

ESADE

Universidad Ramon Llull

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

---

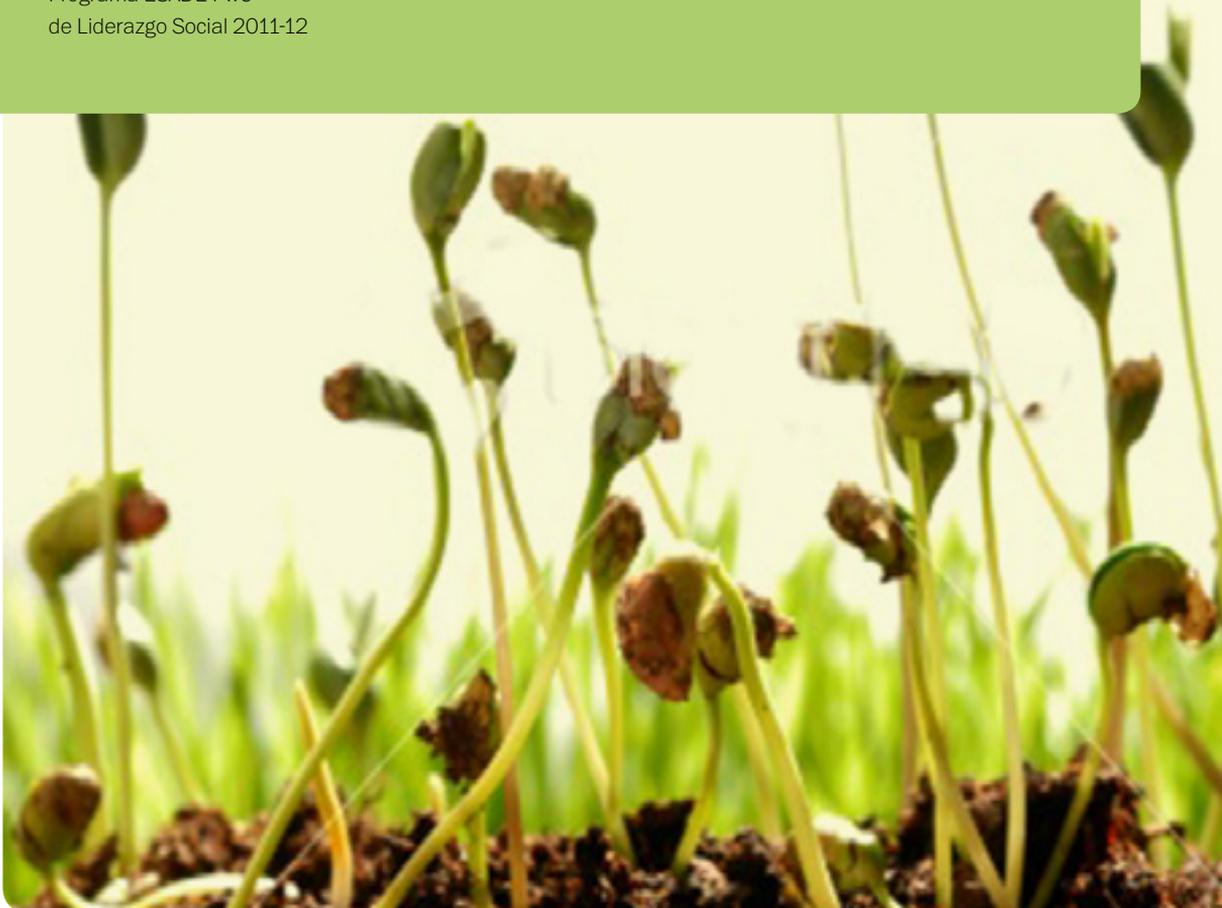


# Innovar para el cambio social

## De la idea a la acción

Elena Rodríguez Blanco · Ignasi Carreras · Maria Sureda

Programa ESADE-PwC  
de Liderazgo Social 2011-12



## Autores

**Elena Rodríguez Blanco.** Licenciada en Negocios Internacionales y Finanzas, Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Bocconi y Máster en Gestión del Desarrollo por The London School of Economics. Tiene más de 6 años de experiencia en gestión de proyectos de grande escala en instituciones públicas y privadas como el Banco Central Europeo y General Electric. En el 2005 fundó una consultoría de estrategia y desarrollo, ERB Consulting; en el 2010 co-fundó una empresa social, Bloom Microventures, que combina el turismo responsable y las microfinanzas en un modelo innovador para fomentar el desarrollo económico en Vietnam. Actualmente, trabaja en consultoría estatégica, formación, investigación y facilitación entorno a la innovación social con metodologías de inteligencia colectiva y es co-fundadora de AnoderWORLD, una empresa social que tiene como objetivo democratizar la innovación social.

**Ignasi Carreras.** Director del Instituto de Innovación Social de ESADE. Sus áreas de especialización son la estrategia y el liderazgo del cambio en las organizaciones. Es ingeniero industrial (UPC) y tiene un posgrado en Dirección General (ESADE). Asimismo, ha realizado programas de posgrado en Harvard, Stanford, Babson y EAE. Colabora como voluntario con diferentes ONG y fundaciones de cuyo patronato forma parte. Es miembro de la junta directiva internacional de la Global Reporting Initiative. Ha sido director general de Intermón Oxfam y miembro del comité de dirección de Oxfam Internacional. Fue fundador del Casal dels Infants y ha colaborado con diversas ONG de diferentes sectores de actividad. Es autor de varios libros sobre la solidaridad y las ONG.

**Maria Sureda.** Coordinadora del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social. Ha cursado el programa de Licenciatura y Máster en Administración y Dirección de Empresas en ESADE-Universidad Ramon Llull. Es colaboradora del Instituto de Innovación Social en proyectos de investigación sobre responsabilidad social de la empresa y sobre liderazgo en las ONG. Ha participado en diferentes proyectos de investigación sobre el sector no lucrativo en el marco del Observatorio del Tercer Sector.

# Innovar para el cambio social

## De la idea a la acción

Elena Rodríguez Blanco  
Ignasi Carreras  
Maria Sureda

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2011-12

Junio 2012

Innovar para el cambio social.  
De la idea a la acción  
© Elena Rodríguez Blanco, Ignasi Carreras,  
María Sureda.

Fecha de impresión: Septiembre 2012

ISBN: 978-84-88971-63-0

Depósito Legal: B. 26132-2012

Diseño: www.cosmic.es

Ilustraciones: Jordi Machi

Impresión y encuadernación: El Tinter

-----  
El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no pueden ser utilizados con fines comerciales. Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, siempre con la referencia a la fuente original y autoría.

# Índice

## 0 **Presentación**

## 1 **Introducción**

- La innovación y las ONG
- ¿Qué es la innovación?
- ¿Dónde deberíamos innovar?
- Tipos de innovación
- Innovación en organizaciones sociales
- ¿Por qué las organizaciones sociales no innovan?
- El porqué de este libro

## 2 **Los elementos clave para innovar con éxito: el ADN de la innovación**

- Elementos clave hacia la innovación con éxito
- La mezcla de los elementos dentro de los equipos

## 3 **Hacia unas organizaciones innovadoras**

- Percepción de las ONG y la innovación en España
- El clima organizativo para la innovación y la creatividad en las organizaciones no lucrativas
- Gestión y cultura para la innovación

## 4 **Generar innovaciones**

- Metodologías para la innovación
- La innovación en la tecnología: movilización y comunicación
- Nuevos enfoques para la financiación del cambio social

## 5 **Conclusión**

## 6 **Anexos**

- Anexo 1: Casos estudiados
- Anexo 2: Encuesta realizada

## 7 **Bibliografía**



# Presentación

En 2008, el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación de PwC decidimos iniciar el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, cuyo objetivo es generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, así como crear un espacio conjunto de intercambio y reflexión entre líderes sociales.

Durante los cuatro cursos transcurridos hasta ahora, hemos ido abarcando diferentes temáticas relacionadas con el liderazgo en el sector y hemos elaborado para cada curso un estudio y una publicación con los resultados obtenidos. A lo largo de nuestra trayectoria, un tema recurrente ha sido la necesidad de adaptar el trabajo de las entidades a un entorno cada vez más cambiante. Ya en 2010 publicamos *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*<sup>1</sup>, en el que nos centramos en cómo afrontar procesos de cambio en las ONG, qué elementos distintivos del sector influyen en la gestión de los mismos (tanto para facilitar su implementación como para dificultarla o crear resistencias). Al iniciar el curso 2011-2012, vimos la necesidad de plantear un tema o reto relacionado con esta temática, como es la innovación. En esta ocasión, el enfoque se diferencia del libro anterior en el hecho de que nos hemos querido centrar en mayor medida en cómo potenciar nuevas ideas e innovaciones dentro del sector (remarcando la necesidad de que estas se produzcan), y cómo llevarlas a la práctica.

Así pues, con la publicación que tenéis en las manos hemos querido aportar reflexiones, propuestas y ejemplos sobre cómo se produce o se debería producir la innovación en las ONG, centrándonos especialmente en la necesidad de contar con personas que dispongan de las habilidades requeridas para desarrollar las nuevas iniciativas. También hemos querido contextualizar la situación dentro del sector, así como ofrecer a grandes líneas un marco general sobre qué es (y qué no es) la innovación.

Algunas de las preguntas que nos realizamos al iniciar la investigación fueron: ¿Son innovadoras las ONG? ¿Qué barreras u obstáculos se encuentran las entidades para ser más creativas e innovadoras? ¿Qué se necesita para promover la innovación en las organizaciones no lucrativas? ¿Qué experiencias y ejemplos destacan? Esperamos que podáis obtener las respuestas leyendo este libro.

Los resultados del estudio, como los de cursos anteriores, se basan en la combinación de una extensa revisión bibliográfica sobre el tema elegido con un trabajo de campo cualitativo y cuantitativo. Hemos realizado entrevistas a responsables de diferentes entidades e instituciones, así como a expertos en el campo de la innovación y el sector no lucrativo. Cabe destacar que, además de las entrevistas en España, hemos contado con la visión internacional gracias a la realización de diferentes visitas a expertos y entidades en San Francisco (USA) y alrededores, una de las regiones caracterizada por la cultura innovadora y emprendedora (Silicon Valley y la concentración de empresas tecnológicas y, más recientemente, también de emprendimientos sociales). Además, la investigación también se ha nutrido de las respuestas a la encuesta realizada sobre ONG e innovación, que ha servido para ilustrar la situación del sector a partir de la percepción de los mismos responsables de las entidades.

<sup>1</sup> Carreras, I.; Iglesias, M.; y Sureda, M. (2010). *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, Instituto de Innovación Social de ESADE.

Por tanto, esta publicación ha sido posible gracias a la colaboración de diferentes personas, a las que debemos agradecer sus contribuciones. En primer lugar, a todos los participantes del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, que durante este curso 2011-2012 han aportado sus ideas y ejemplos en los dos foros de liderazgo llevados a cabo.

Este curso han participado activamente en el Programa los siguientes directores de ONG: José Ignacio Eguizabal, de Alboan – Fundación para el Desarrollo • Juan Carlos Torrijos, de Aldeas Infantiles SOS • Esteban Beltrán, de Amnistía Internacional • Patricia Moreira, de Ayuda en Acción • José Luis Pérez Larios, de Cáritas Española • Rosa Balaguer Bueno, del Casal dels Infants • Ignasi de Juan Creix, del Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL) • Toni Bruel, de Cruz Roja Española • Gema Gallardo, de Provivienda y EAPN Madrid • Xavier Masllorens, de Educación sin Fronteras • Luís Arancibia, de Entreculturas • Josep Oriol Pujol, de la Fundació Pere Tarrés • Ismael Palacín, de la Fundació Jaume Bofill • Josep Torricó, de la Fundació Marianao • Juan Carlos Melgar, de la Fundación Adsis • Paz Casillas, de la Fundación Atenea - Grupo GID • Teresa Rodríguez Hervás, de la Fundación Balia por la Infancia • Katy Trias Trueta, de la Fundació Catalana Síndrome de Down • Víctor Viñuales, de la Fundación Ecología y Desarrollo • Marisol García, de la Fundación Hazloposible • Montserrat Tohá Solé, de la Fundació Institut de Reinserció Social (IReS) • José Manuel Caballol, de la Fundación RAIS • Alberto Soteres, de la Fundación Save the Children España • Isidro Rodríguez, de la Fundación Secretariado Gitano • Carmen García de Andrés, de la Fundación Tomillo Marisa García-Tablado, de la Fundación World Vision Internacional • Mario Rodríguez, de Greenpeace España • Aitor Zabalgogea, de Médicos Sin Fronteras • Manel Cunill, de Obrador del Tercer Sector Ambiental de Catalunya (os3ac) • José María Medina, de Prosalus • Paloma Escudero, de UNICEF Comité Español • Juan Carlos del Olmo, de WWF-Adena.

Además de estos directores, queremos agradecer también la colaboración de otros responsables de estas organizaciones y de otras ONG, que nos han explicado sus experiencias concretas y nos han puesto ejemplos sobre iniciativas interesantes o sobre cómo gestionan la innovación en sus organizaciones, así como de otros expertos que nos han aportado su visión. Incluimos aquí a Carlos Capataz, de Cruz Roja; Carlos Fernández Isoird e Iñigo Urkidi Díez, de Denokinn; Iratxe Herboso, Ana Díaz y Begoña Etxebarria, de la Fundación Novia Salcedo; Arancha Cejudo, Rafael Cobo y Julio Carazo, de Hazloposible; Margarita Rojas, de La Cocina; Darian Rodríguez; Pep Torres, del Museo de Ideas e Inventos de Barcelona; Howard J. Brown, de dMASS.net; Simon Goldsmith, de The Edible Bus Stop; Jaume Albaigès, y Eduardo Escobés, de la Fundación Ede.

Todos ellos han permitido complementar las aportaciones de los autores de esta publicación (Ignasi Carreras, Elena Rodríguez Blanco y María Sureda) con sus comentarios y ejemplos. Muchas gracias a todos por sus imprescindibles aportaciones para configurar y acompañar los contenidos del libro. También queremos agradecer la aportación de Jordi Machi, quien ha ilustrado (y enriquecido) esta publicación con sus dibujos, permitiendo visualizar de manera gráfica las principales ideas y conceptos clave. Además de estas colaboraciones, el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social es posible gracias al compromiso del Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación de PwC, por lo que hemos contado con el apoyo de responsables y técnicos de ambas instituciones, como Javier Garillete y María Escribano, de la Fundación de PwC, junto con Sonia Navarro, Anna Hernando, Núria Fenero, Julia Rodríguez, Mónica Ruiz y Laura Nualart, de ESADE. También han sido imprescindibles las aportaciones de los profesores Ricard Serlavós y Clara Navarro en sus sesiones de los foros de liderazgo (junto con las de Ignasi Carreras y Elena Rodríguez Blanco).

Queremos finalizar este texto de presentación invitando a la lectura de la publicación, que esperamos que sea de vuestro interés y que os ayude en vuestro trabajo. Deseamos que los contenidos aquí ofrecidos os permitan profundizar en un tema que a veces se asocia erróneamente a elementos arbitrarios, como la suerte, y en el que cuesta adentrarse, porque se percibe como algo complejo y que requiere una excesiva inversión. Innovar es una necesidad para todos los sectores; por ello hemos querido aportar, con este libro, algunas pautas y casos que permitan a las entidades sociales plantearse cómo pueden potenciar la innovación, así como ofrecer algunos ejemplos de experiencias.

Esperamos, pues, que los textos que presentamos ayuden a inspirar y fomentar organizaciones más innovadoras, que sepan aportar soluciones para responder a los muchos retos sociales y medioambientales que tenemos por delante.

### **Ignasi Carreras**

*Director del Instituto de Innovación Social de ESADE*

### **Enrique Fernández-Miranda**

*Presidente de la Fundación de PwC*

Barcelona, mayo de 2012

# 1

## Introducción

## La innovación como estrategia para el éxito en las organizaciones sociales

“[...] La complejidad, la imprevisibilidad y el ritmo de los acontecimientos en nuestro mundo, así como la dureza del estrés ambiental a escala mundial, se están disparando. Si nuestras sociedades quieren gestionar sus recursos y mejorar su bienestar, necesitarán de mayor ingenio, es decir, más ideas para solucionar sus problemas”.

**Thomas Homer-Dixon<sup>2</sup>**

El cambio es una constante<sup>3</sup>. De hecho, en ningún otro momento de la historia se ha visto una evolución exponencial de la sociedad y sus grupos como la que hemos vivido estos últimos años. La innovación no siempre ha sido un tema prioritario, pero en los últimos diez años ha llegado a ocupar el primer lugar de la lista en una gama muy amplia de organizaciones (desde las organizaciones con fines lucrativos hasta las que no tienen ánimo de lucro) que trabajan en sectores muy distintos.

Este cambio responde al hecho de que el propio mundo se halla en proceso de transformación. Un ejemplo es el paso de la era industrial a la era del conocimiento. En cierto modo, las ideas han sustituido el dinero y el “músculo” como claves para el éxito<sup>4</sup>. La globalización ha interrelacionado cuestiones cada vez más complejas y caracterizadas por el riesgo. De hecho, los economistas estiman que entre el 60% y el 80% del crecimiento económico proviene de la innovación y los nuevos conocimientos<sup>5</sup>.

Como resultado de ello, las soluciones requieren aunar ideas e información de forma fresca y creativa. La eficacia a largo plazo en las organizaciones sociales se hará evidente tan solo para aquellos que cambien para anticiparse a la realidad de los nuevos entornos operativos. La innovación será un ingrediente clave en ese proceso.

Las organizaciones sociales, y más específicamente las organizaciones sin ánimo de lucro, no deben temer a esos rápidos cambios. La innovación ya forma parte del código genético del tercer sector.



<sup>2</sup> Homer-Dixon, T. (2001) *The Ingenuity Gap: Can We Solve the Problems of the Future?*, Knopf Canada.

<sup>3</sup> Heráclito, filósofo griego.

<sup>4</sup> Toeffler, A. (1990) *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*, Nueva York, Bantam Books.

<sup>5</sup> Helpman, E. (2004) *The Mystery of Economic Growth*, Cambridge, MA. Siguiendo un trabajo de Solow, Elhanan Helpman estimó que las diferencias en conocimiento y tecnología explican más del 60% de las diferencias entre países en términos de ingresos e índices de crecimiento.

Numerosas organizaciones sociales han nacido para promover soluciones a los problemas que ni el mercado ni el sector público han podido resolver, y muchas lo han hecho con éxito. Así pues, el auténtico desafío para esas organizaciones es mantenerse al día con respecto al entorno en constante cambio, la aparición de nuevos problemas sociales complejos, los avances tecnológicos y una evolución que, al parecer, se produce diariamente. La tarea de las organizaciones sociales consiste en crear una visión de futuro y desbloquear el cambio a través de la innovación.



## La innovación y las ONG

La innovación es imprescindible en el contexto actual. En todos los sectores se habla de esta necesidad como reto para las empresas, las administraciones públicas y el sector no lucrativo. La situación económica, especialmente en países como el nuestro donde la recesión y los recortes presupuestarios son intensos y están perdurando en el tiempo, ha sido un detonante para ver la urgencia de cambiar la forma de trabajar, de ofrecer servicios o productos o de llegar a la sociedad.

Para las ONG, la situación representa todo un desafío. Después de unas décadas de crecimiento, durante las que aumentó notablemente el número de entidades y los recursos, el entorno ha cambiado de una forma considerable. Además de finalizar esta etapa de proliferación de entidades y expansión del sector, el contexto ha llevado incluso a la contención y a las restricciones, por lo que muchas entidades deben replantearse sus fuentes de financiación tradicionales y cuestionarse su capacidad de movilización y su relación con la sociedad.

Así, para muchas ONG, la pregunta actual es: ¿estamos realmente trabajando en la línea que queremos? Si nuestra misión es la transformación social y sensibilizar a la sociedad frente a diferentes causas, ¿conseguimos llegar a nuestro público y transmitir el mensaje?<sup>6</sup>

P.: ¿Cuáles son los principales desafíos para las ONG y las organizaciones sociales en la actualidad?

R.: Es evidente que las ONG y las organizaciones sociales están pasando por un momento difícil. Sin embargo, parece que hay una reacción exagerada, y en países como los EE.UU. la crisis no ha sido tan mala para el sector como la gente piensa. De hecho, las donaciones a organizaciones no lucrativas casi nunca han disminuido ya que los donantes individuales siguen contribuyendo. Los contribuyentes individuales realizan el 35% de sus donaciones a través de Internet, un canal que, sin duda, se ha convertido en importante y debe ser más utilizado por las organizaciones sociales. No obstante, la tendencia muestra que las organizaciones no gubernamentales que tienen éxito son las que se centran en sus ventajas

<sup>6</sup> Estas ideas surgen del contacto continuo con directivos y responsables de diferentes ONG gracias a los cursos de formación que se realizan junto con la Fundación "la Caixa", los estudios y los eventos realizados desde el Instituto de Innovación Social de ESADE y los encuentros e ideas de los foros de liderazgo del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.

competitivas y comprenden claramente quién más está prestando servicios similares. Con un plan de negocio claro y un sólido equipo de gestión (que provenga de distintos sectores y no solo de promociones internas), las organizaciones sociales deberían ser capaces de avanzar en sus misiones. En tiempos difíciles, la innovación para generar ingresos, la diversificación de la financiación y el mantenimiento de flujos de caja saludables deberían ser claves.

*De nuestra entrevista con Darian Rodríguez Heyman (antiguo director ejecutivo de la Craigslist Foundation (2004-2008) y autor de Nonprofit Management 101: A Complete and Practical Guide for Leaders and Professionals.*

Es en este marco en el que debemos contextualizar el presente libro. Como se explica más adelante, el objetivo es aportar algunos conocimientos, criterios y ejemplos para favorecer la innovación dentro de las entidades, además de presentar la situación actual y la innovación dentro del sector.

Las ONG, por naturaleza, nacen para dar respuesta a necesidades sociales no atendidas, razón por la que, de manera intrínseca, tienen ya un componente innovador.

No obstante, también existe el riesgo de crear entidades a partir de personas que creen detectar una determinada necesidad en algunos colectivos basándose en sus propias percepciones, cuando no siempre se trata de necesidades sociales reales o bien ya existen otras respuestas que no requerirían nuevas organizaciones.

- El tercer sector es innovador por naturaleza, aunque no sea consciente de ello. Muchas organizaciones han tenido su origen en la necesidad de ofrecer respuestas a problemáticas nuevas o no resueltas, por lo tanto, en la innovación.
- En general, sin embargo, las entidades carecen de procesos sistematizados que favorezcan la innovación de forma regular.
- Un escenario de crisis invita, de forma natural, a analizar críticamente la propia actividad en su conjunto.
- Las organizaciones que están centradas en la supervivencia probablemente no tendrán el estado de ánimo adecuado para innovar, pero las que han visto su actividad solo parcialmente afectada necesitan repensarse, volver a reflexionar sobre lo que ofrecen y también sobre cómo lo hacen.
- Esto podría materializarse, entre otras posibilidades, a través de la mejora de muchos procesos de funcionamiento internos, en más iniciativas de trabajo en red efectivas y, por qué no, en fusiones. En todo caso, mi percepción ahora mismo es que todo esto no se está haciendo con la suficiente intensidad.
- Una de las vías de concreción de la innovación orientada a la mejora de la eficacia y la eficiencia tiene que ver con la adopción de tecnología. La inversión en TIC, sin embargo, se está haciendo esencialmente cuando se percibe un retorno muy evidente o muy fácil de explicar (como en el caso de las herramientas de gestión de base social, tipo CRM 7), pero se valora bastante menos en otros contextos (por ejemplo, en la racionalización del gasto).

*Resumen elaborado por J. Albaigès<sup>8</sup>*

<sup>7</sup> CRM, siglas de Customer relationship management, se refiere a las aplicaciones informáticas o software usados para la gestión de la relación con los clientes u otros grupos de interés.

<sup>8</sup> Albaigès, J. (2012) "Tercer sector, crisis, innovación y TIC", artículo resumen de la intervención de Jaume Albaigès en la iniciativa dit3s, Diálogos sobre innovación y tecnología con el tercer sector social, de la UPCnet. El texto fue publicado en su blog [www.tecnolONGia.org](http://www.tecnolONGia.org) el pasado 8 de febrero de 2012.

No basta con innovar cuando se crea una entidad. Para tener realmente impacto y poder ir adaptando el propio trabajo al contexto de cambio, es necesario pensar continuamente de forma innovadora. Son necesarios procesos que potencien la innovación, y estos son posibles y realmente útiles cuando, además, la innovación se integra como un elemento más dentro de la cultura organizativa.

Como indican Dyer, Gregersen y Christensen<sup>9</sup> —y lo repetiremos a lo largo de esta publicación— es necesario contar con un “ADN innovador”. Y disponer de esta característica en la organización es solo posible si también es intrínseca a las personas que la integran, por lo que la entidad debe favorecerla, reconocerla y premiarla. Como detallaremos más adelante, la innovación debe nacer desde diferentes niveles: el personal (requiriendo determinadas habilidades) y el organizativo (a través de la creación de espacios, procesos, cultura, e incentivos) que detallaremos en el Capítulo 2.

## ¿Qué es la innovación?

La importancia de la innovación para las organizaciones en el contexto actual y en estos tiempos de cambio constante difícilmente puede discutirse. Pero ¿qué es “innovación”?

Innovación es un término amplio que se ha utilizado con frecuencia indistintamente con otros significados y que en tiempos recientes quizá se haya usado de forma abusiva como un término para todo e incluso como palabra de moda para designar cualquier novedad. Políticos, líderes empresariales y representantes se sirven de sus connotaciones para mirar hacia un futuro brillante y exitoso. En cierto sentido, se ha utilizado como un rayo de esperanza. Además, en el ámbito académico existe una comprensión diversa del término debido a la naturaleza de su uso interdisciplinario y al gran número de definiciones que se han utilizado en el campo de la gestión de la innovación. De hecho, las incoherencias de estas definiciones no solo han creado confusión, sino que incluso han llevado a algunos autores a creer que no existe una definición uniforme de innovación<sup>10</sup>. Sin embargo, lo cierto es que la innovación es hoy el ingrediente esencial para prosperar y, si tenemos que implementar la innovación en nuestras organizaciones sociales, es absolutamente necesario encontrar una definición uniforme. En este apartado se presenta un marco exhaustivo del término innovación.

### Innovación es...

“Innovación es un 1% inspiración y un 99% transpiración”.

#### Thomas Edison

El término innovación tiene su origen etimológico en la expresión latina innovare, que significa ‘crear algo nuevo’. Sin embargo, el término no se popularizó hasta que el economista austríaco Joseph Schumpeter (1883-1950) lo utilizó en uno de sus *papers*, publicado en inglés en 1960.

<sup>9</sup> Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011) *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press.

<sup>10</sup> Pleschak, F.; y Sabisch, H. (1996) *Innovationsmanagement*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart; Specht, D. y Mohrle, M.G. (2002) *Gabler Lexion Technologiemanagement*, Gabler, Wiesbaden.



Schumpeter describió la innovación como una “destrucción creativa”<sup>11</sup> y expuso una distinción preliminar entre “invención” e “innovación”. La invención es una idea hecha realidad, mientras que la innovación es una idea hecha realidad y posteriormente llevada a la práctica con éxito. Así, la principal diferencia es el nivel de éxito de la innovación por encima del de la invención, es decir, su comercialización. Para los economistas, las invenciones solo son innovaciones cuando se aplican y provocan el impacto para el cual estaban diseñadas. Tal como afirma Porter (1990), “la innovación es una nueva forma de hacer las cosas que se comercializa”<sup>12</sup>.

Por lo tanto, en la base de la innovación encontramos la **creatividad**, un prerequisite esencial<sup>13</sup> y el paso precedente<sup>14</sup> para generar nuevas combinaciones a partir de la información conocida. Pero la innovación es más que una idea creativa, ya que solo algunas ideas sobreviven y se convierten en innovación. El objetivo final es **dar lugar al cambio y añadir valor y mejorar procesos, productos o experiencias. Por lo tanto, el término también implica la implementación.**

Como tal, los economistas tienden a ver la innovación como un proceso que se puede dividir en distintas fases. Según Kanter (1983), “la innovación es la generación, la aceptación y la implementación de nuevas ideas”<sup>15</sup>. Es decir, desde el origen de una idea hasta la aceptación de su valor y la transformación en un proceso de implementación antes mencionado como algo útil dentro de un sistema. **La innovación puede ser vista como “la implementación con éxito de una creación”**<sup>16</sup>.

### El caso de WorldReader, utilizar una invención para una innovación social

La misión de WorldReader.org es «poner los libros digitales al alcance de todos en los países en desarrollo, permitiendo a millones de personas mejorar sus vidas. La entidad identifica escuelas, da formación a profesores, trabaja con comunidades y genera alianzas con editoriales para hacer llegar millones de libros a niños y familias que no los tenían a su alcance».

Creada en 2008 por David Risher y Colin McElwee, WorldReader.org se ha fundado y constituido en Estados Unidos y en España con esta idea, la de distribuir libros en formato digital. Después de que Risher realizara un viaje con la familia a diferentes países del mundo para aprender y enseñar, conoció la realidad de algunas comunidades con bibliotecas prácticamente abandonadas por la falta de nuevos materiales. Ello le hizo plantearse cómo dar una respuesta a esta necesidad y le animó a aprovechar las ventajas de este nuevo formato, que facilita el acceso a las obras ofreciendo además una gran variedad de títulos, de manera continuada.

La entidad fue innovadora en el uso de una tecnología nueva como la de los e-books, que empezaba a implementarse y a comercializarse en los países desarrollados, para cubrir

<sup>11</sup> Schumpeter, J. (1992) *Capitalism, Socialism and Democracy*, Routledge, London, pág. 81.

<sup>12</sup> Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, pág. 780.

<sup>13</sup> Cutler, L. (2000) “Creativity: essential to technological innovation”, *Research Technology Management*, Vol. 43, N°6, págs. 29-30.

<sup>14</sup> Young, J. (1985) “What is creativity?”, *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 19, N°2, págs. 77-87.

<sup>15</sup> Kanter, R. (1983) “Change masters and the intricate architecture of corporate culture change”, *Management review*, Vol. 72, N°10, págs. 18-28., pág 20.

<sup>16</sup> Heunks, F. y Roos, H. (1992) “Entrepreneurs in a changing cultural context”, in van Dijck, J. and Wenticnk, A. (Eds): *Transnational Business in Europe, Economic and Social Perspectives*, Tilburg University press, Tilburg, págs. 4-13.

la necesidad de educación y de nuevos materiales en comunidades de países en vías de desarrollo.

Aunque aún están desarrollando estudios y el test piloto, trabajan bajo la hipótesis de que el uso de esta tecnología para un público diferente al planteado en su comercialización inicial puede reducir algunas de las barreras en los países en vías de desarrollo. Su objetivo es establecer mecanismos para que algunas de las ventajas de los e-books, como la reducción de los costes de distribución y la logística, sirvan para facilitar y garantizar un mayor acceso a material escrito en escuelas y comunidades. Además del acceso a los materiales, la base de su trabajo supone que el uso de estos dispositivos en estas comunidades y países también permitiría desarrollar un ecosistema de negocios local, asociado a la generación y la distribución de contenidos para los e-books en todos los idiomas posibles y elaborados desde la propia comunidad. El objetivo final es el de contribuir a la educación, la alfabetización y el desarrollo de estos países.

WorldReader trabaja en colaboración con diferentes agentes y socios, empresas locales del sector, pero también ha firmado acuerdos con empresas editoriales y distribuidoras (como Random House o Amazon.com), u organismos gubernamentales, entre otros. Además, la entidad destaca dentro de su filosofía de trabajo precisamente por reconocer el valor de estas alianzas y actividades relacionadas.

Así, WorldReader no ha creado un nuevo invento o una nueva tecnología, sino que su innovación se centra en un uso diferente de herramientas ya existentes en el mercado y su implementación en el terreno. Sus fundadores vieron la oportunidad de aprovechar algunas de las ventajas de esta tecnología para otros ámbitos donde detectaron una necesidad, y han visto en la colaboración y las alianzas la única vía para responder a la necesidad buscando el máximo impacto y eficiencia.

---

En los últimos años la palabra innovación se ha utilizado como un término general para tratar las mejoras iterativas de productos, procesos o experiencias. Sin embargo, hay muchas cosas que no son innovadoras, por ejemplo si no favorecen nuevas ideas o no encuentran nuevas utilidades a viejas ideas y tecnologías. La innovación no existe si no puede aportar valor a sus componentes. **La innovación debe conducir fielmente a la creación de valor.** Y este valor debe ser percibido por los componentes de una forma u otra, de modo que debería hacer avanzar la misión de la propia organización.

---

#### La Suerte y las ideas innovadoras

Aquellas innovaciones que, en su “esfuerzo para crear un cambio decidido y focalizado” (Drucker, 1985), nos chocan por su “novedad” y creatividad a veces se consideran “suerte”. Más que gestionar la suerte de forma activa, esta parece ser algo que le ocurre a uno y a su organización. En su libro *Great by Choice* (2011), Morten T. Hansen y Jim Collins estudiaron el papel de la suerte a la hora de gestionar el éxito en varias empresas. Para entender la suerte, la definieron como aquellos acontecimientos que se encuentran en gran medida fuera de nuestro control, que son impredecibles y que pueden tener un impacto significativo en nosotros (tanto positivo como negativo). A partir de esta definición, las ideas innovadoras pueden considerarse, a veces, “afortunadas”, puesto que parece que recaen en

la persona adecuada en el momento y en el entorno adecuados. En *Great by Choice* se llevó a cabo un análisis de incidencias relacionadas con la suerte en varias empresas. Su principal hallazgo fue que los “ganadores” y los empleados con un desempeño medio se topaban fundamentalmente con la misma cantidad de acontecimientos afortunados y desafortunados. La conclusión fue que no es la suerte que se tiene lo que cuenta, sino lo que se hace con ella, “el rendimiento que obtenemos de la suerte”. En esencia, la idea innovadora no es la mejor carta en un mundo caótico e incierto, sino más bien la capacidad de implementar la innovación y de ampliarla, así como la habilidad para mezclar la creatividad con la disciplina. La capacidad para conseguir un elevado “rendimiento de la suerte” consiste en reconocer una incidencia relacionada con la suerte cuando sucede y considerar si esta puede desbaratar nuestros planes. De hecho, “debemos prepararnos a fondo, asignar todos los recursos que podamos y ser extremadamente rigurosos en cuanto a la ejecución cuando llegue un momento de buena suerte”, dice el autor. Por lo tanto, la suerte se puede gestionar y debería ser parte de una cultura en la que la innovación no fuera considerada un acontecimiento, una cultura en la que se pudiera reconocer la vida como un flujo de sucesos fortuitos en el que se generan reservas para los momentos de mala suerte y se está preparado para gestionarlos con antelación y en el que se reconocen los momentos de buena suerte cuando acontecen. Prepararse para gestionar el propio rendimiento de la suerte es algo que todas las personas y organizaciones deberían implementar en sus culturas. Muy pronto también nosotros podríamos tener un golpe de suerte.

Los cambios globales y locales que ocurren hoy en día nos obligan a estar atentos a dónde implementar la innovación en el ciclo vital de nuestra organización. Esto nos ayudará a tener un marco más claro sobre cómo la innovación puede ocurrir constantemente y adaptarse a nuestras propias necesidades.

## ¿Dónde deberíamos innovar?

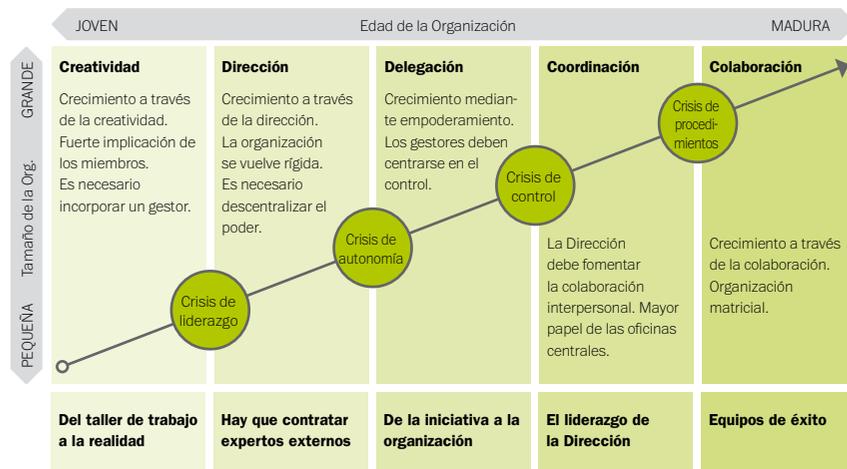
De acuerdo con el libro *Transformar con éxito las ONG*. El liderazgo del cambio, de Carreras, Iglesias y Sureda (2010), cada organización pasa por seis etapas de crecimiento que se describen como posibilidades para el cambio constante y, en el caso de este libro, para buscar la innovación. Según Greiner (1967)<sup>17</sup>, estas **seis etapas de crecimiento** son: la etapa de creatividad, la de gestión, la de delegación y empoderamiento, la de coordinación, la de colaboración y la de la alianza final o superespecialización (véase la figura 1.1).

Como podemos observar, estas seis etapas concuerdan con **la curva del ciclo de vida de la organización**, que también consiste en distintas fases: innovación (un paso previo), puesta en marcha (start up), crecimiento, madurez y declive. Tanto las etapas descritas en el modelo de Greiner como en la curva del ciclo de vida de la organización tienen distintas duraciones y profundidades dependiendo de cada organización.

---

<sup>17</sup> Greiner, L. E. (1967) “Patterns of Organizational Design Change”, *Harvard Business Review*, 45, págs. 119-130.

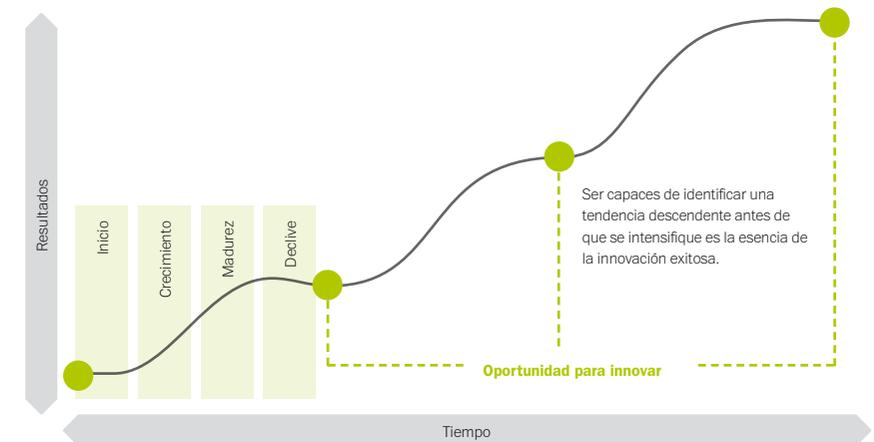
Figura 1.1. El modelo evolutivo de Greiner y el ciclo de vida de las organizaciones



Fuente: Greiner (1967) y elaboración propia

El hecho de ser conscientes de las diferentes fases por las que puede pasar una organización nos permite examinar más de cerca dónde podría tener lugar la innovación. El modelo de Greiner es particularmente útil, ya que muestra que en cada fase de crecimiento la organización necesita una etapa de crisis, lo que debería considerarse como una oportunidad para la innovación. Aun así, está claro que no todas las organizaciones experimentan necesariamente cada una de las seis etapas descritas por Greiner, puesto que a menudo existen casos de organizaciones que combinan características de otras etapas. Además, es posible que mediante la reintroducción de innovación en diferentes puntos el ciclo de vida de la organización pueda ser renovado y prosiga su tendencia al alza (véase la figura 1.2).

Figura 1.2. El ciclo de vida de la organización con innovación



Fuente: Collins (2011), en www.mailmangroup.com.

La posibilidad de poder innovar de manera constante puede parecer una tarea que pocos líderes sepan cómo abordar. De hecho, el estudio llevado a cabo por Dyer, Gregersen y Christensen (2011) llegó a la conclusión, tras ocho años de entrevistas a miembros de alta dirección, que los ejecutivos rara vez mencionaban ideas de negocio innovadoras generadas por ellos mismos. Un grupo de personas inteligentes y con talento que alcanzaban sus objetivos en las organizaciones de mayor éxito rara vez admitían haber generado ni siquiera UNA innovación.

Para comprender este fenómeno, tenemos que confrontar a los innovadores —que siempre están buscando oportunidades de crear, alterar y transformar un modelo de organización, producto o servicio ya existentes— con los miembros de la dirección que se ocupan de obtener resultados de acuerdo con la estrategia y el modus operandi del momento. Estos últimos trabajan constantemente por el buen funcionamiento diario de la organización, es decir, por convertir la visión o el objetivo en tareas específicas y ejecutarlas con éxito. **Esta ejecución lógica, detallada, basada en datos e incluso diplomática se basa en habilidades muy diferentes de las que son necesarias para innovar.** De hecho, si analizamos con atención las curvas de Greiner y del ciclo de vida de la organización, es tan solo en la etapa inicial —la fase inicial o de creatividad— donde la innovación es verdaderamente esencial. El resto de las etapas se centran más en las habilidades de orientación a resultados: análisis, planificación, implementación pormenorizada y ejecución disciplinada.<sup>18</sup>

Las habilidades de innovación se pierden tras las primeras y decisivas fases del ciclo de vida de la organización. De hecho, la etapa de creatividad, según la describe Greiner, es la etapa inicial de nacimiento donde los fundadores han creado una causa, servicio o producto, y en la que se ha desarrollado una idea y el deseo de tener una repercusión y de crear valor es evidente. La primera etapa solo termina tras un prolongado período de creatividad y crecimiento, y normalmente en ella se instalan los procedimientos internos y los sistemas de control. Una vez concluida esta fase, la segunda etapa de evolución

18 Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011) *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press, pág. 32.

se caracteriza por la introducción de sistemas de gestión más eficientes y por el establecimiento de un liderazgo más técnico, en el que se incrementa el control y los procedimientos se hacen sistemáticos. La diferencia drástica entre ambas etapas, la de los emprendedores innovadores con ideas prometedoras frente a la de construcción de los procesos necesarios para hacer que la idea sea una realidad, subraya las diferentes habilidades necesarias en una organización.

Sin embargo, todos conocemos ejemplos de líderes que han conseguido reunir ambos tipos de habilidades. Las organizaciones más innovadoras del mundo tienen este tipo de líderes. En este libro exploraremos cómo adquirir estas habilidades y cómo preparar equipos con personas que las posean. De hecho, una organización de éxito e innovadora es capaz de generar ideas nuevas y tiene la capacidad de ejecutarlas. Si no es así, no se le llama innovación. Por esta razón, es necesario tener ambas clases de habilidades; los líderes deben tener esto presente y practicar de una forma consciente las habilidades de los innovadores. Además, deberían esforzarse por tener equipos equilibrados con ambos tipos de habilidades según el nivel de innovación que requiere la organización en un momento determinado y en diferentes áreas.

Es crucial poder incorporar y afianzar las habilidades de innovación y las de gestión en nuestra organización, porque ambas son necesarias. Los emprendedores que fundan una organización, que disfrutan asumiendo riesgos y que suelen seguir corazonadas son claves para evitar entrar en las etapas de declive. Del mismo modo, los gestores que controlan los procesos y crean operativas eficientes son necesarios para escalar nuevas ideas empresariales y finalizar la búsqueda de recursos y capacidades que harán crecer a la organización. La clave es tener ambos grupos de habilidades en el equipo de alta dirección, incluso si esto puede significar asociarse con alguien. Según Dyer et ál., las organizaciones suelen fracasar en la innovación porque el equipo de alta dirección está dominado únicamente por individuos con habilidades de gestión y orientación a resultados y cuentan con pocas personas dotadas con habilidades innovadoras de descubrimiento.<sup>19</sup> En su libro citan el caso del fundador de eBay, Omidyar, quien muy pronto reconoció que necesitaba habilidades de ejecución para poder hacer realidad sus ideas. Por esta razón, invitó a Jeff Skoll y Meg Whitman, dos graduados de Máster en Administración de Empresas (MBA), a unirse al equipo. Omidyar comentaba al respecto: “Yo diría que yo hacía el trabajo más creativo con el desarrollo del producto y la resolución de problemas, mientras que Jeff estaba más implicado en el lado analítico y práctico de las cosas. Él era el único que escuchaba una idea mía y luego decía: ‘De acuerdo, vamos a averiguar cómo hacer esto’”.

La capacidad creativa de generar ideas no es una predisposición genética, sino un esfuerzo activo que se puede aprender. Este libro versa exactamente sobre esto, sobre cómo entender e involucrarse en el proceso de innovación. Aunque es verdad que cada persona desarrolla habilidades diferentes, se puede trabajar en el desarrollo de las propias y reconocerlas en otras personas. Esto nos permitirá garantizar que la innovación siga estando a la vanguardia de todas las decisiones, así como la capacidad de tomar decisiones que conduzcan al éxito.

19 Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011) *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press, pág. 37.

## Tipos de innovación

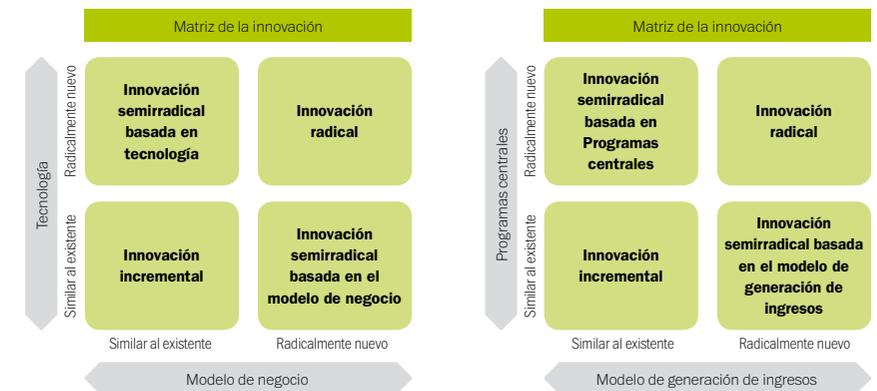
La innovación siempre debería desempeñar un papel central en el éxito permanente de una organización. A medida que el entorno y el ecosistema de apoyo de las organizaciones sociales cambian, la capacidad de adaptarse adquiere una importancia fundamental. Esta adaptación suele comportar el desarrollo o la adopción de innovaciones. ¿Pero cuáles son los diferentes tipos de innovación existentes?

Según Davila, Epstein y Shelton<sup>20</sup>, **hay tres tipos principales de innovación**. Estos tipos de innovación genéricos, que han recibido otros nombres en los últimos trabajos publicados, son los siguientes:

- Incremental
- Semirradical
- Radical

Proporcionar un marco de trabajo para clasificar los diferentes tipos de innovación es una excelente manera de orientar las decisiones que tiene que tomar una organización. Asimismo, es igual de importante saber **cómo** se innova, pues ello afecta directamente en **qué** se innova. La comprensión de la naturaleza del tipo de innovación que adoptará nuestra organización guiará las iniciativas necesarias para implementar, gestionar, financiar y dotar de recursos la inversión. Identificar los tipos de innovación es la base del desarrollo de un marco de trabajo que permitirá sacar adelante ideas nuevas y fijar expectativas de crecimiento realistas para gestionar mejor el proceso.

Figura 1.3. El marco de la innovación<sup>21</sup> y el marco de la innovación en las ONG



Fuente: Davila, Epstein y Shelton (2006)

Fuente: Elaboración propia a partir de Davila, Epstein y Shelton (2006)

Los autores afirman que las organizaciones de éxito combinan los cambios tecnológicos con los del modelo de negocio para crear innovación de un modo equilibrado. Los cambios en el **modelo de negocio** hacen referencia a cómo una empresa crea, vende y, lo que es más importante, proporciona valor a sus

20 Davila, T. Epstein, M.J. y Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it*, Wharton School of Publishing, New Jersey.

21 Davila, T. Epstein, M.J. y Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it*, Wharton School of Publishing, New Jersey.

clientes. Incluyen palancas como la propuesta de valor, la cadena de suministros o el cliente objetivo. En la adaptación de este modelo para las ONG, entendemos que el modelo de negocio es equivalente al **modelo de generación de ingresos**, o cómo la organización se financia. Por otro lado, los cambios tecnológicos guardan relación con la oferta de productos y servicios, los procesos y las tecnologías que los hacen posibles. En esta adaptación del modelo los llamados **“Programas centrales”** son los productos que ofrece la ONG a sus beneficiarios. Este modelo ayuda a entender que en una matriz de innovación, la generación de ingresos y los programas centrales son absolutamente necesarios. Aunque puede resultar difícil gestionar la innovación en todas estas categorías y ser capaces de integrar las oportunidades únicas que aparecen, comprender los diferentes tipos de innovación creará una imagen más clara a la hora de tomar las decisiones estratégicas sobre cómo empezar a innovar.

### Innovación incremental

Las innovaciones incrementales son las pequeñas mejoras en los productos y procesos de negocio existentes que es necesario desarrollar para mantenerse “en el juego”. Pueden considerarse como variaciones de un tema en las que la organización se esfuerza por extraer el máximo valor posible del repertorio de servicios existentes sin realizar cambios o inversiones importantes. Las innovaciones incrementales tienden a ser de carácter evolutivo y, en general, sustituyen productos ya existentes. En la mayor parte de los casos tienden a ser innovaciones reactivas, es decir, surgen como respuesta a la demanda del mercado y se desarrollan para dar satisfacción a las necesidades del cliente.



#### Hazlo posible: las innovaciones incrementales como parte de su historia. Entrevista a Marisol García

Hazlo posible es una fundación que se ha caracterizado por la innovación incremental desde sus inicios (1999). La fuerza de la innovación constante residía sobre todo en la composición del equipo original, integrado por emprendedores que trabajaban en diferentes proyectos que hacían avanzar la misión de la organización, que es facilitar la participación de las personas en el trabajo de las ONG. En este entorno la falta de recursos impulsaba una creatividad constante basada en la iniciativa de cada emprendedor. El flujo de información fue clave y permitió a los proyectos apoyarse entre sí durante los primeros años de la organización. Como sucede con todos los proyectos que entran en la fase de madurez, doce años después de sus primeras acciones una ONG con gran capacidad de innovación estaba a punto de perder la cultura que la había hecho única en el sector. Por ello, en diciembre de 2010 el patronato tomó la decisión de cambiar la estructura organizativa de la Fundación dándole una mayor flexibilidad y orientándola hacia una dinámica decidida de innovación continua.

Para asegurarse de que en la organización se dé innovación incremental, se libera a una persona a tiempo completo de sus responsabilidades anteriores con el encargo de facilitar que todas las personas del equipo contribuyeran incrementalmente a la innovación, pensarán en el futuro y en cómo sacar adelante ideas nuevas que generaran mayor impacto social. Arancha Cejudo, la “coordinadora de innovación y proyectos emergentes” de la ONG, empieza entonces a movilizar, incentivar y facilitar el proceso de innovación de manera que en un momento inicial todo miembro de la organización pueda pensar en mejoras en su puesto de trabajo que, a su vez, le permitan dedicar parte de su tiempo para pensar posteriormente en otros tipos de innovaciones. Para fomentar nuevas ideas de las que surgieran innovaciones, Arancha envía constantemente proyectos, conceptos, enfoques y novedades de otros sectores y partes interesados que puedan inspirar al equipo nuevas formas de trabajar con los grupos de interés. Las ideas generadas para satisfacer las necesidades de los grupos de interés se comparten en los “Días de Innovación”, que tienen lugar una vez por trimestre, y se desarrollan en equipos heterogéneos a los que se anima a diseñar prototipos y a transformar las ideas en propuestas. Una innovación incremental desarrollada por un equipo son las “Cápsulas formativas”, en las que los empleados estudian y comparten diferentes habilidades y capacidades con el resto de la organización. Esta iniciativa ha inspirado la curiosidad entre el personal y ha abierto la posibilidad de que otras personas puedan compartir e intercambiar ideas, lo que ha dado como resultado un mínimo de diez innovaciones incrementales durante el año pasado (2011).

En las sesiones de trabajo sobre ideas nuevas, se anima al equipo a que recuerde el mensaje siguiente: “La oportunidad está ahí, y somos responsables del futuro inmediato de nuestra Fundación, nunca hemos tenido tantas posibilidades como ahora de cambiar las cosas, vamos por delante ¡y ahora nos hallamos en el momento y el lugar adecuados para conseguir que lo que hagamos cambie el mundo! El objetivo de esta sesión es lanzar una fase piloto, un proceso y varias herramientas que facilitarán que nuestra Fundación trabaje de un modo transversal y sea capaz de usar el máximo de su potencial”. ¡Con una cultura tan fuertemente innovadora, Hazlo posible lanzará probablemente pronto su próxima innovación disruptiva!

La innovación incremental también puede darse en el propio modelo de negocio. Existen varias herramientas de gestión que están concebidas para facilitar este tipo de innovación, que tienen el respaldo de empresas de todo el mundo y que han sido adoptadas recientemente por organizaciones sin ánimo de lucro. Estas técnicas de control de calidad que permiten a las organizaciones mejorar la calidad y afinar los procesos de negocio incluyen la gestión *lean*, la metodología de gestión Seis Sigma y la gestión de la calidad total. Estos sistemas ofrecen una estructura excepcional para la gestión de la organización y pueden prever espacios para la innovación incremental en modelos de negocio. Sin embargo, estos métodos se tienen que usar con cautela y para fines muy específicos, ya que la estandarización a la que dan lugar no permite mejoras o variaciones creativas que puedan ser útiles y llevar a otros tipos de innovación que la organización puede estar buscando.

### Intermón Oxfam la implementación del EFQM<sup>22</sup>

Un ejemplo de adopción de un sistema de calidad con el objetivo de mejorar progresivamente el trabajo y el resultado de la entidad es la apuesta de Intermón Oxfam con la implementación del EFQM en uno de sus departamentos, el de comercio justo.

En 2003, tras un proceso de reflexión y de análisis comparativo de diferentes sistemas de calidad, la ONG se orientó a la implementación del modelo EFQM en su área de comercio justo con el objetivo de mejorar la calidad en la gestión de este departamento y poder establecer unos estándares y procesos dentro de la organización optimizando al mismo tiempo los resultados de los productores locales sobre el terreno. Así, los procesos analizados no se limitaban exclusivamente a la distribución, logística o venta en España, sino que, entre otros aspectos, incluían un análisis de proveedores y la relación con los mismos, así como la detección de sus necesidades.

La ventaja que aportaba el modelo EFQM, además de su aceptación y reconocimiento a escala internacional, es el hecho de presenta un modelo de máximos, al fijar un panorama objetivo ideal que permite ir buscando la mejora de manera progresiva y la evaluación y el aprendizaje continuo.

El proceso de implementación se desarrolló a lo largo de 18 meses y, a su conclusión en 2005, permitió realizar una primera evaluación.

Entre los aspectos positivos de trabajar con este modelo en IO destacan:

- En el modelo se cuenta siempre con una referencia a imitar de manera progresiva.
- El trabajo en grupo resulta motivador para las personas participantes y estimulante hacia la mejora.
- Hay una mejora significativa real, aunque se considera todavía insuficiente».

Nota: caso elaborado a partir de la información previamente publicada en CONGDE (2007). La calidad en las ONGD. Situación actual y retos, con la validación y revisión posterior de Intermón Oxfam.

La innovación incremental ha sido la piedra angular para la supervivencia de muchas organizaciones. Sin embargo, las organizaciones pueden considerar que invierten demasiados recursos en estos pequeños cambios orientados a la supervivencia y que están desviando recursos de iniciativas esenciales para crear productos o servicios de mayor valor, significativamente nuevos y necesarios durante esta época de cambio. De hecho, estas metodologías han tenido cada vez más éxito porque favorecen fácilmente un mayor uso de los activos disponibles. Estas ideas incrementales parecen más seguras y cómodas porque son más predecibles y fáciles de medir. Sin embargo, los beneficios que producen tienden a disiparse poco después.

<sup>22</sup> Se habla del modelo EFQM para referirse al sistema de calidad creado por la institución que lleva este mismo nombre, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (o, en inglés, European Foundation for Quality Management, EFQM).

### El Banc dels Aliments

El Banc dels Aliments es una fundación de Barcelona que, en palabras de sus propios responsables, «tiene como objetivo luchar contra el hambre de aquí, evitar que los alimentos consumibles pero no comercializables se destruyan y, finalmente, hacerlos llegar a las personas más necesitadas de nuestro entorno más inmediato».

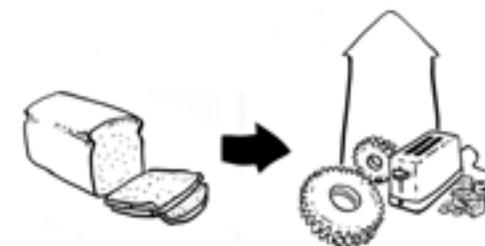
Su iniciativa se centra en la estrecha colaboración por parte de empresas, principalmente del sector alimentario (productores y distribuidores), puesto que dicha colaboración ha sido desde el inicio un elemento considerado clave para los fundadores, procedentes del sector empresarial. Así, al definir su propuesta y modelo, el Banc dels Aliments sitúa precisamente a estas empresas dentro de su propia cadena de valor. Más allá de acercarse a las mismas para captar fondos, plantean un modelo de aprovechamiento de los recursos excedentes ya existentes (además de otras aportaciones adicionales) y el trabajo conjunto con departamentos logísticos para permitir que estos alimentos lleguen a las personas beneficiarias. Asimismo, trabajan también con entidades e instituciones sociales (comedores, etc.).

Este trabajo colaborativo les ha permitido tener un gran impacto y éxito, especialmente en los últimos años, y una elevada visibilidad tanto en el sector alimentario como en la sociedad en general gracias a sus campañas de captación de alimentos, presentes en diferentes canales y medios de comunicación.

El hecho de quedarse atrapado en el incrementalismo es adictivo y algunas veces conlleva que otras innovaciones más novedosas no tengan lugar. En cierto modo, el incrementalismo puede convertirse en una trampa que no es posible cambiar sin impulsar las normas y la filosofía de innovación sobre el modo en que vemos una situación habitual. Por ello, las organizaciones deberían reconsiderar realmente el tipo de innovación que quieren, y, por lo tanto, un modelo menos restringido en términos de creatividad podría ser más útil.

### Innovación semirradical

Las innovaciones semirradicales modifican significativamente una de las dos categorías: el modelo de negocio o la tecnología de una organización, pero no a la vez. Tales cambios en una dimensión a menudo provocan un cambio decisivo en la capacidad de una organización para crecer, aunque el cambio concomitante puede no ser tan espectacular o radical. Por otro lado, el cambio en una dimensión está vinculado a los cambios en otra; por ejemplo, un cambio semirradical en la tecnología puede requerir una mejora incremental en el modelo de negocio. Por esta razón, los cambios semirradicales tienden a ser asimétricos, porque el cambio en un elemento es mucho mayor y más importante que en otro para el éxito de la innovación.



### El caso del pan en rebanadas

*The greatest thing since sliced bread* (“la mejor invención desde el pan en rebanadas”) es una frase hecha usada a menudo en los Estados Unidos para hablar sobre innovación. Sin embargo, pocas personas conocen la historia y el escepticismo con que se acogió la invención de lo que hoy es un producto común en la mayoría de hogares. La máquina rebanadora de pan se inventó en 1912, pero no se usó en una panadería hasta 1928, en la Chillicothe Baking Company de Misuri. Su uso en las panaderías topó con mucha resistencia cuando se sugirió por primera vez, pues los panaderos creían que el pan se pondría duro con mayor rapidez y que ello frenaría el consumo de pan. Además, en realidad cortar el pan en casa no se consideraba una operación que requiriese demasiado esfuerzo, por lo que incorporar esta “tecnología” parecía algo trivial e innecesario. Sin embargo, la panadería decidió probarlo y, cinco años después, las ventas de pan en rebanadas superaban las de pan no cortado. Resultó que el pan en rebanadas fomentaba un consumo más rápido y frecuente, con lo que no solo aumentó la venta de pan, sino que se creó al mismo tiempo un cambio semirradical en todo el sector. Las ventas de mantequilla y mermelada aumentaron y ello incluso dio lugar al desarrollo de la tostadora de salto automática, lo que transformó por completo el ecosistema del pan.

El pan en rebanadas se topó con una resistencia normativa cuando en 1943 fue prohibido por el Gobierno federal de los Estados Unidos como medida de conservación en tiempo de guerra. El papel de envolver el pan en rebanadas era percibido como más grueso que el del pan sin cortar en tiempos en los que escaseaba el suministro de papel encerado. Sin embargo, la prohibición se levantó poco después y la trayectoria del pan en rebanadas continuó hasta la actualidad.

En el ejemplo del pan en rebanadas las dos áreas de innovación semirradical están muy interrelacionadas, pues la innovación tecnológica (“la máquina rebanadora”) condujo a nuevas e importantes oportunidades en el modelo de negocio y en la industria panificadora. Esta innovación en dos escenarios del espacio semirradical conlleva una dinámica importante que hay que gestionar, pues a menudo es un área con un enorme potencial de creación de valor, pero que suele ser pasada por alto, no aceptada o, aún peor, fracasa al topar con la primera resistencia. Para tener éxito con la innovación semirradical, las organizaciones necesitan contar con un mapa claro tanto del modelo de negocio como del espacio tecnológico en el que operan. Esto permitirá a los grupos ser capaces de identificar oportunidades y adaptarse rápidamente y captar de un modo eficaz la innovación en dos ámbitos. Para diseñar con éxito este marco de trabajo de innovación colaborativa, es importante rastrear las amenazas, las oportunidades, los puntos fuertes y los puntos débiles en ambos espacios.

Como sucede con la innovación incremental, al implementar la innovación semirradical es crucial que esta sea el enfoque correcto. Como consecuencia de un diagnóstico inadecuado de la situación, las organizaciones pueden intentar resolver su problema con una innovación que algunas veces trasciende sus capacidades para gestionarla. De hecho, poder gestionar de forma simultánea los componentes tecnológicos y de modelo de negocio de la innovación semirradical es uno de los principales desafíos de una organización. Cuando se gestiona y adopta correctamente, la innovación semirradical conduce a nuevas combinaciones de elementos existentes que crean cambios importantes en la organización y pueden crear valor.

### Innovación radical

*“A las organizaciones se les da bien mejorar, pero se les da mal diferenciarse”.*

#### Gary Hamel

Las innovaciones radicales suelen ser las grandes ideas que con mayor frecuencia tenemos en mente cuando debatimos sobre innovación. Tienen a comportar un cambio importante tanto para el modelo de negocio como para la tecnología de una organización y llevar cambios fundamentales para el sector, al dejar obsoletas las soluciones existentes y transformar las propuestas de valor. Incluso pueden involucrar a grupos de interés anteriormente marginales y a otras organizaciones, y tienen el potencial de cambiar las reglas del juego en un sector. Un ejemplo claro de innovación radical es el gran número de dispositivos de Thomas Edison convertidos en puntos de referencia, entre ellos el fonógrafo y la bombilla eléctrica, que allanaron el camino para que General Electric fundara el afamado Global Research Center de Niskayuna, Nueva York. Del mismo modo, la tecnología de imagen digital para las cámaras representa una novedad en relación con las películas de revestimiento químico producidas por la Eastman Kodak Corporation que habían dominado los mercados hasta entonces.

### El caso de Solucionesong.org

En 1997 Solucionesong.org se convirtió en la primera plataforma en línea que aunaba la experiencia de profesionales del mundo de la empresa con la actividad de ONG españolas, usando un alto nivel de especialización y profesionalidad para ayudar a resolver problemas y a responder preguntas en asuntos que requerían asesoramiento externo. Es, hasta la fecha, la plataforma más eficaz en términos de calidad y rapidez, y ha resuelto más de 6.000 preguntas. En la actualidad la plataforma tiene más de 4.500 usuarios de ONG que realizan consultas y 600 profesionales voluntarios que dan servicio como asesores. Y cuenta con 130.800 personas suscritas a su boletín semanal, que resume las consultas realizadas cada semana. Solucionesong.org fue considerada una innovación radical en su momento y un éxito que se ha utilizado posteriormente como referencia para otras plataformas similares.

Las innovaciones radicales pueden provocar movimientos tectónicos, pero tienen que ser abordadas con precaución, pues son arriesgadas y difíciles de vender. Si se invierte demasiado en una innovación radical, se pueden crear expectativas poco realistas y despilfarrar recursos valiosos que podrían emplearse mejor en innovaciones incrementales o semirradicales que se ajusten en mayor medida a las necesidades de la cartera de negocio.



¿Confundido? La diferencia entre innovación radical e innovación disruptiva

El debate sobre la innovación a menudo ha dado lugar a un uso incorrecto de la terminología, lo que ha causado que muchas personas malinterpreten los conceptos y formulen suposiciones erróneas. La mayor parte de la confusión proviene del hecho de no distinguir entre innovación radical e innovación disruptiva debido a que quienes usan la palabra disruptiva a menudo lo hacen como sinónimo de radical, cuando ambas son bastante diferentes. Si bien ambos términos incluyen una clara referencia metafórica a los límites estructurales<sup>23</sup> en el sector empresarial (o de actividad), la innovación “disruptiva” se refiere más bien al efecto de una innovación, es decir, a la reconfiguración del límite y de los mercados existentes, mientras que una innovación “radical” hace referencia al cambio relativo en los elementos tecnológicos y de modelo de negocio que dan como resultado un descubrimiento o la ruptura de un límite. En realidad, para enriquecer el debate deberíamos confrontar las innovaciones “radicales” con las innovaciones “incrementales”, como se propone en el marco de trabajo de este capítulo, y contraponer las innovaciones “disruptivas” con las innovaciones “sostenibles”. Veamos cómo podemos hacerlo.

El concepto de “innovación disruptiva” fue una aportación fundamental de *The Innovator’s Dilemma*, de Clayton Christenson<sup>24</sup>. Según Christenson, las empresas tienen dos opciones cuando buscan generar crecimiento nuevo. Una alternativa es tratar de hacerse, mediante una innovación sostenible, con un mercado existente en poder de un competidor atrincherado. La otra consiste en intentar enfrentarse al competidor con una innovación disruptiva que cree un mercado nuevo o bien busque dar con clientes marginales<sup>25</sup>. Tanto las innovaciones disruptivas como las sostenibles pueden ser radicales o, algunas veces, surgir de una combinación inteligente de innovaciones incrementales. La diferencia reside en que las innovaciones sostenibles mejoran el rendimiento de productos y servicios ya consolidados en los mercados, mientras que las disruptivas son un fenómeno empresarial o de mercado que se refiere más a un cambio en el escenario competitivo y tiene poco que ver con la tecnología o el modelo de negocio en sí. Dicho de otro modo, la innovación radical o los avances importantes pueden ser disruptivos o no serlo, mientras que las innovaciones menores o incrementales pueden ser enormemente disruptivas.

Un ejemplo sencillo que explica la diferencia entre innovación incremental, radical y disruptiva lo hallamos en el sector de la automoción. Hasta ahora la industria del automóvil ha estado usando innovaciones incrementales, cambios en el estilo de un año a otro. Sin embargo, en los últimos años el motor eléctrico ha supuesto un nuevo concepto de automóvil. El coche eléctrico es una innovación radical que trae consigo un cambio en la tecnología y en el modelo de negocio del sector y que podría conllevar cambios fundamentales. Sin embargo, la invención del coche eléctrico todavía no ha alterado el mercado de los automóviles normales ni la forma en que usamos el transporte y la gasolina. Por consiguiente, el coche eléctrico es una innovación radical que no ha tenido un efecto disruptivo sobre el sector del transporte.

23 <http://www.cl.cam.ac.uk/techreports/UCAM-CL-TR-760.pdf>

24 Christensen, C.M. (1997) *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press; 1a edición.

25 <http://hbswk.hbs.edu/item/3374.html>

La verdadera clave de la gestión de la innovación consiste en centrarse en la tecnología y los modelos de negocio y en los diferentes vínculos que pueden existir. Es el apalancamiento y el establecimiento de vínculos lo que crea la disrupción. De hecho, a menudo se desarrollan caras innovaciones radicales que no son explotadas por sus creadores, sino más bien por terceros que ven la oportunidad con mayor claridad. El caso del Palo Alto Research Center (PARC) de Xerox es un ejemplo paradigmático. El PARC era un laboratorio de investigación encargado de diseñar el futuro de las oficinas. En el PARC sucedían constantemente muchas cosas de gran interés, pero Xerox no realizó las conexiones que permitieron a Steve Jobs, un “visitante” del PARC, sacar provecho de las ideas que observó. De hecho, esta visita al PARC fue la semilla del Macintosh y su revolucionario sistema operativo. Jobs afirmó: “Lo que vimos [en el PARC] era incompleto y defectuoso, pero la esencia de las ideas estaba allí..., al cabo de diez minutos para mí ya era evidente que todos los ordenadores funcionarían de aquella manera”<sup>26</sup>. En este ejemplo el fracaso de Xerox no fue la tecnología —que era una innovación radical—, sino su incapacidad para establecer los vínculos correctos entre la tecnología y los modelos de negocio, los nuevos marcos de referencia que permitirían la disrupción.

## Otros tipos de innovación

En los estudios publicados a menudo encontramos otros tipos de innovaciones y, en función de los diferentes modelos o marcos de trabajo utilizados, es probable que se sigan incorporando a la lista nuevas “palabras de moda”. En este apartado nos referiremos a las tres más comunes, que no hacen referencia de forma específica a un proceso o a un sector, sino que más bien se pueden aplicar con carácter general. Como este libro trata sobre la innovación en las organizaciones sociales, nos centraremos en explorar en qué se diferencian estas de las organizaciones con ánimo de lucro en lo relativo a la innovación.



**Innovación discontinua.** Estas innovaciones suceden y cambian la dirección de la innovación en un campo o tema concretos<sup>27</sup>. Las innovaciones se suelen estabilizar en torno a un cambio en particular; sin embargo, una innovación discontinua rompe la forma estabilizada de innovación e introduce una cierta discontinuidad en su dirección<sup>28</sup>. Para continuar con el ejemplo del sector de la automoción, podemos observar que la mayoría de los automóviles se han estabilizado en torno al concepto de tener cuatro ruedas. Si un automóvil nuevo presentara una innovación relativa a un cambio en el número de ruedas, entonces la estabilidad relativa de la innovación se tornaría discontinua. Las innovaciones discontinuas suelen generar nuevas oportunidades y suponen para las organizaciones ya existentes el reto de replantearse su funcionamiento a la luz de las nuevas condiciones.

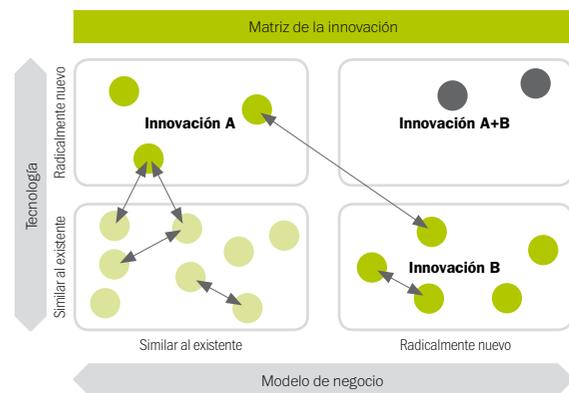
26 Brashares, A. (2001) *Steve Jobs: Thinks Different*, New York, Twenty-first century books.

27 Tidd, J. y Bessant, J. (2009) *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Ltd, 4ª edición.

28 Abernathy, W.J. y Utterback, J.M. (1978) “Patterns of Industrial Innovation”, *Technology Review*, N°80 (7), págs. 40-47.

**Innovación radical sucedánea (Ersatz).** Davila et ál<sup>29</sup>. también hacen referencia a este concepto de innovación, que tiene lugar cuando hay una combinación de dos innovaciones semirradicales que cambian el sector. El efecto es similar al de una innovación radical, pero es el resultado de dos innovaciones semirradicales independientes donde los riesgos, costes y beneficios son soportados, en la mayoría de los casos, por grupos diferentes. La innovación radical sucedánea tiene en cuenta la colaboración y la cooperación, y en ella diferentes organizaciones buscan sus interdependencias, lo que les permite tener una probabilidad de éxito mucho más elevada, con un mayor impacto y una captación de valor superior. En la siguiente figura se puede observar la situación representada por una organización con una innovación (B) que tiene una innovación semirradical en la que domina el modelo de negocio y que puede unirse a otra organización que se caracteriza por una innovación semirradical de base tecnológica (A). Juntas son capaces de producir una innovación radical gracias a la cual, si colaboran, pueden obtener beneficios importantes para ambas.

**Figura 1.4. Matriz de la innovación - Innovación radical sucedánea (Ersatz)**



Fuente: Davila, Epstein y Shelton (2006)

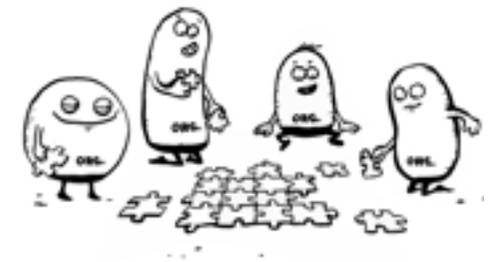
Un ejemplo de innovación radical sucedánea en el sector servicios es la empresa AvanCar, que ofrece servicios de *carsharing* en Barcelona, España. En primer lugar, tecnologías de la automoción que producen automóviles duraderos, de bajo coste y con bajo consumo de gasolina como un ejemplo de innovación tecnológica semirradical que ha convertido el automóvil en un bien accesible para gran parte de la población residente en España. Al mismo tiempo, las empresas de alquiler de automóviles produjeron una innovación semirradical en el proceso de negocio que hizo realidad el concepto de “ser dueño” de un automóvil durante un día a través de canales de venta consolidados. A partir de estas innovaciones semirradicales surgió la idea empresarial del *carsharing*, una oportunidad creada por las innovaciones semirradicales en tecnologías y modelos de negocio que habían tenido lugar prácticamente en dos escenarios diferentes. AvanCar hace posible compartir coche al permitir que los usuarios puedan alquilar un automóvil durante las 24 horas en diferentes lugares repartidos por toda la ciudad. Los coches se pueden reservar por Internet, están disponibles para su uso y se accede a ellos con una tarjeta que funciona

29 Davila, T. Epstein, M.J. y Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it*, Wharton School of Publishing, New Jersey, pág. 55.

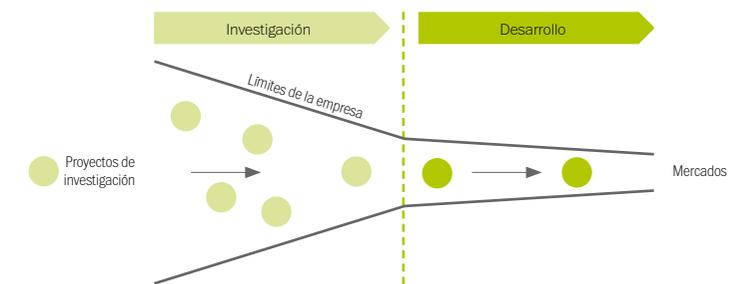
como una llave. El importe que se paga va en función de las horas de uso y la distancia recorrida. En este ejemplo el avance tecnológico del coche no iba acompañado de innovación en el modelo de negocio, pues si ambos hubiesen sucedido de forma simultánea habrían dado lugar a una innovación radical.

**Innovación abierta.** La importancia de la colaboración y el establecimiento de una red de contactos como medio para mejorar el desempeño y tener éxito ha sido objeto de numerosos estudios y también ampliamente reconocida en el campo de la gestión<sup>30</sup>. La innovación abierta hace referencia a la ampliación de los límites hacia las vinculaciones y a la interacción transfuncional entre diferentes organizaciones e incluso personas de todo el mundo. Este nuevo modelo de innovación abierta permite que las empresas comercialicen ideas externas e internas abriendo vías hacia y desde el mercado. Este movimiento de ideas genera una colaboración que canaliza valor para todas las organizaciones implicadas y produce soluciones más potentes. Es un paso más allá de la innovación radical sucedánea en el sentido de que en las innovaciones abiertas las organizaciones quieren colaborar y crean maneras de hacerlo.

El modelo de innovación abierta es toda una novedad con relación al proceso de innovación cerrada que había sido popular en el siglo XX. Tradicionalmente, los nuevos procesos y tecnologías de desarrollo del negocio, así como los cambios en el modelo de negocio y el marketing de los productos nuevos, tenían lugar dentro de los límites de la empresa (véase la figura 1.5). Hoy en día las empresas han empezado a buscar otras formas de aumentar la eficiencia y la eficacia de sus procesos de innovación. Esto ha tenido lugar a través de una búsqueda activa de tecnologías e ideas nuevas fuera de la organización (véase la figura 1.6) y también mediante la cooperación con proveedores y competidores para crear valor para el cliente. Otro aspecto importante es el desarrollo adicional o el otorgamiento de licencias para el uso por terceros de ideas y tecnologías, así como la creación de escisiones cuando una idea no encaja con la estrategia de la empresa. Este cambio muestra que las organizaciones se han dado cuenta de que no todas las buenas ideas se desarrollan en el seno de la propia organización y de que no todas las ideas deberían desarrollarse necesariamente dentro de sus límites.



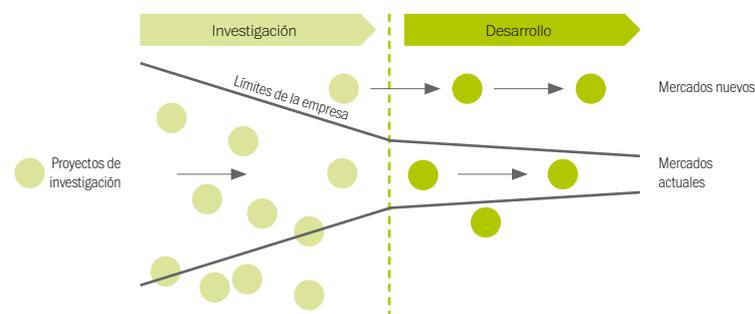
**Figura 1.5. Modelo de innovación cerrada**



Fuente: Chesbrough (2003)

30 Chesbrough, H (2003) “Open Innovation”, *Harvard Business School Press*, Harvard.

Figura 1.6. Modelo de innovación abierta



Fuente: Chesbrough (2003)

### Epicentros de Médicos Sin Fronteras y escisiones que conducen a la innovación abierta<sup>31</sup>

Médicos Sin Fronteras (MSF) es una de las mayores organizaciones humanitarias del mundo no solo por el volumen de operaciones que lleva a cabo o la velocidad con la que detecta una crisis o actúa en ella, sino también por su capacidad de proponer soluciones nuevas a problemas médicos a los que se ha enfrentado a lo largo de la historia. En otras palabras, MSF ha desarrollado la capacidad interna de no conformarse con la norma, una capacidad por la que tanto esta ONG como sus profesionales médicos están considerados entre los más innovadores del planeta.

