

José Eduardo Mohedano Córdoba
Ingeniero de Telecomunicación
IBM Global Services



Innovación Total

La holandesa había sido una selección de tercera fila. Tan sólo unas semanas antes del mundial de 1974, Rinus Michels fue nombrado seleccionador. Su Fútbol Total asombró al mundo, cuando parecía que no cabía mayor innovación en este deporte. Su dinamismo, constantes cambios de ritmo, intercambio de posiciones y preparación física no tenían precedente. Los jugadores presionaban y atacaban también cuando no tenían el balón.

El fútbol total depende de la adaptabilidad de cada jugador dentro del equipo. La necesidad de una mayor preparación integral incrementa las exigencias físicas y técnicas. Asimismo, se demanda una gran capacidad en el director de la orquesta. Porque todos lideran, sacan su talento, innovan.

Modelo de interrelación total

En el modelo de la Figura 1 aparecen elementos materiales e intangibles, operativos y tecnológicos. Las personas y el trabajo están presentes implícitamente en varios. La tecnología está a disposición general por lo que, dejando a un lado el dinero, las personas constituyen el elemento más importante, aunque paradójicamente se las suele tratar con torpeza.

De la importancia del capital no hace falta hablar, se manifiesta en todas las interacciones de una empresa y de hecho condiciona su pervivencia. Junto al capital, hay otros factores que impregnan la organización en vertical: liderazgo, cultura, innovación.

El liderazgo en la dirección es un elemento muy crítico. La excelencia en este nivel no abunda, lo cual impacta en el aprovechamiento del talento, la capacidad de innovación y en todas las dimensiones de la organización.

Innovación Total

En realidad pocas empresas compiten en innovación, aunque en el sector TIC el porcentaje es superior. La innovación abre nuevos caminos y quien la practica se rodea de un elegante halo vanguardista, pero en cualquier caso su potencial de rentabilidad siempre hay que demostrarlo.

En Europa la realidad es que desde hace años se viene produciendo un fenómeno al que se ha denominado paradoja europea: disponiendo de un gran nivel universitario y científico, su I+D+i alcanza resultados comerciales muy modestos. Como muestra de esta anomalía, el número de emigrantes europeos altamente cualificados que trabajan en USA supera los 400.000.

Una de las claves puede estar en que Europa se empeña en esfuerzos gubernamentales que intentan programar I+D+i como si fuera un reloj despertador. Este modelo ha funcionado bien en ciertas áreas como la aeroespacial o la telefonía móvil, pero sin embargo la mayoría de las grandes multinacionales del sector TIC surgieron en la cabeza de individuos soñadores que tuvieron un chispazo de ingenio y fueron respaldados por capital financiero.

Algunas de estas empresas demuestran cada día que la relación entre inversión en I+D y beneficio no es directa. Superado un umbral de capital mínimo, mayor inversión no siempre garantiza mayor retorno, porque el éxito no depende sólo del dinero.

En España el factor cultural influye más bien para mal. Aquí en general no se demanda talento, de hecho hay excedente de profesionales hiperpreparados. La indiferencia ante la inteligencia y el esfuerzo, así como la banalización del rigor científico constituyen una muestra más de la decadencia de la sociedad del ladrillo. Y ello a pesar de que el desarrollo del talento puede ser muy barato, pues depende sobre todo de un bien gratuito: la calidad del liderazgo político y empresarial.

Si el cambio en el modelo productivo post-ladrillo parte de la base de que se inventa y se fabrica fuera, ¿tiene cabida la innovación aquí, o acaso no es más que una palabra manida y vacía? Teniendo en cuenta además



Figura 1: Modelo de relación entre liderazgo, talento e innovación con otros componentes esenciales de una organización.

que contra las manufactureras asiáticas no se puede competir en costes, se supone que Europa sólo podrá competir en valor, pero... ¿se puede generar valor añadido sin innovación?

El director general de Investigación e Innovación en la Comisión Europea, Robert-Jan Smits, afirmó tras su toma de posesión que “España está en una encrucijada, tiene que elegir entre una economía basada en el conocimiento o el estancamiento”.

Por suerte, la innovación se puede realizar en varios niveles. De hecho lo puramente técnico se suele copiar rápidamente. Las ventajas competitivas sostenibles han de provenir de una dirección de calidad, del aprovechamiento integral del talento y de la práctica del liderazgo en todos los niveles. El momento de crisis actual demanda sistemas audaces de liderazgo y de desarrollo de talento, así como un cambio radical de cultura. Y a nivel tecnológico, nuestras ciudades y nuestra sociedad deben hacerse más inteligentes, aprovechando nuevas herramientas como el software de análisis predictivo y nuevos modelos TIC como el cloud computing.

Talento Total

Todo ser humano tiene talento para algo, aquí sólo hablaremos de poder cobrar por ello. El talento de una persona se puede definir como toda aquella cualidad

propia y diferenciadora, un don, capaz de aportar valor o eficiencia por encima de la media de otros individuos en las mismas condiciones.

