



Rafael Mompó

Master en Dirección Comercial & Marketing por el Instituto de Empresa
perfilesjovenes@rafaelmompo.com

En el BIT 150 (el del 150 aniversario de las Telecomunicaciones en España) leo con agrado una frase de Bernardo Lorenzo, Director General de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información: "La I+D+i es consustancial con las Telecomunicaciones y tiene una vertiente no sólo tecnológica sino de marketing, servicios, precios".... ¡Qué bien, me alegro mucho cada vez que me encuentro a un colega que piensa así!

También recibo con sonrisa de satisfacción un correo electrónico de un joven amigo, y entrañable alumno, que le llamó la atención un foro de discusión sobre una de las formas de innovar en cierta empresa estadounidense.

Es normal que le llamase la atención, pues la oportunidad de innovar y crear es algo que estimula mucho a los jóvenes ingenieros. Sin lugar a dudas, el combustible que supone la juventud del ingeniero es una energía poderosa para las empresas que sepan aprovecharla.

La manera de innovar a la que hacía referencia mi amigo es lo que me gusta llamar el 40 / 40 / 20. A lo mejor muchos de los que estáis leyendo este artículo la habéis utilizado alguna vez, incluso sin llamarlo de esta manera, por simple aplicación de la inteligencia que subyace tras el sentido común del que dirige personas o proyectos innovadores, sobretodo si en el equipo de trabajo hay muchos jóvenes.

“El concepto 40 / 40 /20 consiste en que un ingeniero trabaja un 40% de su tiempo en el proyecto principal que justifica su contratación, un 40% va rotando entre proyectos totalmente distintos al principal, y un 20% lo dedica a un proyecto propio que le interese especialmente, es decir, un ‘proyecto mascota’”

El concepto 40 / 40 /20 consiste en que un ingeniero trabaja un 40% de su tiempo en el proyecto principal que justifica su contratación, un 40% va rotando entre proyectos totalmente distintos al principal, y un 20% lo dedica a un proyecto propio que le interese especialmente, es decir, un “proyecto mascota”. Los proyectos mascota pueden ser llevados adelante, individualmente o en equipo.

Si un ingeniero dispone de un 40% de su tiempo para participar en diversos proyectos, se unirá a los equipos de trabajo o proyectos que le resulten más estimulantes. Asimismo, el poder dedicar un 20% del tiempo a un proyecto mascota significa expandir el horizonte innovador de los ingenieros, que a fin de cuentas están preparados y concebidos para “ingeniar”.

También comenta Bernardo Lorenzo que las empresas tienen que incrementar su gasto en I+D, a fin de lograr nuestra convergencia con

Europa en esta materia. Quizá si empezásemos a coger la costumbre de dedicar el 20% de nuestro tiempo profesional a "proyectos mascota", que busquen innovaciones tecnológicas y comerciales, alcanzaríamos el grado de innovación que se nos pide.

EL ESTADO DE FLUJO

Daniel Goleman, en su libro *La práctica de la Inteligencia Emocional* habla sobre la existencia de un estado mental, al que denomina "flujo" en el cual entramos cuando estamos haciendo una tarea que nos interesa, y que es ese el momento en el que más productividad estamos obteniendo de nuestras capacidades.

El estado mental de flujo se consigue cuando estamos afrontando un proyecto que nos mantiene fascinados, lo cual nos produce una sensación de bienestar que nos hace estar suspendidos fuera del tiempo. Nos perdemos en lo que estamos haciendo.

Goleman hace referencia a un curioso estudio en el que se determinaba que los ingenieros y los directivos conseguían estar hasta un 50% de su tiempo en estado de flujo mientras trabajaban, pero sólo un 20% durante su tiempo de ocio. El motivo es que los ingenieros y los directivos tienen más oportunidades de enfrentarse a un trabajo desafiante. Además, dado que el estado de flujo sólo se consigue ante los desafíos y retos, quizá ésta podría ser la explicación por la cual muchos ingenieros esperan a resolver sus misiones en el último minuto (sobretudo los más veteranos), ya que así entran en el estado mental



“Si un ingeniero dispone de un 40% de su tiempo para participar en diversos proyectos, se unirá a los equipos de trabajo o proyectos que le resulten más estimulantes”

de flujo. lo que les permite ser más eficaces y dar lo mejor de si mismos.

El 40 / 40 / 20 es, sin duda, un importante generador de flujo. Los "proyectos mascota" son, pues, muy rentables para las empresas desde el punto de vista de la eficacia de sus recursos humanos de alta cualificación.