A mediados de la década de los ochenta, MSF empezó a crear estructuras que funcionaban de manera autónoma con respecto a la sede central. En 1986 se creó la primera, MSF-Logistique, una “forma de trabajar” diferente que permitía planificar la logística sobre el terreno sin estar bajo la responsabilidad directa de una unidad central de operaciones. La creación de esta unidad, que finalmente se convirtió en una de las ventajas esenciales de MSF en la asistencia en crisis humanitarias, fue la respuesta a uno de los desafíos a los que se enfrentaba MSF: llegar a lugares a los que resultaba difícil acceder por su ubicación remota en emergencias cada vez más complejas. Mediante el uso de unidades satélites, el tiempo y la iniciativa se utilizaron de un modo más eficaz, lo que condujo a una logística y unos resultados más exitosos. Manteniendo el objetivo médico como una prioridad, la gestión de diferentes unidades satélites autosuficientes permitía la exploración, prueba e implementación de diversos métodos que se utilizaban para lograr mejores intervenciones asistenciales en situaciones extremadamente difíciles durante las crisis humanitarias. Cada unidad satélite desarrollaba y adoptaba sus propios mecanismos y protocolos. Esta independencia permitía a cada unidad operar abiertamente con otros equipos interdisciplinarios, llegar tanto a diferentes colectivos de personal médico y no médico y pensar en multitud de maneras de lograr eficazmente sus propósitos.

31 Este texto se basa en entrevistas realizadas a Jean-Hervé Bradol, Rony Brauman, Jean-François Corty, Alain Moren, Jacques Pinel, Bernard Pécou, Jean Rigal y Brigitte Vasset en el libro *Innovaciones médicas en la acción humanitaria*, Icaria Editorial, noviembre de 2011.

De forma inesperada, el hecho de permitir soluciones autónomas abrió la profesión médica y entraron en juego nuevos actores que podían intervenir y ofrecer su experiencia práctica en sus propios campos, una contribución fundamental que condujo al éxito de muchas misiones. La posibilidad de permitir a la innovación abierta formar parte de un sector muy convencional y tradicional cambió la cultura y el enfoque en el seno de MSF, que se hicieron más flexibles al permitirse que otras entidades ofreciesen ideas nuevas y al esperar la participación de actores a quienes de otro modo no se habría escuchado. Además, la jerarquía sobre el terreno cambió los roles operativos, de forma que las enfermeras se convertían en coordinadoras médicas, los doctores jóvenes desempeñaban responsabilidades de primer orden y los biólogos ejercían como estadísticos, lo que aportaba soluciones innovadoras. En cada experimento de asistencia médica, la búsqueda de la coherencia, la simplificación y la capitalización de la experiencia se usaron como base para el éxito. Mientras tanto, las estructuras autónomas mantenían una relación orgánica con los profesionales médicos de MSF y sus contribuciones mejoraban notablemente la calidad de las operaciones y aportaban ideas nuevas que se empleaban en otros lugares. MSF había creado un enfoque completamente nuevo y una economía política diferente en torno a la medicina que rompieron con las estructuras habituales. Muchas voces críticas afirmaron en su momento que el funcionamiento de MSF parecía lleno de ilusiones y que el sistema acabaría por venirse abajo. Sin embargo, casi veinte años más tarde se reconoció que, de hecho, “es imposible practicar el concepto desafiante de la innovación médica sin ser un poco utópicos”<sup>32</sup>.

### Los tipos de innovación no están bien definidos

La innovación no está del todo bien definida y, por lo tanto, los diferentes tipos aquí presentados se usan simplemente para crear un marco de trabajo para gestionar la innovación a partir de los estudios publicados con más aceptación. Sin embargo, es importante reconocer que la caracterización dentro de una tipología varía y que todo es relativo. Por ejemplo, el ciclo de vida de una tecnología determinada en un sector específico puede cambiar en función del lugar en que esta se encuentre. También hay que reconocer que el grado percibido de innovación puede variar dependiendo de quien lo evalúe. Una innovación puede ser considerada una pequeña innovación incremental en la empresa que la lanzó, pero puede tener un efecto importante en otro sector. Además, una innovación radical puede existir durante muchos años sin tener demasiado efecto hasta que se convierte en disruptiva. Por ejemplo, la invención de la bombilla eléctrica de Edison se produjo 75 años antes de que empezara a utilizarse y fuese aceptada por el público. **El valor de las innovaciones a menudo reside tanto en su capacidad de ser aceptadas culturalmente como en su propio carácter de innovaciones tecnológicas<sup>33</sup> o de modelo de negocio. A lo largo de este libro se explorará cómo innovan las personas, los equipos y las organizaciones.**

No obstante, seleccionar y priorizar los diferentes tipos de innovación necesarios para crear un equilibrio en la organización son las tareas más importantes en la gestión de la innovación. Muchas ideas

32 Latour, B. (2003) “L'impossible métier de l'innovation technique”, en Mustar, P. y Penan, H., *Encyclopédie de l'innovation*, París, Economica, págs. 9-26.

33 Hargadon, A. y Douglas, J.Y. (2001) “When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light Source”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, N°3 (Sep., 2001), pp. 476-501, publicado por la Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

fracasan o no se implementan porque carecen de contexto, se hallan fuera del ámbito de acción y nunca se convierten en realidad. Para crear valor real en nuestra organización, es fundamental comprender dónde se encuentra la innovación y cómo encaja con la estrategia. Las organizaciones sociales han dejado al margen la innovación durante demasiado tiempo. Comprender algunas de las diferencias claves entre innovación sin ánimo de lucro e innovación con fines de lucro ampliará el abanico de posibilidades para la creación de una estrategia que incluya la innovación en cada parte de una organización social.

## Innovación en organizaciones sociales

Peter Drucker, el fundador de los Nonprofit Innovation Awards, sostiene que uno de los principales ingredientes de la innovación en las ONG es **conocer nuestra misión o ser una organización basada en una misión**. De hecho, la misión es un factor diferenciador clave para las entidades sociales, más que casi en cualquier otro tipo de organizaciones, pues es el que impulsará el éxito de la ONG. El hecho de definirla proporciona una orientación, explica cuál es su propósito o razón de ser. Como afirma Senge,<sup>34</sup> define una dirección, no un destino. Explica a los miembros de una organización por qué trabajan juntos y la manera en la que esta quiere contribuir a mejorar el mundo. Asimismo, pone las bases para lograr resultados y el éxito. Sin embargo, paradójicamente, si la misión de una organización es un reto importante (como es el caso de las de muchas ONG), nunca se logrará y debemos recordar que su consecución será considerada el éxito de la organización. Por lo tanto, la misión debería ser siempre cambiante, pues el propio éxito crea una realidad nueva y, a nueva realidad, problemas diferentes. Esta es quizá la diferencia clave entre tener simplemente una declaración de misión y ser de verdad una organización basada en la misión. Ser una organización social verdaderamente basada en la misión significa que todas las decisiones clave pueden estar relacionadas con la misión, con “nuestra” razón de ser. Basarse en la misión exige que todos piensen continuamente.

*“La misión es un factor diferenciador clave para las entidades sociales, más que casi en cualquier otro tipo de organizaciones, pues es el que impulsará el éxito de la ONG”*

Esa continua acción de pensar debería centrarse en la innovación para hacer avanzar la misión, porque la misión es la principal motivación para la existencia de cualquier organización social. En este sentido, la clave para el desarrollo de una cultura de la innovación excepcional solo será palpable cuando **la “innovación” tenga lugar de forma coherente con los elementos constitutivos y la misión de la organización**. Por lo tanto, para la organización social la innovación debería considerarse como una **idea nueva que responde un objetivo social que funciona de una forma efectiva**. En pocas palabras, para una organización social la innovación consiste en una idea transformadora que funciona



34 Senge, P.M. (1998) “The Practice of Innovation”, *Leader to Leader* N°9, summer 1998

y crea valor social. Y dada la importancia y la demanda de dicha innovación transformadora, la decisión de innovar **debería dirigirse de una forma deliberada hacia una necesidad social**. Es decir, ser innovador integra dos factores: la gran idea y el hacer que funcione. Además, las organizaciones sociales tienen que otorgar un gran valor a la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y la justicia <sup>35</sup>del proceso. Esto significa que la generación, selección e implementación de ideas que se convierten en realidad deben producir el máximo de valor social.

### La Cocina: ONG “inspiradora”, “innovadora” y “fresca”

La idea de La Cocina, una ONG con sede en San Francisco, empezó a finales de los noventa a partir del *feedback* facilitado por otros grupos sin ánimo de lucro que daban servicio a inmigrantes del área de Mission District, una zona conocida por su concentración de inmigrantes procedentes de América Latina y Asia. La puso en marcha la California Women’s Foundation como respuesta a un estudio que indicaba que las mujeres de Mission District necesitaban un espacio de cocina comercial dotado con un equipamiento adecuado y los permisos necesarios para dirigir sus negocios, ya que el 90% de las encuestadas<sup>36</sup> señalaron que en San Francisco tales cocinas, o bien eran inasequibles, o bien inconvenientes desde el punto de vista geográfico. De hecho, muchas de ellas dijeron que cocinaban ilegalmente al aire libre en el exterior de sus casas. Así, en 2005 se lanzó La Cocina como una respuesta innovadora para una comunidad de mujeres que necesitaba un espacio comercial asequible, dotado con las condiciones sanitarias oportunas, para vender legalmente sus deliciosos platos caseros tradicionales. A partir de esta necesidad, La Cocina tenía una misión social clara: transformar cocineras caseras con talento en mujeres de negocios de éxito eliminando los obstáculos a la iniciativa empresarial. Para hacerlo, La Cocina facilita un espacio de uso compartido como plataforma para mujeres emprendedoras, las cuales, pagando un precio por hora bajo, pueden acceder a una cocina de 200 metros cuadrados de calidad similar a la de un restaurante profesional. Además, La Cocina proporciona formación por parte de mentores y asistencia técnica de perfil alto sobre creación de planes de negocio y construcción de programas de marketing para que las mujeres inmigrantes puedan poner en marcha sus propias empresas alimentarias desde el principio. Al ofrecer los recursos necesarios para aprovechar su talento y crear empresas de éxito que sirvan de soporte a sus familias y contribuyan a la economía local, La Cocina ha apoyado a más de 50 emprendedoras a hacer lo que les gusta de forma remunerada.

Esta “incubadora de cocinas” se ha convertido en el hogar de muchas empresas de éxito que han podido aprovechar el efecto sinérgico de compartir ideas entre las diferentes emprendedoras. Como declaraba el Sr. Zigas, director ejecutivo de La Cocina, en una entrevista para el *New York Times*, el trabajo que realizan es en realidad la traducción de la economía informal del cobrar y gastar a una economía formal en la que las mujeres pueden pensar en inversión y crecimiento y tener una visión a más largo plazo, en lugar de la mentalidad de supervivencia que muchas de ellas tenían. La propia La Cocina, en cuanto ONG, se reinventa constantemente para hacerse más sostenible. Cobra a sus

35 Phills Jr, J.A., Deiglmeier, K., y Miller, D.T. (2008) “Rediscovering Social Innovation”, *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2008.

36 <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F0DE7DA113FF930A15755C0A9619C8B63&pagewanted=all>

usuarias una modesta tarifa para que se acostumbren a tener una empresa real, con sus costes de explotación, pues finalmente se graduarán del programa y tendrán que seguir adelante con el uso del espacio de cocina para negocios. Para optimizar su financiación, La Cocina también alquila a empresas el espacio de cocina al precio medio del mercado y últimamente se ha empezado a participar en mercados al aire libre de San Francisco como vendedores minoristas. Por otro lado, Margarita Rojas explicaba que están buscando un modelo en el que las emprendedoras puedan devolver un porcentaje de sus beneficios a La Cocina una vez concluyan el programa. De este modo, las empresarias pueden invertir en nuevas emprendedoras y crear una comunidad vibrante y permanente. El éxito de La Cocina ha inspirado a muchas otras ONG a fijarse en sus misiones respectivas y a replantearse mediante la innovación la forma de abordar las necesidades sociales de un modo sostenible. Se trata de hallar nuevas maneras de crear valor social.

La innovación puede presentarse de muchas formas diferentes. De hecho, La Cocina es un ejemplo excelente de cómo, mediante la resolución de una necesidad social, fueron capaces de innovar partiendo de una solución ya de por sí innovadora y de enfocar el problema con una “incubadora de cocinas”. Como afirmaba en una entrevista reciente Ryan Jacoby, colíder de IDEO en Nueva York, haciendo referencia a las innovaciones del 2012: “La incubación es la próxima innovación. A medida que las capacidades de diseño e innovación sigan calando en las organizaciones y el panorama empresarial cambie, las empresas aprenderán a diseñar, desarrollar, pilotar e incubar negocios nuevos de una forma sistemática”<sup>37</sup>. Existen diferentes tipos de innovaciones de las que las organizaciones pueden ser partícipes, pues no todas las innovaciones se crean de la misma manera.

## ¿Por qué las organizaciones sociales no innovan?

Las innovaciones no son iguales para todas las organizaciones; de hecho, varían enormemente. Estas diferencias trascienden los diferentes niveles de la organización y pueden observarse en las estructuras y las políticas tanto de las organizaciones con fines de lucro como de las organizaciones sin ánimo de lucro o las que se hallan entre ambas. En esencia, estas variaciones obligan a las organizaciones sin ánimo de lucro a innovar de un modo diferente, pues se enfrentan a desafíos únicos, a una amplísima responsabilidad social y a diferentes limitaciones en las decisiones estratégicas y financieras. Sin embargo, hay varias razones que se presentan continuamente como barreras a la innovación. En esta sección exploraremos algunas de las principales razones por las que las organizaciones sociales no innovan, con la esperanza de que mediante el reconocimiento de tales barreras aprendamos a superarlas.



37 <http://www.smartplanet.com/blog/design-architecture/four-experts-predict-2012s-innovation-and-design-trends/2944>

### 1. Falta de capacidad técnica

Las personas que pertenecen a una organización pueden estar llenas de ideas, ideas realmente buenas, pero pensar que carecen de la capacidad técnica para sacarlas adelante con la velocidad y de la forma que ellos quisieran. En cuanto a las capacidades técnicas, se trata de ver más allá de la simple capacidad de hacer algo “en un ordenador” (que es lo que muchas ONG consideran como capacidades técnicas), pues se trata de toda una estrategia que guía una estructura interna, una plataforma sobre la que opera una organización a nivel técnico. Al mismo tiempo, las ONG tienden a tener un enfoque reactivo con relación a la tecnología, pues se dan cuenta de que esta avanza con rapidez. Es fundamental que las ONG reconozcan sus carencias en materia de capacidades técnicas para sacar una idea adelante y que hagan algo al respecto. Como explica Sohrab Vassoughi: “La escasez crea una sensación de urgencia que le obliga a uno a abandonar la rutina y a volver a examinar supuestos básicos. Esto a menudo conduce a la innovación, y la innovación<sup>38</sup> puede llegar en forma de tecnología”.

Extracto de nuestra entrevista con Jaume Albaigès, experto tecnológico para ONG en España:

P: ¿Cómo pueden las organizaciones sociales incluir capacidades técnicas con pocos recursos en un período de tiempo relativamente corto?

R: Para las organizaciones sociales, una opción es contratar a alguien para que intervenga y aporte esta habilidad. La ayuda técnica de carácter estratégico es el primer paso hacia la comprensión de las necesidades y capacidades de la organización. A menudo las organizaciones no entienden qué conocimientos especializados de carácter técnico necesitan, de modo que paralizan la acción por pensar que precisan una gran inversión. Con frecuencia las ONG vienen a verme pensando que tienen que instalar una intranet para favorecer la comunicación interna, una reacción a los cambios y tendencias externos que parece haberse convertido en inevitable. Sin embargo, a través de una estrategia técnica sólida las ONG se darían cuenta de cuáles son sus necesidades y a menudo encontrarían soluciones que ya existen y que pueden ser relativamente fáciles de incorporar. Examinar las necesidades y los recursos y crear con las capacidades técnicas necesarias una estrategia alineada con la misión de la organización equivaldrá a hallar soluciones que mantengan bajos nuestros costes y resuelvan realmente nuestras necesidades.

La necesidad de colaboración y construcción comunitaria en la generación de capacidad tecnológica se ha señalado como una barrera para las ONG en Nueva Zelanda. Esto ha llevado a la creación de un nuevo evento, llamado Connecting Communities<sup>39</sup>, para presentar la importancia de las nuevas tecnologías en organizaciones sin ánimo de lucro y demostrar las repercusiones que pueden tener si se abordan de forma conjunta. El director general de Microsoft Nueva Zelanda, Paul Muckleston, afirma que “la tecnología de la información puede ayudar a las organizaciones sin ánimo de lucro a hacer más con menos y a aumentar la eficacia a través de una mejor colaboración y unos mejores servicios para las comunidades necesitadas”. La generación de comunidades en torno a la capacidad de las ONG para acceder a redes innovadoras puede aumentar el potencial de usar estas nuevas herramientas con objeto de mejorar servicios de forma innovadora y superar estas barreras técnicas.

38 <http://www.smartplanet.com/blog/design-architecture/four-experts-predict-2012s-innovation-and-design-trends/2944>

39 <http://business.scoop.co.nz/2012/02/29/kiwi-ngos-encouraged-to-use-technology-to-their-advantage/>

## 2. Aversión al riesgo

A diferencia de la organización social, las organizaciones con ánimo de lucro tienen un modelo más simple que, en la mayor parte de los casos, evalúa el desempeño midiendo el cambio en el patrimonio del accionista. En cambio, las entidades sin ánimo de lucro deben calibrar de manera continuada cómo usar mejor sus escasos recursos para evaluar un desempeño que evoluciona atendiendo a factores externos, a los intereses de las personas de la organización que toman las decisiones y a un grupo muy diverso de partes interesadas. Esto hace que la medición del desempeño sea complicada, lo que en la mayoría de casos conduce a una mayor aversión al riesgo y a la renuncia a la asunción de grandes riesgos que podrían afectar tanto a la comunidad beneficiaria como a la comunidad de donantes. Por otro lado, existe una mayor presión a favor de la transparencia y la rendición de cuentas en el caso de los programas que reciben financiación pública.

Aunque la aversión al riesgo es en cierto modo comprensible en un sector con recursos escasos, es contraproducente cuando se trata de innovación, pues esta busca avanzar hacia espacios nuevos y enfocar los problemas desde nuevas perspectivas. La innovación se puede introducir cuando se genera confianza entre el equipo directivo, el órgano de gobierno, la comunidad de donantes y los beneficiarios. La confianza se gana a través de una mayor transparencia y un aumento de la comunicación, así como con la alineación constante de los valores y la misión. Las metodologías de participación que involucren a las personas garantizarán que estas formen parte del proyecto y puedan tener la oportunidad de experimentar, crear prototipos y repetir en equipos, lo que disminuirá el nivel de riesgo y la probabilidad de fracaso.

## 3. Estructuras de financiación

Las estructuras de financiación determinan las posibles fuentes o medios que tiene la organización para obtener dinero, así como el uso de su capital para motivar a los grupos de interés internos y externos. Por diversas razones, esta es una barrera sustancial a la innovación para las ONG. Las organizaciones con fines lucrativos ofrecen productos o servicios a cambio de dinero, mientras que las entidades sin ánimo de lucro tradicionalmente obtienen su financiación a través de la recaudación de fondos. Las empresas con finalidad de lucro pueden usar sus fondos, principalmente, para aumentar el valor financiero para sus accionistas. Cómo conseguir ese objetivo es menos importante. Las organizaciones sin ánimo de lucro, en cambio, tienen una fórmula más complicada en la que deben mantener un flujo de caja positivo proporcionando al mismo tiempo el máximo nivel de servicio a los beneficiarios y a todos los grupos de interés. El enfoque de las entidades sin ánimo de lucro es el cambio social y usan sus ingresos para financiar este propósito. En este sentido, las organizaciones sin ánimo de lucro deben invertir sus ganancias en la causa a la que sirven. En algunos casos la financiación de la innovación puede ser vista como externa a la "causa", y puede bloquearse el uso de los beneficios para apoyar esta función.

Un primer paso hacia el cambio consiste en reconocer las diferentes estructuras financieras y de incentivos que crean barreras a la innovación. Estas exigen un cambio cultural que es decisivo en el seno de la organización, pero también a nivel institucional.

## 4. El equipo directivo no se siente con la confianza suficiente para innovar

El equipo de dirección puede no sentirse con la confianza necesaria para innovar porque precisa tener en cuenta el posible conflicto entre la visión de su organización interna y las de los donantes. A menudo estos conceptos no están en equilibrio, lo que da como resultado una disminución del impacto social. Para apoyar y alentar por completo un comportamiento innovador, los donantes y el órgano de gobierno

necesitan conocer y estar dispuestos a apostar por el valor que un proyecto innovador podría aportar. Para que esto suceda, la dirección de la ONG tiene que establecer vínculos de confianza y ganar seguridad en sus capacidades para lograr repercusión a través de técnicas innovadoras. Tiene que confiar en el proceso. Una vez ha empezado a confiar ella misma en la innovación, en una segunda fase puede abrir líneas claras de comunicación con sus equipos para empezar, poco a poco, la construcción de una organización innovadora.

A tal efecto, la dirección debería recordar constantemente tres preguntas básicas: **¿Qué intenta hacer la organización? ¿Cómo puede acometer el objetivo? Y, finalmente, ¿con qué recursos puede hacerlo?**<sup>40</sup> Las respuestas a estas preguntas determinan la estructura de la mayoría de las organizaciones, cómo llevan a cabo sus operaciones y, lo que es más importante, pueden ayudarlas a determinar su ámbito de actuación para escoger las acciones y los métodos necesarios para innovar. Encontrar una nueva forma de contestar una de estas tres preguntas podría ayudar a abrir una puerta a la innovación. Si se mantiene una visión que inspire tanto la pasión como la paciencia para el largo viaje de la innovación, resultará más sencillo traducir la misión en asignación orientada de tiempo, energía y recursos. De este modo cobrará vida un profundo sentido finalista en el seno de la entidad y la innovación será posible<sup>41</sup>.

## 5. Equipos mixtos: voluntarios y personal remunerado

Algunas veces en las organizaciones sin ánimo de lucro los incentivos quedan distorsionados. Mientras que en las entidades con fines lucrativos los empleados trabajan por dinero y, a veces, por satisfacción, reconocimiento o prestigio, en las organizaciones sin ánimo de lucro suele haber una mezcla de empleados y voluntarios que están menos motivados por la compensación económica y más por el cambio social que favorecen. Innovar y encontrar esos espacios de innovación podría ser especialmente difícil, pues puede que los voluntarios solo trabajen unas horas a la semana para la organización y, por lo tanto, deban centrarse en las tareas que tienen al alcance. Además, invertir en prácticas innovadoras que den como resultado un cambio cultural en la organización se convierte en un reto más difícil cuando la rotación de personal es continua.

Sin embargo, las organizaciones sociales pueden convertir este obstáculo en una ventaja invitando a los voluntarios a participar en la co-creación dentro de las nuevas iniciativas. Esto aportaría una perspectiva fresca, externa y transversal que podría originar ideas interesantes a implementar.

## 6. Falta de experiencia en innovación

De forma similar a lo que sucede con el problema de la falta de capacidad técnica, la falta de conocimientos especializados en prácticas y metodologías de innovación es un obstáculo para las organizaciones sociales cuando se trata de innovar. La innovación puede parecer abstracta o bien tener tantas definiciones que se hace difícil saber por dónde empezar. Además, no hay expertos que se dediquen de manera específica a la innovación a quienes se pueda contratar, sino que la innovación más bien se aprende y aplica. Esta es la razón por la que existe este libro.

40 Hull, C. y Lio, B. (2006) "Innovation in Non-profit and For-profit organizations: Visionary, Strategic and Financial Considerations", *Journal of Change Management*, Vol. 6 N°1, pp. 53-65, pág. 54.

41 Senge, P.M. (2006) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Crown Business; Revised edition.

## El porqué de este libro

Con frecuencia, a pesar de nuestros esfuerzos más denodados, muchas iniciativas de cambio social no tienen éxito, es decir, buenas personas que tienen el deseo de aprender e innovar a menudo fracasan en su intento. Está claro que las organizaciones sociales tienen que mejorar a la hora de hacer el bien o, como diría Jim Collins, deben abrazar de manera conjunta un “lenguaje de la excelencia”. El camino que conduce a las “organizaciones excelentes” en el sector social está poco transitado, ya que el contexto del sistema en el que se enmarcan hace que, por lo general, estas deban conformarse con el adjetivo de “buenas”. Cuando las organizaciones sociales empiezan a combinar los ingredientes de la innovación dentro del sistema, es importante que puedan crear bolsas de excelencia a pesar del exigente entorno externo. Cada organización e institución tiene su propia serie de limitaciones únicas e irracionales, pero, sin embargo, estamos en un momento en que solo sobrevivirán aquellas que, ante los mismos desafíos del entorno, hagan el salto de “buena” a “excelente”.

Como afirma Collins: “La excelencia no depende de las circunstancias. La excelencia es sobre todo una cuestión de elección consciente y disciplina”. Esta elección consciente empieza por **el individuo**, luego se desplaza a un **equipo** y, finalmente, transforma una **organización**. El poder que tienen las organizaciones sociales reside en el hecho de que estos cambios también pueden transformar la sociedad y ponerlas en la senda de la excelencia.

Esta es la razón de ser de este libro, inspirar la posibilidad de escoger una mentalidad innovadora que pueda conducir las organizaciones sociales a la excelencia.

# 2

## Los elementos clave para innovar con éxito: el ADN de la innovación

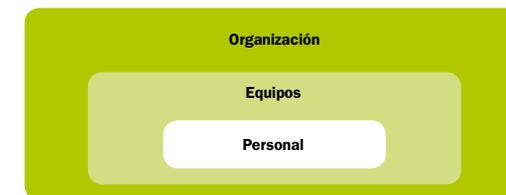
Se cree que la innovación y la creatividad son un don de la herencia genética, una cualidad de genios en quienes predomina el hemisferio derecho del cerebro. Sin embargo, las investigaciones realizadas no apoyan esta idea; de hecho, afirman que “dos tercios de nuestras habilidades de innovación llegan a través del aprendizaje, a partir de una primera comprensión de la habilidad, su posterior práctica y, finalmente, adquiriendo confianza en nuestra capacidad para crear”<sup>42</sup>.

Incluso la intuición se puede desarrollar, pues se trata, en última instancia, de la “percepción de las posibilidades inherentes a una situación”<sup>43</sup>. La innovación nace a través de la alimentación del mismo proceso y del constante aprendizaje del mismo. Por lo tanto, la innovación requiere pensar de una forma diferente, y al pensar de un modo distinto se debe actuar de manera diferente.



Pensar y actuar son dos acciones muy personales. Empiezan a partir de la decisión del individuo de tener una mentalidad diferente, y a duras penas se pueden imponer como valores o principios a seguir. Deben venir de la creencia profunda de que existe una óptica distinta que es posible usar para ayudarnos a ver el mundo de otro modo. Estas “lentes” llegan a ser, por lo tanto, una parte de nosotros, y la costumbre de ponémoslas cada día se convierte en nuestro propio comportamiento. Esta es una buena noticia, ya que significa que **la innovación se puede aprender** y, lo que es más importante, se puede compartir. Es mediante la **experiencia y la práctica** que los equipos que hay en el seno de las organizaciones pueden realizar innovaciones potentes y comprometerse a trabajar de una forma diferente. Los equipos dotados con muchas ideas llevan la organización a la innovación y a la “excelencia”.

**Figura 2.1. Personal, equipo, organización.**  
**La innovación empieza desde dentro**



Fuente: elaboración propia

42 Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011) “The DNA of Disruptive Innovators: The Five Discovery Skills That Enable Innovative Leaders to “Think Different””, *Harvard Business Press Chapters*, publicado el 19 Julio, 2011, pág. 22.

43 Barker, A. (2005) *Creativity for Managers*, Excel Books, pág. 15.

La innovación **debe ponerse en marcha desde la creencia de que cada persona de la organización puede aportar ideas y pasión susceptibles de crear el cambio**. Si bien es verdad que una sola idea podría perder su poder con rapidez, la construcción de una idea partiendo de otra crea una base sólida para seguir construyendo. Este capítulo explorará seis elementos clave que las personas, los equipos y las organizaciones deben tener en su ADN para innovar con éxito. Aplicado a un nivel personal, se puede aprender a tener una mentalidad innovadora que no solo será útil para nuestra organización, sino también en nuestra vida privada. Si se usa del modo adecuado, entonces la organización se convierte en ese entorno seguro para personas de diferentes procedencias y personalidades donde pueden reunirse y trabajar hacia un objetivo y una dirección comunes. El hecho de facilitar la libertad necesaria y de estructurar los equipos sobre la base de los puntos fuertes de cada miembro en materia de innovación puede dar lugar a poderosas bolsas de creatividad que, a su vez, pueden llevar a productos y servicios innovadores capaces de cambiar la sociedad. Por consiguiente, es en el interior de las organizaciones sociales donde reside realmente la gran responsabilidad de adaptar un marco de trabajo innovador. Estas organizaciones son las que tienen la capacidad de aportar una influencia positiva directa y transformar los mayores desafíos sociales y ambientales a los que hoy nos enfrentamos. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones sociales sepan cómo innovar.



La mayoría de estos seis elementos o prácticas clave de este capítulo, si son seguidos por las personas, los equipos y las organizaciones, les permitirán tener una mentalidad innovadora. La mayoría de los principios clave de este capítulo derivan del estudio de ocho años de duración realizado sobre más de quinientos innovadores por Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton M. Christensen en su libro *The Innovator's DNA*, así como de la experiencia de IDEO, la empresa líder en diseño de la que Tom Kelley habla en sus obras *The Art of Innovation* y *The Ten Faces of Innovation*. Estas informaciones se complementan con otras fuentes y se ilustran a través de la realidad de estudios de casos concretos observados por los autores. En este capítulo se pretende llevar lo abstracto de la innovación a la realidad de lo que está sucediendo ahora, hoy, en nuestro entorno. Muestra que la innovación ya existe y que las personas, los equipos y las organizaciones de todo el mundo ya están comprometidas con la creación de soluciones diferentes. El capítulo se centrará en los elementos clave que, si se aplican a escala personal, pueden formar la base para estructurar equipos con el fin de maximizar los rasgos personales de cada individuo y crear procesos de pensamiento potentes que conduzcan al cambio real. Las organizaciones se tratarán en el capítulo 3.

## Elementos clave hacia la innovación con éxito

Algunos de los rasgos de estos seis elementos se pueden aprender y desarrollar, mientras que otros pueden ser adoptados y fomentados. Los elementos clave para que las organizaciones innoven son:

### Elementos clave

**Elemento clave nº 1 – Pensamiento asociativo:** es una habilidad cognitiva, también llamada asociación, que consiste en la forma en que el cerebro procesa la información mediante la integración de pautas, la conexión de elementos no relacionados entre sí, las relaciones de contextualización y la síntesis de informaciones nuevas. Es la conexión entre la intersección de diversas disciplinas y campos. De hecho, el pensamiento asociativo ha sido considerado como una parte de la “revolución de la habilidad”, en la que una era cognitiva más exigente está obligando a las personas a ser mejores a la hora de absorber, procesar y combinar información.<sup>44</sup> Los pensadores innovadores tienen la capacidad interdisciplinaria de conectar campos, problemas e ideas que a menudo no guardan relación y pueden crear a partir de estas relaciones.



**Elemento clave nº 2 – Tener un ojo atento:** los innovadores son muy buenos observadores. Tener “buen ojo” significa observar el mundo que nos rodea con una perspectiva global y dispuestos a localizar pautas y tendencias de beneficiarios, productos, servicios, empresas, tecnologías e incluso de nosotros mismos. Esta observación tan perspicaz permite a los innovadores localizar singularidades y patrones y, de este modo, obtener percepciones e ideas para nuevas maneras de hacer las cosas.

**Elemento clave nº 3 – Desafiar el statu quo mediante preguntas:** son la curiosidad y la pasión por hacer preguntas las que desafían lo ya existente. Formular preguntas como lo haría un niño e intentar entender cómo son las cosas, por qué son como son y cómo se podrían cambiar en el futuro. Las buenas preguntas son aquellas que nos hacen detenernos y pensar, las que nos dan la posibilidad de actuar sobre ellas en el presente.

**Elemento clave nº 4 – Compartir todo mediante el establecimiento de redes (networking):** existen muchas innovaciones impresionantes impulsadas por personas de todo el planeta, por lo que buena parte del tiempo y la energía de los innovadores debería dedicarse a hallar y probar ideas a través de diversas redes de individuos. La transparencia es el ingrediente clave que permite a los innovadores ir más allá de las redes sociales y mezclarse con personas de diferentes procedencias, experiencia y perspectivas. Rara vez se da la figura de un genio solitario; por lo general, los innovadores prueban sus ideas compartiendo sus preguntas y observaciones con un grupo diverso de personas. Cuando lo compartimos todo, fomentamos el debate, el intercambio y la reinterpretación de ideas, lo que puede llevar a resultados innovadores e inesperados.

**Elemento clave nº 5 – Experimentar y repetir:** al probar constantemente cosas que les emocionan, los innovadores no cesan de explorar el mundo, tanto con el intelecto como de manera experiencial. A través del pensamiento imaginativo, los innovadores pueden probar constantemente experiencias nuevas, realizar propuestas de ideas y diseñar prototipos de estas con rapidez. Los experimentos pueden provenir, en efecto, de experiencias de todo tipo: visitar lugares que no conocemos, probar nuevas tecnologías, aprender cosas nuevas o buscar información novedosa. El hecho de poder probar cualquier hipótesis mediante procesos

44 <http://www.nytimes.com/2008/05/02/opinion/02brooks.html>

repetitivos a menudo da como resultado lecciones de valor inestimable, y esa es la mejor manera de averiguar lo que funciona en una fase temprana del proceso.

**Elemento clave nº 6 – Aprender de los fracasos:** en entornos que cambian a gran velocidad, la capacidad de aprender más rápido y mejor es un diferenciador clave, y la clave del aprendizaje no consiste en evitar cometer errores, sino en aprender de ellos y corregirlos rápidamente. La capacidad de admitir el fracaso nos servirá para asumir riesgos y experimentar. Para los innovadores, el momento en que se dejan de correr riesgos es el momento en que uno se queda atrás. Al final, nuestros éxitos serán más recordados que nuestros errores, y nuestros errores harán mejores nuestros éxitos. Aceptar la inevitabilidad de los fracasos y continuar para repetir y aprender es un ciclo que cada innovador integra en su vida.

La práctica y la integración coherentes de estos seis elementos clave permitirán a un individuo, equipo u organización dominar la innovación. Estos elementos nos permiten actuar de modo diferente, pensar diferente y, lo que es más importante, implementar diferencias concretas en el mundo. La misión de las organizaciones sociales es la de aportar un cambio significativo en muchas vidas. Los innovadores pueden tener una enorme repercusión en el mundo, así como contribuir con soluciones profundas a algunos de los problemas más difíciles de la sociedad. Las organizaciones sociales podrán mantener su profundo sentido de misión si resuelven problemas con soluciones nuevas e innovadoras. Vamos a explorar en detalle cada elemento clave para comprender cómo se puede hacer esto.

### Elemento clave nº 1. Pensamiento asociativo

*“No dejaremos de explorar y al final de nuestra exploración llegaremos allí donde empezamos y conoceremos el lugar por vez primera”.*

**T. S. Elliot**

Para la mayoría de innovadores, la habilidad cognitiva más importante es el pensamiento asociativo. “El pensamiento asociativo toma unidades de información aparentemente no relacionadas entre sí y las conecta para realizar un poderoso descubrimiento creativo”<sup>45</sup>. Einstein dijo una vez que no podemos resolver nuestros problemas actuales con el mismo sistema de pensamiento que los ha creado, y en lugar de ello sugirió un “juego combinatorio” como característica esencial del pensamiento creativo y productivo.

El pensamiento asociativo puede conducir a soluciones empresariales innovadoras para los problemas más difíciles del mundo. En el sector de la asistencia sanitaria un ejemplo excelente es la historia del Dr. G. Venkataswamy o Dr. V (como se le conocía popularmente), fundador del The Aravind Eye Care System, el mayor y más productivo centro oftalmológico del mundo. Cada año más de 2,5 millones de personas acuden a consultas externas y más de 285.000 son operadas de la vista en los hospitales Aravind de Madurai, Theni, Tirunelveli, Coimbatore y Pudukcherry. El inicio de esta innovadora historia de éxito se remonta a los años setenta, cuando el Dr. V se jubiló como jefe del Departamento de Oftalmología



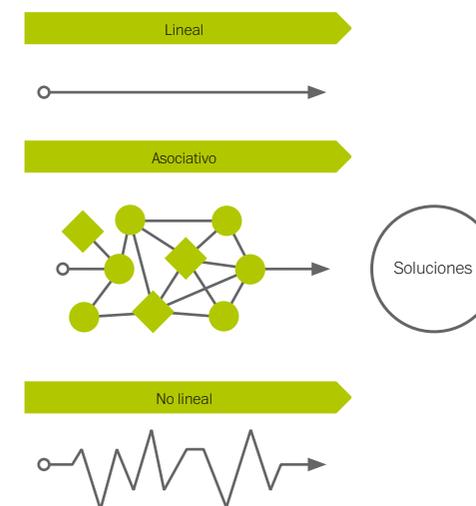
45 Thomas, J. (2005) “Rethinking How We Think”, en [www.cerecore.com/downloads/CI\\_Rethinking\\_How\\_We\\_Think\\_2005.pdf](http://www.cerecore.com/downloads/CI_Rethinking_How_We_Think_2005.pdf).

del Government Medical College de Madurai. Mientras trabajaba en comunidades rurales, el Dr. V se dio cuenta de que las cataratas estaban causando ceguera a más de nueve millones de personas en la India. Los costes del tratamiento de las cataratas oscilaban entre los 2.500 y los 3.000 dólares, y el precio de la operación más económica que se había llevado a cabo en la India rondaba los 300 dólares. El Dr. V formaba parte de una misión consistente en erradicar la “ceguera” innecesaria en la India. Para lograrlo, necesitaba encontrar una forma de llevar a cabo procesos de alta calidad al menor coste. Su modelo provenía de preguntarse a sí mismo quién tenía mayor éxito en el suministro sistemático de productos de alta calidad al menor coste. Quería desafiar al sector médico y, por lo tanto, buscaba sus respuestas en varias disciplinas y sectores empresariales. El hecho de formular esta pregunta, junto con el de ser capaz de sintetizar nuevos datos y asociaciones, le condujo al avance fundamental. El Dr. V halló su inspiración para Aravind Eye Care en el modelo de negocio de McDonalds. En McDonalds se forma a todos los empleados de igual modo y, por consiguiente, estos pueden reproducir y lograr el mismo producto de calidad aunque se hallen en contextos diferentes. Esto es lo que el Dr. V quería conseguir en sus hospitales oftalmológicos, una cirugía de cataratas estándar y sistematizada que pudiese ser repetida con un elevado nivel de éxito y a gran escala. La visión del Dr. V provenía de sus muchos años de experiencia en el sector médico combinada con su pasión y la investigación que le llevó a realizar las preguntas, las observaciones y las exploraciones necesarias para reunir información que nunca se había conectado anteriormente. De hecho, el viaje de innovación y creación ha continuado para Aravind, pues la entidad se sigue reorganizando para hacer el modelo verdaderamente sostenible. En este sentido, ha seguido avanzando por el camino de repensar su modo de pensar.

### Pensar sobre cómo pensamos

Hoy en día estamos viviendo más allá de la era de la información. En una reciente conferencia, un emprendedor español de mucho éxito, Carlos Barabés, explicaba que la tarea más importante en la actualidad es la obtención de conocimiento. Explicó que, por primera vez en la historia, tenemos acceso a cantidades ingentes de conocimientos actualizados que están al alcance de nuestra mano a través de tecnologías de comunicación accesibles. El quid de la cuestión radica ahora en cómo gestionar todos estos datos fragmentarios, puesto que el volumen de información a nuestra disposición crea una complejidad extraordinaria y lo que necesitamos son las herramientas y un nuevo tipo de pensamiento que pueda aportar soluciones con toda esta información. Debemos reflexionar sobre la manera en que pensamos para hacer frente a los desafíos, que tienen una rápida transformación y evolución en el mundo actual.

Figura 2.2. Procesos de pensamiento



Fuente: Elaboración propia

A pesar de que existen diferentes tipos de procesos de pensamiento, normalmente nos centramos en tres de ellos. El primero, el lineal, es un pensamiento lógico secuencial, analítico y muy útil para procesos operativos y que requieren precisión. El pensamiento lineal funciona mejor cuando se trata de resolver problemas causados por un cambio en una o dos variables. El segundo, el pensamiento no lineal, se usa cuando intervienen múltiples variables y resulta especialmente útil para conectar cosas similares. El pensamiento no lineal corresponde a la lluvia de ideas, al apoyo de ideas creativas y al hecho de visualizar y de hacer las cosas de un modo diferente. Por último, el pensamiento asociativo, que es no lineal, pero añade un componente de conciencia visual-espacial y la conexión de elementos aparentemente no relacionados.

La asociación guarda relación con la forma de funcionar de nuestro cerebro. Cada palabra que usamos incorpora pautas de significado asociadas con ella, y el patrón de asociaciones de cada persona es único. De hecho, cuanto más diversos son los conocimientos que posee el cerebro, más conexiones puede hacer cuando tienen lugar nuevas entradas de datos e información; cada asociación es el principio de un nuevo hilo de ideas. Además, cuando el cerebro está absorbiendo información nueva crea nuevas asociaciones y vínculos que disparan las conexiones entre ideas y puede sintetizar datos nuevos.

*“El cerebro humano puede realizar un número infinito de asociaciones; y nuestro potencial de pensamiento creativo es igualmente infinito”.*

**Tony Buzan**

### Las asociaciones se producen en la diversidad

Dada la forma en que nuestro cerebro funciona y cómo tiene lugar el pensamiento asociativo, podemos imaginar que los descubrimientos creativos florecen en la intersección de experiencias diversas. De hecho, a lo largo de la historia las mejores ideas aparecen allí donde se encuentran las fronteras. En su libro *The Medici Effect*, Frans Johansson explica que “cuando se entra en una intersección de campos, disciplinas o culturas, se pueden combinar conceptos existentes en un gran número de ideas nuevas y extraordinarias”<sup>46</sup>. Este estallido de creatividad que ocurre cuando se combinan ideas nuevas ha tenido lugar a lo largo de la historia y se vio en el siglo XV en Italia cuando los Medici, una familia de banqueros de Florencia, reunió escultores, científicos, poetas, filósofos, financieros, pintores y arquitectos para que aprendiesen los unos de los otros, lo que forjó una explosión creativa conocida como Renacimiento.

De hecho, la propia naturaleza es un ejemplo del valor de la intersección de dos ecosistemas muy distintos. Un **ecotono** es una zona de transición entre dos comunidades ecológicas adyacentes que contiene las especies características de cada una de ellas. Por lo tanto, es un **lugar peligroso o de oportunidades, un campo de pruebas y una transición entre dos biomas pero partes diferentes de un paisaje**. Un ecotono es, por ejemplo, el espacio donde se unen el bosque y las praderas. La zona puede ser ancha o estrecha y puede aparecer sobre el terreno como una fusión gradual o como una frontera bien definida. Lo que es interesante sobre este concepto es cómo los ecotonos se convierten en un espacio de negociación y de gran diversidad. Los ecotonos son, de hecho, el espacio ecológico que reúne una mayor diversidad, y podemos observar que la producción alcanza realmente su máximo nivel en los límites de los sistemas. La palabra ecotono fue acuñada como una combinación de eco (casa, hábitat) y tono, del griego tonos (tensión); en otras palabras, un lugar donde los sistemas ecológicos están en

46 Johansson, F. (2006) *Medici Effect: What Elephants and Epidemics Can Teach Us About Innovation*, Harvard Business Review Press.

tensión. Es quizás por la tensión de la diversidad que existe la máxima pluralidad de ideas e invenciones, y “la mejor manera de conseguir una buena idea es lograr un montón de ideas”<sup>47</sup>.

Sin embargo, hasta hace muy poco el pensamiento asociativo ha sido valorado y reconocido principalmente en las profesiones relacionadas con las ciencias, la ingeniería, la arquitectura y el diseño, donde las cualidades visuales y espaciales, mezcladas con pensamientos complejos e intangibles, precisan ser entendidas para ser comunicadas. No obstante, la comprensión del valor que representa el aumento de las probabilidades de que estas “aleatoriedades” se den a la vez se está generalizando y ha originado un avance a partir de estas profesiones concretas que ha ayudado a esclarecer los problemas complejos a los que nos enfrentamos en nuestro mundo en rápida transformación. El ejemplo de la empresa de diseño IDEO ayuda a mostrar el poder del pensamiento asociativo dirigido hacia el diseño de soluciones para prácticamente cualquier problema.

---

#### IDEO y los polinizadores cruzados<sup>48</sup>

El Sr. Brown es el fundador de IDEO (pronunciado “ai-dii-ou”), una empresa de diseño global ganadora de premios que ha transformado la forma en que las organizaciones desarrollan productos, servicios, procesos y estrategias. Inicialmente empezó como diseñador de productos a finales de la década de los ochenta, cuando el diseño era sobre todo crear cosas visuales o físicas. Sin embargo, el pensar como un diseñador ha permitido al Sr. Brown y a sus colegas pasar del “diseño” tradicional de la vieja escuela, que él considera centrado en la tecnología, a la disciplina “centrada en el ser humano” del “pensamiento de diseño”, una expresión acuñada originalmente por David Kelley, cofundador de IDEO en 1991, para desarrollar productos tecnológicos para clientes de Silicon Valley. Mediante el uso de las habilidades tradicionales que los diseñadores desarrollaban, a menudo sin darse cuenta, IDEO identifica ahora problemas y ofrece soluciones a través de sus equipos multidisciplinarios formados por ingenieros, programadores informáticos, comercializadores y científicos conductuales. También trabaja en colaboración con expertos de otras disciplinas, sus clientes y las personas que usarán los resultados. Como explica el propio Tom Kelley, tales soluciones florecen a partir de la polinización cruzada, la “conexión y asociación entre ideas o conceptos aparentemente sin relación entre sí para irrumpir en campos nuevos. En IDEO hemos descubierto que algunos de nuestros polinizadores cruzados más valiosos, los que nosotros llamamos ‘individuos en forma de T’, gozan de una amplia gama de conocimientos en muchos campos, pero también conocen a fondo por lo menos un área de experiencia. He pasado mucho tiempo con personas en forma de T y una cosa que hemos aprendido es a no sacar nunca conclusiones precipitadas sobre ellos. Cuando se escucha un hecho destacado sobre una persona es tentador empezar a realizar suposiciones, pero con una persona en forma de T es probable que nos llevemos una sorpresa al descubrir poco después algo nuevo. Al fin y al cabo, estas personas desafían la categorización simple, pero no hemos de permitir que ello nos moleste. Si estamos buscando polinización cruzada, capturemos algunas personas en forma de T para nuestro equipo... Creemos que el futuro pertenece a las personas en forma de T. Y una persona

47 Linus Pauling, citado en Kelley, T. y Littman, J (2001) *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from Ideo, America's Leading Design Firm*, con prólogo de Peters, T.; Bantam Doubleday Dell Publishing Group, pág. 55.

48 [http://www.nytimes.com/2009/09/28/arts/28iht-design28.html?pagewanted=1&\\_r=1](http://www.nytimes.com/2009/09/28/arts/28iht-design28.html?pagewanted=1&_r=1)

en forma de T no es fácil de reemplazar. Cuanto más amplia es la gama de talentos de un individuo, en mayor medida reside su capacidad en los solapamientos entre disciplinas. Armado con una amplia gama de intereses, una ávida curiosidad y una clara aptitud para el aprendizaje y la enseñanza, el polinizador cruzado aporta grandes ideas del mundo exterior para dar vida a su organización. Las personas con este rol a menudo se las puede identificar por su mentalidad abierta, porque toman notas con diligencia, por su tendencia a pensar en metáforas y por su capacidad para obtener inspiración a partir de limitaciones<sup>49</sup>

El hecho de darse cuenta de la importancia de dichos cambios se ha convertido en decisivo en las organizaciones sociales de todo el mundo. En el Foro ESADE-PwC para Líderes de ONG celebrado recientemente en Madrid (España), Paloma Escudero, directora ejecutiva de UNICEF España, habló sobre la iniciativa de “mover sillas” en sus oficinas para facilitar el intercambio entre personas y fomentar la rotación de grupos y el cambio constante en las asignaciones de puestos de trabajo con objeto de crear un espacio para cultivar y compartir ideas nuevas en el seno de la organización. Estas prácticas permitieron a varios equipos explorar, bajo limitaciones y tensiones, diferentes maneras de resolver problemas. Se trata de iniciativas que constituyen un primer paso para hacer posible que tengan lugar asociaciones en nuestro entorno.

### Hacer asociaciones y creatividad

*“Pensamiento creativo puede significar simplemente el darse cuenta de que no hay ninguna virtud especial en hacer las cosas de la manera en que siempre se han hecho”.*

#### Rudolf Flesch

Comprender la importancia que el pensamiento asociativo tiene para la innovación es indispensable. Pero ¿cómo podemos convertirnos en la práctica en ese catalizador creativo que busca continuamente percepciones asociativas y ser capaces de encajar las piezas a fin de crear nuevas ideas, objetos, servicios y tecnologías para mejorar nuestra organización? Steve Jobs dijo una vez: “La creatividad consiste solo en conectar cosas. Cuando preguntamos a personas creativas cómo hicieron algo, estas se sienten un poco culpables porque en realidad no lo hicieron, solo vieron algo. Les pareció evidente al cabo de un tiempo. Eso es porque fueron capaces de conectar experiencias que habían tenido y sintetizar cosas nuevas. Y la razón por la que pudieron hacerlo es porque habían tenido más experiencias o habían pensado más sobre sus experiencias que las demás personas”.

Según los expertos, la creatividad y el pensamiento asociativo se pueden aprender o, al menos, practicar. Si se convierten en un hábito, pronto podremos producir ideas disruptivas nosotros mismos. Un pionero de la creatividad como Graham Wallas presentó uno de los primeros modelos del proceso creativo en su obra *Art of Thought*, publicada en 1926. En el modelo por etapas de Wallas, las iluminaciones y las percepciones creativas se pueden explicar por un proceso consistente en cuatro etapas:

49 Kelley, T. y Littman, J (2005) *The Ten Faces of Innovation: Ideo's Strategies for Beating the Devil's Advocate & Driving Creativity Throughout Your Organization*, Broadway Business, pág. 75.

- A. Preparación: investigar el problema en todas las direcciones y dimensiones, centrarse y explorar la mente del individuo hasta el agotamiento.
- B. Incubación: la mente consciente piensa “vamos a salir del problema” y este queda interiorizado en la mente subconsciente, donde la intuición se pone en funcionamiento.
- C. Iluminación o percepción: la idea creativa irrumpe y el problema “hace clic” sobre una nueva pauta. Es la discontinuidad la que altera de forma radical nuestra percepción de la situación.
- D. Verificación: la idea se verifica de forma consciente (aplicando la lógica y la evaluación), se elabora y, finalmente, se aplica.

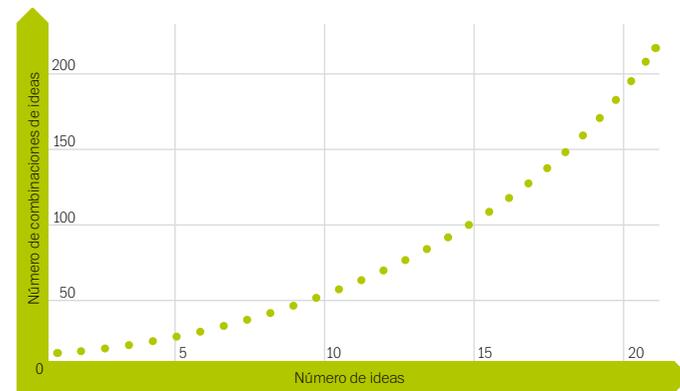
Podría parecer que este proceso creativo ocurre sin interconectarse y, de hecho, algunas veces es así. Sin embargo, el pensamiento creativo es un viaje a lo desconocido, una excursión, una necesaria desviación respecto a la realidad actual para encontrar el potencial oculto en ella y donde es posible aportar algo nuevo. Para estar bien equipados para este proceso, examinaremos a continuación algunas de las técnicas más comunes usadas en las organizaciones más innovadoras.

### Recoger ideas

Se sabe que los innovadores recogen ideas porque, para obtener una buena idea, primero hay que hacerse con muchas. Escribir estas ideas, procedentes de diferentes fuentes, puede crear las mejores ideas nuevas. Nuevas y diferentes re combinaciones de las ideas recopiladas pueden llevar a la creación de productos nuevos. En IDEO existe una iniciativa para recoger en una caja denominada Tech Box (Caja Tecnológica) todas las cosas extrañas e interesantes que han sido valiosas para los empleados. Todos estos elementos sirven como “bujía corporativa”: si en una fase determinada estamos estancados en un proyecto, el hecho de mirar en la caja puede encender la chispa de nuevas ideas. Como afirma Denis, trabajador de IDEO: “Se trata más de descubrir cosas sin proponérselo, realizando conexiones laterales entre cosas un poco extrañas que podrían darnos una perspectiva diferente<sup>50</sup>”. Hoy la Tech Box ha sido adoptada en todas las oficinas de IDEO de todo el mundo, con personas responsables de estas que se hallan continuamente buscando cientos de tecnologías nuevas a recopilar, evaluar y distribuir por toda la empresa.

50 Kelley, T. y Littman, J (2001) *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from Ideo, America's Leading Design Firm*, con prólogo de Peters, T.; Bantam Doubleday Dell Publishing Group, pág. 144.

**Figura 2.3. Aumentar el número de ideas diversas da como resultado la innovación<sup>51</sup>**



Fuente: Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011)

Curiosamente, el modo en que funcionan las ideas consiste en un crecimiento exponencial. Cuantas más ideas ponemos como “elementos estructurales”, el número de maneras en que dichas ideas se pueden combinar para crear algo nuevo crece exponencialmente. Cuando el número de ideas “elemento estructural” (N) crece de forma lineal, el modo potencial de recombinar estas ideas crece más rápido (por  $N(N-1)/2$ ). La combinación de ideas entre personas diferentes puede llevar literalmente a un número infinito de posibilidades (ver figura 2.3).

### Yuxtaponer dos elementos no relacionados entre sí

La historia de Arquímedes y la corona de oro

Arquímedes de Siracusa fue el matemático e inventor más famoso del siglo II a.C. Un día ofrecieron a Hierón, tirano de Siracusa, una corona con ornamentos. Este sospechó que los orfebres intentaban engañarle mediante la adulteración del oro con otros metales y pidió su opinión a Arquímedes.

Arquímedes conocía el peso específico del oro, su peso por unidad de volumen. Así, si podía hallar el volumen de la corona, solo necesitaría pesarla para establecer su pureza. La cuestión era cómo medir el volumen de un objeto de forma tan irregular. Arquímedes no podía fundirlo, ni golpearlo hasta convertirlo en un bloque rectangular...



51 Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011) *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press, pág. 56.

Pensó intensamente durante mucho tiempo, revisando todos sus conocimientos de geometría, preocupándose por el problema y volviendo una y otra vez, cada vez más frustrado, a su punto de partida. Finalmente, renunció y se fue a los baños públicos a relajarse.

Como Arquímedes acudía a los baños con regularidad, había observado que muchas veces el nivel del agua crecía cuando él se metía en la bañera. En esta ocasión, sin embargo, se dio cuenta de repente que este sencillo hecho era la solución a su problema (pensamiento asociativo). Su cuerpo desplazaba su propio volumen de agua, que se podía medir fácilmente por unidades de medida de líquidos. En efecto, ¡había fundido su cuerpo! Podría hacer lo mismo con la corona de Hierón.

Su júbilo por este descubrimiento fue tal que saltó de la bañera y salió corriendo y brincando en cueros por las calles de Siracusa gritando: “¡Eureka!”, que significa “Lo encontré”.

La yuxtaposición de dos elementos aparentemente no relacionados entre sí o de ideas no coincidentes puede crear combinaciones sorprendentes, de la misma manera que Arquímedes resolvió su problema de medir el volumen de objetos con formas irregulares tomando un baño. La mente tiene una capacidad única y aparentemente ilimitada de establecer conexiones entre ideas; cuanto más distan las ideas entre sí, más creativa es la conexión. De hecho, a menudo se da el caso de que los descubrimientos creativos más originales son también aquellos que, mirados en retrospectiva, parecen más evidentes. Por ejemplo, es bastante lógico y coherente asociar los conceptos de fuego y luz. Es decir, el fuego emite luz. Sin embargo, ello llevó a Edison a asociar el concepto de luz con una noción anteriormente no relacionada con esta, la de electricidad. El resultado de unir estos dos conceptos no parejos fue la bombilla eléctrica. Esta combinación “salvaje” dio lugar a ideas más creativas que las derivadas del pensamiento rutinario, lógico y en una única dimensión.

### Tener una visión más amplia

Las personas innovadoras tienen la capacidad de ver las situaciones desde dos ángulos diferentes, esto es, de sumergirse profundamente en los más pequeños detalles de un problema y luego tomar distancia para tener una visión general. Este ejercicio es especialmente útil cuando existe una falta de enfoque. La complejidad del volumen de ideas y soluciones da como resultado cantidades de información abrumadoras que es imposible utilizar. En algunas fases sucede que nos vemos obstaculizados por demasiadas ideas que evolucionan al mismo tiempo.

Por suerte, los gestores del sector social han desarrollado esta capacidad con bastante éxito. La investigación realizada entre varias ONG del Sudeste asiático muestra que la “dirección” en estas organizaciones tiende a ser cada vez más participativa y que está más dispuesta a escuchar y a mostrar empatía, lo que les permite adaptarse al contexto local y acercarse a cada situación concreta. Al mismo tiempo, son capaces de tomar distancia y equilibrar las demandas de los diferentes grupos de interés de modo que no comprometan su labor. Dada la naturaleza del trabajo que realizan, los líderes sociales tienen la capacidad camaleónica de moverse por diferentes escenarios y adoptar diferentes ópticas, lo que les permite asociar más fácilmente hechos e ideas en soluciones creativas<sup>52</sup>.

52 Smillie, I. y Hailey, J. (2001) *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asian NGOs*, Londres, Earthscan

### Cruz Roja Española: Innovar mediante “enfoques” con el voluntariado. Extractos de una conversación con Toni Bruel y Carlos Capataz

Cruz Roja Española lleva durante toda su historia “haciendo lo que nadie más está haciendo. Forma parte de su ADN cambiar continuamente sus actividades, dado que es una ONG que existe para atender las necesidades más urgentes.” Este mismo mandato impregna toda la organización y se traduce en que ninguna actividad se desarrolla por más tiempo del necesario. Por ejemplo, al principio, la Cruz Roja estuvo principalmente trabajando en el área de hospitales y mantenía más de 100 edificios y miles de ambulancias en todo el país. Cuando el gobierno empezó a ofrecer servicios de salud, la Cruz Roja abandonó este ámbito institucional y empezó a trabajar para cubrir necesidades en otras áreas. La capacidad de enfocar y dejar de enfocar sus recursos con tanta efectividad permitió a los directivos innovar a una velocidad récord usando su amplia y extendida red de voluntariado. Esta red suministra un conocimiento local muy detallado de las comunidades en toda España, y esta información puede contrastarse con lo que está pasando en las sedes centrales a nivel nacional y mundial. De hecho, la red de voluntarios es uno de los activos más fuertes de Cruz Roja Española y un referente para el resto de la organización y las ONG locales. El hecho de tener esta plataforma facilita estar interconectado con la sociedad y la aparición de muchas ideas innovadoras.

#### Tomar un descanso

El pensamiento asociativo y los momentos de iluminación, recientemente llamados momentos “AJÁ”, pueden producirse al recoger ideas, mediante polinización cruzada en equipos, yuxtaponiendo dos elementos no relacionados entre sí o adoptando una perspectiva más amplia. También son el resultado de combinar los seis elementos de innovación exitosa en organizaciones, de lo que se hablará en la parte que resta de este libro. Sin embargo, y con igual frecuencia, los innovadores pueden descubrir ideas cuando están relajados y sin distracciones y no están concentrados. Las ideas pueden ser desenterradas en cualquier momento, mientras caminamos, conducimos, nadamos, corremos, dormimos o incluso nos duchamos. La famosa cita de Nolan Bushnell prueba este argumento: “Toda persona que se ha duchado ha tenido una idea. Es la persona que sale de la ducha, se seca y hace algo al respecto la que marca la diferencia”. Es importante buscar estos lugares de transición y relajación; los innovadores conocen aquellos refugios seguros que mejor les funcionan.

#### El pensamiento asociativo es para todos

*“La única forma de descubrir los límites de lo posible es ir más allá de ellos adentrándonos en lo imposible”.*

**Arthur C. Clarke**

Es posible trascender los límites y cruzar hacia lo imposible, que se convierte en posible si nos forzamos a cruzar esas fronteras; justo en el centro de las intersecciones llenas de diversidad y experiencias vibrantes es donde las asociaciones florecen de un modo natural y responden a las preguntas más desconcertantes con creatividad. Como ya se ha indicado anteriormente, incluso en la naturaleza, cuando se unen dos paisajes se alcanza el nivel máximo de biodiversidad.

### Elemento clave nº 2. Tener un ojo atento

*“La exactitud de la observación es el equivalente de la exactitud del pensamiento”.*

**Wallace Stevens**

El proceso de innovación se basa en una profunda comprensión del contexto de implicación y del mundo. La mayoría de innovadores son agudos observadores de cómo funcionan las cosas, pero también son sensibles a las cosas que no funcionan; ¡este es el tipo de percepción alimentado por la observación que hace posible la innovación! Los innovadores están deseosos de descubrir lo que llega de un modo natural a las personas y específicamente les interesa saber cómo estas actúan y cómo se comportan en diferentes entornos. El hecho de implicarse en estos tipos de observación, una conexión entre todos los puntos de datos, puede favorecer una iniciativa social poco común. Para tener una observación de estas características, es necesario implicarnos con todos nuestros sentidos y estar buscando constantemente en el interior de las personas, generando empatía.



El resultado de observar es la generación de una percepción. Tim Kelley, de IDEO, afirmó recientemente que “las percepciones son el combustible de la innovación<sup>53</sup>”. Esta expresión ha adquirido una amplia popularidad a través de la metodología del pensamiento de diseño (véase el capítulo 4), que ha sido considerada una herramienta clave para la innovación en el futuro. De hecho, las percepciones organizacionales suelen venir de dos tipos de observaciones:

1. La observación de personas que intentan hacer algo en diferentes circunstancias (es decir, clientes, beneficiarios...) y la obtención de percepciones sobre lo que hay detrás de lo que intentan hacer.
2. La observación de personas, procesos, empresas o tecnologías y ver una solución que sea posible aplicar en un contexto diferente.<sup>54</sup>

Los innovadores parecen tener siempre activa la habilidad de la observación, observan con atención el mundo que les rodea en todo momento, es algo que hacen de una forma natural. El rol principal de la observación es cómo esta puede ayudar a replantear de nuevo un problema de otro modo; con las percepciones y las reflexiones correctas, puede surgir una solución nueva como un descubrimiento. Estas observaciones ayudan a cuestionar supuestos y a inspirar nuevas soluciones.

53 <http://www.business-strategy-innovation.com/2009/06/innovation-through-design-thinking.html>

54 Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011) *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press, pág. 96.

“The monkey-business illusion<sup>55</sup>” y el coche eléctrico MIT-Denokinn



En una de las demostraciones psicológicas más famosas de la historia llamada “the monkey-business illusion” (“la ilusión del mono invisible”), Christopher Chabris y Daniel Simons mostraron un vídeo a diferentes personas. Durante aproximadamente un minuto se ven dos grupos de personas, uno con camiseta negra y otro con camiseta blanca, que se pasan balones de baloncesto los unos a los otros mientras se mueven por un escenario. Solo se pedía a los espectadores que contaran el número de pases realizados por el equipo vestido de blanco. Hacia la mitad del vídeo una persona disfrazada de gorila camina lentamente hasta el centro de la pantalla, se golpea en el pecho y luego sale de la imagen. Aparece durante 9 segundos. Si se mira el vídeo sin contar los pases, el gorila es lo más evidente del mundo, pero cuando se pide que se cuenten, en torno a la mitad de las personas lo pasan por alto.

Según los autores, el experimento demostró el carácter de suma cero de la atención, es decir, cuando centramos nuestra atención en los pases, el resto del mundo desaparece para nosotros porque no es lo que estamos buscando. Chabris y Simons han llamado a esto la “ilusión de la atención”; pensamos que podemos ver el mundo como realmente es, pero “nuestra experiencia visual vivida oculta una asombrosa ceguera mental”. Se probaron también ilusiones similares relacionadas con la memoria, el conocimiento y la capacidad de percepción, y se obtuvieron resultados parecidos.

Sin embargo, si damos la vuelta al “experimento del gorila”, nos daremos cuenta de que esta capacidad humana puede tener un gran potencial si sabemos lo que estamos buscando o al menos tenemos una idea de lo que queremos. Esto es exactamente lo que le sucedió a Carlos Fernández Isoird, director general de un laboratorio de investigación del País Vasco llamado Denokinn. En 2009 Carlos se dio cuenta de que el País Vasco necesitaba reactivar su sector de la automoción y que debería hacerlo con una solución sostenible (posiblemente un coche eléctrico) que proporcionase puestos de trabajo locales y un modo más económico de dar movilidad a las personas en el interior de las ciudades. Con esto en mente, ese verano Carlos visitó, entre otras instituciones, el FabLab del Massachusetts Institute of Technology (MIT) en busca de inspiración. Mientras caminaba por el recinto observando las diferentes invenciones tecnológicas en las que estudiantes y profesores estaban trabajando por igual, le llamó la atención un artefacto pequeño y polvoriento en un rincón. Entonces le pidió a su guía que le mostrara lo que era y, para su sorpresa, le explicó que era un coche eléctrico. Durante seis años General Motors había financiado en FabLab el desarrollo de un nuevo concepto de transporte, pero, a raíz de su quiebra, el proyecto había quedado paralizado desde 2008. Cuando se acercó al “vehículo”, que aquel verano más bien tenía el aspecto de una silla con un joystick, el resto de la sala desapareció. Sabía que había hallado lo que estaba buscando y decidió volver al País Vasco para encontrar inversores que estuviesen dispuestos a continuar financiando el desarrollo de aquel coche eléctrico.

Curiosamente, este vehículo había permanecido en la misma sala del MIT durante años y había pasado desapercibido. Era el “gorila” que nadie veía en un laboratorio lleno de innovaciones y tecnologías que un día cambiarán el mundo. Sin embargo, cuando sabemos lo que estamos buscando y estamos abiertos a la observación, el mundo se convierte en un lugar lleno de oportunidades y respuestas a nuestro dilema.

De hecho, una observación perspicaz ayuda a descubrir las necesidades, las aspiraciones y los deseos profundos de las personas observadas. Incluso mediante la estrecha observación de nosotros mismos podemos probar supuestos y cuestionar nuestras reacciones ante creencias, ideas y pautas preconcebidas de pensamiento que nos llevan a un posible comportamiento. Probar esta rutina de autoobservación puede conducir a muchas percepciones de autodescubrimiento y dar origen a oportunidades de innovar en nuestro propio estilo de vida.

Si usted ha probado recientemente a hacer este ejercicio, se habrá dado cuenta de que intentar ver con nuevos ojos es una de las partes más duras del proceso de innovación. Es incluso más difícil cuando estamos observando a otras personas en contextos sociales, económicos y culturales diferentes, lo que hace realmente complicado el análisis y la definición de dinámicas relacionales. Con frecuencia existen dinámicas en el mundo social que crean vínculos entre lugares, personas, objetos e instituciones que no parecen guardar ninguna relación interna, pero que, cuando se observan en detalle, son mutuamente dependientes o incluso se han asociado de manera conjunta. Para profundizar en estos fenómenos, se debe dejar a un lado el escepticismo y es esencial explotar una curiosidad infantil y una mentalidad abierta. El sentido de descubrimiento, de maravillarnos por las cosas y el interés real nos abrirán las puertas del mundo que estamos observando.

#### VisionSpring: observando niños y adolescentes

VisionSpring es una organización social con sede en Nueva York que opera en todo el mundo en vías de desarrollo suministrando gafas asequibles a decenas de miles de personas y creando al mismo tiempo puestos de trabajo sostenibles en las poblaciones locales. Históricamente sus clientes habían sido adultos de edad avanzada que necesitaban gafas, pero una beca de USAID les dio la posibilidad de ampliar sus servicios también a los niños. VisionSpring comprendía bien a los adultos a los que estaba prestando servicio en la base de la pirámide en la India, y estaba familiarizada con sus necesidades en relación con el cuidado de la vista y el servicio al cliente. Sin embargo, trabajando con IDEO, VisionSpring se dio cuenta de que el proceso para conseguir cuidados oftalmológicos para niños era totalmente diferente. De hecho, gestionar sobre el terreno procedimientos de exámenes de exploración puede ser bastante incómodo; por lo tanto, se precisaba el enfoque adecuado.

Para empezar, VisionSpring identificó los objetivos y comenzó a observar con atención sobre el terreno la rutina diaria de profesores, estudiantes y figuras de autoridad de aquellos pueblos remotos. Lo que observó aportó algunas percepciones que fueron muy diferentes de las expectativas que originalmente tenía sobre los niños. La observación era EL componente clave para poder usar de la mejor manera los fondos que la Fundación Rockefeller y USAID habían donado a este efecto.

55 <http://www.nytimes.com/2010/06/06/books/review/Bloom-t.html>

En primer lugar, se observó que a los niños les gustaba ser tratados como adultos. Dado el alto nivel de responsabilidades que tienen en estas zonas, la mayoría de ellos son más maduros de lo que correspondería a su edad. En segundo lugar, se vio que los niños influían a menudo en las decisiones de sus madres. Por último, también se descubrió que a los niños les gustaba que los compararan con estrellas de cine. Esta percepción final ayudaría en las campañas de información y en la interacción con los niños. La observación favoreció la comprensión de la política económica, social y local para el lanzamiento con éxito de este programa.

De hecho, en junio de 2009 VisionSpring había llevado a cabo cinco campamentos visuales infantiles, había explorado 16 niños, y había proporcionado transporte al hospital oftalmológico local a 130 niños. VisionSpring continúa usando el método de observación en sus sedes de todo el mundo<sup>56</sup>.

### Convertirse en antropólogo

Los antropólogos son las personas que observan, examinan, analizan y comparan culturas diferentes e informan sobre ellas, sobre cómo crecen, se desarrollan e interactúan. Ofrecen percepciones de la vida y de cómo esta cambia de manera importante, o sobre hasta qué punto se mantienen similitudes en nuestros sistemas básicos de interacción<sup>57</sup>. Los antropólogos han desarrollado técnicas para estudiar a los seres humanos en sus entornos naturales y aprender de su comportamiento. Convertirse en antropólogo es combinar la observación activa con una intuición informada que, según Tom Kelley, de IDEO, configura el mejor material innovador.

A continuación se presentan algunos consejos para convertirse en antropólogo que Tom Kelley comparte en su libro<sup>58</sup>:

Tener la sabiduría necesaria para observar con una mente verdaderamente abierta: un hábito común de la naturaleza humana es el de suponer que otras personas actúan y reaccionan ante diferentes situaciones del mismo modo en que lo hacemos nosotros o de la forma en que esperamos que lo hagan. Esta es nuestra forma de pensar, organizar la experiencia en patrones. Este acto por sí solo refleja que la mente se autoorganiza. Existe una interacción continua, sutil y positiva entre nuestros patrones de pensamiento y nuestra experiencia. Cada nueva experiencia que vivimos personalmente o bien observamos puede cambiar nuestros patrones mentales de algún modo, pero esos mismos patrones a menudo determinan cómo interpretamos la experiencia. La experiencia y los patrones mentales se organizan en información.

Los patrones son útiles cuando los reconocemos en otros, crean percepciones útiles. Sin embargo, para presentar el valor real es necesario ir más allá de la primera impresión directa y fijarse también en todas las actividades relacionadas con una acción específica a fin de obtener una perspectiva conductual y psicológica más amplia. En *The Innovator's Solution*, Clayton Christensen argumenta que las personas y las organizaciones tienen "trabajos" que surgen con regularidad y que deben ser realizados. Normalmente, se dirige la atención tan solo a la actividad o "trabajo". No obstante, la observación real reside en darse cuenta

56 <http://www.ideo.com/work/childrens-eye-care/>

57 <http://www.princetonreview.com/careers.aspx?cid=8>

58 Kelley, T. y Littman, J (2005) *The Ten Faces of Innovation: Ideo's Strategies for Beating the Devil's Advocate & Driving Creativity Throughout Your Organization*, Broadway Business.

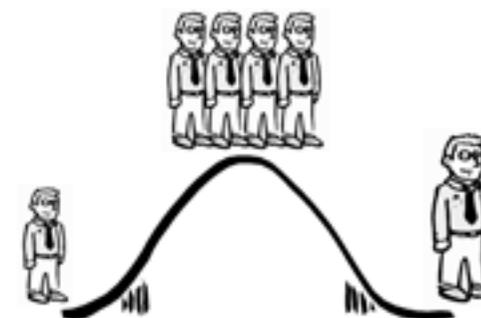
de que, una vez están informadas de que tienen que hacer el "trabajo", las personas buscan un modo de "contratar" un producto o servicio para acabarlo de una forma eficaz, cómoda y económica. **Comprender a la persona en todos sus aspectos en cualquier actividad o "trabajo" específico es fundamental.**

La mera observación de las acciones que esta realiza no es suficiente. La observación real viene de hallar patrones particulares que puedan llevar a percepciones de cómo se hacen normalmente las cosas y, en su caso, encontrar la manera de hacerlas mejor. Al observar estos "trabajos", el observador perspicaz debe buscar también destapar cómo se sienten las personas y cómo las necesidades relacionadas con sus actividades enlazan con otros elementos de sus vidas.

De hecho, cuando se observa cuidadosamente, cada "trabajo" tiene una dimensión funcional, social y emocional. La importancia de cada elemento varía de un trabajo a otro. Por ejemplo, en la actualidad China es el tercer mayor mercado mundial para bienes de lujo<sup>59</sup>. La simple observación muestra que el hecho sorprendente es que no solo los millonarios están adquiriendo estos bienes, sino también los empleados de oficina. El "trabajo" de comprar artículos de lujo está siendo impulsado por otras dimensiones funcionales. Como desean pertenecer a la élite, los administrativos están yendo más allá de sus posibilidades para comprar productos que no obedecen a un "trabajo funcional", sino que responden más bien a funciones sociales y emocionales. Comprender la dinámica compleja existente tras dichas interacciones exige una observación activa que puede llevar a percepciones que aportarán ideas innovadoras y sobre cómo atender mejor tales necesidades.

**Observar personas en los extremos:** encontrar las personas adecuadas a observar es de gran ayuda. En el ámbito individual se pueden escoger uno o dos espectros cuya exploración puede ser interesante durante nuestra observación. Por ejemplo, personas con formación y sin formación, con ingresos elevados y con ingresos bajos, avanzadas en la adopción de tecnologías o tendencias o con aversión al riesgo. Como se menciona en la guía *IDEO Human Centred Design*<sup>60</sup>, los participantes extremos ayudan a descubrir los comportamientos, los deseos y las necesidades no articulados del resto de la población, además de ser más fáciles de observar porque sienten los efectos con más intensidad que los demás. Según la guía, un tercio de nuestras observaciones deberían ser con "constituyentes ideales", otro tercio con el extremo opuesto a los ideales y otro debería estar integrado por personas que se hallan en la media. Mediante la inclusión de los dos extremos del espectro podemos obtener la gama completa de creencias y comportamientos para un trabajo.

Figura 2.4. Observar personas en los extremos



Fuente: IDEO

59 [http://www.amcham-shanghai.org/NR/rdonlyres/FCCD3DCF-18BB-4705-9C8D-C677B764ACE1/2572/01\\_cover\\_story.pdf](http://www.amcham-shanghai.org/NR/rdonlyres/FCCD3DCF-18BB-4705-9C8D-C677B764ACE1/2572/01_cover_story.pdf)

60 <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

**Buscar sorpresas:** la clave para asumir las sorpresas es no juzgar, simplemente observar. Los seres humanos están llenos de comportamientos y diferencias poco frecuentes. Hay que desarrollar un verdadero amor por la observación de las personas, para ver las maneras en que exploran el mundo. Estas sorpresas captan nuestra atención porque son diferentes de nuestros propios patrones mentales, lo que nos proporciona una valiosa percepción de cómo experimentan el mundo otras personas, pues lo hacen de un modo diferente del que nosotros esperaríamos. Darse cuenta de lo que pasa inadvertido requiere una visión periférica y observar más allá de lo que el ojo puede captar. El hecho de intentar tener una experiencia multisensorial y buscar sorpresas en la forma en que escuchamos, tocamos, degustamos y olemos puede llegar a asombrarnos tanto a nosotros mismos como a los demás.

**Buscar el “vuja de”:** de la expresión *déjà vu*, la fuerte sensación de que hemos visto o experimentado algo antes, incluso aunque no haya sido así. “Vuja de” es la sensación de ver algo por vez primera, a pesar de que lo hayamos visto muchas veces con anterioridad<sup>61</sup>. Aplicar esta capacidad permite a los antropólogos “ver” lo que siempre ha estado ahí pero nos ha pasado inadvertido, lo que los demás no han conseguido ver o comprender porque dejaron de mirar demasiado pronto.

