

Perspectiva

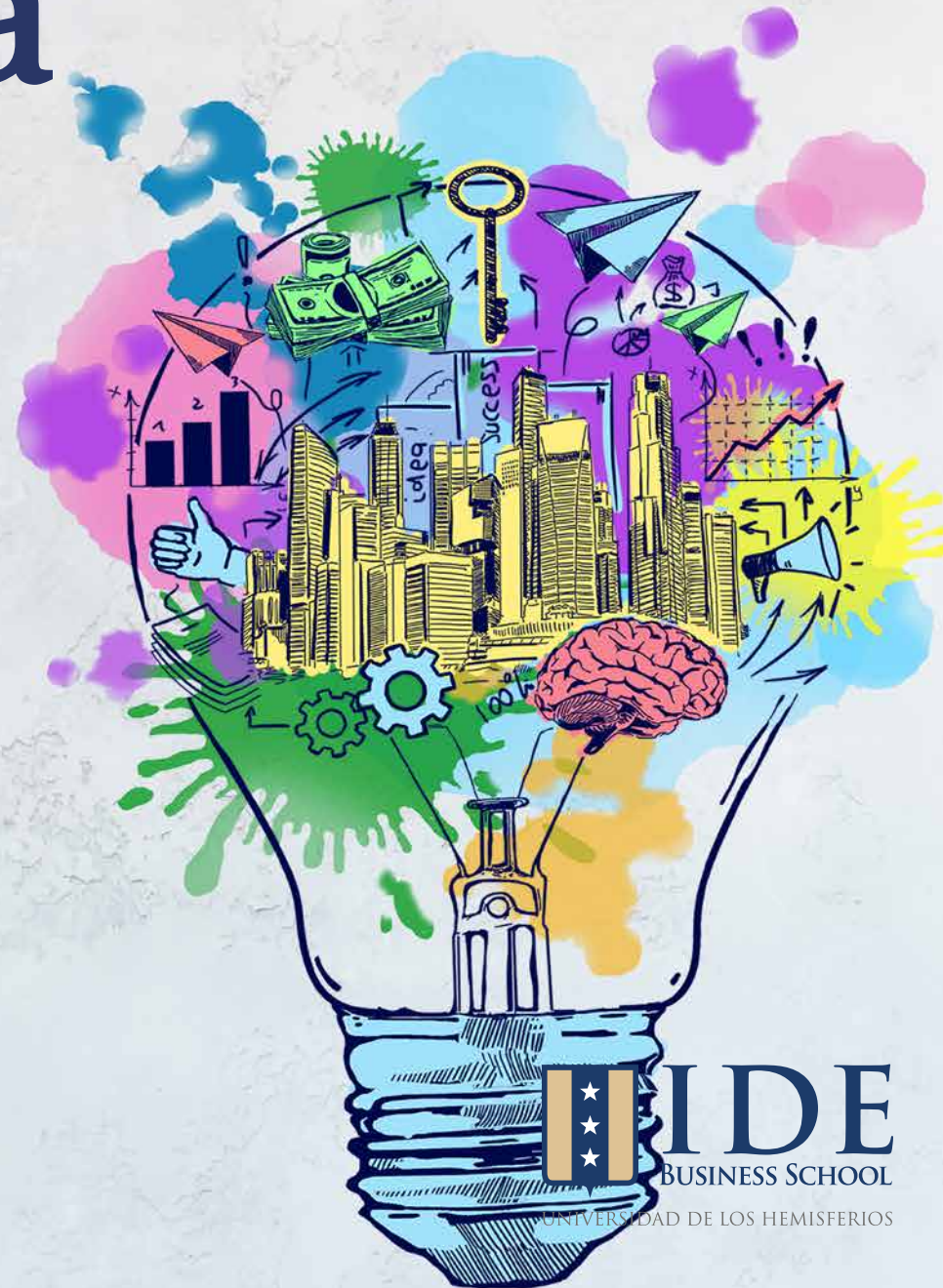
INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

La Geografía de la Creatividad y la Innovación

UNA MIRADA AL MUNDO CON



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON



UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://perspectiva.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:
<http://perspectiva.ide.edu.ec>
perspectiva@ide.edu.ec

EDITORA GENERAL
Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL
Alejandro Ribadeneira E.
Wilson A. Jácome
Jorge Monckeberg

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
César Vicente Bustamante G.

Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador

Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Teléfono: (593-2) 382 79 99
Quito, Ecuador
www.ide.edu.ec

■ CONTENIDO

4

Una mirada al mundo con **Harvard Business Review**

Si no está funcionando tu proyecto de innovación, fíjate quién está en el equipo | Los conocimientos de Stan Lee acerca de cómo organizar a la gente creativa | Los informantes representan una señal de que las empresas son sanas | Cómo convencer a los directores generales de que es prioritario prevenir el acoso.



8

EMPRESAS FAMILIARES

Millennials en las empresas familiares

¿Es importante conocer a los *millennials*? Si tenemos en cuenta que esta nueva generación supondrá el 75% de la población activa mundial en 2025, esto significa que en un futuro cercano ocuparán gran parte de los puestos de trabajo y las empresas familiares no serán una excepción. ¿Qué caracteriza a estos jóvenes profesionales? ¿Qué buscan en su carrera profesional?



10

INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

La Geografía de la Creatividad y la Innovación

¿Qué hace a ciertas ciudades o zonas más competitivas, creativas e innovadoras? Esta cuestión ha cobrado relevancia, a medida que avanzamos en la cuarta revolución industrial, aquella que está basada en las TIC's, el blockchain, la inteligencia artificial y una serie de nuevas tecnologías que se irán combinando entre sí, para formar las industrias del presente y el futuro.



13

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

A los directivos se les ha enseñado a actuar para resolver problemas y cambiar el presente. Pero incluso las ideas más brillantes pueden fracasar si nos lanzamos a buscar soluciones sin analizar detenidamente la experiencia real del cliente. La autora apunta una serie de consejos sobre cómo usar el modelo del *design thinking* para testar sus hipótesis y encarrilar su búsqueda.



19

ÚLTIMA MIRADA

Integrar la vida, condición necesaria para una empresa conciliadora

En un mundo tan acelerado y global como el que estamos viviendo, es conveniente pararse a reflexionar sobre las claves de una trayectoria profesional y personal con éxito, así como el modo de impulsarla en la dirección adecuada. Para ello, lo apropiado es la integración, mucho más poderosa que la mera conciliación.



*Nuestras Maestrías en Dirección de Empresas
cumplen con los más altos estándares internacionales
y por ello hoy cuentan con una de las más
importantes acreditaciones académicas del mundo.*

Si no está funcionando tu proyecto de innovación, fíjate quién está en el equipo

Por Nathan Furr, Kyle Nel y Thomas Zoëga Ramsøy

Un equipo de trabajadores estrella lanza una nueva iniciativa. Entonces, los resultados empiezan a tardar más tiempo de lo previsto, y después de demasiado tiempo fuera de su zona de confort personal, parece que el equipo de empleados de alto rendimiento no puede desempeñarse dentro de este ambiente incierto.

¿Cómo podría fallar un equipo tan capaz?

Los equipos capaces de hacer transformaciones están formados por gente que no solo es eficiente, sino que posee un equilibrio especial de habilidades y mentalidades que le permiten mantener la concentración, la agilidad y el optimismo frente a la incertidumbre. En el fondo, no todos los empleados de alto rendimiento están capacitados para esto. Existen tres características especiales que tendrán un papel importantísimo cuando el equipo se embarque en una iniciativa innovadora.

CÓMO SENTIRSE CÓMODOS CON LA INCERTIDUMBRE

El poeta John Keats acuñó el término “capacidad negativa” cuando describía a escritores como Shakespeare, quienes podían trabajar dentro de la incertidumbre y la duda. En un contexto moderno, se puede considerar a la capacidad negativa como la habilidad

de sentirse cómodos con la incertidumbre, incluso albergarla, en vez de ponerse tan ansiosos con su presencia que tengan que precipitarse prematuramente a un resultado más seguro, pero deficiente.

CÓMO GUIAR Y DESEMPEÑARSE EN UN TERRITORIO DESCONOCIDO

Los conductores del caos son las personas que pueden dirigir a través de la incertidumbre un proyecto de manera creativa. Los líderes que son conductores del caos son capaces de dirigir a un equipo en un proyecto incluso cuando varía el ambiente que los rodea.

Los conductores del caos con frecuencia se ocupan más de crear un cambio significativo que de subir en el escalafón de la empresa o de obtener otra estrella para su historial. Puede ser difícil encontrarlos y se requiere observación y experimentación.

MENTALIDAD DIVERGENTE, ACCIÓN CONVERGENTE Y COMUNICACIÓN INFLUYENTE

Finalmente, existen tres características neuropsicológicas que hay que buscar al formar un equipo transformador. La primera, mentalidad divergente, es la capacidad de asociar de manera extraordinaria la información, las ideas y los conceptos nuevos que por lo general se mantienen muy separados.

UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW



La acción convergente, la segunda característica, es la capacidad de desempeñarse con estas nuevas ideas a fin de crear algo tangible. Por último, es fundamental tener la capacidad de comunicar las ideas de una forma coherente, convincente e influyente. Esta característica inspirará a otros líderes y personas a cargo de tomar decisiones a creer, apoyar y actuar según una idea u oportunidad novedosa.

Cada proyecto empresarial representa un momento de posible transformación, y cada éxito ayuda a la empresa a autocorregirse y convertirse en lo que necesita ser para poder sobrevivir: una empresa moldeable capaz de aprovechar las nuevas oportunidades.

LOS AUTORES

Nathan Furr es profesor adjunto de Estrategia en INSEAD.
Kyle Nel es el director general y cofundador de Uncommon Partners.
Thomas Zoëga Ramsøy es el fundador y director general de Neurons Inc. Los tres son coautores de “Leading Transformation: How to Take Charge of Your Company’s Future”.

Los conocimientos de Stan Lee acerca de cómo organizar a la gente creativa

Por Sydney Finkelstein

A Stan Lee le desagradaba mucho ver a un artista ocioso. El famoso escritor y editor de libros de historietas, quien acaba de morir a los 95 años, pensaba que el talento ocioso era un talento aburrido, y era fácil perder un talento aburrido a manos de la competencia. También le molestaba en lo personal que la gente que trabajaba para él tuviera dificultades para ganar suficiente dinero. Así que Stan se aseguraba de ofrecer empleo continuo, algunas veces en detrimento de la empresa.

Yo estudié a Lee para mi libro “Los superjefes”. Un superjefe no es solo un jefe muy bueno. No solo forman una empresa o rebasan una meta de ingresos, sino que identifican, capacitan y construyen una nueva red de talentos.

“Mantén ocupados a los talentos” fue solo una de las lecciones que aprendí de Lee. La segunda, igual-

mente importante fue “No censure el talento”. Lee prefería dejar que sus talentos se ocuparan de los detalles creativos. Lee abundó en el tema: “Me parece que si alguien está haciendo algo de manera creativa, y cree que esa es la forma en que debe hacerse, debes dejar que lo haga”.

Una tercera lección que aprendí del ejemplo de Lee es: “Ofrece reconocimiento cuando es debido”. Suena muy sencillo, pero en realidad es muy raro. Una forma en que Lee daba reconocimiento era mediante una página de créditos, escrita en un tono parlanchín. La página de créditos era excepcional en las historietas; hasta entonces, los artistas que dibujaban e ilustraban las hojas habían permanecido anónimos. Este tipo de publicidad no solo era buena para los artistas, sino que ofrecía la posibilidad de que un lector joven se volviera especialmente admirador de su artista favorito.

Finalmente, el ejemplo de Stan Lee nos recuerda que hay que soñar en grande. Lee creía que los libros de historietas tenían el poder de hacer comentarios sociales, de ser incisivos, satíricos e inteligentes. Sostenía que no había razón para que las historietas no fueran consideradas un arte válido. Esa actitud propició que los mejores artistas quisieran trabajar con él.

A fin de cuentas, Lee reposicionó a las historietas, profesionalizó la industria e impulsó la trayectoria profesional de muchísima gente. Es un legado que cualquier jefe consideraría extraordinario.

EL AUTOR

Sydney Finkelstein es profesor de Estrategia y Liderazgo en la Escuela de Administración Tuck de Dartmouth.



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

Los informantes representan una señal de que las empresas son sanas

Por Stephen Stubben y Kyle Welch

Algunos de los peores desastres empresariales de las dos últimas décadas fueron anunciados por informantes: Sherron Watkins lanzó internamente la señal de alerta en Enron, Cynthia Cooper le informó a la administración sobre importantes problemas contables en WorldCom y Matthew Lee señaló problemas a su equipo administrativo en Lehman Brothers.

En 2018, NAVEX Global, el importante proveedor de sistemas de línea directa para los informantes y de manejo de incidentes, nos proporcionó acceso seguro y anónimo a más de 1,2 millones de registros de informes internos realizados por empleados de empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos. Nuestro análisis reveló que los informantes, en grandes cantidades, son fundamentales para mantener saludables a las empresas y que las líneas directas internas en funcionamiento son de vital importancia para los objetivos de las empresas, incluyendo la rentabilidad.