¿Cómo maximizar el talento que provoca beneficios en una organización? En realidad no es difícil, el talento crece por sí mismo si se le deja. Obviamente la planta crece más rápido si se prepara el terreno y se la riega.

En “La práctica de la Inteligencia Emocional”, Daniel Goleman habla del flujo: un estado de especial motivación y satisfacción durante la realización de una tarea, que conduce a un gran rendimiento. En palabras llanas, el trabajador logra su rendimiento óptimo cuando hace lo que desea hacer, o lo que le gusta.

Si una empresa consiguiera ubicar a todos sus empleados en estados de flujo, obtendría una auténtica explosión de productividad. Por desgracia esto es una utopía porque, para empezar, mientras que una misma persona puede alcanzar estados de flujo en varias actividades, otra puede carecer por completo de ellos. En cualquier caso, se puede realizar una primera aproximación con algo tan simple como preguntar a cada uno qué le gustaría hacer.

“ Líder es quien se rodea de los mejores y persigue su desarrollo con generosidad”

“Tradicionalmente la función más importante de los mandos intermedios ha sido el control, pero ahora más que nunca hay que sumar la promoción del talento”

Por supuesto no hay que confundir flujo con talento: es posible disfrutar con la tarea realizada siendo un auténtico clon. La situación ideal consiste en que el empleado muestre talento en alguno de sus posibles estados de flujo.

La experiencia profesional sirve para perfeccionar el talento y alcanzar maestría, pero no siempre puede compensar su ausencia. La experiencia tiene que ver con lo que una persona ha hecho, pudo hacer o le dejaron hacer, siempre en referencia al pasado. Es un recurso de fácil medida al que se recurre ante la dificultad de medir el talento, pero ni indica calidad ni mide inteligencia. Un jefe con experiencia puede ser muy malo hasta que se jubile.

El talento tiene que ver con la capacidad de una persona para crear, a presente y futuro, su potencial de transformación es muy superior al de la experiencia. La detección temprana del talento y generar oportunidades para su desarrollo desde el liderazgo en la dirección se traducen en un enorme potencial para obtener beneficios. ¿Cuánto talento hay desaprovechado? ¿Cuánto dinero perdido o no ganado? Talento Total significa aprovechar todo el talento.

No obstante, hay que reconocer que identificar el talento temprano es difícil, pues con frecuencia es suplantado con destreza por la simple ambición humana.

Liderazgo Total

El liderazgo se diferencia de la simple jefatura. Puedes reconocer fácilmente a un jefe líder: después de un rato en su despacho sales enriquecido. Líder es quien se rodea de los mejores y persigue su desarrollo con generosidad. Líder es quien reparte juego. Líder es alguien cuya autoridad no sólo emana de su cargo. En resumen, líder es alguien con talento para liderar.

Cuando no hay liderazgo en la dirección, la organización está enferma. Si la jefatura central falla en sus funciones, el talento periférico las absorbe en lo posible. Sin embargo, en una empresa esto suele producir un conflicto. Los jefes mediocres no saben qué hacer con el talen-

to; en primer lugar no son capaces de reconocerlo y, aunque lo sean, lo maltratan.

La elevada preparación académica de los empleados convierte en obsoletos los viejos métodos de liderazgo basados sobre todo en autoridad y antigüedad. Hoy se soportan muy mal los entornos de trabajo rígidos con jefes tóxicos, incompetentes y apoltronados. Una organización sana, moderna e innovadora distribuye liderazgo entre sus empleados.

Tradicionalmente la función más importante de los mandos intermedios ha sido el control, pero ahora más que nunca hay que sumar la promoción del talento. Eso sí, las políticas de gestión del talento deben asumir que la jerarquía de mando puede fallar en este cometido, por lo cual la máxima dirección ha de procurar mecanismos de compensación y protección.

Todo esto incrementa la exigencia hacia los jefes, pero no necesariamente la dificultad, basta apoyarse en valores y guiarse por el sentido común. Los buenos jefes necesitan buenos empleados y los buenos empleados buscan buenos jefes.

Si definimos statu quo como el conjunto de intereses, organización jerárquica, cultura, procesos y tecnologías dominantes, entonces podemos decir que la oportunidad es la posibilidad que tiene el talento de modificar el statu quo. Si estos cambios no encuentran mucha resistencia, entonces ese lugar es abierto y ofrece oportunidades, por tanto genera innovación y seguramente rentabilidad. ☺

El artículo que apareció dentro del apartado Tecnología y Sociedad del BIT 183 titulado Dynamic Computing, por un error en la maquetación se atribuyó a otro colaborador, siendo el autor del mismo José Eduardo Mohedano Córdoba, firmante de esta colaboración al que pedimos disculpas a través de esta Fe de erratas.



Johan Cruyff máximo representante de la Naranja Mecánica