Para realizar un mejor seguimiento de las experiencias cotidianas, los antropólogos suelen llevar un registro de sus observaciones. Kelley recomienda tomar nota de las ideas en dos columnas diferentes, una con “listas de errores” y la otra con “ideas”. Las “listas de errores” se centran en lo negativo, en los problemas que hay que resolver, cosas que parecen rotas, experiencias que se pueden mejorar. La columna de “ideas” debería estar formada por los conceptos innovadores que vale la pena destacar, la conexión de los puntos.

### Cambiar de lugares

*“Por mi parte, no sé nada con certeza, pero la vista de las estrellas me hace soñar”.*

#### Vincent van Gogh

La inspiración se puede encontrar en cualquier parte, pero cuando cambiamos de lugar y viajamos o vamos a un sitio por primera vez, tendemos a ser más conscientes del entorno; por ello, es más probable que observemos lo que está pasando a nuestro alrededor e intentemos entender lo que es nuevo y diferente. Dónde elegimos observar, escuchar o incluso buscar pistas no verbales no es tan fundamental como la programación de excursiones periódicas para observar detenidamente la experiencia que clientes, beneficiarios o donantes están teniendo con un “trabajo” concreto. No es necesario ir muy lejos para cambiar de lugar, algunas veces basta con variar la ruta que tomamos para volver a casa. Asistir a una conferencia o a una feria o visitar un museo también puede cambiar nuestra manera de observar. En Barcelona el Museo de Ideas e Inventos se creó precisamente con este fin.

---

Museo de Ideas e Inventos de Barcelona (MIBA): una conversación con Pep Torres

Pep Torres es un inventor y entiende la invención como la base del espíritu emprendedor. El MIBA, el Museo de Ideas e Inventos de Barcelona, fue un paso inevitable en la trayectoria profesional y los sueños de Pep. El museo en sí es una respuesta a su deseo de ofrecer “una forma fresca y diferente de vivir la crisis española y la situación actual, abriendo un espacio para que las personas busquen soluciones en lugar de aceptar el statu quo”. La

---

61 Expresión escuchada a Bob Sutton, profesor de Stanford, pero cuyo origen se atribuye al cómico George Carlin.

idea del museo es inspirar, enseñar y comunicar la creatividad y la invención, es una Tech Box de IDEO en la vida real. El hecho de contar con un espacio físico y una infraestructura facilita la innovación, pues ello permite la generación de relaciones y la exploración de conversaciones. El museo está lleno de invenciones curiosas y fracasadas que se muestran al observador perspicaz con el propósito de encontrar otras ideas, despertar talentos latentes y provocar que el visitante pase a la acción. El MIBA también alberga talleres de trabajo para promover la creatividad y el espíritu emprendedor, e incluso organiza un concurso pensado para que los inventores más jóvenes, los niños, usen su imaginación desde una edad temprana para cambiar el mundo.

Las ideas pueden venir de cualquier parte. La observación atenta de la naturaleza ha sido, de hecho, una fuente de inspiración y de generación de ideas para muchos innovadores. Por ejemplo, Nissan desarrolló un concepto que usaba “la lógica del pez” para eliminar embotellamientos y colisiones. Conocido como el Nissan EPORO, se trata de un vehículo robótico que se comunica con sus homólogos. Este prototipo se desarrolló después de que los ingenieros observasen el comportamiento de los bancos de peces y se inspirasen en ellos. Los ingenieros se dieron cuenta de que los peces podían maximizar el espacio disponible mientras nadaban sin colisionar los unos con los otros ni con otras formas de vida submarina. Nissan afirmó que los peces son modelos ideales para los conceptos de transporte seguro del futuro, pues “demuestran extraordinarias capacidades ‘anticolisión’ al nadar de forma instintiva e inteligente a través de espacios difíciles detectando y evitando obstáculos”<sup>62</sup>. Las observaciones de los peces realizadas por Nissan fueron tan agudas que se pudieron derivar tres elementos del comportamiento de los peces que los ingenieros esperaban poder emular en el coche robótico del futuro: su capacidad para cambiar de dirección sin colisionar con otros peces, su capacidad para dividir carriles (natación aleta con aleta) igualando al mismo tiempo la velocidad de los demás, y circular de una forma segura pegados a los peces de delante sin chocar los unos con los otros.

### Observar con preguntas en mente

Observar a las personas para obtener ideas para nuevos productos o servicios parece un ejercicio sencillo, pero, sin embargo, la mayoría de los gestores y directores dedican poco tiempo a este enfoque simple y de sentido común. A modo de orientación, Dyer et ál. (2011) proponen diez preguntas a formular mientras se observa a clientes y beneficiarios:

1. ¿Cómo toman conciencia los clientes y beneficiarios de la necesidad de nuestro producto o servicio? ¿Existe una forma de hacerles más fácil el encontrar nuestra oferta?
2. ¿Para qué usan los beneficiarios nuestro producto o servicio? ¿Qué “trabajo” contrata o encarga nuestro cliente o beneficiario usando nuestro producto o servicio?
3. ¿Qué características considera más importantes a la hora de seleccionar un producto o servicio final?
4. ¿Cómo consiguen los consumidores nuestro producto o servicio? ¿Existe una manera que pudiera ser más cómoda o menos costosa?
5. ¿Cómo entregamos nuestro producto o prestamos nuestro servicio? ¿Podemos hacerlo de una forma más rápida, más económica y completamente diferente?

---

62 <http://www.wired.com/autopia/2009/10/nissan-gets-schooled-with-fish-inspired-cars/>

6. ¿Cómo pagan nuestros partidarios o beneficiarios nuestro producto o servicio? ¿Existe algún modo de hacer más cómodo el proceso?
7. ¿Qué frustraciones tienen nuestros partidarios cuando intentan usar nuestro producto o servicio? ¿Le están dando usos que no esperábamos?
8. ¿En qué necesitan ayuda los consumidores cuando usan el producto o servicio?
9. ¿Las formas de actuación de los beneficiarios pueden afectar a la longevidad de nuestro producto o servicio?
10. ¿Cómo reparan, mantienen o eliminan los beneficiarios nuestro producto o servicio? ¿Hay posibilidad de hacerlo de manera más fácil, cómoda y respetuosa con el medio ambiente?

Estas preguntas son útiles para programar las observaciones de las experiencias de algunos beneficiarios o partidarios con un producto o servicio. Observar a las personas en situaciones de la vida real nos puede acercar más a la experiencia del cliente durante todo el ciclo de vida de un producto o servicio, y puede facilitar oportunidades para el surgimiento de nuevas ideas e innovaciones. Aunque este ejercicio es un paso más para entender a los beneficiarios, el ejercicio de observación se puede complementar con un proceso que vaya más allá de simplemente tomar notas, que intente comprender totalmente los deseos y sueños incumplidos de los beneficiarios. Este proceso recibe el nombre de diseño empático.

El *diseño empático* es una serie de técnicas que tienen una sólida base en la observación, pero que, a diferencia de un simple ejercicio de observación, profundizan en una gran cantidad de información que no es accesible. De hecho, el proceso es tan profundo que a menudo se requiere filmar la “acción” para captar las interacciones sutiles, el lenguaje corporal y las expresiones faciales de tal modo que creemos estar totalmente implicados en la vida del sujeto que estamos observando.

Las técnicas del diseño empático comprenden la recopilación, el análisis y la aplicación de la información recopilada a partir de la observación sobre el terreno, aproximándose más a la antropología que al marketing. En contraposición a la investigación tradicional, en la que simplemente se recopilan datos y se procesan en un relativo aislamiento, el diseño empático exige interacciones creativas entre miembros de campos interdisciplinarios para estudiar conjuntamente los datos recogidos. El equipo que trabaja en torno al diseño empático es tan importante como la fuente originalmente observada, pues sus miembros son la fuente de nuevas ideas e innovaciones. Se ha demostrado que un equipo potente que trabaja con diseño empático redirige las capacidades de una organización hacia direcciones y caminos totalmente nuevos. Además, es una forma de identificar necesidades de beneficiarios potencialmente críticas a bajo coste y con poco riesgo. Es un paso adelante desde la simple observación con una lista de preguntas. El ejercicio de comentar las observaciones con el equipo interdisciplinario aporta un enorme valor, pues el proceso mejora con la asociación de ideas y las capacidades de observación de todo el equipo, que es capaz de captar diferentes aspectos de una situación.

### Tener un ojo atento, mirar más allá

La observación es, en efecto, una de las herramientas más poderosas que tenemos para innovar. Las organizaciones sociales se enfrentan a desafíos diferentes de los de las empresas, ya que dado el tipo de interacción y los resultados que buscan las ONG, en el momento de realizar la observación deben proceder con sumo cuidado en su relación con los beneficiarios.

Las interacciones entre las organizaciones sociales son relaciones a más largo plazo, ya que el producto o servicio ofrecido y el resultado buscado suelen ser de carácter más personal y no se pueden dar por satisfechas con una simple adquisición, sino más bien con un desarrollo a largo plazo. Por otro lado, el intercambio que tiene lugar entre las organizaciones sociales y sus beneficiarios a menudo es menos tangible, está orientado hacia el exterior y, en algunos casos, es incluso aspiracional. Por ejemplo, una organización que proporciona microcréditos a mujeres de países en vías de desarrollo tiene objetivos que trascienden la simple recuperación de sus préstamos y tipos de interés. Su objetivo es el de facilitar formación empresarial y, en última instancia, que las mujeres mejoren la situación de sus familias. Por esta razón, las observaciones inmediatas y las reacciones a cómo las personas devuelven sus préstamos no proporcionarán la información necesaria y darán como resultado percepciones y deducciones incorrectas. A menudo esta información facilita una base errónea para la innovación, lo que produce muchos intentos fallidos de conseguir los objetivos. Esta es la razón por la que la mera observación puede no ser suficiente. La importancia de crear equipos que puedan interactuar y compartir observaciones, conocimiento, creatividad y percepciones es un componente fundamental cuando las organizaciones sociales introducen este elemento clave. El diseño empático ayudará a estos equipos a ver más allá, a recopilar información sobre lo que realmente busca la organización y a mejorar el sustento de sus beneficiarias. Quizás el resultado de la observación sea que los microcréditos no son la respuesta a lo que se intenta conseguir. Esto podría dirigir la organización en una dirección completamente diferente e innovar con servicios nuevos que sí sirvan a este propósito. Además, tener en mente la pregunta correcta es la clave para orientar nuestras observaciones y es la base de las percepciones que se originan. Por consiguiente, no todas las observaciones son iguales, pero tener un ojo atento implica mirar más allá.

### Elemento clave nº 3. Desafiar el status quo mediante preguntas

Las percepciones más creativas en la vida han llegado como respuestas a las preguntas “correctas”. Como concluyó Einstein, “la formulación de un problema a menudo es más importante que su solución”. Las preguntas, por lo tanto, albergan un gran potencial, son claves para generar soluciones sólidas a los problemas. De la misma manera que formular preguntas provocativas e intencionadas puede llevar a abrir nuevas puertas que dan lugar a la esperanza y conducen a nuevas direcciones, no hay nada más peligroso que “la respuesta correcta a la pregunta errónea”. Una pregunta errónea<sup>63</sup> puede crear supuestos erróneos que lleven nuestra investigación por un camino que nos conduzca a la destrucción de ideas y a hacernos trabajar en la línea del fracaso. Dedicar tiempo a encontrar las preguntas correctas para replantear un problema no es un lujo, sino más bien una forma de vida de los innovadores. De hecho, las preguntas correctas normalmente nos llevan a innovar al hacernos pensar sobre cosas desde una perspectiva diferente.



63 Drucker, P. (1993) *The Practice of Management*, Collins.

---

Cómo pueden las preguntas conducir a la innovación, una conversación con Howard Brown (dMASS.net)

Howard, cofundador de dMASS Inc. y presidente de o.s.Earth Inc., ha consagrado su vida laboral a la búsqueda de oportunidades que surgen de prácticas de gestión ambiental creativa. Antes de que existiesen empresas con fines sociales y de que se hablara de sostenibilidad, Howard ya estaba formando nuevas organizaciones para unificar buenas prácticas ambientales y empresariales. Sus técnicas contrastadas son todavía hoy punteras en universidades y empresas de todo el planeta y él sigue yendo por delante impulsando nuevas ideas. Durante dos décadas Howard fue un profesor muy popular en la Universidad de Yale y en la Wesleyan University, donde sus cursos sobre planificación ambiental y desarrollo económico inspiraron a innumerables estudiantes a formular el tipo de preguntas que en la actualidad marcan la dirección de los negocios. Brown cree que el poder de la pregunta correcta nos puede ayudar a encontrar el valor intrínseco de los productos y servicios, un concepto que desarrolla en un libro recién publicado (dirigido a empresas que están incorporando estos cambios). El concepto, sin embargo, puede ser aplicado fácilmente a otro tipo de organizaciones, especialmente a aquellas que, como en el sector social, buscan optimizar sus recursos. Algunas de sus reflexiones sobre el cuestionamiento y la innovación son las siguientes:

“Muchos de nosotros aprendimos desde una edad muy temprana a analizar y extrapolar percepciones a partir de tendencias y acontecimientos pasados. Pero mirar a las organizaciones a través de la lente de la máquina del tiempo nunca conduce a la innovación, sino que lleva a preguntas como: ¿Dónde hemos tenido éxito y dónde hemos fracasado? ¿Qué hemos aprendido? ¿Cómo podemos apalancar nuestros puntos fuertes esenciales para hallar nuevas oportunidades? ¿Y cuánto queremos más de lo que ya tenemos?. Este tipo de preguntas estándar enmarca los problemas trazando y analizando datos sobre condiciones actuales y pasadas, lo que es necesario para entender el entorno actual y las relaciones complejas que hacen que una organización tenga éxito o bien fracase. Este enfoque es útil, pero no conduce necesariamente al tipo de innovación que las organizaciones requieren para prosperar. Sobre todo no en la actualidad.

Tenemos que recordar que todo producto o servicio fue originalmente diseñado para resolver un problema específico o realizar una función concreta. Algunos son más eficaces que otros. Con el paso del tiempo los beneficiarios llegan a asociar la forma material de un producto con su función. Cuando llega el momento de cambiar el diseño de un producto, las organizaciones a menudo se quedan estancadas en la pregunta ‘¿Cómo podemos mejorarlo?’. Se centran solo en la forma física del producto. Pero las soluciones verdaderamente innovadoras rara vez resultan de centrarse en la forma que tienen las cosas o en la mejora de lo que ya tenemos. La innovación nos exige tener en cuenta la diferencia entre cómo son las cosas ahora y cómo pensamos que deberían o podrían ser en el futuro, y luego preguntar cómo podemos llegar hasta allí.

Encontrar la receta secreta para sistematizar la innovación es el santo grial de toda organización. La buena noticia es que hay una manera de que las organizaciones innoven de forma sistemática e intencional mientras abordan simultáneamente muchas presiones aparentemente competitivas.

Ello implica **formular las preguntas correctas sobre el valor intrínseco de un producto y encontrar nuevas maneras de entregar ese valor.**

El valor intrínseco es la parte final del diseño de un producto. Es el valor último que un producto proporciona a los clientes, la razón por la que los consumidores lo compran. Son los beneficios del producto que se mantienen una vez que este es despojado de la mayoría de los componentes materiales necesarios para fabricarlo y entregarlo. El valor intrínseco de un producto a menudo está encubierto por su composición material. Algunas veces incluso queda oculto por su imagen y su marca.

Hoy la innovación exitosa de un producto depende de formular una nueva serie de preguntas muy específicas. Las organizaciones operan en un mundo de recursos limitados en el que la demanda de productos y servicios está llevando al alza los precios de la energía, el agua y los recursos materiales necesarios para fabricar productos e incluso sobrepasando el nivel de suministro de recursos críticos. Si bien las organizaciones están intentando aumentar su producción, se están enfrentando a difíciles retos relacionados con la fiabilidad en el suministro de recursos y el incremento de los costes de los mismos.

Todo producto o servicio tiene un valor intrínseco oculto. Innovar con éxito requiere formular las preguntas adecuadas para destapar ese valor y los recursos ocultos usados para entregarlo a los clientes. Una de las preguntas a hacer más importantes es ‘¿Por qué compran o usan nuestro producto los consumidores?’. Por ejemplo, los clientes quieren energía portátil, no baterías. Quieren ropa limpia, no lavadoras ni detergentes. Quieren céspedes atractivos, no cortadoras de césped. Quieren dientes sanos, no dentífricos.

Los descubrimientos científicos y las novedades tecnológicas están facilitando lanzar nuevos productos al mercado que proporcionen los beneficios concretos que desean los clientes usando al mismo tiempo menos toneladas de recursos y generando menos productos. No se trata tan solo de ideas en desarrollo; son innovaciones prácticas que ya están siendo implementadas en el mercado. Saber qué nuevos descubrimientos son importantes para nuestro producto y qué competencia potencial podría surgir de otro sector requiere comprender el valor intrínseco de nuestro producto. Tanto en el caso de las empresas de nueva creación como en el de las ya consolidadas, las preguntas correctas llevarán al descubrimiento del valor intrínseco de un producto, a definir maneras de medir el progreso hacia este y a descubrir formas de reducir el ciclo de vida del producto brindando al mismo tiempo los mismos beneficios o prestaciones superiores.

Sean o no conscientes de ello, hoy en día las organizaciones deberían tener como objetivo conseguir valor intrínseco. Las organizaciones que disminuyen las necesidades materiales en la fabricación y entrega de un producto acumulan ventaja competitiva y, al mismo tiempo, aumentan sus beneficios. Estas organizaciones se tornarán menos sensibles a las fluctuaciones en el precio de los recursos y a las limitaciones en la oferta, aumentarán sus beneficios (en el caso de empresas) además de su impacto social y reducirán los riesgos para el medio ambiente. Todo ello empieza al formular las preguntas correctas”.

### Formulación de preguntas disruptivas que desafían supuestos

Los innovadores hacen preguntas que desafían la lógica popular. Dyer, Gregersen y Christensen (2011) llegaron a la conclusión de que las preguntas provocativas del innovador empiezan con una “exploración en profundidad de lo que es en la actualidad y, acto seguido, se disparan hacia el cielo como un cohete para una búsqueda igualmente convincente de lo que podría ser<sup>64</sup>”. En primer lugar, los innovadores describen el territorio, tratando el mundo como un signo de interrogación y centrándose en preguntas relativas a lo que es; en este sentido, los innovadores recuerdan que su visión del mundo no es nunca la real. Preguntando constantemente qué sucede aquí y ahora podemos llegar a comprender la experiencia de los demás, que están funcionando en un terreno físico, intelectual y emocional diferente, y empatizar con ellos<sup>65</sup>. Esta serie de preguntas ayudan a entender y describir el terreno actual de una forma lo bastante detallada como para iniciar la búsqueda de soluciones nuevas y potencialmente disruptivas. En segundo lugar, los innovadores perforan entonces el statu quo con preguntas como “por qué”, “por qué no” y “qué pasaría si...”, que ayudan a encontrar soluciones sorprendentes y contrarias a la intuición. Las preguntas “qué pasaría si...” se usan para imaginar el futuro, y son útiles para eliminar las limitaciones que no permiten pensar de un modo diferente ni fomentar la creatividad. “Pensar fuera de la caja” es un concepto que se ha popularizado y que parece ser un método para eliminar limitaciones a la hora de formular preguntas. Sin embargo, Dan Pallota piensa que forzarnos a “pensar fuera de la caja” es otra limitación en sí misma.



Dejar de “pensar fuera de la caja<sup>66</sup>”, reflexiones de Dan Pallota

“Pensar fuera de la caja” es un tema recurrente popularizado en la gestión empresarial y relativo a la búsqueda de ideas nuevas, a vincular diferentes cajas. Sin embargo, según Dan Pallota, experto en innovación en el sector sin ánimo de lucro y emprendedor social pionero, pensar fuera de la caja se ha convertido en la nueva caja en cuyo interior todo el mundo piensa. El consejo ha llegado a ser tan omnipresente que crea una mentalidad de pensamiento retrógrado, porque “no se puede pensar fuera de la caja a menos que se comprenda la naturaleza de la caja que limita nuestro pensamiento actual. Debemos llegar a conocer esa naturaleza en profundidad. Debemos tener una verdadera percepción de esta. Debemos aceptarla y abrazarla a cierto nivel, antes de que nos permita liberarnos”. Comprender y amar la caja es casi un requisito previo para poder pensar más allá de ella. Pensar fuera de la caja de la forma en que actualmente lo hacemos es una resistencia a la caja, una reacción, una lucha.

64 Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011) *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press, pág. 71.

65 De IDEO ([www.ideo.org](http://www.ideo.org)).

66 <http://blogs.hbr.org/pallotta/2011/11/stop-thinking-outside-the-box.html>

En su empresa, Advertising for Humanity, Dan comparte cómo dio la vuelta a la situación de la recaudación de fondos para el sida en California. La empresa había organizado un evento que parecía fuera de la caja y cuya innovación consistía en que las entidades benéficas hacían regalos en lugar de recibirlos. En el evento se aceptaban donaciones a cambio de chaquetas, bolsos de mano y otros regalos similares por las contribuciones. Es decir, las entidades benéficas se dieron cuenta de que las personas no estaban respondiendo a los mensajes de hacer “algo”, de modo que dieron la vuelta al tablero y permitieron que la gente hiciese lo mínimo para ayudarlas y, encima, recibiese un premio por ello. ¡Este fue un ejercicio de resistencia de la misma caja! Dan se dio cuenta de que las organizaciones benéficas lo habían hecho al revés. Sugirió que pidiesen a las personas que hiciesen lo máximo que pudieran para ayudarlas. Su idea: recorrer en bicicleta los 960 kilómetros entre San Francisco y Los Ángeles, dormir en tiendas, pedalear en condiciones de lluvia y barro y conseguir, por lo menos, 2.000 dólares para su iniciativa. Cambiar el concepto y detener el ejercicio de resistencia de la caja permitió a este evento recaudar más dinero y de una forma más rápida para el sida que en cualquier otro momento de su historia a través de los California AIDS Rides.

Como el propio Dan explica: “Imaginémonos la caja en la que estamos. Si intentamos salir antes de entender los parámetros de la caja, solo nos quedaremos encallados en su interior. Y eso es exactamente lo que ella quiere”. Parece sencillo, pero es una forma diferente de trabajar..., y de vivir. Las redes pueden ser de gran ayuda para este próximo paso.

### Dilemas para líderes

Formular preguntas que desafían el statu quo de una organización no es especialmente fácil para los líderes. En primer lugar, el director de una organización social es remunerado por generar repercusión social haciendo que al mismo tiempo la entidad sea sostenible mediante mejores estrategias y modelos de generación de ingresos de los que son responsables. Por consiguiente, con bastante frecuencia tiene que proporcionar respuestas a preguntas planteadas por su consejo de asesores y financiadores, así como por otros grupos de interés claves internos y externos. En segundo lugar, como líder a veces resulta difícil generar relaciones basadas en la confianza con el personal que hace posible el flujo de preguntas que desafíen el statu quo de la organización. La creación de una cultura que fomente un entorno favorable al tipo de preguntas que pueden producir resultados innovadores no deja de ser una proeza.

Existen diferentes maneras en que los altos directivos pueden allanar el camino hacia el cuestio-



namiento saludable en el seno de una organización. Una dinámica popular entre muchos dirigentes es la de organizar, al menos una vez por semana, una *política de desayunos matinales* con preguntas abiertas a los que asiste personal diferente en cada encuentro. En un entorno informal, el líder se halla en posición de recibir retroalimentación y de crear un espacio para, simplemente, permitir preguntas. Durante estas sesiones es importante que los *retos planteados a la organización se describan en forma de preguntas, en lugar de como afirmaciones. Traducir de una forma activa las afirmaciones en preguntas ayuda a precisar las declaraciones de problemas, a evocar una responsabilidad más personal y a avanzar hacia próximos pasos más activos en busca de respuestas. Las afirmaciones suenan a hechos, mientras que las preguntas abren innumerables posibilidades al surgimiento de soluciones.*

Además, otra técnica utilizada con frecuencia es la metodología *QuestionStorming*<sup>67</sup> (“lluvia de preguntas”), basada en la lluvia de ideas tradicional pero con la diferencia de que en este caso nos centramos solo en formular preguntas sobre el problema, en lugar de intentar construir otra serie de soluciones. Centrándose en un problema o un desafío específicos que hay que resolver, el grupo de personas puede redactar aproximadamente 50 preguntas relacionadas con la situación a solucionar. El hecho de asegurarnos de que durante el ejercicio se formula toda una gama de preguntas, como *qué es, qué causó, por qué, por qué no, qué pasaría si...*, facilitará el enfoque que puede conducir a un interrogatorio incluso más profundo sobre las causas reales del problema y ayudará a dar forma a la oportunidad viendo el problema desde una nueva perspectiva. Tras elaborar una lista de preguntas, hay que priorizar y debatir las más interesantes, que pueden aportar luz a nuestra búsqueda de mejores soluciones.

Por otro lado, algunas iniciativas pueden facilitar una cultura de formulación de preguntas. Relacionarse con jóvenes e incluso con niños en actividades de trabajo conduce a una reformulación constante del porqué hacemos las cosas de la forma en que las hacemos. Los niños, quienes con su curiosidad natural desafían nuestros supuestos más básicos, pueden ser, de vez en cuando, una incorporación interesante a nuestro equipo de trabajo. Otras iniciativas, como la de la Fundación Exit, son ejemplos excelentes de cómo las organizaciones sociales pueden hacer el bien social y encontrar al mismo tiempo nuevas formas de innovar.

#### **Fundación Exit, trabajando con las generaciones jóvenes excluidas de la sociedad**

Un ejemplo de iniciativa que supone una oportunidad para replantearse cómo es y cómo funciona nuestra organización es el Proyecto COACH de la Fundación Exit. La entidad, nacida en 2000, tiene como misión “insertar a jóvenes en riesgo de exclusión social a través de un modelo formativo propio, basado en el trabajo especializado en red con otras organizaciones, implicando a la sociedad en general y al mundo empresarial en particular”.

Uno de sus principales programas es el Proyecto COACH, mediante el cual se pone en contacto al colectivo al cual se dirige con grandes empresas. Para ello, se selecciona a un grupo de jóvenes de entre 16 y 21 años, en situación de riesgo de exclusión (trayectoria de fracaso escolar y/o desventaja social), que ya son atendidos por entidades sociales en su proceso de formación e inserción laboral. A la vez, se contacta con empresas para

contar con el mismo número de personas que actuarán como voluntarios en el proceso de acompañamiento de estos jóvenes. Cada pareja se reúne en seis sesiones, a lo largo de las cuales el voluntario corporativo presenta al joven asignado la empresa desde dentro, sus departamentos, su funcionamiento, etc., a la vez que lo guía y asesora en su proceso de preparación para su incorporación al mercado laboral. El objetivo es que el joven conozca esta realidad, ponga en valor la formación y los requisitos necesarios para diferentes puestos de trabajo y sectores, y pueda orientar sus objetivos formativos y laborales en el futuro.

Para las empresas y, en concreto, para el referente (o voluntario) y otras personas que están en contacto con el joven en las diferentes sesiones, constituye también una aportación clara en aprendizaje de competencias, así como la oportunidad de “abrir los ojos” a una realidad no presente en su día a día. Esta visita puede ofrecerles también una nueva perspectiva de su empresa, de cómo se organiza y funciona, por ejemplo respondiendo a las preguntas y dudas que le plantea el joven. Lo que dentro de la institución se da por sentado puede ser cuestionado por alguien externo que desconozca el sector (y el entorno laboral), y ello puede ayudar a conocer los paradigmas en lo que se basa y a reflexionar sobre si todos ellos siguen siendo válidos.

Que alguien nos pregunte cosas resulta positivo para reafirmarlas o bien para replantearnos si nos hallamos en una rutina no cuestionada que podría replantearse. Al igual que un niño nos pregunta con inocencia sus porqués sobre cosas que para nosotros son obvias (y, por tanto, que no tenemos previsto modificar), la visita de los jóvenes de la Fundación Exit, a los que, además, se les tiene que ofrecer, en una mañana y de manera clara, una presentación general de la empresa, puede ser una oportunidad para innovar.

---

Como en el ejemplo de la Fundación Exit, otras organizaciones participan en programas que permiten al personal tomar parte en la estrategia y los proyectos de otras organizaciones. El programa Néstor, iniciado por la Fundación de PwC en cooperación con el Instituto de Innovación Social de ESADE para apoyar a las ONG españolas, es otro ejemplo. El programa consiste en la participación de socios sénior de PwC en sesiones de estrategia específicas de las ONG. Del mismo modo, la Fundación Botín tiene un programa llamado Talento Solidario, en el que se selecciona a jóvenes profesionales para que participen a tiempo parcial en una organización social. Este tipo de oportunidades permiten que tenga lugar una forma natural de cuestionamiento, al tiempo que se mantiene un excelente puente con el talento externo que puede aportar innovación en formas inesperadas.

Sin duda, las preguntas son catalizadores decisivos de ideas creativas. Sin embargo, es importante reconocer que por sí solas no producen innovación. Son la base necesaria y la chispa que enciende la creatividad, pero solo alcanzan su pleno efecto cuando se combinan con otros elementos clave para innovar. Es mucho más efectiva la formulación de preguntas que son el resultado de una combinación de pensamiento asociativo y observación. Estas preguntas descubrirán más y pueden turboalimentar los resultados de la innovación.

67 Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011) *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press, pág. 84.

## Indagación apreciativa

Para el principiante puede ser muy útil hacer preguntas con la ayuda de una herramienta metodológica como la indagación apreciativa (IA). Métodos nuevos como este son el producto del poderoso enfoque y la transformación que pueden derivarse del hecho de preguntar. Estos nuevos métodos llevan el cuestionamiento un paso más adelante y se caracterizan por el arte y la ciencia de formular preguntas positivas, poderosas e incondicionales. La IA se basa en el supuesto de que toda organización tiene algo que funciona bien y que esos puntos fuertes pueden ser el punto de partida para la creación de un cambio positivo. En contraposición a permanecer en diagnósticos negativos, críticos y en espiral, algo habitual en las organizaciones, la IA formula preguntas que refuerzan la capacidad de un sistema para aprehender, valorar y elevar el potencial positivo<sup>68</sup>. Es una metodología intencionada que es posible utilizar para descubrir, entender e impulsar innovaciones en organizaciones sociales.

Los propios autores Cooperrider y Whitney citan las definiciones de los términos usados para este concepto:

**Apreciar: 1.** Valorar; reconocer lo mejor en las personas o en el mundo que nos rodea; afirmar puntos fuertes, éxitos y potenciales pasados y presentes; percibir aquellas cosas que dan vida (salud, vitalidad, excelencia) a los sistemas vivos.

**Indagar: 1.** Explorar y descubrir. 2. Hacer preguntas; estar abierto a ver nuevos potenciales y posibilidades. Sinónimos: descubrir, buscar, explorar de forma sistemática y estudiar.

En castellano, el Diccionario de la Real Academia Española incluye, entre otras acepciones, las siguientes definiciones:

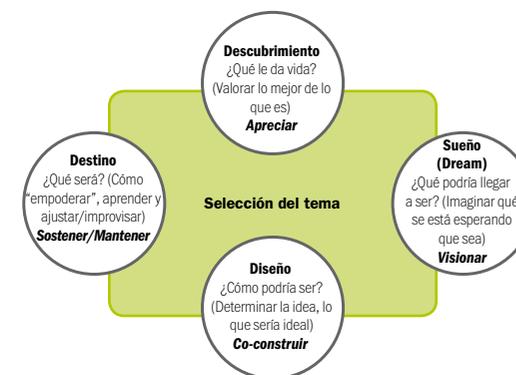
**Apreciar** (Del lat. *appretiāre*): (...) 3. tr. Reconocer y estimar el mérito de alguien o de algo. 4. tr. Sentir afecto o estima hacia alguien. 5. tr. Reducir a cálculo o medida, percibir debidamente la magnitud, intensidad o grado de las cosas y sus cualidades.

**Indagar** (Del lat. *indagāre*): 1. tr. Intentar averiguar, inquirir algo discuriendo o con preguntas.

La IA es un modo diferente de pasar por el bucle del “qué es” y poner en marcha la imaginación colectiva hacia “lo que podría ser”. Sin embargo, constituye una novedad con respecto a la resolución de problemas y el análisis de preguntas tradicionales, en que, en lugar de formular preguntas en torno a un problema a resolver, la organización busca hallar una “solución a adoptar”. La indagación apreciativa es un ciclo de cuatro dimensiones que empieza con la selección de un tema. A continuación, las fases son *Descubrimiento*: “Lo que da vida” (apreciar y valorar), *Sueño* “¿Qué podría ser?” (vislumbrar), *Diseño* “¿Cómo puede ser?” (construcción conjunta del futuro) y *Destino* “¿Qué será?” (aprendizaje, empoderamiento e improvisación para preservar el futuro).

## El proceso de la IA

Figura 2.5. Ciclo de la indagación apreciativa “4-D”



Fuente: Cooperrider, Diana Whitney y Jacqueline M. Stavros

### Escoger una opción de tema afirmativa

La figura anterior detalla el proceso de la IA. El primer paso es escoger dónde centrar la indagación, los temas creados o elegidos y que guían, en última instancia, la formulación de preguntas. Estos temas, a través de la indagación, crean una agenda de aprendizaje para la organización. La IA se halla en el centro del proceso, pues es la esencia positiva que lo mantiene unido. Este tema esencial es uno de los mayores y, al mismo tiempo, menos reconocidos recursos que una organización tiene para innovar, ya que el futuro se construye de una forma consciente sobre los puntos fuertes positivos de una organización; esto es lo que da sentido a la propia organización. Para determinar la base a partir de la cual debatir la propuesta de un tema personalizado se pueden realizar las siguientes preguntas:

“¿Qué factores dan vida a esta organización cuando está y ha estado más viva, ha tenido más éxito y ha sido más eficaz?” “¿Cuál ha sido su experiencia o momento de máximo apogeo?”

“¿Qué posibilidades, expresadas o latentes, proporcionan oportunidades para formas de organización más vitales, exitosas y eficaces (coherentes con la visión y los valores)?” “¿Qué tres deseos tenemos ahora para mejorar la salud y la vitalidad de nuestra organización?”

“¿Qué es lo que más valoramos de nosotros mismos, nuestro trabajo y nuestra organización?”

Formular estas preguntas básicas en grupos formados por personas de cualquier nivel de la organización es clave para establecer un compromiso. Deberían representar una variedad de “voces” y ser un microcosmos de la organización. Es importante que el tema seleccionado sea verdaderamente representativo de un núcleo positivo de la organización. El arte y la ciencia que se esconden tras la indagación apreciativa muestran que los seres humanos suelen crecer en la dirección en que las personas preguntan, por lo que tener opciones temáticas afirmativas anima a las personas a crecer y a florecer en esa dirección.

68 Cooperrider, D.L.; Whitney, D. y Stavros, J.M. (2008) *Appreciative Inquiry Handbook*, Crown Custom Publishing y Berrett-Koehler Publishers, 2ª edición, pág. 3.

### Fase de descubrimiento

La tarea fundamental de esta fase es identificar y apreciar “lo que es”. Al centrarse en los momentos de máxima actividad o en las experiencias de los momentos álgidos a través de historias personales de consecución de objetivos excepcionales, los miembros de los diferentes grupos llegan a conocer la historia de la organización como una posibilidad positiva de innovación y crecimiento de la capacidad.

Pregunta clave: “Piensen en un momento en el que ustedes fueron innovadores. Describan cómo el entorno les ayudó a tener éxito, es decir, liderazgo, creatividad, herramientas, reconocimiento o recursos. ¿Cómo se sintieron? ¿Cuáles fueron las claves del éxito? ¿Cuáles fueron algunos de los avances más importantes que ustedes lograron?”<sup>69</sup>.”

### Fase de sueño

Esta fase amplifica el núcleo positivo y desafía el statu quo visualizando futuros más valiosos y vitales que los que existen en la actualidad. Durante esta fase es importante vislumbrar los resultados potenciales teniendo en mente la repercusión ambiental y social que busca nuestra organización social, pero basándose también en los modelos de sostenibilidad que la mantienen en funcionamiento. El futuro debería surgir de un modo natural de las fortalezas de la organización en el pasado y debería basarse en aquellos momentos extraordinarios extraídos durante la fase de descubrimiento.

Pregunta clave: “Sitúense dentro de tres años. Estamos en 2015. Visualicen la organización para la que quieren estar trabajando a partir del área de oportunidad que han escogido. ¿Qué sucede? ¿Qué contribuyó a que esto sucediera? ¿En qué elementos se basa esa visión? ¿En el liderazgo, las estructuras, la formación, los procedimientos...? ¿Qué es lo que hace emocionante esta visión para usted?”<sup>70</sup>.”

### Fase de diseño

Esta fase comporta la creación de propuestas provocativas que se pueden usar para la arquitectura social de la organización que encarna el sueño y sus actividades en curso en este momento. La infraestructura básica, así como las cualidades deseadas de la organización y su vida, deberán mover el sistema hacia la acción positiva y los resultados previstos.

Pregunta clave: “¿Qué aspecto tiene nuestra organización ideal? ¿Cuáles son los diferentes elementos a considerar en el diseño de la arquitectura social? ¿Cuáles son las relaciones clave internas y externas? ¿Cuál puede ser una buena propuesta provocativa de nuestros productos o servicios en el futuro, es decir, que haga de puente entre ‘lo que es’ y ‘lo que podría ser’? ¿Qué aspecto tendría un prototipo?”<sup>71</sup>.”

### La fase de destino

Esta fase usa imágenes creadas en las fases anteriores y alimenta una sensación colectiva de propósito y movimiento. El impulso y el potencial de innovación son extremadamente elevados en esta fase, pues

69 Cooperrider, D.L.; Whitney, D. y Stavros, J.M. (2008) *Appreciative Inquiry Handbook*, Crown Custom Publishing y Berrett-Koehler Publishers, 2ª edición, pág. 125.

70 Cooperrider, D.L.; Whitney, D. y Stavros, J.M. (2008) *Appreciative Inquiry Handbook*, Crown Custom Publishing y Berrett-Koehler Publishers, 2ª edición, pág. 158.

71 Cooperrider, D.L.; Whitney, D. y Stavros, J.M. (2008) *Appreciative Inquiry Handbook*, Crown Custom Publishing y Berrett-Koehler Publishers, 2ª edición, pág. 195.

se invita a todo el mundo a alinear interacciones a favor de la creación conjunta del futuro. A continuación deberían seguir la planificación de un espacio abierto y sesiones favorecedoras del compromiso en las que los grupos puedan contribuir a la realización del sueño organizacional.

Pregunta clave: “¿En qué dirección les gustaría verse avanzar con su organización en el futuro? ¿Cómo se reconoce la innovación por parte de los líderes y otros miembros de su organización? ¿Cómo podemos seguir mejorando la moral, construyendo equipos y pasándonoslo bien en nuestro lugar de trabajo?”<sup>72</sup>.”

### Cuestionar la pregunta

Cambiar nuestras preguntas puede cambiar la manera en que vemos nuestro mundo. Nadie avanza copiando el statu quo sin aportar algún valor a este. Algunas veces es cuestión de dar un paso atrás y preguntar por dónde deberíamos empezar. Otras veces se trata de volver a trabajar sobre las cosas o de hacerlas más simples. En ocasiones hay que cuestionar las preguntas. Se empieza por poner a prueba el statu quo (lo que es), y luego se persiguen los sueños (qué pasaría si...), sueños que imponen o eliminan limitaciones. Sin embargo, este capítulo solo ha presentado marcos de trabajo y metodologías que no son el fin, sino los medios. Son un primer paso en la consecución de nuevas ideas que pueden tener éxito, pero que no constituyen en sí mismas una garantía de éxito absoluto. Saber cómo crear mejores preguntas nos ayudará a trascender lo evidente, a ver el mundo con una nueva óptica. Vivir en la observación profunda nos puede ayudar a encontrar las preguntas correctas que revelarán las respuestas para la innovación<sup>73</sup>. El hecho de compartir y de permitir que las preguntas lleguen de cualquier parte puede cambiar nuestra forma de pensar para siempre.

**La indagación apreciativa es un proceso.** La IA es un proceso de alta implicación y alto rendimiento en el que intervienen todas las personas pertinentes e interesadas, esto es, los grupos de interés más importantes. Es un excelente punto de partida para iniciar el proceso de cuestionamiento, ya que facilita y explora la sabiduría y las percepciones que residen en los corazones y las mentes de las personas en cualquier parte de toda organización y comunidad. Es un marco de trabajo para hacer salir a la superficie las preguntas correctas que puedan ayudar a lo largo del viaje de la innovación.

### Elemento clave nº 4.

#### Compartirlo todo mediante el establecimiento de redes

*“Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”.*

#### Proverbio japonés

Tener una idea es un primer paso fundamental para la innovación. De hecho, la mayoría de las personas tienen constantemente ideas carentes de valor. Para sacar a la luz ideas importantes, es necesario “contrastarlas” con los pensamientos e ideas de los demás. Al compartir nuestro conocimiento con otros que se hallan fuera de nuestra esfera, podemos obtener una perspectiva y una visión radicalmente diferentes, y el resultado último será una idea mucho más fuerte.



72 Cooperrider, D.L.; Whitney, D. y Stavros, J.M. (2008) *Appreciative Inquiry Handbook*, Crown Custom Publishing y Berrett-Koehler Publishers, 2ª edición, pág. 217.

73 Joanas Stalk, descubridor de la primera vacuna contra la polio.

**Cruz Roja Española: Innovando en beneficio de la población más necesitada a través de grupos de contraste. Conversación con Toni Bruel y Carlos Capataz.**

La población de personas mayores en España, que está creciendo a un ritmo muy alto, se está convirtiendo en uno de los grupos más vulnerables del país. Las residencias han excedido sus capacidades y los mayores prefieren quedarse en sus casas la mayor parte del tiempo. Los voluntarios (con diferentes profesiones, edades y entornos sociales) en toda España trabajan día y noche en sus respectivas comunidades locales para mantener en funcionamiento “teléfonos de atención” para posibles emergencias. Cruz Roja ha sido pionera en implementar un dispositivo inalámbrico que puede llevarse colgado del cuello y que permite apretar un “botón rojo de alerta” en cualquier momento para pedir asistencia. Habitualmente, Cruz Roja mantiene reuniones de grupos de “contraste” con todos los voluntarios locales que son usados para catalizar ideas. El director de proyectos de una comunidad de voluntarios local suele participar en varios grupos de contraste en el seno de la comunidad, por lo que puede compartir los resultados dentro de la organización. Los comentarios, el *feedback* y las ideas que aparecen en estas conversaciones son examinados de manera continua, lo que a menudo crea fuertes vínculos que más tarde permiten la aparición de grupos informales.

Tiempo atrás se detectó la necesidad de una innovación radical. Un grupo de voluntarios se dio cuenta de que muchos mayores pulsaban el botón únicamente porque querían “hablar”, puesto que se sentían solos en sus casas. Los psicólogos y los profesionales de la salud saben que los mayores que mantenían una vida social activa eran capaces de conservar un mayor nivel de capacidades sensoriales, lo que disminuía las visitas al hospital. En resumen, el contacto humano mantiene a las personas mayores más sanas durante períodos de tiempo más prolongados. Esta percepción fue contrastada por un grupo de técnicos que llegaron a la conclusión de que el “aparato de alarma” podría incorporar videoconferencias, de manera que la interacción podría resultar más real y, en teoría, tener un efecto más poderoso. La idea se siguió contrastando con diferentes grupos. Otro grupo de psicólogos descubrió un “juego” que se podía jugar en la pantalla, mantenía al cerebro en alerta y tenía un efecto similar a las relaciones sociales. El juego, junto con las interacciones cara a cara, podía reducir sensiblemente los costes hospitalarios y de seguridad social. Sin embargo, tanto el jugar como las interacciones cara a cara requerían un gran número de voluntarios, mucho tiempo y mucho espacio físico donde ubicarlos. Al volver a estudiar de nuevo la problemática, otro grupo decidió desarrollar una nueva idea, el voluntariado virtual, es decir, voluntarios que disponen de una o dos horas diarias (que actualmente no se tienen en cuenta en la base de datos) podrían instalar el software en su casa y hacer de voluntario chateando y jugando con los mayores. En la práctica, se reducirían los costes de mantenimiento, ya que la gente usaría su propio equipo, y mucha más gente se podría beneficiar del confort de sus propias casas en intervalos de tiempo más cortos.

Cruz Roja Española tiene grupos de contraste con casi todos sus integrantes. De hecho, continuamente se organiza este tipo de encuentros no sólo con voluntarios y profesionales sino también con donantes, usuarios, las familias de los usuarios y ciudadanos. El hecho de tener tantas posibilidades extensas y locales de contraste les permite a los directores de

proyecto de Cruz Roja innovar continuamente, tanto de manera incremental -para crecer- como a veces con ideas trastornadoras más disruptivas. Su éxito en varias áreas ha hecho de Cruz Roja Española un referente dentro de la comunidad Internacional de Cruz Roja y a nivel local.

El concepto de contrastar y compartir ideas ha sido una poderosa herramienta de desarrollo interno en Cruz Roja Española. El valor de hablar e interactuar con diversas personas que aportan sus conocimientos y perspectivas únicos puede ser un recurso inestimable cuando se trata de innovar. Dada la tecnología y la información disponibles, hoy en día es prácticamente imposible dominar un tema. El cambio está teniendo lugar a un ritmo tal que compartir con colegas y personas en general conocimientos, ideas, iniciativas, lo que funciona o lo que pensamos que podría funcionar y lo que no es el único modo de diseñar el futuro.

En esta sección exploraremos el concepto de *networker* de ideas, la importancia de pensar en sistemas y cómo las iniciativas colaborativas y en red tanto desde dentro como desde el exterior están creando un nuevo estilo de trabajo que es esencial para la innovación.

**El networker de ideas**

El concepto de *networking* ha estado dominado por la idea de que es una actividad socioeconómica con personas de mentalidad similar para compartir recursos<sup>74</sup> y generar relaciones destinadas a crear colaboraciones que puedan favorecer a la organización. Este tipo de *networking*, al que nos referiremos como *networking* de recursos, es una herramienta clave que la mayoría de los ejecutivos de éxito usan para venderse ellos mismos y a sus empresas. Sin embargo, Dyer, Gregersen y Christensen han descubierto que es poco probable que los innovadores establezcan redes para buscar recursos o progresar en su carrera, y que más bien explotan ideas y percepciones nuevas compartiendo sus reflexiones con personas de otras disciplinas con las que normalmente no interactúan.

El principio básico tras la idea de *networking* es “construir un puente hasta un área diferente de conocimiento mediante la interacción con alguien con quien nosotros, o personas de nuestras principales redes sociales, normalmente no interactuamos<sup>75</sup>”. Estar expuestos a diferentes estilos de pensamiento de una forma abierta e intuitiva cierra la brecha entre diferentes redes sociales y permite acceder con prontitud a ideas nuevas. Ron Burt, sociólogo de la Universidad de Chicago, dirigió un estudio con 673 directores de grandes compañías estadounidenses y llegó a la conclusión de que quienes conectan con gestores a través de “agujeros estructurales” (lagunas en redes sociales) “tienen un acceso temprano a información e interpretaciones diversas, a menudo contradictorias, que les dan una ventaja competitiva a la hora de ver y desarrollar buenas ideas [...]. La creatividad es un negocio de import-export. Una idea mundana en un grupo puede ser una percepción valiosa en otro<sup>76</sup>”. Existen diferencias claras entre el *networking* de ideas y el de recursos y cada uno de ellos produce resultados diferentes. La tabla siguiente explica mejor las diferencias.

74 [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_networking](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_networking)

75 Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011) *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press, pág. 116.

76 Burt, R. (2004) “Structural Holes and Good Ideas”, *American Journal of Sociology* 110, nº2 (September 2004), pg. 349-399.

**Figura 2.6. Diferencias en el *networking* entre ejecutivos orientados a descubrimiento y directivos orientados a la entrega**



Fuente: Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011)

El concepto de *networking* de ideas no es nuevo para la mayoría de innovadores. Durante una visita reciente a Silicon Valley, uno de los autores de este libro fue invitado a un mínimo de cuatro eventos de "intercambio de ideas sociales", donde la idea es pasárselo bien, socializar e intercambiar información de un modo informal. Estos eventos suelen girar en torno a barbacoas o cenas que se organizan en esa misma semana y en ellos participan personas que trabajan en diferentes campos y que normalmente solo tienen un elemento en común. Por ejemplo, los españoles de Silicon Valley suelen reunirse para invitar a una persona a que comparta pensamientos personales innovadores que haya tenido en relación con un tema concreto. Esto inicia un debate a partir del cual se construye un collage de ideas. De forma natural, el *networking* crea con dichas ideas descubrimientos fortuitos, donde uno parece "tropezar con ideas" y nuevos pensamientos. Aunque el evento es puramente social, los innovadores poseen la capacidad de conectar oportunidades de forma intuitiva y tienen un deseo auténtico de aprender de otras personas. Aprovechar estos expertos externos que trabajan en diferentes sectores y puestos suele proporcionar percepciones que es posible usar para resolver "bloqueos" en el desarrollo de una idea. La clave es buscar activamente estas conexiones y orientar las conversaciones hacia preguntas dirigidas.

*"Las grandes mentes debaten ideas, las mentes normales debaten sobre acontecimientos, las mentes pequeñas discuten sobre personas".*

**Eleanor Roosevelt**

**El caso de Sandbox: la actividad social entre jóvenes empresarios ha creado el concepto de innovación Misfit Economy ("economía inadaptada"). Una conversación con Kyra Maya Phillips**

Sandbox, una red de jóvenes emprendedores, suele crear eventos de *networking* en los que surgen ideas nuevas, así como posibles colaboraciones. Los sandboxers, como se les denomina, celebran cenas y eventos de manera conjunta en todo el mundo y establecen constantemente flujos de comunicación que dan como resultado ideas muy productivas. Los eventos tienden a ser informales, si bien destaca un evento anual en el que se debate sobre todo, desde la innovación hasta el espíritu emprendedor, durante un fin de semana

en un entorno muy activo y emprendedor. Efectivamente, las grandes mentes discuten sobre ideas en lugar de sobre acontecimientos o personas.

Con una pregunta en mente, Alexa Clay y Kyra Maya Phillips se conocieron durante uno de estos eventos de Sandbox. En su búsqueda de innovación y comprendiendo el mercado en torno a las ideas, se prepararon para derribar un mito frecuente sobre la innovación: que procede solo de los que se hallan en la cima. Juntas crearon *The Misfit Economy*, un libro de próxima publicación y un movimiento emergente que está desmontando ese mito. Su firme convicción de que el "ansia" de innovar existe también en los barcos piratas, en el mundo clandestino de los hackers, en los refugios de los señores de la droga mexicanos o en el submundo emprendedor de Bombay las ha llevado a iniciar una revolución. Los innovadores inadaptados que funcionan al margen de la economía formal son una parte vital de nuestra historia económica (pensemos en como Johannes Gutenberg, Nikola Tesla o incluso los vendedores ambulantes han dado forma a las ciudades modernas). Conscientes de que los "marginados" representarán en 2050 un tercio de los trabajadores de todo el mundo y que están llamados a convertirse en una fuerza importante en nuestra economía actual, Kyra y Alexa iniciaron la búsqueda de esta economía informal. "Si se suman los ingresos anuales de los mercados informales de todo el planeta, la cifra resultante asciende a la astronómica cifra de 10 billones de dólares estadounidenses. Debemos prestar atención: los innovadores clandestinos han sido ignorados y malinterpretados durante demasiado tiempo".

El trabajo de Kyra y Alexa muy probablemente aportará dentro de poco nuevos hallazgos de la investigación en el campo de la innovación que ahora estamos explorando en este libro. Este proyecto tuvo su origen en eventos de *networking* de ideas.

Sin embargo, formar parte de dichas redes requiere rasgos de personalidad muy específicos. Uno de estos rasgos es la capacidad de resistir el rechazo. Cuando nos acercamos a personas que no conocemos, existe la posibilidad de que seamos rechazados mientras conversamos con ellas o más tarde. De hecho, esto es algo que se da con bastante frecuencia. Además, necesitamos ser conscientes de que intercambiar ideas y pensamientos no es algo que todo el mundo esté dispuesto a hacer. Algunas personas podrían sentirse atacadas y adoptar una actitud cerrada y a la defensiva. Ser consciente de tales cambios ayudará al *networker* de ideas a navegar con mayor facilidad dentro de grupos. No obstante, una forma más sencilla y segura de iniciar un *networking* de ideas consiste en ampliar e identificar nuestra propia red personal, donde al menos ya sabemos que tendremos algunos rasgos en común con personas con las que nos ponemos en contacto a través de amigos y colegas. Al menos, ello hace posible una conversación más fluida, puesto que ya compartimos referencias y puntos de interés comunes. Empecemos a partir de una lista de personas con las que actualmente nos reunamos para compartir ideas y pidámosles que nos presenten personas más jóvenes, mayores, nacidas en un país diferente, pertenecientes a un grupo socioeconómico diferente o que sean completamente distintas de las personas que normalmente tratamos. Al pedir a nuestra propia red que nos presente a más personas, podemos empezar a trazar planes de "almuerzos" o "cafés" que nos permitan compartir ideas. Otra manera de ampliar nuestra red de ideas consiste en asistir a conferencias que estén relacionadas con nuestro sector y a algunas otras que no lo estén. Iniciar relaciones en estos eventos suele ser más sencillo pues existe un punto de coincidencia que nos ha reunido. La combinación de eventos formales e informales abrirá puertas a intercambiar y compartir ideas, incluso si nuestra personalidad es del tipo menos "social".

### El caso de la colaboración de ECODES con INCAE. Conversación con Víctor Viñuales, director de ECODES

En un congreso organizado por la Fundación Avina, Víctor conoció a René Castro, un profesor y político costarricense que había firmado hacía poco un acuerdo con Noruega, el primero de su género, para convertir a ambos países en neutrales en emisiones de CO2. Reconociendo de inmediato las ventajas que un programa similar comportaría para España, Víctor decidió pedir a INCAE (una universidad de Costa Rica y Nicaragua) que enviase a cuatro de sus estudiantes a trabajar en un proyecto similar en España. El reconocimiento de que esta inversión sería beneficiosa para España y la formación de alianzas de aprendizaje colaborativo entre ambos países han sido experiencias muy fructíferas que han dado lugar a otros proyectos y colaboraciones entre ambos continentes.

Aunque el *networking* de ideas es clave a nivel individual, también es posible crear redes dentro de la propia organización, especialmente cuando pensamos en una organización como en un sistema complejo y entrelazado.

#### Colaboración interna

Normalmente, consideramos el concepto de compartir y establecer redes como una acción individual que tiene lugar fuera de una organización. Sin embargo, las propias organizaciones son sistemas adaptativos complejos integrados por personas “que experimentan, exploran, se autoorganizan, aprenden y adaptan”<sup>77</sup>. Si bien estas organizaciones están incrustadas en sistemas de mayor tamaño, internamente están integradas por redes complejas de muchos actores independientes pero que interactúan entre sí. Estas interacciones, incluso cuando son informales, dan lugar a propiedades emergentes diferentes de las de los actores individuales. Por ejemplo, Steve Jobs insistió en Pixar en que solo hubiera dos baños en toda la oficina, situados en un espacio central. Al principio la idea parecía incómoda, pues algunas personas tenían que caminar 15 minutos para ir al baño. Sin embargo, Jobs insistió en que los servicios son el único lugar al que todo el mundo tiene que ir una o varias veces al día. Esto “forzaba” a que se establecieran relaciones, por lo que ahora todos los empleados de Pixar tienen su propia historia “de baño” y todo el mundo menciona las fantásticas conversaciones que han tenido mientras se lavaban las manos<sup>78</sup>. La organización, como un sistema autoorganizado, no tiene un controlador central que diga a las diferentes personas lo que tienen que hacer, ni tampoco ningún actor tiene el conocimiento completo de las circunstancias que rodean sus acciones. La imprevisibilidad da como resultado patrones nuevos y en continuo cambio. Es exactamente esta aleatoriedad la que puede ser una gran fuente de innovación, pues las nuevas combinaciones introducidas tienen el poder y la inercia de alterar los marcos de trabajo y las interacciones más organizadas. Como ocurre con toda innovación, reconocer y explotar las nuevas oportunidades percibidas es clave. Este tipo de cooperación puede darse también en grupos aleatorios, ya que la colaboración desde dentro es una idea de creación de novedad endógena que puede tener lugar en la “combinación [...] [y] formación y reformación deliberadas de grupos de cooperación participantes en la producción. El resultado está ampliando la variedad de productos y procesos”<sup>79</sup>.

77 Carlisle, Y. y McMillan, E. (2006) “Innovation in organisations from a complex adaptive systems perspective” *Emergence: Complexity & organisations*, ISSN 1521-3250, 8(1), pág. 2-9.

78 <http://www.npr.org/2012/03/19/148777350/how-creativity-works-its-all-in-your-imagination>

79 Foster, J. (2000) “Competitive selection, self-organisation and Joseph A. Schumpeter,” *Journal of Evolutionary Economics*, ISSN 0963-9937, 10, pág. 311-328.

Para evitar un nivel excesivo de aleatoriedad o de ruido, es necesario un equilibrio y no permitir que una estructura excesiva y la rigidez tomen la delantera. Sin embargo, la innovación inducida de manera endógena se encuentra en algún punto central en el que pueden darse nuevas combinaciones que sacudan la organización en dirección a un cambio positivo. Al principio podría ser necesario tener disponible a una persona que recoja esas ideas y las saque adelante convirtiéndolas en productos y servicios, o incluso procesos, verdaderamente innovadores. Finalmente, y en el terreno de las ideas, todos los miembros de una organización tendrían el tiempo y la motivación emprendedora para impulsar esas ideas a medida que surgiesen. En el capítulo 3 abordaremos cómo la Fundación Hazlo posible ha impulsado este proceso de colaboración interno.

Sin embargo, es interesante llevar el concepto de innovación a un nivel de detalle micro del contexto histórico, ya que la formación y reforma de grupos de cooperación para la supervivencia se puede extraer de estudios antropológicos en comunidades indígenas. Se trata de comprender cómo ha tenido lugar la innovación en el seno de grupos donde la toma de decisiones por parte de líderes tribales —especialmente en lo relativo al acceso y control de los recursos— ha sido un gran desafío. Además, la innovación indígena es un sistema complejo y, sin embargo, consolidado que ha tenido que hacer frente a una agresiva competencia transgeneracional por sus recursos habituales, así como a la entrada de potencias coloniales desestabilizadoras que han trastornado el liderazgo y la estabilidad existentes. Por consiguiente, una comunidad indígena puede servir como microcosmos de una organización (en cuanto sistema complejo) que pasa por un enorme estrés interno y externo y que tiene que poner en juego la innovación para su supervivencia.

Un estudio llevado a cabo por Paul Tapsell y Christine Woods analiza las comunidades maoríes de Nueva Zelanda para entender cómo surge la innovación en contextos indígenas. Para estudiar los sistemas complejos de una comunidad, se basan en la hipótesis de que la innovación consiste en combinaciones autoorganizadas de formación y reforma de grupos de cooperación. En la comunidad maorí la innovación surge mediante la interacción del joven emprendedor que busca oportunidades (*potiki*) y la persona mayor con mucha experiencia e influencia (*rangatira*). Los *rangatira* son los responsables últimos de asegurar la supervivencia familiar, pues como miembros de la generación más anciana se les respeta por la sabiduría y experiencia adquiridas. Por su parte, los *potiki*, o nuevas generaciones, se afirman constantemente buscando oportunidades siempre nuevas y emergentes y desafiando a los ancianos con oportunidades e ideas nuevas. Tapsell y Woods descubrieron lo siguiente:

“[...] en el seno y entre comunidades emparentadas existen dos límites en particular que son puestos a prueba constantemente, a menudo requiriendo reconocimiento, mantenimiento y negociación intergeneracional permanentes. [...] los *potiki* que buscan oportunidades [...] ponen a prueba los límites en su búsqueda para demostrar capacidad de liderazgo mediante la apertura de un acceso más amplio. Sin embargo, aprovechar esas oportunidades entraña riesgo [...], significa poner en riesgo a toda la familia. En tal caso, las relaciones inherentes internas y externas están amenazadas, lo que origina una crisis de vida que, en última instancia, requiere una mejora liderada por un *rangatira*. La formación y reforma de los sectores (u organizaciones) en cooperación combinan la oportunidad —representada por los *potiki*— y la herencia —conservada por los *rangatira*— para configurar el camino de la innovación. Parecería que los *potiki* operan en los límites del desorden y la autonomía, y los *rangatira* en los límites de la estabilidad y la conectividad”<sup>80</sup>.

80 Tapsell, P. y Woods, C. (2008) “A Spiral of Innovation framework for Social Entrepreneurship. Social Innovation at the Generational Divide in an Indigenous context”, *E:CO Issue*, Vol. 10, No. 3 2008, pp 25-34. Cita pág. 29.

Curiosamente, si extrapolamos la metáfora de los *potiki*, que representan la autonomía del individuo, y los *rangatira*, que encarnan la conectividad, podemos concluir que las interacciones que tienen lugar entre los diferentes miembros de la tribu y la formación de identidades tribales autoorganizadas que funcionan dentro de límites autogenerados son las que mantienen la existencia de un entorno perfecto para la innovación. La innovación surge como resultado de la interacción entre la búsqueda de oportunidades (*potiki*) y la estabilidad de la herencia preservada (*rangatira*). La autonomía y la conectividad también son vitales. Sin embargo, si prevalece la autonomía del individuo, entonces el grupo pierde su capacidad de cooperar y la de coordinar recursos, lo que puede conducir al caos. Por otro lado, si la conectividad adquiere una importancia fundamental, los actores pierden su individualidad y diversidad, y la comunidad tribal se hace demasiado inflexible, lo que puede provocar estancamiento<sup>81</sup>. Los autores sugieren que la innovación se puede representar con una doble espiral donde los flujos hermanados de oportunidad y herencia se contraen y se expanden en el punto central de la creación. Estos puntos de encuentro entre pasado y futuro convergen en el presente, donde pueden surgir la autoorganización y la innovación.

Si situamos la **organización** como la guardiana de la herencia y de la visión, como el contenedor de la conectividad y el propósito común, entonces debemos poner a **las personas** de la organización como buscadoras de oportunidades. En este sentido, es interesante que la autonomía y la independencia existan para que pueda darse innovación. El mantenimiento de este equilibrio es la clave para que haya colaboración dentro de una organización. El estudio de las culturas indígenas nos ayuda a identificar la importancia de encontrar innovación en el interior de un sistema a través de la formación y la reforma de grupos, y a comprender cómo convertirla en habitual. En este sentido, la visión y el parentesco existentes en el sistema son muy importantes, pues son los que impulsan ideas nuevas. En este sentido, si grupos indígenas que han hecho frente a situaciones muy adversas siempre han seguido innovando a pesar de las adversidades, podemos suponer que las organizaciones sociales tienen el potencial de salir adelante de la misma forma. Más que en las organizaciones con fines de lucro, las personas que forman parte de las organizaciones sociales lo hacen por una causa. Esta visión común facilita el vínculo familiar y la conectividad que la organización debería tener. Quizás la autonomía, la independencia para sacar adelante ideas nuevas, es lo que se echa en falta. Este equilibrio se puede impulsar en cualquier organización a través del liderazgo. La colaboración interna es lo que puede hacer que una organización se reinvente una y otra vez.

### Organizaciones sin ánimo de lucro en red

Aunque la colaboración interna es una fuerza esencial de la innovación, los sistemas también se pueden ampliar compartiendo la carga con otros socios afines a largo plazo. Un estudio reciente publicado en la *Stanford Social Innovation Review* argumenta que las entidades sin ánimo de lucro con más éxito son aquellas que funcionan en red. El secreto es que, en lugar de centrarse en actividades internas como la recaudación de fondos, la contratación de personal o el desarrollo de programas, han invertido tiempo en la construcción de su red. En este estudio se presentan varias organizaciones que, ejemplificando el enfoque de la red, han demostrado ser bastante más eficientes y eficaces trabajando juntas que si lo hubieran hecho cada una por su cuenta, a la vez que han seguido siendo sostenibles. La diferencia reside en el nivel de las asociaciones formadas. Más que centrarse en alianzas a corto plazo con organizaciones superficialmente similares para llevar a cabo un único programa, intercambiar algunos recur-

81 Tapsell, P. y Woods, C. (2007) "Social entrepreneurship and innovation: Self organization in an indigenous context", documento inédito, Universidad de Auckland.

sos y atraer financiación, las organizaciones sin ánimo de lucro en red "forjan alianzas a largo plazo con homólogas de confianza para abordar sus misiones en múltiples frentes<sup>82</sup>". Además, en lugar de ver sus organizaciones como concentradoras (*hubs*) y a sus socios como radios, los líderes de las entidades sin ánimo de lucro en red conciben sus organizaciones como nodos dentro de una amplia constelación que gira en torno a misiones y valores compartidos.

### El caso del Grupo Compartir, una alianza en red de organizaciones sin ánimo de lucro formada por ECODES, Fundación Hazlo posible, Fundación Tomillo, Fundación RAIS y CONAMA en un esfuerzo por ir más allá de la crisis

Un grupo de organizaciones sin ánimo de lucro de España ha unido recientemente sus esfuerzos para formar un sistema en red sobre la base de las similitudes existentes en sus respectivas culturas internas. Mediante la construcción de una red de confianza, han decidido reunirse para debatir los retos actuales y aumentar su eficacia tanto como sea posible. Cada una de ellas tiene un claro punto fuerte, y el propósito del grupo es hallar las diferentes áreas donde pueden colaborar no solo a nivel de equipos directivos, sino también a nivel de equipos de trabajo buscando sinergias entre las mismas áreas de trabajo de las distintas ONG (tecnología, comunicación, administración, etc). Además, han identificado varios proyectos en los que pueden trabajar conjuntamente. La primera iniciativa que se lanzó fue un curso diseñado específicamente para empoderar a los cuadros intermedios de las ONG. El proyecto surgió de la necesidad de ofrecer más oportunidades de formación de calidad al personal de las ONG al descubrir que la oferta formativa actual no respondía exactamente a sus necesidades o no estaba al alcance de sus presupuestos. Por consiguiente, han diseñado su propio curso y lo han lanzado internamente para el personal de sus organizaciones como piloto. Durante este primer año las personas que participan en la formación devuelven *feedback* sobre el proceso formativo de manera que se puedan incorporar mejoras y lanzarlo en próximas ediciones de manera abierta para que pueda participar cualquier ONG interesada.

Más recientemente el grupo incluso ha lanzado una petición a la Administración pública en relación con los recortes presupuestarios que afectan directamente al tercer sector. El poder de *lobbying* que estas entidades unidas pueden tener, como grupo que ya ha trabajado de forma conjunta, es superior que si cada una de ellas trabaja por su cuenta. Estas ONG están convencidas de que juntas pueden encontrar soluciones para algunos de los desafíos más difíciles a los que se enfrentan en España y en el extranjero.

La idea de la red de organizaciones sin ánimo de lucro es una alternativa para trascender los problemas individuales de cada una de ellas y unir esfuerzos para crear soluciones. La red de entidades sin fines de lucro es más efectiva por tres razones. En primer lugar, es capaz de aumentar la eficiencia al aprovechar las economías de escala. Una pequeña organización sin ánimo de lucro puede tener una mayor repercusión coordinando algunos de sus recursos limitados y trabajando con proveedores relacionados más allá de la mera reducción de duplicidades. Se pueden crear sinergias y las alianzas a largo plazo facilitan el desarrollo de proyectos innovadores. En segundo lugar, para equilibrar las tensiones entre el control

82 Wei-Skillern, J. y Marciano, S. (2008) "The Networked Nonprofit", *Stanford Social Innovation Review*, primavera 2008, pág. 40.

central y la autonomía local, las redes de entidades sin ánimo de lucro pueden buscar la creación de relaciones laterales entre unidades. La coordinación de afiliados en una red de confianza con entidades homólogas puede mejorar el desarrollo de soluciones conjuntas, ayudar a compartir las mejores prácticas y aumentar la rendición de cuentas y la repercusión. Por último, existen algunos retos demasiado grandes como para que las organizaciones sin ánimo de lucro puedan solucionarlos por sí solas. Los grandes problemas suelen requerir grandes soluciones que son necesarias para realizar un cambio generalizado, sumar capital, coordinar programas o compartir experiencias y contactos. La unión de esfuerzos y energías en aras de un objetivo común sitúa a las entidades sin ánimo de lucro en red entre las organizaciones más eficaces del mundo. Las redes no exigen más recursos, sino que más bien hacen un mejor uso de los recursos existentes. Esto coloca a estas organizaciones sociales en la mejor posición para continuar resolviendo algunos de los mayores retos del planeta con medios relativamente humildes.

Además, el estudio de la SSIR ha llegado a la conclusión de que las redes de organizaciones sin ánimo de lucro que tienen éxito comparten diversos rasgos. En primer lugar, las entidades que participan en la red ponen su misión, y no su organización, en el centro de sus operaciones. La parte importante es compartir la búsqueda de la misión, olvidando otros beneficios organizacionales. Se debe centrar la atención en el impacto más que en el control. Sin embargo, no basta con que sitúen sus misiones respectivas en el centro. Estas organizaciones necesitan dedicar tiempo y recursos a alinear sus valores con los de sus socios. Evaluar si tienen lo bastante en común como para construir una relación entre ellas es lo que crea los lazos de confianza necesarios para centrarse en la calidad más que en el control.

En segundo lugar, las organizaciones sin ánimo de lucro integradas en redes se ven a sí mismas como nodos dentro de una constelación de socios iguales e interconectados. En contraposición a la mayoría de las organizaciones, que se autoconsideran *hubs* con radios que parten de ellas, las entidades no lucrativas conectadas en redes gozan de una comunicación no restringida y frecuente entre todos los nodos. Esto permite la existencia de respuestas más rápidas, pues la coordinación sucede de forma natural, con un enfoque más integral.

Por último, las organizaciones sin ánimo de lucro que forman parte de una red pueden centrarse en sus conocimientos especializados, trabajando juntas para movilizar todos los recursos. Se ayudan entre sí para alcanzar sus respectivas misiones, lo que les permite orientarse a la repercusión en lugar de al crecimiento. También pueden ofrecer soluciones más integrales a la escala del problema que buscan corregir. Con la ampliación de su red, estas organizaciones pueden abordar la creciente complejidad de los desafíos a los que se enfrentan y son capaces de cumplir sus misiones con el uso más eficaz de los recursos.

## Redes de acción global

Si bien las organizaciones sin ánimo de lucro integradas en redes pueden ser tremendamente exitosas, en su reciente libro *Global Action Networks: Creating our Future Together*<sup>83</sup> Steve Waddell reconoce que la complejidad y nuestra incapacidad para resolver problemas necesitan trascender las redes tradicionales y extender el proceso aún más mediante el diseño de soluciones a los problemas eficaces, oportunas y localmente aplicables. Waddell argumenta que la solución es tener redes integradas por múltiples grupos de interés que superen las fronteras geográficas, institucionales y sectoriales para llevar a cabo un cambio sistémico. Este enfoque requiere utilizar el pensamiento sistémico integral,<sup>84</sup> es decir, el proceso de entender cómo las cosas se influyen entre sí dentro de un todo. Comprender cómo todo está conectado conduce a resultados superiores, pues las conexiones y la confianza son la base de tales relaciones.

De modo similar a la creación de iniciativas dentro de la organización y con otras organizaciones del sector, una “red de acción global” puede plantear una interpretación colectiva de un problema, considerar las repercusiones sobre diferentes partes interesadas y tener la capacidad para actuar hoy, si bien operando en un lugar de posibilidades futuras. Estas redes tienden a abarcar la diversidad, generar confianza y fomentar la acción emprendedora, pudiendo influir en la política, cambiar las reglas del juego e incluso actuar de forma global respondiendo al mismo tiempo a las necesidades y condiciones locales.

Los principios para la inversión responsable (PRI por sus siglas en inglés) son un ejemplo excelente de red de acción global. La iniciativa fue coordinada inicialmente por el secretario general de las Naciones Unidas, quien invitó a 20 de los mayores inversores institucionales del mundo, procedentes de 12 países, a que aceptaran unirse a un proceso de desarrollo de los principios. El grupo recibió el apoyo de un colectivo formado por 70 personas expertas de diferentes partes interesadas del sector de las inversiones, las organizaciones intergubernamentales y gubernamentales, la sociedad civil y el mundo académico, que durante las reuniones desarrollaron los PRI. Desde octubre de 2011 los han firmado 915 instituciones de inversión, con activos gestionados por valor de 30 billones de dólares aproximadamente<sup>85</sup>. Organizaciones como Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria o el Forest Stewardship Council están llevando a cabo esfuerzos similares. Estas iniciativas son apoyadas a su vez por otras organizaciones que trabajan a nivel internacional, nacional, local e individual para facilitar la colaboración y la interacción entre los diferentes grupos de interés.

Dichas redes representan una visión y una alternativa convincentes de cómo podría articularse un modelo de gobernanza global para el siglo XXI. La clave del éxito de tales modelos reside en las transformaciones personales y estructurales que tienen que ocurrir para que dichas colaboraciones tengan lugar. De hecho, otros autores están apoyando el movimiento de impactos positivos a través de aproximaciones locales y globales para desarrollar redes y convertirlas en agentes de cambio. Por ejemplo, Manuel Castells apoya un cambio paradigmático en su obra *The Rise of the Network Society*. Lo que está claro es el consenso creciente en torno a la idea de que “las antiguas formas de hacer las cosas no están a la altura de los desafíos planetarios a los que nos enfrentamos”<sup>86</sup>.

83 Waddell, S. (2011) *Global Action Networks: Creating Our Future Together*, Palgrave, Macmillan.

84 Las ideas de otros pensadores sobre el cambio en los sistemas también han sido exploradas por otros autores como Otto Scharmer, Peter Senge, Malcolm Gladwell, Margaret Wheatley, Ken Wilber, Barbara Bunker, David Bohm o Bettye Pruitt.

85 <http://www.unpri.org/about/>

86 Waddell, S. (2011) *Global Action Networks: Creating Our Future Together*, Palgrave, Macmillan.

### Redes de acción global trabajando por la movilidad sostenible, una conversación con Carlos Fernández Isoird e Iñigo Urkidi Díez

Denokinn es una ONG que nació con la misión de completar la cadena de valor de la innovación en el País Vasco. Está especializada en hallar proyectos estratégicos que coincidan con las competencias propias de un país, manteniendo una orientación social y medioambiental para sus proyectos. En uno de estos estudios, Denokinn identificó que el País Vasco estaba bien posicionado para sacar adelante proyectos en el sector de la automoción y del transporte. Sin embargo, Carlos estaba buscando “el coche del futuro”, una solución sostenible en materia de transporte. Durante ese proceso los responsables de Denokinn visitaron el Massachusetts Institute of Technology (MIT), donde encontraron un coche eléctrico que había sido financiado hasta 2007 por General Motors. El proyecto de construcción del coche eléctrico había sido abandonado al ser retirada la financiación, pero Carlos vio el enorme potencial que podía existir si se invertía en el proyecto.

Volvió al País Vasco con la idea de obtener financiación para continuar la investigación sobre el coche eléctrico que había visto. Su sueño era construir un coche eléctrico pequeño que pudiera ser usado como una alternativa al transporte público. Sabía que tendría que aunar esfuerzos para poder gestionar el proyecto y que empresas privadas, universidades, gobiernos locales y ONG deberían trabajar juntas para sacarlo adelante. El 10 de agosto de 2010 bautizó el proyecto con el nombre de Hiriko y empezó a compartir su idea dentro de una red de relaciones de confianza del País Vasco. Se dio cuenta de que, aunque existía un espíritu de cooperación, ninguna entidad por sí sola tenía los recursos financieros o la tecnología necesarios para apoyar el proyecto. Se precisaba una potente red de alianzas. Además, necesitaba recaudar fondos para seguir pagando al MIT por la tecnología del coche. Era la primera vez que el MIT colaboraba en un proyecto de estas características fuera de los Estados Unidos.

Ocho empresas decidieron unirse en una estructura de tipo cooperativo para fabricar el Hiriko. El pacto fue que cada una de ellas contribuiría a la financiación del MIT en su investigación continuada sobre la tecnología del coche eléctrico y que cada una de ellas fabricaría una parte del automóvil, con lo que ninguna podría producir el vehículo en su totalidad. Cada empresa usaría su propia tecnología para fabricar y financiar de manera conjunta los diferentes componentes del coche y, con independencia de su inversión inicial, tendría igual participación en los beneficios futuros. Este acuerdo se cerró sobre la base de los fuertes lazos de confianza y la cultura de base cooperativa característica del País Vasco. Personal del MIT visitó Denokinn ese mismo año para garantizar que el proyecto era viable, y se alcanzaron nuevos acuerdos. Había nacido una plataforma de innovación en una red global. En 2012 concluyó la fabricación del primer vehículo Hiriko. Su distribución está prevista para 2013.

Compartir ideas a través de redes es una de las herramientas de innovación más poderosas. Algunas organizaciones, como Innobasque, la agencia vasca para la innovación —una asociación privada creada para coordinar e impulsar la innovación en el País Vasco—, son plataformas clave para el conocimiento y la comunicación entre diferentes redes y personas. Normalmente, tienen socios que proceden de una amplia red de instituciones vinculadas a la ciencia, la tecnología y la innovación, empresas privadas, sec-

tor público, emprendedores y empleados de varias organizaciones interdisciplinarias. Innobasque sirve como una plataforma y red de colaboración desde donde desarrollar actividades y promover valores y actitudes que puedan impulsar el espíritu cooperativo, que ha sido la base de proyectos como Hiriko y la norma de la formación vasca durante siglos.