Descubrimos que las empresas que activamente emplean sus sistemas de información interna enfren-

tan menos litigios materiales y llegan a acuerdos por menores montos que las compañías que ignoran —o emplean al mínimo— esta información. A pesar de que es probable que todas las empresas tengan problemas con cierta frecuencia, las compañías en las que estos se reportan de manera temprana tienen más probabilidades de abordarlos antes de que se conviertan en problemas más grandes y generen costosos litigios.

Es menos probable que las empresas de rápido crecimiento empleen sus sistemas de información interna, al igual que las compañías que dan señales de posibles inexactitudes en las ganancias. Las compañías más activas en el uso de sus sistemas tienden a ser más rentables (según las mediciones de rendimientos sobre los activos) que las empresas que usan sus sistemas en menor medida.

Descubrimos que las empresas que usan más activamente sus sistemas de información interna pueden identificar y abordar los problemas dentro de la compañía antes de que sea probable un litigio. A pesar de

que los costos de liquidación con frecuencia pueden ser de cientos de millones de dólares, el golpe a la reputación de la marca y al precio de las acciones pueden exceder todos los demás gastos.

Nuestra investigación ofrece pruebas sólidas de que el uso elevado de estos sistemas es a menudo una muestra de una cultura sana de comunicación abierta entre los empleados y la dirección y no un presagio de problemas reales. Después de todo, las grandes empresas enfrentan muchos problemas comunes inevitables y no observados. Los sistemas de información interna simplemente hacen que esos problemas sean visibles para la administración.

LOS AUTORES

Stephen Stubben es profesor adjunto en la Universidad de Utah.

Kyle Welch es profesor adjunto en la Escuela de Negocios de la Universidad George Washington en Washington, D.C.



Cómo convencer a los directores generales de que es prioritario prevenir el acoso

Por Chai R. Feldblum y Sharon P. Masling

Ya pasó un año desde que el movimiento #MeToo (#YoTambién) captó la atención pública. Este año nos ha demostrado lo difícil que es para los directores de recursos humanos, el consejo general, los funcionarios de observancia y los directores de inclusión y diversidad argumentar en favor de la prevención del acoso ante sus líderes. Muchas de las personas en esa posición saben, al igual que nosotros, que detener y prevenir el acoso en el lugar de trabajo no es solo una exigencia moral, sino también una estrategia empresarial sensata.

El año fiscal pasado, la presentación de casos de acoso sexual por la Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC, por su sigla en inglés) aumentó a más del doble, y los daños económicos que pagaron los patrones se incrementaron de 47 a 70 millones de dólares en los casos de la EEOC. Estas estadísticas no incluyen los costos de los casos

de acoso sexual presentados por abogados privados de demanda ni otros tipos de acoso investigados o litigados por la EEOC o por abogados privados.

Sin embargo, los costos por daños y perjuicios y por litigios no son las únicas consecuencias financieras de la ineficacia empresarial para detener y prevenir el acoso en el lugar de trabajo. Los empleados que son víctimas de acoso, así como los que trabajan con ellos, sufren consecuencias de salud adversas físicas y mentales, que derivan en ausentismo y costos por atención médica más elevados. El acoso reduce la productividad tanto de los empleados que son acosados como de la unidad en donde ocurre el acoso. Además, el daño a la reputación también puede ser devastador para la empresa.

Por desgracia, muchos empleadores todavía no han podido aplicar medidas que sean mejores y más eficaces para prevenir el acoso en el trabajo. La capacita-

ción tradicional que se concentra en las definiciones y las prohibiciones legales de una conducta ilícita es necesaria pero insuficiente para prevenir juicios largos contra una empresa y para evitar conductas indebidas en el futuro.

A fin de detener el acoso de manera eficaz y prevenir su repetición, los empleadores tienen que crear una cultura de respeto e inclusión donde la gente se sienta segura cuando informa sobre alguna conducta indebida, y donde haya consecuencias claras e inmediatas por haber incurrido en acoso.

LAS AUTORAS

Chai R. Feldblum es comisionada de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo.

Sharon P. Masling es la jefa de personal de Feldblum.



Millennials en las empresas familiares

Por Josemaría Vázquez V.

Profesor de Dirección de Personas y Empresas Familiares del IDE Business School

La clave para el modelo de transformación de la empresa familiar es tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia. De todos es sabido que, para alcanzar estos objetivos, la empresa familiar debe contar con un acuerdo marco que señale las reglas y procesos. Aunque para muchos es un tema destacado, es triste encontrarse países como Ecuador donde las empresas familiares alcanzan casi un 90%, que sólo el 25% de ellas tengan acuerdos bien establecidos; más aún con las generaciones que vienen por delante.