LA ENERGIA DE LOS JOVENES INNOVADORES

En términos de Física, la *energía* es la capacidad que se necesita pa-

ra ejecutar acciones, o sea, es el combustible para generar *trabajo*. El *trabajo* Se define como la *fuerza* que se realiza sobre un objeto multiplicada por la *distancia*.

El *trabajo* realizado en un determinado tiempo se denomina *potencia*, es decir, que la *potencia* es la rapidez con la que se realiza un *trabajo*.

Los sistemas no son perfectos, y por lo tanto se producen pérdidas de potencia, o sea, que los resultados esperados son inferiores a lo que teóricamente sería posible con los recursos humanos dedicados a los proyectos. En términos laborales, y también de negocio, cuando estas pérdidas de potencia son excesivas, estamos ante un caso de lo que informalmente se denomina "marear".

Como el objetivo de cualquier profesional, y de cualquier empresa, es mantener un alto rendimiento de la persona, debemos recordar la siguiente fórmula

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Potencia de salida}}{\text{Potencia de entrada}}$$

Finalmente, tengamos presente que un trabajo realizado lentamente consume menos potencia pues el tiempo es más largo, mientras que

para hacerlo más rápidamente se absorbe mayor potencia. Por los tiempos que corren en cuanto a la competencia en Telecomunicaciones, los proyectos requieren gran potencia.

Pues bien, juntando todos estos ingredientes llegamos al siguiente guiso de conclusiones para los jóvenes ingenieros.

PRIMERO: Las empresas requieren cada vez mejor time-to-market para sus proyectos y productos, es decir, altas potencias de salida para los proyectos.

SEGUNDO: La potencia de salida está directamente relacionada con la potencia de entrada, o sea, la potencia que tú aportas al sistema. Conseguirás mayor potencia si realizas tu trabajo con rapidez, y mucha más potencia si tu trabajo es mayor de lo esperado, es decir, si tienes mucha energía y la orientas en la dirección correcta (pues el trabajo se manifiesta cuando la energía se aplica en producir una fuerza para recorrer una distancia, se entiende que en el sentido correcto).

TERCERO. Procura colaborar en la mejora del rendimiento de los proyectos en los que participas, y de tu empresa en general. Aporta al sistema las dosis que puedas de medicina anti-mareo.

Por cierto, si aumentas tu potencia de entrada, tu proyecto y tu empresa (que quizá no se lo esperan) percibirán que tu contribución al rendimiento de la empresa es alta que, a la larga, es una percepción que suele estar bastante relacionada (al menos en el sector privado) con la retribución del profesional, entendida ésta como la combinación de la retribución económica más la que se recibe en términos de



mejora de la calidad de vida (que cada uno la entiende de distinta manera, claro).

MAS INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los perfiles jóvenes disponen de una extraordinaria energía intrínseca que, bien canalizada, acaba convirtiéndose también en extraordinaria potencia.

“Los perfiles jóvenes disponen de una extraordinaria energía intrínseca que, bien canalizada, acaba convirtiéndose también en extraordinaria potencia”

La energía emana en los estados mentales de flujo y la potencia se consigue cuando dicha energía se aplica trabajando con rapidez, a la caza de ese *time-to-market* tan imprescindible en nuestro sector, tanto en términos de velocidad a la hora de responder con un producto o proyecto a las demandas del mer-

cado o de nuestro cliente, como en términos de innovación por delante de nuestra competencia.

Así, las empresas y los directores de unidades de negocio tienen como objetivo la continua motivación de las personas para incitar la generación de su energía, con técnicas como el 40 / 40 /20 u otras.

Por otra parte, los profesionales deben cultivar su inteligencia emocional con el fin de comprender los mensajes que su empresa o sus directores le envían para su motivación, pero también deben entrenarse para encontrar fórmulas personales para automotivarse y, en consecuencia, propiciar la generación de su propia energía por encima de las circunstancias adversas que frecuentemente invaden el día a día del profesional. La inteligencia emocional suele mejorar con la edad, pero los más jóvenes pueden adelantar terreno si se entrenan bien; Os recomiendo la lectura del libro *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, de Daniel Goleman.

Finalmente, la inteligencia emocional ayuda a manejar el exceso de potencia que, a veces, el profesional no puede aplicar en su entorno inmediato. Como decía aquel anuncio de los neumáticos Pirelli en el que aparecía Carl Lewis con zapatos de tacón: “La potencia sin control, no sirve de nada”. <<<