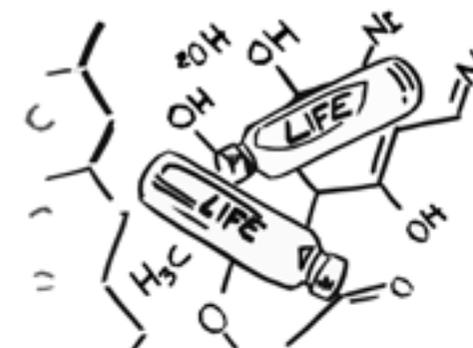
La creación de vínculos y nodos que se expanden a través del esqueleto de la complejidad de la sociedad actual es el camino que le permite afrontar sus mayores retos. Para trabajar juntos, debemos comprender las interacciones dinámicas reales entre personas de ecosistemas diferentes, abrir nuestras propias puertas y permitir que emerja el flujo de caos y orden. Es en el interior de estas redes donde tendrán lugar las interacciones necesarias que traerán un cambio en la manera en que actualmente vivimos, aprendemos, pensamos y, en última instancia, innovamos y sobrevivimos.

### Elemento clave nº 5. Experimentar y repetir

*“Toda la vida es un experimento. Cuantos más experimentos hagamos, tanto mejor”.*

**Ralph Waldo Emerson**

La mayoría de personas están familiarizadas con el método científico de experimentación, que se basa en el concepto de ensayo y error con el objetivo de verificar o establecer si una hipótesis previamente fijada es cierta o falsa. Aunque normalmente asociamos este término con científicos y biólogos, rara vez recordamos que de niños todos hemos sido experimentadores radicales que hemos usado el mundo como laboratorio. La primera persona que usó el método científico tal como hoy día lo conocemos fue Francis Bacon en el siglo XVII. Bacon señaló la importancia de observar y cuestionar (dos elementos de innovación explorados con anterioridad), y estaba en desacuerdo con el método científico usado en la época: responder preguntas simplemente por deducción. Como él afirmaba:



“Queda la simple experiencia; que, si se toma tal como viene, se llama accidente, y si se busca, experimento. El verdadero método experimental primero enciende la vela [hipótesis] y luego, por medio de ella, muestra el camino [organiza y delimita el experimento]; comenzando como lo hace con la experiencia debidamente ordenada y digerida, no desmañada o errática, y de ella deduciendo los axiomas [teorías], y a partir de axiomas establecidos otra vez nuevos experimentos”. Francis Bacon, *Novum Organum* (1620).

Bacon buscaba un método que permitiera repetir las observaciones en una serie de experimentos que sirvieran para predecir el futuro. Él, como otros científicos relacionados con las mayores innovaciones de la historia, comprendió que un experimento finalizaba con el inicio de otro experimento. Es decir, la observación y la prueba conducen a nuevas observaciones que modificarán la prueba..., acercándonos cada vez más a la respuesta a preguntas “qué pasaría si...” que representan nuestro futuro.

El valor del modelo de experimentación ha sido absorbido por las organizaciones sociales para encontrar respuestas a algunas de las preguntas más difíciles que el mundo afronta hoy en día. En este sentido, Dyer, Hal y Gregersen (2011) llegaron a la conclusión de que las personas más innovadoras del

mundo participan en tres tipos de experimentos para generar datos e ideas nuevas. En primer lugar, **podrían probar nuevas experiencias**; en segundo lugar, **desmontar cosas**; y, por último, **probar ideas mediante la creación de prototipos y pilotos**. La parte importante de la experimentación es que proporciona datos clave sobre hasta qué punto las ideas funcionan bien en la práctica y pueden ayudar a configurar pieza por pieza modelos de organización. Además, descubrieron que si se aplican la experimentación y la iteración al mismo tiempo que se formulan preguntas relevantes, se observan las situaciones principales y se establece contacto con las personas adecuadas, ello conducirá a menos experimentos y de mayor calidad para obtener los mismos resultados. De este modo, disponer de otros elementos clave de los innovadores puede reducir el tiempo y el coste de la experimentación. No obstante, **el principio clave de todos los experimentos es que rara vez resultan según lo previsto**, si bien son la única manera de generar los datos necesarios para lograr las soluciones más innovadoras.



*“No he fracasado, solo he encontrado diez mil maneras de hacerlo que no funcionan”.*

**Thomas Edison**

Experimentar es una habilidad que nos permite enfocar el trabajo y la vida de una forma consciente con una mentalidad de comprobación de hipótesis. Prácticamente toda organización disruptiva evoluciona a lo largo del tiempo a través de una serie de experimentos que conducen a modelos de generación de ingresos y productos y servicios que cambian la forma de trabajar de todo un sector. Por consiguiente, es importante hallar diferentes maneras de experimentar. En esta sección nos fijamos en algunas de ellas.

#### **Descubrir algo nuevo: experimentar de nuevo**

Probar nuevas experiencias puede parecer una pérdida de tiempo cuando estas no están directamente vinculadas a un resultado deseado. Cuando nos centramos en resolver un problema, la gestión orientada a resultados se centra en solucionarlo “de un modo eficiente”, y la experimentación suele producir la sensación de que se está caminando en círculos, especialmente cuando no existe una conexión clara entre el experimento y un resultado estratégico. Hay una tendencia a centrar la atención en un problema y a buscar soluciones desde nuestra “propia” mente creativa, lo que comporta un autobloqueo que nos lleva a pensar solo de un modo concreto y que quizás nos hace perdernos la mitad de la imagen.

Sin embargo, es exactamente en estos momentos de “crisis nerviosa” y de sentirnos “atascados” cuando tomar parte en experiencias completamente nuevas que parecen “no relacionadas” con su aplicación práctica puede dar como resultado beneficios directos. Los innovadores comprenden que tener experiencias diversas favorece el pensamiento divergente, que nos proporciona más elementos a los que recurrir en la asociación de ideas. La idea disruptiva que cambiará nuestras pautas de pensamiento se suele encontrar con mayor frecuencia cuando experimentamos actividades fuera de nuestra zona de confort.

Steve Jobs, uno de los innovadores más famosos de todos los tiempos, se apuntó a clases de caligrafía después de haber abandonado todos los demás cursos durante sus estudios universitarios. Para él, la caligrafía era la magia que animaba la ciencia. En aquel momento Jobs no buscaba una aplicación práctica o un beneficio económico de sus clases. De hecho, ni siquiera pensaba en cómo esta experiencia podría convertirse en un factor diferenciador en su vida. No fue hasta la fase de diseño del primer Macintosh que pudo comprobar que tales habilidades podían ayudar a Apple a crear documentos y aplicaciones con una bella tipografía. En su famoso discurso inaugural de Stanford, Jobs habló sobre la importancia de confiar en que los puntos (experiencias) de la vida se conectarán en el futuro para conducirnos a donde tenemos que estar:

“No se puede conectar los puntos mirando hacia adelante. Solo es posible hacerlo mirando hacia atrás. De modo que hay que confiar en que, de algún modo, los puntos se conectarán en nuestro futuro..., creer que los puntos se conectarán más adelante nos dará confianza para seguir los dictados de nuestro corazón incluso si este nos lleva fuera del camino trillado. Este enfoque nunca me ha dejado tirado y es el que ha marcado POR COMPLETO la diferencia”.

El enfoque de intentar nuevas experiencias puede conducir a ideas disruptivas. El caso de The Edible Bus Stop, en Londres, fue una idea que surgió como respuesta directa a una amenaza para la comunidad que impulsó un modo emocionante, innovador y ascendente de superar el reto usando la energía para crear un lugar de luchar.

#### **El caso de The Edible Bus Stop, una conversación con Simon Goldsmith**

The Edible Bus Stop (“La parada de autobús comestible”) fue creada por una comunidad local londinense que esperaba aumentar el único espacio “recreativo” en el vecindario en un momento en que la ciudad tenía planificada la construcción de más viviendas. El escándalo que esto provocó generó el impulso necesario para que la comunidad reclamara el espacio. ¿Pero cómo lo harían?

Simon Goldsmith, uno de los fundadores del proyecto, había comprobado a partir de su experiencia como consultor estratégico en materia de sostenibilidad la eficacia de invitar a las personas a involucrarse en proyectos que tuviesen componentes de sostenibilidad, en lugar de simplemente reunir a la gente en manifestaciones infructuosas. Pensó de inmediato en el poder de una “jardinería de guerrilla”, es decir, realizar tareas de jardinería sin permiso en el terreno de otra persona como una forma proactiva de reclamar aquel espacio como comunitario, como era el caso en aquel momento de una serie de parterres de flores descuidados junto a una parada de autobús. Simon y el equipo de The Edible Bus Stop colgaron carteles en las calles adyacentes en los que se invitaba a la comunidad a cavar en aquel espacio y a limpiarlo de malas hierbas y flores. Nos explica Simon: “Ninguno de los miembros del equipo central éramos jardineros expertos o creadores de espíritu comunitario, pero vimos el potencial de lograr que la comunidad se responsabilizase de mejorar su propio entorno. Estábamos informados de otros proyectos de jardinería ‘de guerrilla’ y sabíamos que podían generar grandes resultados, aunque queríamos que nuestro jardín ‘de guerrilla’ fuese público, responsabilidad de la comunidad. No teníamos nada que perder por tomar la iniciativa, de manera que nos tiramos a la piscina sabiendo que tendríamos que aprender con rapidez y hacer frente a los retos a medida que fuesen apareciendo. Sabíamos que pasar a la acción sería mucho más divertido e ilustrativo de

nuestras necesidades locales que presentar objeciones formales a los planes de desarrollo para el espacio. Nos dimos cuenta de que al dar a las personas una responsabilidad y un espacio para la experimentación creábamos la conexión que la comunidad echaba a faltar. Un nombre divertido y la promoción del proyecto generaron un enorme interés en la comunidad y permitieron a los miembros experimentar por sí mismos”.

De hecho, el proyecto dio un giro interesante. En lugar de realizar simplemente tareas de jardinería con flores, lo que era la idea original, una joven pareja había plantado unas cuantas verduras. Este “experimento” de intentar algo nuevo dio al grupo la idea de hacer lo mismo y cubrir la totalidad del espacio con verduras y unas cuantas flores. Las verduras son comestibles y pueden resolver dos problemas al mismo tiempo. Más de 60 personas de todas las edades y culturas se comprometieron con el mantenimiento de este espacio. Esto significaba que estaba teniendo lugar otro “experimento”, un centro comunitario donde Edible Food eran personas conectadas de manera informal para cultivar alimentos a escala local y crear nuevos proyectos. A través de este proyecto-acción, la municipalidad pronto advirtió la importancia del espacio como un medio para crear cohesión y orgullo de pertenencia a la comunidad; ahora este programa goza de amplio reconocimiento como uno de los proyectos olímpicos del programa London Leaders y ha recibido una amplia cobertura de los medios de comunicación nacionales.

Nadie sabía si el proyecto sería un éxito, aunque este “experimento” generó muchos más resultados positivos de los que se habían imaginado en un principio. Decenas de residentes de todas las edades y culturas se han comprometido con el mantenimiento de este espacio. Este exitoso centro de reunión comunitario les ha permitido “experimentar” con otras comunidades a lo largo de la línea del autobús, aprendiendo cada vez nuevas habilidades y respuestas a los desafíos, siempre con la emoción de los resultados positivos que contribuyen a crear.

Las comunidades de The Edible Bus Stop aprenden con la práctica, nadie del grupo era experto en jardinería ni sabían cómo encarar los retos a los que se enfrentaban. El obstáculo de la inercia fue fácilmente superado por el deseo de la comunidad de asumir la responsabilidad de un espacio y convertirlo en algo de lo que estar verdaderamente orgullosos.

El “experimento” creció más allá de las reflexiones de los fundadores iniciales. Como Simon nos recuerda: “A cada paso hemos aprendido más, asumiendo mayores retos, diciendo ‘sí’ en lugar de ‘no’, capacitando el proyecto para crear impulso y energía. Nos convertimos en parte de un objetivo más grande”.

---

Experimentar con nuevas experiencias puede llevar a tantos niveles de crecimiento y “disrupción” que deberíamos siempre encontrar el tiempo y los recursos para invertir en ello. Cruzar fronteras, tanto físicas como intelectuales, es un ejercicio excelente para ampliar nuestra mente. No es necesario asistir a clases de caligrafía o probar la jardinería, ¿pero qué tal visitar una ciudad o un país diferentes? ¿O dedicar tiempo a probar nuevas actividades observando al mismo tiempo y preguntando qué podría esta experiencia enseñar a mi organización para crear algo nuevo? ¿Qué pasaría si pudiésemos probar y replicar una cosa de este entorno? ¿Qué sería? ¿Cómo podríamos hacerlo?

Desarrollar nuevas habilidades y aficiones son también maneras excelentes de salir de nuestra zona de confort. Invertir tiempo en actividades físicas o retos personales puede realmente empujar los límites de nuestra imaginación hacia toda una serie de experiencias vitales que son el principio de un viaje de exploración.

### **Emergencia: desmontar cosas**

En campos como la filosofía, la teoría de sistemas, la ciencia o el arte, **emergencia** es cómo sistemas y modelos complejos pueden surgir de una multiplicidad de interacciones relativamente simples. Algunas veces estos sistemas complejos, cuando son divididos en partes, pueden ser sorprendentes y contrarios a la intuición. Nos enfrentamos constantemente a ejemplos de emergencias tanto en la naturaleza como en nuestros sistemas sociales: los vemos en los modelos de tráfico, en el mercado de valores, en la forma en que cambian las conversaciones e incluso cuando jugamos al ajedrez. La manera en que un sistema se comporta como un todo es diferente de la suma de sus partes debido a las interrelaciones de cada elemento.

Por lo tanto, resulta interesante deconstruir productos, procesos e ideas y comprender cómo funcionan. Cuando empezamos a desmontar cosas, deberíamos preguntar constantemente por qué funcionan de la manera en que lo hacen y cómo el cambio de un componente podría llevar a un producto, servicio o sistema completamente nuevos.

### **Teoría “U”: la emergencia del modelo**

El patrón de emergencia y la interacción de las partes con el todo han sido extrapolados al mundo de los negocios, la educación, la administración y el liderazgo por autores como C. Otto Scharmer y Peter Senge. Su primer libro, *Presence*<sup>87</sup>, fue tanto una exploración revolucionaria como un mensaje lleno de esperanza que definía cómo las capacidades que subyacen bajo nuestra capacidad para ver, sentir y darnos cuenta de nuevas posibilidades se pueden usar para hacer emerger el futuro. Recurriendo a la sabiduría y la experiencia de más de 150 científicos, líderes sociales y emprendedores, tomaron prestado el concepto del mundo natural y a través de *Presence* exploran cómo esa conexión del todo y sus partes desempeña su papel en el mundo. Mediante la observación y la acción llegaron a la conclusión de que el todo puede estar totalmente presente en cualquiera de sus partes y que, si se dividiere, podrían retirarse los viejos patrones y emergerían niveles más profundos de aprendizaje y de creación para el todo en su conjunto.

El concepto cobró impulso y fue necesario profundizar más en esta exploración para comprender con qué profundidad podían darse el cambio y la innovación en las personas, las organizaciones y la sociedad con estas nuevas ideas. Con la teoría “U”, Otto Scharmer nos invita a ver el mundo de nuevas formas, a aprender del futuro a medida que este emerge y a explorar un territorio totalmente nuevo de investigación científica y liderazgo personal. La teoría nos embarca en un viaje que toma la forma de una “U”. Este consiste en cinco etapas



87 Senge, P.M.; Scharmer, C.O.; Jaworski, J.; Flowers, B.S. (2008) *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*, Crown Business.

que nos permiten tomar el todo, descomponerlo en sus partes y, acto seguido, dejarlo emerger:

1. Co-iniciar: cuando se inicia el proceso, es crucial empezar con una intención, una pregunta o una situación que queremos resolver con nuestro equipo. Aunque esta fase es probablemente el producto de observaciones y conversaciones anteriores, este es el momento de estar abiertos a escuchar. Escuchar va más allá de comprender los marcos de trabajo y las formas actuales de responder a nuestra pregunta, pero también supone hallar el denominador común de lo que nos ha llevado a esa pregunta. La etapa de co-iniciación se convierte en parte del sistema, del proceso, y a partir de ella se entra en el desarrollo.

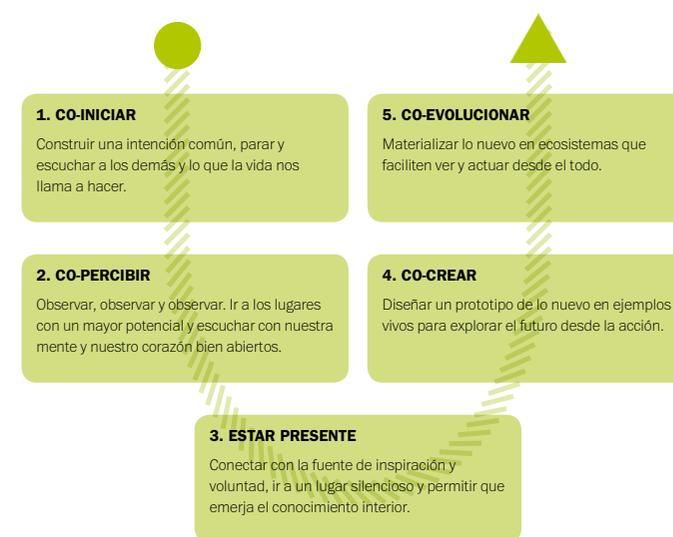
2. Co-percibir: según bajamos por el lado izquierdo de la “U”, es clave empezar a sentir. Según Scharmer, el factor limitante de la innovación no es la falta de visión o de ideas, sino la incapacidad de ver de una forma profunda, nítida y colectiva. “Sentir” es importante para contemplar cada parte y tratarla de manera individual, abriéndonos a la posibilidad de nuevas percepciones. Esta es también la etapa en la que empezamos a hacer asociaciones. En esta parte del proceso se nos anima a tener las mentes y los corazones abiertos, lo que multiplicará las conexiones que nuestro cerebro puede establecer. Mediante la deconstrucción de procesos e ideas en sus componentes y el intento de entender cómo funciona cada uno por su cuenta usando todos nuestros sentidos a menudo se desencadenan nuevas ideas y percepciones.

3. Estar presente: en la parte inferior de la “U” existe un umbral en el que necesitamos “desprendernos” de todo lo que no es esencial. Este es el momento de la búsqueda interior y de la introspección, así como de la desconexión. Durante las reuniones de negocios, durante el período de estar presente, las personas tienden a salir solas a dar un paseo o a hacer otra actividad durante un rato o durante varios días. Esta experiencia abre nuevas posibilidades y, lo que es más importante, la experiencia de entrada de lo nuevo y la transformación de lo viejo. Es cuando tiene lugar el momento “AJÁ”, que aumenta automáticamente la energía del individuo y del grupo, que trabajan hacia un futuro que tienen la sensación de que quiere emerger.

4. Co-crear: cuando empezamos a movernos en sentido ascendente por el lado derecho de la “U” ya hemos hecho frente a la resistencia del pensamiento, la emoción y la voluntad. Ahora en el nuevo lado tenemos mucha más energía y la intención de volver a integrar la cabeza, el corazón y la mano de modo que nuestras percepciones e ideas puedan tomar forma en el contexto de aplicaciones prácticas. En esta etapa ya nos hemos “desprendido” de todos los conceptos innecesarios que teníamos en nuestra parálisis analítica. El siguiente paso es determinar lo que realmente necesitamos y proporcionar soluciones en forma de prototipo para esas necesidades reales en tiempo real. Observamos y adaptamos sobre la base de lo que sucede a continuación. De hecho, no hay una etapa de análisis. El diseño de prototipos forma parte del proceso de percepción y descubrimiento, en el que el equipo explora el futuro mediante la acción en vez de mediante el pensamiento y la reflexión. Los procesos de innovación normalmente se quedan estancados en esta fase precisa, pues tienden a funcionar como en el método convencional, basado en la penetración analítica, el diseño y la construcción de anteproyectos. La creación de un prototipo se acelera a través de los desafíos que emergen, pues se está creando el futuro.

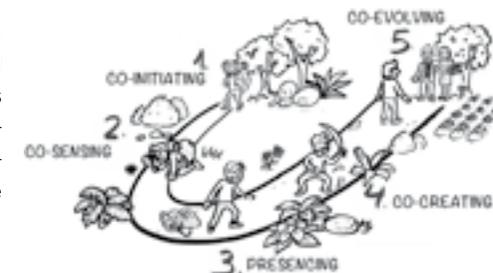
5. Co-evolucionar: la etapa final del proceso de la “U” implica sacar adelante los prototipos y microcosmos que hemos desarrollado y revisarlos con una evaluación sólida que suele comportar la participación de otros grupos de interés. Se crea un ecosistema de innovación que permite la medición de los prototipos a partir de su mayor repercusión, y se comparten los conceptos con instituciones y organizaciones que pueden poner a prueba y ampliar la escala de las innovaciones.

Figura 2.7. La teoría U



Fuente: Scharmer

Seguir las cinco etapas de la teoría “U” requiere la aceptación de la incertidumbre y de los errores, al tiempo que nos abrimos a eventos improbables y nos atrevemos a emprender un viaje aparentemente imposible. La teoría “U” es un proceso integral de innovación que recoge la conciencia de una mente, un corazón y una voluntad abiertos. La combinación de estas tres aperturas —mente, corazón y voluntad— en una única alineación es fundamental para entrar en el proceso y completar el viaje. Según Scharmer, un modelo para desafiar modelos mentales y crear espacio para la escucha profunda permite la liberación de nuestra sabiduría colectiva para unirnos a medida que el futuro emerge en la co-creación de un mundo nuevo.



**El caso de Solucionesong.org, el compromiso con la “U”: una conversación con Julio Carazo**

Julio Carazo es el líder emprendedor de Solucionesong.org, una plataforma de Internet que se lanzó en 1997 para poner al servicio de las ONG los conocimientos especializados de profesionales del mundo de la empresa, que responden a las preguntas planteadas por estas. La trayectoria de Julio es única y su experiencia en diferentes sectores le llevó a experimentar y lanzar una plataforma en línea que ha revolucionado la forma en que las ONG buscan asistencia en España. Julio nos explica: “Trabajé muchos años en Hewlett-Packard y me familiaricé con herramientas tecnológicas útiles que podían mejorar la eficiencia. Al mismo tiempo, mientras trabajaba en HP, colaboraba como voluntario en

una ONG local y dedicaba mucho tiempo a contestar preguntas relativas a herramientas y conocimientos que se usaban con frecuencia en el sector lucrativo". Julio sintió literalmente "la llamada interior" a hacer algo más significativo con su vida. Había **co-iniciado** su viaje cuando fijó su intención de hacer voluntariado con ONG y ayudar de manera significativa. Cuando inició su voluntariado, empezó a observar que los profesionales de la empresa estaban dispuestos a ayudar, pero que les faltaba tiempo para hacerlo, mientras que las ONG precisaban acceder a sus conocimientos especializados y debían confiar en tener respuestas rápidas. La **co-percepción** le llevó a explorar el problema y a dejar emerger la solución (**estar presente**) cuando ató cabos y se dio cuenta de que la tecnología podía ofrecer una solución eficaz a este problema mucho antes de que, en efecto, se utilizase para este fin. "Empecé a pensar que la solución más eficaz sería una plataforma tecnológica que pudiese servir de puente entre los profesionales del mundo empresarial y las ONG". Julio lanzó ONGline como un primer experimento (**co-creación**). Empezó a repetir el modelo, pero se dio cuenta de que necesitaba dedicar una gran cantidad de tiempo a diseñar un prototipo y probar la mejor solución. Fue en esta fase cuando Julio solicitó una excedencia de un año en su puesto de trabajo en HP y dedicó el 100% de su tiempo a ONGline. "Nunca he estado tan comprometido en mi vida. Sabía que el modelo era potente y que podía ayudar a resolver de una forma económica y fiable muchos problemas que las ONG estaban experimentando. Sin embargo, para que los profesionales aceptasen actuar como voluntarios, el sistema tenía que ser sencillo y eficiente". Julio empezó a realizar un mapa de posicionamiento de los grupos de interés que participaban en estas conversaciones (**co-evolución**) y dedicó aproximadamente un año a experimentar y probar diferentes modelos de plataforma que podían servir a este propósito. Finalmente, buscó una ONG exitosa a la que dejar el proyecto y de este modo encontró a la Fundación Hazloposible. Centraron esfuerzos en el desarrollo de Solucionesong.org, e inició el traspaso delegando la gestión diaria de la herramienta a la organización y pasando a formar parte del patronato de la entidad, en el que todavía continúa.

Así surgió Solucionesong.org, una plataforma única y exitosa que ha resuelto más de 6.000 cuestiones hasta el momento y que tiene previsto continuar su expansión. Siguiendo, aunque sin saberlo, el viaje de la "U", pudo construir una plataforma de crowdsourcing que se adelantó por lo menos en ocho años a su tiempo. Su éxito continuado habla por sí mismo; las innovaciones con una base sólida pueden transformar el futuro.

### Diseñar prototipos, probar, repetir

Como se comentaba en la cuarta etapa de la teoría "U", la importancia de diseñar prototipos, probar y repetir es enorme. Las organizaciones no usan el diseño de prototipos para innovar porque no están familiarizadas con el hecho de trabajar en marcos temporales de breve duración y con la creación de productos "inacabados" sin demasiada investigación. Para la mayoría, el diseño de prototipos parece superficial y poco ortodoxo. Sin embargo, los prototipos sirven como modelos del producto o servicio real que se pueden probar a un coste más bajo, por lo que se reduce el riesgo. Se considera que experimentar a través de prototipos es una forma de probar la funcionalidad, y muchas entidades de renombre promueven su uso. Una de ellas es la d.school de la Universidad de Stanford, que define el diseño de

prototipos como "obtener ideas y exploraciones de nuestra cabeza y del mundo físico"<sup>88</sup>. Un prototipo puede ser cualquier cosa que adopte una forma física, la única condición es que debería ser acorde con el progreso de nuestro proyecto. Por ejemplo, si el proyecto se encuentra en una fase de exploración temprana, el prototipo debería ser aproximado y rápido, lo que nos permitiría aprender con rapidez e investigar diferentes posibilidades. Si, sin embargo, ha habido un cuestionamiento, una observación y un *networking* previos, entonces el número de prototipos podría ser menor y se precisará una cantidad de experimentos mucho más baja para obtener percepciones. Es importante señalar que los prototipos tienden a tener más éxito cuando las personas pueden experimentar e interactuar con ellos. Además, estas interacciones son un vehículo de aprendizaje óptimo para impulsar una empatía más profunda y configurar soluciones de éxito.

Existen diferentes formas de probar prototipos. El aspecto más importante es que se prueben con usuarios potenciales reales. Esto ayuda a afinar la solución y nos ayuda a comprender a las personas para quienes los estamos diseñando. Al probarlos con usuarios, debemos ser conscientes de varios aspectos: el primero es que se trata de nuestro prototipo; el segundo es el contexto y el escenario en el que lo estamos probando; el tercero es cómo interactuamos con el usuario durante las pruebas; y el cuarto es cómo observamos, captamos y tenemos en cuenta la retroalimentación. Además, para probar nuestro prototipo podemos emplear varias metodologías. La d.school ha identificado algunas de las mejores maneras de experimentar con ellas. En esta sección exploraremos tres:

### Prototipo de prueba

El diseño de prototipos de prueba es la generación iterativa de artefactos de baja resolución que prueban diferentes aspectos de nuestra solución o espacio de diseño. Hay que pensar sobre lo que estamos intentando aprender con nuestros prototipos y crear objetos y escenarios de baja resolución que prueben estas preguntas. La forma fundamental de probar prototipos es crear experiencias a las que los usuarios puedan reaccionar. También es importante probar los prototipos en el contexto en el que se usará nuestra solución, pues es fundamental tomar nota de nuestra percepción de las necesidades y reacciones de los usuarios.

### Prototipo orientado al usuario

Un prototipo orientado al usuario intenta comprender mejor al usuario y sus interacciones con nuestra solución en curso. Con un prototipo orientado al usuario, la intención es llegar a comprender observando cómo el usuario crea algo, en lugar de intentar algo que ya ha sido desarrollado. El verdadero valor de este ejercicio es que cuando al usuario se le pide que cree aspectos en relación con el diseño, en vez de limitarse a evaluar su experiencia tienen lugar diferentes supuestos y deseos. Este enfoque interactivo permite al usuario ser parte integrante del diseño del prototipo y ello nos permite entender cómo piensa. Hay que encontrar un equilibrio entre un apuntalamiento suficiente de la idea, de manera que los usuarios crean que pueden ser generadores, y el mostrarnos lo bastante abiertos para aprender más allá de los sesgos y supuestos que hemos creado.

### Prototipo del Mago de Oz

El prototipo del Mago de Oz se usa para falsificar la funcionalidad que queremos probar con los usuarios, con lo que se ahorra el tiempo y los recursos que comporta crear la funcionalidad antes de refinarla a

<sup>88</sup> <http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2012/02/experiment-mixtape-v8.pdf>

través de pruebas. Normalmente se utiliza para sistemas digitales que requieren un gran esfuerzo de creación pero sobre los que es necesario aprender más antes de realizar la inversión. El prototipo debe simular la funcionalidad para dar al usuario una experiencia auténtica usando herramientas ya existentes en combinación con la intervención humana.

Dedicarse con regularidad a la construcción de prototipos para probar nuevas ideas y llevar a cabo experiencias piloto de estas como experimentos a pequeña escala puede ser el mejor modo de aprender a través del ensayo y error, y de permitirnos experimentar la valentía necesaria para fallar y aprender. De hecho, el diseño de un prototipo podría parecer al principio una pérdida de tiempo, pero las organizaciones sociales han llegado a la conclusión de que es el mejor aliado para resolver algunos de los problemas más difíciles a los que se enfrenta el mundo, como en el caso de Embrace, un prototipo que potencialmente puede salvar la vida de 20 millones de bebés.

#### **El caso del Embrace Infant Warmer (“calentador de bebés”): diseñar prototipos, experimentar y repetir para salvar vidas**

La idea del Embrace Infant Warmer surgió de un grupo de estudiantes del programa de Jim Patell Entrepreneurial Design for Extreme Affordability (“Diseño empresarial de asequibilidad extrema”), organizado por el Stanford Institute of Design (también llamado d.school) y que involucra a estudiantes de posgrado y profesores en un curso semestral basado en un proyecto con “equipos multidisciplinares que, mediante trabajo colaborativo, diseñan prototipos de productos, planes de implementación y experiencias de usuario para iniciativas emprendedoras en países en desarrollo<sup>89</sup>”. Los estudiantes suelen trabajar en proyectos que se encuentran en el punto de intersección entre la empresa, la tecnología y los valores humanos para ser pioneros en el desarrollo de productos y servicios creativos e innovadores diseñados para solucionar algunos de los mayores desafíos que el mundo tiene planteados.

En 2007 Patell y sus coinstructores retaron a los estudiantes a que se fijasen en el problema de los 20 millones de bebés que nacen cada año prematuros o con bajo peso, las principales causas de muerte neonatal. De hecho, en torno a cuatro millones de estos niños mueren durante las cuatro primeras semanas de vida porque carecen de la grasa corporal suficiente para mantenerse calientes y, por consiguiente, sufren hipotermia. Los que sobreviven se enfrentan a graves problemas de salud a largo plazo, como una elevada probabilidad de desarrollar infecciones, incapacidad para absorber nutrientes o incluso la parada de órganos. Otra consecuencia para los supervivientes es tener un coeficiente intelectual bajo de por vida. Por otro lado, el 99% de las muertes neonatales ocurren en países de renta baja o media. La solución que se estaba usando en los sistemas de salud occidentales era la incubadora neonatal, una máquina alimentada con energía eléctrica que puede tener un coste de 20.000 € y que se utiliza para tratar a estos niños hasta que han ganado el peso suficiente como para autorregular su temperatura corporal. Para los países en vías de desarrollo se han diseñado incubadoras de bajo coste, pero su precio oscila aún entre los 2.500 y los 7.000 euros, un precio prohibitivo para muchas regiones. Por lo tanto, el reto era desarrollar una incubadora que pudiese costar 150 € o menos.

89 <http://extreme.stanford.edu/course/>

Chen y Linus Lang, ambos estudiantes de empresariales, formaron un equipo con Rahul Panicker y Neganand Murty para abordar la misión.

Para comprender mejor el problema, los estudiantes viajaron a Nepal. A su llegada descubrieron que, de hecho, los hospitales sí tienen incubadoras, pero la realidad es que la mayoría de los bebés nacidos de forma prematura lo hacen en áreas rurales. También se dieron cuenta de que la mayoría de estos niños nunca llegaban al hospital, pues la mayor parte de estos pueblos se hallan a varios días a pie de los hospitales. Esto condujo a un importante avance: diseñar una incubadora asequible tendría poco impacto porque estaría resolviendo el problema equivocado incluso aunque la tecnología estuviese disponible en los hospitales. Para salvar vidas de verdad, el diseño debía funcionar en aquellos entornos rurales, es decir, tenía que funcionar sin electricidad y ser portátil, de uso intuitivo, fácil de esterilizar, culturalmente apropiado y, sobre todo, económico<sup>90</sup>.

Con estos nuevos hallazgos, el equipo se replanteó su reto. En lugar de centrarse en incubadoras asequibles, debían esforzarse por diseñar un producto que mantuviera la temperatura de los bebés sin usar electricidad, que fuese portátil y que tuviese un coste extremadamente bajo. Al cambiar y delimitar el desafío, el equipo aumentó la probabilidad de que su solución final tuviese realmente repercusión.

El equipo aprendió rápido sobre tecnología de incubadoras y se dio cuenta de que un porcentaje importante del gasto de las incubadoras estándares tenía poco que ver con la regulación de la temperatura. Revisaron sus percepciones anteriores e iniciaron una serie de sesiones de lluvia de ideas en las que se seleccionaron varias ideas potenciales para abordar la rápida construcción de prototipos. Con solo un pequeño número de elementos disponibles, reunieron diversas soluciones y orientaron su reflexión hacia soluciones únicas, construyendo y rompiendo más de 100 prototipos. Al final del curso el equipo escogió un único prototipo embrionario de calentador de bebés a bajo coste que parecía una especie de saco de dormir para bebés. La característica principal era una pequeña bolsa flexible hecha con material de cambio de fase, una almohadilla única extraíble que se puede calentar a 36,7 grados Celsius e insertarla en la bolsa para mantener caliente al bebé. Tras varios minutos en agua hirviendo, la almohadilla podía mantener la temperatura perfecta hasta cuatro horas y luego se podía volver a calentar. Además, el diseño era pequeño y ligero, fácil de transportar y de uso intuitivo. Incluso ofrecía otras prestaciones que se añadieron a partir de los hallazgos de la fase de investigación, como la necesidad de proximidad con la madre, un concepto extendido y popularizado según el cual las madres calientan a sus bebés envolviéndolos contra su piel. Este prototipo hacía posible dicha proximidad. Y lo más importante: la solución también tenía el potencial de ser producida a un coste que suponía una mínima parte del de las incubadoras tradicionales, tan solo 20 € por bebé.

La posibilidad de ayudar a millones de bebés nacidos con bajo peso a través de esta solución innovadora se convirtió en un proyecto que podía llevarse a cabo. El equipo decidió impulsar la idea y, para hacerlo, incorporaron una organización sin ánimo de lucro llamada Embrace (“abrazo”) para redefinir su plan de negocio, pero, sobre todo, para continuar

90 [http://blog.ted.com/2010/01/28/a\\_warm\\_embrace/](http://blog.ted.com/2010/01/28/a_warm_embrace/)



experimentando, probando y creando un prototipo de su idea. En un contexto empresarial, un prototipo desarrollado de esta forma habría tardado meses en ser fabricado y distribuido (primero se habrían hecho pruebas clínicas, planificado la producción...). Sin embargo, el equipo estaba decidido a hacer un producto final que sirviese del modo más adecuado al mercado al que iba dirigido. Por consiguiente, decidieron volver al extranjero para buscar retroalimentación evaluadora. Sumaron nuevos miembros al equipo y trasladaron las operaciones a la India. Allí

probaron su prototipo con más de 150 partes interesadas distribuidas por muchas regiones diferentes. También se implicaron en procesos de co-creación con médicos sobre el terreno y probaron su producto en muchos de los miles de centros de atención primaria del país. Estas pruebas llevaron a modificar el producto, algo que solo fue posible conseguir después de obtener nuevas percepciones. Por ejemplo, añadieron una ventana de plástico de color claro en la parte frontal para permitir a los médicos comprobar el movimiento del pecho, una práctica típica para verificar que la respiración es adecuada. La ventana transparente hace posible que los médicos lleven a cabo esta rutina sin la necesidad de tener que abrir la bolsa, lo que representaría una pérdida de calor. También añadieron un lector termómetro que indicaba la temperatura con una imagen de una “cara feliz” si la bolsa estaba caliente y una “cara triste” si estaba fría, en lugar de una pantalla LCD (de cristal líquido) que podría crear confusión<sup>91</sup>. El hecho de estar sobre el terreno en el país no solo les daba una proximidad exclusiva para poder realizar pruebas y prototipos adicionales, sino que también permitía al equipo mantener bajos los costes y construir sólidas relaciones en las comunidades objetivo. La aceptación del producto por parte de los médicos fue clave para que las madres y los trabajadores sanitarios lo adoptasen.

Después de todos los experimentos, ensayos y prototipos, el Embrace Infant Warmer todavía tenía que pasar la prueba de la comunidad médica. “La gente quería evidencias de que funcionaba..., por lo que hicimos muchas más pruebas”. A continuación siguieron ensayos controlados aleatorios en varias universidades. Cada ensayo mostraba que el Embrace hacía exactamente aquello para lo que estaba concebido, mantener a los bebés a temperatura constante durante un período de tiempo prolongado. El producto era un éxito y sus promotores consiguieron firmar un protocolo de intenciones con GE Global Healthcare que incluía una orden de compra mínima.

El producto se comercializa con éxito en el mercado desde marzo de 2011 y en la actualidad está siendo usado por médicos de países en vías de desarrollo. Como nos explicaba Aitor Zabalgoeazkoa, director en España de Médicos Sin Fronteras (MSF), en el Foro ESADE-PwC para líderes de ONG en marzo de 2012, “el Embrace Infant Warmer se ha revelado como un producto de lo más efectivo en campos de refugiados y donde existan retos humanitarios complejos”. MSF también ha realizado muchos pedidos, pues Embrace sigue luchando por alcanzar su objetivo general de salvar la vida a más de 100.000 bebés e impedir que otros 800.000 enfermen antes de 2013.

91 <http://blog.experiencepoint.com/2010/02/16/design-thinking-in-action-embrace-global/>

El caso del Embrace es una de las soluciones actualmente emergentes que han surgido del diseño y los ensayos con prototipos. De hecho, organizaciones enteras como Ideo.org están usando constantemente diseños centrados en las personas para aportar soluciones a quienes se enfrentan a la pobreza cada día. Asociándose con organizaciones sin ánimo de lucro, empresas con fines sociales y fundaciones, Ideo.org se esfuerza por crear soluciones “para los retos más extremos que existen en el mundo relacionados con la pobreza<sup>92</sup>”. El diseño de prototipos nos da herramientas para imaginar un mundo sin pobreza y luego crearlo.

### Experimentar y repetir: hacia un mundo más orientado a los datos

Probar nuevas experiencias, descomponer las cosas y permitir que vuelvan a surgir o crear prototipos y experiencias piloto son algunas de las herramientas que los innovadores usan para experimentar. Experimentar proporciona datos y diseñar prototipos nos permite obtener esos datos antes de haber arriesgado demasiado o de darnos cuenta de que nuestra repercusión ha sido insignificante. De hecho, la repercusión ha sido la mayor preocupación para la mayoría de las organizaciones sociales, especialmente cuando la financiación se dirige a iniciativas que puedan demostrar que están marcando la diferencia; asimismo, grandes donantes como la Fundación Bill y Melinda Gates reconocen el valor de medir esos datos.

El surgimiento de una nueva línea de estudio académica muy en boga que combina la buena ciencia con hacer el bien y el ser capaces de medirlo ha ganado popularidad entre los organismos de ayuda humanitaria y las instituciones internacionales de desarrollo. Presentada por el Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) en el Massachusetts Institute por los economistas de vanguardia Esther Duflo y Abhijit Banerjee, se ha demostrado como una herramienta simple y muy robusta que se puede utilizar más allá del ámbito médico. Para probar su repercusión, someten ideas político-sociales a ensayos de control aleatorios como los que se usarían para probar un medicamento. Este enfoque filtra el ruido estadístico y conecta la causa y el efecto<sup>93</sup>. Un ensayo J-PAL formula primero una pregunta de investigación basada en una solución que está a punto de ser implementada. Por ejemplo, ¿reduce el *Embrace Infant Warmer* la mortalidad neonatal? Luego divide al azar una población en dos grupos y administra un “tratamiento” (en el ejemplo, los *Embrace Infant Warmers*) a un grupo, pero no al otro. La “aleatoriedad” del grupo, especialmente en un colectivo grande, permitirá la existencia del mismo nivel de complejidad en ambas poblaciones que pudiese conducir a confusión experimental. Al final de la investigación, que en la mayoría de los casos puede durar años, un grupo ha reducido las tasas de mortalidad infantil y es entonces cuando se puede tener la seguridad estadística de que el cambio es el resultado de un tratamiento. La parte más importante de la investigación es que se tiene que formular la pregunta adecuada, de modo que se puedan usar los datos correctos. Según Duflo, la aleatoriedad “elimina las conjeturas, la magia, la destreza técnica, la intuición de averiguar si algo marca la diferencia<sup>94</sup>”. Después de toda la experimentación, los ensayos y el diseño de prototipos, es necesario realizar más pruebas para mantener la solución en el camino correcto. Es cierto, sin embargo, que cuantas más iteraciones tengan lugar sobre un prototipo, mejores serán los resultados que obtengamos en un ensayo de control aleatorio. Aunque existen muchos debates en los ámbitos académico y

92 <https://www.ideo.org/>

93 Parker, I. (2010) “The Poverty Lab: Transforming development economics, one experiment at a time”, *The New Yorker*, pág. 79, Vol. 86 N°13, 17 Mayo 2010.

94 Parker, I. (2010) “The Poverty Lab: Transforming development economics, one experiment at a time”, *The New Yorker*, pág. 79, Vol. 86 N°13, 17 Mayo 2010.

profesional sobre el uso de ensayos de control aleatorios para medir la repercusión sobre los desafíos sociales, estos son al menos parte de la respuesta hacia el descubrimiento de soluciones óptimas e innovadoras que funcionen. Como afirmaba el propio Duflo: “No pueden ser solo los datos, pero debe haber datos. En el mundo existe mucho ruido. Y mucha idiosincrasia. Pero también existen regularidades y fenómenos. Y lo que los datos serán capaces de hacer —si son suficientes— es sacar a la luz, en el desorden y el ruido del mundo, algunas líneas de la partitura que realmente tienen armonía. Están allí, en alguna parte<sup>95</sup>”.

## Elemento clave 6. Aprender de los fracasos

“Sé uno de aquellos en los que no se malgasta nada”.

Henry James

Nadie puede negar el valor del fracaso. Como dijo Napoleón Hill: “El fracaso es el plan de la naturaleza para prepararnos para asumir grandes responsabilidades”. Sin embargo, esta filosofía puede reconocerse más fácilmente en nuestra vida personal. Todo el mundo ha vivido alguna historia de crecimiento personal basada en alguna experiencia que tomó una dirección distinta de la esperada. Así pues, las pérdidas son consideradas “lecciones de vida”, imperativos para el éxito personal. Pero cuando ello sucede en las organizaciones modernas, aunque es aplicable el mismo principio, el fracaso no es visto bajo la misma perspectiva. Y si bien sabemos que, al parecer, no hay mejor maestro que el fracaso y que la mayoría de las historias de éxito usualmente se fundamentan en numerosos fracasos que las han precedido, la realidad es que a las organizaciones no les gusta admitir el fracaso. Y lo que todavía es más dramático es que, si bien fracasamos, la mayoría de nosotros tendemos a ser incapaces de aprender de nuestros errores, esto es, fracasamos ante el fracaso; constantemente cometemos “fracasos épicos”.



Esta brecha no es debida a una falta de compromiso con el aprendizaje. Muchas organizaciones llevan a cabo numerosas prácticas para la fase de cierre de un proyecto en las que dedican muchas horas a la revisión posterior de las acciones efectuadas, a las lecciones aprendidas y a los análisis posteriores.

Sin embargo, según la investigación de Amy C. Edmondson<sup>96</sup>, todos estos esfuerzos no llevan al cambio real por el siguiente motivo: los líderes que tomaron estas decisiones pensaban en el fracaso de la forma equivocada.

95 Parker, I. (2010) “The Poverty Lab: Transforming development economics, one experiment at a time”, *The New Yorker*, pág. 79, Vol. 86 N°13, 17 Mayo 2010.

96 Edmondson, A. C. (2011) “Strategies for Learning from Failure”, *Harvard Business Review*. Abril de 2011, pág. 49.

Como expone en su artículo, muchos líderes tienen dos concepciones erróneas sobre el fracaso. La primera de ellas es que creen que el fracaso es, en esencia, malo. La segunda, que estos líderes creen que aprender del fracaso es bastante sencillo: se escribe un informe sobre lo que salió mal y se aporta *feedback* para evitar los mismos errores en el futuro. Estas dos creencias subyacentes están asociadas a una complicación posterior: distintas personas ven los mismos hechos de formas diametralmente diferentes y, por lo tanto, la forma en la que ven el fracaso cambia considerablemente. Para reconciliarnos con el fracaso y aprender realmente de este, necesitamos echar abajo los mitos y empezar a cambiar las creencias de la gente sobre el fracaso, orientándonos hacia un denominador común y un idioma que pueda ser generalmente entendido. De lo contrario, un fracaso se convertirá en la base para el próximo fracaso y conducirá a los fracasos épicos —que, en la labor de la mayoría de organizaciones sociales, puede representar incluso la pérdida de vidas humanas—.

### El caso de UNICEF y el problema del transporte del agua en Bangladesh<sup>97</sup>

En 1972 UNICEF inició un proyecto para instalar pozos de los que extraer agua subterránea pura en Bangladesh, país en el que la mayoría de la población rural utilizaba aguas contaminadas para beber, bañarse y regar, lo que provocaba enfermedades transmitidas por el agua y causaba más de 250.000 muertes al año por culpa de las aguas sucias. Para solucionar este problema, durante las dos décadas siguientes UNICEF decidió ponerse como objetivo la construcción de 10 millones de pozos que permitieran conseguir agua no contaminada. El proyecto fue aceptado por la sociedad, y tener un pozo cerca se convirtió en un símbolo de estatus para la mayoría de familias.

Sin embargo, en 1983 un médico detectó unas “gotas negras” —señal de envenenamiento por arsénico— en la piel de un paciente. La arsenicosis tiene un período de latencia de hasta 20 años antes de que se empiecen a desarrollar los síntomas habituales. A pesar de que cada vez se diagnosticaba esta enfermedad a más pacientes, los planes para construir más instalaciones de pozos continuaron. La investigación del “mayor envenenamiento en masa de la población de la historia<sup>98</sup>” relacionó las rocas y los suelos del país, donde se produce arsénico de forma natural, con los materiales utilizados para construir los pozos. La contaminación había llegado a todos los ámbitos de la vida diaria de la población rural, puesto que se estimó que uno de cada cinco pozos era peligroso. Reaccionando rápidamente a estas informaciones, UNICEF procedió a resolver el problema, y en 1999 se inició un proyecto multimillonario dedicado a la exploración de los pozos, la educación, las relaciones públicas y el marketing con el objetivo de concienciar a la sociedad sobre la contaminación de pozos. Uno de los elementos principales del proyecto fue pintar de verde los pozos que no eran peligrosos y de rojo los que sí lo eran.

El programa fue aparentemente un éxito puesto que parecía que los residentes habían entendido los peligros de beber agua de pozos peligrosos. No obstante, las medidas se decidieron y se adoptaron con tanta prisa que se tomaron pocas medidas de seguimiento y surgieron nuevos problemas. Por no tener en cuenta la idiosincrasia y

97 Zolli, A.; Healy, A. M. (2011) “Vision Statement: When failure looks like success”, *Harvard Business Review*. Abril de 2011.

98 Organización Mundial de la Salud (2000) *Bulletin of the World Health Organization (WHO)*, número de septiembre.

la tradición de las poblaciones locales, las consecuencias de los errores se agravaron con el tiempo. Por ejemplo, los aldeanos que vivían cerca de pozos rojos fueron estigmatizados, y los afectados por el envenenamiento sufrían discriminaciones para encontrar trabajo o realizar actividades sociales. Esto conllevó más problemas, por lo que se creó una “generación perdida” como producto de un nuevo fracaso: el hecho de no haber sabido aprender de los errores anteriores.

En la vida organizativa los fallos pueden ser malos e inevitables, pero es necesario rescatar a los “buenos”. Tanto entender cómo manejar el fracaso como —y todavía más importante— cómo crear estrategias para aprender de este son determinantes para el crecimiento personal y organizativo. ¿Qué es lo que nos impide fracasar con éxito?

### El juego de la culpa: cambiar tus reacciones personales

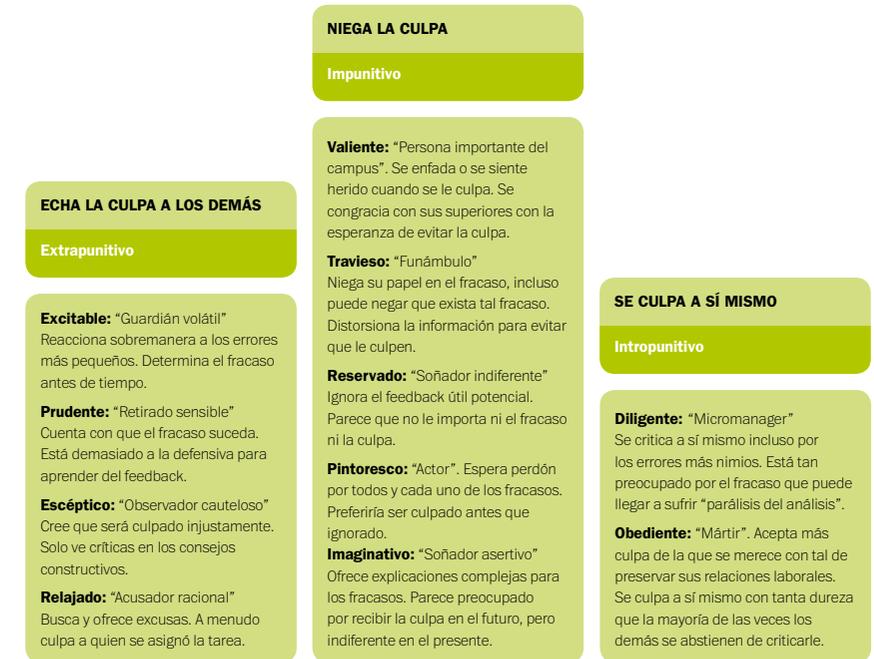
Cuando algo nos sale mal, la reacción humana es encontrar QUIÉN es responsable de ello. Casi parece que el fracaso y la culpa son inseparables. Esta creencia está arraigada en nuestra cultura desde que éramos niños y jugábamos en el recreo. Admitir el fracaso siempre significaba dar por sentado que se era culpable. La psicología de la personalidad proporciona un marco científico del comportamiento basado en la investigación para identificar y analizar el modo en el que las personas responden al fracaso y asumen o reparten la culpa. Este estudio ha llevado al descubrimiento de 11 tipos de personalidad que es probable que tengan reacciones disfuncionales frente al fracaso<sup>99</sup>. Los 11 tipos pueden dividirse en tres grandes categorías, propuestas por primera vez en 1930 por Saul Rosenzweig y basadas en un test que había ideado para tratar la ira y la frustración. Descubrió que las categorías existentes para explicar las reacciones disfuncionales en cuanto a la culpa son:

- a) Extrapunitiva (la culpa es de otros): aquellas personas propensas a culpar injustamente a los demás.
- b) Impunitiva (negación de la culpa): aquellas personas que niegan que ha habido fracaso y el papel que ellas mismas han tenido en este.
- c) Intropunitiva (la culpa es de uno mismo): aquellas personas que se juzgan a sí mismas con mucha severidad y se imaginan fracasos donde no los hay.

La forma en la que los líderes se perciben a sí mismos dentro de estas tres categorías y, más específicamente, en uno de los 11 tipos de personalidad (véase la figura 2.8.) puede comportar reacciones inapropiadas frente al fracaso que bloqueen los mecanismos personales para poder aprender de este y, por lo tanto, terminar conduciendo a más fracasos con el tiempo. De hecho, la investigación mostró que cerca de un 70% de la población de los Estados Unidos a menudo reparte la culpa (o la evita) de forma autoconveniente, o bien, por otro lado, lleva la autocritica demasiado lejos, hasta convertirla en parálisis y estancamiento.

99 Dattner, B.; Hogan, R. (2011) “Managing Yourself: Can you handle failure?”, *Harvard Business Review*. Abril de 2011, pág. 117.

Figura 2.8. Las 11 reacciones de culpa



Fuente: Dattner y Robert (2011)

Para facilitar que la innovación se pueda llevar a cabo, necesitamos reconocer estos rasgos personalmente y esforzarnos por vencer las tendencias. Para conseguir aprender de los fracasos, debemos realizar algunos cambios personales. Dattner y Hogan<sup>100</sup> identifican tres pasos clave que se pueden seguir:

### 1. Cultivar el autoconocimiento

Entender qué categoría y qué tipo de personalidad tiene uno puede ayudar a valorar el estilo de interacción. Ser consciente de la clase de reacción que puedes tener y cómo te perciben los demás es un paso importante para entender cómo proceder. A fin de determinar cuál es tu tipo de personalidad, el hecho de reflexionar sobre un reto reciente o un trabajo en tu carrera y sobre cómo lo gestionaste y qué podrías haber hecho de otro modo puede aportarte conocimientos importantes. Para profundizar en tu descubrimiento, preguntar a los compañeros, mentores o *coaches* para evaluar tus reacciones y explicaciones en cuanto al fracaso te dará una mayor perspectiva de cómo ven los demás tus reacciones en situaciones formales e informales. Es útil recordar que observando a los demás también puedes aprender mucho sobre ti mismo. Habitualmente, las reacciones de los demás que provocan una emoción en ti (incluso aunque sea porque tus pensamientos son totalmente distintos) son un reflejo de algo que tú haces.

100 Dattner, B.; Hogan, R. (2011) “Managing Yourself: Can you handle failure?”, *Harvard Business Review*. Abril de 2011, pág. 117.

## 2. Cultivar la conciencia política

Cada persona percibe su entorno de una forma distinta; por ello, no es suficiente con el autoconocimiento. Conocer a tu público, reconocer cómo cambia cada situación y que cada organización define, explica y asigna la responsabilidad de una forma distinta puede cambiar por completo los mensajes que emites con tu tipo de personalidad. Por esto, aunque descubras que eres impunitivo en alguna clase de organización, puedes ser considerado extrapunitivo en otras. Esta diferencia sucede más a menudo al pasar de una organización lucrativa a una sin ánimo de lucro o de una institución pública a una privada, por ejemplo.

## 3. Adopta nuevas estrategias

Una vez seas consciente de ti mismo, y de ti mismo dentro de un contexto específico, siempre es interesante cambiar y combinar estrategias para ver cuáles te dan resultado. Escuchando y comunicándote en todo momento puedes recoger bastante *feedback* y comunicar tus intenciones de forma que, incluso si te malinterpretan, la gente sepa de dónde vienes. Asimismo, adoptar nuevas formas de comportamiento es útil para saber cuáles son los tipos de personalidad de las personas de tu entorno. De este modo, siempre puedes buscar una lección que te llevará a pensar antes de actuar en el futuro.

Explorar tu personalidad más profundamente y encontrar maneras para reaccionar de forma distinta ante la culpa es un ejercicio que posiblemente revelará otros rasgos de los que también puede que quieras ser consciente. Tener conocimientos de las tendencias inspiradoras y las reacciones emocionales ante el fracaso te puede ayudar a entenderte mejor a ti mismo y a los demás. Influir de forma constructiva a las personas de tu entorno puede ayudar a cambiar el modo en el que las organizaciones gestionan el fracaso y la culpa, y ello, a su vez, podrá mejorar la comunicación y abrir canales para aprender del fracaso y ayudar a otros a aprender de este.

### Diferencias en los fracasos

*“Es imposible vivir sin haber fracasado en algo, a menos que vivas tan cautelosamente que no hayas llegado a vivir nunca”.*

#### J. K. Rowling

Comprender nuestras reacciones ante la culpa y el fracaso es un primer elemento clave para aprender de ellos. Sin embargo, existen retos organizativos y motivacionales que parecen mantener la cultura del fracaso a cierta distancia. Los líderes organizativos trabajan a menudo en un entorno cada vez más incierto en el que el hecho de esconder los errores y de dañar las perspectivas de promoción conduce a una actitud reacia a tomar riesgos. Como explica Edmonson, los líderes admiten encontrarse ante un dilema: “¿Cómo pueden responder constructivamente a los fracasos sin provocar una actitud de ‘todo vale’? Si no culpamos a las personas de sus fracasos, ¿qué nos asegura que intentarán desempeñar sus tareas de la mejor forma que sepan?”<sup>101</sup>.

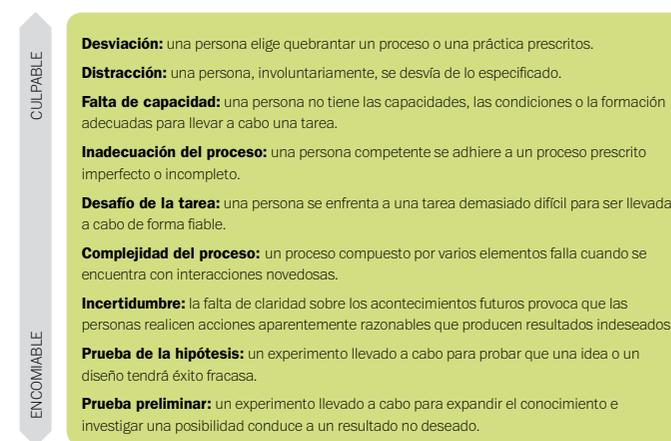
De acuerdo con su investigación, esta preocupación se basa en una falsa dicotomía. En las organizaciones de hoy en día, “una cultura que crea un entorno seguro para admitir los fracasos puede —y en algunos contextos organizativos, debe— coexistir con unos elevados estándares de desempeño”<sup>102</sup>. El

101 Edmondson, A. (2011) “Strategies for Learning from Failure”, *Harvard Business Review*. Abril de 2011, pág. 50.

102 *Ibíd.*

principal supuesto que hacemos, erróneamente, cuando tenemos miedo al fracaso es que asumimos que todos los fracasos se crean de la misma forma. En cambio, existe una variedad de motivos (véase la figura 2.9.) para el fracaso que abarcan desde causas más culpables, como la “desviación”, hasta las “pruebas preliminares”, fracasos que son el resultado de experimentos atentos y que generan una valiosa información que puede terminar siendo inestimable. Es la comprensión de las causas y los contextos del fracaso lo que puede hacer avanzar a la cultura del fracaso y ayudar a la organización a aprender de este. Centrarse en desarrollar una comprensión clara de qué sucedió, en lugar de “quién lo hizo”, nos puede ayudar a diferenciar entre los tipos de fracasos y, así, mantener una cultura que ayude a detectar, analizar y experimentar con el aprendizaje mediante el fracaso en sí mismo

Figura 2.9. Una variedad de motivos para el fracaso



Fuente: Edmondson, A. (2011)

Se desprenden tres tipos de errores principales de la investigación de Amy Edmondson.

*“Los errores son parte de las cuotas que uno debe pagar para una vida completa”.*

#### Sofia Loren

Existen infinitas posibilidades sobre cómo pueden ocurrir los errores en una organización, pero la mayoría de veces se pueden incluir en una de estas tres amplias categorías:

### 1. Fracasos evitables en operaciones previsible

Estos fracasos se asocian principalmente a procesos detenidamente definidos de gran volumen u operaciones rutinarias en industrias o servicios. Con la especialización, la formación y el apoyo adecuados, los empleados pueden seguir estos procesos de forma sistemática. Sin embargo, a veces hay problemas de desviación, falta de atención o falta de capacidades. Habitualmente, estos errores se consideran “malos”; no obstante, el fracaso es fácil de entender y de resolver.

## 2. Fracasos inevitables en sistemas complejos

Este error suele aparecer en las organizaciones sociales, puesto que es el resultado de una incertidumbre inherente al trabajo. Por la cantidad de *stakeholders* y su implicación en causas sociales, la combinación particular de necesidades, personas y problemas en situaciones complejas y nuevas presenta un riesgo permanente. Estos errores se mitigan habitualmente con mejores prácticas de seguridad y gestión del riesgo, si bien la imprevisibilidad de la situación conlleva que tales fracasos sean inevitables. Considerarlos “malos” es una malinterpretación del complejo sistema en el que operan. Estos errores son a menudo el resultado de pequeños fracasos que no se han detectado y que, desgraciadamente, acaban provocando un fracaso mayor.

## 3. Fracasos inteligentes en la frontera del conocimiento

Estos son errores que habitualmente se consideran “buenos” porque facilitan acceder a nuevo conocimiento, ya que son el resultado de un experimento, y puede ayudar a la organización a seguir avanzando. Sim Sitkin<sup>103</sup> se refiere a estos errores como “fracasos inteligentes” porque proporcionan respuestas a partir de un proceso de “ensayo y error” en el que los errores son fracasos inteligentes que impiden desastres a mayor escala.

Los fracasos inevitables en sistemas complejos y los fracasos inteligentes no solo deben tolerarse, sino que también deben ser parte ESENCIAL de cualquier organización que desee innovar y aprender de sus fracasos. Intrínsecamente, estos errores todavía tienen una carga emocional. ¿Cómo una organización puede hacer crecer una cultura de la aceptación?

### Entender y comunicar por qué es útil el fracaso

*“El éxito es aprender a ir de fracaso en fracaso sin desesperarse”.*

#### Winston Churchill

Las organizaciones que, en último término, tienen éxito en la innovación son aquellas que van más allá de la detección y el análisis de fracasos, y que, en su lugar, generan fracasos inteligentes a propósito. Aprender de los fracasos significa tener el coraje y la confianza de admitir que son inevitables y comprender su pleno propósito. Estos son algunos aspectos en los que el fracaso puede ayudar<sup>104</sup>:

1. Proporcionar más opciones: en entornos de gran incertidumbre, puesto que el “rango de posibles resultados de un curso de acción se expande, las posibilidades de que esa acción tenga éxito disminuyen<sup>105</sup>”. Las probabilidades mejoran con cada intento adicional.
2. Los proyectos exitosos se construyen a partir de intentos fallidos: de las cenizas de proyectos fallidos pueden surgir nuevas ideas. Más allá de la simple experimentación, trabajar en un proyecto que podría estar condenado al fracaso encenderá muchas ideas sobre lo que podría funcionar.
3. Crear las condiciones para atraer recursos y atención: aunque suene contradictorio, a veces es necesario caer de forma épica para dar lugar a la verdadera transformación. En lugar de corregir errores con

103 Sitkin, S. (1992) “Learning Through Failure: The strategy of small losses”, *Research in Organisational Behaviour*, 14, pág. 231-266.

104 Gunther McGrath, R. (2011) “Failing by Design”, *Harvard Business Review*, Abril de 2011, pág. 78.

105 *Ibíd.*

pequeños parches, un gran fracaso tiende a captar la atención y los recursos para “empezar de cero”. En algunos casos, comenzar de nuevo es la mejor forma de resolver los problemas sociales.

4. Brindar oportunidades para que emerjan nuevos líderes: fracasar puede abrir el espacio para que distintas personas participen en diferentes proyectos, lo que permite que nuevas ideas y talento interdisciplinario participen en áreas en las que tal vez nunca habrían estado implicados. Los pequeños errores suele resolverlos el equipo que los creó, pero, si un gran fracaso sale a la luz, se requiere “ayuda extra”, lo que permite a la gente surgir y “rescatar” el proyecto.

5. Desarrollar la intuición y las habilidades: los investigadores dicen que la intuición se basa, de hecho, en “patrones de reconocimiento altamente desarrollados” y, por lo tanto, no haberse enfrentado nunca a un resultado negativo puede tener un efecto crítico en la forma en la que se toman las decisiones. Es más probable que tengas una “intuición” acerca de un fracaso si sabes qué pinta tiene y si eres capaz de detectar los patrones que lo rodean.

Conocer y comprender que el fracaso puede ser un maestro único y que la mayoría de veces proporcionará beneficios en el futuro es la clave para detectarlos abierta y voluntariamente y analizarlos. Las ventajas de los fracasos se producen, por lo general, cuando uno se toma el tiempo para aprender de ellos y, lo más importante, para transformar el fracaso en futuros fracasos inteligentes que permitirán crecer y tener éxito.

### El caso de FailFAIRE<sup>106</sup>

FailFAIRE, un evento creado por MobileActive y el fondo de los Estados Unidos para UNICEF, era una invitación a compartir fracasos épicos en la industria del móvil y las comunicaciones a través de un código abierto, un foro seguro. Las presentaciones de organizaciones como la Fundación Mundial del Pulmón, MOTECH, UNICEF o Witness mostraron el fracaso de algunos proyectos específicos que tal vez estaban destinados a fracasar desde el principio. Tanto el público como los presentadores encontraron constantes puntos en común y coincidencias que sirvieron como recordatorio de que el fracaso no debería pasar inadvertido y debería compartirse. FailFAIRE tuvo tal éxito que ahora se encuentra en su tercera edición.

### Cómo fracasar aprendiendo

A pesar de defender que el fracaso es un gran maestro, la realidad es que no todos los fracasos son útiles: aunque podemos aprender de todos ellos, algunos deben evitarse a toda costa. Con el fin de fracasar pero aprendiendo, es necesario “aceptar que los fracasos a veces se producirán en entornos inciertos, [pero] que tiene sentido planificar, gestionar y aprender de ellos”<sup>107</sup>.

106 <http://www.echoinggreen.org/blog/failure-shouldnt-be-a-dirty-secret>

107 *Ibíd.*, pág. 79.

El concepto del erizo para el sector social, de la obra *Good to Great and the Social Sectors*, de Jim Collins

*“Piensa en cómo tomar riesgos que te mantengan en juego aunque fracasas”.*

**Seth Godin**

Con el fin de innovar, es necesario tomar riesgos, y esos pueden llevar a la inevitabilidad del fracaso. Sin embargo, los riesgos pueden tomarse en un conjunto de parámetros que pueden permitir a las organizaciones permanecer “en juego”, incluso si nos equivocamos en el camino. Varias organizaciones sociales<sup>108</sup> han encontrado en el concepto del erizo de Jim Collins, también conocido como “los tres círculos”, un buen método para guiar sus esfuerzos. El concepto del erizo es “un concepto simple, cristalino, que emana de la profunda comprensión sobre la intersección de tres círculos<sup>109</sup>” donde “empiezas por entender tu pasión, después refinas tu pasión con una evaluación rigurosa de cómo puedes contribuir mejor a la comunidad a la que afectas [y luego] creas una forma de relacionar tu motor de recursos directamente con esos dos<sup>110</sup>” círculos.



- ¿Qué es lo que realmente te apasiona? Entender lo que representa tu organización (sus valores fundamentales) y por qué existe (su misión y propósito principal).

- ¿Cómo puedes ser el mejor del mundo en algo? Entender la contribución única de tu organización a las personas a las que afecta, siendo mejor que cualquier otra organización del planeta.

- ¿Qué conduce tu motor de recursos? Entender lo que mejor conduce tu motor de recursos, divididos en tres aspectos: tiempo, dinero y marca.

El paso crítico cuando utilizamos el concepto de los círculos es determinar cuál es la mejor manera de conectar los tres círculos de forma que se refuercen unos a otros. “Debes ser capaz de responder a la pregunta ‘¿Cómo se relaciona el hecho de centrarnos en lo que se nos da mejor con nuestro motor de recursos, y de qué manera este último puede reforzar directamente lo que se nos da mejor?’ Y deberías acertar<sup>111</sup>”.

108 Por ejemplo, la Fundación Hazlo posible.

109 Collins, J. (2001) *Good to Great: Why some companies make the leap... and others don't*, HarperBusiness.

110 Collins, J. (2005) *Good to Great and the Social Sectors: A monograph to accompany good to great*, HarperCollins, pág. 21.

111 Collins, J. (2005) *Good to Great and the Social Sectors: A monograph to accompany good to great*, HarperCollins, pág. 22.

Mientras que el concepto del erizo puede ayudarte a minimizar tus riesgos al centrarse en la innovación y el crecimiento en áreas que benefician a tu organización directamente, existen varias maneras de que puedas apalancar el aprendizaje a partir del fracaso. Ruth Gunther McGrath propone 7 principios que pueden aplicarse para aprender aunque fracasemos:

### **Principio 1: Decidir qué entendemos por éxito y fracaso antes de emprender una iniciativa**

Al igual que las personas tenemos distintas visiones sobre qué son la culpa y el fracaso, lo mismo sucede con el éxito. Un equipo que trabaje en un mismo proyecto puede que tenga una comprensión distinta de qué significa el éxito para ese esfuerzo en particular. La mala comunicación entre las diferentes áreas puede llevar al fracaso de una variedad poco inteligente. Establecer unas definiciones y unos objetivos claros y que sean entendidos por todos puede convertir literalmente los fracasos en éxitos.

### **Principio 2: Convertir las asunciones en conocimiento**

Las asunciones deben explicitarse desde el principio de cualquier acción. La mayoría de los proyectos fracasan porque usualmente tienen lo que llamamos un sesgo de confirmación (*confirmation bias*), esto es, el riesgo de tender a gravitar hacia la información que nos conforma lo que ya creemos. Las asunciones iniciales son a menudo incorrectas y deben verificarse, como mínimo, con un equipo interdisciplinario. Buscar información que sugiera que dichas asunciones son erróneas es una forma proactiva de analizar con rigor las distintas opciones antes de inclinarse por un curso de acción concreto. Poner por escrito estas asunciones y los cambios que se van introduciendo puede ayudar a evitar un comportamiento disfuncional en el futuro, especialmente porque tendemos a comparar los resultados con las expectativas y a basar los proyectos futuros con los resultados del pasado. Anotar estas asunciones en el momento ayudará a que los proyectos futuros se beneficien de la experiencia pasada “real”.

### **Principio 3: Fracasa rápidamente**

Si pruebas los elementos de tu proyecto en etapas tempranas, puedes hacerlo de una forma rápida e iterativa que proporcione pistas para el proyecto actual. Fracasar rápidamente significa que puedes ahorrar recursos adicionales de una propuesta perdedora. Asimismo, también significa que en algunos casos te será más fácil establecer la causa y el efecto, puesto que las acciones y los resultados estarán menos alejados en el tiempo y más fragmentados. Finalmente, también puedes descartar el curso de una acción si no te está sirviendo para acercarte a tu objetivo. Tener flexibilidad tanto con los activos como con las personas puede ayudar a prevenir fracasos épicos en los que estén implicadas inversiones enormes.

### **Principio 4: Fracasa a bajo precio**

Junto con el hecho de fracasar rápidamente, también es importante no invertir demasiados recursos caros en tus pruebas. Crear prototipos (como se explica en el elemento 5: “Experimentar y repetir”) es una excelente forma de diseñar iniciativas cuyas consecuencias, en caso de fracasar, serían moderadas. Romper las prácticas organizativas arraigadas, como desempeñar estudios de viabilidad y planes de negocio laboriosos antes de probar un producto o servicio nuevos, puede comportar una revolución cultural en un primer momento. Sin embargo, adoptar este principio suele ahorrar tiempo y dinero, y crea un nido de seguridad para evitar dañar nuestra reputación.

### Principio 5: Limitar la incertidumbre

Es mejor animar a fracasar en un área con la que tu organización ya esté algo familiarizada, en la que entiendas el contexto y de la cual puedas conectar lo que has aprendido con una base ya existente. Inclinar hacia el fracaso en un escenario alejado de tus aptitudes habituales te separará de tus valores esenciales y puede provocar que fracases en más de un área. Si necesitas experimentar alejándote mucho, es mejor que dividas el proyecto en partes más pequeñas o que te asocies con una organización que tenga más conocimientos de ese campo en concreto. Aprender de los fracasos de otros es una forma clave de evitar la incertidumbre y limitar tu propio riesgo.

### Principio 6: Construir una cultura inteligente y tener una estrategia de salida

Adoptar una cultura en torno al fracaso inteligente es un componente clave para aprender de este. Sin embargo, tener una estrategia de salida para cuando los fracasos se convierten en épicos es asimismo inteligente. Las organizaciones sociales suelen tener proyectos que pueden implicar temas sensibles, personas y vidas. Tener unos puntos de control claros y medidas para decidir en cada etapa del proyecto cómo está avanzando este es clave. Saber cómo alejarse del proyecto en cada etapa resulta igualmente clave. Planificar con antelación puede limitar los fracasos —que, en el caso de los proyectos sociales, pueden tener unas consecuencias nefastas que van más allá de los meros costes monetarios— y provocar efectos intangibles que se deberían tener en cuenta en todo momento.

### Principio 7: Codificar y compartir todo lo que has aprendido

Tomarse un tiempo después de cometer fracasos inteligentes para compartirlos con los demás de forma que se puedan recordar es, quizás, el principio más importante. Capturar y transmitir las apreciaciones que has hecho, los detalles de lo sucedido, las implicaciones de estas apreciaciones hechas y qué puede suceder a continuación debería llevarse a cabo con todos los *stakeholders* internos. No es suficiente con escribir un informe posteriormente. En su lugar, crear un evento en el que el equipo pueda conseguir una forma innovadora de transmitir la información de una manera fácil de recordar, es un objetivo mucho más valioso. Facilitar que la gente cierre estos episodios y dar sentido a lo sucedido es lo que crea valor sustancial.

Aprender de los fracasos es lo que diferencia una organización de otra. La sabiduría procede de aprender de todas las experiencias. Los motivos por los que un proyecto fracasa son mucho más visibles que los motivos por los que un proyecto tiene éxito. Crear un entorno en el que compartir anécdotas de fracasos abiertamente sea un hábito, en el que los líderes creen espacios seguros para la toma de riesgos y en el que se admire la humildad para admitir los errores debería ser el objetivo principal de cada líder. Aprender de los fracasos es lo que diferencia las organizaciones que pueden prosperar en la incertidumbre de las que no<sup>112</sup>.

## La mezcla de los elementos dentro de los equipos

La innovación es una forma distinta de vivir. Es una elección personal para empezar a pensar y actuar de manera diferente, incorporando cada uno de los seis elementos a la vida diaria con el objetivo de generar

112 Gunther McGrath, R. (2011) "Failing by Design", *Harvard Business Review*. Abril de 2011, pág. 83.

ideas creativas. Algunas de las organizaciones más innovadoras del mundo tienen líderes que entienden la innovación a un nivel profundo y personal, que no delegan la innovación, sino que se involucran ellos mismos en el proceso. Como ocurre con la mayoría de cosas de esta vida, la innovación debe ser promovida con el ejemplo, y los líderes que entienden coherentemente y desarrollan constantemente los elementos clave de la innovación fomentan esos sentimientos en los equipos que lideran.

Sin embargo, aunque es cierto que la figura del líder puede ser un factor importante, la realidad es que la innovación reiterada solo se da en equipos de personas. Incluso las lumbreras innovadoras, como Thomas Edison, quien "tropezó" con una idea revolucionaria, desarrollan las ideas con sus equipos y es como grupo que logran hacerlas evolucionar y que la innovación suceda. La principal diferencia entre trabajar solo o trabajar en equipo es que en este último caso es más probable que se dé el componente de la ACCIÓN, porque se combinan personas que tienen nuevas ideas con aquellas que las pueden implementar en un proceso y, por lo tanto, conseguir creatividad. Según Tom Kelley, de IDEO, las personas y los equipos son la clave para la innovación:

"Definitivamente, la innovación ni es automática ni se autopropaga. Son las personas las que le dan vida con su imaginación, su fuerza de voluntad y su perseverancia. Y si eres miembro de un equipo, líder de un grupo o un ejecutivo, tu único camino hacia la innovación es a través de las personas. No puedes hacerla realidad tú solo<sup>113</sup>".

Esto no significa que sea necesario tener a personas extremadamente capaces en tu organización con los seis elementos desarrollados por completo. Sí significa, no obstante, que es útil conocer las fortalezas de cada persona para que pueda aportar sus propias ideas, herramientas y habilidades. Los equipos más innovadores son aquellos cuyos miembros tienen fortalezas naturales en uno o dos de los elementos clave. La complementariedad de habilidades entre distintas personas compensa las debilidades y fortalezas en un equipo y crea una fuerza potente. En una organización esta energía se maximiza cuando somos capaces de impulsar el potencial de cada persona. Promover una cultura de innovación debería ser una estrategia fundamental para las organizaciones sociales y, como nos muestra la historia, todos los grandes movimientos han sido impulsados en última instancia por personas. Si se juntan, personas diferentes con elementos complementarios pueden llevar a cabo cosas realmente extraordinarias.

Tom Kelley ha determinado diez roles o personajes que las personas pueden representar para facilitar el proceso de innovación. Se trata de las "diez herramientas centradas en las personas desarrolladas en IDEO para la innovación<sup>114</sup>". También son muy útiles durante los procesos de creatividad, ya que asumir los roles de estos personajes puede ayudar a los "abogados del diablo" que tienden a rechazar las nuevas ideas, acorralarlas e incluso silenciarlas completamente. El rol del "abogado del diablo" es útil en otras etapas del proceso de innovación, pero es uno de los mayores desafíos que la mayoría de organizaciones sociales se encuentran cuando hacen una lluvia de nuevas ideas: la batalla contra aquellas personas que siempre dicen "¡es imposible!".

La realidad es que los diseños organizativos de hoy en día son mucho más complejos de lo que eran anteriormente. En un mundo postdisciplinario, los antiguos descriptores pueden ser limitadores, especialmente desde el momento en que algunos miembros de un equipo pueden tener una larga historia de colaboración, mientras que otros pueden ser extraños que pasan a formar parte del equipo para realizar

113 Kelley, T. y Littman, J (2005) *The Ten Faces of Innovation: Ideo's Strategies for Beating the Devil's Advocate & Driving Creativity Throughout Your Organization*, Broadway Business, pág. 6.