Millennials en las empresas familiares

Lo de poner nombre a las generaciones no es nuevo como comenta Josep Tàpies, profesor de Empresas Familiares del IESE Business School, España.



Baby boomers se llama a los que nacieron entre 1945 y 1965, la *Generación X* la componen los que nacieron entre 1965 y 1980, y a los nacidos entre 1980 y 1995 se les ha venido a llamar *millennials*.

Las fechas son siempre orientativas, porque no suele existir un consenso absoluto sobre el momento de inicio y fin de cada generación. Por poner un ejemplo, hay quien dentro los *millennials* distingue dos grupos: los *senior millennials*, nacidos en la década de los

ochenta, y los *junior millennials*, nacidos en los noventa, según un profesor del IESE.

Pero, ¿es tan importante conocer a los *millennials*? Sí, si tenemos en cuenta que esta nueva generación supondrá el 75% de la población activa mundial en 2025. Eso significa que en un futuro cercano ocuparán gran parte de los puestos de trabajo y las empresas familiares no serán una excepción. ¿Qué caracteriza a estos jóvenes profesionales? ¿Qué buscan en su carrera profesional? ¿Qué puede ofrecerles la empresa familiar y qué pueden ofrecer ellos a la empresa familiar? Son cuestiones que no pueden dejarse al azar.

Pensando en ellos como los herederos de empresas e intentando entenderlos, nos damos cuenta que han crecido en la cultura de la inmediatez, así que son un tanto impacientes y les gusta obtener resultados visibles a corto plazo. Son digitales, están permanentemente conectados y valoran mucho la flexibilidad, tanto en horarios como en lugar de trabajo:

prefieren trabajar por objetivos que estar ligados a un horario fijo y presencial. Para ellos, lo económico es importante, pero no lo único. Son conscientes del valor del dinero, pero el salario no es su principal motivación.

Todos estos detalles, que pueden parecer sin importancia, podrían causar un choque en el trabajo con la generación anterior y deteriorar las relaciones sucesor-sucedido o padre-hijo. Pero al acercarnos un poco más, nos damos cuenta de que lo que les atrae de alcanzar puestos de responsabilidad no es tener a muchas personas a su cargo, sino la posibilidad de cambiar las cosas y de tener impacto positivo en la sociedad. Y esta es una forma de pensar que encaja perfectamente con la filosofía de la empresa familiar, siempre fiel a una misión y una visión que van más allá de lo inmediato, manteniendo un fuerte compromiso con la comunidad.

Por ello la clave de la continuidad está en mirar, no lo que separa, sino lo que une, y luchar para que esos valores familiares perduren en las siguientes generaciones.

EL AUTOR



Josemaría Vázquez Vega tiene los grados de Máster en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Doctor en Jurisprudencia por la Universidad de Guayaquil. Es Abogado por la Universidad Complutense de Madrid y Coach Profesional reconocido por el IESE Business School de España. Es Asesor y Consultor de importantes empresas españolas y ecuatorianas. Actualmente es miembro del Consejo de Dirección del IDE Business School y de otras empresas familiares multinacionales y locales.

Artículo publicado en Revista América Economía en julio de 2018

La Geografía de la Creatividad y la Innovación

Por Julio José Prado

Profesor de Entorno Económico del
IDE Business School

¿Qué hace a ciertas ciudades o zonas más competitivas, creativas e innovadoras? Esta no es una pregunta nueva. De una u otra forma se la viene planteando y estudiando, al menos desde inicios del siglo XIX, a través de economistas como Von Thunen o Marshall, o más recientemente Krugman y Porter. Sin embargo, esta cuestión ha cobrado relevancia, a medida que avanzamos en la cuarta revolución industrial, aquella que está basada en las TIC's, el *blockchain*, la inteligencia artificial y una serie de nuevas tecnologías que se irán combinando entre sí, para formar las industrias del presente y el futuro.



La Geografía de la Creatividad y la Innovación

No hay duda de que nos enfrentamos a una nueva forma de organización industrial compleja, ampliamente interconectada y poco predecible. Interesantemente, surge una paradoja, pues mientras más globalizado, complejo e interconectado está el mundo —y por ende las industrias, empresas y personas—, más importancia cobra la geografía, la localización y estrategias de competitividad enfocadas en las regiones, las ciudades y las industrias específicas.