114 *Ibid*, pág. 7.

una tarea específica. Básicamente, se ha dado la vuelta a la literatura sobre efectividad de equipos que fue útil en el pasado para que las organizaciones puedan innovar de verdad. Según un estudio reciente sobre organización y efectividad de equipos, “la etapa de desarrollo del equipo, el progreso hacia sus objetivos finales, los procesos episódicos, las relaciones interpersonales, el grado de virtualidad, la interdependencia, la estructura y el liderazgo son [ahora] aportaciones dinámicas a procesos ulteriores, estados emergentes y resultados<sup>115</sup>”. En el pasado algunos de estos aspectos solían ser estáticos, lo que generaba aportaciones, procesos y producciones más fácilmente. Además, estos procesos suelen estar relativamente descoordinados, pueden tener demasiadas presiones y cortes en el presupuesto e incluso quedarse sin personas a mitad de camino. Intentar liderar equipos a la manera antigua resultará un ejercicio fútil de resistencia y frustración. Por ese motivo, los nuevos roles pueden habilitar una nueva generación de innovadores. Las diez caras de la innovación “dan permiso a las personas para hacer su propia y única contribución a la ecología social y al desempeño del equipo<sup>116</sup>”. Los diez roles tratan de crear la mezcla adecuada de inteligencia, pasión y energía en las distintas personas. La variedad de talentos y de puntos de vista divergentes causará algunas fricciones de vez en cuando, pero un poco de “abrasión creativa” es productiva si estamos buscando la innovación continua. Al final, el objetivo es tener un equipo entero de personas que colectivamente ganen para la organización, que compartan los mismos valores y con los que puedas compartir el éxito.

### Las diez caras de la innovación

*“La esencia eterna del liderazgo es crear una alineación de fortalezas de tal forma que las debilidades de un sistema se vuelvan irrelevantes”.*

#### Peter Drucker

El principal objetivo de cualquier organización innovadora es crear equipos en los que sus miembros se complementen unos a otros. La complementariedad, un valor que debe ser más practicado, necesita primero un profundo autoconocimiento para entender qué elementos posee cada persona de forma natural y cuáles quiere practicar. Lo más importante es que la complementariedad también tiene que ver con encontrar el equilibrio adecuado entre creatividad y acción, de forma que las ideas puedan convertirse en innovación. Las diez caras de la innovación consideran que todas las personas son creativas a su propia manera y que cada persona de la organización puede hacer un aporte valioso al “pensamiento innovador”. Si todas las personas entienden cuál es su rol innovador y son excelentes en este, la capacidad de innovación de la organización se acelerará.

Con este objetivo, lo que los líderes necesitan es identificar y canalizar a cada persona y equipo de modo que puedan maximizar los resultados. El artículo “The Ten Faces of Innovation”, de Tom Kelley, ofrece una guía útil para asignar los roles de innovación específicos que contienen en sí mismos los elementos para la innovación descritos en este capítulo, además de ofrecer también una descripción más comprensible de qué debería hacer cada persona. Asimismo, Kelley sitúa cada rol dentro de tres categorías específicas, cada una de las cuales representa las tareas que cada equipo debería estar haciendo: aprendizaje, organización y construcción. Comprender las distintas categorías ayuda a combinar a las personas

115 Mathiew, J.; Maynard, M. T.; Rapp, T.; Gilson, L. (2008) “Team Effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future”, *Journal of Management*, 34:410, pág. 462.

116 Kelley, T. y Littman, J (2005) *The Ten Faces of Innovation: Ideo's Strategies for Beating the Devil's Advocate & Driving Creativity Throughout Your Organization*, Broadway Business, pág. 8.

adecuadas en equipos potentes. En los siguientes párrafos proporcionamos una breve descripción de las diez caras de la innovación, poniendo de relieve los elementos clave relativos a las personas.

### Los aprendientes

Los aprendientes se mueven principalmente por la idea de que nadie ni ninguna organización pueda estar satisfecho con su situación actual. Creen absolutamente en la necesidad de un aprendizaje continuo y son claves en la recopilación de nuevas fuentes de información de las que una organización pueda aprender y crecer. Las personas que adoptan estos papeles suelen ser lo suficientemente humildes como para cuestionar su propia visión del mundo y mantener los ojos abiertos a nuevas ideas todos los días.

#### 1. El antropólogo

*“El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en la búsqueda de nuevas tierras, sino en ver con nuevos ojos”.*

#### Marcel Proust

Los antropólogos llevan consigo la capacidad de dar una nueva mirada a un problema, ya que tienen una tendencia natural a observar el comportamiento humano de cerca. El antropólogo empezará con la observación de las reacciones físicas y emocionales de los individuos y los grupos con respecto a los productos, los servicios y los espacios. Mediante la observación de los comportamientos humanos, sin ideas ni pensamientos preconcebidos anteriormente, son capaces de generar nuevas ideas y perspectivas en torno a viejos problemas. Los antropólogos son los que tienen el rasgo clave necesario para convertirse en un talento natural en el elemento clave de “Tener un ojo atento”. No solo están predispuestos a buscar la respuesta a través de la observación, sino que también (re)crean de forma activa los distintos modos de observar un problema o una situación; son capaces de “ver” nuevas y diferentes perspectivas.

#### 2. El experimentador

*“No he fracasado, solo he encontrado diez mil maneras de hacerlo que no funcionan”.*

#### Thomas Edison

Como el nombre sugiere, el experimentador está produciendo continuamente nuevos prototipos y experimenta con formas de cambiar o mejorar las viejas formas de hacer las cosas. Los experimentadores siempre están pendientes de las cosas que puedan ser más rápidas, más eficientes o incluso más divertidas y motivadoras —también buscan a personas para someter a prueba esos cambios, ya sea de forma individual o en grupo, grande o pequeño—. Una ventaja clave del experimentador es que asimila bien los pequeños fracasos al inicio de un concepto con la expectativa de que les conducirá a concluir con éxito una idea.

Los experimentadores muestran muchos de los elementos clave necesarios para la innovación, como “Desafiar el statu quo mediante preguntas” y cierto “Pensamiento asociativo”. Sin embargo, los auténticos puntos fuertes de los experimentadores se encuentran en los elementos clave de “Experimentar y repetir” y “Aprender de los fracasos”. La tendencia a crear prototipos y a probar diferentes modelos, al tiempo que fracasan y aprenden rápidamente, siempre les ayudará a tener mejores ideas.

#### 3. El polinizador cruzado

Los polinizadores cruzados son capaces de observar otras industrias y culturas y transferir el conocimiento adquirido a su propia organización. Esto puede tomar la forma de la transferencia de un modelo de negocio

o una idea a una nueva industria por medio de la yuxtaposición de ideas aparentemente no relacionadas o eventos para crear una solución única o alternativa. Los polinizadores tienen típicamente una amplia variedad de intereses, son abiertos de mente, lectores voraces y observadores no solo de la conducta humana, sino también de los instrumentos y los mecanismos. Su capacidad de asociar dos situaciones no relacionadas es un buen ejemplo de una persona que implementa el elemento clave de “Pensamiento asociativo”. Los polinizadores cruzados sacan provecho de la flexibilidad de la jornada con el fin de explorar sus áreas de interés y de poder pensar sobre lo que han visto y aprendido.



#### Los organizadores

Las personas organizadoras son expertas en el monitoreo y la adaptación de procesos con el fin de llevar a cabo sus ideas y hacer que las innovaciones sean más productivas. Incluso las mejores ideas necesitan competir continuamente en tiempo, atención y recursos y, si no pueden moverse a través de la “política” de la organización, pueden perderse. Los organizadores encuentran las reglas del juego, y juegan para ganar.

#### 4. El saltador de obstáculos

Los obstáculos en el camino hacia el éxito son de esperar; sin embargo, la forma en la que abordamos esos obstáculos es lo que marca la diferencia entre una innovación de gran éxito y una mediocre. Los enfoques innovadores para superar o eludir esas barreras ayudan a la organización a ser más eficiente y a hacer que la innovación se produzca con mayor rapidez. Los saltadores de obstáculos son las personas que destacan y prosperan en la aplicación de su capacidad para pensar nuevas soluciones sin precedentes, para poder saltar o sortear un obstáculo en un momento dado y bajo cualquier circunstancia.



Los saltadores de obstáculos son “conocedores del sistema”, con una mezcla de *rouge intelligence* que se evidencia en su capacidad para evaluar con precisión y tomar riesgos calculados. Exhiben una combinación de diferentes elementos clave en la forma en la que se aproximan a los obstáculos. Combinan “el pensamiento asociativo” con “tener un ojo atento” y ver cómo otras organizaciones han respondido a obstáculos similares, y, finalmente, “desafían el statu quo” a través de “la experimentación y la iteración”, rompiendo las reglas para hacer que una idea se convierta en una innovación de éxito.

#### 5. El colaborador

*“En la extensa historia de la humanidad (y de la especie animal, también) los que aprendieron a colaborar e improvisar más eficazmente se han impuesto”.*

**Charles Darwin**

Los colaboradores son las personas que valoran los esfuerzos del equipo por encima de los individuales y trabajan sin descanso para reunir a personas de diferentes orígenes y experiencias para crear algo nuevo e innovador. A diferencia del típico tipo de liderazgo, el colaborador lidera dentro del grupo, creando nuevas combinaciones y soluciones multidisciplinarias. Llevan consigo el entusiasmo energético que empuja a los miembros del equipo a pensar fuera de sus silos y pensar como un equipo.



El elemento clave de “Compartir todo mediante el establecimiento de redes” es la base desde la que trabajan los colaboradores. Reúnen a las personas que creen en el poder de que una simple idea, con diferentes personas que contribuyan a ella, tendrá el poder de transformar, inspirar y convertirse en una innovación más fuerte. La principal habilidad de un colaborador es encontrar a las personas adecuadas, agruparlas y hacerlas circular en torno a un concepto innovador que pueda desarrollarse.

#### 6. El director

Como su propio nombre sugiere, los directores son buenos en las tareas directivas; es decir, son personas fuertes que utilizan su personalidad para liderar, dirigir, persuadir y, en general, suscitar talentos creativos que pasen a formar parte de una visión estratégica que pueda lanzar un producto o servicio novedoso, e incluso cambiar la industria. Un requisito indispensable del director es la capacidad de atraer y crear un equipo de talento con personas inspiradas capaces de idear estrategias y soluciones innovadoras.

Estas personas fuertes utilizarán habitualmente varios de los elementos de innovación clave, pero confiarán en el elemento de “Aprender de los fracasos”, ya que normalmente son personas seguras, con confianza en sí mismas, que pueden liderar basándose en el resultado de fracasos personales u organizativos anteriores. Su habilidad principal es motivar y mantener la energía del grupo hacia su objetivo principal.

#### Los constructores

Mientras que las habilidades de los aprendientes y de los organizadores son incalculables en cuanto al desarrollo de soluciones innovadoras, los constructores ponen en práctica la implementación y la realización, aplicando los conocimientos de los roles de aprendizaje y otorgando poderes a los roles organizadores para llevar a cabo la innovación. Estos grupos de personas tienen características que no siempre los hacen ser el centro de la idea innovadora, pero aun así son muy evidentes y visualizan los elementos de innovación en el contexto de sus distintos comportamientos.

## 7. El arquitecto de experiencias

El arquitecto de experiencias es capaz de crear una experiencia más profunda para el cliente que le conecte y le involucre en un nivel que vaya más allá de las necesidades básicas de clientes o beneficiarios, tanto si es latente como visible. Esta nueva “experiencia” diferencia el producto o servicio añadiéndole un componente que trata con más detalle los aspectos psicológicos que ayudan a que tenga éxito.

Los arquitectos de experiencias utilizan el elemento clave de “desafiar el *statu quo* mediante preguntas” para intentar entender con profundidad qué es lo que atrae al cliente hacia el producto o servicio y afrontar los retos y las necesidades normales con las que se topan, tanto si están a simple vista como si están ocultas. Además, están siempre vigilando el intercambio de experiencias que ya se han utilizado para diseñar una perspectiva positiva<sup>117</sup> que aportará un valor añadido al producto o servicio y permitirá que sea aceptado entre sus usuarios con más rapidez.

## 8. El diseñador de escenarios

*“Todas las organizaciones (y todos los empleados) tienen un mejor o peor desempeño según la planificación, el diseño y la gestión de su espacio físico de trabajo”.*

**Franklin Becker**

Estamos influidos por el entorno en el que trabajamos, actuamos y pensamos. Los diseñadores de escenarios tienen la capacidad de crear un espacio de trabajo que resulte propicio para el pensamiento innovador. Crean una potente interacción dentro del espacio físico que tiene un impacto directo en las actitudes y los comportamientos cuando sucede la acción. Se ha demostrado que estos dos factores tienen un efecto significativo en las mejoras del desempeño. Los diseñadores de escenarios contribuyen directamente a la innovación de varias maneras: cambiando los espacios para que se den más encuentros e interacciones entre personas —tanto entre el equipo como con personas que no forman parte de este—, mediante la creación de espacios que fomenten la aportación de nuevas ideas o perspectivas y manteniendo la “alegría” que permite que la creatividad fluya.

La importancia del cambio en el espacio ha sido un rasgo fundamental para organizaciones como IDEO y Apple, en las que estos cambios han permitido que la “fluidez” se diera de forma natural. También ha sido el concepto clave para nuevas organizaciones sociales que se han desarrollado más recientemente, como The Hub<sup>118</sup>, que co-crean espacios de trabajo colaborativos que están a medio camino entre un laboratorio de innovación, una incubadora de empresas, un área de juegos (algunas incluso tienen columpios) y un cómodo hogar.

Los diseñadores de escenarios necesitan estar al tanto de los avances tecnológicos que puedan hacer aumentar la capacidad de las personas para interactuar y ser optimistas. Su base es el elemento de la experimentación y la iteración, en el que probar y explorar aquello que funciona y cambiar rápidamente lo que no funciona les puede llevar a encontrar el espacio ideal. De hecho, incluso puede ser que se den cuenta de que el “escenario” perfecto para la innovación está fuera de un despacho. Están buscando constantemente para nutrir y sostener una cultura creativa.

<sup>117</sup> [http://www.ted.com/talks/rory\\_sutherland\\_perspective\\_is\\_everything.html](http://www.ted.com/talks/rory_sutherland_perspective_is_everything.html)

<sup>118</sup> [www.the-hub.net](http://www.the-hub.net). “Proponemos crear espacios que combinen lo mejor de una comunidad de confianza, de un laboratorio de innovación y de una incubadora de empresas con las comodidades del hogar”.

## 9. El cuidador

*“Piensa en los clientes de uno en uno y cuida de ellos de la mejor forma que sepas”.*

**Gary Comer**

Los cuidadores tienen una habilidad innata para llegar más allá de las expectativas de los clientes o beneficiarios en cuanto a asegurar que la persona en cuestión está recibiendo exactamente aquello que necesita, más allá de lo que simplemente pensaba obtener. Los cuidadores se toman el tiempo necesario y tienen la empatía y el interés para tener en cuenta las expectativas y las necesidades de cada cliente individualmente. Entienden que las pequeñas variaciones personales de un servicio pueden marcar la diferencia entre un producto aceptado y bueno y otro que solamente cubre una necesidad. A menudo buscan formas creativas de poder marcar esa diferencia.

Utilizar el elemento de “Tener un ojo atento” les ayuda a dibujar un mapa mental, empático, de cómo se siente el cliente en cada momento, e intentan conocer sus necesidades reales a partir de una experiencia holística.

## 10. El narrador de historias

Mediante la capacidad de comunicarse, un valor humano fundamental, los narradores de historias construyen la moral interna del equipo y crean una atmósfera de confianza y comprensión. Hasta hace poco hemos estado especulando sobre los efectos de convicción de una historia. Sin embargo, un estudio reciente muestra que las historias, efectivamente, “afectan a la mente humana. Los resultados muestran repetidamente que nuestras actitudes, nuestros miedos, nuestras esperanzas y nuestros valores están fuertemente influenciados por una historia<sup>119</sup>”. Por lo tanto, comunicar un valor humano fundamental o reforzar un rasgo cultural específico puede cambiar la conciencia de la gente sobre un tema específico y alinear y conectar equipos.

Este personaje es capaz de crear entusiasmo, pasión y aceptación hacia una nueva idea innovadora. También es una poderosa herramienta para atraer *stakeholders* externos y crear un compromiso fuerte en torno a una acción específica. También mejora la comunicación dentro de un equipo, una habilidad clave que comparten las organizaciones con éxito y necesaria para innovar. Es el personaje que conecta todos los elementos clave y que es capaz de comunicar adecuadamente una idea que se puede convertir en innovación. Son los conectores finales, que van más allá del elemento clave de “Compartir todo mediante el establecimiento de redes”; no solo comparten, sino que también son los responsables de mantener viva la red.

## De las personas a los equipos

Según Kelley, el atractivo de utilizar estos roles es que realmente funcionan y han sido probados extensamente por IDEO, la organización de la innovación por excelencia. Asignando roles a distintos miembros del equipo, la complementariedad fluye y cada persona es capaz de aportar su propia contribución personal para innovar. Las diez caras de la innovación constituyen una forma que tienen las personas y los equipos para infundir en la organización un espíritu continuo de evolución creativa. La innovación, cuando se encarna en las personas, se convierte en algo más que meras ideas para crear productos y servicios: es la forma en que tiene lugar el proceso creativo; es la forma en que las personas trabajan, se

<sup>119</sup> [www.fastcocreate.com/1680581/why-storytelling-is-the-ultimate-weapon?partner=best\\_of\\_newsletter](http://www.fastcocreate.com/1680581/why-storytelling-is-the-ultimate-weapon?partner=best_of_newsletter)

inspiran y colaboran dentro de la organización; es un compuesto de una energía maravillosa que mantiene la organización en la cresta de la ola. “Los personajes [en IDEO] se interesan más por ser innovación que meramente por hacer innovación<sup>120</sup>”.

El uso de los roles de innovación puede ser bastante extensivo: pueden servir para ampliar la línea creativa y seleccionar las diferentes tareas que son necesarias para afrontar un reto específico. La oportunidad de explorar un nuevo rol puede proporcionar a los miembros del equipo una perspectiva distinta, la posibilidad de sumergirse en un mundo nuevo. Ser capaz de desempeñar adecuadamente un nuevo rol puede ampliar su visión del mundo, y puede ayudarle a crecer profesional y personalmente, y guiarle en esta transición consciente hasta convertirse en un innovador en su vida diaria.

A la hora de crear un equipo, usted puede asignar personajes a diferentes personas, o cada persona puede adoptar múltiples roles. Alternativamente, puede ponerse distintos sombreros. Tener en cuenta que las personas son necesarias para innovar y ser consciente de que alguien representará estos roles puede marcar una enorme diferencia en la forma en la que interacciona un equipo. Algunas organizaciones también se han dado cuenta de que ser explícitas sobre la funcionalidad de un equipo resulta esencial para mejorar su eficiencia.

#### El caso de la Fundación Novia Salcedo, una conversación con Iratxe Herboso

La Fundación Novia Salcedo, fundada a principios de los años ochenta con la misión de ayudar a profesionales en el paro a encontrar trabajo durante la crisis que sufrió el país hace 30 años, ha necesitado en los dos últimos años, con más de cinco millones de parados en España, recuperar sus fines sociales originarios. El número de “necesitados” se va incrementando exponencialmente y las formas de atajar la situación requieren soluciones innovadoras. “¿Cómo podemos encontrar este 10% de ‘tiempo libre’ para innovar cuando nuestro trabajo se ha incrementado exponencialmente?”, se pregunta Iratxe, la persona responsable de gestionar los equipos. Un paso necesario fue reinventar toda la estrategia y resultó fundamental hallar la forma más eficiente de trabajar en equipos.

La organización decidió aunar esfuerzos con un profesor universitario, Sabino Ayestarán Etxeberria, que dio a la organización unas directrices específicas sobre cómo mejorar sus equipos. Su extensivo trabajo proporcionó un marco efectivo para guiar el flujo, asignar roles y entender las variables y las dinámicas globales que entran en juego cuando se reinventa una organización. Sin embargo, disponer de esta información resultó más bien un obstáculo, puesto que los equipos no se centraban en un desafío concreto o “tarea” a desarrollar. Incluso sus equipos de innovación carecían del “impulso” necesario para innovar. Su mandato era demasiado amplio y a menudo era mal entendido.

Un reciente trabajo del profesor Belbin<sup>121</sup>, que se ha centrado en la eficiencia y los roles de equipo, ha sido su punto de referencia. Belbin elaboró una teoría en que los roles de equipo no eran suficientes, pero, en cambio, las funcionalidades del equipo debían tener una

120 Kelley, T. y Littman, J. (2005) *The Ten Faces of Innovation: Ideo's Strategies for Beating the Devil's Advocate & Driving Creativity Throughout Your Organization*, Broadway Business, pág. 14.

121 Belbin, R. M. (2000) *Beyond the Team*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

fuerte relación con las actividades que sus miembros llevaban a cabo. En consecuencia, la principal prioridad tenía que ser definir un objetivo de equipo muy específico y comunicarlo adecuadamente. Descubrió que separar los roles individuales que tenían que formar parte del equipo era tan importante como entender la función del equipo, que, además, tenía que definirse cuanto antes. Los roles y las actividades pueden asignarse con posterioridad. De hecho, subraya la idea de que, incluso dentro de un equipo, la cantidad de trabajo realizado individualmente puede ser tan importante para el éxito como los aspectos colectivos. A lo largo de este libro hemos analizado la importancia de cada persona asumiendo la plena responsabilidad de ser un innovador. Por lo tanto, es igualmente importante comprender todas las demás funciones que puede ser necesario que desempeñe cada persona, en función del tipo de equipo.

Belbin identificó cuatro tipos de actividades relacionadas con el tipo de trabajo hacia el cual el equipo puede destinar sus energías (que clasifica en colores): el tipo de trabajo *blue collar* (azul), el tipo de trabajo *white collar* (verde), reflexiones individuales que posteriormente son compartidas (amarillo) o decisiones colectivas que sirven para la orientación estratégica (naranja). Estimó que solo mediante la clasificación de las actividades y las funciones puede la organización seleccionar a las personas adecuadas y lograr que trabajen para la consecución de un objetivo común. Concluyó que esta tarea solo se puede llevar a cabo si existe un alto nivel de conocimiento de uno mismo y mutuo, y se desarrolla una “memoria transactiva<sup>122</sup>”. Una memoria transactiva es la forma en que los equipos, los grupos y las organizaciones más grandes llegan a desarrollar una “mentalidad de grupo”, un sistema de memoria que es más complejo y potencialmente más efectivo que el de cualquiera de sus miembros a nivel individual. Finalmente, observó que los roles y las actividades no bastan, y que las combinaciones de confianza y libertad son igualmente importantes. Combinar los personajes y los roles individuales con funciones específicas de equipo y proporcionar las herramientas y las metodologías adecuadas para que pudieran navegar por la organización eran las claves. Sobre la base de esta investigación, la Fundación Novia Salcedo decidió modificar su estrategia, y se centró, primero, en crear las condiciones de confianza y libertad que en última instancia podrían conducir a la innovación que les permitiría llevar a cabo su misión social.

La clave para innovar en los equipos es construir una mezcla de roles de base tradicional con los personajes innovadores. También es importante mantener un equilibrio entre las personas “de descubrimiento” que están cambiando el mundo con ideas y las personas “de reparto” encargadas de hacer que aquellas se conviertan en innovaciones reales. Son necesarios un nivel profundo de apreciación, confianza y respeto para que ambos tipos de personas puedan comunicar y desempeñar auténticamente sus roles individuales. Así pues, la organización solo ha de permitir la suficiente libertad para que esta se exprese hasta su máxima potencia. Existen distintas herramientas y metodologías para aprender y difundir una “mentalidad innovadora” por toda la organización.

En el capítulo 4 analizaremos cómo podemos lograr que surja la innovación mediante distintas herra-

122 Wegner, D. M.; Giuliano, T.; Hertel, P. (1985) “Cognitive interdependence in close relationships”, en: Ickes, W. J. (ed.). *Compatible and incompatible relationships*. Nueva York: Springer-Verlag, pág. 253-276. Sus autores explican que un sistema de memoria transactiva es un sistema a través del cual los grupos codifican, almacenan y recuperan colectivamente el conocimiento.

mientas y tecnologías que pueden guiar este proceso. Con todo, antes de iniciar el proceso de innovación es importante entender dónde nos encontramos en este momento. En este capítulo hemos proporcionado un mapa para explorar los distintos tipos de personas innovadoras que podemos hallar y cuál es la mejor forma de combinar las habilidades personales y las tendencias naturales para lograr unos equipos eficaces y con unas funcionalidades claras. Antes de seguir adelante, es esencial que pueda dibujar un inventario claro de las distintas personas y equipos que componen su organización, y entender qué elementos clave de innovación destacan más en sus equipos. También es importante tener una comprensión clara de cómo trabajan, interaccionan y se comunican estos equipos.

En el capítulo 3 tendrá la oportunidad de comparar su organización y el inventario que haya realizado hasta el momento de su personal con el de otras organizaciones sociales de España. A partir de un estudio realizado a más de 200 organizaciones, hemos logrado mapear la percepción actual y el clima organizacional con respecto a la innovación. El capítulo 3 servirá para iniciar la discusión sobre lo que estamos haciendo realmente y lo que es preciso hacer. Analizando algunas de las claves para generar un clima innovador y creativo, en el capítulo siguiente le mostraremos un ejemplo real de cómo una organización, partiendo de los equipos innovadores, pasó a implementar la innovación a escala organizacional. El estudio del caso real de Hazloposible nos servirá para profundizar en los conceptos e incorporarlos en un nivel macro. En el capítulo 4 hallaremos otros instrumentos, metodologías y recursos que pueden dar apoyo a los cambios que identifiquemos con el fin de convertirnos en una organización innovadora.

# 3.

## Hacia unas organizaciones innovadoras

Como se indica al inicio de este libro, la innovación nace de las personas y para que se produzca es necesario y deseable contar con los atributos que se presentan en el capítulo anterior, en una combinación adecuada, dentro de los equipos de las entidades.

Sin embargo, para innovar las organizaciones necesitan algo más que personas creativas; necesitan instaurar un clima organizativo que permita desarrollar esta creatividad; establecer procesos para ponerla en práctica; fomentar, premiar, reconocer y evaluar las nuevas ideas, y desarrollar mecanismos para su implementación.

En este capítulo presentamos algunas ideas dirigidas a favorecer, precisamente, estos elementos que contribuyen a conseguir que las organizaciones sean innovadoras. Sin voluntad de determinar “una receta única”, presentaremos pistas o tendencias que pueden ayudar a alcanzar este objetivo. En este capítulo se presenta también un estudio sobre cómo se sitúan las organizaciones no lucrativas españolas en el ámbito de la innovación, a partir de los resultados de una encuesta realizada a más de 200 personas de diferentes entidades.

### **Percepción de las ONG y la innovación en España**

La primera cuestión que nos planteamos es: ¿son las ONG innovadoras?

En un estudio realizado en 2010 analizamos la gestión del cambio en las ONG<sup>123</sup>. Los resultados mostraron que solo un 11% de las personas encuestadas (miembros de diferentes ONG y otras entidades no lucrativas) consideraban que este tipo de entidades eran propensas al cambio<sup>124</sup>. Otro estudio sobre el estado y la evolución de las ONG<sup>125</sup> realizado el pasado curso situaba la “innovación y orientación a cambios” como uno de los elementos clave para la profesionalización del sector. Según las respuestas del sector, en este elemento se manifestaba un claro déficit (su valoración de la evolución era de 2,8 sobre 5, lo que hacía que fuera el tercer elemento con menor puntuación).

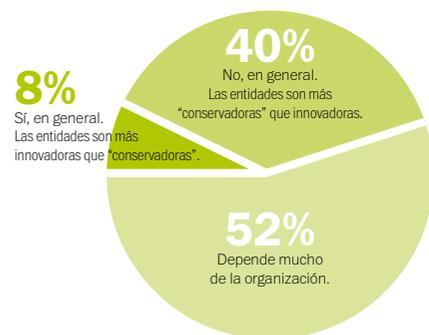
Este 2012 hemos publicado una nueva encuesta centrada en la innovación. Las respuestas de esta encuesta muestran, al igual que sucedía con la orientación al cambio, que el propio sector no se percibe como innovador. Tal y como se presenta en el siguiente gráfico, solo un 8% de las personas encuestadas caracterizan a las ONG como innovadoras, mientras que un 40% las califica como conservadoras.

123 Carreras, I.; Iglesias, M.; y Sureda, M. (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, Instituto de Innovación Social de ESADE, págs. 66-67. Libro resultado del curso 2009-2010 del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, centrado en la gestión del cambio. Versión electrónica disponible en [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo\\_Social/Transformar\\_con\\_exito\\_las\\_ONG.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Transformar_con_exito_las_ONG.pdf).

124 De las 267 respuestas recibidas, solo 29 (11%) consideraban que en general las ONG son organizaciones propensas al cambio y que el sector cuenta con más elementos que favorecen el cambio que obstáculos. Un 21% opinaba lo contrario, mientras que la mayoría (un 67%) consideraba que depende mucho del tipo de organización.

125 Carreras, I.; y Sureda, M. (2011) *Evolución de la “profesionalización” en las ONG. El impacto de los programas formativos*. Instituto de Innovación Social de ESADE con Fundación “la Caixa”.

Figura 3.1. En general, ¿consideras que las ONG son innovadoras?



Fuente: encuesta elaborada (muestra=220 respuestas)

Esta pregunta refleja la percepción global de las organizaciones. No obstante, cuando se entra en detalle en las diferentes áreas de las entidades la valoración es más positiva. Al preguntar sobre el nivel de innovación según los diferentes ámbitos, el propio sector valora de forma más destacada la captación de fondos, la comunicación y el diseño de nuevos programas o proyectos, todos ellos con una nota por encima del 3,4 (en una escala de 1 a 4). En el caso de la captación de fondos, un 60% de la muestra considera que existen muchos ejemplos innovadores en esta área, mientras que en los otros dos ámbitos son alrededor de la mitad de los encuestados los que le otorgan la puntuación máxima, un 4 sobre 4.

El ámbito con menor puntuación, el único situado por debajo de 3 sobre 4, es la creación de nuevas entidades, donde, además, un tercio de las personas considera que no hay casos innovadores o solo algunos puntuales (en el resto de ámbitos estas dos categorías nunca superan el 21%). Destaca también que la puntuación sea inferior a 3,3 en los campos de innovación tecnológica, procesos de gestión interna, procesos estratégicos y reformulación de programas, ya que, especialmente los tres últimos, podrían considerarse claves en un contexto complicado como el actual. Así, en conjunto observamos que en ninguna área se da una puntuación promedio excesivamente baja (todos los ámbitos se sitúan por encima del valor medio de la escala, 2,5).

Además de la valoración sobre la situación actual (nivel de innovación) en los diferentes ámbitos, en la encuesta se preguntaba también por la necesidad o importancia de innovar en cada uno de ellos (retos de futuro). No existen grandes diferencias entre las puntuaciones globales de ambas respuestas, ya que los valores sobre la situación actual se sitúan entre 2,9 y 3,5 en todas las áreas, mientras que en los retos de futuro solo se incrementa ligeramente la puntuación más alta (con un rango entre 2,9 y 3,6).

La captación de fondos sigue manteniendo la mayor puntuación, por lo que no solo es el ámbito en el que se considera que se ha innovado más, sino aquel en el que es más importante seguir haciéndolo (con un 3,6 sobre 4 y un 65% de respuestas con la máxima valoración). En el extremo contrario vuelve a situarse también la creación de nuevas organizaciones y plataformas como el ámbito en el que la innovación se considera menos importante (2,9).

En algunas áreas, en cambio, sí se presentan diferencias notables entre la situación actual y la necesidad de mejorar en el futuro, lo cual pone de manifiesto cierto déficit de innovación. Destaca especialmente el caso de la evaluación y la medición, que presenta la mayor brecha, con una diferencia de 0,25 (se puntúa con un 3,3 la innovación actual en esta área, mientras que se considera el segundo tema más importante para el futuro, con un 3,5). También son significativas las diferencias de 0,17 y 0,16 en la colaboración y trabajo conjunto con otros sectores y en los procesos de gestión interna, respectivamente.

Figura 3.2. Innovación según ámbitos: ¿En qué áreas consideras que las ONG españolas innovan más? Situación actual - ¿En qué áreas crees que deberían innovar más? Retos de futuro.



Fuente: encuesta elaborada (muestra=211 respuestas)

La Innovación en las ONG estadounidenses. Estudio de la Johns Hopkins University<sup>126</sup>

A inicios de 2010, desde el Listening Post Project, una iniciativa del Center for Civil Society Studies del Johns Hopkins Institute en cooperación con diferentes plataformas de entidades no lucrativas norteamericanas, se pasó una encuesta a más de 1.000 organizaciones para analizar el nivel de innovación y la medición de la misma en el sector no lucrativo estadounidense. A continuación presentamos los principales resultados del estudio, en el que se recibieron 417 respuestas:

- Un 82% de las entidades afirmaban haber implementado al menos un programa o servicio innovador en los últimos 5 años. Este porcentaje era más elevado entre las entidades de mayor tamaño según volumen presupuestario (por ejemplo, un 91% en las ONG con ingresos superiores a 2 millones de dólares).
- Aunque la innovación está extendida en el sector, no lo está tanto como debería.
- Más de dos tercios (un 68%) indicaban que en los últimos dos años habían dejado de lado

126 Salamon, L.M.; Geller, S.L.; y Mengel, K.L. (2010) "Nonprofits, Innovation, and Performance Measurement: Separating Fact from Fiction", *Listening Post Project Communiqué* No. 17, disponible en: [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/LP\\_Communique17\\_2010.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/LP_Communique17_2010.pdf).

al menos una innovación que hubieran querido adoptar por no haberla podido implementar (la mayoría por falta de financiación).

- Una de las complicaciones a la hora de extender la innovación social dentro del sector no lucrativo es la dificultad de definir lo que es. Los autores del estudio optaron por la siguiente definición: “Un programa o servicio ‘innovador’ es una manera nueva o diferente de responder a un problema o necesidad social, o de llevar a cabo una misión benéfica, que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que los enfoques precedentes”.
- Gran parte del impulso para innovar procede de dentro del propio sector, ya que las fuentes en las que las entidades se basan más frecuentemente para aprender en este ámbito son puntos de encuentro entre ONG (otras entidades, páginas web, publicaciones, miembros del equipo técnico, recursos de asociaciones y plataformas sectoriales, conferencias, etc.). Las entidades encuestadas afirman mayoritariamente usar estas fuentes (entre un 88 y un 94%).
- Los principales impedimentos para aprender a innovar son la falta de tiempo del equipo para informarse (65%) y la falta de recursos para asistir a conferencias y acceder a publicaciones (56%).
- Destaca el hecho de que no exista acuerdo respecto a las fuentes de presión para la incorporación de innovaciones. La más señalada, por ejemplo, es la presión de los posibles financiadores, pero solo la considera significativa un 36% de la muestra.
- Entre las barreras u obstáculos a la innovación citados por los encuestados destacan elementos tanto internos como externos: falta de financiación y de recursos para crecer (86% y 74%), falta de apoyo continuo a la innovación por parte de instituciones que pretenden fomentarla —como algunas fundaciones financiadoras— (69%), falta de tiempo y capacidades del equipo y falta de la tecnología necesaria (69%, 46% y 47%). En cambio, la resistencia del propio equipo técnico, los beneficiarios o los financiadores no aparecen entre los principales impedimentos (14%, 8% y 38%).
- Para evaluar el éxito de las innovaciones implementadas, las principales fuentes de información señaladas son el feedback de los propios usuarios (71%), los informes puntuales del equipo (61%), o las valoraciones positivas del entorno y la comunidad y el crecimiento de la demanda (58% y 53%). Solo un 36% afirma realizar evaluaciones. Todo ello se relaciona con lo difícil que resulta evaluar el impacto y la actuación de las entidades (performance measurement), así como recabar la información pertinente, algo que también se señala en el estudio.
- Como conclusiones del estudio, los autores afirman que:  
“El espíritu innovador está muy vivo en el sector no lucrativo estadounidense. Las organizaciones continúan valorando la innovación e incorporando innovaciones a un ritmo prometedor. Además, las ONG son conscientes de la importancia de la medición del desempeño y utilizan una amplia variedad de técnicas en este ámbito.

Sin embargo, al mismo tiempo, las organizaciones están experimentando una frustración considerable al tener que equilibrar la urgencia por innovar con la realidad de la limitación de recursos a la hora de incrementar las innovaciones o llevar a cabo las evaluaciones de desempeño necesarias para demostrar su impacto y eficacia. Dada la importancia de la innovación social desarrollada en el principal sector sin fines de lucro del país y la creciente demanda de mediciones que demuestren la eficacia de estas innovaciones, puede ser el momento de hacer frente a las limitaciones de recursos y a otros retos que los directivos de las entidades no lucrativas han identificado en la sostenibilidad de la innovación y en la demostración de su eficacia”.

## El clima organizativo para la innovación y la creatividad en las organizaciones no lucrativas

La gestión de la innovación empieza por la creación de un ambiente o entorno de trabajo que la favorezca o la haga posible. Existen diferentes estudios que analizan precisamente cómo medir el “clima organizativo para la innovación y la creatividad”. Uno de los referentes en este ámbito es el modelo creado por Goran Ekvall, el *Innovation Climate Dimensions* (dimensiones del clima de innovación). A partir de unos estudios que realizó durante los años 70 y 80, este profesor sueco creó un modelo basado en las siguientes 10 dimensiones:

### Dimensiones del clima de innovación

1. Reto: implicación emotiva del equipo; la valoración será elevada si el equipo disfruta y encuentra sentido en su trabajo, mientras que será baja si el trabajo genera indiferencia y apatía, es decir, falta de interés.
2. Libertad: margen de independencia y flexibilidad que tiene el equipo para desarrollar acciones por propia iniciativa; está vinculada con el nivel de proactividad permitido.
3. Apoyo a las ideas: se refiere a cómo se tratan las ideas; en un clima de apoyo los responsables reciben con atención las posibles ideas y sugerencias.
4. Confianza y acercamiento: en un clima de confianza cualquiera en la entidad se atreve a proponer y a opinar sin miedo a posibles represalias o fracasos.
5. Dinamismo: asociado al “ritmo de vida” de la organización, nivel de nuevos proyectos y acciones, alteraciones en la manera de pensar y hacer las cosas.
6. Buen ambiente y humor: contar con un ambiente de trabajo relajado y agradable que permite incluso la diversión.
7. Debate: existencia de intercambios de diferentes puntos de vista, ideas, experiencias y conocimientos; un nivel elevado de debate permite la expresión de diferentes voces (sin patrones autoritarios que no se pueden cuestionar).
8. Conflictos: presencia de tensiones personales y emotivas en la organización (distinto del conflicto entre ideas) que pueden generar disputas y ambiente tenso.
9. Asunción de riesgos: nivel de tolerancia a la incertidumbre, tiempo (y experimentación) necesarios para la toma de decisiones.
10. Tiempo para ideas: tiempo usado (y disponible) para la elaboración de nuevas ideas, margen para dedicarse a otras iniciativas fuera de la rutina diaria asignada.

Fuente: Ekvall, G. (1996)<sup>127</sup>

127 Ekvall, G. (1996) “Organizational Climate for Creativity and Innovation”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, núm. 1, 1996.

Diferentes autores han trabajado a partir de este modelo y han revisado algunas de las dimensiones del mismo, creando nuevas versiones o aplicaciones prácticas, como cuestionarios de autodiagnóstico para determinar el clima de innovación y creatividad de una organización. Una de estas herramientas es la creada por el equipo del Center for Creative Leadership (CCL) de la Harvard Business School, denominada KEYS Survey to Creativity and Innovation (Encuesta KEYS sobre creatividad e innovación). El cuestionario completo (78 preguntas) se basa en un modelo similar al de Ekvall; ambos están compuestos por 10 elementos (aquí clasificados en cuatro bloques). En este caso, se añade a los elementos anteriores un bloque asociado a los resultados (outcomes), que agrupa elementos como la creatividad y la productividad organizativas.

Variables de la encuesta KEYS sobre creatividad e innovación:

#### I. Prácticas de gestión:

1. Libertad
2. Trabajo que suponga un reto
3. Estímulo por parte de la dirección
4. Trabajo en equipo

#### II. Motivación de la organización:

5. Estímulo por parte de la organización
6. Ausencia de impedimentos

#### III. Recursos:

7. Recursos
8. Carga de trabajo

#### Resultados:

9. Creatividad
10. Productividad

Fuente: Center for Creative Leadership ([www.ccl.org](http://www.ccl.org))

Después de realizar un análisis de estos modelos, así como de otras herramientas y cuestionarios, se elaboró una adaptación de los mismos para crear un modelo propio que sería la base que se utilizaría en este estudio para el análisis del clima organizativo para la innovación y la creatividad en las ONG españolas. El modelo se basa en diez dimensiones similares a las incluidas en los dos modelos presentados, clasificadas en dos grandes bloques:

- Prácticas y equipamientos
- Cultura organizativa y liderazgo

A partir de esta base se desarrolló el cuestionario de diagnóstico detallado, compuesto por 34 subpreguntas o ítems (asociadas a estos 10 elementos), que se incluyó como una de las preguntas de la encuesta.

Además, pedimos identificar la entidad del encuestado para poder presentar resultados individuales a aquellas organizaciones para las que haya un número mínimo de respuestas (y tenga sentido agregar sus datos para presentar un diagnóstico organizativo, comparable con el global de respuestas del sector).

**Figura 3.3. Modelo para analizar el clima organizativo para la innovación y la creatividad**

| Dimensión              | Descripción breve                                       | Bloque                           |
|------------------------|---|----------------------------------|
| 1. Generación de IDEAS | Dar espacio y tiempo para la generación de ideas        | Prácticas y equipamientos        |
| 2. EQUIPO              | Equipo y ambiente de trabajo                            |                                  |
| 3. RECURSOS            | Recursos y equipamientos favorables                     |                                  |
| 4. INTERCAMBIO         | Intercambio de ideas y conocimientos                    |                                  |
| 5. OBJETIVOS           | Presión de trabajo / claridad de objetivos              |                                  |
| 6. RETO                | Que el trabajo suponga un reto e implique a los equipos | Cultura organizativa y liderazgo |
| 7. LIBERTAD            | Flexibilidad y libertad en la organización del trabajo  |                                  |
| 8. CAMBIO              | Cultura orientada al cambio                             |                                  |
| 9. PROMOCIÓN           | Liderazgo que reconozca y fomente la innovación         |                                  |
| 10. APRENDIZAJE        | Asunción de riesgos y aprendizaje                       |                                  |

Fuente: elaboración propia a partir de Ekvall, G. (1996), CCL (cuestionario KEYS) y otros.

La elaboración del modelo y del cuestionario asociado permite tener una visión general del sector y descubrir cuáles de estas dimensiones están más o menos presentes en las ONG según la percepción de los propios trabajadores de las mismas. Además, a partir de la información descriptiva de las entidades participantes se han intentado determinar posibles diferencias según las características organizativas.

Al analizar las respuestas obtenidas en la encuesta, se observa que las puntuaciones en los diez elementos del modelo para el global de las ONG se sitúan entre el 2,6 y el 3,2 sobre 4. Todos los elementos tienen una variabilidad interna similar entre las diferentes puntuaciones (con una desviación estándar entre 0,5 y 0,6).

Destacan especialmente las puntuaciones de dos de los elementos:

- Equipo (3,2 sobre 4)
- Reto (3,1 sobre 4)

Estas valoraciones son coherentes con algunas de las características descriptivas del sector. El elemento equipo se basa en el trabajo en equipo, que conlleva la creación y promoción de un ambiente de trabajo agradable. Los resultados muestran que los encuestados afirman contar con este buen clima y con el apoyo de sus compañeros para cumplir los objetivos comunes, valoran positivamente la actitud de sus compañeros en el trabajo y también su diversidad (este último elemento en menor medida que el resto).



También destaca la alta valoración del elemento reto. Esto significa que se considera que el trabajo dentro de las entidades supone un desafío, una

motivación diaria que contribuye a la implicación de la plantilla, que no se aburre al tener que realizar tareas similares a diario.

En el extremo contrario, los elementos con menor valoración dentro del sector son:

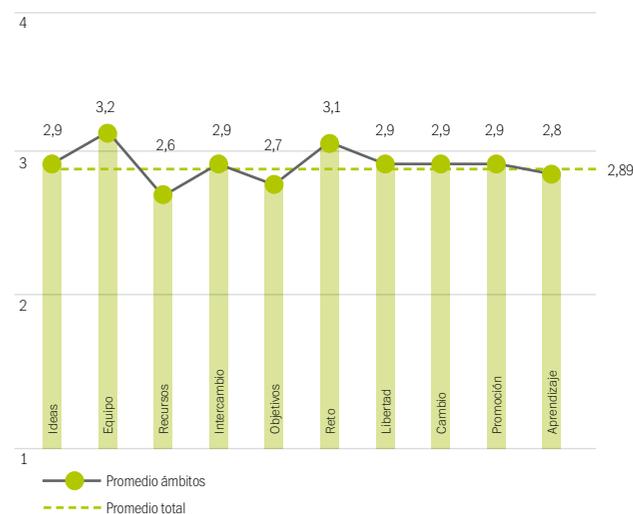
- Recursos (2,6 sobre 4)
- Objetivos (2,7 sobre 4)

El primero de estos elementos tiene que ver con la disponibilidad y acceso a los recursos necesarios para realizar el propio trabajo de manera adecuada, lo cual incluye tanto los recursos económicos, como las características de los equipos y los espacios, o incluso la disponibilidad de la información. Los resultados muestran que, precisamente, el presupuesto disponible y el espacio de trabajo (en relación con su capacidad para favorecer el intercambio de ideas y la creatividad) son los ítems peor valorados y que más bajan la valoración global de los recursos, mientras que la disponibilidad de la información no se sitúa entre los principales déficits de las entidades.

Otro elemento con baja puntuación global es el de los objetivos, que incluye la claridad de los mismos y la presión de trabajo. El problema en esta área radica principalmente en el nivel de carga de trabajo, puesto que el ítem que contiene la afirmación “la carga de trabajo es realista” es el peor valorado de todo el diagnóstico organizativo (2,16 sobre 4).



**Figura 3.4. Puntuaciones del clima organizativo para la innovación y la creatividad**



Fuente: encuesta elaborada (muestra=164 respuestas)

Si analizamos estos resultados según la tipología de las entidades vemos que se presentan algunas diferencias, aunque no son muy notables.

- Según tamaño de las entidades (en volumen económico)

Las entidades más pequeñas cuentan con puntuaciones ligeramente más elevadas que el promedio en la mayoría de elementos. En el caso de los elementos generación de ideas y libertad, la diferencia es mucho más notable. Al contar con una estructura menor, la flexibilidad en el trabajo parece más factible, lo que justifica que en este pequeño grupo la puntuación de libertad se sitúe en un 3,4 (en comparación con el 2,9 global).

En cambio, las entidades de mayor tamaño presentan valoraciones inferiores a la media en todos los elementos (incluso en el de recursos, aunque con menor diferencia). Destacan especialmente tres de ellos por contar con valores notablemente inferiores al promedio (entre 0,3 y 0,5 puntos por debajo): cambio (2,4), promoción (2,6) y aprendizaje (2,4).

- Según fuente de financiación

Las entidades con una mayoría de ingresos procedentes de las administraciones públicas cuentan con un clima menos favorable que el resto para la innovación y la creatividad; sus puntuaciones se sitúan por debajo del promedio global (o al mismo nivel) en los diferentes elementos. En el extremo contrario, son las ONG con mayor peso de financiación propia (ventas y servicios)<sup>128</sup> las que presentan un ambiente más propicio, especialmente en la generación de ideas y la promoción (ambos elementos con un 3,3, por encima del promedio de 2,9). Las entidades que se financian principalmente mediante las aportaciones de donantes privados presentan una situación variable que depende del factor.

- Según naturaleza jurídica

No existen grandes diferencias entre las entidades según su naturaleza jurídica, aunque varía según el elemento concreto que se analice. Las diferencias más notables están en el grado de libertad, mayor en las asociaciones que en las fundaciones, mientras que las fundaciones y otras entidades puntúan por encima del promedio en disponibilidad de recursos.

- Según sector

Las puntuaciones en los diferentes elementos son muy parecidas en los diferentes sectores de actividad.

#### La innovación en la Fundación Hazloposible (1): condiciones previas

En 2010 la Fundación Hazloposible (anteriormente Fundación Chandra) realizó su plan estratégico, después de detectar la necesidad de llevar a cabo algunos cambios internos, entre los que se incluía, precisamente, la necesidad de impulsar de manera activa la innovación dentro de la entidad. En la organización, tras una trayectoria de más de diez años, en la que destacaba una primera época muy creativa de crecimiento, caracterizada por el lanzamiento de diferentes proyectos y la creación de una estructura que ya había llegado a cierta madurez y consolidación, se consideraba necesario un replanteamiento.

En un inicio la entidad basó su estrategia de crecimiento en la iniciativa individual de emprendedores internos. Contaban con colaboradores voluntarios que planteaban las propuestas de proyectos y se encargaban ellos mismos de buscar la financiación y recursos

<sup>128</sup> Esta observación está limitada por el hecho de que la muestra de este perfil de entidades es mucho más reducida que el resto, por lo que los resultados de este grupo no son representativos.

necesarios para ponerlos en práctica. Una vez conseguían el apoyo, los propios impulsores se convertían en los responsables de los proyectos y se incorporaban a la plantilla de la Fundación como personal remunerado. Este modelo funcionó con éxito en la primera etapa de expansión de la entidad. Sin embargo, una vez consolidados los principales proyectos, se observó que la metodología no permitía aprovechar las sinergias entre las diferentes iniciativas y había llegado a crear desconexión (o incluso “competencia”) entre ellas.

Una de las acciones realizadas por Hazloposible dentro del proceso de cambio y del impulso a la innovación interna fue la identificación de las condiciones necesarias para fomentar esta innovación, a partir de una revisión de la bibliografía sobre el tema. La fundación estableció algunos elementos como “precondiciones para la innovación”, por ejemplo:

- Ofrecer el tiempo y el espacio
- Impulsar la diversidad organizativa
- Facilitar la conexión y conversación”

La identificación de estas condiciones (y la formulación por escrito de las mismas en un documento interno para el equipo), reflejaba la apuesta activa de la entidad en esta dirección. En términos prácticos esto se tradujo en la liberación de parte del tiempo de toda la plantilla —un 10% de su tiempo de trabajo—, que ahora debía dedicar a la formulación y desarrollo de nuevas ideas y propuestas; en la creación de un espacio, tanto físico como online, para publicarlas (donde se incluía la documentación necesaria para trabajarlas); y en la realización de sesiones de equipo para debatir estas nuevas ideas.

Estas acciones apuntan directamente al fortalecimiento de algunos de los elementos del modelo presentado anteriormente, en particular a los siguientes:

1. Generación de IDEAS (dar espacio y tiempo)
2. EQUIPO (diversidad organizativa)
3. RECURSOS (liberación de parte de la jornada)
4. INTERCAMBIO (creación de espacios y realización de reuniones/sesiones)
9. PROMOCIÓN (las acciones realizadas muestran voluntad y motivación reales)

## Gestión y cultura para la innovación

### Factores clave

El contar con un clima propicio a la creatividad debe complementarse con algunos factores clave para la innovación. Haciendo un símil culinario, el clima organizativo sería tener una cocina adecuada para poder empezar (los fogones, las herramientas, los utensilios, etc.). Podemos plantearnos empezar a cocinar, pero para ello necesitamos los ingredientes necesarios para el plato que queramos elaborar (los factores clave), mientras que la receta en sí y los diferentes pasos se-



rían las acciones concretas que se realicen para conseguir el resultado. El ejemplo nos sirve para situar cada uno de estos elementos, pero también sabemos que la innovación no siempre es posible aunque se cuente con todos los factores (sin embargo, es verdad que será mucho más probable).

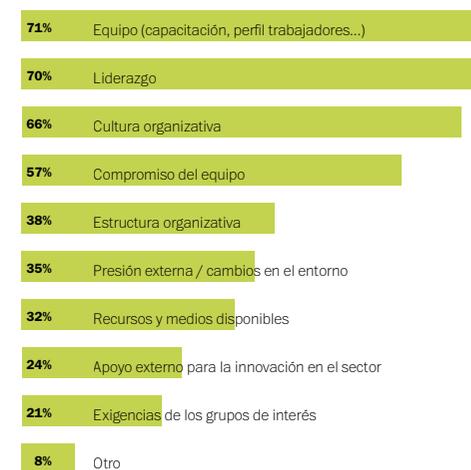
Para el estudio se elaboró un listado de nueve posibles factores que contribuyen a la innovación en las ONG, combinando elementos internos y externos:

- Liderazgo
- Equipo (capacitación, perfil de los trabajadores, etc.)
- Compromiso del equipo
- Recursos y medios disponibles
- Cultura organizativa
- Estructura organizativa
- Apoyo externo para la innovación en el sector
- Presión externa / cambios en el entorno
- Exigencias de los grupos de interés

Los resultados de la encuesta coinciden claramente en que los factores clave para que las entidades sean innovadoras son internos; destacan especialmente aquellos asociados a las personas de la entidad. El equipo y el liderazgo son los elementos más señalados por la muestra (con un 71% y un 70% respectivamente), seguidos por la cultura organizativa (66%) y, en menor medida, el compromiso del equipo (57%). El resto de factores son marcados por menos de un 40% de los encuestados.

Por tanto, las propias entidades consideran que el primer paso es contar con la capacidad y actitud necesarias para poder innovar. Los elementos externos pueden poner de manifiesto algunas necesidades u orientar sobre la dirección a seguir, pero las ONG (como otras entidades) no innovarán por mucho que se les exija si no cuentan con una plantilla que lo haga posible y con alguien que lidere el cambio.

Figura 3.5. Factores clave para la innovación en las ONG



Fuente: encuesta elaborada (muestra=224 respuestas)

El gráfico anterior muestra los resultados a la pregunta de respuesta múltiple, donde los encuestados podían señalar todos los factores que consideraran clave. Cuando se les pide que prioricen entre ellos y destaquen solo los dos principales, los mismos cuatro factores asociados a las personas se mantienen en las primeras posiciones. Sin embargo, el liderazgo aparece ahora como el factor más destacado, incluido entre los dos principales por más de la mitad de los encuestados (un 52%). La capacitación y perfil del equipo aparecen en tercer lugar, con un 35% de las respuestas, por detrás de la cultura organizativa (40%).

Estos elementos sientan la base para poder plantear la innovación en la organización. En primer lugar, debe contarse con un equipo (y con responsables) capacitados para la innovación y orientados hacia ella. Precisamente en el capítulo anterior se exponían algunas ideas sobre las capacidades y las características personales necesarias para ser innovadores. El rol de los líderes es facilitar la presencia de las mismas dentro de las entidades, fomentarlas y premiarlas, o bien tenerlas en cuenta en los procesos de selección con el objetivo de diversificar los perfiles dentro de la ONG.

Todos estos atributos deben combinarse con una cultura innovadora per se. La cultura se nutre de los valores y las prácticas organizativas, y las organizaciones que cuentan con una naturaleza más conservadora deben trabajar activamente para ir incluyendo elementos que permitan este giro hacia una nueva cultura innovadora, con medidas específicas que promuevan, reconozcan y hagan posible la creatividad interna.

### Gestión de la innovación

En este apartado se pretende ofrecer algunas ideas para ayudar a gestionar la innovación dentro de las entidades, a partir de algunas referencias bibliográficas y del caso práctico de la Fundación Hazlo posible. Como ya se ha mencionado previamente, esta entidad ha planteado un proceso de cambio interno en el que se ha apostado firmemente por la innovación, mediante el establecimiento de determinados procesos y acciones que pueden ser de utilidad para otras ONG.

Se han clasificado las orientaciones sobre cómo gestionar la innovación en dos grandes bloques:

- Cómo se organiza la innovación: estructura, procesos, sistemas y reconocimiento
- Medición y aprendizaje: establecer indicadores y sistemas para analizar los resultados que nos sirvan para la evaluación y el seguimiento, y nos permitan mejorar y aprender.

### Organización de la innovación

En el sector empresarial se ha planteado el debate sobre cómo organizar la innovación. Algunos ejemplos han mostrado que no puede limitarse a un departamento específico dentro de la estructura organizativa. Es necesario ir más allá de la tradicional área de I+D, que requiere una fuerte apuesta tecnológica y una gran inversión para el desarrollo de nuevos productos. Aunque en algunos casos esta investigación sea imprescindible, no es suficiente si no hay una estrategia más global que guíe de forma precisa las áreas hacia las que tienen que dirigirse estos esfuerzos. Además, como ya se ha comentado en capítulos anteriores (y se detallará en el siguiente), existen múltiples áreas en las que se puede innovar, y es una gran limitación asociar la innovación exclusivamente al área de los productos y servicios.

En su libro *Making Innovation Work*, Davila, Epstein y Shelton citan el ejemplo de Procter&Gamble, una gran empresa del sector de los bienes de consumo líder en la mayoría de los mercados en

los que vende productos. Aunque, precisamente, se trata de un caso estudiado como ejemplo de empresa innovadora, en su publicación de 2006 los tres autores destacan una época de la empresa en la que una apuesta excesiva por la innovación (y la falta de claridad en la puesta en práctica de la misma dentro de la organización), supuso un fracaso interno<sup>129</sup>. Según los autores, el problema en el caso de P&G fue la intención de cambiar drásticamente toda la organización, priorizando en exceso la innovación centralizada y sin mantener los procesos y sistemas que ya funcionaban correctamente, lo que también generó resistencia interna.

El proceso no tuvo éxito, generó un cambio en la dirección que hizo posible un nuevo liderazgo, que siguió apostando por la innovación pero de manera más gradual y con un enfoque muy colaborativo y basado en los detalles operativos ya existentes. Así, P&G relanzó su posición, usando, por ejemplo, la innovación abierta para permitir las aportaciones e ideas de los consumidores y de otros públicos<sup>130</sup>. Todo ello ha hecho que la empresa se cite recientemente en numerosas publicaciones y artículos como ejemplo de empresa innovadora, y que su anterior director general (A.G. Lafley, en la empresa hasta 2010), sea uno de los autores de referencia en el ámbito de la estrategia y la innovación, y que se destaque su experiencia en la multinacional.

Si nos situamos de nuevo en el sector no lucrativo, observamos que para muchas entidades la tradicional imagen de la I+D y los departamentos específicos genera una idea errónea de la innovación, asociada a fuertes inversiones económicas y de recursos humanos. Esta mala interpretación puede alejar el concepto de innovación de las ONG.

### La estructura

A partir de la muestra de la encuesta observamos que pocas ONG españolas asignan un área, departamento o responsable específicos a la innovación. Solo un 26% afirma tenerlo, aunque ello no significa que no se trabaje en el área. Únicamente un 6% de los encuestados indica que el tema nunca ha sido tratado en su entidad.

Figura 3.6. ¿Tenéis algún responsable o departamento/área de innovación?



Fuente: encuesta elaborada (muestra=163 respuestas)

129 Davila, T. Epstein, M.J. y Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it*, Wharton School of Publishing, New Jersey, págs. 73-74.

130 Se puede consultar la página Conect + Develop de la firma ([www.pgconnectdevelop.com](http://www.pgconnectdevelop.com)), donde la empresa ofrece su visión de la innovación abierta y permite recoger ideas y visualizar sus necesidades.

Entre el 94% que afirma que su entidad ha trabajado o trabaja la innovación, existen diferentes niveles de intensidad. Casi una tercera parte considera que se hace de manera superficial, un 35% lo atribuye a algunas áreas específicas de la entidad (pero sin una visión global), y un 27% sí piensa que es un tema clave a nivel interno para todo el equipo.

Aunque estas cifras muestran que las ONG ya están adentrándose en este terreno, el objetivo de futuro sería incrementar el peso de este último grupo de entidades que han visto la necesidad de incluir la innovación como elemento global de la entidad, para conseguir una cultura innovadora y una actitud constante de mejora y cambio en la manera de trabajar (sea en los procesos internos, en los proyectos, en el acercamiento a los grupos de interés, etc.).

**Figura 3.7. Dentro de tu entidad, ¿dedicáis espacio a la innovación? ¿Habéis trabajado el tema?**



Fuente: encuesta elaborada (muestra=163 respuestas)

La pregunta que algunas entidades se hacen es: ¿cómo podemos y debemos gestionar la innovación?

Ya hemos respondido a parte de la misma al indicar que lo primero es tener personas capaces de innovar y responsables/líderes que potencien y fomenten esta creatividad. A partir de estos puntos indispensables las entidades deben realizar acciones concretas que faciliten tanto la generación de ideas y propuestas nuevas como su posterior implementación.

Al reflexionar sobre la estructura organizativa necesaria para que la entidad sea innovadora ya hemos indicado que no podemos limitarnos a crear un departamento dedicado a este ámbito. Debemos tener siempre presente que:

- La innovación debe ser transversal, debe promoverse internamente en toda la entidad.
- Es necesario crear una cultura que valore adecuadamente esta necesidad de ser creativos y pensar nuevas propuestas.
- Esta cultura debe transmitirse desde los niveles de responsabilidad (sin imponerla) e ir avanzando progresivamente en esta dirección, implementando acciones, y ofreciendo espacios y herramientas.

- Sí debe plantearse la asignación de funciones en este ámbito (esto no implica que haya un departamento o responsable dedicado exclusivamente a ello, pero sí que alguien lidere este proceso y dé apoyo a todo el equipo con sus ideas).

Un ejemplo de integración de la apuesta por la innovación dentro de la estructura de una entidad es el de la Fundación Hazloposible.

### La innovación en la Fundación Hazloposible (2): implantación estratégica

En Hazloposible, a partir del proceso de diseño estratégico y los primeros cambios implementados, se establecieron los pasos necesarios para fomentar la innovación dentro de la entidad.

Se definió un marco de referencia<sup>131</sup>, con tres preguntas, que permitió revisar los diferentes proyectos o ideas para replantear lo que se hacía y ver qué se podía mejorar, crear o descartar:

- ¿Qué es lo que más nos apasiona? (PASIÓN, MISIÓN)
- ¿En qué podemos ser los mejores? (CAPACIDADES)
- ¿Qué mueve nuestros motores de recursos? (RECURSOS)

El proceso también sirvió para poner de manifiesto la necesidad de revisar la estructura organizativa. El planteamiento inicial (con emprendedores de sus propios proyectos), que fue muy positivo al inicio para la creación de nuevas iniciativas, tenía el inconveniente de no aprovechar suficientemente las sinergias entre las iniciativas y fomentaba que cada persona del equipo se focalizara solo en ampliar su programa. Por eso, se modificó la estructura:

- Se nombró a una persona responsable de todos los proyectos, con una visión global, para promover sinergias y eficiencia.
- Se reforzó el área de tecnología (clave para la entidad, al estar basada en Internet).
- Se creó un puesto de responsable de innovación y proyectos emergentes, que se encargaba de fomentar que todas las personas innovaran, lanzar las ideas de otros y buscar responsables para los nuevos proyectos.

La nueva estructura se puso en marcha en 2011, con el objetivo de promover la generación de ideas y la participación de todo el equipo (17 personas).

Dentro de la oficina se reservó un espacio para colgar “un mural para las nuevas ideas”, donde todo el equipo podía ir añadiendo propuestas, así como votar las que habían publicado otros.

Se estableció un proceso para convertir estas propuestas/ideas en posibles proyectos:

- Las personas presentan sus posibles ideas de nuevos proyectos (o mejoras) en el mural.
- El resto del equipo puede adherirse a las ideas colgadas que le resulten interesantes y en las que quiera participar.

131 Collins, J. (2001) *Good to Great: Why some companies make the leap...and others don't*, HarperBusiness.

- Se crea un equipo para las ideas que tienen más apoyo.
- Este equipo será el encargado de desarrollar la idea hasta crear una propuesta y un prototipo.
- Se realiza un filtro de los prototipos/propuestas por parte de la responsable de innovación (junto al equipo), basado en diferentes criterios para la priorización: recursos necesarios, sostenibilidad, facilidad para la puesta en marcha, conocimiento generado, etc. Para el trabajo de los equipos se crearon diferentes herramientas y manuales que acompañan a este proceso de generación de ideas y a la elaboración de prototipos y presupuestos asociados (fichas de proyectos, indicadores, etc.).

También se había creado previamente un marco para focalizar los ámbitos para la innovación, una base con tres áreas estratégicas: *crowdfunding*, *crowdsourcing* e ideas para mejorar los procesos internos.

Además, también se realizaban sesiones complementarias como las jornadas de innovación globales (reuniones de todo el equipo), o incluso sesiones formativas como las denominadas cápsulas de formación (idea que surgió gracias a este proceso como propuesta de mejora de los procesos internos).

**Figura 3.8. Proceso de innovación interna en Hazloposible**



Fuente: Hazloposible

Este proceso permite generar prototipos para posibles nuevos proyectos, que se deciden lanzar o no según el cumplimiento de diferentes criterios a partir del análisis detallado por parte de la entidad (y la persona responsable de innovación), teniendo en cuenta el marco estratégico, las características del proyecto y el modelo de sostenibilidad futuro. En función del proyecto y el ámbito, se escoge posteriormente el responsable de la nueva idea (o se asigna al responsable del proyecto existente en caso de tratarse de mejoras o ampliaciones).

Además, el proceso global cuenta con una serie de indicadores para analizar la capacidad innovadora de la entidad, incluyendo el número de ideas generadas, el porcentaje de proyectos implantados, los tiempos transcurridos en el proceso, etc.

A finales de 2011 se realizó un análisis interno para valorar el éxito de estos cambios y los aprendizajes adquiridos, así como para replantear posibles áreas de mejora.

No existe una única manera efectiva de organizar internamente la innovación<sup>132</sup>, sino que cada organización debe estudiar cuál es en su caso la estructura más adecuada para cumplir los objetivos propuestos en cuanto a innovación y también en relación con su propia cultura organizativa e identidad<sup>133</sup>. En esta línea, algunos de los estudios recientes señalan la importancia de ir más allá de los enfoques clásicos de la teoría de las organizaciones y destacan la necesidad de pensar en una estructura transversal para gestionar la innovación que permita a las organizaciones ser dinámicas, compartir información entre los departamentos y facilitar la interacción<sup>134</sup>.

La complejidad del entorno exige este dinamismo para conseguir los resultados planteados en la estrategia de innovación de la organización. Esta adaptación a los cambios que representan algunas innovaciones no es siempre fácil de aceptar dentro de las organizaciones. En 2010, al analizar la gestión del cambio en las ONG<sup>135</sup>, ya se hacía referencia a las múltiples resistencias internas a la hora de realizar procesos de cambio dentro de organizaciones. Esta dificultad para cambiar “la manera habitual de trabajar” también hace que sea complicado proponer grandes cambios o iniciativas muy diferentes en el seno de las entidades. Por esta razón, en algunas organizaciones optan por otra manera de organizar la innovación externalizando parte de la misma. En las empresas no es extraño el contar con agencias externas para la fase de ideación o investigación para nuevos productos o ideas. Algunas ONG también han optado por aprovechar este mayor potencial para innovar desde fuera de la entidad (y evitar las barreras internas), como en el caso de Médicos Sin Fronteras (MSF) presentado en el primer capítulo<sup>136</sup>.

En el capítulo anterior se hablaba asimismo de los beneficios de compartir e intercambiar ideas y experiencias entre organizaciones, redes, etc. También en el caso de MSF destacan los beneficios de trabajar con otras instituciones de diferente tipo (colectivos médicos, institutos de investigación, universidades, empresas, etc.) para el lanzamiento de nuevas ideas, productos, servicios, etc. solo posibles gracias a las aportaciones diferenciales de cada una de las partes. Todas estas tendencias justifican la creación de los cada vez más comunes espacios o laboratorios para la innovación, hubs o similares, que tienen como objetivo sacar el máximo partido al contacto e interacción entre diferentes empresas o instituciones que comparten un espacio, oficinas, salas o encuentros, favoreciendo la creación colectiva a partir de este intercambio de ideas.

Todo ello hace que al hablar de cómo se organiza la innovación tengamos presente no solo la propia estructura organizativa, sino también el marco de relación con otras organizaciones y grupos, las entidades vinculadas, etc.

132 Tidd, J. y Bessant, J. (2009) *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Ltd, 4ª edición, pág. 68.

133 Galunic, D.C. y Eisenhardt, K.M. (2001) “Architectural Innovation and Modular Corporate Forms”, *The Academy of Management Journal* Vol. 44, núm. 6 (diciembre de 2001), págs. 1229-1249.

134 Camarasa, R. (2008) “Estrategias y control de la innovación”, *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, núm. 2, octubre de 2008.

135 Carreras, I.; Iglesias, M.; y Sureda, M. (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, Instituto de Innovación Social de ESADE.

136 Ver el ejemplo en el capítulo 1, apartado “Otros tipos de innovación”. (pág. 30)

### ¿Podemos gestionar la innovación?

En su libro *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*<sup>137</sup>, los autores Joe Tidd y John Bessant incluyen un apartado titulado precisamente con esta pregunta: “¿Podemos gestionar la innovación?”. Afirman que —como en otros muchos ámbitos— no existe una única “receta” o manera de hacerlo. La pregunta surge ante la percepción de la dificultad (para algunos casi una imposibilidad) de gestionar algo tan complejo o incierto como la innovación. No obstante, la gestión no solo es posible, sino también necesaria, aunque debe ser entendida como la creación de “las condiciones idóneas para que sea posible o más probable”. Según los autores, sí es posible encontrar patrones de éxito en esta línea, y destacan especialmente el aprendizaje en el desarrollo de rutinas dentro de las organizaciones.



Ya hemos visto anteriormente el ejemplo de Hazloposible donde entre las acciones llevadas a cabo se incluye la liberación de un 10% del tiempo del equipo para dedicarlo a la generación y desarrollo de nuevas ideas. Esta misma acción también se realiza en 3M, una empresa destacada en numerosas ocasiones por su capacidad innovadora, donde los empleados dedican un 15% de su tiempo a las innovaciones.

Los ejemplos de otras organizaciones o empresas pueden servirnos como posibles ideas o inspiración. Sin embargo, lógicamente, cada entidad debe decidir y desarrollar sus propias iniciativas y acciones, adaptándose a su propia realidad interna, estructura, cultura y objetivos, y teniendo en cuenta la misión y el tipo de actividad realizada.

### Los procesos

Además de la estructura organizativa (o asignación de funciones), otro elemento clave para gestionar la innovación son los procesos que permiten la puesta en práctica de la estrategia.

La innovación es un proceso *per se*<sup>138</sup>, no una acción puntual, y la tarea de los responsables de la organización es ir gestionando los diferentes elementos que pueden incidir durante el mismo. Un ejemplo de proceso integral es el presentado en el caso de Hazloposible, con sus diferentes fases, que se pueden agrupar en tres grandes etapas: generación de ideas, prototipado y puesta en marcha<sup>139</sup>.

Dentro de este proceso de innovación integral deben definirse subprocesos orientados a las diferentes fases requeridas para innovar. En determinadas ocasiones se sitúa todo el peso en la fase inicial de generación de ideas y creatividad, y se fijan menos sistemas u orientaciones para transformar estas iniciativas en propuestas concretas (servicios, productos o acciones) y en su implementación. Davila, Epstein y Shelton<sup>140</sup> hacen referencia al necesario equilibrio entre la creatividad y la creación de valor que es solo posible cuando se consigue pasar

137 Tidd, J. y Bessant, J. (2009) *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Ltd, 4ª edición, págs. 68-72.

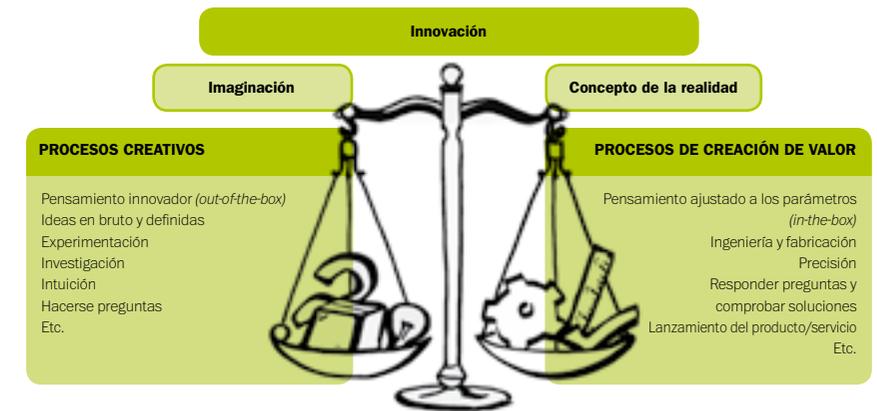
138 Tidd, J. y Bessant, J. (2009) *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Ltd, 4ª edición, pág. 76.

139 Tidd y Bessant (2009) proponen un modelo de proceso similar que estructuran en cuatro fases: búsqueda de ideas/opportunidades, selección, implementación y captura.

140 Davila, T. Epstein, M.J. y Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it*, Wharton School of Publishing, New Jersey, págs. 89-90.

de la imaginación o del concepto a la realidad. Ellos mismos señalan algunos de los procesos en ambas fases, que representan gráficamente en una balanza, tal y como muestra el siguiente gráfico. Las organizaciones (o empresas) deben buscar su propio equilibrio entre ambos tipos de procesos, adaptándose a su realidad, que puede ser cambiante (por ejemplo en los años siguientes a la creación de las entidades siempre existe mayor nivel de creatividad que en las organizaciones de mayor tamaño y en fase de madurez).

**Figura 3.9. La innovación requiere equilibrio entre la creatividad y la “comercialización”**



Fuente: Davila, T. Epstein, M.J. y Shelton, R. (2006)

Otro autor que ha analizado los procesos que se producen en empresas innovadoras es Chapman<sup>141</sup>, quien, a partir del análisis de casos concretos de diferentes empresas, propone un nuevo modelo sobre cómo se realiza la innovación estratégica continua. Destaca los siguientes procesos en las instituciones más innovadoras, muy parecidos a los reconocidos como clave para los procesos de cambio:

1. Reconocer el imperativo del cambio (los líderes deben ver la necesidad y saber transmitirla a los equipos)
2. Desarrollar un objetivo ampliamente compartido y poderoso (aunque pueda ser vago)
3. Comenzar a innovar (sin claros patrones o metodologías, alguien empieza a innovar motivado por el objetivo establecido)
4. Aprender de las innovaciones iniciales (las primeras pruebas sirven para ir adaptando y mejorando los procesos)
5. Desarrollar e iniciar rutinas de innovación estratégica (a partir de la improvisación inicial se acaban creando las rutinas y los líderes son los responsables de formalizarlas)

Estos procesos son también los pasos que deben tener en mente aquellos líderes que quieran tener éxito en la implementación de estrategias y procesos de innovación en sus organizaciones.

141 Chapman, R. (2007) “How Strategic Innovation Really Gets Started”, *Strategy & Leadership*, Vol. 35 núm. 1, págs. 21-29.

## Los sistemas de gestión

Davila, Epstein y Shelton definen los sistemas de gestión de la innovación como “las políticas, procesos y mecanismos de información establecidos que facilitan el proceso de innovación dentro de la organización y a través de la misma<sup>142</sup>”. Según los autores, deben asegurar cinco importantes funciones: eficiencia, comunicación, coordinación, aprendizaje y alineamiento.

### Retornando al caso de HazLoPosible

El sistema de gestión es lo que permite administrar todo el proceso de innovación y su flujo, desde la generación de ideas hasta la creación de los nuevos proyectos. Anteriormente ya señalábamos que su proceso consta de las siguientes fases:

1. Generación de ideas
2. Puesta en común de las ideas
3. Adhesiones a las propuestas
4. Filtro de ideas según apoyos
5. Creación del equipo de innovación por idea
6. Desarrollo de la propuesta -> prototipo
7. Filtro final (criterios) -> lanzamiento de la iniciativa

A través de diferentes documentos y manuales internos se fijan los procesos que deben seguirse y los detalles para cada etapa. Por ejemplo, para los grupos de trabajo se establecen las responsabilidades asignadas al responsable de la idea (además de otras responsabilidades generales para todo el equipo):

- Asegurar la documentación del proceso en la herramienta (que quede formalizado todo el proceso y recogida la información necesaria).
- Asegurar la agilidad en la respuesta (se establecen tiempos determinados para el adecuado ritmo de todo el proceso: máximo un mes desde el lanzamiento de la idea hasta la creación del grupo y máximo dos meses para que el equipo presente la propuesta).
- Controlar el ritmo del proceso (mediante el control de las fechas de los momentos indicados en el punto anterior, además de la respuesta a la propuesta y la implementación de la solución en caso que corresponda).

Uno de los documentos principales en este proceso es la ficha que los equipos completan para presentar la propuesta concreta de la idea en la que han trabajado. En ella se reflejan aspectos generales sobre la gestión del grupo y el proceso seguido (promotor; composición del grupo; fechas de la idea, de inicio de trabajo del grupo y de presentación del prototipo; valoración del trabajo), así como los detalles de la propuesta concreta con elementos como:

- Nombre de la idea
- Justificación de la importancia de la idea (global y para diferentes grupos)
- Detalles de la idea
- Necesidad no satisfecha que cubre

142 Davila, T. Epstein, M.J. y Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it*, Wharton School of Publishing, New Jersey, págs. 120-121.

- Oportunidades para la Fundación
- Posibles ayudas (externas): listar posibles apoyos y las necesidades que podrían cubrir (en cuanto a capacidades/habilidades y recursos económicos/materiales)
- Puesta en marcha de la idea: posibles ideas, procesos y herramientas

Contar con manuales y documentación que guíen el proceso, como en el caso de Hazloposible, ayuda a orientar el trabajo de los equipos, quienes se encargan no solo de la generación de ideas sino también de la reflexión necesaria sobre su posible implementación (los procesos de creación de valor señalados anteriormente).



No siempre es posible extender el proceso de innovación a todo el equipo de manera transversal, como han hecho en Hazloposible, y menos en esta segunda fase, que va más allá de la ideación. Muchas entidades promueven especialmente la generación de ideas en todo el equipo, mientras que la concreción de las mismas en soluciones específicas es más frecuente en equipos más especializados (según la estructura puede ser un área de proyectos, de innovación, etc.).

No obstante, sí que es recomendable contar siempre con mecanismos que hagan posible esta generación de ideas y su comunicación a nivel interno, establecer determinados canales para que las personas de la entidad puedan transmitir sus aportaciones (y que se les reconozca por ello). Ello implica no solo al equipo remunerado, sino también a otros grupos vinculados a la entidad, como los voluntarios, los socios, los beneficiarios o incluso los financiadores (además de implicar, lógicamente, a los miembros de los órganos de gobierno).

Es responsabilidad de los líderes y directivos de la entidad determinar qué sistema se ajustará mejor a la propia entidad, teniendo en cuenta los sistemas de gestión habituales y el tipo de innovación perseguida.

### Premiar la innovación

Toda entidad que persiga un determinado objetivo, como la creación de una cultura innovadora y la potenciación de la creatividad de los equipos, debe reforzar sus acciones, políticas y procesos con mecanismos que promuevan esta voluntad. La motivación organizativa solo será vista y aceptada por los equipos si ellos también comparten esta motivación, y para que esto sea posible es necesario que se reconozcan los esfuerzos y acciones que apuntan en la dirección deseada.



Todo ello se traduce en la creación de sistemas de reconocimiento o valoración de las iniciativas innovadoras. En el sector no lucrativo este tipo de compensaciones prácticamente nunca se traducirán en retribuciones económicas, pero existen múltiples mecanismos que pueden ser altamente valorados por los trabajadores (o por otras personas que participen en la entidad).

Este apartado se relaciona en gran medida con algunos de los elementos que ya avanzábamos al hablar del clima organizativo favorable a la innovación. Algunas de las dimensiones del modelo usado tienen que ver con dar espacio al intercambio de ideas, con la flexibilidad interna, el trabajo en equipo, etc. Sin embargo es la PROMOCIÓN (el liderazgo que reconozca y fomente la innovación) la dimensión más directamente relacionada con premiar la innovación. El liderazgo no solo debe fomentar que se innove, sino también debe premiar y valorizar a las personas cuando lo hacen.

Se pueden citar diferentes posibilidades: desde un reconocimiento público dentro del equipo a las iniciativas destacadas (felicitación informal), hasta implicaciones en lo que se refiere al puesto de trabajo y las responsabilidades de la persona que corresponda. Por ejemplo, hemos visto que en Hazlo posible parte de este reconocimiento se realiza potenciando que los promotores de los nuevos proyectos —una vez estos han sido seleccionados, aprobados y previstos para su implementación— sean los responsables de los mismos cuando se pongan en marcha.

El ámbito del reconocimiento se caracteriza por basarse en elementos claramente subjetivos que varían según la persona. Se trabaja en muchos casos con sensaciones y motivaciones, que no funcionan del mismo modo para todos, por lo que los líderes deben tener en cuenta este factor a la hora de realizar las valoraciones correspondientes. Pueden existir líneas o patrones comunes para favorecer la homogeneidad y sistematizar algunas acciones, pero es responsabilidad de un buen líder (que debe caracterizarse por un alto nivel de empatía, especialmente en las ONG), asegurarse de que el sistema de reconocimiento empleado tenga el efecto deseado en la persona del equipo en cuestión.

Así como es necesario valorar y premiar las iniciativas que tienen éxito (según los parámetros de la propia entidad y los objetivos propuestos), también es necesario prestar especial atención a la gestión de las frustraciones. Uno de los riesgos en el ámbito de la innovación es la falta de preparación para los fracasos (que siempre se producirán, en mayor o menor medida). A escala organizativa general la entidad debe ser consciente de que no todas las propuestas podrán ser implementadas y en el ámbito individual deben saber gestionarse las expectativas de las diferentes personas que participan en el proceso de innovación. En la fase de generación de ideas siempre surgirán más propuestas que las finalmente seleccionadas para las siguientes fases. Aunque se establezcan criterios para el filtro siguiente, o se utilicen sistemas de votación y participación interna para este primer descarte, los responsables deben tener presente también qué aportaciones se han ido quedando por el camino y qué personas las habían realizado. Se ha de cuidar la motivación de estas personas para que sigan contribuyendo con nuevas propuestas.

#### Componentes de una organización innovadora

Para finalizar este apartado sobre la organización de la innovación, queremos citar el texto de Joe Tidd y John Bessant<sup>143</sup> donde especifican las principales siete características de una organización innovadora. Este modelo combina algunas de las ideas presentadas, tanto a lo largo de este capítulo como en el anterior, al hablar de las características personales y la combinación de los equipos.

1. Visión compartida, liderazgo y deseo de innovar. Tener un propósito claramente articulado y compartido, así como un compromiso de la alta dirección.

143 Tidd, J. y Bessant, J. (2009) *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Ltd, 4ª edición, pág. 100.

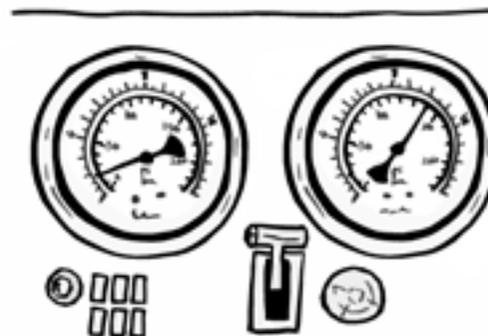
2. Estructura adecuada. Un diseño organizativo que permita la creatividad, el aprendizaje y a interacción.
3. Individuos clave. Promotores, paladines y otros roles que facilitan y dan energía a la innovación.
4. Trabajo en equipo efectivo. Un uso apropiado de los equipos (a diferentes niveles) para resolver los problemas; requiere una inversión en la selección y construcción de equipos.
5. Alta participación en la innovación. Participación en actividades de mejora continua en toda la organización.
6. Ambiente creativo. Un enfoque positivo ante las ideas creativas respaldado por sistemas de motivación.
7. Foco externo. Orientación “al cliente” interna y externa, y trabajo en red y networking.

## Medir la innovación y el aprendizaje continuo

### Medición

Para poder valorar si la organización está teniendo éxito en su estrategia de innovación es necesario crear algún mecanismo o sistema de medición que permita evaluar lo conseguido. El año pasado dentro del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social abordamos el tema de la orientación a resultados en las ONG<sup>144</sup>, que representa otro de los retos del sector, especialmente a causa de la dificultad de medir el impacto y de contar con indicadores clave y sintéticos de los elementos fundamentales.

Las entidades deben plantearse cuál es el sistema de medición más adecuado para obtener información útil sobre el impacto real de las diferentes acciones realizadas y sobre los resultados realmente innovadores que se han conseguido. Lo deseable es integrar los indicadores correspondientes a este tema en un sistema más amplio que mida la actuación y el impacto globales de la entidad, aunque se puedan seleccionar y desarrollar con mayor detalle los ítems específicos relacionados con el campo de la innovación para la evaluación de esta área.



### La medición en Hazlo posible: indicadores usados

La Fundación Hazlo posible, dentro de su proceso para potenciar la innovación, desarrolló un listado de indicadores para evaluar los resultados en este ámbito. Los principales son los siguientes:

- Tiempo medio transcurrido entre la generación de una idea y su aprobación o descarte. Mide la duración de las diferentes fases (tiempo desde que surge la idea hasta que se hace la propuesta y desde este momento hasta que se decide sobre la misma).
- Tiempo medio transcurrido entre la aprobación de una idea y su implementación. Se centra en la duración de la parte final del proceso, desde la aprobación de la propuesta

144 Carreras, I.; Iglesias, M.; y Sureda, M. (2011) *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, Instituto de Innovación Social de ESADE.

hasta que se pone efectivamente en marcha el proyecto. En el caso de este indicador, después de la evaluación del primer año, este 2012 se añadió como especificación del mismo el tener en cuenta el requisito de la financiación para el lanzamiento de nuevos proyectos, para lo que se desglosó el tiempo en dos fases a fin de medir el tiempo que suponía la limitación o dificultad para obtener los recursos necesarios.



- Número de ideas generadas. Número total de nuevas propuestas, aunque internamente se seleccionó para presentar al patronato únicamente como indicador del número de ideas que generan nuevas posibilidades de participación (formatos, secciones, proyectos) que llegan a formalizarse en una propuesta concreta (y por tanto pasan el primer filtro).
- Porcentaje de ideas implementadas sobre ideas generadas. Peso de los proyectos lanzados (que, por tanto, han obtenido financiación y se han considerado viables por coste y por los beneficios potenciales según los criterios establecidos) sobre el total de las ideas generadas.
- Número de proyectos/actividades en nuevos formatos. Sirve para realizar un seguimiento de la capacidad de la Fundación para actuar en nuevos formatos.
- Porcentaje de *matching* generado a través de nuevos formatos según el tipo de *matching*. Permite medir el peso o la contribución de los proyectos nuevos a la estrategia de la Fundación.

Se elaboró una ficha descriptiva de cada indicador en la que, además del nombre, se incluía la siguiente explicación de cada uno:

- Finalidad del indicador: qué se quiere medir.
- Definición o fórmula: cómo se va a medir, qué información se recoge.
- Fuente de los datos: de dónde se obtiene la información o los datos necesarios.
- Frecuencia: con qué frecuencia se calcula el indicador (dos frecuencias diferentes: en general de forma mensual o trimestral, y en algún caso de forma semestral).
- Quién lo mide: persona responsable de generar el indicador (la persona responsable de la innovación).
- Objetivo/meta: qué se quiere conseguir y qué valor se considera el ideal para asegurarlo.
- Dimensiones: específica si se trata de un indicador único o se analiza en diferentes partes o a diferentes niveles.
- Categoría y responsabilidad: tipo de indicador, y, en función de ello, de quién es responsabilidad (en este caso los seis se consideraron estratégicos y, por tanto, el responsable es el patronato aunque lo delega al comité).
- Proceso relacionado: en qué proceso concreto se enmarca el indicador dentro del proceso general de innovación (proceso de trabajo de grupos de innovación, proceso de desarrollo de producto, toma de decisiones para la implementación, u otros)
- Usos: para qué se va a usar el indicador (adicionalmente a su finalidad principal, ya definida) Así, con estos seis indicadores centrados en el proceso de innovación de la entidad, Hazlo posible evalúa los resultados en esta área, analizando las ideas surgidas, así como el tiempo necesario.

Resulta interesante remarcar que, como puede observarse, la medición no se ha limitado exclusivamente a la generación de ideas, sino también a su puesta en práctica/ implementación. Como ya hemos ido indicando, innovar se basa en la capacidad de traducir grandes ideas en proyectos o iniciativas concretas (poder diseñarlas y concretarlas con una propuesta y buscar las capacidades y recursos necesarios).

Los sistemas de medición de la innovación en las organizaciones han ido evolucionando a lo largo de los años. Los autores Milbergs y Vonortas<sup>145</sup> realizaron una investigación en 2004 sobre las diferentes tendencias, que se resume en la siguiente tabla:

**Figura 3.10. Ejemplos de la evolución de los sistemas de medición de la innovación**

| 1ª generación   | 2ª generación  | 3ª generación  | 4ª generación   |
|---|--|--|---|
| Indicadores de input (décadas de los 50 y 60)   | Indicadores de output (décadas de los 70 y 80)   | Indicadores de innovación (década de los 90)   | Indicadores de proceso (década del 2000 + focos emergentes)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos en I+D</li> <li>• Personal técnico y científico</li> <li>• Capital</li> <li>• Intensidad de tecnología</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patentes</li> <li>• Publicaciones</li> <li>• Productos</li> <li>• Cambios en calidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de innovación</li> <li>• Indexación</li> <li>• Benchmarking de la capacidad innovadora</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento</li> <li>• Intangibles</li> <li>• Redes</li> <li>• Demanda</li> <li>• Clústeres</li> <li>• Técnicas de gestión</li> <li>• Riesgo/retorno</li> <li>• Dinámica de sistemas</li> </ul> |

Fuente: Milbergs y Vonortas (2004)

Lo que es evidente es que la medición no puede limitarse a los recursos destinados como se hacía hace décadas (gasto o inversión en investigación, tanto en recursos económicos como humanos), sino que es imprescindible contabilizar también los resultados o impacto de este esfuerzo.

A partir de una revisión bibliográfica, en 2009 Susan Rose, Stephanie Shipp, Bhavya Lal y Alexandra Stone<sup>146</sup> establecieron dos marcos para la medición de la innovación:

**Marco 1.** Mide la actividad innovadora analizando los activos intangibles que se crean y alimentan mediante el proceso de innovación en la entidad o a escala organizativa. En este enfoque se mide el capital en tres ámbitos: humano, intelectual y organizativo.

**Marco 2.** Mide las inversiones en innovación, especialmente los recursos generales que se destinan a fijar el terreno sobre el que se basa la innovación. En este caso la medición se centra en el capital humano (trabajadores capacitados), los conocimientos técnicos y las infraestructuras (especialmente los relacionados con las tecnologías de la información y comunicación).

Cada entidad debe determinar el sistema de medición y los indicadores más adecuados para su organización. Tal y como indicamos en el estudio del curso pasado, para establecer un sistema

145 George Washington University, National Innovation Initiative 21st Century Working Group, 22 de septiembre, 2004.

146 Rose, S.; Shipp, S.; Lal, B.; y Stone, A. (2009) *Frameworks for Measuring Innovation: Initial Approaches*, Science and Technology Policy Institute.

de medición (en general) debemos tener en cuenta tres elementos<sup>147</sup>:

- Qué vamos a medir;
- Cómo vamos a medirlo: la definición de los indicadores que vamos a utilizar y de la metodología de recogida de información;
- Cómo vamos a integrar la información resultante para hacerla comprensiva y útil en los distintos niveles de la organización.

Así, al entrar en el diseño concreto de los indicadores que interesan en el ámbito de la medición de la innovación (que, como decíamos, sería interesante integrar en un sistema global), las preguntas sucesivas que debemos hacernos<sup>148</sup>, para pasar del qué al cómo, son:



### Aprendizaje continuo

Ya hemos remarcado la necesidad de innovar para mejorar, para adaptar el trabajo de las entidades al entorno cambiante, para un mejor ajuste con nuestra misión y con las necesidades sociales que pretendemos solucionar. Si entendemos la innovación como un proceso continuo, lógicamente, no debemos diseñarlo pensando en un inicio y un final, sino como un ciclo que vamos repitiendo permanentemente, y en el que debemos ir incorporando mejoras a medida que evolucionamos. Del proceso irán saliendo ideas, propuestas e iniciativas que finalmente se implementarán (sean programas/servicios o mejoras concretas dentro del funcionamiento de alguno de los ámbitos de la entidad). Pero este ciclo también debe ir nutriéndose de estos productos, así como de otros nuevos elementos que debemos perseguir con insistencia: la incorporación de cada vez más información (interna y externa), capacidades y habilidades de nuestro equipo, aportaciones de diferentes grupos, ideas y aprendizajes basados en nuestras propias experiencias y las de otros (gracias al *benchmarking* y al *networking*), etc.

Debemos considerar el proceso de innovación como un aprendizaje continuo y para ello es importante vincularlo al sistema de indicadores para medir lo que se está haciendo y consiguiendo.

La mejor manera de innovar (de manera continuada) es, por tanto, ir evaluando y realizando un seguimiento de lo conseguido para aprender y mejorar la gestión y las acciones en esta área. A este respecto ya se ha mencionado en capítulos anteriores la importancia de saber sacar provecho de las experiencias y las pruebas, e incluso de los fracasos.



147 Carreras, I.; Iglesias, M.; y Sureda, M. (2011) *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, Instituto de Innovación Social de ESADE, pág. 94.

148 Carreras, I.; Iglesias, M.; y Sureda, M. (2011) *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, Instituto de Innovación Social de ESADE, pág. 98.

### Valoración del proceso de innovación en Hazloposible

Después de una primera etapa de implementación de diferentes cambios y acciones para impulsar internamente la innovación en la Fundación Hazloposible, se realizó una valoración interna para evaluar lo conseguido y los elementos que debían mejorarse.

En enero de 2012 se realizó un resumen de lo sucedido en 2011, año durante el cual, según la Fundación: “Se trabajó en cómo definir, incentivar y apoyar el proceso de innovación de forma que todas las personas del equipo contribuyéramos transversalmente a la innovación”.

Como resultado de la valoración se destacaron los conceptos sobre los que se sentó la base de la cultura innovadora: ideas, transversalidad, apertura al exterior mediante la escucha activa y cocreación. También se presentaron los resultados conseguidos en cuanto a nuevos proyectos implementados, nuevas plataformas utilizadas, mejoras en los proyectos consolidados y mejoras en los procesos internos.

La evaluación puso de manifiesto algunos de los elementos que debían mejorarse y algunos problemas (como la dificultad de liberar en la práctica el 10% del tiempo de todo el equipo, o la necesidad de recibir más *feedback*). También mostró que debía conseguirse un mayor impacto en la generación de ideas de las reuniones con todo el equipo y en los momentos siguientes, así como mejorar los tiempos de trabajo y otras desviaciones. Así mismo se realizaron las aportaciones positivas del proceso, especialmente las relacionadas con la capacidad de compartir el conocimiento entre equipos transversales y el aprendizaje generado gracias a todo el proceso.

Este trabajo de evaluación sirvió para plantear acciones y objetivos dirigidos a la mejora del proceso, y se establecieron algunos retos para el año 2012: incrementar el dinamismo en el proceso de detección de ideas, una mayor agilidad en el proceso de prototipado e implementación, y fomentar la innovación abierta incorporando grupos de interés externos.

Para responder a estos retos y minimizar las dificultades encontradas en la primera etapa, el equipo planteó unas acciones concretas en las que se mejoraba el acompañamiento y se promovía la utilización de herramientas específicas (técnicas de creatividad y cocreación, y el uso de la herramienta Worthidea<sup>149</sup>).

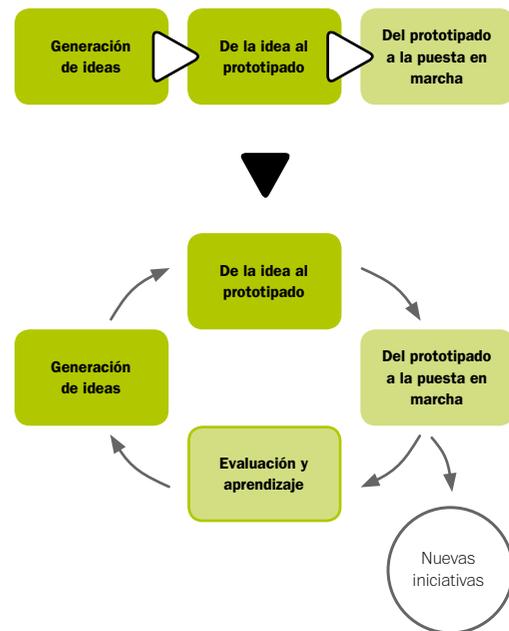
Para el trabajo en el año siguiente, el 2012, se plantearon una vez más las líneas en las que se quería priorizar la innovación. Estas se agrupaban en: algunos temas concretos (empreendedores sociales, fomento del empleo social, mayores y participación y universidades/centros educativos), servicios a empresas, y plataformas utilizadas.

149 La empresa WORTHIDEA S.L. tiene como objetivo “que todas aquellas ideas que tenemos todos los días sobre nuevos productos o servicios no se pierdan y se pongan en conocimiento de aquellas empresas y profesionales que puedan hacerlas realidad”. Para ello cuentan con su portal [www.worthidea.com](http://www.worthidea.com), un sitio web para personas creativas con buenas ideas, donde estas ideas se pueden compartir para que puedan hacerse realidad. Hazloposible ya colaboraba con la empresa anteriormente en 2011, usando su Plataforma de Gestión de Innovación (ver artículo “Estrenamos servicio para ONG: Worthidea, la web de las buenas ideas”, publicado por Maite Ramalleira el 13.07.11 en <http://www.solucionesong.org/posts/228>).

El aprendizaje requiere capacidad para gestionar información. Para ello hay que tener en cuenta tanto la información disponible (por ejemplo la recopilada a partir de los sistemas de medición) como la que no podremos obtener. Como indican Davila, Epstein y Shelton<sup>150</sup>, debemos ser capaces de gestionar tanto el conocimiento (usar la información que tenemos para conseguir el mejor resultado) como la “ignorancia” (ser conscientes de lo que no sabemos y de las implicaciones de esta ignorancia). Lógicamente, es más complejo y genera mucha más incomodidad este segundo tipo de gestión, pero en ocasiones es inevitable asumirlo, especialmente cuanto más radicales son las innovaciones que nos planteamos. Para que las incertidumbres no nos paralicen, la gestión de las mismas debe formar parte del aprendizaje y deben buscarse maneras de aprender a conocerlas y sobre todo a resolverlas.

La innovación es un proceso dinámico y, por tanto, requiere una retroalimentación constante. Si retomamos el ejemplo de la Fundación Hazloposible podríamos replantear el esquema de su proceso de innovación, yendo más allá de las fases para cada una de las innovaciones o propuestas concretas y planteándolo en el global de la entidad. Así, la parte final de puesta en marcha no solo llevará a las iniciativas finalmente desarrolladas, sino que su evaluación también aportará un aprendizaje que alimentará el proceso desde el inicio para futuras ideas nuevas.

**Figura 3.11. Del proceso lineal de innovación al proceso cíclico**



Fuente: Fundación Hazloposible y elaboración propia

150 Davila, T. Epstein, M.J. y Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it*, Wharton School of Publishing, New Jersey, págs. 222-224.

Esta última gráfica se equipararía al ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb<sup>151</sup>, basado en cuatro fases que se van realizando consecutivamente: experiencia, observación, conceptualización y experimentación.

Con el caso de Hazloposible hemos visto que una de las herramientas útiles para este aprendizaje es la evaluación (la evaluación periódica según términos prefijados, además de la recopilación de información sobre cada iniciativa puntual generada). Tidd y Bessant<sup>152</sup> aportan otras posibles herramientas que pueden ayudar a captar este aprendizaje:

- Revisiones tras los proyectos (evaluaciones puntuales para cada proyecto realizado). Aquí se incluyen también las evaluaciones relacionadas con los sistemas de calidad.
- Benchmarking: analizar y comparar qué están haciendo otras entidades. Aquí además puede ser realmente productivo incorporar la colaboración y el trabajo en red para incrementar el aprendizaje generado a partir de diferentes experiencias. Además de analizar cómo innovamos en nuestra propia organización, debatirlo con otros que también presenten sus ejemplos (o incluso con personas externas) enriquecerá mucho más el proceso.

151 Kolb, D. A. (1984) *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Nueva Jersey, Prentice-Hall.

152 Tidd, J. y Bessant, J. (2009) *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Ltd, 4ª edición, pág. 593-595.

## 4

Generar  
innovaciones

El liderazgo a través de la innovación comienza con la creatividad de las personas; después se lleva a cabo a través de equipos complementarios que se encuentran dentro de una organización que, a su vez, tiene el espacio y la fluidez para que esto ocurra. Este libro ha explorado cómo los innovadores piensan de una manera diferente, cómo encuentran ideas y cómo la organización se convierte en el lugar donde las ideas y los equipos se reúnen con un propósito común. La innovación es un proceso.

No se produce de la noche a la mañana, pero es durante el propio proceso que realmente tiene lugar la magia. Al navegar adecuadamente entre lo abstracto y lo concreto, y entre el análisis y la síntesis<sup>153</sup>, somos capaces de crear conjuntamente soluciones a los retos a los que nos enfrentamos.

2012

El proceso de innovación consiste entonces mucho

más que en formular y reformular un problema, necesitamos dirigir nuestro proceso de descubrimiento en lugar de resolver nuestros problemas de inmediato. La innovación consiste en salir de nuestro papel actual y nuestra personalidad, uniéndonos y mezclándonos con diferentes personas y pasando a formar parte de la realidad de los beneficiarios. Solo de esta manera las organizaciones pueden cumplir realmente con su misión en el momento presente, desafiando y reformulando continuamente su trabajo, reinventándose a sí mismas e innovando para descubrir nuevas oportunidades y soluciones.

Se puede generar innovación. De hecho, la actual situación económica ha sido un factor clave para que se busque con urgencia y se promueva el actuar de una forma distinta. Como dijo Sohrab Vossoughi, fundador, presidente y director creativo de Ziba<sup>154</sup>:

“2012 podría ser uno de los años más innovadores de la década debido a la tecnología y a la conectividad, pero también debido a la escasez. La abundancia económica anima a las empresas a apostar por lo seguro y a centrarse en la eficiencia más que en la innovación. Sin embargo, después de tres años de recesión económica mundial, hemos recortado y economizado tanto como hemos podido y las empresas inteligentes están buscando nuevas formas de hacer negocios. La escasez crea un sentido de urgencia que obliga a abandonar la rutina y a volver a examinar los supuestos básicos. Eso a menudo conduce a la innovación”.

De hecho, en nuestras entrevistas con las organizaciones sociales hemos observado que, para innovar, las empresas necesitan algo más que la capacidad de saber cómo obtener nuevas ideas; también están buscando: 1) nuevas metodologías y percepciones que puedan guiarlas en esa nueva forma de ver el

153 Beckman, S.L. (2007), “Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking”, *California Management Review*, vol. 50, nº 1 otoño 2007, pág. 53.

154 ZIBA Design [www.ziba.com](http://www.ziba.com) es una consultoría norteamericana centrada en el diseño e innovación creada en 1984.

mundo; 2) tecnologías que ayuden en la forma de comunicarse y movilizar; y 3) recursos financieros. Esos tres componentes son ingredientes clave para el fomento de la innovación. En este capítulo vamos a explorar cómo estos compañeros de la innovación pueden estar eficientemente interconectados con los individuos, los equipos y las organizaciones para generar innovación.

## Metodologías para la innovación

La reciente explosión de la innovación en diversos campos como las ciencias, las nuevas tecnologías o el emprender ha sido un importante precursor para que las organizaciones sociales se embarcasen en un viaje de experimentación similar. Vivimos una época en la que, ya sea debido a la escasez o a la urgencia, las personas y las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de un cambio sistémico, es decir, pensar más allá de la propia organización y centrarse en la transformación de la totalidad. Es esta forma de pensar sistémica la que nos está ayudando a constatar que es necesario organizar los recursos e innovar para crear nuevas realidades que requieren una forma distinta de liderazgo y de entorno de trabajo mucho más adaptados al mundo actual de transición que estamos viviendo. Nos estamos **dando cuenta de que no hay una única solución, sino múltiples posibilidades** que pueden surgir a medida que viajemos a ese territorio inexplorado que tendrá la respuesta. Al igual que sucede con los ecosistemas y los sistemas humanos, la situación actual requiere que las personas y las organizaciones reformulemos, evolucionemos y nos adaptemos, que reconfiguremos la forma de entender los problemas y cómo construimos valor. De una manera implícita, estamos experimentando la desorientación, una especie de caos que nos exige reorientar el significado y la misión de lo que nos proponemos hacer.

En esta búsqueda de valores, creencias, comportamientos, supuestos y significados descubrimos un **nuevo ámbito de iniciativas y formas de trabajar que están en el “límite”, ya sea porque crean un nuevo modelo disruptivo o porque se sitúan entre dos sistemas distintos**<sup>155</sup>. Estas son el tipo de innovaciones que nos exigen que seamos constantemente coprendices, que asumamos riesgos y nos formulemos preguntas audaces. Es precisamente a este “límite” donde las metodologías innovadoras quieren llevarnos. Ello requiere que nos veamos a nosotros mismos, a nuestros equipos y a nuestra organización como parte de un todo que está interconectado con otras personas, redes y sectores. Es una forma de pensar que reconoce que existe una relación entre todo lo demás, que las acciones tienen consecuencias.

En estos últimos veinte años hemos visto la aparición de la codificación y la formalización de distintas metodologías que nos ayudan a entender y a organizar esta nueva forma de pensar y nos guían a lo largo del proceso de la innovación. Sin embargo, a medida que nos enfrentamos con retos de innovación cada vez más amplios y complejos es necesario que surjan soluciones más completas e integrales. Necesitamos crear un entorno de aprendizaje que produzca una transformación sistémica, que es el principio fundamental que subyace en la innovación.

155 The Living Wholeness Institute (2011), “The Four Rooms: Creating a Learning Ecology for Systemic Transformation”, 19 de septiembre de 2011. Extraído de <http://www.the-lwi.org/>.

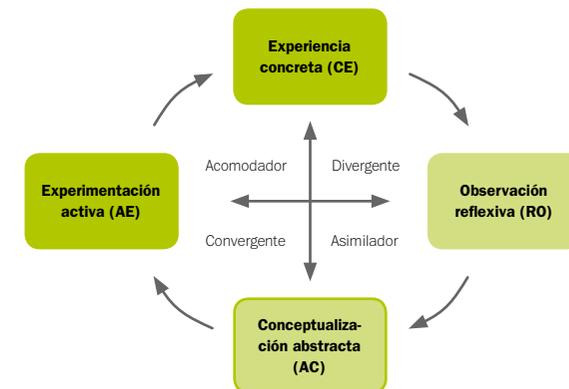
## La necesidad de reaprender

La amplia historia de la investigación en materia de aprendizaje y, en particular, sobre el rol del aprendizaje por la experiencia se ha conciliado en lo que en 1984 Kolb denominó la teoría del *experiential learning* (“aprendizaje por la experiencia” o también traducido como “aprendizaje experiencial”). Él definía el aprendizaje como “el proceso por el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia<sup>156</sup>” y resumió el proceso de aprendizaje en cuatro fases: experimentar, reflexionar, pensar y actuar, todo ello de un modo muy interactivo.



Este modelo teórico del aprendizaje por la experiencia es la base utilizada por muchas de las metodologías que se han articulado estos últimos años para procesos de innovación e inteligencia colectiva. El modelo yuxtapone dos enfoques relativos a la comprensión de la experiencia (de la experiencia concreta a la contextualización abstracta) y dos enfoques sobre transformación de la experiencia (de la observación reflexiva a la experimentación activa). Situadas en una matriz, las dicotomías definen cuatro estilos de aprendizaje: acomodador, convergente, divergente o asimilador. Las preferencias individuales de aprendizaje derivan en parte de muchos factores, entre los que figuran la personalidad, la educación, la nacionalidad o la especialización sectorial, que no son estáticos, sino que más bien tienden a variar y a cambiar, pues las personas crean conjuntamente de manera constante las transacciones necesarias entre ellas mismas y el entorno, y escogen de forma activa el enfoque que les será más útil. De hecho, cada vez que nos implicamos en una tarea específica cambiamos nuestro tipo de aprendizaje dependiendo de la situación y de lo que se precisa en ese momento. Sin embargo, los individuos sí tienen una determinada preferencia y al principio se inclinarán de un modo natural hacia un punto concreto de la matriz. Por ejemplo, los individuos que prefieren estilos divergentes son buenos en las actividades de generación de ideas, mientras que aquellos que tienen preferencia por un estilo convergente optarán por tareas técnicas en detrimento de las relacionadas con cuestiones interpersonales. A los individuos que prefieren el estilo asimilador se les da bien procesar y ordenar una gran cantidad de información, mientras que los que eligen el estilo acomodador prefieren la experiencia práctica y el aprendizaje orientado a la acción.

Figura 4.1. Aprendizaje experiencial – El modelo de Kolb



Fuente: Kolb (1984)

156 Kolb, D. A. (1983), *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, NJ, Prentice Hall, pág. 41.

Las metodologías de innovación mueven constantemente a los participantes en torno al modelo de aprendizaje por la experiencia en un proceso que está lejos del lineal y que se mueve continuamente entre los extremos en los diferentes pasos. Sin embargo, estos son el razonamiento y los rasgos subyacentes que se observan en la mayoría<sup>157</sup>:

### 1. Lo visible y lo invisible

Se precisa una visión “sistémica” para interconectar constantemente los mundos concretos y abstractos a fin de explorar el contexto a partir del cual queremos innovar. Conocer el sistema, sus estructuras y los procesos de interacción entre los aspectos tangibles y los intangibles apuntalará series de valores, formas de pensamiento y perspectivas que son necesarios para una comprensión profunda del contexto, el cual aportará una dimensión integral a nuestras ideas.

### 2. Amplitud y profundidad

El análisis y la síntesis son necesarios para generar nuevos productos, servicios, modelos de negocio y soluciones. La parte analítica permite ampliar el conocimiento, la participación, la inteligencia y la diversidad. La parte sintética trata en gran medida de la autoselección y de una inmersión en las profundidades del desaprendizaje, de asumir riesgos y de trabajar de forma generativa con lo desconocido. Poder maniobrar la relación directa entre la capacidad de profundizar y la capacidad de mantener el ritmo de complejidad es una habilidad necesaria.

### 3. Lo individual y lo colectivo

Hay un poder innato en nuestras preferencias y reflexiones individuales. Solo mediante la alineación con quienes somos, nuestras necesidades y nuestras pasiones podremos interactuar auténticamente con los demás. Este proceso individual permitirá a los grupos reunirse de forma natural en torno a propósitos comunes y crear una nueva inteligencia colectiva que tenga la capacidad de atravesar territorios inexplorados. A lo largo de la historia el conocimiento nuevo ha sido producto de equipos y grupos. El poder de llevar lo individual a lo colectivo es que el conocimiento se puede traducir no solo en nuevos productos, estructuras o servicios, sino también en valores, comportamientos y relaciones que cambian.

Las metodologías y los procesos para generar innovación se encuentran, ya sea de forma consciente o inconsciente, entre lo visible y lo invisible, entre la amplitud y la profundidad, y entre lo individual y lo colectivo. Reflejan la manera en que funcionan los sistemas humanos, y los procesos fluyen de un estado al siguiente, como lo haríamos en nuestras vidas. Al poner un cierto marco de trabajo y estructura, estas metodologías pueden guiar el proceso y extraer el máximo conocimiento de cada fase, así como proporcionar una dirección, un significado y un propósito a nuestra labor.

Existe un número creciente de metodologías y procesos diseñados específicamente para poner en marcha la creatividad y la innovación. En este capítulo revisaremos dos procesos particularmente pertinentes y útiles para las organizaciones sociales, el *design thinking* y la **planificación estratégica**, usando algunos de los métodos de inteligencia colectiva.

157 The Living Wholeness Institute (2011), “The Four Rooms: Creating a Learning Ecology for Systemic Transformation”, 19 de septiembre de 2011. De <http://www.the-lwi.org/>.

## Design thinking

Según Tim Brown, el *design thinking* es “una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con una ética centrada en el ser humano<sup>158</sup>”. Es un determinado tipo de mentalidad, usada principalmente por expertos en diseño, para comprender mediante observación directa lo que necesitan las personas o los clientes. Para la mayoría de las organizaciones sociales, donde muchas iniciativas han fracasado por no centrarse en necesidades reales y obviar la retroalimentación directa de los beneficiarios, esta metodología demostrará ser particularmente útil. De hecho, los desafíos sociales son precisamente las iniciativas que requieren **soluciones sistémicas profundamente arraigadas en la reformulación del reto real**. “Pensar como un diseñador puede transformar la manera en que desarrollamos productos, servicios, procesos e incluso estrategias<sup>159</sup>”, pues ello ofrece **la posibilidad de permitir que emerjan desde abajo, de forma natural, soluciones de alto impacto, en lugar de tener que imponerlas desde arriba**. Es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es “viable tecnológicamente” y con un modelo de recursos factible que puede aportar valor social.



Para diferenciar este enfoque, David Kelley, fundador de IDEO y la primera persona en acuñar el término “*design thinking* con *d* minúscula”, fundó el Hasso Plattner Institute of Design de la Universidad de Stanford. Su intención era empezar a explotar aquellas capacidades innatas que a menudo son pasadas por alto en los métodos tradicionales de resolución de problemas: cómo podemos ser intuitivos y reconocer patrones, la forma en que construimos ideas con significado emocional y las maneras de expresarnos más allá de las palabras y de los números. La combinación de lo analítico y lo racional que ha gobernado hasta ahora nuestras organizaciones y el hecho de dejar también espacio al sentimiento y a la intuición crean un enfoque integrado que puede proporcionar una tercera vía.

La parte más importante del *design thinking* es que es un **proceso centrado en la persona**; su principal orientación va dirigida a una profunda comprensión de los valores, las necesidades, las actividades, las relaciones, los comportamientos, las creencias y las aspiraciones del ser humano. Es una manera de usar la “**confianza creativa**”, es decir, utilizar ambos lados del cerebro de modo que para los problemas y las decisiones tengamos en cuenta por igual tanto las soluciones analíticas<sup>160</sup> como las creativas. Para que el proceso tenga éxito, IDEO recomienda que se produzca:

- 1) Dentro de un equipo multidisciplinario; un grupo esencial integrado por entre 3 y 8 individuos con diferentes contextos disciplinarios y educativos además de un facilitador asignado.
- 2) Con un espacio dedicado; un espacio específico e independiente para el proyecto, inmerso en notas adhesivas e imágenes tomadas sobre el terreno.
- 3) Con un marco temporal finito, pues muchas personas observan que trabajan mejor con calendarios

158 Brown, T. (2008), “Design Thinking”, *Harvard Business Review*, junio de 2008.

159 *Ibid.*

160 Tischler, L. (2009), “Ideo’s David Kelley on «Design Thinking»”, *Fast Company*, 14 de enero de 2009, [www.fastcompany.com/magazine/132/a-designer-takes-on-his-biggest-challenge-ever.html](http://www.fastcompany.com/magazine/132/a-designer-takes-on-his-biggest-challenge-ever.html).

y plazos concretos, y cuando existe un principio, una fase intermedia y un final, esto mantiene motivado al equipo.

Es mejor pensar en el proceso de diseño<sup>161</sup> como en un sistema de espacios que se solapan más que como en una secuencia de pasos ordenados. Cada espacio delimita diferentes actividades relacionadas que, juntas, forman el proceso continuo de innovación. Existen tres espacios principales a tener en cuenta: la **inspiración**, la **ideación** y la **implementación**. Organizaciones diferentes pueden tener pasos extra o usar otros nombres; sin embargo, hacen referencia al mismo proceso que estudiamos a continuación.

### Inspiración

Aunque el *design thinking* no es un proceso lineal, suele empezar en el espacio de inspiración, pues es el problema u oportunidad lo primero que motiva la búsqueda de soluciones. Esta fase se inicia con un *informe (brief)* —una serie de limitaciones mentales que dan al equipo un marco de trabajo desde el que empezar y que establece una comparación con puntos de referencia para medir su progreso, y un desafío que los dirige hacia los objetivos a alcanzar—. El propósito del informe es impulsar los descubrimientos fortuitos y la imprevisibilidad y fijar el marco para la creatividad que sacará adelante las ideas innovadoras.



El siguiente paso en esta fase es comprender de una manera empática a las personas para las que estamos diseñando, es decir, saliendo al exterior y observando experiencias reales. Nuestro objetivo es obtener percepciones profundas (*insights*) del cliente o del beneficiario buscando tanto **usuarios como contenido**, implicándonos e interactuando con nuestro entorno y mediante la inmersión total en la experiencia de ponerse en el lugar de esa persona. La técnica usa socios locales y guías culturales para actividades de inmersión que proporcionarán estas percepciones, una interpretación, fresca, profunda y todavía no evidente de los **verdaderos significados intangibles** que gobiernan su vida diaria. Este es un proceso iterativo que se mueve desde el hallazgo de hechos hasta la agrupación, generación y selección de necesidades y percepciones convincentes. El principal objetivo de esta fase es adquirir una profunda comprensión del problema y de su contexto; para ello, no se recopilan simplemente hechos, sino que también se usa el poder del equipo multidisciplinario para alcanzar esa verdadera comprensión del problema.

### Ideación

El segundo espacio del proceso comporta el paso por un ciclo de desempaquetado y sintetiza las percepciones convincentes a través de una destilación de lo que se ha visto y oído sobre el terreno. En esta

<sup>161</sup> Como explican en un reciente artículo Tim Brown y Jocelyn Wyatt, "Design Thinking for Social innovation", invierno 2010, *Stanford Social Innovation Review*.

fase el equipo busca soluciones y oportunidades de cambio, multiplicando las opciones de crear más oportunidades con visiones diferentes.

Esta fase se divide en dos etapas, la **divergente** y la **convergente**. Durante **la etapa divergente el objetivo es crear un escenario de oportunidades** que capte la esencia del problema, etapa en la que las propuestas no se deberán evaluar ni juzgar. En el seno de los equipos multidisciplinarios, las personas en forma de T<sup>162</sup> son capaces de llevar a cabo lluvias de ideas que oscilan entre lo absurdo y lo evidente en un proceso amplio y flexible que permite la emergencia de todo tipo de conceptos y resultados. Se suelen utilizar notas adhesivas y se fomenta el uso de representaciones visuales para captar ideas complejas.

Una vez que el equipo está satisfecho con las ideas generadas, **llega la etapa convergente y con ella tiene lugar el proceso de agrupar, ordenar y seleccionar ideas**. Se definen las ideas con mayor precisión y se da vida a los conceptos usando la interacción, la creación de esbozos e incluso mediante escenarios y guiones gráficos. La definición de "personas" muy concretas que representan a un personaje de ficción con las características más relevantes de nuestro beneficiario es también una técnica clave que nos permitirá explorar con más detalle relaciones y supuestos. Establecer un filtro adecuado para las ideas dará como resultado la selección de unas cuantas como las "mejores", que podrán pasar a la siguiente fase.

### Implementación

El tercer espacio del proceso del *design thinking* es donde las mejores ideas que se han generado se convierten en prototipos concretos que forman parte de un plan de acción totalmente concebido. Esta es la etapa en la que las ideas se trasladan al mundo real, empezando primero con los ciclos cortos de producción y aprendizaje rápidos de manera que el equipo pueda investigar varias posibilidades. El diseño de prototipos debería contar con productos y servicios reales que se pudieran probar, repetir y refinar a fin de destapar "retos de implementación no previstos y consecuencias inesperadas con objeto de poder tener un éxito a largo plazo más fiable<sup>163</sup>". Como estamos probando ideas disruptivas de una forma creativa que proporciona soluciones a un problema que las personas no conocían, ello ayuda a explorar y validar las ideas antes de realizar inversiones importantes.

Para las organizaciones sociales que trabajan en el mundo en vías de desarrollo, esta fase es especialmente importante, pues a menudo los supuestos erróneos, la carencia de infraestructuras o una falta de aceptación pueden hacer fracasar una gran idea. A través del diseño de prototipos es necesario aproximarse a los beneficiarios locales mediante la conversación y empezar a generar empatía e inspiración para la próxima solución. Con cada repetición y acercamiento aprendemos más sobre nuestro beneficiario y sobre el producto, lo que nos permite refinar y volver a probar una solución hasta que finalmente llegamos al producto o servicio "final".

El proceso del *design thinking* usa muchos de los elementos de innovación clave que se han explicado a lo largo de este libro. Es un proceso que una organización puede utilizar para innovar de un modo efectivo.

<sup>162</sup> El concepto de "personas en forma de T" es una metáfora usada en procesos de selección para describir a personas que cuentan tanto con una amplia serie de habilidades y experiencia en un campo determinado (representada en el palo vertical de la T) como con habilidades para colaborar de manera interdisciplinaria (palo horizontal), interaccionar y aplicar conocimiento en otros campos. La expresión ha sido atribuida por primera vez a David Guest ("The hunt is on for the Renaissance Man of computing", en *The Independent*, 17 de septiembre de 1991), si bien ha sido popularizada por IDEO (Tim Brown y Bill Moggridge). [Fuente: wikipedia].

<sup>163</sup> Brown, T. y Wyatt, J. (2010), "Design Thinking for Social innovation", *Stanford Social Innovation Review*. Invierno 2010, pág. 35.

Gracias a esta metodología, IDEO ha adquirido credibilidad durante los últimos 30 años al acumular más de 1.000 patentes y ganar más de 346 premios de diseño, usando esta técnica patentada que ha decidido compartir con el mundo. Kelley afirma a este respecto: “Puedo regalar nuestra metodología porque sé que mañana podemos concebir una idea mejor<sup>164</sup>”. IDEO también ha compartido su tecnología con diversas ONG, tanto de naciones desarrolladas como en vías de desarrollo, pues continúa defendiendo que su metodología es útil para algunos de los mayores desafíos del mundo de hoy. A través de una plataforma abierta, Ideo.org, ha abierto el proceso de generación de ideas al público en general con el objetivo de “crear el cambio allí donde se necesita desesperadamente<sup>165</sup>”.

### El *design thinking* no es una varita mágica

Aunque el *design thinking* ha demostrado ser una de las metodologías más útiles para innovar y ha sido implementado por decenas de miles de organizaciones para resolver con éxito un sinnúmero de desafíos, Helen Walters nos advierte de que no es una “cura milagrosa<sup>166</sup>”. Afirma que las organizaciones están usando el *design thinking* para todo y que existen serias dudas de si este proceso es realmente apropiado para determinados problemas. Especialmente en las organizaciones de mayor tamaño, donde no hay consenso o una definición clara sobre lo que es el *design thinking*, la responsabilidad suele ser difusa y después hay problemas reales de implementación de las grandes ideas. Esta desconexión entre los “creadores” y los “implementadores” que dirigirán el proyecto a escala es difícil de gestionar. Por consiguiente, las organizaciones que implementan el *design thinking* como estrategia tienen que estar preparadas para repensar cómo gestionar un proyecto.

Otro problema que ha surgido a lo largo de los años de práctica ha sido la desconexión que empezó a darse entre las prácticas y los sistemas que había detrás de la empresa y el diseño. Los valores, las motivaciones y los parámetros subyacentes para medir el “éxito” de cada “práctica” son fundamentalmente diferentes. Enlazarlos bajo las mismas reglas y normas ha dado como resultado proyectos que prometen demasiado pero consiguen muy poco. La falta de alineación y la mala gestión de las expectativas se han convertido en escollos que han atrasado la innovación. Los altos directivos consideran los componentes caóticos del proceso difíciles de medir. Por ejemplo, los “diseñadores” suelen reorganizar los equipos para que trabajen juntas personas de diferentes áreas y departamentos y consideran restrictivas las normas y amenazadores los parámetros de medición, mientras que los “gestores” tienen que integrar dichas medidas y justificar que es un flujo de trabajo. Las diferentes mentalidades llegarán a puntos de tensión distintos que hay que gestionar.

El *design thinking* no es la panacea, pero sí ofrece la posibilidad de practicar un modo más conectado e integral de desarrollar oportunidades anteriormente no vistas por el statu quo. Al hacerlo, proporciona dos áreas de beneficios potenciales. En primer lugar, al desafiar las visiones dominantes del conocimiento y la resolución de problemas, facilita un proceso de toma de decisiones que permite la navegación en estos tiempos complejos e inciertos. En segundo lugar, alienta a las organizaciones a responder a las necesidades reales de consumidores y beneficiarios, en lugar de buscar maneras de ofrecer cosas ya existentes que ellos no necesitan. Este cambio de mentalidad es el que hace que se pase de considerar un producto o servicio un “resultado” a que se vea como

164 Tischler, L. (2009), “Ideo’s David Kelley on «Design Thinking»”, Fast Company, 14 de enero de 2009, pág. 6: [www.fastcompany.com/magazine/132/a-designer-takes-on-his-biggest-challenge-ever.html](http://www.fastcompany.com/magazine/132/a-designer-takes-on-his-biggest-challenge-ever.html).

165 [www.ideo.org](http://www.ideo.org)

166 <http://www.fastcodesign.com/1663480/design-thinking-isnt-a-miracle-cure-but-heres-how-it-helps>

“una serie de relaciones” que satisfacen varios propósitos para diversas personas, relaciones que son valiosas y forman parte de un todo.

### Uso de la inteligencia colectiva de una organización para innovar en su planificación estratégica

A lo largo de este libro hemos examinado que la innovación no es un rasgo inherente a unos cuantos individuos escogidos, sino que todo el mundo puede llegar a estar más abierto a la recepción y creación de ideas innovadoras. El *design thinking*, por ejemplo, nos puede ayudar a reformular un proyecto y a re-enmarcar una cuestión específica para abordarla de una manera diferente. Sin embargo, no es aplicable a todos nuestros retos de innovación, especialmente cuando buscamos construir procesos colectivos que abarcan toda la organización. Tener una “mentalidad innovadora” incluye trabajar en equipos en los que cada miembro contribuye con sus rasgos complementarios a hacer frente a cualquier desafío y a encontrar aquellas formas que nos ayudan a recoger la información de cada miembro que integra una organización. Este conocimiento colectivo debería canalizarse para cambiar de un modo efectivo las viejas maneras de afrontar un problema. Para crear una organización innovadora, se pueden aplicar diferentes métodos y usar la inteligencia colectiva para retos específicos. Normalmente, estos métodos exigen una inversión de tiempo y recursos, pero los resultados tienden a ser de una naturaleza transformadora que cambia la forma en que opera una organización. En este capítulo analizaremos cómo dos organizaciones sociales españolas han usado diferentes metodologías para estimular la innovación en su organización y cómo han apostado por transformar la manera en que afrontan los desafíos.

#### Innovación en Lantegí Batuak: una conversación con Txema Franco y Blanca Alarcía

Lantegí Batuak es una organización sin ánimo de lucro que tiene la misión de integrar en la sociedad a personas con discapacidades físicas y mentales de diferentes comunidades de Vizcaya. El primer paso hacia la integración es el de permitir que todo el mundo tenga igual acceso a un trabajo que conduzca a un estilo de vida sostenible. En Lantegí Batuak trabajan más de 2.400 personas con discapacidad distribuidas en 20 centros con una enorme cartera de empresas clientes de sectores tan variados como el de la electrónica, los servicios de limpieza o la jardinería. Su iniciativa más reciente es un albergue (BBKBilbaoGoodHostel) en el centro de Bilbao que, junto con otros proyectos empresariales, supuso un incremento del 10% de su plantilla el año pasado, un ejercicio en el que muy pocas organizaciones han crecido en España. ¿Cómo es posible que en el contexto económico actual una organización que trabaja con el objetivo social de crear un entorno saludable para personas discapacitadas sea autosostenible y esté continuamente creciendo, expandiéndose e innovando?

Txema Franco explica que la innovación es una forma de vida para Lantegí Batuak. También es parte de la estrategia, pues siempre se buscan nuevas oportunidades y nichos de mercado donde poder sumar iniciativas empresariales con objeto de crear más puestos de trabajo para los discapacitados. Sin embargo, el año pasado Blanca Alarcía, la responsable de innovación, descubrió la necesidad de sistematizar e incorporar metodológicamente la innovación en los diferentes equipos de trabajo. No obstante, al darse cuenta de que la innovación no es algo que se pueda explicar en un

libro de ejercicios, Lantegi Batuak optó por la estrategia de sistematizar la innovación a través de la acción.

En junio de 2010 se seleccionaron 100 personas de toda la organización para formar parte de un proyecto piloto de innovación. Las 100 personas se escogieron de manera que constituyeran un microcosmos de Lantegi Batuak tal como es en la actualidad:

**personas de diferentes unidades de negocio, con habilidades y roles diferentes y, sobre todo, con un gran número de motivaciones para participar en el programa. “Para sistematizar la innovación, necesitábamos trabajar con una foto real de la organización, por lo que era especialmente necesario seleccionar todo tipo de personas de manera que pudiésemos enseñar realmente cómo innovar innovando”.** Estas 100 personas

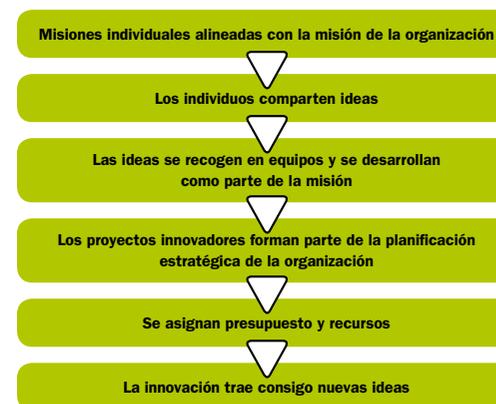
trabajaban en propuestas de proyectos de innovación que se pudiesen desarrollar en las diferentes unidades de trabajo. Se seleccionaron y llevaron a cabo ocho proyectos. Cada miembro del equipo de innovación dedicó aproximadamente 150 horas al proyecto, en el que la innovación se consideraba una herramienta para el trabajo a desarrollar en lugar de una tarea adicional. A lo largo de 2010 y 2011 cada persona de cada equipo se convirtió en una inductora del cambio dentro de la organización, y se trabajó en equipos mixtos, en proyectos específicos y con la sola idea de aprender un nuevo tipo de mentalidad. “Queríamos que el conjunto de la organización participase indirectamente, mezclando personas que normalmente no colaboraban entre sí y trabajando en proyectos que eran intencionadamente arriesgados; sabíamos que era necesario aprender del fracaso”. Aunque los grupos de innovación acabaron sus proyectos en 2011 y 2012, el 40% de los miembros del equipo original han decidido voluntariamente continuar impulsando otros proyectos: “cuando pedimos voluntarios para continuar el proceso no estábamos seguros de si la gente había entendido lo que intentábamos hacer. Queríamos que permaneciesen a bordo a fin de que comprendiesen plenamente los conceptos de la mentalidad innovadora y que desempeñaran la función de ‘polinizadores cruzados’, compartiendo continuamente con sus equipos de departamento la manera en que estaban trabajando en los grupos de innovación, incorporando los métodos y procesos usados en la innovación en sus flujos de trabajo normales”. La dirección de Lantegi Batuak ha llamado a este proceso de transformación de la organización su “mancha de aceite”, en referencia a la velocidad con que se propaga el cambio. Su esperanza es que la “mentalidad innovadora” que ha experimentado este grupo de 100 empleados se extienda, de manera que puedan continuar creciendo y llevando a cabo con éxito su misión. Lantegi Batuak sabe que depende por entero de la inteligencia colectiva de su organización para hacer frente a los desafíos futuros de los próximos meses.

Como ejemplifica el caso de Lantegi Batuak, aparecen dos tendencias principales cuando se trata de involucrar estilos de dirección innovadores en metodologías de fomento del pensamiento innovador. La primera, **un intento metodológico de institucionalizar los procesos lineales que alimentan la innovación cuando es necesario mirar problemas y situaciones específicos.** La segunda, **una “cultura innovadora” general en el seno de la organización que alienta dinámicas que impulsan el pensamiento innovador y que se aprenden mejor mediante la acción.** Estas dos tendencias pueden parecer contradictorias desde un punto de vista intuitivo y varían en función

del área de trabajo y de la propia organización. Sin embargo, muchos tipos de innovación pueden beneficiarse de abarcar ambas tendencias, por ejemplo, destinando tiempo tanto al pensamiento exploratorio como a los procesos lineales de creación rápida de prototipos.

Sea cual sea el proceso que pensemos que encaja mejor con nuestra organización, un dicho recurrente entre pensadores innovadores es que la generación de innovación no es una pérdida de tiempo adicional, sino que más bien se alimenta día a día. Permitir que los miembros del equipo piensen sobre un problema y creen un espacio para el pensamiento dentro de la organización fomenta una solución de problemas innovadora, en contraposición a las reacciones arraigadas institucionalmente. La elección selectiva de un microcosmos de nuestra organización para hacer avanzar esas prácticas es una forma de incorporar todas estas estrategias en la organización.

Sin embargo, como han expresado la mayoría de las organizaciones sociales que han participado en este libro, la mejor innovación llega cuando cada miembro de una organización social tiene alineada su misión personal con la de la propia organización. Al permitir a los empleados que persigan ideas propias, si bien alineadas estratégicamente con el propósito de la organización, es más probable que convirtamos la idea en realidad y que logremos un avance innovador. Estas ideas se pueden incorporar entonces a la misión estratégica. Así, destinar una parte de nuestro presupuesto para apoyar estas ideas y ponerlas en práctica es parte del proceso de planificación financiera y, muy probablemente, ayudará a avanzar a nuestra organización más allá del límite de la innovación, en lugar de solo hasta él.



El concepto de alinear a cada uno de los miembros de una organización de manera que pueda surgir una misión común y desarrollar juntos estratégicamente un plan que haga posible una “mentalidad innovadora” para hacer frente a este momento crítico un concepto que adoptó la Fundación Atenea. Según Paz Casillas, directora de la Fundación: “En tiempos de grandes amenazas hay que atreverse a proponer cambios, establecer una hoja de ruta que permita afrontar las dificultades que surjan y preparar a las organizaciones para que resistan y avancen. Esto es lo que ha conseguido el plan estratégico 2011-2015 de la Fundación Atenea, dotarse de un marco metodológico que articula un **sistema lógico y flexible con una mirada común.** Un gran esfuerzo de reflexión y análisis que ha durado un año y medio y que facilita su posterior implantación en gran medida por su carácter participativo e innovador”. Reformular

el rol de la organización de modo que pudiera convertirse en un contenedor flexible que permitiese a las personas la libertad de expresarse abiertamente para hacer avanzar la innovación en tiempos críticos era el objetivo principal este proceso. También daba a las personas la oportunidad de experimentar varias herramientas y metodologías que podían ser de ayuda en los propios procesos e ideas de sus equipos departamentales. Rediseñar con metodologías de inteligencia colectiva la forma en que se diseñaba el plan estratégico ayudó a transformar el ADN de la Fundación Atenea, y el plan estratégico fue el primer resultado de generar esa innovación. La Fundación Atenea era plenamente consciente de que las herramientas son simplemente herramientas y que solo son eficaces cuando las implementan las personas de manera eficaz, y las personas solo pueden implementarlas si saben cómo usarlas. Las herramientas y metodologías de participación utilizadas conllevaban coherencia y alineación de valores y transformaron las mentalidades de los individuos para hacer crecer la organización de manera innovadora.

#### El caso de la Fundación Atenea y la Fundación EDE: metodologías innovadoras para la planificación estratégica

La Fundación Atenea nace con la misión de garantizar los derechos y mejorar la vida de las personas en situación o riesgo de grave exclusión, prevenir los factores que la causan e impulsar la transformación social y económica a través de la innovación, la intervención, la formación y la investigación social. En el momento de desarrollar el proceso de planificación estratégica, España atraviesa una profunda crisis económica, financiera y social; ello perjudica cada vez más a las personas a las que la Fundación Atenea dirige su compromiso y replantea el papel de las ONG de intervención social, además de poner en riesgo su sostenibilidad. Es por eso por lo que, a la hora de reformular el marco estratégico, la Fundación Atenea apuesta por un proceso que involucra a todas las personas que la integran para lograr una creación colectiva donde surjan ideas e innovaciones necesarias para inspirar al equipo de profesionales y fortalecer la entidad.

Para ello, la Fundación Atenea ha contado con la Fundación EDE, una entidad sin ánimo de lucro cuyo fin es promover el desarrollo social, cultural y educativo a través de programas de formación y orientación para profesionales y voluntariado, consultoría y apoyo a entidades. La Fundación EDE acompaña a organizaciones que tienen la necesidad de abordar un proceso de revisión y ajuste estratégico para que ellas mismas, con el acompañamiento técnico y metodológico adecuados, se apropien de su realidad y de su futuro.

El proceso de planificación estratégica de la Fundación Atenea consistía en formular un plan inspirador y claro en el que todas las personas que configuran el equipo —un total de más de 160 profesionales— se sintieran reflejadas e involucradas. Se estableció el mapa de participación en el proceso de planificación estratégica, que ilustra los espacios y modos de participación, así como las responsabilidades que todas las personas vinculadas a la entidad tendrían en dicho proceso. Este mapa señala tres espacios de participación: equipo participante, formado por todas las personas que componen la entidad; equipo tractor, compuesto por Patronato, Gerencia, Equipo de Dirección, coordinaciones de proyecto y área, consultorías de investigación e innovación y algunos perfiles técnicos de las áreas y de los proyectos que se van incrementando en número al avanzar el proceso; y equipo motor, integrado por Patronato, Gerencia y Equipo de Dirección. Se diseñaron cuatro jornadas que utilizaron diferentes metodologías y procesos para alcanzar los objetivos de

crear una atmósfera de confianza y libertad y permitir que los diferentes integrantes de los equipos pudieran compartir lo que “realmente pensaban” con el fin de alinear las misiones y visiones de los individuos. En este apartado se compartirán las metodologías más interesantes que se han usado y que se podrían integrar en ejercicios similares en otras organizaciones.

Siete metodologías para facilitar los procesos de inteligencia colectiva en innovación:

#### 1. El arte de convocar y facilitar conversaciones

*The art of Hosting* es una serie de prácticas emergente que integra procesos de cambio participativos, métodos, mapas y herramientas de planificación para implicar a grupos y equipos en conversaciones significativas, colaboración deliberada y acciones por el bien común con el apoyo del grupo<sup>167</sup>. Se utilizan para maximizar la inteligencia colectiva, fomentar la participación y el civismo y dar la bienvenida a puntos de vista diversos en un acto de cooperación creativa. Algunos de los métodos principales son:

**The World Café<sup>168</sup>:** en una conversación World Café, los participantes se sientan en torno a pequeñas mesas o en grupos de conversación. Examinan “cuestiones importantes” donde el pensamiento colaborativo puede tener lugar y marcar la diferencia. Cada participante debe compartir y escuchar con atención los puntos de vista de todo el mundo. En el centro de la mesa se coloca una gran hoja de papel y rotuladores para tomar notas. A intervalos regulares, en cada mesa se queda un anfitrión para compartir lo más destacado de la conversación anterior, mientras que los demás se trasladan a nuevas mesas y grupos para llevar a cabo una polinización cruzada de ideas y percepciones. Cuando las conversaciones se conectan, traen consigo nuevos descubrimientos y empiezan a aparecer oportunidades de innovación. El conocimiento colectivo crece y evoluciona. Tras varias rondas de conversaciones, los participantes ofrecen sus percepciones, aprendizajes y oportunidades para llevar a cabo acciones en el conjunto del grupo.

**Tecnología Open Space:** es un proceso diseñado originalmente por Harrison Owen que permite a organizaciones, grupos y comunidades operar con elevados niveles de diálogo, pasión y compromiso. Hace posible que emerja el liderazgo y se cree la estructura, estimula la planificación significativa y fomenta un desempeño inspirado. Es esencialmente una herramienta metodológica que permite crear grupos de todos los tamaños que se autoorganizan para tratar cuestiones inmensamente complejas en un período de tiempo muy breve. El proceso se inicia con un facilitador que invita a personas con temas que les preocupan a que formen un círculo, escriban el tema en una lámina de rotafolio y lo presenten al grupo. Estas personas, que reciben el nombre de “convocantes”, colocan su papel en la pared y escogen una hora y un lugar de reunión. El grupo se disgrega y los participantes se incorporan a los subgrupos que más les interesan. Se les anima a cambiar de subgrupo si piensan que ya no están aprendiendo o contribuyendo en un subgrupo específico. Una vez finalizadas las sesiones de diálogo, el grupo grande se reúne y tiene lugar el traspaso de las cuestiones que se han discutido a los planes de acción para finalizar el proceso.

**El círculo<sup>169</sup>:** el círculo, o consejo, ha sido una antigua forma de asamblea y toma de decisiones que

167 <http://www.artofhosting.org/home/> The core team of practitioners, Upper Arlington, Columbus Ohio

168 <http://www.theworldcafe.com/articles/Conversational-Leadership.pdf>.

169 <http://www.artofhosting.org/thepractice/coremethods/circlepractise>.

ha reunido a los seres humanos desde hace miles de años. El círculo ha servido como base para muchas culturas. En un círculo las personas pasan de la socialización informal o una actitud militante de discusión a tener una actitud receptiva, de hablar reflexivo y escucha profunda.

Estos son ejemplos de diferentes procesos que se pueden usar para generar conexión y liberar sabiduría en el seno de grupos de personas. Son especialmente útiles, pues fomentan las sinergias y facilitan formas de participación intencionada y con diseño, además de producir resultados y decisiones que se pueden llevar a la práctica.

## 2. Sistemas de retroalimentación y la metáfora del iceberg

La metáfora del iceberg es un ejercicio de reflexión que utiliza la figura del iceberg, en la que lo visible puede corresponder a la parte formal de una organización (planes, estructura, estatutos, proyectos...) y lo invisible, a la parte informal-relacional (liderazgo, estilo de comunicación, dinámicas de colaboración...). Entender ambas partes es crucial para crear un ambiente de confianza dentro de la organización. Durante la reflexión se utilizan los bucles de retroalimentación. Estos últimos son decisivos en el proceso de aprendizaje, revisión y mejora, y pueden estar conectados con varios grupos de interés diferentes, cada uno de los cuales aportará una perspectiva distinta. Los bucles ayudan a los profesionales a comprender mejor las necesidades de los usuarios y a las personas que forman los diferentes grupos a adaptarse en consecuencia. Entre las formas innovadoras de buscar retroalimentación se halla la de acercarse cada vez más al individuo e involucrar a más personas en el proceso iterativo. La información se puede recopilar mediante diversas opciones, desde en forma de retroalimentación formal hasta áreas de espacio abierto en la red donde los individuos pueden dejar mensajes y sugerencias. La Fundación Atenea creó una plataforma en línea especial para facilitar los bucles de retroalimentación a lo largo del proceso.

Figura 4.2. Matriz de la ventana de Johari



Fuente: Luft y Ingham (1955)

## 3. Ventana de Johari

La ventana de Johari, llamada así por las primeras letras de los nombres de pila de sus inventores, Joseph Luft y Harry Ingham, es uno de los modelos más útiles para describir el proceso de interacción humana y puede facilitar la generación de confianza. Una “ventana” con cuatro paneles divide la conciencia personal en cuatro tipos diferentes, representados por sus cuatro cuadrantes: abierto, oculto, ciego y desconocido. Las líneas que dividen los cuatro paneles son como persianas de la ventana, que se pueden mover como avances en la interacción. El cuadrante “abierto” representa tanto las cosas que

las personas saben sobre sí mismas como lo que los demás saben sobre ellas. El conocimiento que la ventana representa puede incluir no solo información sobre hechos, sino también sobre sentimientos, motivos, comportamientos, necesidades y deseos. El cuadrante “ciego” representa las cosas que los demás saben sobre las personas, pero que ellas no conocen. Subraya los elementos informales complejos que afectan a una relación y que normalmente no se comentan. El cuadrante “oculto” representa cosas que las personas saben sobre ellas mismas, pero que los demás no conocen. Este espacio suele estar repleto de información personal. El cuadrante “desconocido” representa cosas que las personas desconocen sobre sí mismas y que los demás tampoco saben. Las conversaciones, ir a nuevos lugares o vivir nuevas situaciones a menudo revelan información anteriormente no conocida por uno mismo o por los demás. La ventana de Johari es especialmente útil para compartir valores y comportamientos, además de para crear un ambiente abierto.

## 4. Lluvia de ideas para ideas centrales que conforman la organización<sup>170</sup>

La tradicional lluvia de ideas no debería descartarse como metodología para el pensamiento innovador siempre que se realice de un modo exhaustivo y metódico. De hecho, existen muchos enfoques nuevos e innovadores para la lluvia de ideas, pues se ha descubierto que es una de las mejores formas de inducir el pensamiento asociativo, el cual permite que cada individuo comparta de inmediato esas asociaciones, con independencia de lo rebuscadas u oscuras que puedan parecer. Además, si se sigue la norma de “no se permiten las críticas”, los pensamientos innovadores se suelen compartir.

No existen barreras reales para la lluvia de ideas, pero, en general, se cree que es más probable encontrar una solución a través de la producción de una gran cantidad de ideas, entre las que se seleccionarán para su desarrollo las mejor acogidas por los miembros del equipo. En el caso de la Fundación Atenea, el uso de esta metodología para desarrollar en grupos diferentes las ideas centrales que definen la organización resultó ser bastante eficaz.

Algunas sugerencias para una sesión de lluvia de ideas “por encima de la media”:

1. Empezar con las preguntas correctas. Deberíamos pensar en solucionar un problema de una manera creativa, pero sin formular preguntas que caigan fuera de la estrategia general de la organización.
2. Darnos un límite de tiempo (o caja de tiempo). Las ideas creativas a menudo surgen de un entorno sometido a presión en el que se fuerza al grupo o al individuo a centrar toda su atención en el problema que tiene entre manos.
3. Fijar un objetivo imposible para la sesión. Fijando un objetivo imposible, como 300 ideas en 300 minutos, permitimos que surjan ideas excepcionales e inesperadas que, una vez destiladas, pueden ser de lo más innovador.
4. Trazar un mapa mental, dibujar, hacer una lista de palabras asociativas. Dividir el grupo en diferentes subgrupos y realizar una lluvia de ideas con preguntas específicas. Permitir la opción de moverse libremente e incluso de representar escenas de juego de rol.
5. Deconstruir en partes el diseño, producto o servicio original y rediseñarlo con rapidez. Por ejemplo, remodelar por completo un espacio de trabajo usando las mismas características ya existentes. La ingeniería inversa también crea resultados interesantes. Por ejemplo, en lugar de pensar en cómo hacer

<sup>170</sup> <http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/02/19/getting-better-ideas-faster>

reembolsos de microcréditos de una forma eficiente, pensemos primero en cómo las personas podrían engañar al sistema.

6. Fusionar ideas para ver si hay ideas que se complementan o mejoran mutuamente. No nos enamoremos de la primera idea, permitámonos avanzar y explorar otras opciones.

7. Hacer un esbozo y visualizar el resultado final, incluso si es imposible, antes de resolver cómo generarlo.

La lluvia de ideas por sí sola no sustituye el duro trabajo de recoger percepciones, análisis, experimentación y creatividad individual. Las actividades bien maduras en torno a una sesión de lluvia de ideas pueden aumentar la probabilidad de que el resultado sean grandes ideas innovadoras. En el caso de la Fundación Atenea, la sesión de lluvia de ideas ayudó a definir las ideas y los principios que representan colectivamente a la organización y que constituyen los pilares de su cultura.

## 5. Visualizar el futuro

Es importante recordar que las entidades del tercer sector han nacido “de fuera a dentro” a partir de la conciencia sobre una situación social necesitada de apoyo o respuesta, por lo que los planes estratégicos son instrumentos para responder más y mejor a lo de “fuera”. Un ejercicio que se adentre en el uso de una mirada retrospectiva, poniendo énfasis en las limitaciones y los problemas con una ruta de reflexión “pasado-presente-futuro”, o de una mirada prospectiva, centrada en las posibilidades y una ruta “futuro-pasado-presente-futuro”, permite mirar hacia delante con un pasado común, sobre todo para aquellos integrantes de una organización que no han sido parte desde el principio de esta. Antes de innovar en conjunto, se determinó que era importante reunir y consensuar las condiciones para definir el futuro, reflexionar sobre situaciones internas y externas que condicionan el futuro y crear conjuntamente la visión de futuro de la Fundación Atenea. Para ello, se abordaron aspectos como la importancia de definir el futuro de la organización tomando en cuenta los sueños, las visiones y las dinámicas de las personas y los equipos que la forman, las condiciones para una sostenibilidad organizativa que permita el avance hacia la visión y el cumplimiento de la misión.

## 6. El método Disney<sup>171</sup> y el método de los seis sombreros (De Bono)<sup>172</sup>

Tanto el método Disney como el método de los seis sombreros son ejercicios de pensamiento paralelo que intentan cambiar la perspectiva del equipo para corregir el problema al que nos enfrentamos desde posiciones estratégicas no contrastadas. Son una buena herramienta de análisis para generar y revisar ideas.

El método Disney plantea al equipo el reto de adoptar cuatro perspectivas diferentes: outsiders, soñadores, realistas y críticos. Inicialmente, se pide al grupo que analice todos los datos y hechos disponibles, así como el problema en cuestión, desde la perspectiva de un outsider. Este puede tomar la forma de un consultor, un consumidor, un competidor, etc. Una vez que se han familiarizado con la situación, se pide a los miembros del grupo que abandonen físicamente la sala y que vuelvan a entrar (o vayan a otra sala) como soñadores. Durante esta etapa se alienta la lluvia de ideas creativa. Se solicita a los soñadores que imaginen la solución ideal sin límites ni restricciones. No se permite la crítica, y se anotan todas las ideas.

171 <http://www.innovationexcellence.com/blog/2011/12/05/using-the-disney-method>

172 [http://www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php)

Con una lista de ideas por escrito, se vuelve a pedir a los participantes que abandonen físicamente la sala y que regresen preparados para mirar la situación desde la posición aventajada de un realista. En este papel se deben seleccionar las mejores ideas con arreglo a una mentalidad práctica y constructiva. Una vez que se ha identificado la mejor idea, el equipo debe trabajar para establecer un plan de proyecto con una escala temporal, costes y riesgos realistas. Este plan es probado en condiciones de presión por la perspectiva final del crítico. En esta fase “todo el mundo es un crítico” y, cuando se identifican posibles obstáculos y riesgos, el plan se somete a revisión. En este punto, en el caso de que el líder del proyecto crea que merece la pena visitar una de las cuatro perspectivas, el grupo puede reproducir la totalidad o una parte del análisis.

El método de los seis sombreros separa el pensamiento en 6 funciones y roles diferentes, cada uno de los cuales se identifica con un “sombrero de pensar” de un color. Una vez más, al cambiar las perspectivas mentalmente (sombreros), el equipo puede centrar su pensamiento sobre una tarea específica o de un modo concreto cuando sea necesario, dirigiendo la conversación o realizando una lluvia de ideas acerca de lo que está teniendo lugar. De forma similar a lo que sucede en el método Disney, se pide a los miembros del equipo que se pongan un sombrero diferente de acuerdo con la situación.

Figura 4.3. Los 6 sombreros de De Bono

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>BLANCO</b></p> <p>Denota la recopilación y revisión de información y datos no sesgados.</p>  | <p><b>AMARILLO</b></p> <p>Representa lo positivo y el optimismo; se anima al equipo a explorar valores y beneficios.</p> | <p><b>NEGRO</b></p> <p>Juzga y halla el punto débil de nuevas ideas o conceptos; se usa para identificar problemas potenciales en el caso de implementar una idea o el por qué esta no funcionaría.</p> |
| <p><b>ROJO</b></p> <p>Significa sentimientos, corazonadas o intuición; se anima a los miembros del equipo a que usen palabras relacionadas con los sentimientos para expresar temores, gustos, aversiones, pasiones...</p> | <p><b>VERDE</b></p> <p>Se centra en la creatividad, alentando la expresión de nuevas ideas y conceptos.</p>              | <p><b>AZUL</b></p> <p>Lo lleva el líder del equipo, quien gestiona el proceso de pensamiento de este.</p>   |

Fuente: De Bono (1985)

## 7. Hot groups<sup>173</sup>

Con independencia del nombre que recibiera en su momento, es probable que la mayoría de las personas hayan formado parte de un *hot group* (“grupo caliente”), un grupo pequeño y entregado reunido para hacer algo y conseguir hacerlo rápido y bien. El término caliente se usa para describir el sentido de vitalidad y energía que tiene el grupo; los hot groups tienden a cautivar a sus miembros hasta casi excluir todo lo demás en un esfuerzo por hacer las cosas inmediatamente.

Este poder de cautivar es lo que distingue a un *hot group* de un grupo o un equipo de trabajo. ¿Cómo estimulamos un grupo hasta el nivel de intensidad necesario como para que pueda ser llamado *hot*?

173 <http://www.refresher.com/ahotgroups.html> [http://www.gsb.stanford.edu/news/research/ob\\_hotgroups.shtml](http://www.gsb.stanford.edu/news/research/ob_hotgroups.shtml)

Aunque la ciencia no sea exacta, la idea es que los *hot groups* deberían existir fuera de los confines de las normas tradicionales que regulan una organización. Cada miembro del equipo debería estar comprometido y empoderado por igual para realizar contribuciones hacia un propósito único, lo que representa una jerarquía horizontal que alienta el que se puedan compartir ideas.

Otras características importantes del *hot group* son su dimensión y flexibilidad. Al mantener un tamaño pequeño de unos cuantos individuos con gran dedicación, el grupo sigue siendo manejable y flexible para el problema en cuestión. Pueden moverse con facilidad física y mental sin las inercias innatas de los grupos grandes. Además, los *hot groups* suelen tener más éxito cuando se crean para corregir un único problema o tarea, y, cuando este deja de existir, el grupo es desmantelado. Esta misión orientada a un propósito fomenta el compromiso a corto plazo de alta intensidad con un único problema o situación.

Por su naturaleza, los *hot groups* tienden a ser oprimidos por la burocracia y el protocolo institucionales. Sin embargo, para prosperar necesitan espacio y comprensión. Por esta razón, se encuentran con mayor facilidad en instituciones u organizaciones pequeñas. La constitución sistemática de hot groups con un éxito constante depende en gran medida de la integridad y dedicación de los individuos presentes. Una selección cuidadosa de los miembros del grupo motivados por la causa ayuda a crear la dinámica de equipo correcta.

Para que los *hot groups* funcionen, se necesita crear el entorno adecuado del siguiente modo:<sup>174 175</sup>

- 1) El líder tiene que articular una visión clara de la tarea en cuestión y orientar el equipo a la creación de un cambio positivo en el futuro.
- 2) Los líderes deberán seleccionar cuidadosamente su equipo, buscando personas a quienes apasione de verdad su trabajo.
- 3) La burocracia debería mantenerse en un nivel mínimo y se alienta un enfoque sin intervención humana.
- 4) Es necesario escoger una tarea que valga la pena, especialmente una que resulte estimulante tanto desde el punto de vista intelectual como desde una perspectiva moral.
- 5) Una crisis que estimula la acción.
- 6) Comunicación abierta y acceso a la información en toda la organización.
- 7) Marcadores que muestren progresos.

En lugar de estar diseñada y ser sistemática, la metodología de los *hot groups* para la innovación se debe alimentar con el potencial de grandes resultados y éxito en un corto período de tiempo. Se usa constantemente dentro de otras metodologías, como en los procesos del *design thinking*. Sin embargo, para que la metodología funcione, tienen que estar operativas las dinámicas correctas.

Estas diferentes metodologías, herramientas y procesos pueden facilitar la integración de los elementos necesarios para innovar en el seno de la organización. Sirven como un plan para mantener el marco de trabajo y guiar los procesos caóticos del arriesgado espacio de la innovación. Estas herramientas pueden orientar la creatividad, pero su poder reside en las personas que las utilizan.

<sup>174</sup> <http://world.std.com/~pcraig/news/news32.htm> y [http://www.gsb.stanford.edu/news/research/ob\\_hotgroups.shtml](http://www.gsb.stanford.edu/news/research/ob_hotgroups.shtml)

<sup>175</sup> Levitt, H.J. y Lipman-Blumen, J. (1995), "Hot Groups: Their Seeding, Feeding, Weeding, and Harvesting", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1995.

## La innovación en la tecnología: movilización y comunicación

"Participo, luego existo".

John Seely

La sociedad está cambiando constantemente y la tecnología es ahora una parte importante de nuestras vidas. Es un catalizador que ha transformado la forma en la que vivimos, entendemos la realidad, nos relacionamos con los modelos sociales, aprendemos, compramos y colaboramos. La tecnología ha evolucionado de forma constante y ha marcado el ritmo de los cambios que han tenido lugar en nuestro estilo de vida y en nuestra manera de relacionarnos. Para llegar a donde estamos, ha hecho falta un enorme esfuerzo, un cambio cultural y social que nos ha permitido desaprender mapas mentales que nos dictaban que "otros" podían elegir por nosotros. Ahora este concepto ha sido sustituido por el poder y la grandeza de la idea de que "nosotros" mismos podemos hacerlo. Según Jeff Jarvis: "Ya no necesitamos empresas, gobiernos o instituciones para organizarnos. Ahora tenemos herramientas para hacerlo nosotros solos. Nos podemos unir y encontrar en torno a causas [...], podemos compartir y clasificar nuestro conocimiento y nuestro comportamiento. Podemos comunicarnos y reunirnos de forma inmediata. Usamos el tejido colectivo [...] para superar límites, ya sean los países, las empresas o la demografía. Estamos reorganizando la sociedad"<sup>176</sup>.



Este cambio es mucho más que una recuperación del poder. La tecnología ha acelerado los procesos y los ha hecho más eficientes, nos ha conectado con información que de otro modo no estaría disponible y ha hecho que nos replanteemos la forma en la que nos comunicamos. La tecnología continuamente está abriendo nuevas puertas y facilitando la resolución de problemas a lo largo de este progreso constante. Efectivamente, ha cambiado las reglas.

Este cambio es mucho más que una recuperación del poder. La tecnología ha acelerado los procesos y los ha hecho más eficientes, nos ha conectado con información que de otro modo no estaría disponible y ha hecho que nos replanteemos la forma en la que nos comunicamos. La tecnología continuamente está abriendo nuevas puertas y facilitando la resolución de problemas a lo largo de este progreso constante. Efectivamente, ha cambiado las reglas.

La tecnología ya no puede ser ignorada. Más de dos mil millones de personas tienen acceso a Internet<sup>177</sup>. Por lo tanto, cualquier organización que quiera tener alguna repercusión necesita utilizar la tecnología. **Las organizaciones sociales que desean tener un gran impacto social y resolver algunos de los problemas más acuciantes del planeta NECESITAN usar la tecnología. La tecnología hará posible el cambio al hacer que las medidas sean más rápidas, inteligentes y eficaces y llevarlas al siguiente nivel.** En esta sección exploraremos cómo la tecnología puede convertirse en el aliado de cualquier organización que pretenda innovar en dos aspectos concretos: la movilización y la comunicación. En esta sección vamos a analizar las características de las tecnologías web 2.0 y cómo han cambiado nuestra forma de trabajar. Después exploraremos cómo puede aplicarse esta "nueva forma de trabajar" a las organizaciones sociales y los beneficios que pueden derivarse de ella.

<sup>176</sup> Jarvis, J. (2009), *What Would Google Do?*, HarperBusiness, 1ª edición.

<sup>177</sup> <http://www.newmediatrendwatch.com/world-overview/34-world-usage-patterns-and-demographics>

## La nueva forma de trabajar, la web 2.0

La innovación consiste en integrar maneras diferentes de actuar. La tecnología nos puede ayudar a acelerar este proceso reorganizando la forma en la que nos comunicamos e intercambiamos conocimientos dentro de la organización y permitiéndonos centrar nuestro esfuerzo en la generación de valor. Hasta ahora la mayoría de las organizaciones sociales trabajaban con el paradigma tecnológico de la web 1.0, la primera generación de funcionalidades que había disponibles cuando Internet comenzó a utilizarse como recurso en las organizaciones. El término web 1.0 define mucho más que las interacciones tecnológicas, explica la forma en la que se estructura una organización y cómo se relaciona con otras organizaciones. Las organizaciones que operan bajo el concepto 1.0 suelen tener estructuras jerárquicas basadas en la burocracia tradicional, con un sistema de toma de decisiones centralizado. De acuerdo con este formato organizativo y las tecnologías que utiliza, el concepto web 1.0 se ha caracterizado principalmente por el hecho de que la mayor parte de los datos provenían de una sola fuente y tenían un contenido informativo que rara vez se actualizaba y sitios web que permitían escasa interacción. Esta “presencia en línea” es la plataforma estándar que utilizan la mayoría de las organizaciones para informar a los visitantes de sus actividades, valores o misión. Como mucho, las tecnologías web 1.0 ofrecían algunas funcionalidades como la posibilidad de hacer donaciones en línea o inscribirse en listas de voluntarios.

A medida que Internet y otras tecnologías evolucionaban y entraban a formar parte del tejido social, la web 1.0 dejaba de ser suficiente. En 2009 Andrew McAfee<sup>178</sup> introdujo el término de organización 2.0, puesto que consideraba que “las nuevas tecnologías son importantes porque potencialmente pueden establecer nuevos vínculos dentro de una empresa y facilitar formas de trabajo intelectual que en el pasado eran simplemente imposibles<sup>179</sup>”. Una organización que trabaja con el concepto 2.0 utiliza tecnologías que permiten el empleo de plataformas de software y ofrece las herramientas necesarias para crear el contenido que conforma las comunidades y las redes. Por esto, suelen tener estructuras más horizontales que permiten trabajar eficazmente con nuevos paradigmas de transparencia y agilidad. Estas estructuras son los entornos naturales en los que puede producirse la innovación de abajo hacia arriba. Si a esto se añaden equipos globales y fronteras abiertas, se incrementa aún más la posibilidad de reducir los ciclos, lo que permite que haya más tiempo y espacio para compartir ideas dentro de la red. La empresa 2.0, por lo tanto, incorpora un estilo de trabajo que pronto se denominó working wikily (“la forma wiki de trabajar<sup>180</sup>”), que es un enfoque del trabajo caracterizado por una mayor apertura, una mayor transparencia, la toma de decisiones descentralizada y la acción colectiva<sup>181</sup>.

Cuando la empresa 2.0 pasó a ser algo más que un experimento y un número cada vez mayor de organizaciones adoptaron el nuevo modelo, el concepto de web 2.0 no se hizo esperar. La web 2.0 llevó estos principios de trabajo que se habían establecido en la empresa a la participación en la web. El concepto de web 2.0 implica una “Internet participativa” en la que los usuarios se involucran activamente en la creación de contenido y este se actualiza con frecuencia y permite conexiones entre diferentes partes interesadas. Estas características han dado lugar a una forma distinta de gestionar el conocimiento y la información en la que desaparecen los límites entre los productores y los consumidores de contenido, y personas de todo el mundo pueden intercambiar conocimientos y desarrollarlos conjuntamente a partir

178 McAfee, A. (2009), *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*, Harvard Business Press, 2009.

179 <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2006-spring/47306/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration>

180 Scearce, D.; Kasper, G.; y Mcleod Grant, H. (2010), “Working Wikily”, *Stanford Social Innovation Review*, verano 2010.

181 Este término proviene de la palabra wiki, con la que se denomina a los sitios web que permiten a las personas crear y editar colectivamente el sitio y la información que contiene. El wiki más conocido es [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

de una gran base de conocimientos existente. La web 2.0 ha llevado a la web el antiguo concepto de las redes sociales y la participación en grupos. Estas redes, que solían ser grupos de acción colectiva que se iniciaban en un núcleo como la familia y luego pasaban a las escuelas o iglesias, pueden también reorganizarse para convertirse en movimientos de acción social con propósitos más claros utilizando las tecnologías web 2.0 como su lugar de reunión. Por ejemplo, para activistas sociales como Mahatma Gandhi o Saul Alinsky, la organización y la construcción de comunidades son casi sinónimos y han sido, desde hace tiempo, herramientas fundamentales de su labor<sup>182</sup>. Con las nuevas tec-



nologías hemos visto a estos grupos unirse con fuerza para crear grandes movimientos sociales como la primavera árabe. Estos grupos se han comunicado por medio de conferencias telefónicas, correos electrónicos y blogs; han unido sus fuerzas mediante wikis, sms y tweets que les han permitido visualizar las noticias y comunicarse fácilmente y, lo que es más importante, actuar tanto en las redes tradicionales como en las nuevas con una intención común. Las comunicaciones han sido increíblemente eficaces y eficientes. La capacidad de organizar y movilizar a la gente independientemente de su distancia geográfica se ha acelerado gracias a la posibilidad de intercambiar información rápidamente a un coste relativamente bajo. La organización de estos acontecimientos ha facilitado el avance de las acciones dirigidas a resolver complejos problemas sociales y medioambientales más allá de las tecnologías web 2.0. **Se ha producido una verdadera transformación. Ha habido un cambio fundamental en la forma en la que la gente interactúa, piensa, colabora, forma grupos y trabaja.** El acceso generalizado a las herramientas tecnológicas ha creado redes que van más allá del ámbito de la organización y de la web.

La tecnología y las herramientas de los medios sociales están dando lugar a una nueva forma de pensamiento en red que está penetrando en la forma en la que nos relacionamos, nos comunicamos y actuamos como seres humanos. Nos encontramos en un momento de transición en el que el conocimiento que ya teníamos sobre la construcción de comunidades y la colaboración puede fusionarse con las nuevas herramientas para llevar la acción a un nuevo nivel que ofrece inmensas posibilidades.

Curiosamente, ciertas características de las tecnologías web 2.0 hacen que sean especialmente interesantes para el trabajo y el intercambio de conocimientos en el ámbito de las ONG. Es esencial reconocer que el uso de estas tecnologías es algo más que una tendencia pasajera y que pueden tener un impacto en el mundo real. Sin embargo, es igualmente importante entender que este cambio necesita voluntad, tiempo y, sobre todo, una firme determinación de hacer las cosas de manera diferente. Este cambio ha traído una nueva lógica en la que la innovación se asienta sobre el pilar de la tecnología. La forma de trabajo de la web 2.0 debe integrarse en la estrategia y la misión y condicionar la forma como interactúan las personas, los equipos y las organizaciones en su totalidad. Es decir, la cultura digital debe convertirse en el centro de la organización y estar estrechamente vinculada a la misión, la visión y los valores y al conjunto de la organización.

182 Scearce, D.; Kasper, G.; y Mcleod Grant, H. (2010), “Working Wikily”, *Stanford Social Innovation Review*, verano 2010, pág. 32.

Figura 4.4. Cultura digital dentro de la organización



Fuente: Xavier Aragay "Liderazgo e Innovación Social en las ONG", (2012)

Para participar en el concepto de la web 2.0, las ONG necesitan entender cómo las características que las hacen únicas pueden servir para la ejecución de nuevas estrategias que permitan el surgimiento natural de una organización 2.0 mediante el uso de las nuevas tecnologías.

**Creación de las condiciones óptimas para la aplicación de las tecnologías web 2.0 en las organizaciones sociales**

Las ONG, más que otro tipo de organizaciones, comparten con el concepto de la web 2.0 algunas características que las hacen particularmente adecuadas para la comunicación y la movilización. Según Matschke, Moskaliuk y Cress<sup>183</sup>, la comprensión de estas características puede ayudar a integrar los efectos positivos y a catalizar los resultados, siempre que se respeten algunos límites. Sus investigaciones se resumen en la figura 4.5. A continuación se explican las características específicas de las tecnologías web 2.0 más relevantes para entender su uso potencial en las ONG.

Figura 4.5. Características de las ONG y de las tecnologías web 2.0; condiciones necesarias para el uso adecuado de las tecnologías web 2.0 en las ONG

| Características de las ONG   | Características de las tecnologías web 2.0   | Condiciones para el uso adecuado de la web 2.0 en las ONG  |
|--|--|--|
| Gran número de voluntarios.  | Gran componente voluntario en la participación.  | Contacto entre los miembros. Motivación interna.   |
| Participación en los principios democráticos. Fuertes vínculos entre la personalidad y el trabajo de cada persona. | Participación democrática de los usuarios. Fuertes vínculos entre la personalidad y la contribución de cada uno. | Identificación con la organización. Seguridad sobre los criterios de calidad. Fuerte motivación para alcanzar prestigio. |
| Formación informal de los voluntarios.   | Procedimientos informales de escritura y publicación.  | Poco miedo a quedar mal. Poco miedo a los comentarios personales. Pocas diferencias en el conocimiento previo.           |

Fuente: Matschke, Moskaliuk, y Cress (2012)

183 Matschke, C.; Moskaliuk, J. y Cress, U. (2012). "Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs", *Journal of Knowledge Management*, vol. 16 (1), págs. 159-176.

**1. Las contribuciones son voluntarias**

Una de las características de las plataformas web 2.0 es que los usuarios pasan una cantidad considerable de tiempo preparando y actualizando contenido e información sobre temas que les interesan sin retribución financiera alguna. De forma similar, las ONG dependen en gran medida del voluntariado y desarrollan una fuerte relación entre los voluntarios y la causa.

Sin embargo, la experiencia nos muestra que esta "participación voluntaria" y este intercambio de conocimiento no se producen en las plataformas de forma automática; **las personas necesitan estar implicadas activamente para contribuir**. La ventaja que tienen las organizaciones sociales frente a otras empresas es que disponen de **amplios conocimientos organizativos en materia de interacción con voluntarios** y de bases de datos de personas con **fuertes motivaciones internas para apoyar la causa**. Las personas que tienen un fuerte vínculo con las organizaciones son más propensas a contribuir y a participar en el intercambio de conocimientos a través de una web 2.0. Por otro lado, la disposición de la gente para invertir su tiempo y esfuerzo en la transmisión de conocimientos es aún mayor si hay un elemento de contacto personal, lo que aumenta el grado de confianza interpersonal y de identificación con la organización. La mayoría de los usuarios de la web 2.0 de una ONG ya son voluntarios activos que ven sus contribuciones en línea como parte de "su" aprendizaje y éxito. Estas condiciones específicas son las que permiten que se produzcan sinergias perfectas.

**2. La participación se basa en principios democráticos**

La mayoría de las estructuras organizativas web 2.0 surgen de dentro de la comunidad, son el resultado directo del compromiso y las competencias de individuos concretos, y no suelen estar condicionadas por la presencia de editores que podrían imponer límites específicos a la libre circulación e intercambio de conocimientos. Estas características de la **nueva forma de participación proporcionan una plataforma de conocimiento relativamente eficaz respecto a los costes** donde el personal, los beneficiarios, los donantes, los voluntarios y la sociedad en general pueden interactuar y desarrollar conjuntamente ideas innovadoras. Sin embargo, la falta de edición también conlleva el riesgo de que el contenido carezca de la calidad necesaria o, peor aún, sea incompatible con los objetivos y valores de la propia organización.



Con el fin de regular la participación, las ONG deben comprender con claridad quiénes pueden ser sus posibles contribuyentes, **fijar algunos principios y normas sobre la calidad de las contribuciones, mantener la transparencia de la actividad y establecer sistemas de autoevaluación**.

**3. La clave es la relevancia personal, las contribuciones están estrechamente ligadas a la personalidad de los participantes**

Las comunicaciones basadas en la red carecen de las habituales pistas e indicaciones que ofrecen otras formas de comunicación. Hay dos comportamientos individuales principales que están vinculados a las contribuciones de los usuarios, especialmente cuando el uso de las tecnologías web 2.0 tiene lugar dentro de la propia organización. En primer lugar, hay algunos miembros de la comunidad que utilizan sus contribuciones y participaciones en la web 2.0 para exhibir su forma de ser; reflejan su personalidad a través de lo que escriben, de los temas que eligen y de su "popularidad". Entre tanto, otro grupo de participantes prefieren las interacciones anónimas y sus acciones están motivadas por la "buena voluntad" o por el "miedo a quedar mal".

Para que las tecnologías web 2.0 se implanten de forma efectiva, es posible que las ONG tengan que ofrecer **espacios protegidos en los que puedan acomodarse las necesidades individuales de cada miembro**. Una persona a quien le guste compartir públicamente sus contribuciones puede crear un “perfil personal” más detallado que le permita interactuar de forma más cercana. Los usuarios que prefieran permanecer en el anonimato pueden hacerlo creando una identidad más “secreta”. Sin embargo, esta última opción tiene el riesgo de hacer que algunos miembros sean “beneficiarios sin contrapartida”, con un menor grado de responsabilidad y escasa aportación personal. Además, el riesgo de vandalismo o de mal uso de la plataforma puede ser un problema. Las ONG tendrán que evaluar cuál es el mejor estilo para su tipo concreto de usuarios con el fin de diseñar la estrategia adecuada.

#### 4. Prevalencia de los procesos no formalizados

Una de las principales diferencias entre las tecnologías web 2.0 y los sistemas jerárquicos de los que provenimos es **la libertad de permitir que haya contenido no formalizado y la aceptación del caos**. El contenido se suele cargar y organizar mediante un proceso informal que se adapta constantemente a las necesidades de la comunidad. Por lo tanto, en algunas fases la información puede estar incompleta o ser irrelevante. También puede producirse un crecimiento exponencial de la información y la dificultad para encontrar, discriminar y organizar la información puede conducir a una forma de “infoxicación” que termina ocasionando pérdida de tiempo, sobreestimulación, confusión e incluso una sensación de superficialidad.

Para superar estas dificultades, las ONG pueden dar apoyo a sus tecnologías web 2.0 **utilizando los llamados “patrones”<sup>184</sup>**, es decir, **descripciones estructuradas de soluciones que han demostrado ser útiles**. Tales descripciones establecen una relación directa y explícita entre el problema que necesita resolverse, la idea para solucionarlo y la correspondiente descripción del procedimiento adoptado, con una explicación completa y exhaustiva de experiencias e información para los usuarios. Estos patrones tienen que establecerse mediante el esfuerzo conjunto de la comunidad de usuarios para incrementar la motivación y desarrollar una serie de directrices útiles. Serán un apoyo para el intercambio de conocimientos basado en la red y convertirán el entorno abstracto en un contexto gestionable y utilizable.

Las principales características de las tecnologías web 2.0 hacen que sean particularmente adecuadas para la comunicación y la movilización en las ONG. **Al igual que las organizaciones sociales, se basan en “la participación voluntaria, utilizan principios democráticos de participación, vinculan la contribución de los individuos a su personalidad y gestionan el conocimiento de una manera no formalizada”<sup>185</sup>**. Sin embargo, a diferencia de otras organizaciones que disponen de mecanismos para forzar o motivar a los miembros a participar en sus plataformas de intercambio de conocimiento, las **ONG tienen que crear las condiciones y sinergias óptimas para el uso de estas herramientas**. Sin embargo, si se siguen los principios y las recomendaciones que se explican en esta sección, la transición será más fácil y los beneficios de trabajar en red se convertirán en una parte importante de las herramientas de innovación de la organización.

184 Wodzicki, K.; Moskaliuk, J. y Cress, U. (2011), “Patterns for social practices: a psychological perspective”, en Kohls, C. y Wedekind, J. (eds.), *Investigations of E-learning Patterns: Context Factors, problems and Solutions*, IGI Global, Hershey, PA, págs. 257-71.

185 Matschke, C.; Moskaliuk, J. y Cress, U. (2012), “Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 16 (1), pág 172.

## Beneficios de trabajar en red

Los esfuerzos para incorporar las tecnologías web 2.0 deberían ser algo más que una respuesta a los cambios que se están produciendo en el entorno, deberían convertirse en **una forma de interrelación que ha de ser aceptada por todos los actores de las organizaciones sociales, ya que representan el inicio de un movimiento colectivo en red** que aportará grandes beneficios. Una red es una estructura social compuesta por personas, grupos u organizaciones conectados a través de una o varias formas de relación y que tienen un propósito y un conjunto de valores, creencias y conocimientos comunes. Las redes son una forma de interactuar socialmente en espacios de conectividad a través de sistemas abiertos y horizontales. En esta sección vamos a explorar algunas de las ventajas de utilizar un enfoque comunitario con una mentalidad 2.0 y tecnologías 2.0, basándonos principalmente en la identificación de estas que hemos encontrado en un reciente artículo de Scearce, Kasper y Grant<sup>186</sup>.

### 1. Tejer comunidades fuertes

El desarrollo del capital social ha sido una prioridad en proyectos que abarcan desde la revitalización de barrios hasta las iniciativas de desarrollo económico. Sin embargo, los esfuerzos de construcción de comunidades pueden fortalecerse mediante el uso de nuevos enfoques en red que **comprendan mejor los vínculos orgánicos y las complejas conexiones que existen entre las personas**, enfoques que permitan a los organizadores locales motivados actuar expresamente como “tejedores de redes” en el seno de los grupos. Este término, acuñado por June Holley, describe la actividad que consiste en vincular a personas y grupos anteriormente desconectados. Cuando esto sucede, surgen oportunidades antes no explotadas con las que pueden lograrse mejores resultados, basados en valores de participación y colaboración que mejorarán las posibilidades. El beneficio de este esfuerzo de creación de redes comunitarias es la posibilidad de crear conexiones entre los que ya forman parte de la red y los que están en sus proximidades, que se unen a ella a través de recomendaciones y de esta labor de “tejido”. Si la conexión se establece adecuadamente y una persona se convierte en parte de una comunidad, la relación puede desarrollarse y ampliarse.



Los “tejedores” ayudan a fortalecer los lazos ya existentes, aumentan la confianza y promueven un sentido de oportunidad que ayuda a implicar a la gente en una causa. Estos esfuerzos de la comunidad producen una verdadera creación de valor y pueden dar lugar a poderosos cambios con un interesante componente de creatividad.

Los “tejedores” ayudan a fortalecer los lazos ya existentes, aumentan la confianza y promueven un sentido de oportunidad que ayuda a implicar a la gente en una causa. Estos esfuerzos de la comunidad producen una verdadera creación de valor y pueden dar lugar a poderosos cambios con un interesante componente de creatividad.

### 2. El crowdsourcing, acceder a perspectivas diversas

Las tecnologías web 2.0 también **han desarrollado la capacidad de acceder a nuevas perspectivas y de aprovechar las ideas y la experiencia de muchas personas anónimas en lugar de depender de una pequeña élite**. Este concepto se conoce también como *crowdsourcing*.

186 Scearce, D.; Kasper, G.; y Mcleod Grant, H. (2010), “Working Wikily”, *Stanford Social Innovation Review*, verano 2010, págs. 33-34.

El *crowdsourcing* es un método distribuido de producción y resolución de problemas que puede ampliarse para incluir diversas tendencias surgidas en recientemente y que puede realizarse tanto offline como online, si bien este último entorno es más propicio puesto que en él los individuos tienden a perder el miedo a “quedar mal” y pueden sentirse más cómodos compartiendo información. El *crowdsourcing* puede ser intraorganizacional, es decir, producirse en el interior de la organización, o extraorganizacional, abierto a proveedores, aliados y colaboradores externos. Algunas organizaciones prefieren fomentar el *crowdsourcing* colectivo, en el que se recoge una gran cantidad de información que después se clasifica para obtener una imagen completa. Este sistema se basa en la idea de que la inteligencia colectiva, o la “sabiduría de la multitud”, es más poderosa que los procesos individuales.

El *crowdsourcing* se ha utilizado de muchas formas diferentes que pueden adaptarse para satisfacer de la mejor forma posible las necesidades de las organizaciones sociales y utilizarse combinándolas con otros recursos.

#### Caso InnoCentive. Resolver los problemas del mundo

InnoCentive es un sitio web creado originalmente por Eli Lilly para buscar soluciones a problemas mediante desafíos en línea publicados por *Seekers* (“buscadores”) que solicitan la publicación en línea de ideas innovadoras procedentes de todo el mundo. Estas ideas son subidas a la web por los *Solvers* (“solucionadores”). Posteriormente las propuestas reciben comentarios, colaboraciones y revisiones de la comunidad en general, y un grupo de expertos selecciona las ideas ganadoras, que pueden ser merecedoras de premios en metálico. Cualquier persona puede unirse a InnoCentive y publicar un desafío o convertirse en miembro de la red. En el grupo de solucionadores hay inscritas más de un cuarto de millón de personas de más de 200 países diferentes y con una gran diversidad de experiencias profesionales, capacidades y niveles educativos.

Para que este tipo de iniciativas funcione, InnoCentive propone el siguiente modelo, basado en su investigación sobre canales de innovación abierta.

Figura 4.6. Marco para el éxito de la innovación abierta



Fuente: Informe Forrester encargado por InnoCentive, (2012)

En primer lugar, para que una iniciativa de innovación abierta tenga éxito ha de contar con el apoyo de los niveles directivos de la organización, ya que los actores de la innovación suelen ser bastante diversos y, en consecuencia, tanto la coordinación como la colaboración entre las distintas funciones son esenciales para el éxito. En segundo lugar, unas comunidades sólidas de redes externas asociadas y los programas de generación de ideas proporcionarán una base sólida de solucionadores que podrán participar aportando grandes ideas. En tercer lugar, ha de promoverse también la colaboración interna en el seno de la organización como una red eficiente de crucial importancia que puede desarrollarse. Es esencial ver la innovación abierta a través de una perspectiva de canales múltiples para introducir la diversidad de pensamiento y de conocimientos en la resolución de problemas. En cuarto lugar, el mostrar a las partes interesadas el éxito, el fracaso o el progreso de sus programas aporta valor y ayuda a consolidar el impulso. Por último, el mantenimiento del impulso hace que inevitablemente este se extienda más allá de los límites de la “plataforma” para crear todo un sistema alrededor de esta que permite que la creatividad siga fluyendo libremente.

Hay proyectos similares, presentados por otras organizaciones, que también se están popularizando, tales como Ideo.org o la iniciativa de Ashoka *Changemakers*, que trabajan para la resolución de problemas sociales. Ambas plataformas ofrecen a la comunidad la posibilidad de participar en diferentes etapas del proceso, lo cual permite una implicación más activa por parte de esta y maximiza el valor. La combinación del poder de abajo hacia arriba del *crowdsourcing* con el conocimiento especializado de arriba hacia abajo está ayudando a generar ideas innovadoras con elevados índices de éxito para resolver algunos de los problemas más complejos del mundo.

### 3. Construir y compartir el conocimiento

El uso del pensamiento en red está cambiando la forma en que se comunican los conocimientos y las mejores prácticas entre los individuos y las organizaciones. La creación de redes de aprendizaje para compartir información, los manuales de usuario en línea y el desarrollo de conocimiento colectivo entre organizaciones que normalmente no interactuarían están promoviendo una nueva forma de educación. Akvo.org tiene uno de los mayores depósitos de conocimiento que existen sobre prácticas de saneamiento del agua en los países en desarrollo.

#### Caso Akvo.org. Incrementar el conocimiento sobre el agua y la salud<sup>187</sup>

Akvo.org es una fundación sin ánimo de lucro con sede en los Países Bajos que conecta a personas que trabajan activamente con donantes para transformar comunidades que se encuentran en algunas de las regiones más pobres del mundo. Asimismo, aporta conocimiento sobre tecnología inteligente y asequible para el agua y su saneamiento a través de Akvopedia. Este sitio web, desarrollado por Akvo.org al constatar que gran parte del conocimiento útil se encontraba oculto en informes, es una plataforma de información abierta que funciona como Wikipedia y contiene información sobre tecnología inteligente y asequible relativa al agua y el saneamiento en zonas rurales y urbanas. Incluye información útil sobre tecnologías clave, prestación de servicios, finanzas, promoción y sistemas

187 <http://www.akvo.org/>

de apoyo. La plataforma permite a cualquier persona contribuir, editar y utilizar los materiales, que tienen licencia Creative Commons.

Se anima a los usuarios del sitio a aportar explicaciones, experiencias sobre el terreno, fotografías, películas, manuales de construcción, información sobre fuentes de financiación y cualquier otra información que pueda intercambiarse para ayudar a otras personas. Akvo.org tiene un editor a tiempo completo que hace las funciones de experto local, pide comentarios y fomenta la colaboración. Esta información es revisada posteriormente por el conjunto de la comunidad.



#### 4. Movilizar a las personas

Los enfoques en red crean unas comunidades tan fuertes en torno a una causa que una de sus mayores fortalezas es su capacidad de movilización para la acción colectiva. Las tecnologías web 2.0 permiten la existencia de **“herramientas que son fáciles de usar, reducen el coste de la coordinación y ayudan a catalizar la acción pública a gran escala, ya que la actividad puede ser viral y no tiene que ser enviada a través de una autoridad central”**<sup>188</sup>.



#### Caso de Ali Abdulemam. Una comunidad que se moviliza en torno a violaciones de los derechos humanos

<sup>189</sup>

Ali Abdulemam, el administrador de uno de los sitios web más visitados de su país, Bahrein Online, fue detenido el 4 de septiembre de 2010 en medio de una campaña contra la represión y las políticas discriminatorias del régimen de su país. Era uno de los blogueros más reconocidos de su región y utilizaba tecnologías web 2.0 para promover su causa e impulsar la reforma democrática en uno de los países más pequeños del mundo. Ese día Ali no estaba solo. A través de su página web había creado una comunidad de cientos de personas que incluía organizaciones como Global Voices Online, así como a blogueros y activistas que compartían sus ideas, algunos de los cuales se habían reunido con él ese día.

188 Searce, D.; Kasper, G.; y Mcleod Grant, H. (2010), “Working Wikily”, *Stanford Social Innovation Review*, verano de 2010, pág. 34.

189 Nachawati, L. (2012), “¿Qué podemos aprender las ONG de movimientos como la primavera árabe o el 15-M?”, en CONGDE (2012), *ParadigmáTIC@s: Comunicación y cultura digital en las ONG de Desarrollo*, <http://desycom.wordpress.com/paradigmaticos> y <http://www.coordinadoraongd.org>.

Antes de desaparecer, Ali, que había “tejido” una sólida red, le escribió un *tweet*<sup>190</sup> a su amigo Nasser para pedirle ayuda. La comunidad se movilizó rápidamente y le ofreció su apoyo creando un blog que atrajo la atención de los medios de comunicación tradicionales e implicó a muchas personas y entidades en la causa de la liberación de Ali, entre ellas a organizaciones como Amnistía Internacional o Periodistas sin Fronteras. En pocos días había más de cien entradas de blog en distintos idiomas que se solidarizaban con la causa de Ali y pedían su liberación. La historia de Ali llegó a los medios de comunicación internacionales y la carrera de Fórmula 1 que iba a celebrarse más adelante ese mismo año se canceló. La comunidad que había creado Ali consiguió su puesta en libertad el 23 de febrero de 2011 gracias a una de las campañas online de más éxito de la historia. Por desgracia, Ali volvió a desaparecer un par de semanas después y, pese a las presiones internacionales, sigue en paradero desconocido.

Aparte de la organización política ad hoc, los enfoques en red también se están utilizando para conseguir voluntarios que apoyen activamente determinadas causas, como el reciente esfuerzo de la campaña KONY2012 presentada por Invisible Children. Esta ONG de derechos humanos ha lanzado con gran éxito un vídeo viral que ha sido visto por más de 100 millones de personas de más de 200 países y ha conseguido que se firmen más de 3,5 millones de peticiones para la detención de Joseph Kony, líder del Ejército de Resistencia del Señor —un grupo militar del norte de Uganda—, que desde 2005 está acusado de crímenes de guerra y contra la humanidad por el Tribunal Internacional de La Haya.

#### 5. Coordinación de los recursos y la acción

Las tecnologías web 2.0 pueden utilizarse para que los activistas y las comunidades coordinen recursos. Se están popularizando plataformas como [www.sparked.com](http://www.sparked.com) que han surgido para permitir a los individuos hacer microvoluntariados, es decir, realizar trabajos de pequeñas proporciones, que no requieren gran esfuerzo y están gestionados en red con un sistema de *crowdsourcing*, para organizaciones sin ánimo de lucro.

A través de las tecnologías web 2.0 también pueden intercambiarse recursos materiales, como hacen en [www.miaportacion.org](http://www.miaportacion.org), una ONG española que relaciona las necesidades materiales concretas de las ONG con donantes que dispongan de esos recursos. Deben ser cosas a las que se pueda tener fácil acceso, como un cochecito de bebé, y su valor nunca puede superar los 1.500 euros.

En estos casos las tecnologías web 2.0 sirven para coordinar y agrupar la información para que las comunidades sensibilizadas puedan acceder a ella con facilidad. Hay constancia de que estas tecnologías han ayudado a aumentar la colaboración entre diferentes grupos y la integración eficaz de soluciones.

#### Working wikily, el estilo 2.0

Aunque la forma wiki de trabajar presenta algunas dificultades y las soluciones que ofrece no siempre producen mejores resultados que otros enfoques más cerrados y centralizados, está demostrado que la utilización de las tecnologías web 2.0 ayuda a las organizaciones a tener un mayor impacto social. El reto para los líderes sociales es comprender cuándo es mejor mantener un control firme y confiar en las capacidades de los expertos de su organización y cuándo es mejor relegar este control y recurrir a las redes.

190 Término popular con el que se designan los mensajes que se escriben en el sitio web Twitter ([www.twitter.com](http://www.twitter.com)).

No obstante, las organizaciones sociales están asimilando rápidamente el potencial de trabajar en red y utilizando las tecnologías como sus aliadas en la innovación, y ahora los modelos tradicionales ya son solo un enfoque entre los muchos que pueden utilizarse para organizarse y alcanzar el cambio social.

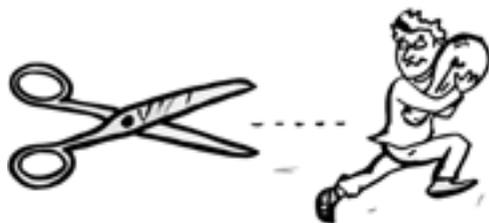
Los problemas a los que nos enfrentamos hoy en día son tan complejos que una persona o una organización ya no puede resolverlos por sí sola. Para lograr un cambio significativo, es necesario superar nuestros límites tradicionales, y el uso de las tecnologías está ayudando a promover la mentalidad del trabajo en red necesaria para alcanzar soluciones innovadoras que puedan producir cambios sociales.

**Para iniciarse en la forma wiki de trabajar**, no es necesario disponer de la última tecnología. Se puede y se debe empezar por tomar la decisión estratégica de trabajar en grupo y compartir información y conocimiento. Para alcanzar algunos de los beneficios del pensamiento en red, es necesario **reinventar la manera en la que se resuelven los problemas en la actualidad y comenzar a aprovechar las oportunidades que ofrece el nuevo estilo de trabajo 2.0.**

## Nuevos enfoques para la financiación del cambio social

La innovación requiere recursos. La innovación también es de lo más necesario cuando los recursos son muy escasos. Tradicionalmente, la mayoría de las organizaciones sociales se han financiado a través de una base de socios y donantes, subvenciones de administraciones y donaciones de fundaciones. La crisis mundial actual ha puesto de manifiesto la necesidad de financiación en todos los sectores, especialmente en aquellos relacionados con el trabajo social y la Administración pública. En España, por ejemplo, a lo largo de 2012 están teniendo lugar enormes recortes presupuestarios a la vez que la demanda de intervención de las organizaciones sociales está creciendo. En este escenario las fórmulas habituales para recaudar fondos precisan una transformación. Las organizaciones sociales se están encontrando con la necesidad de invertir más tiempo y esfuerzos en la búsqueda de nuevas alternativas de financiación. Por desgracia, esta energía la podrían estar invirtiendo en sus misiones, que durante una crisis exigen importantes esfuerzos de innovación para hacer frente a las situaciones más complejas y omnipresentes con las que se encuentran. El coste de oportunidad de dedicar más recursos a conseguir financiación puede estar comprometiendo su desempeño futuro. ¿Pero cómo pueden las organizaciones sociales resolver este dilema?

En la búsqueda de esta respuesta, organizaciones sin ánimo de lucro, filántropos, gobiernos y empresas han empezado a considerar diferentes posibilidades. Una gran fuente de inspiración es la posibilidad de crear canales de colaboración entre los sectores público, privado y social usando la tecnología, las comunicaciones y las bases sociales como posibles alternativas para redescubrir la financiación. Mediante la adopción de algunos de los principios que sí funcionan para los demás sectores, las estructuras colaborativas se han convertido en una posibilidad. Para probarlas, se requieren cambios profundos en el sistema. Estos métodos alternativos solo se pueden probar a través de la experiencia de algunos estudios piloto.



Todos estos conceptos nuevos son experimentales y últimamente están ganando popularidad a medida que empiezan a ser usados. Como hemos visto en la sección 4.2, las tecnologías también están contribuyendo a acelerar este proceso. Varias entidades están apostando por cambiar las normas y hasta ahora están asumiendo el riesgo de ser las primeras en implementar estas nuevas alternativas. Aunque existen muchos trabajos publicados sobre este tema en constante evolución, en este capítulo exploraremos los cambios y las oportunidades más importantes para las organizaciones sociales en la actualidad. En nuestro estudio hemos llegado a la conclusión de que tendencias crecientes como el *crowdfunding* o financiación colectiva, la “inversión de impacto” y la tecnología están proporcionando una nueva oportunidad de reorientar nuestra idea tradicional de cómo financiar el cambio social.

### Crowdfunding

El *crowdfunding* (que podríamos definir como “financiación colectiva”) describe la cooperación y la confianza colectivas repartidas entre diferentes personas que crean una red para compartir su dinero y otras fuentes. El fenómeno tuvo sus inicios en los sectores artísticos y culturales, donde los donantes hallaron una forma colectiva de sustituir el papel de las grandes productoras, sobre todo para proyectos nuevos o arriesgados<sup>191</sup> que tenían más difícil encontrar financiación. El concepto consistía en compartir una idea o un proyecto y lograr que las personas que decidiesen apoyarlos donasen pequeños porcentajes de la cantidad total necesaria para llevarlos a cabo. Tan pronto como las tecnologías de Internet empezaron a extenderse, estos proyectos empezaron a salir a la red y a usar sus propios sitios web para recaudar dinero. El acceso a la red, junto con las historias de éxito de recaudación de fondos para proyectos anteriores, llevó a la aparición de varias plataformas que empezaron a hacer emerger y a aumentar de una forma exponencial el potencial de la financiación colectiva. Las plataformas servían para racionalizar el proceso de transacción y aumentar el acceso a inversores y donantes potenciales incluso a más proyectos iniciados por otras personas y organizaciones. Este micromecenazgo pronto empezó a trascender a otros muchos sectores y a aplicarse en diversos campos para una gran diversidad de proyectos. Las organizaciones sociales no se quedaron atrás, y se convirtieron también en un grupo de interés importante funcionando como iniciadoras de proyectos y sacando partido de la potencia de las plataformas para llevar a cabo sus misiones.

Sin embargo, a pesar de su amplio acceso y de su éxito, las organizaciones sociales tienen que ser conscientes de que la financiación colectiva está más orientada al proyecto que a la misión y que, por consiguiente, depende de las variables tradicionales, es decir, **debe haber confianza en el liderazgo** y una fuerte **convicción detrás de la idea**. Estos elementos deben cultivarse y, lo que es más importante, comunicarse mediante las plataformas en línea para recaudar fondos con éxito.

Existen tres formas básicas de *crowdfunding*<sup>192</sup>. En primer lugar, la más interesante para las ONG es la donación directa, en forma de **donación libre** o de **patrocinio filantrópico**. Este tipo de financiación colectiva no espera un beneficio económico, sino que la ONG sea responsable de sus decisiones y resultados. Para empezar una campaña, se necesitan tres cosas: una campaña online de recaudación de fondos para un **proyecto o causa específicos**; un **objetivo económico** relativo al dinero que es necesario recaudar; y un **periodo de tiempo limitado**. Cada plataforma es diferente y puede variar respecto a las condiciones

<sup>191</sup> Jaume Albaigès, 7 plataformas de crowdfunding comparadas, [www.tecnologia.org/?p=1324&lang=es](http://www.tecnologia.org/?p=1324&lang=es)

<sup>192</sup> <http://www.crowdsourcing.org/community/crowdfunding/7>.

en que se aplican estas variables. Sin embargo, en la mayoría de los casos el proyecto necesita recaudar el importe total del dinero dentro del límite de tiempo especificado, momento en el que la organización puede recibir el dinero. Algunas veces se cobra una comisión por el uso de la plataforma. Si no se obtiene el importe total en el período especificado, se devuelve el dinero a los donantes y la organización social no recibe ninguna cantidad. Por lo tanto, es crucial que cada organización social encuentre la plataforma más adecuada para satisfacer sus necesidades para un proyecto específico. Algunas plataformas son más flexibles en relación con los proyectos que se pueden financiar y el plazo de tiempo permitido para recoger fondos, y otras permiten conservar los fondos recaudados incluso aunque no se haya alcanzado el objetivo. En España la financiación colectiva también ha registrado un aumento del uso de plataformas con resultados relativamente eficaces, pues en torno al 45% de los proyectos <sup>193</sup>logran sus objetivos y consiguen la financiación necesaria. En un estudio realizado por Jaume Albaigès sobre plataformas de *crowdfunding* en España, el autor descubrió algunas pautas interesantes, como el hecho de que las organizaciones más eficaces a la hora de recaudar fondos son aquellas que presentan un resultado o producto concreto de alta calidad y con gran valor percibido, tienen un alto componente de innovación y ayudan a resolver un reto actual. El hecho de recibir un gran empujón al principio de la campaña de financiación colectiva, es decir, recaudar un 30% de los fondos en las primeras semanas, era otra tendencia notable de los proyectos exitosos.

#### Un tipo diferente de crowdfunding: una conversación con Blanca Piera, directora de Miaportacion.org



En España existen varias plataformas de financiación colectiva que están siendo usadas en la actualidad y que siguen el modelo de recaudación de fondos. Sin embargo, Miaportacion.org se fundó con la intención de maximizar las sinergias locales de Barcelona, la ciudad donde tiene su sede, para encontrar y patrocinar donaciones alternativas. Dándose cuenta de que quizás se centra demasiado la atención en las donaciones monetarias, Miaportacion.org se diferencia del resto por considerar que hay otras valiosas ofertas en especie que coinciden con las necesidades de las ONG y que pueden apoyar proyectos sociales. Aunque la plataforma permite que tengan lugar algunas transacciones monetarias, se centra principalmente en la publicación de diferentes necesidades, desde el voluntariado hasta objetos específicos (cualquier cosa, desde impresoras hasta instrumentos musicales). La plataforma funciona con organizaciones concretas que publican sus necesidades, y las personas se pueden poner en contacto de forma bilateral con la organización para proporcionar y entregar su “contribución”. Este espacio nicho en el mundo de la financiación colectiva está ayudando con éxito a organizaciones locales a satisfacer algunas de sus necesidades más allá de los donativos económicos.

<sup>193</sup> Como explicó en una reciente conferencia Jaume Albaigès, experto en plataformas de financiación colectiva y responsable del blog [www.tecnolongia.org](http://www.tecnolongia.org).

Los otros dos tipos de modelos de financiación colectiva han sido usados hasta ahora de un modo más eficaz por parte de las organizaciones con ánimo de lucro porque están vinculados de una forma más estricta a los resultados. La segunda forma de financiación colectiva también recibe el nombre de *crowd-lending* o préstamo colectivo, **con diversas condiciones de duración e intereses** para los proyectos receptores de dinero. La tercera forma es quizás el enfoque más innovador, si bien aún se debe probar con carácter más general; en ella es necesaria **la participación activa de los donantes para el modelo de negocio, lo que incluye en algunos casos que esperen un retorno de su inversión**, ya sea en forma de rentabilidad financiera, a través de otros recursos, o bien como reconocimiento. Por ejemplo, algunas organizaciones permiten a sus inversores de financiación colectiva tener una parte de los beneficios de la organización. En otros casos la “masa” puede formar parte del proceso de producción o de servicio (la elección de colores o de logotipos han sido ejemplos típicos). Este interesante modelo permite al donante convertirse en inversor o, cuando menos, en parte real de la “empresa social”, recibiendo y produciendo el valor que ayuda a crear. Su flexibilidad y adaptabilidad es lo que hace interesante el modelo, pues puede ser modificado continuamente para satisfacer las necesidades de la organización, así como las de sus beneficiarios e inversores.

Sin embargo, la financiación colectiva<sup>194</sup> plantea varios riesgos que hay que destacar. En primer lugar, al aceptar el micromecenazgo como nuestra principal fuente de ingresos, podemos estar cerrando la puerta a los donantes tradicionales en el futuro. Algunos acuerdos de financiación colectiva permiten a los donantes (especialmente a aquellos que están “invirtiendo para obtener un beneficio”) conservar capital o acciones en la nueva organización. Los futuros donantes o inversores tradicionales pueden considerar que esto representa una carga y podrían preferir tener menos obligaciones. Además, una organización que precisa grandes donativos para ampliar su ámbito de actividad puede que no vea la financiación colectiva como la mejor alternativa. Las organizaciones sociales también tienen que ser conscientes de que un colectivo masivo de donantes puede comportar una división del poder que, a su vez, podría ser motivo de preocupación para los líderes. En el caso de que una organización sin ánimo de lucro siguiese una vía de financiación colectiva que no conllevase limitaciones o compromisos, aún estaría atada a un gran número de donantes que podrían ralentizar la toma de decisiones y comportar el desvío de recursos para una comunicación adecuada.

Curiosamente, a pesar de sus inconvenientes, la financiación colectiva se ha desarrollado hasta el momento en un marco relativamente poco regulado. En la actualidad un gran porcentaje del *crowdfunding* tiene lugar a través de plataformas online que permiten a individuos y organizaciones anunciar sus necesidades. Estas plataformas se están especializando cada vez más en sectores o áreas concretos. Kickstarter, por ejemplo, está adquiriendo una gran popularidad como método de financiación de películas y documentales sin ánimo de lucro, mientras que KIVA ha tenido un tremendo éxito para la concesión de microcréditos en países en vías de desarrollo a través de sus socios proveedores de microfinanciación y la plataforma online.

Aunque la financiación colectiva ha adquirido popularidad gracias al uso de tecnologías que facilitan una participación más amplia, las ONG han estado recaudando fondos de “las masas” de otras maneras, por ejemplo con campañas muy innovadoras. Una muestra ha sido la campaña de la sección española de Médicos Sin Fronteras.

<sup>194</sup> [www.crowdsourcing.org/document/crowdfunding-four-things-entrepreneurs-should-consider/12464](http://www.crowdsourcing.org/document/crowdfunding-four-things-entrepreneurs-should-consider/12464)

**Caso: Médicos Sin Fronteras, “Pastillas contra el dolor ajeno”, una conversación con Iván Caballero (fundador de Muuby, el socio estratégico digital)**

“Pastillas contra el dolor ajeno” es una campaña de recaudación de fondos que se lanzó a la opinión pública en 2011. Su propósito era recoger fondos para el trabajo que Médicos Sin Fronteras desarrolla para ofrecer tratamiento médico

a enfermos de malaria, tuberculosis, mal de Chagas, enfermedad del sueño, SIDA infantil y kala-azar. Como esto solo es posible hacerlo a través de los canales tradicionales, como las campañas en televisión, radio e Internet, “Pastillas contra el dolor ajeno” fue una campaña de concienciación innovadora y una iniciativa de recogida de fondos con un éxito increíble. La campaña consistía en vender en las farmacias diez pastillas de menta envasadas en un paquete en el que se explicaba dónde se distribuía el dinero recaudado y se presentaban las enfermedades más olvidadas en el mundo y cómo Médicos Sin Fronteras hace frente a estos desafíos. El hecho de tener un producto tangible ha llevado algunos de los mayores problemas sanitarios del mundo a las manos de quienes pueden hacer algo al respecto, aunque se trate de una pequeña aportación económica. Después de dos rondas de la campaña, Médicos Sin Fronteras ha vendido más de 5 millones de euros (de 1 € cada una) y las “Pastillas contra el dolor ajeno” han tenido un enorme reconocimiento internacional con vistiéndose en un símbolo de ayuda a los enfermos olvidados.



La financiación colectiva ha significado una evolución importante de nuestros sistemas, y estas plataformas se han convertido en un “punto de encuentro” donde ideas excelentes pueden coincidir con posibles donantes e inversores. Su verdadero poder solo ha empezado a desarrollarse, y esta tendencia se convertirá, casi con toda probabilidad, en una forma convencional de recaudación de fondos y de apoyo a iniciativas locales e internacionales.

### **Mercados de impacto social (Social Impact Markets)**

Durante la pasada década algunos de los mayores donantes mundiales, entre ellos la Fundación Bill y Melinda Gates, han tratado de dirigir sus subvenciones hacia causas más concretas y disciplinadas, y a tal efecto han desarrollado evaluaciones internas del desempeño más profundas. De hecho, empezaron a darse cuenta de que algunos de los principios usados en los mercados de capitales para conectar a los inversores con buenas iniciativas emprendedoras y poco dinero se podrían aplicar también al sector social. Vieron el potencial de crear un “mercado de impacto social” para este sector. ¿Por qué no podrían aplicarse los principios de los mercados financieros al mercado social?

De hecho, el mercado del sector privado atrae con éxito a una multitud de inversores, incluyendo inversores de capital, bancos, fondos de bonos e inversores de capital riesgo, dispuestos a invertir en empresas nuevas. Mediante diferentes combinaciones de riesgo y rentabilidad, el mercado ha proporcionado una

forma eficaz de asignar recursos limitados. Individuos con ideas innovadoras pueden presentar un balance y un plan de negocio, y los inversores pueden usar estos datos para decidir si quieren invertir o no en la idea. Este mecanismo, que ha demostrado tener éxito en el mercado privado, no se ha usado para orientar la asignación de recursos destinados a apoyar y cultivar la innovación social.

Existen muchas razones para ello. En primer lugar, los mercados financieros han estructurado a lo largo de cientos de años una serie de instituciones que facilitan el intercambio de información, regulado en su mayor parte por intermediarios financieros de confianza. Los intermediarios financieros invierten sus fondos en empresas prometedoras y compran estudios de investigación para orientar su estrategia inversora. Hasta ahora han faltado intermediarios financieros de confianza que pudiesen regular el “mercado de impacto social”. En segundo lugar, los mercados financieros miden el “éxito” de la inversión siguiendo únicamente un criterio de retorno de la inversión que es muy fácil de medir —aunque de manera simplista— en términos económicos. Si bien las organizaciones sin ánimo de lucro también producen cuentas anuales sujetas a informes de auditoría, tienen dificultades para comunicar su eficacia y su eficiencia en la asignación de sus recursos para el valor social que han creado. En tercer lugar, la inexactitud de los datos y del desempeño entre las organizaciones sin ánimo de lucro hace difícil las “comparaciones de inversiones”. Por último, la falta general de rendición de cuentas y el bajo nivel de atención por parte de los medios de comunicación para presionar sobre la transparencia han creado la imagen de un sector que no siempre es fiable.



No obstante, el sector social ha seguido avanzando y algunas de las deficiencias que impedían “condiciones similares a las de mercado” han mejorado a través de avances tecnológicos y prácticas empresariales. De este modo, todo ello ha permitido empezar a considerar oficialmente la posibilidad de aplicar mecanismos de mercado a las innovaciones sociales, especialmente a aquellas que demostraban resultados y precisaban donaciones para continuar extendiendo su impacto. Las organizaciones tradicionales que concedían subvenciones empezaron a seguir los principios del sector del capital riesgo y a investigar de una forma activa cómo podían validar de manera efectiva sus donaciones. **La filantropía empresarial** se convirtió en “el proceso de adaptar las prácticas de la gestión estratégica de inversiones al sector de las entidades sin ánimo de lucro para construir organizaciones capaces de generar un **elevado retorno social** para sus donaciones. Se facilita asistencia en gestión estratégica para apalancar y aumentar las donaciones<sup>195</sup>”. Diferentes organizaciones empezaron a realizar tales donaciones —a menudo denominadas “inversiones” puesto que se espera de ellas un retorno social— a través de fondos de inversión y fondos de capital riesgo sociales que se convirtieron en los intermediarios en el ecosistema social del movimiento filantrópico empresarial. Surgieron de forma natural para satisfacer la necesidad de crear formas eficaces de validar parámetros y ofrecer due-diligence rigurosas, análisis pormenorizados de los receptores de fondos y una gestión activa de las donaciones, de manera que generen el máximo impacto social. Dependen de un fondo común y ofrecen financiación multicapa y financiación

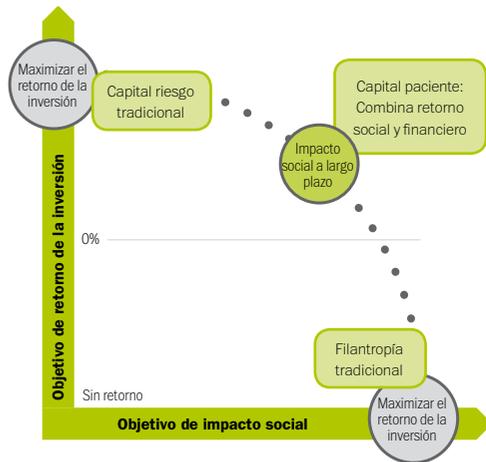
195 Morino, M. (2000), “Venture Philanthropy: Leveraging Compassion with Capacity”, artículo presentado en la Asamblea Anual de la Washington Regional Associations of Grantmakers el 21 de junio de 2000. Disponible en [www.vppartners.org/sites/default/files/speeches/transcripts/Venture%20Philanthropy-Leveraging%20Compassion%20with%20Capacity.pdf](http://www.vppartners.org/sites/default/files/speeches/transcripts/Venture%20Philanthropy-Leveraging%20Compassion%20with%20Capacity.pdf)

ligada a la consecución de objetivos de desempeño específicos derivados de los diferentes modelos que se han diseñado para medir el cambio social.

**Caso: Acumen Fund**

Fundada en 2001, Acumen Fund se constituyó con el movimiento filantrópico empresarial como telón de fondo con la misión de “crear un modelo para aliviar la pobreza usando enfoques orientados al mercado<sup>196</sup>”. La organización se creó después de la experiencia personal que Jaqueline Novogratz, la fundadora, tuvo en Ruanda, donde experimentó de primera mano “el poder que pueden tener los mercados para ayudar a sacar a las personas de la pobreza, la disciplina que proporciona el dirigir un negocio y el orgullo derivado del hecho de ser su propietario<sup>197</sup>”. Al darse cuenta de que las fuerzas del mercado por sí solas no resolverían la pobreza mundial y de que las organizaciones de beneficencia tradicionales eran inadecuadas para abordar algunos de los retos planteados, acuñó el concepto de capital paciente<sup>198</sup>, es decir, capital a largo plazo que proporciona una tercera forma de cubrir la distancia entre el capital riesgo y la filantropía tradicionales.

**Figura 4.7. Capital paciente de Acumen Fund**



Fuente: Acumen

Acumen recauda donativos de fundaciones e individuos que no esperan un beneficio económico, sino maximizar el impacto social a través de su apoyo financiero. Identifican empresas sociales en áreas geográficas y sectores que buscan formas innovadoras de abordar los problemas que afectan a los pobres. Los receptores potenciales de las inversiones precisan tener modelos que se puedan implementar rápidamente a gran escala para llegar a miles de personas y el potencial de convertirse en organizaciones autosostenibles.

196 “Jaqueline Novogratz: Phianthropist.”, TED [www.ted.com/speakers/Jaqueline-novogratz.html](http://www.ted.com/speakers/Jaqueline-novogratz.html) (25 de mayo de 2012).  
 197 Fields, A. (2007). “Investor in the World’s Poor”, *Stanford Business*, mayo de 2007 ([www.gsb.stanford.edu/news/bmag/sbsm0705/feature\\_novogratz.html](http://www.gsb.stanford.edu/news/bmag/sbsm0705/feature_novogratz.html)).  
 198 [www.acumen.org](http://www.acumen.org)

Una vez que estas organizaciones son identificadas y evaluadas, Acumen proporciona préstamos o toma una posición accionarial a cambio de capital. También puede facilitar garantías para préstamos, establecer acuerdos de licencia o que incluyan el pago de royalties cuando se trate de asesorar en la creación del registro de la propiedad intelectual, e incluso ha proporcionado inversiones en laboratorios para experimentos de alto riesgo.

**Figura 4.8. Funcionamiento del Acumen Fund**



Fuente: Acumen

Acumen Fund espera hacer efectivo un retorno de sus inversiones a través de la amortización de los préstamos o mediante las oportunidades “de salida” que le permitan liquidar sus acciones, y todas las ganancias se reinvierten en otras empresas prometedoras que tienen como objetivo ayudar a los pobres. El modelo promueve un criterio de “dignidad, no caridad” fuertemente engranado en el trabajo y los proyectos a los que Acumen presta su apoyo. Su crecimiento continuado depende de la capacidad para identificar, financiar y apoyar a líderes y organizaciones de alta calidad, así como de continuar atrayendo donantes potenciales.

Intermediarios como Acumen Fund, conjuntamente con individuos, organizaciones, gobiernos y entidades sin ánimo de lucro, han empezado poco a poco a crear impacto social. Es decir:

“[...] un mecanismo que facilita la infraestructura, la información y los incentivos para permitir a individuos o instituciones proporcionar recursos financieros, voluntarios o en especie con la expectativa de que esos recursos den como resultado un impacto social<sup>199</sup>” .

199 Wolk, A. (2012). “Social Impact Markets: Why a market for social innovations is needed now more than ever”, *Stanford Social Innovation Review*, invierno 2012.

Usando parámetros relativos al retorno a la sociedad de las subvenciones y las donaciones a entidades de beneficencia, un cambio de mentalidad fundamental puede dar a la sociedad una forma eficiente de asignar recursos. La disciplina de un mercado de estas características puede motivar la adopción, por parte de las organizaciones sociales, de modelos claros de creación de impacto social y facilitar al mismo tiempo un marco de trabajo sólido para medir, informar y aumentar el nivel de liderazgo y gestión necesarios para conseguir sus misiones. Se podría conseguir la eficiencia, pues el capital y el talento fluirían hacia soluciones innovadoras que asignarían mejor los recursos, lo que permitiría a los mejores aumentar su escala y crear un sector social más fuerte y dinámico.

Sin embargo, existen muchos desafíos en la creación de un marco de trabajo funcional “al estilo del mercado”. Este es un campo totalmente nuevo y algunas de las innovaciones se tienen que probar para encontrar las estructuras correctas para cada organización y misión social. Además, a partir de las experiencias desarrolladas en los últimos años ya sabemos que los mercados de impacto social no funcionan como los mercados con ánimo de lucro, ni **deberían hacerlo**. Andrew Wolk<sup>200</sup>, que puso en marcha hace ocho años una red colaborativa de fuentes de financiación e intermediarios a través de un foro de innovación social en Boston (Massachusetts), ha llegado a la conclusión de que las siguientes lecciones pueden ayudarnos a ser más reflexivos sobre cómo desarrollar mercados sociales:

**1. Tener en cuenta los recursos no económicos:** el tercer sector siempre ha dependido en gran medida de los voluntarios, que son un pilar importante del enfoque de la donación filantrópica. Para asignar mejor los recursos, el mercado tiene que encontrar una manera de considerar en sus cálculos los voluntarios y los recursos en especie, no solo los recursos financieros.

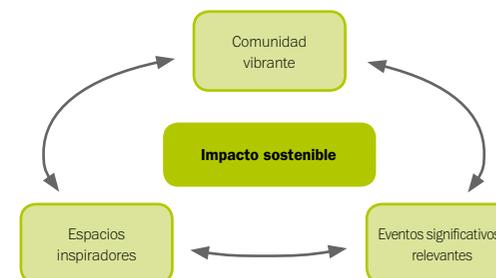
**2. Tener un enfoque de comunidad local:** de forma inherente, el cambio social incorpora un importante componente local. Las organizaciones de más éxito son aquellas que consiguen reunir a las comunidades en torno a sus problemas locales. Existe un valor determinado en la unión de innovadores e inversores locales. Cuanto más vinculados están los mercados de impacto social a los problemas locales y cuanto más integrados están en las comunidades, mayores son las probabilidades de que arraiguen y prosperen.

#### Caso: The HUB ([www.the-hub.net](http://www.the-hub.net))

The Hub es una organización con implantación mundial que cree en el impacto social generado por la comunidad local en la que organizaciones sin ánimo de lucro, emprendedores, filántropos, gobiernos y empresas trabajan juntos y comparten ideas y conocimientos especializados en un espacio común. Se basa en el concepto de que “no existe escasez de ideas” y en que los desafíos se pueden superar con colaboración y estructuras de apoyo adecuadas basadas en los valores de la confianza y el coraje.

Un hub (“centro o núcleo”) adopta la forma de un espacio que proporciona acceso a herramientas y recursos que las empresas nuevas encuentran útiles. Esto incluye espacio físico, apoyo, conexiones, conocimiento, experiencia, una red de contactos extensa y pertinente, visibilidad y oportunidades de inversión. Aparte de proporcionar espacio físico de oficina con recursos comunes, también se prevén eventos, conferencias y otros círculos sociales para reunir a la comunidad local y conectar a personas con una mentalidad similar para que amplíen sus redes y la posibilidad de poner en marcha juntos proyectos nuevos.

200 Wolk, A. (2012). “Social Impact Markets: Why a market for social innovations is needed now more than ever”, *Stanford Social Innovation Review*, invierno 2012.



The Hub nació en Londres en 2005 y ha crecido de manera orgánica con emprendedores locales hasta convertirse en una red global de sucursales afiliadas. Es el tipo de lugar al que acuden los inversores en impacto social a la búsqueda de ideas potenciales. El espacio local permite las reuniones de la comunidad y ofrece recursos no económicos a la vez que cultiva ideas para la sociedad. La idea ha demostrado ser un éxito, con una presencia actual en 30 ciudades y 5 continentes, así como más de 20 nuevos hubs con apertura prevista para 2012-2013.

**3. Participación de los gobiernos:** en el desarrollo de los mercados de impacto social hay que tener en cuenta las necesidades de los gobiernos. En la actualidad la mayor parte de la financiación de las entidades sin ánimo de lucro procede de instituciones gubernamentales. Además, los sistemas y las políticas de gobierno a menudo determinan la manera en que las organizaciones operan y son medidas. Cualquier iniciativa que pase por alto la participación de las administraciones solo tendrá un impacto marginal.

Hay muchos indicios tempranos de que los mercados de impacto social tienen un futuro prometedor y de que solo a través de la experimentación podrán madurar de una forma que se traduzca en beneficios considerables para la sociedad en su conjunto. Desarrollar mercados de impacto social más sólidos exigirá cambios en la forma de operar de las organizaciones sin ánimo de lucro, las empresas, los gobiernos y las entidades filantrópicas. En los últimos tiempos estamos buscando los mejores vehículos que pueden ayudar a las organizaciones a innovar para hacer frente a los retos sociales en un tiempo en el que escasean los recursos. Comprender estos vehículos nos puede ayudar a dar el siguiente paso en dirección a mecanismos de financiación más innovadores que ya están siendo usados.

#### Nuevos vehículos innovadores<sup>201</sup> de los mercados de impacto social

Las fundaciones y los inversores sociales de ideas más avanzadas, como la Fundación Bill y Melinda Gates, Bridges Ventures o BlueOrchard, han llevado a cabo grandes esfuerzos de innovación gracias a los cuales se han dado cuenta de que algunos de los métodos de financiación actuales son ineficientes en la asignación de recursos para las empresas y para ellos mismos. En lugar de los sistemas ya existentes, están encontrando y probando nuevas formas de apalancar su financiación a fin de maximizar el beneficio social. Para hacerlo, han empezado a **diseñar diferentes herramientas y soluciones para ampliar el acceso de las organizaciones sociales al capital y a los mercados financieros**. Diferentes grupos de interés del sector social necesitan empezar a construir y a confiar en la nueva estructura

201 El material para esta sección se ha extraído principalmente de: Bugg-Leving, A.; Kogut, B. y Kulatilaka, N. (2012), “A new approach to funding social enterprises”, *Harvard Business Review Magazine*, enero-febrero 2012, pág. 120.

de mercado y en los marcos jurídicos que se están creando para aprovechar el poder de estos enfoques innovadores. En esta sección revisaremos algunos de los más ampliamente usados y aceptados.

### Garantías de préstamos

Las garantías de préstamos tradicionales, que son una promesa por una parte de asumir la obligación de deuda de un prestatario, ahora se emiten en lugar de la financiación directa. Este enfoque innovador se inició en el marco de las inversiones relacionadas con programas (PRI, por sus siglas en inglés) de la Fundación Bill y Melinda Gates, una iniciativa anunciada a principios de 2010 y que comprometía 400 millones de dólares en inversiones relacionadas con programas durante un período de dos años para hacer más profundo el impacto del trabajo de la Fundación a través de medios no tradicionales. La Fundación ha reconocido que este tipo de inversiones es una forma más eficaz de apalancar sus donaciones y su balance y de proporcionar a las organizaciones una financiación más segura.

En una acción conjunta, la Fundación Bill y Melinda Gates y la Fundación Charles y Helen Schwab aseguraron una emisión de bonos exentos de impuestos por valor de 93 millones de dólares para ayudar a Aspire Public Schools<sup>202</sup> —una organización californiana sin ánimo de lucro líder en la gestión de escuelas autónomas subvencionadas por el Gobierno (*charter schools*)— a conseguir instalaciones permanentes de alta calidad para sus estudiantes. NCB Capital Impact, uno de los principales prestamistas sin ánimo de lucro de las *charter schools* de los Estados Unidos, será el intermediario financiero y el facilitador del programa para las PRI con la ayuda de una subvención durante tres años. Además, los contratos de apoyo de la Fundación han permitido a Aspire Public Schools acceder al mercado de bonos en unas condiciones más favorables, con una calificación para la inversión de BBB. Esta mejora supondrá para las escuelas unos ahorros totales estimados de 11,8 millones de dólares a lo largo de los 35 años de existencia de los bonos.

Allan Golston, presidente del Programa para los Estados Unidos de la Fundación Bill y Melinda Gates, afirmaba<sup>203</sup>:

“Como la mayoría de los estados y municipios no proporcionan a las *public charter schools* acceso a líneas de financiación, el acceso a esta es una barrera decisiva incluso para las *charter schools* más solventes y con mayor capacidad para la obtención de créditos. El desafío es múltiple: lo integran la reciente agitación en la economía norteamericana, los mercados de crédito y el sector de los seguros de bonos. Este acuerdo profundizará el impacto del apoyo de la Fundación Gates a la educación pública bajando el coste de la expansión para los sistemas de escuelas autónomas subvencionadas con elevado nivel de desempeño que exhiben modelos innovadores para promover mejoras que afecten a todo el sistema”.

### Bonos de impacto social (*Social Impact Bonds*)

Los bonos de impacto social se usan para invertir en resultados sociales específicos y son particularmente interesantes porque proporcionan un vehículo para ayudar al Gobierno a financiar infraestructuras y servicios, especialmente en un momento en el que los presupuestos públicos sufren recortes y los mercados de bonos municipales están sometidos a fuertes tensiones. Se lanzaron en el Reino Unido en 2010 y reúnen tres elementos principales: son una inversión monetaria, se inscriben en un programa de

202 [www.gatesfoundation.org/press-releases/pages/expanding-aspire-public-schools-pri-100506.aspx](http://www.gatesfoundation.org/press-releases/pages/expanding-aspire-public-schools-pri-100506.aspx)

203 *Ibid.*

acciones para mejorar las perspectivas de un grupo de interés especial y tienen el compromiso por parte de una organización fiable de realizar pagos vinculados a la mejora social lograda por ese grupo. Los diferentes enfoques para los bonos de impacto social dependen de los principales actores involucrados, por lo que existen diferentes categorías. Sin embargo, normalmente se venden a inversores privados que asumen riesgos calculados en busca de beneficios y que obtienen una rentabilidad por su inversión si el proyecto tiene éxito. **Desplaza a los inversores el riesgo de fracasos en los programas, un mecanismo que tiene el potencial de transformar y ampliar los servicios sociales.**

En la práctica los modelos híbridos que mezclan diferentes fuentes de financiación son los más probables, pero los modelos puramente comerciales pueden ser posibles en el futuro, cuando los métodos de financiación ya hayan sido probados y exista una comprensión general entre los compradores sobre cómo trabajar con regímenes orientados puramente a resultados.

### Fondo común

Uniendo la capacidad de repartir el riesgo y el aumento de la capacidad para hacer préstamos, varios donantes se han dado cuenta de que las técnicas que comporta la agrupación de fondos pueden hacer más atractivas determinadas inversiones. La institución de un fondo común puede conllevar de una forma más efectiva la necesaria *due-diligence* consistente en el examen de las inversiones a largo plazo y permite trabajar sobre modelos explícitos para el cambio social. Además, también se pueden diseñar a medida los pasivos en relación con las necesidades de los diferentes tipos de inversor a partir de muchos microprestamistas en diferentes etapas de su desarrollo.

En 2007 una de las primeras iniciativas de institución de un fondo común fue liderada por la Fundación Edna McConnell Clark (EMCF) a través de su Growth Capital Aggregation Pilot (CGAP)<sup>204</sup>, una agrupación de fondos que ascendía a 120 millones de dólares y que incorporaba fondos de varias organizaciones (entre ellas la Fundación Gates). Inicialmente se centró en inversiones a largo plazo en empresas rentables con un historial de éxito, un modelo explícito de cambio social y un elevado potencial de crecimiento. Este fondo permitía al colectivo de inversores alinear sus requisitos de información y supervisión, reducir los gastos administrativos y proporcionar a las organizaciones apoyo adicional en el desarrollo y la evaluación de talentos. En 2010 el modelo había demostrado ser un éxito y, como paso previo a su ampliación, se preparó un tipo diferente de programa de financiación. Se concederían subvenciones anuales para financiar organizaciones dependiendo de las diferentes etapas de desarrollo: programas de crecimiento sostenible, aquellos cuyo funcionamiento se había probado científicamente a través de la investigación experimental; programas listos para el crecimiento, aquellos que habían sido analizados por terceros independientes y que, al ser comparados con otros similares, se descubrió que no habían recibido financiación a pesar de tener potencial de crecimiento; y programas en etapa inicial, aquellos que habían recopilado una cantidad mínima de datos pero habían demostrado algunos logros en materia de servicio. Se registró la medición de hitos de desempeño, crecimiento y expansión.

El fondo común ha resultado ser tan efectivo que se ha extendido por todo el mundo. En Suiza la empresa líder en microfinanciación e inversora de capital social BlueOrchard junta carteras mediante la agrupación de microprestamistas según tres tramos. El tramo inferior, BlueOrchard's equity, ofrece altas rentabilidades, pero asume la primera pérdida. Las rentabilidades previstas para el siguiente tramo son inferiores,

204 Kaplan, R. S. y Grossman, A. S. (2010), “The emerging capital markets for nonprofits”, *Harvard Business Review*, octubre 2010, pág. 113.

pero presentan menor riesgo. Una vez eliminadas las acciones, asume la segunda pérdida (similar a los bonos convertibles). El tramo superior promete una rentabilidad baja pero relativamente segura. Modelos similares al de BlueOrchard pueden encontrarse a través de innovadores como el IFMR Trust de Chennai, que participa en la titulización y financiación estructurada de carteras de préstamos de microfinanzas.

### Deuda cuasi-capital

Hay situaciones en las que la financiación de la deuda es demasiado onerosa para las organizaciones sin ánimo de lucro (especialmente en su etapa inicial) y el uso de capital social por sí solo no es posible debido a su estructura jurídica. La deuda cuasi-capital se desarrolló como un vehículo financiero que combina las propiedades del capital y las de la deuda: técnicamente es una forma de deuda, pero su retorno está asociado al desempeño financiero de la organización, una característica de la inversión de capital. El riesgo y la remuneración de la inversión son compartidos por el inversor y la entidad receptora de la inversión, lo que permite al inversor tener una participación en los flujos de ingresos futuros. El inversor carece de derechos sobre la gobernanza o la propiedad de la empresa, pero las condiciones del préstamo están diseñadas para otorgar incentivos a la dirección si la gestión es eficiente. La inversión se encuentra “en riesgo” si la entidad receptora de esta no logra el desempeño financiero esperado, por lo que estos instrumentos financieros requieren que los inversores realicen una estimación de los niveles probables de flujos de ingresos en el futuro. El cuasi-capital se usa especialmente en organizaciones cuya estructura jurídica es sin ánimo de lucro, pues abre la posibilidad a los inversores sociales de adquirir estos títulos que realizan la función de capital y que hacen posible ofrecer a los bancos y a otros prestamistas que buscan el beneficio económico una oportunidad de inversión competitiva. A fin de evitar derivas con relación a la misión, a menudo se añaden cláusulas sobre tales préstamos.

### Avances tecnológicos hacia una mayor rendición de cuentas y corresponsabilidad

Mientras que la tendencia actual de las fundaciones de beneficencia es la de importar las prácticas del sector privado y “profesionalizarse”, los donantes exigen al mismo tiempo cada vez más transparencia y responsabilidad sobre los gastos, lo que les ofrecerá una perspectiva más clara del valor del retorno de sus donaciones. Estos cambios han sido posibles gracias a los avances tecnológicos y la gestión responsable.

Aunque la iniciativa de avanzar hacia la transparencia y la rendición de cuentas tiene el apoyo de fundaciones que desean que las empresas por ellas subvencionadas presenten resultados y usen diferentes estructuras de gobernanza para supervisar y orientar resultados exitosos, tenemos que recordar que la rendición de cuentas depende en última instancia de las relaciones entre las partes. Los actores escogen de manera deliberada ser transparentes y responsables los unos ante los otros, es decir, se precisa acción tanto por el lado de la “oferta” como del de la “demanda”. Tanto donantes como receptores tienen que actuar, y ambas organizaciones tienden a su vez a ser consideradas responsables por otras instituciones y grupos de interés. Esto exige iniciativas complementarias para supervisar el nivel de progreso, un verdadero reto para demostrar resultados. Hasta el momento, aunque la tecnología ha ayudado a dar un gran salto adelante en este proceso, el análisis del sector concluye que la rendición de cuentas ha demostrado ser “necesaria pero no suficiente”, esto es, no hemos conseguido aún construir criterios específicos para la financiación que se puedan utilizar para supervisar el desempeño una vez otorgada la subvención y generar confianza.

Para llenar este vacío, se precisa un “ecosistema” de diferentes enfoques e iniciativas para realizar aquellas funciones equivalentes a las de un fondo de inversión, una sociedad de capital riesgo o un asesor en materia de inversiones. Sin embargo, el modelo actual es la coexistencia de **muchas iniciativas independientes**, cada una con su propia escala temporal, cobertura y recursos. Centrar la atención sobre los intermediarios que pueden concentrar una gama de iniciativas y hallar complementariedades entre iniciativas de apoyo mutuo ayudará a demostrar de un modo eficaz el potencial de la transparencia y de la rendición de cuentas en las organizaciones sociales.

La Fundación Bill y Melinda Gates ha sido una de las primeras entidades en comprender que debe existir una gestión responsable y activa para asignar las subvenciones de un modo efectivo. Su filosofía es la de poner el acento en que la medición solo existe si se realiza con un propósito o para una acción concretos, es decir, cada medición hecha solo es significativa si sus resultados se usan como información para la toma de decisiones y para reforzar el trabajo que se desarrolla. Sin embargo, la recopilación, el análisis y la síntesis de estas “mediciones útiles” se han convertido en una parte decisiva de su proceso organizativo, y se ha creado un departamento al efecto para evaluar el desempeño de sus subvenciones. Según sus “Directrices para la medición útil”, la Fundación declara:

“Consideramos a nuestros subvencionados responsables de implementar su trabajo según el plan, cumpliendo los hitos críticos e informando a la Fundación sobre sus desafíos, éxitos y aprendizaje. También reconocemos que nuestra propia información —no solo los fondos que aportamos, sino también nuestra interacción con las entidades receptoras— configura el éxito o el fracaso de nuestras subvenciones. Medimos esta serie de resultados para mantener nuestra responsabilidad sobre lo que ponemos en marcha y para informar sobre lo que hacemos<sup>205</sup>”.

Para distribuir de un modo efectivo las donaciones y garantizar su éxito, la Fundación Bill y Melinda Gates sigue cinco directrices. En primer lugar, se alinean los resultados esperados de la subvención con el objetivo estratégico de sus propias iniciativas, establecido en su “*Strategy Lifecycle*” (“Ciclo de vida de la estrategia”), que se publica anualmente. Identificando los resultados de las subvenciones y vinculándolos al objetivo de las iniciativas se pueden delimitar los resultados esperados de una forma clara y lógica.

En la segunda etapa se realiza un seguimiento selectivo de las aportaciones, las actividades, las salidas y los resultados de los puntos críticos del beneficiario de la subvención a lo largo de la vida de la misma. Esto les permite combinar información de modo que puedan tener lugar una gestión y unos ajustes precisos en situaciones críticas del proyecto. Ello muestra que existe la necesidad de recopilar información actualizada y convertirla en resultados significativos para los donantes. Los avances tecnológicos han ayudado a alinear y permitir el acceso a datos clave, pero en la mayoría de los casos los informes de progreso no son los sustitutos adecuados de las evaluaciones independientes.

Esta segunda etapa requiere bastante tiempo tanto para el receptor como para el donante, pues se invierten bastantes esfuerzos en el análisis del modelo financiero, el impacto o su estrategia de crecimiento, y puede incluir informes exhaustivos. Por esta razón, el tercer paso remarca la necesidad de ser pragmáticos respecto a las fuentes de datos ya existentes y a la reducción de la carga de informes mediante la alineación de las solicitudes de información con las de otras fuentes de financiación. Además, la Fundación no espera una medición del impacto por parte de los beneficiarios de las ayudas, sino más bien un plan de impacto y cambios sostenidos a largo plazo demostrados de una forma

205 [www.gatesfoundation.org/learning/Documents/guide-to-actionable-measurement.pdf](http://www.gatesfoundation.org/learning/Documents/guide-to-actionable-measurement.pdf), pág. 16.

rigurosa. Estas mediciones se deciden con los propios beneficiarios en la cuarta etapa, en la que se debaten y comparten los objetivos de la medición para apoyar de un modo adecuado la rendición de cuentas y el aprendizaje como una relación. Por último, se mide la aportación crítica de la Fundación (es decir, los recursos humanos, económicos y técnicos), que configura la experiencia del receptor. Este paso requiere la medición tanto de las consecuencias previstas como de las no previstas para captar lo que se esperaba y, lo que es incluso más importante, los resultados inesperados que no se pueden anticipar o predecir, pero que es importante comprender y considerar.

Aunque los avances hacia la transparencia y la rendición de cuentas son un requisito para el funcionamiento de la financiación colectiva y de los mercados de impacto social, George Overholser cree que la vía de la profesionalización puede aportar aún más ventajas a las entidades de beneficencia.

---

#### George Overholser: la opinión de un experto

Durante los últimos diez años George Overholser se ha comprometido con el sector social. En 2006 fundó NFF Capital Partners, un banco de inversión que ha ayudado hasta ahora a 16 organizaciones sin ánimo de lucro con un elevado nivel de desempeño a asegurar un capital de crecimiento filantrópico superior a los 300 millones de dólares. En la actualidad es socio en Third Sector Capital Partners, una organización sin ánimo de lucro que proporciona servicios de asesoramiento en transacciones, gestión de construcción de acuerdos y transacciones, y organización de compromisos de inversores.

En relación con la idea del retorno de la inversión social está la capacidad de medir el éxito del programa social a través de resultados cualitativos. George Overholser cree que las pruebas medibles y comparables son atractivas tanto para los inversores públicos como para los inversores privados y los donantes y que constituyen un criterio clave que convierte a una organización con fines sociales en el destino deseable para invertir fondos<sup>206</sup>.

Según Overholser, la capacidad de una organización para medir resultados de una forma clara es un “deber” necesario en el que deben trabajar los mercados de impacto social por tres razones principales. La primera es que se trata de una herramienta valiosa que demuestra su eficacia en un lenguaje de comprensión universal. Comunicar la capacidad de una organización para proporcionar un beneficio neto positivo —en cuanto a servicios sociales suministrados y en términos de retorno fiscal a la sociedad mediante el alivio de la carga impositiva a través de una simple tasa coste-beneficio— dice mucho más que historias anecdóticas, lo que aumenta la capacidad de las organizaciones para comunicar el impacto que están logrando a las fundaciones y a los inversores públicos y privados. En segundo lugar, al recoger pruebas de una forma activa, la organización demuestra estar interesada en el crecimiento y la mejora, dos rasgos atractivos para los inversores. En tercer lugar, la capacidad de proporcionar datos sólidos y transparentes está vinculada a la idea de rendición de cuentas y legitimidad, lo que refuerza la confianza entre la organización y el donante.

206 [http://thirdsectorcap.org/articles/oversoler\\_billion\\_dollar\\_investment.pdf](http://thirdsectorcap.org/articles/oversoler_billion_dollar_investment.pdf)

Además, Overholser también hace hincapié en la tendencia hacia los datos comparables, es decir, resultados de las mismas variables en todas las organizaciones del sector. Aunque admite que esto proporciona una visión incompleta del alcance total de los resultados logrados por una organización en concreto, insiste en su importancia para las fuentes de financiación; los resultados comparables y comunicados con claridad facilitan su defensa y son comprendidos con mucha mayor facilidad por la opinión pública.

Overholser también cree en la necesidad de que las organizaciones sociales sean capaces de ampliar sus servicios para satisfacer las necesidades de una población grande. Este punto es de especial importancia para los proyectos financiados por las administraciones y para las grandes fundaciones. Como consecuencia de los crecientes recortes en los presupuestos sociales, las fuentes de financiación buscan grandes retornos sociales e ideas innovadoras valiosas que se puedan ampliar y replicar en beneficio de un mayor número de personas. En cuanto al retorno de la inversión, la ampliación en escala de proyectos que ya han demostrado su valor conlleva un menor riesgo de fracaso.

### Innovar para financiar la innovación

Aunque todavía existen varios requisitos previos que hay que incorporar en los nuevos modelos de financiación para que funcionen en las organizaciones sin ánimo de lucro, muchas organizaciones y personas pertenecientes al mundo de la filantropía, la Administración y las empresas han empezado a practicar en serio estas nuevas y diferentes posibilidades en su búsqueda de retorno para la sociedad. Algunos de estos conceptos tienen la capacidad de revolucionar la manera en que financiamos los proyectos sociales y están abriendo un gran camino sin explotar para acceder a financiación. En un momento en que los fondos son escasos, este tipo de proyectos deberían ser bienvenidos.



No obstante, no todas las organizaciones, y especialmente no todas las entidades sin ánimo de lucro, deberían considerar la implementación activa de estas alternativas. El tercer sector tiene sus propios retos y particularidades que precisan una evolución lenta, a su propio ritmo, y que deben hallar su correcto equilibrio. Sin embargo, es importante que el sector sea consciente de cómo están cambiando las mentalidades en un momento en el que las tecnologías parecen haber madurado y ser capaces de impulsar la financiación colectiva y los mercados y vehículos de impacto social. En este capítulo hemos subrayado algunos de los enfoques radicalmente nuevos de financiación del cambio social que pueden ser pertinentes para los actores que buscan una vía diferente, así como para mostrar que la innovación se está dando en todas partes, incluso en la forma en que financiamos la innovación.

## 5

## Conclusión

*El viaje de una idea nunca acaba. El proyecto que puso en marcha una innovación puede tener una duración finita, pero una idea siempre inspira la siguiente. La innovación es, por tanto, un proceso continuo que nos ha permitido sobrevivir durante muchos siglos, a pesar de las crisis.*

**Mark Twain**<sup>207</sup>:

“...en esencia todas las ideas son de segunda mano, han sido tomadas de forma consciente o inconsciente de un millón de fuentes externas y usadas a diario por el recolector con un orgullo y una satisfacción que nacen de la superstición de que fue él quien las originó, aunque no se encuentre traza alguna de originalidad en ellas, salvo la leve decoloración que sufren por su calibre mental y moral y su temperamento, que se muestra en algunas características de la expresión. Cuando un gran orador pronuncia un gran discurso, estamos escuchando a diez siglos y a diez mil hombres, y aun así decimos que es su discurso, aunque en realidad sólo una infinitesimal parte del mismo sea suya. Pero no es suficiente como para ser significativa. Hace falta un millar de hombres para inventar un telégrafo o una máquina de vapor o un teléfono o cualquier otra cosa importante, pero es el último hombre quien se lleva el mérito y nos olvidamos de los otros. Todo lo que hizo fue añadir su granito de arena. Estos ejemplos deberían enseñarnos que el noventa y nueve por ciento de todo aquello que procede del intelecto son plagios, puros y simples plagios, y esta lección debería hacernos modestos. Pero nada puede lograr eso.”

Por naturaleza la creatividad es un proceso en el que las ideas se toman prestadas y se reutilizan de manera constante cuando construimos a partir de lo que había antes y re combinamos conocimientos, sabiduría e ideas para crear lo que llamamos “nuestra” propia idea, y, posteriormente, “nuestra” innovación. Al final, lo que diferencia a una persona con muchas ideas de una con apenas ninguna es la receptividad y la capacidad de reconocerlas y ponerlas en acción. Para esto es necesario pensar y actuar de manera diferente. Se requiere un compromiso con un nuevo paradigma, en el que los seis elementos para el éxito en la innovación se conviertan en parte de la vida diaria. Tener éxito requiere práctica, en primer lugar personal y luego profesional. Es necesario comprender que va a ser un proceso de aprendizaje y prepararse para ello. La práctica constante puede llevar a la maestría, la maestría ayuda a crear nuevos hábitos, y estos nuevos hábitos nos hacen actuar y pensar de manera diferente. Podemos convertirnos en innovadores.

Dé el primer paso, aunque no vea toda la escalera<sup>208</sup>.

Dar el primer paso hacia la incorporación de los elementos de la innovación en su vida es lo que hace de usted un innovador. También será la primera prueba de entrega. Todo cambio crea una fuerza opuesta de igual intensidad que se resiste al cambio. ¿Cómo puede reducir la resistencia?

En primer lugar, **celebre los cambios**. Una vez haya dado el primer paso, tiene que detenerse, reconocerlo y celebrarlo. Para lograr el aprendizaje siempre es necesario valorar el trabajo bien hecho,



<sup>207</sup> Extracto de una carta escrita por Mark Twain en 1903 a su amiga Helen Keller, publicada en Twain, M. (2010) *Mark Twain's Letters, Vol. 2*, Forgotten Books, Classic Reprint Edition.

<sup>208</sup> Martin Luther King

reconocer los éxitos y celebrarlos. La celebración valida el cambio que está realizando. Cuando se dé cuenta de que ha dado un paso más en la dirección en la que quiere ir, tiene que reforzarlo. Al fin y al cabo, está adquiriendo una nueva capacidad, está descubriendo talentos ocultos, y ha tomado la decisión de cambiar actitudes y desarrollar habilidades. El hecho mismo de dar el primer paso ya le fortalece y esta emoción es lo que ha de impulsarle adelante, de lo contrario la resistencia le hará volver a su forma habitual de vida. Aprender a reconocer y a celebrar cada paso nos obliga a analizar el entorno constantemente, en busca de cualquier señal de progreso. Los resultados se sienten en todo momento, pero a menudo se perciben de forma subconsciente y pocas veces se celebran, permanecen por debajo del nivel de conciencia y a menudo se pasan por alto. Por lo tanto, lo primero que debe hacer es aprender a celebrar cada paso.

**En segundo lugar, relájese.** Deje de esforzarse tanto en innovar y ser creativo. Esforzarse es algo antinatural e impuesto, todo esfuerzo duro proviene de un lugar menos auténtico. Tómese un descanso y perdónese cualquier paso atrás que dé, perdónese por haberse olvidado de hacer lo que había dicho que haría. En su lugar, concéntrese en el punto en el que se encuentra ahora mismo, en las vistas, los sonidos, las personas, los sentimientos y las experiencias que le rodean, y luego corrija el rumbo y empuje de nuevo. Cuando nos embarcamos en nuevas ideas y empezamos a innovar, somos conscientes de que podemos fracasar y nos preparamos para ello, pero pocas veces tenemos un plan para recuperarnos del fracaso. La vida, al igual que la naturaleza, es una serie de cambios, de subidas y bajadas, de altibajos que conforman el ritmo de la existencia. Nuestros puntos más bajos son peldaños naturales y saludables en el camino hacia nuestro máximo potencial. Aceptar estos momentos, entregarse a ellos y dejarlos pasar, al tiempo que nos convertimos en testigos de la experiencia, permitirá que lo nuevo surja de manera natural. Las ideas y la inspiración no tardarán en volver.

**En tercer lugar, los pequeños cambios tienden a crecer y convertirse en grandes cambios.** Especialmente al principio, se sentirá como si estuviera solo en sus esfuerzos y como si éstos no bastaran para cambiar las cosas. El cambio no es fácil, e intentar producir cambios estructurales en su equipo y su organización requiere esfuerzo, tiempo y energía. Sin embargo, es algo que pocas veces pasa desapercibido. La creatividad y la innovación vienen de aquellos físicamente activos, que siempre están haciendo preguntas, observando, creando redes, experimentando y fracasando. Cuando el cambio comienza a instalarse, tiende a seguir un patrón. Las personas terminan entrando en él y la claridad de la dirección y la motivación profunda se convierten en catalizadores que permiten la creación de un ambiente de apoyo. Formar parte de un proceso creativo es psicológica y emocionalmente gratificante, y la sensación es contagiosa. Debe aprovechar este valor a medida que va impulsando sus ideas.

**En cuarto lugar, la incertidumbre y el riesgo forman parte del proceso.** Cada vez que intente algo nuevo empezarán a asaltarle muchas preguntas, preguntas sin respuesta. Esto conduce a un lugar de profunda ambigüedad, de multitud de incógnitas. Esta falta de claridad resulta inquietante, pero esa sensación de malestar es, precisamente, su trampolín hacia la acción. La disposición a actuar con determinación, con confianza y convicción en el camino que estamos siguiendo, sólo surge de forma natural del pánico que nos invade en nuestra búsqueda de la claridad. Las emociones y las acciones relacionadas con las incógnitas harán que las respuestas surjan de manera natural. Sólo tiene que confiar en ello.

**En quinto lugar, disfrútelo.** El trabajo creativo e innovador debería ser divertido y agradable. Está creando activamente un lugar de recreo intelectual para que otros puedan jugar en él. Está invirtiendo en la preparación del terreno para el cultivo y la creación conjunta de un futuro mejor. Está sembrando muchas semillas, algunas crecerán, otras simplemente fertilizarán la tierra para que otras cosechas

crezcan en el futuro. Independientemente de los resultados, el arte de la innovación te cambia, en ocasiones sólo para llevarte de nuevo al lugar en el que empezaste, pero con una perspectiva diferente. Se trata de una labor de interconexión, con bucles de retroalimentación que se mueven continuamente en espiral siguiendo una doble hélice, creando cambios transformadores en usted mismo, en sus equipos y en sus organizaciones.

La innovación descubre los retos diarios y se apresura en encontrar respuestas. Es una exploración que requiere una inmersión total para no perder las ventanas de oportunidad que nos permitirán sacar el máximo partido de nuestro trabajo. Por encima de todo, la innovación es un viaje de ideas pasadas, ideas presentes e ideas futuras que a lo largo del tiempo han demostrado llevar al cambio social.

Curiosamente, al final del viaje de la innovación volvemos a encontrarnos a menudo en el punto de partida. Nuestras ideas maduran y se construyen las unas sobre las otras. Ahora tiene una mentalidad diferente, empezará a ver oportunidades, a moverse más allá de los prejuicios, a dejar atrás el miedo y abrazar el futuro. Sabemos que hemos tenido éxito cuando al final de la búsqueda, llegamos donde partimos y conocemos el lugar por vez primera.

“No cesaremos de buscar  
y el final de toda búsqueda nuestra  
será llegar donde partimos  
y conocer el lugar por vez primera.  
A través de la desconocida, recordada puerta,  
cuando lo último por descubrir en la tierra  
sea lo que fue el comienzo;  
en el manar del más largo río  
la voz de la oculta cascada  
y los niños en el manzano,  
desconocidos, pues no les buscamos,  
pero oídos, medio escuchados, en la quietud,  
entre dos olas de la mar.  
De prisa, aquí, ahora, siempre  
una naturaleza de acabada simplicidad  
(que cuesta no menos que todo)  
y todo saldrá bien y  
todas las cosas saldrán bien  
cuando las lenguas de fuego se doblen  
en el nudo coronado de fuego y el fuego  
y la rosa sean uno<sup>209</sup>. ”

**T.S. Eliot**



209 Extracto de “Little Gidding” de T.S. Eliot, en *Cuatro cuartetos* (1943), traducción de Harold Alvarado Tenorio.

# 6

## Anexos

### **Anexo 1: Casos estudiados**

A lo largo del libro se citan ejemplos y referencias de las experiencias de las siguientes entidades, que han participado en el estudio mediante entrevistas e intercambio de documentación:

- Cruz Roja Española
- Denokinn
- Fundación Exit
- Fundación Atenea
- Fundación Ecología y desarrollo - ECODES
- Fundación HazLoPosible
- Fundación Novia Salcedo
- La Cocina
- Lantegi Batuak
- Médicos Sin Fronteras (MSF)
- Miaportacion.org



[www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es)

Fundada en 1863  
(internacional) y 1864  
en España  
Presencia en todas las  
provincias

Datos 2010:  
200.000 voluntarios  
577 millones de € de  
ingresos  
968.000 socios  
1.700.000 beneficiarios

**Misión:** Estar cada vez más cerca de las personas vulnerables en los ámbitos nacional e internacional a través de acciones de carácter preventivo, asistencial, rehabilitador y de desarrollo, realizadas esencialmente por voluntarios.

**Principios Fundamentales:** Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Carácter Voluntario, Unidad y Universalidad.

**Actividades y ámbito de actuación:** Intervención Social, Salud y Socorro, Cooperación Internacional, Empleo, Formación, y Voluntariado y Participación.



[www.denokinn.eu](http://www.denokinn.eu)

Creado en 2009

**Misión:** Denokinn es el Centro Vasco de Innovación, Aprendizaje y Desarrollo de Nuevos negocios, dentro del sistema vasco de innovación (Departamento de Innovación y Promoción Económica). Su objetivo es transformar las ideas y la tecnología en nuevos negocios, es decir, aplicar el conocimiento al mercado.

**Actividades y ámbito de actuación:** Su objetivo principal es "identificar oportunidades de negocio en sectores estratégicos para el País Vasco y promover nuevas empresas o nuevas unidades de negocio en empresas ya existentes para obtener beneficio de la investigación desarrollada en cualquier lugar del mundo".

Denokinn integra 4 laboratorios que tratan de cubrir todos los aspectos de la innovación: la creatividad y la conceptualización (Innovalab); el desarrollo de prototipos y la fabricación rápida (Fablab); la formación (Formalab); y el emprendizaje (Applab).



[www.fundacioexit.org](http://www.fundacioexit.org)

Fundada en 2000

Datos 2010:  
262 jóvenes han  
participado en sus  
proyectos  
478.000€ de ingresos

**Misión:** Insertar jóvenes en riesgo de exclusión social a través de un modelo formativo propio, basado en el trabajo especializado en red con otras organizaciones, implicando a la sociedad en general y al mundo empresarial en particular.

**Actividades y ámbito de actuación:** Centran sus proyectos en tres grandes ámbitos: Orientación, Formación e Inserción. Su metodología se basa en un trabajo especializado en red con otras entidades sociales y educativas.



<http://fundacionatenea.org>

Creada en 1985

Datos:  
La fundación atiende a  
más de 101.000 personas  
en sus más de 20  
proyectos de reducción de  
riesgos y daños  
Más de 160 trabajadores/  
as

**Misión:** La Fundación Atenea es una entidad generalista, con vocación internacional. Su misión es garantizar los derechos y mejorar la calidad de vida de las personas en situación o riesgo de grave exclusión, prevenir los factores que la causan e impulsar la transformación social y económica a través de la innovación, la intervención, la formación y la investigación social.

**Principios Fundamentales:** La Fundación Atenea trabaja en programas de prevención, asistencia e inserción con colectivos que puedan encontrarse en situación o riesgo de exclusión (menores, jóvenes y familias en situación de vulnerabilidad, personas con adicciones, personas inmigrantes, personas seropositivas, personas desempleadas, personas reclusas y ex reclusas, etcétera). Su finalidad es mejorar las condiciones y la calidad de vida de estos colectivos y la prevención de las circunstancias y factores que causan marginación. Para lograrlo desarrolla diferentes programas de atención adecuados a cada colectivo que incluyen tratamiento y prevención, atención directa, inserción sociolaboral e integración, además de la investigación y evaluación y la formación de profesionales, entre otros.



[www.ecodes.org](http://www.ecodes.org)

Presencia en España (sede en Zaragoza + 2 sedes) y América Latina (Nicaragua y Perú).  
Fundada en 1992.

Datos 2010:  
50.000 subscriptores a sus boletines  
2,77 millones de € de ingresos

**Misión:** ECODES es una organización sin ánimo de lucro e independiente que actúa a favor del desarrollo sostenible.

Dialogamos y colaboramos con todos los actores sociales en la puesta en práctica de acciones que promueven el desarrollo sostenible y hacen posible el cambio social que necesitamos.

Queremos ser una organización influyente y con impacto, capaz de movilizar al creciente número de actores dispuestos a impulsar el cambio.

**Actividades y ámbito de actuación:** ECODES centra su trabajo en cuatro ejes temáticos estratégicos: Agua, Responsabilidad Social, Cambio Climático y Consumo Responsable. Para ello combina diferentes acciones: Análisis de causas y consecuencias de los principales retos socio-ambientales y prescripción de soluciones; Difusión de información; Realización de proyectos sobre alternativas viables y replicables; Asesoramiento técnico.



[www.hazloposible.org](http://www.hazloposible.org)

Fundada en 1999

Datos 2010-11:  
7.350 ONG participan en sus proyectos  
615.000 subscriptores  
905.000€ de ingresos

**Misión:** Hazloposible es una organización en la que trabajamos para impulsar de manera innovadora la interacción y la participación de la sociedad en causas solidarias utilizando las nuevas tecnologías.

**Visión:** Lograr una sociedad más comprometida y participativa en la que cada persona y organización sea protagonista en la construcción de un mundo más justo y sostenible.

**Actividades y ámbito de actuación:** Realizan su trabajo a través de cinco "inspiraciones": las personas, la solidaridad, facilitar la interacción, trazar caminos nuevos y las redes sociales y la tecnología.



[www.noviasalcedo.es](http://www.noviasalcedo.es)

Fundada en 1980

Datos 2010:  
Beneficiarios: más de 600 jóvenes y más de 850 organizaciones/instituciones  
5 millones de € de ingresos

**Misión:** La Fundación Novia Salcedo tiene como propósito acompañar a los jóvenes en el proceso de integración profesional y social en un mundo en constante cambio. Para ello, desde una vocación de anticipación y colaboración, inventa, crea y aporta valor social, desarrollando líneas de pensamiento y procesos de transformación creativa hacia nuevos modos de intercambio de valor entre personas, empresas y organizaciones e instituciones públicas.

**Actividades y ámbito de actuación:**

1. Liderar, en innovación y aportación de valor, la integración de los jóvenes en organizaciones y el acompañamiento a lo largo de toda su vida profesional
2. Ser un agente tractor de Innovación Social
3. Desarrollar investigación, conocimiento, entrenamiento, e innovación
4. Influir, provocar y movilizar a actores relevantes del ámbito político, socioeconómico y cultural, buscando la colaboración activa y la transferencia de conocimiento
5. Internacionalizar el ámbito de actuación e influencia de NSF, identificando alianzas



[www.lacocinasf.org](http://www.lacocinasf.org)

Fundada en 2005

Situada en San Francisco, Estados Unidos.

**Misión:** La misión de La Cocina es cultivar a los empresarios mientras que formalizan y crecen sus negocios de comida dando espacio a bajo costo en una cocina comercial, asistencia técnica específica a la industria y acceso a oportunidades para vender. Nos enfocamos en mujeres de comunidades de color e inmigrantes. Nuestra visión es que los empresarios se volverán económicamente auto-suficientes y contribuirán a la economía haciendo lo que ellos aman hacer.

**Actividades y ámbito de actuación:** La Cocina es una incubadora de negocios creada para reducir los obstáculos que suelen prevenir a los empresarios de crear pequeñas compañías exitosas y sostenibles. Al proveer recursos compartidos y un gamo de servicios específicos a la industria, las incubadoras de negocios aseguran que los pequeños negocios puedan ser exitosos.



[www.lantegi.com](http://www.lantegi.com)

Fundada en 1964

Datos 2010:

Más de 2.400

trabajadores con

discapacidad

distribuidos en 20

centros

Más de 45 millones

de euros de ventas en

2010

**Misión:** “Somos una organización no lucrativa que genera oportunidades laborales adaptadas a las personas con discapacidad, preferentemente intelectual y de Bizkaia, con el fin de lograr su máximo desarrollo y calidad de vida.

Creamos y gestionamos iniciativas sostenibles y competitivas, promovemos la empleabilidad de las personas con discapacidad, a las que posibilitamos diferentes itinerarios de inserción sociolaboral, abarcando desde la orientación y la formación, a los programas ocupacionales y especiales de empleo, hasta la intermediación, para favorecer la consecución de empleo normalizado.”



[www.msf.es](http://www.msf.es)

Fundada en 1971

Datos 2010:

más de 266.000 socios

Más de 102 millones de

e de ingresos

3.722 trabajadores

(3.483 en terreno)

**Misión:** dar asistencia a poblaciones en situaciones de crisis, sin discriminación por raza, religión o ideología política.

**Actividades y ámbito de actuación:** MSF entra en acción ante el deterioro brusco de las condiciones médico-humanitarias de poblaciones afectadas por crisis que ponen en peligro su supervivencia o su salud, con atención especial a quienes no reciben ningún tipo de asistencia:

- Víctimas de conflictos armados
- Víctimas de enfermedades endémicas y epidémicas
- Víctimas de violencia social y personas excluidas de la atención sanitaria
- Víctimas de desastres naturales

**MIAPORTACION.ORG**

<http://miaportacion.org>

Fundada en 2010

**Misión:** “Miaportacion.org es un proyecto sin ánimo de lucro que pretende comunicar y cubrir las necesidades que tiene la gente más desfavorecida. Intenta dar respuesta a una pregunta que algunas veces nos hacemos: “me gustaría hacer algo por los demás pero no sé qué hacer”. Pues bien en MIAPORTACION.ORG tienes multitud de necesidades reales filtradas por diferentes asociaciones y ONG dedicadas a los más pobres, a los que menos oportunidades tienen y han tenido en su vida. Hay necesidades económicas, de voluntariado, médicas, legales, para albañiles, electricistas, o incluso puramente materiales que son tan fáciles de cubrir que sólo es necesario entrar en miaportacion.org y ver quien necesita lo que a nosotros nos sobra.”

Además, también se citan otros ejemplos estudiados directamente a través de fuentes secundarias e información pública:

- Acumen Fund ([www.acumen.org](http://www.acumen.org))
- Akvo ([www.akvo.org](http://www.akvo.org))
- Embrace (<http://embraceglobal.org>)
- Fundació Banc dels Aliments ([www.bancdelsaliments.org](http://www.bancdelsaliments.org))
- Intermón Oxfam ([www.intermonoxfam.org](http://www.intermonoxfam.org))
- Sandbox Network ([www.sandbox-network.com](http://www.sandbox-network.com))
- The HUB ([www.the-hub.net](http://www.the-hub.net))
- Unicef ([www.unicef.org](http://www.unicef.org))
- VisionSpring ([www.visionspring.org](http://www.visionspring.org))
- Worldreader ([www.worldreader.org](http://www.worldreader.org))

## Anexo 2: Encuesta realizada

### Resultados

Clasificación respuestas: Se han recogido respuestas a partir de tres fuentes:

- Primer testeo en papel a directores de ONG en los programas formativos ESADE-“la Caixa” (Liderazgo e innovación Social en las ONG – LIS), en Madrid (con posterior revisión de algunas preguntas de la encuesta).
- Encuesta online abierta al público en general (difusión a través de diferentes canales de comunicación)
- Encuestas en papel a directores de ONG en los programas formativos ESADE-“la Caixa” (Dirección y Gestión de de ONG – DGONG), en Barcelona (con posterior revisión de algunas preguntas de la encuesta).

Las respuestas obtenidas han sido:

| Opciones                         | Respuestas recibidas | Respuestas válidas | % Respuestas válidas |
|----------------------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| • Encuesta testeo en papel (LIS) | 42                   | 42                 | 19%                  |
| • Encuesta online                | 207                  | 157                | 70%                  |
| • Encuesta en papel (DGONG)      | 24                   | 24                 | 11%                  |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>273</b>           | <b>223</b>         | <b>100%</b>          |

Pregunta previa (filtro inicial): ¿Trabajas actualmente en una ONG?

(Por favor, marca sólo una de las siguientes opciones)

| Opciones  | Respuestas | % Respuestas | % Respuestas muestra   |
|---|------------|--------------|------------------------|
| • Sí  | 244        | 90%          | 91%                    |
| • No trabajo ahora en una, pero estoy o he estado vinculado al sector (antiguo trabajador, miembro de órgano de gobierno, voluntario, etc.) | 23         | 8%           | 9%                     |
| • No tengo ni he tenido nunca relación directa con ninguna entidad no lucrativa   | 5          | 2%           | No siguen cuestionario |
| <b>TOTAL</b>  | <b>272</b> | <b>100</b>   | <b>100%</b>            |

1. A partir de tu experiencia ¿qué elementos son clave para que las ONG sean innovadoras? ¿cuáles de los siguientes factores crees que ayudan a potenciar la innovación y la creatividad dentro de las entidades? (Se permiten múltiples respuestas)

| Factores   | Respuestas | % Respuestas  | % Suma        |
|--|------------|---------------|---------------|
| • Liderazgo                                      | 157        | 70%           | 17%           |
| • Equipo (capacitación, perfil trabajadores,...) | 159        | 71%           | 17%           |
| • Compromiso del equipo                          | 128        | 57%           | 14%           |
| • Recursos y medios disponibles                  | 71         | 32%           | 8%            |
| • Cultura organizativa                           | 148        | 66%           | 16%           |
| • Estructura organizativa                        | 84         | 38%           | 9%            |
| • Apoyo externo para la innovación en el sector  | 54         | 24%           | 6%            |
| • Presión externa / cambios en el entorno        | 79         | 35%           | 8%            |
| • Exigencias de los grupos de interés            | 47         | 21%           | 5%            |
| • Otro   | 18         | 8%            | 2%            |
| • <b>Suma</b>                                    | <b>945</b> | <b>421,9%</b> | <b>100,0%</b> |
| • <b>Presión externa/Cambios en el entorno</b>   | <b>224</b> | <b>100%</b>   |               |

2. Entre estos factores, ¿podrías destacar los dos que consideres más importantes?

| Suma de Factores 1 y 2                           | Respuestas | % Respuestas |
|--|------------|--------------|
| • Liderazgo                                      | 114        | 52%          |
| • Cultura organizativa                           | 87         | 40%          |
| • Equipo (capacitación, perfil trabajadores,...) | 77         | 35%          |
| • Compromiso del equipo                          | 51         | 23%          |
| • Recursos y medios disponibles                  | 36         | 17%          |
| • Estructura organizativa                        | 26         | 12%          |
| • Presión externa / cambios en el entorno        | 18         | 8%           |
| • Apoyo externo para la innovación en el sector  | 14         | 6%           |
| • Otro   | 7          | 3%           |
| • Exigencias de los grupos de interés            | 5          | 2%           |
| • <b>Suma</b>                                    | <b>435</b> | <b>200%</b>  |
| • <b>Respuestas</b>                              | <b>218</b> | <b>100%</b>  |

3. ¿En qué áreas consideras que las ONG españolas innovan más? ¿En cuáles de los siguientes bloques crees que son más frecuentes los casos de experiencias innovadoras y creativas dentro del sector? Por otro lado, ¿en qué áreas crees que deberían innovar más? ¿Dónde están los principales retos para las ONG? Puedes responder en las primeras columnas la situación actual y en las segundas los retos de futuro.

| SITUACIÓN ACTUAL  | Nunca | Algunos casos | Diversos casos | Muchos casos | NS/NC | SUMA       | PROMEDIO   |
|---|-------|---------------|----------------|--------------|-------|------------|------------|
| • En los procesos de gestión interna  | 1     | 31            | 102            | 74           | 3     | <b>211</b> | <b>3,2</b> |
| • En la comunicación, uso de nuevas tecnologías, redes sociales, etc.                               | 0     | 16            | 89             | 108          | 2     | <b>215</b> | <b>3,4</b> |
| • En la captación de fondos   | 1     | 15            | 68             | 128          | 5     | <b>217</b> | <b>3,5</b> |
| • En el diseño y creación de nuevos proyectos, programas, iniciativas                               | 0     | 22            | 85             | 102          | 4     | <b>213</b> | <b>3,4</b> |
| • En la reformulación y mejora de los proyectos, programas, iniciativas                             | 0     | 35            | 87             | 86           | 5     | <b>213</b> | <b>3,2</b> |
| • En la evaluación y medición   | 3     | 35            | 70             | 104          | 3     | <b>215</b> | <b>3,3</b> |
| • En los procesos estratégicos (planificación, cuadros de mando, etc.)                              | 2     | 29            | 101            | 80           | 3     | <b>215</b> | <b>3,2</b> |
| • En la gestión de los grupos de interés (socios, colaboradores, voluntariado, beneficiarios, etc.) | 1     | 25            | 94             | 94           | 3     | <b>217</b> | <b>3,3</b> |
| • Innovación tecnológica aplicada a los servicios (o productos) ofrecidos                           | 2     | 42            | 105            | 63           | 4     | <b>216</b> | <b>3,1</b> |
| • En la creación de nuevas entidades, plataformas, empresas sociales                                | 7     | 62            | 82             | 60           | 3     | <b>214</b> | <b>2,9</b> |
| • En la colaboración y trabajo conjunto con otros sectores  | 2     | 20            | 101            | 87           | 3     | <b>213</b> | <b>3,3</b> |
| • Otras   | 1     | 2             | 9              | 13           | 42    | <b>67</b>  | <b>3,4</b> |

| RETOS DE FUTURO   | Nunca | Algunos casos | Diversos casos | Muchos casos | NS/NC | SUMA | PROMEDIO |
|---|-------|---------------|----------------|--------------|-------|------|----------|
| • En los procesos de gestión interna  | 0     | 14            | 106            | 87           | 2     | 209  | 3,4      |
| • En la comunicación, uso de nuevas tecnologías, redes sociales, etc.                               | 0     | 11            | 83             | 117          | 2     | 213  | 3,5      |
| • En la captación de fondos   | 0     | 9             | 64             | 138          | 4     | 215  | 3,6      |
| • En el diseño y creación de nuevos proyectos, programas, iniciativas                               | 0     | 9             | 86             | 114          | 2     | 211  | 3,5      |
| • En la reformulación y mejora de los proyectos, programas, iniciativas                             | 0     | 18            | 91             | 99           | 3     | 211  | 3,4      |
| • En la evaluación y medición   | 0     | 15            | 66             | 130          | 2     | 213  | 3,5      |
| • En los procesos estratégicos (planificación, cuadros de mando, etc.)                              | 2     | 18            | 99             | 91           | 3     | 213  | 3,3      |
| • En la gestión de los grupos de interés (socios, colaboradores, voluntariado, beneficiarios, etc.) | 1     | 15            | 91             | 105          | 3     | 215  | 3,4      |
| • Innovación tecnológica aplicada a los servicios (o productos) ofrecidos                           | 0     | 41            | 98             | 72           | 4     | 215  | 3,1      |
| • En la creación de nuevas entidades, plataformas, empresas sociales                                | 6     | 61            | 82             | 60           | 3     | 212  | 2,9      |
| • En la colaboración y trabajo conjunto con otros sectores  | 2     | 11            | 82             | 113          | 3     | 211  | 3,5      |
| • Otras   | 1     | 2             | 8              | 14           | 43    | 68   | 3,4      |

4. En general, ¿consideras que las ONG son innovadoras? (Por favor, marca sólo UNA opción)

| Opciones   | Respuestas | % Respuestas |
|--|------------|--------------|
| • Sí, en general (Las entidades son más innovadoras que "conservadoras") | 17         | 8%           |
| • No, en general (Las entidades son más "conservadoras" que innovadoras) | 88         | 40%          |
| • Depende mucho de la organización                                       | 115        | 52%          |
| • No lo sé   | 0          | 0%           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>220</b> | <b>100%</b>  |

5. ¿Has trabajado o tienes experiencia en otros sectores, aparte de las ONG?

| Opciones     | Respuestas | % Respuestas |
|--------------|------------|--------------|
| • Sí         | 173        | 79%          |
| • No         | 45         | 21%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>218</b> | <b>100%</b>  |

6. ¿Qué cargo ocupas actualmente dentro de tu entidad? (Por favor, marca sólo UNA de las opciones)

| Opciones                               | Respuestas | % Respuestas |
|--|------------|--------------|
| • Miembro del equipo directivo         | 132        | 61%          |
| • Técnico de la entidad                | 65         | 30%          |
| • Miembro de los órganos de gobierno   | 8          | 4%           |
| • Voluntario en la actividad           | 2          | 1%           |
| • Sólo soy socio/miembro de la entidad | 0          | 0%           |
| • Otro                                 | 10         | 5%           |
| <b>TOTAL</b>                           | <b>217</b> | <b>100</b>   |

7. ¿En qué sector/sectores de actividad situarías a tu entidad? (Se permiten MÚLTIPLES respuestas)

| Opciones  | Respuestas | % Respuestas | % Suma      |
|---|------------|--------------|-------------|
| • Desarrollo, cooperación y/o emergencias               | 76         | 35%          | 28%         |
| • Medio ambiente  | 14         | 7%           | 5%          |
| • Social (atención a colectivos en riesgo de exclusión) | 134        | 62%          | 50%         |
| • Educación en el tiempo libre                          | 30         | 14%          | 11%         |
| • Cultura   | 9          | 4%           | 3%          |
| • Otro  | 6          | 3%           | 2%          |
| <b>Suma</b>   | <b>269</b> | <b>125</b>   | <b>100%</b> |
| <b>Respuestas</b>                                       | <b>215</b> | <b>100</b>   |             |

8. ¿Qué tamaño tiene tu entidad? (Por favor, marca UNA opción según el presupuesto anual aprox.)

| Opciones                        | Respuestas | % Respuestas |
|---------------------------------|------------|--------------|
| • Menos de 300.000€             | 104        | 48%          |
| • Entre 300.001 y 1 millón de € | 51         | 24%          |
| • Entre 1 y 3 millones de €     | 22         | 10%          |
| • Entre 3 y 10 millones de €    | 20         | 9%           |
| • Entre 10 y 50 millones de €   | 12         | 6%           |
| • Más de 50 millones de €       | 8          | 4%           |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>217</b> | <b>100%</b>  |

9. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos de tu entidad? (Por favor, marca sólo UNA opción)

| Opciones  | Respuestas | % Respuestas |
|---|------------|--------------|
| • Subvenciones y convenios de Administraciones públicas | 113        | 52%          |
| • Aportaciones de socios, donantes y colaboradores      | 69         | 32%          |
| • Venta de productos / Oferta de servicios              | 24         | 11%          |
| • Otra  | 10         | 5%           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>216</b> | <b>100%</b>  |

10. ¿Cuál es la naturaleza jurídica de tu organización? (Por favor, marca sólo UNA opción)

| Opciones      | Respuestas | % Respuestas |
|---------------|------------|--------------|
| • Asociación  | 77         | 36%          |
| • Fundación   | 111        | 52%          |
| • Cooperativa | 1          | 0%           |
| • Otra        | 23         | 11%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>212</b> | <b>100%</b>  |

**11.** A partir de diferentes modelos, hemos elaborado la siguiente pregunta para valorar qué elementos de gestión y organización dentro de vuestras propias entidades favorecen la innovación y la creatividad. Con este bloque queremos ofrecer un diagnóstico que os permita tener elementos o ideas para avanzar y mejorar en este ámbito. Todas las preguntas tienen la misma estructura, se basan en afirmaciones o acciones para las que deberás indicar tu nivel de frecuencia o acuerdo según la siguiente escala:

1= Nunca / totalmente en desacuerdo

2= A veces / en desacuerdo

3= A menudo / de acuerdo

4= Siempre / totalmente de acuerdo

|  | 1  | 2  | 3  | 4  | NS/NC | SUMA | PROMEDIO |
|--|----|----|----|----|-------|------|----------|
| • Puedo dedicar parte de mi tiempo a buscar información y estudiar nuevas ideas o maneras  | 18 | 69 | 50 | 24 | 2     | 163  | 2,50     |
| • Podemos plantear diferentes perspectivas y opiniones para discutir las, no hay patrones preestablecidos a seguir sin cuestionar          | 5  | 47 | 83 | 27 | 2     | 164  | 2,81     |
| • Nos gusta ir mejorando continuamente, no se presentan demasiadas resistencias  | 8  | 55 | 75 | 24 | 2     | 164  | 2,71     |
| • Trabajo en un ambiente relajado y la gente se ríe y bromea con los demás   | 2  | 29 | 82 | 49 | 2     | 164  | 3,10     |
| • Se está dispuesto a asumir riesgos en la implementación de nuevas ideas  | 8  | 61 | 72 | 20 | 2     | 163  | 2,65     |
| • Nuestro equipo está muy implicado en el trabajo diario y los objetivos a largo plazo   | 1  | 26 | 80 | 53 | 3     | 163  | 3,16     |
| • En general cuento con los recursos que necesito para realizar mi trabajo diario, la limitación de presupuesto no es un problema habitual | 18 | 63 | 66 | 13 | 2     | 162  | 2,46     |
| • Se reconoce o incluso se premia a las personas que ofrecen ideas innovadoras   | 17 | 53 | 64 | 24 | 3     | 161  | 2,60     |
| • Tengo claro qué se espera de mi trabajo y sobre qué tengo que rendir cuentas   | 5  | 24 | 70 | 60 | 2     | 161  | 3,16     |
| • No se me exige hacer las cosas de una determinada manera, mientras tenga presentes   | 8  | 45 | 68 | 37 | 2     | 160  | 2,85     |
| • Trabajamos en equipo y nos apoyamos entre nosotros para cumplir los objetivos  | 3  | 26 | 72 | 60 | 2     | 163  | 3,17     |
| • Realizamos reuniones internas para comentar y generar ideas entre los equipos  | 4  | 24 | 78 | 53 | 2     | 161  | 3,13     |
| • Nuestro espacio de trabajo nos ayuda a ser creativos e intercambiar ideas  | 12 | 63 | 59 | 23 | 5     | 162  | 2,59     |
| • Cuando probamos nuevas iniciativas, realizamos una valoración posterior para evaluar   | 12 | 39 | 76 | 34 | 2     | 163  | 2,82     |
| • Cuando he realizado propuestas o aportado ideas nuevas, mi superior y/o la dirección   | 0  | 15 | 85 | 60 | 3     | 163  | 3,28     |
| • En la organización se da un flujo activo y continuo de ideas   | 4  | 58 | 71 | 27 | 2     | 162  | 2,76     |
| • La gente con quien trabajo es honesta y abierta con los demás, podemos trabajar en   | 1  | 22 | 70 | 68 | 2     | 163  | 3,27     |
| • Tenemos autonomía para tomar nuestras propias decisiones, encontrar información  | 5  | 31 | 76 | 48 | 2     | 162  | 3,04     |
| • Considero que mi entidad es creativa, y se potencia esta característica a nivel interno  | 6  | 48 | 76 | 31 | 2     | 163  | 2,82     |

|   | 1  | 2  | 3  | 4  | NS/NC | SUMA | PROMEDIO |
|---|----|----|----|----|-------|------|----------|
| • La gente encuentra significado a su trabajo y están motivados para dedicar sus energías,  | 5  | 30 | 91 | 35 | 2     | 163  | 2,97     |
| • La carga de trabajo es realista, en general puedo realizar mis funciones sin demasiada  | 32 | 78 | 44 | 7  | 2     | 163  | 2,16     |
| • Dentro de los equipos hay confianza y no se da la crítica destructiva   | 4  | 41 | 77 | 39 | 2     | 163  | 2,94     |
| • Dentro de mis funciones se incluye la de realizar propuestas de cambios y mejoras en mi   | 12 | 23 | 55 | 69 | 3     | 162  | 3,14     |
| • Mi entidad es dinámica y abierta, intentamos no estancarnos y en el equipo sabemos  | 3  | 42 | 82 | 34 | 2     | 163  | 2,91     |
| • Los procedimientos y las estructuras no son demasiado formales en la organización   | 29 | 66 | 46 | 18 | 2     | 161  | 2,33     |
| • Mi equipo de trabajo es diverso y variado, complementamos los perfiles con diferentes   | 6  | 27 | 74 | 53 | 3     | 163  | 3,09     |
| • Se tolera cierta incertidumbre o ambigüedad cuando no se tienen 100% seguros los  | 7  | 45 | 75 | 29 | 5     | 161  | 2,81     |
| • Mi trabajo es retador, lo que permite que no me aburra "haciendo siempre lo mismo"  | 6  | 27 | 54 | 74 | 2     | 163  | 3,22     |
| • Puedo conseguir con facilidad los datos y materiales que necesito para hacer mi trabajo   | 6  | 38 | 82 | 34 | 3     | 163  | 2,90     |
| • Se fomenta y se establecen mecanismos/espacios para que los equipos hagan   | 5  | 40 | 80 | 34 | 2     | 161  | 2,90     |
| • Se dan posibilidades y tiempo para discutir y probar impulsos que no estaban planificados o incluidos en nuestra asignación de tareas                                   | 6  | 65 | 73 | 17 | 2     | 163  | 2,63     |
| • Yo mismo puedo decidir dentro de lo posible cómo me organizo el trabajo   | 0  | 9  | 63 | 86 | 2     | 160  | 3,49     |
| • En los últimos años hemos ido adaptándonos al contexto, cambiando nuestra actividad y también la manera de trabajar y estructurarnos internamente cuando ha hecho falta | 3  | 31 | 77 | 47 | 4     | 162  | 3,06     |
| • En la entidad hay espacios formales para realizar propuestas nuevas (buzón sugerencias)   | 13 | 35 | 71 | 42 | 2     | 163  | 2,88     |

(Nota: Pregunta modificada después de un primer testeo a 42 entidades)

**12.** Dentro de tu entidad, ¿dedicáis espacio a la innovación? ¿habéis trabajado el tema?

| Opciones  | Respuestas | % Respuestas |
|---|------------|--------------|
| • No, nada, nunca hemos hablado internamente de innovación                                    | 9          | 6%           |
| • Hemos hablado pero a nivel muy transversal y por encima                                     | 53         | 33%          |
| • Sí se promueve la innovación en algunas áreas concretas, pero no en el global de la entidad | 57         | 35%          |
| • La innovación es un tema clave para toda nuestra entidad, y así intentamos generalizarlo    | 44         | 27%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>163</b> | <b>100%</b>  |

(Nota: Pregunta añadida después de un primer testeo a 42 entidades)

### 13. ¿Tenéis algún responsable o departamento/área de innovación?

| Opciones     | Respuestas | % Respuestas |
|--------------|------------|--------------|
| • No         | 120        | 74%          |
| • Sí         | 43         | 26%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>163</b> | <b>100%</b>  |

(Nota: Pregunta añadida después de un primer testeo a 42 entidades)

14. A continuación presentamos algunas de las habilidades que consideramos clave para la innovación. ¿Cómo puntuarías tu posición en cada una de ellas? ¿Crees que te definen? Puedes puntuarlas en función de la frecuencia con la que consideres que usas esta habilidad:

|   | Nunca | A veces | A Menudo | Siempre | NS/NC | SUMA       | PROMEDIO   |
|---|-------|---------|----------|---------|-------|------------|------------|
| • Pensamiento asociativo - Asocio ideas con facilidad, tengo la capacidad para integrar tendencias y conectar diferentes elementos aparentemente no relacionados. | 1     | 20      | 81       | 60      | 1     | <b>163</b> | <b>3,2</b> |
| • Plantearse el "status quo" a través de preguntas - Tengo curiosidad en el porqué de las cosas, y conocer cómo es cada cosa o cómo podría cambiarse              | 1     | 23      | 81       | 57      | 1     | <b>163</b> | <b>3,2</b> |
| • Tener un ojo "atento" - Soy observador y me fijo siempre en lo que tengo alrededor, en las últimas tendencias.  | 0     | 31      | 84       | 48      | 1     | <b>164</b> | <b>3,1</b> |
| • Comparto experiencias/conocimientos a través de mi red - Dedico tiempo a compartir ideas e información con otras personas o redes con las que me vinculo        | 5     | 63      | 62       | 33      | 1     | <b>164</b> | <b>2,8</b> |
| • Experimento y ensayo - Tiendo a probar constantemente cosas nuevas, tanto a nivel profesional como a nivel personal en mi ámbito particular                     | 3     | 64      | 69       | 25      | 2     | <b>163</b> | <b>2,7</b> |
| • Aprendo de los errores - Cuando algo no me funciona me pregunto y cuestiono los motivos para aprender y mejorar/corregir en otras ocasiones.                    | 0     | 18      | 78       | 67      | 1     | <b>164</b> | <b>3,3</b> |

15. Para poder elaborar un diagnóstico personalizado a las entidades de las que se recojan múltiples respuestas, te agradeceremos que nos indiques en qué organización trabajas:

195 personas han indicado 69 entidades diferentes. Las presentamos a continuación agrupadas según el nº de respuestas recibidas de cada una:

| Clasificación según nº respuestas | Nº de entidades diferentes | Nº de respuestas | % Entidades | % Respuestas |
|-----------------------------------|----------------------------|------------------|-------------|--------------|
| • 10 o más Respuestas             | 5                          | 62               | 7%          | 32%          |
| • Entre 6 y 9 Respuestas          | 4                          | 28               | 6%          | 14%          |
| • Entre 4 y 5 respuestas          | 7                          | 29               | 10%         | 15%          |
| • Entre 2 y 3 respuestas          | 11                         | 27               | 16%         | 14%          |
| • 1 única respuesta               | 41                         | 41               | 59%         | 21%          |
| • Sin especificar (Otra entidad)  | 1                          | 8                | 1%          | 4%           |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>69</b>                  | <b>195</b>       | <b>100%</b> | <b>100%</b>  |

16. ¿Conoces alguna entidad o iniciativa que destacarías por ser innovadora dentro del sector? Puedes indicarnos a continuación:

| Entidades citadas                        | Nº referencias                      |
|--|-------------------------------------|
| • Médicos Sin Fronteras - MSF            | 17                                  |
| • Intermón Oxfam                         | 8                                   |
| • Fundación Atenea                       | 6                                   |
| • Casal dels Infants                     | 6                                   |
| • Fundació Èxit                          | 6                                   |
| • Cruz Roja                              | 5                                   |
| • Fundación Esplai                       | 5                                   |
| • HazloPosible                           | 3                                   |
| • Fundación Rais                         | 3                                   |
| • Arrels fundació                        | 3                                   |
| • 9 entidades con 2 referencias cada una | 18                                  |
| • 41 entidades con una única referencia  | 41                                  |
| • 3 ejemplos sin concretar la entidad    | 3                                   |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>124 referencias/60 entidades</b> |



# Bibliografía

## Libros y artículos

- 
- Abernathy, W.J. y Utterback, J.M. (1978) "Patterns of Industrial Innovation", *Technology Review*, N°80 (7).
- 
- Albaigès, J. (2012) "Tercer sector, crisis, innovación y TIC", artículo publicado en el blog [www.tecnolONGia.org](http://www.tecnolONGia.org), el 8 de febrero de 2012.
- 
- Albaigès, J. (2012) "7 plataformas de *crowdfunding* comparadas I", artículo publicado en el blog [www.tecnolONGia.org](http://www.tecnolONGia.org), el 14 de febrero de 2012.
- 
- Albaigès, J. (2012) "7 plataformas de *crowdfunding* comparadas II", artículo publicado en el blog [www.tecnolONGia.org](http://www.tecnolONGia.org), el 9 de marzo de 2012.
- 
- Albaigès, J. (2012) "Factores clave, casos de éxito y retos del *crowdfunding* en las ONG", artículo publicado en el blog [www.tecnolONGia.org](http://www.tecnolONGia.org), el 24 de mayo de 2012.
- 
- Anthony, S.D. (2009) *The Silver Lining: An Innovation Playbook for Uncertain Times*, Harvard Business Press.
- 
- Barker, A. (1997) *Creativity for Managers (Positive skills)*, Spiro Press.
- 
- Barker, A. (2005) *Creativity for Managers*, Excel Books.
- 
- Beckman, S.L. (2007) "Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking", *California Management Review*, Vol. 50, No. 1 Fall 2007.
- 
- Belbin, R. M. (2000) *Beyond the team*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- 
- Bill & Melinda Gates Foundation (2010) *A Guide to Actionable Measurement*, documento de la Bill & Melinda Gates Foundation, disponible en [www.gatesfoundation.org/learning/Documents/guide-to-actionable-measurement.pdf](http://www.gatesfoundation.org/learning/Documents/guide-to-actionable-measurement.pdf).
- 
- Blackwell, A.F.; Wilson, L.; Street, A.; Boulton, C.; y Knell, J. (2009) "Radical innovation: crossing knowledge boundaries with interdisciplinary teams", *Technical report* N°760; University of Cambridge Computer Laboratory ([www.cl.cam.ac.uk/techreports/UCAM-CL-TR-760.pdf](http://www.cl.cam.ac.uk/techreports/UCAM-CL-TR-760.pdf)).
- 
- Bradol, J-H.; Vidal, C. (2011) *Innovaciones médicas en la acción humanitaria: El trabajo de Médicos Sin Fronteras*, Editado por Icaria Editorial, Colección Antrazyt, traducido por Médicos Sin Fronteras.
- 
- Brashares, A. (2001) *Steve Jobs: Thinks Different*, New York, Twenty-first century books.
- 
- Brooks, D. (2008) "The Cognitive Age", Online Opinion article Published May 2, 2008 in *The New York Times* (available at: [www.nytimes.com/2008/05/02/opinion/02brooks.html?\\_r=2](http://www.nytimes.com/2008/05/02/opinion/02brooks.html?_r=2)).
-

-----  
Brown, T. (2008) "Design Thinking", *Harvard Business Review* June 2008.  
-----

Brown, T. y Wyatt, J. (2010) "Design Thinking for Social innovation", *Stanford Social Innovation Review* Winter 2010.  
-----

Bruel, A. (2009) "Tendencias de cambio estratégico en el tercer sector social", *Revista Española del tercer Sector*, N°10 ([www.fundacionluisvives.org/rets/10/](http://www.fundacionluisvives.org/rets/10/)).  
-----

Bugg-Leving, A.; Kogut, B. y Kulatilaka, N. (2012) "A new approach to funding social enterprises", *Harvard Business Review Magazine*, Jan-Feb 2012.  
-----

Burt, R. (2004) "Structural Holes and Good Ideas", *American Journal of Sociology* 110, n°2 (September 2004), pg. 349-399.  
-----

Camarasa, R. (2008) "Estrategias y Control de la Innovación", *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de contabilidad y administración de Empresas*, N° 2, octubre de 2008.  
-----

Carlisle, Y. y McMillan, E. (2006) "Innovation in organisations from a complex adaptive systems perspective" *Emergence: Complexity & organisations*, ISSN 1521-3250, 8(1), pág. 2-9.  
-----

Carreras, I.; Iglesias, M. y Sureda, M. (2010) *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*, Instituto de Innovación Social de ESADE. Versión electrónica disponible en [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo\\_Social/Transformar\\_con\\_exito\\_las\\_ONG.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/Liderazgo_Social/Transformar_con_exito_las_ONG.pdf).  
-----

Carreras, I.; Iglesias, M.; y Sureda, M. (2011) *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, Instituto de Innovación Social de ESADE.  
-----

Carreras, I. y Sureda, M. (2011) *Evolución de la "profesionalización" en las ONG. El impacto de los programas formativos*. Instituto de Innovación Social de ESADE con Fundación "la Caixa".  
-----

Chapman, R. (2007) "How strategic innovation really gets started", *Strategy & Leadership*, Vol. 35, Iss: 1, pág. 21 - 29.  
-----

Chesbrough, H (2003) "Open Innovation", *Harvard Business School Press*, Harvard.  
-----

Christensen, C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Review Press; 1a edición.  
-----

Christensen, C.M. y Raynor, M.E. (2003) *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*, Harvard Business Press.  
-----

-----  
Christensen, C.M. Raynor, M.E.; y Anthony, S.D (2003) "Six Keys to Building New Markets by Unleashing Disruptive Innovation", online article reprinted with permission from "Six Keys to Creating New-Growth Businesses," *Harvard Management Update*, January 2003 (<http://hbswk.hbs.edu/item/3374.html>).  
-----

Collins, J. (2001) *Good to Great: Why some companies make the leap...and others don't*, HarperBusiness.  
-----

Collins, J. (2005) *Good to Great and the Social Sectors: A monograph to accompany good to great*, HarperCollins.  
-----

Cooperrider, D.L.; Whitney, D. y Stavros, J.M. (2008) *Appreciative Inquiry Handbook*, Crown Custom Publishing y Berrett-Koehler Publishers, 2ª edición.  
-----

Cutler, L. (2000) "Creativity: essential to technological innovation", *Research Technology Management*, Vol. 43, N°6, pp.29-30.  
-----

Dattner, B. y Hogan, R. (2011) "Managing Yourself: Can you handle failure?", *Harvard Business Review*, April 2011.  
-----

Davila, T. Epstein, M.J. y Shelton, R. (2006) *Making Innovation Work: how to manage it, measure it and profit from it*, Wharton School of Publishing, New Jersey.  
-----

Drucker, P. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, New York.  
-----

Drucker, P. (1993) *The Practice of Management*, Collins.  
-----

Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011) "The DNA of Disruptive Innovators: The Five Discovery Skills That Enable Innovative Leaders to "Think Different", *Harvard Business Press Chapters*, publicado el 19 Julio, 2011 (28 páginas).  
-----

Dyer, J.; Gregersen, H.; y Christensen, C. (2011) *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press.  
-----

Edmondson, A.C (2011) "Strategies for Learning from Failure", *Harvard Business Review*, April 2011.  
-----

Ekvall, G. (1996) "Organizational climate for creativity and innovation", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, Iss. 1, 1996.  
-----

Fields, A. (2007) "Investor in th World's Poor", *Stanford Business*, May 2007 ([www.gsb.stanford.edu/news/bmag/sbsm0705/feature\\_novogratz.html](http://www.gsb.stanford.edu/news/bmag/sbsm0705/feature_novogratz.html)).  
-----

-----  
 Foster, J. (2000) "Competitive selection, self-organisation and Joseph A. Schumpeter," *Journal of Evolutionary Economics*, ISSN 0963-9937, 10, pág. 311-328.  
 -----

Galunic, D.C. y Eisenhardt, K.M. (2001) "Architectural Innovation and Modular Corporate Forms", *The Academy of Management Journal* Vol. 44, N° 6 (Dic. 2001), pág. 1229-1249.  
 -----

Greiner, L. E. (1967). "Patterns of Organizational Design Change". *Harvard Business Review*, 45, págs. 119-130.  
 -----

Gunther McGrath, R. (2011) "Failing by design", *Harvard Business Review*, April 2011.  
 -----

Hansen, M.T. y Collins, J. (2011) *Great by Choice*, HarperBusiness.  
 -----

Hargadon, A. y Douglas, J.Y. (2001) "When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light Source", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, N°3 (Sep., 2001), pp. 476-501, publicado por la : Johnson Graduate School of Management, Cornell University.  
 -----

Heath, C. y Heath, D. (2010) *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*, Crown Business, 1a edición.  
 -----

Helpman, E. (2004) *The Mystery of Economic Growth*, Cambridge, MA.  
 -----

Heunks, F. y Roos, H. (1992) "Entrepreneurs in a changing cultural context", in van Dijck, J. and Wenticnk, A. (Eds): *Transnational Business in Europe, Economic and Social Perspectives*, Tilburg University press, Tilburg, pp. 4-13.  
 -----

Homer-Dixon, T. (2001) *The Ingenuity Gap: Can We Solve the Problems of the Future?*, Knopf Canada.  
 -----

Hull, C. y Lio, B. (2006) "Innovation in Non-profit and For-profit organizations: Visionary, Strategic and Financial Considerations", *Journal of Change Management*, Vol. 6 N°1, pp. 53-65.  
 -----

Parker, I. (2010) "The Poverty Lab: Transforming development economics, one experiment at a time", *The New Yorker*, pág. 79, Vol. 86 N°13, 17 Mayo 2010.  
 -----

Jana, R. (2011) "Four experts predict 2012's innovation and design trends", online article; December 28, 2011; SmartPlanet (available at: [www.smartplanet.com/blog/design-architecture/four-experts-predict-2012s-innovation-and-design-trends/2944](http://www.smartplanet.com/blog/design-architecture/four-experts-predict-2012s-innovation-and-design-trends/2944)).  
 -----

Jarvis, J. (2009) *What Would Google Do?*, HarperBusiness, 1ª edición.  
 -----

Johansson, F. (2006) *Medici Effect: What Elephants and Epidemics Can Teach Us About Innovation*, Harvard Business Review Press.  
 -----

-----  
 Kanter, R. (1983) "Change masters and the intricate architecture of corporate culture change", *Management review*, Vol. 72, N°10, pp. 18-28.  
 -----

Kaplan, R.S. y Grossman, A. S. (2010) "The emerging capital markets for nonprofits", *Harvard Business Review*, October 2010.  
 -----

Kelley, T. y Littman, J (2001) *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from Ideo, America's Leading Design Firm*, con prólogo de Peters, T.; Bantam Doubleday Dell Publishing Group.  
 -----

Kelley, T. y Littman, J (2005) *The Ten Faces of Innovation: Ideo's Strategies for Beating the Devil's Advocate & Driving Creativity Throughout Your Organization*, Broadway Business.  
 -----

Kolb, D. A. (1984) *Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development*, NJ; Prentice Hall.  
 -----

Latour, B. (2003) "L'impossible metier de l'innovation technique", en Mustar, P. y Penan, H. (2003) *Encyclopedie de l'innovation*, París, Economica, págs. 9-26.  
 -----

Leonard, D. (1999) *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*, Harvard Business Review Press.  
 -----

Levitt, H.J. y Lipman-Blumen, J. (1995) "Hot Groups: Their Seeding, Feeding, Weeding, and Harvesting", *Harvard Business Review*, July-August 1995.  
 -----

Lorenz, R. (2010) "What is innovation?: Insights and perspectives on the term "innovation", *International Journal Technology Intelligence and Planning*, Vol. 6, N°1.  
 -----

Mathiew, J.; Maynard, M. T.; Rapp, T. y Gilson, L. (2008) "Team Effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future", *Journal of Management* 2008 34:410, pg 462.  
 -----

Matschke, C.; Moskaliuk, J. y Cress, U. (2012) "Knowledge exchange using Web 2.0 technologies in NGOs", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 (1), pg 159-176.  
 -----

McAfee, A. (2009) *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*, Harvard Business Press, 2009.  
 -----

Microsoft New Zealand (2012) "Kiwi NGOs encouraged to use technology to their advantage", online article (Press release); Published February, 29, 2012 in *Scoop Business* (available at: [www.scoop.co.nz/stories/BU1202/SO1017/kiwi-ngos-encouraged-to-use-technology-to-their-advantage.htm](http://www.scoop.co.nz/stories/BU1202/SO1017/kiwi-ngos-encouraged-to-use-technology-to-their-advantage.htm)).  
 -----

Milbergs, E., y Vonortas, N. (2004) *Innovation Metrics: Measurement To Insight*, Center for Accelerating Innovation and George Washington University, National Innovation Initiative 21st Century Working Group, Sept. 22, 2004.  
 -----

-----  
 Morino, M. (2000) "Venture Philanthropy: Leveraging Compassion with Capacity", Artículo presentado en la Washington regional Associations of Grantmakers Annual Meeting, 21 de Junio de 2000. Disponible en [www.vppartners.org/sites/default/files/speeches/transcripts/Venture%20Philanthropy-Leveraging%20Compassion%20with%20Capacity.pdf](http://www.vppartners.org/sites/default/files/speeches/transcripts/Venture%20Philanthropy-Leveraging%20Compassion%20with%20Capacity.pdf)  
 -----

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., y Sanders, B. (2007) *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*, Oxford Said Business School, Skoll Centre for Entrepreneurship, London.  
 -----

Murray, R., Caulier-Grice, J., y Mulgan, G. (2010) *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation and NESTA March 2010.  
 -----

Nachawati, L. (2012) "¿Qué podemos aprender las ONG de movimientos como la primavera árabe o el 15-M?", en CONGDE (2012) *ParadigmÁTIC@s: Comunicación y cultura digital en las ONG de Desarrollo*, <http://desycom.wordpress.com/paradigmaticos> y [www.coordinadoraongd.org](http://www.coordinadoraongd.org).  
 -----

Neff, D. y Moss, R. (2011) *The Future of Nonprofits: Innovate and Thrive in the Digital Age*, John Wiley & Sons Inc., New Jersey.  
 -----

Novak, L. (2007) "For Women, a Recipe to Create a Successful Business", online article in *The New York Times*, Published June 23, 2007 (available at <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F0DE7DA113FF930A15755C0A9619C8B63&pagewanted=all>).  
 -----

Novogratz, J. (2012) Diferentes discursos de Jaqueline Novogratz, Filántropa en TED "Ideas worth spreading", consultado el 25 de mayo de 2012 en [www.ted.com/speakers/jacqueline\\_novogratz.html](http://www.ted.com/speakers/jacqueline_novogratz.html)  
 -----

Overholser, G. (2007) "Envisioning a \$1 Billion Social Investment Fund", discurso de George Overholser en America Forward's "Gathering of Leaders", el 12 de febrero de 2007. Texto disponible en [http://thirdsectorcap.org/articles/oversoler\\_billion\\_dollar\\_investment.pdf](http://thirdsectorcap.org/articles/oversoler_billion_dollar_investment.pdf).  
 -----

Phills Jr, J.A., Deiglmeier, K., y Miller, D.T. (2008) "Rediscovering Social Innovation", *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2008.  
 -----

Pleschak, F.; y Sabisch, H. (1996) *Innovationsmanagement*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.  
 -----

Porter M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.  
 -----

Rawsthorn, A. (2009) "Redefining a Profession", online article published September 27, 2009 in *The New York Times* (available at: [www.nytimes.com/2009/09/28/arts/28iht-design28.html?pagewanted=1&r=1](http://www.nytimes.com/2009/09/28/arts/28iht-design28.html?pagewanted=1&r=1)).  
 -----

Robles, P. (2012) "Crowdfunding: Four Things Entrepreneurs Should Consider", artículo publicado el 16 de marzo de 2012 y disponible en [www.crowdsourcing.org/document/crowdfunding-four-things-entrepreneurs-should-consider/12464](http://www.crowdsourcing.org/document/crowdfunding-four-things-entrepreneurs-should-consider/12464).  
 -----

-----  
 Rose, S.; Shipp, S.; Lal, B. y Stone, A. (2009) *Frameworks for Measuring Innovation: Initial Approaches*, Science and Technology Policy Institute.  
 -----

Salamon, L.M.; Geller, S.L. y Mengel, K.L. (2010) "Nonprofits, Innovation, and Performance Measurement: Separating Fact from Fiction", *Listening Post Project Communiqué* No. 17, disponible en: [http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/LP\\_Communique19\\_2010.pdf](http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/09/LP_Communique19_2010.pdf).  
 -----

Sansing, R.C. (2000) "Joint ventures between nonprofit and for-profit organizations", *Journal of American Taxation Association*, n°22.  
 -----

Scearce, D.; Kasper, G.; y McLeod Grant, H. (2010) "Working Wikily", *Stanford Social Innovation Review* Summer 2010.  
 -----

Schumpeter, J. (1992) *Capitalism, Socialism and Democracy*, Routledge, London.  
 -----

Senge, P.M. (1998) "The Practice of Innovation", *Leader to Leader* N°9, summer 1998.  
 -----

Senge, P.M. (2006) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Crown Business; Revised edition.  
 -----

Senge, P.M.; Scharmer, C.O.; Jaworski, J.; Flowers, B.S. (2008) *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*, *Crown Business*.  
 -----

Sitkin, S. (1992) "Learning Through Failure: The strategy of small losses", *Research in Organisational Behaviour*, 14, pág. 231-266.  
 -----

Smillie, I. y Hailey, J. (2001) *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asian NGOs*, London: Earthscan.  
 -----

Specht, D. y Mohrle, M.G. (2002) *Gabler Lexion Technologiemanagement*, Gabler, Wiesbaden.  
 -----

Tapsell, P. y Woods, C. (2007) "Social entrepreneurship and innovation: Self organization in an indigenous context", documento inédito, Universidad de Auckland.  
 -----

Tapsell, P. y Woods, C. (2008) "A Spiral of Innovation framework for Social Entrepreneurship. Social Innovation at the Generational Divide in an Indigenous context", *E:CO Issue*, Vol. 10, No. 3 2008, pp 25-34.  
 -----

The Living Wholeness Institute (2011) "The Four Rooms: Creating a Learning Ecology for Systemic Transformation", September 19th 2011. Disponible en: [www.the-lwi.org/](http://www.the-lwi.org/).  
 -----

Thomas, J. (2005) "Rethinking How We Think", disponible en [www.cerecore.com/downloads/CI\\_Rethinking\\_How\\_We\\_Think\\_2005.pdf](http://www.cerecore.com/downloads/CI_Rethinking_How_We_Think_2005.pdf).  
 -----

-----  
 Tidd, J. y Bessant, J. (2009) *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley&Sons, Ltd, 4ª edición.  
 -----

Tidd, J. y Bessant, J. (2007) *Innovation and Entrepreneurship*, John Wiley&Sons, Ltd.  
 -----

Tischler, L. (2009) "Ideo's David Kelley on «Design Thinking»", *Fast Company* January 14, 2009, www.fastcompany.com/magazine/132/a-designer-takes-on-his-biggest-challenge-ever.html.  
 -----

Toeffler, A. (1990) *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*, Nueva York, Bantam Books.  
 -----

Waddell, S. (2011) *Global Action Networks: Creating Our Future Together*, Palgrave, Macmillan.  
 -----

Wegner, D. M.; Giuliano, T.; y Hertel, P. (1985) "Cognitive interdependence in close relationships", en Ickes, W. J. (Ed.) *Compatible and incompatible relationships* (pp. 253-276), New York: Springer-Verlag.  
 -----

Wei-Skillern, J. y Marciano, S. (2008) "The Networked Nonprofit", *Stanford Social Innovation Review* Spring 2008.  
 -----

Wodzicki, K.; Moskaliuk, J. y Cress, U. (2011), "Patterns for social practices: a psychological perspective", en Kohls, C. y Wedekind, J. (Eds.) *Investigations of E-learning Patterns: Context Factors, problems and Solutions*, IGI Global, Hershey, PA, pág. 257-71.  
 -----

Wolk, A. (2012) "Social Impact Markets: Why a market for social innovations is needed now more than ever", *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2012.  
 -----

World Health Organisation (2000) *Bulletin of the World Health Organization (WHO)*, September Issue.  
 -----

Young, J. (1985) "What is creativity?", *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 19, N°2, pp.77-87.  
 -----

Zolli, A. y Healy, A.M (2011) "Vision Statement: When Failure Looks Like Success", *Harvard Business Review*, April 2011.  
 -----

## Páginas web

-----  
<http://blog.experiencepoint.com/2010/02/16/design-thinking-in-action-embrace-global/>  
 -----

[http://blog.ted.com/2010/01/28/a\\_warm\\_embrace/](http://blog.ted.com/2010/01/28/a_warm_embrace/)  
 -----

[http://blogs.hbr.org/cs/2011/12/why\\_i\\_hire\\_people\\_who\\_fail.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/12/why_i_hire_people_who_fail.html)  
 -----

<http://blogs.hbr.org/pallotta/2011/11/stop-thinking-outside-the-box.html>  
 -----

<http://business.scoop.co.nz/2012/02/29/kiwi-ngos-encouraged-to-use-technology-to-their-advantage/>  
 -----

<http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2012/02/experiment-mixtape-v8.pdf>  
 -----

[http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_networking](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_networking)  
 -----

<http://extreme.stanford.edu/course/>  
 -----

<http://hbswk.hbs.edu/item/3374.html>  
 -----

<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9F0DE7DA113FF930A15755C0A9619C8B63&pagewanted=all>  
 -----

<http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/2006-spring/47306/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration>  
 -----

<http://thirdsectorcap.org>  
 -----

<http://world.std.com/~pcraig/news/news32.htm>  
 -----

[www.acumen.org](http://www.acumen.org)  
 -----

[www.akvo.org](http://www.akvo.org)  
 -----

[www.amcham-shanghai.org/NR/rdonlyres/FCCD3DCF-18BB-4705-9C8D-C677B764ACE1/2572/01\\_cover\\_story.pdf](http://www.amcham-shanghai.org/NR/rdonlyres/FCCD3DCF-18BB-4705-9C8D-C677B764ACE1/2572/01_cover_story.pdf)  
 -----

[www.artofhosting.org/home/](http://www.artofhosting.org/home/)  
 -----

[www.artofhosting.org/thepractice/coremethods/circlepractise](http://www.artofhosting.org/thepractice/coremethods/circlepractise)  
 -----

[www.bis.gov.uk/cicregulator/guidance/chapter-1](http://www.bis.gov.uk/cicregulator/guidance/chapter-1)  
 -----

[www.businesslink.gov.uk/](http://www.businesslink.gov.uk/)  
 -----

-----  
[www.business-strategy-innovation.com/2009/06/innovation-through-design-thinking.html](http://www.business-strategy-innovation.com/2009/06/innovation-through-design-thinking.html)  
 -----  
[www.cl.cam.ac.uk/techreports/UCAM-CL-TR-760.pdf](http://www.cl.cam.ac.uk/techreports/UCAM-CL-TR-760.pdf)  
 -----  
[www.crowdsourcing.org/community/crowdfunding/7](http://www.crowdsourcing.org/community/crowdfunding/7)  
 -----  
[www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php)  
 -----  
[www.echoinggreen.org/blog/failure-shouldnt-be-a-dirty-secret](http://www.echoinggreen.org/blog/failure-shouldnt-be-a-dirty-secret)  
 -----  
[www.fastcocreate.com/1680581/why-storytelling-is-the-ultimate-weapon?partner=best\\_of\\_newsletter](http://www.fastcocreate.com/1680581/why-storytelling-is-the-ultimate-weapon?partner=best_of_newsletter)  
 -----  
[www.fastcodesign.com/1663480/design-thinking-isnt-a-miracle-cure-but-heres-how-it-helps](http://www.fastcodesign.com/1663480/design-thinking-isnt-a-miracle-cure-but-heres-how-it-helps)  
 -----  
[www.gatesfoundation.org](http://www.gatesfoundation.org)  
 -----  
[www.gatesfoundation.org/press-releases/pages/expanding-aspire-public-schools-pri-100506.aspx](http://www.gatesfoundation.org/press-releases/pages/expanding-aspire-public-schools-pri-100506.aspx)  
 -----  
[www.gsb.stanford.edu/news/research/ob\\_hotgroups.shtml](http://www.gsb.stanford.edu/news/research/ob_hotgroups.shtml)  
 -----  
[www.ideo.com/work/childrens-eye-care/](http://www.ideo.com/work/childrens-eye-care/)  
 -----  
[www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/](http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/)  
 -----  
[www.ideo.org](http://www.ideo.org)  
 -----  
[www.innovationexcellence.com/blog/2011/12/05/using-the-disney-method](http://www.innovationexcellence.com/blog/2011/12/05/using-the-disney-method)  
 -----  
[www.innovationexcellence.com/blog/2012/02/19/getting-better-ideas-faster](http://www.innovationexcellence.com/blog/2012/02/19/getting-better-ideas-faster)  
 -----  
[www.newmediatrendwatch.com/world-overview/34-world-usage-patterns-and-demographics](http://www.newmediatrendwatch.com/world-overview/34-world-usage-patterns-and-demographics)  
 -----  
[www.nonprofitlawblog.com/home/2008/07/l3c.html](http://www.nonprofitlawblog.com/home/2008/07/l3c.html)  
 -----  
[www.npr.org/2012/03/19/148777350/how-creativity-works-its-all-in-your-imagination](http://www.npr.org/2012/03/19/148777350/how-creativity-works-its-all-in-your-imagination)  
 -----  
[www.nytimes.com/2008/05/02/opinion/02brooks.html](http://www.nytimes.com/2008/05/02/opinion/02brooks.html)  
 -----  
[www.nytimes.com/2009/09/28/arts/28iht-design28.html?pagewanted=1&\\_r=1](http://www.nytimes.com/2009/09/28/arts/28iht-design28.html?pagewanted=1&_r=1)  
 -----  
[www.nytimes.com/2010/06/06/books/review/Bloom-t.html](http://www.nytimes.com/2010/06/06/books/review/Bloom-t.html)  
 -----  
[www.pgconnectdevelop.com](http://www.pgconnectdevelop.com)  
 -----

-----  
[www.princetonreview.com/careers.aspx?cid=8](http://www.princetonreview.com/careers.aspx?cid=8)  
 -----  
[www.refreshr.com/ahotgroups.html](http://www.refreshr.com/ahotgroups.html)  
 -----  
[www.smartplanet.com/blog/design-architecture/four-experts-predict-2012s-innovation-and-design-trends/2944](http://www.smartplanet.com/blog/design-architecture/four-experts-predict-2012s-innovation-and-design-trends/2944)  
 -----  
[www.solucionesong.org/posts/228](http://www.solucionesong.org/posts/228)  
 -----  
[www.ted.com/talks/rory\\_sutherland\\_perspective\\_is\\_everything.html](http://www.ted.com/talks/rory_sutherland_perspective_is_everything.html)  
 -----  
[www.the-hub.net](http://www.the-hub.net)  
 -----  
[www.theworldcafe.com/articles/Conversational-Leadership.pdf](http://www.theworldcafe.com/articles/Conversational-Leadership.pdf)  
 -----  
[www.triplepundit.com/2009/01/the-l3c-a-more-creative-capitalism](http://www.triplepundit.com/2009/01/the-l3c-a-more-creative-capitalism)  
 -----  
[www.unpri.org/about](http://www.unpri.org/about)  
 -----  
[www.wired.com/autopia/2009/10/nissan-gets-schooled-with-fish-inspired-cars](http://www.wired.com/autopia/2009/10/nissan-gets-schooled-with-fish-inspired-cars)  
 -----  
[www.worthidea.com](http://www.worthidea.com)  
 -----

## Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social

Esta publicación se enmarca dentro del Programa ESADE PwC de Liderazgo Social que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de Esade y la Fundación de PwC. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

Los objetivos del programa son los siguientes:

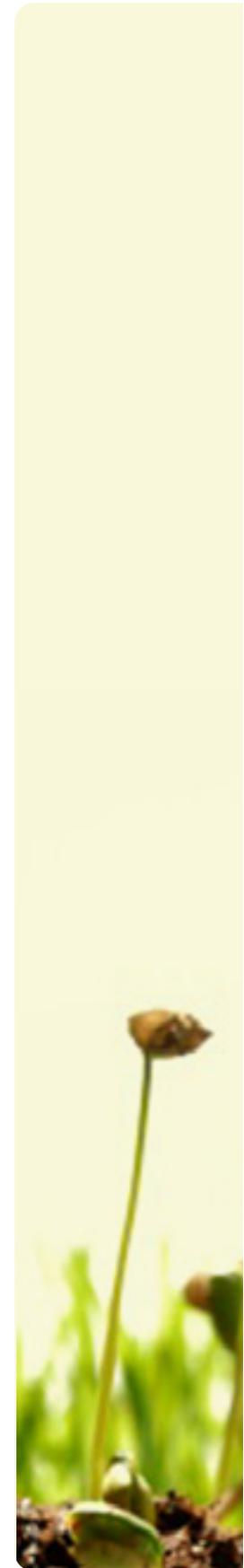
- Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:

- Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa.
- Investigación
- Elaboración de casos
- Publicación anual de los resultados
- Actos públicos
- Divulgación de forma regular

## Instituto de Innovación Social

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG y los emprendimientos sociales.



# ESADE

Universidad Ramon Llull

**INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL**

---

**Campus Barcelona - Sant Cugat**

Av. Torreblanca, 59  
08172 Sant Cugat del Vallès  
Barcelona (Spain)  
T. (+34) 93 280 61 62  
innovacionsocial@esade.edu  
www.innovacionsocial.esade.edu

**Campus Barcelona - Pedralbes**

**Campus Madrid**

**Campus Buenos Aires**

Global Center São Paulo  
Global Center Munich

**www.esade.edu**



Programa ESADE-PwC  
de Liderazgo Social 2011-12

ISBN: 978-84-88971-63-0



9 788488 971630