Resulta que es muy difícil tener éxito en la revolución 4.0 si el entorno en donde nacen, se incuban y evolucionan las empresas no las apoya. Es por eso que, usando conceptos del novedoso campo de la economía evolucionaria, hoy por hoy se habla de crear ecosistemas de emprendimiento, innovación o, más recientemente, ecosistemas de la creatividad, que no son más que una forma moderna de referirse a las aglomeraciones industriales del siglo XIX o los *clusters* industriales del siglo XX —aunque con ciertas diferencias conceptuales—, pero bajo los nuevos parámetros que nos impone la economía del siglo XXI.

Y así surge una pregunta aún más actual: ¿se puede crear una zona o ciudad creativa e innovadora? La respuesta parece ser “sí”, viendo los ejemplos de Silicon Valley, San Francisco, Nueva York, Tel Aviv, Londres, Barcelona, St. Louis y, más recientemente a escala más pequeña, aquí cerca pero no menos impresionante, Medellín.

A pesar de la amplia evidencia que demuestra que sí existen zonas y ciudades claramente más creativas que otras, cada vez es más evidente que no debe —aunque se pueda— crear una zona o ciudad creativa desde cero. De hecho, grandes proyectos —generalmente

públicos— en Ecuador y en otras partes del mundo han fracasado rotundamente. Y es que además el talento, la cultura y la creatividad se encuentran generalmente altamente localizados y atados a zonas geográficas específicas, relacionadas con la historia, la demografía y una serie de otras condiciones socio-económicas, que no se pueden implantar o replicar muy fácilmente.

Ahí es donde el nuevo campo de estudio de la *economía naranja* es altamente útil y aplicable, pues trata de reconocer que existen efectivamente industrias de la creatividad, que pueden ser categorizadas por sí solas (teatro, música, artes, servicios culturales), o que se encuentran embebidas en otras industrias (diseño de todo tipo, innovación industrial, o marketing). Pero el reto no solo es identificar esas industrias y cuantificar su aporte económico —lo cual de por sí es difícil por falta de estadística pública y privada—, sino que se trata de entender y crear las condiciones para favorecer el na-

cimiento y maduración de más ciudades o zonas creativas. ¿Cómo hacerlo? ¿Cuáles son los pasos para lograr crear ecosistemas exitosos de la creatividad? Eso es lo que abordaremos en un próximo artículo.



EL AUTOR



Julio José Prado tiene los grados de PhD en Management & Economics por Lancaster University Management School, Reino Unido, y MBA Máster en Dirección de Empresas por IDE Business School. Es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador e Ingeniero Comercial por la Universidad de las Américas de Ecuador. Actualmente es el Presidente del Directorio y Director Ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.

Versión actualizada del artículo publicado en Revista América Economía en septiembre de 2018

Preinscríbete y aprovecha nuestros descuentos

Crecimiento **EXPONENCIAL** para **EMPRESAS**

Mejora la ventaja competitiva de tu empresa y amplía la visión del negocio a nivel global.



ROKK3R IDE
CENTRO DE INNOVACIÓN

TEMAS

El Futuro de Abundancia

Organizaciones Exponenciales

Innovación Corporativa Abierta

Nuevas Tecnologías Exponenciales

Ruta del producto

Design Sprint

Hackeo De Crecimiento

La 4ta Revolución Industrial

Entre otros...

Design Sprint **BOOTCAMP**

16 Hrs

Consigue los resultados y mejoras que deseas en tu empresa.



ROKK3R IDE
CENTRO DE INNOVACIÓN

TEMAS

Parking Lot

Tablero de Supuestos

Nuestro MTP

Lightning Demos

Brainstorming Individual

Crazy 8's

Zen Voting

Prototipar

Entre otros...



Guayaquil: gzurita@ide.edu.ec
Quito: mlsaenz@ide.edu.ec



Guayaquil: 0993842168
Quito: 0992904860

Síguenos en:



UN PASO ATRÁS HACIA LA SOLUCIÓN

¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

Por Jeanne M. Liedtka

¿Alguna vez te has ilusionado con una nueva idea para acabar viendo que no iba a salir como pensabas? Tal vez diste por hecho que tus clientes querían un nuevo producto o servicio (y no era el caso). O creías que, a pesar de las deficiencias de la idea, tu empresa podía sacarla adelante (y no era así). Tus hipótesis te costaron tiempo y dinero. Con un poco de suerte, pudiste corregir el rumbo. O tal vez lo pagaste con un gran fracaso.



¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

Comprobar las hipótesis que subyacen a toda idea de negocio es vital para cualquier nuevo proyecto. El *design thinking* –un proceso colaborativo e iterativo dirigido a dar con una idea mejor y más atinada– suele empezar con la sensibilización y la búsqueda de necesidades, mientras que el testeo de hipótesis se produce en las fases posteriores del proceso de resolución de problemas y toma de decisiones. Por desgracia, las empresas no siguen este orden. Pero la buena noticia es que no tiene por qué acabar en desastre, siempre y cuando aprendan a testar sus hipótesis.

Partiendo del esfuerzo de innovación de un hospital estadounidense, este artículo destaca tres retos que deben afrontar habitualmente las empresas cuando se saltan el testeo de hipótesis. Al analizar lo que salió mal –y la rectificación del equipo–, muestro cómo se pueden emplear los principios y las herramientas del *design thinking* para evitar el desastre y situar las hipótesis en primer plano, con lo que se ahorra tiempo, dinero y dolores de cabeza.

El necesario chequeo del hospital Whiteriver

El hospital Whiteriver de la Reserva India de Fort Apache (Arizona) detectó un grave problema: alrededor de un 25% de las personas que acudían a urgencias se iban sin ser atendidas. Esto derivaba en un problema mayor, común en hospitales de todo Estados Unidos: de cada tres personas que se iban sin ser atendidas, una necesitaba tratamiento de urgencia unos días más tarde.

La raíz de problema del Whiteriver eran los largos tiempos de espera. Quienes se iban sin ser atendidas casi nunca presentaban un cuadro crítico, pero sus do-

lencias podían agravarse fácilmente. De hecho, no es extraño que problemas en principio tratables deriven en situaciones críticas. En algunos casos, el Whiteriver tenía que trasladar a los pacientes fuera de la reserva en helicóptero, lo que encarecía mucho el coste de la atención médica.

Como suele suceder en las zonas poco pobladas, la comunidad local acudía al servicio de urgencias por los motivos más mundanos, como renovar las recetas. Así, en un día normal, hasta dos tercios de las personas que iban a urgencias lo hacían por cuestiones que no lo eran.

Como las urgencias graves eran prioritarias, los casos menos importantes pasaban al final de la lista. Los pacientes podían esperar hasta seis horas antes de ser atendidos. Aunque ocurre lo mismo en muchos hospitales, la tasa de pacientes no atendidos en el Whiteriver multiplicaba varias veces la media nacional.

Y así llegamos a Marliza. Miembro de la tribu Kiowa de Oklahoma, se crió en Chicago cuando sus padres fueron desplazados debido a la Ley de reubicación indígena de 1956. Había ejercido de directora y oficial administrativa de asistencia médica a domicilio. Como trabajar con las tribus le parecía más gratificante, aceptó el puesto de responsable de mejora del rendimiento en el Whiteriver.

Un día, Marliza recibió una invitación para presentar ideas en el Ignite Accelerator, un programa de innovación dirigido por el Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos que ofrece educación, apoyo y cierta financiación a los funcionarios públicos

para mejorar el servicio que prestan a los ciudadanos. Marliza aprovechó la oportunidad y presentó varios proyectos que ella y su equipo habían ideado.

Muchos directivos podrán identificarse con Marliza. Como ella, suelen tener un problema organizacional cotidiano que no alcanza necesariamente la magnitud de las grandes complicaciones. Son esos problemas “malvados” que mucha gente asocia al enfoque del *design thinking*, una de cuyas cualidades clave es que cualquiera puede usarlo para solucionar un problema como la mejora de los tiempos de espera o la prestación de un servicio en apoyo de la misión de la organización. No todos los cambios tienen por qué ser revolucionarios.

Otro aspecto de esta historia con el que sin duda los directivos se identificarán es lo que Marliza hizo antes de acudir al taller de Ignite Accelerator: empezó a pensar cómo podía innovar su servicio. En este caso, el proyecto seleccionado para el desarrollo en Ignite fue un quiosco electrónico que mejoraba el proceso de admisión de pacientes y reducía los tiempos de espera en urgencias.

¿Por qué un quiosco electrónico? A Marliza se le ocurrió esta idea tras leer sobre uno que había tenido éxito en el hospital Johns Hopkins de Baltimore. Al llegar, los pacientes se registraban mediante un sistema electrónico y los departamentos del hospital –la farmacia, los médicos especialistas, los laboratorios y otros– recibían al momento información sobre la atención necesaria. El sistema ahorraba tiempo en trámites administrativos y aceleraba el proceso de asignación de recursos médicos a cada nuevo paciente.

¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

Con el apoyo del equipo directivo del hospital, Marliza y Alysia, la encargada de urgencias, asistieron a un taller de tres días del Ignite Accelerator. Tenían bien definida su solución: un quiosco de registro electrónico que aceleraría el triaje de los pacientes y evitaría que se fueran de urgencias sin ser atendidos. Parecía demasiado fácil. Y lo era.

Primer reto: ver a través de los ojos del cliente, no los propios

Es fácil abordar un problema desde nuestro punto de vista de “expertos” en lugar de adoptar el de aquellos para quienes estamos diseñando la solución. Por supuesto que queremos satisfacer sus necesidades, simplemente pensamos que ya sabemos cómo hacerlo.

Para muestra, el quiosco electrónico. En el taller se pidió a los participantes que cuestionaran las hipótesis en que se basaba su solución. En el caso del Whiteriver, la pregunta fue: ¿cómo reaccionarían los pacientes a la solución tecnológica propuesta?

Marliza se imaginó cuál sería la reacción de su abuela ante el monitor electrónico. Enseguida se dio cuenta de que muchos de los ancianos de las tribus – los principales pacientes de urgencias– no se sentirían a gusto con la nueva tecnología.

Moraleja: pregúntate siempre si la solución que propones es la óptima desde todos los ángulos. En otras palabras, en lugar de empezar con un “¿y si?” –donde imaginas una realidad futura–, toma como punto de partida un “¿qué pasa?” –en el que analizas la realidad actual– a través de los ojos de los destinatarios de la solución que vas a diseñar.

« Pregúntate siempre si la solución que propones es la óptima desde todos los ángulos. En lugar de empezar con un “¿y si?” –donde imaginas una realidad futura–, toma como punto de partida un “¿qué pasa?”. »

El ego puede ser sano en lo que a pasión por un proyecto se refiere, pero puede interferir con nuestra capacidad para ver oportunidades desde un punto de vista diferente al nuestro. La solución de Marliza y Alysia –la tecnología– prescindía de la opinión de los interesados, que es vital.

Reconociendo esta carencia, ambas pasaron enseguida de la postura “sabemos exactamente lo que vamos a hacer” a la de “no nos enroquemos pensando que esto es lo mejor”. Dejaron el ego a un lado y empezaron a esculpir la piedra en la que habían escrito su idea. Al fin y al cabo, el objetivo del *design thinking* no es descubrir “la verdad”, sino tomar mejores decisiones que reducen progresivamente la incertidumbre.

Segundo reto: compararse o no, y con quién

También es muy fácil, demasiado, inspirarse en tus colaboradores y competidores. Pero que una solución sea viable para otra empresa parecida no quiere decir que sea la más adecuada para la tuya.

A simple vista, el quiosco electrónico del Johns Hopkins parecía satisfacer todas las necesidades del Whiteriver. Pero había una diferencia fundamental: sus pacientes no estaban en la Reserva India de Fort Apache. Por eficiente que sea en el entorno urbano de

Baltimore, un sistema electrónico podría causar más retrasos en el Whiteriver.

El equipo del Whiteriver había escuchado las quejas de los pacientes respecto a los tiempos de espera, y ese problema se parecía mucho al del Johns Hopkins. Pero la solución propuesta debía funcionar con un grupo de pacientes muy diferentes.

Adaptar el papel

Tras hablar directamente con los pacientes de más edad, el equipo del Whiteriver decidió sustituir la idea del quiosco electrónico por un formulario en papel. Parecía la mejor respuesta para averiguar los problemas médicos de los pacientes nada más entrar en urgencias. Se les preguntaba si necesitaban atención urgente o no, si tan solo querían ver a una enfermera o renovar una receta, etcétera.

Como cualquiera podía ayudar a los pacientes a marcar las casillas de un formulario de una página, Marliza y Alysia pensaron que no era necesario disponer de un médico para derivar a un paciente a la atención que necesitaba. Convencidas de que ya habían solventado los problemas de su primera y errónea hipótesis respecto al quiosco electrónico, se dispusieron a poner a prueba el nuevo concepto del formulario en el hospital. Y eso nos lleva al siguiente reto.

Tercer reto: cómo saber lo que no sabes

Cuando te sumerges en la resolución creativa de problemas, es difícil saber si has evaluado todas las incertidumbres. Las incógnitas desconocidas suelen plantear los mayores problemas: ¿cómo descubrir posibles problemas si no los puedes ver?

¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

Es la señal de que ha llegado el momento de recurrir a tu red. Con frecuencia, los asuntos de áreas complejas, como los legales, son lo último en lo que piensa un equipo de innovación. Es en este tipo de situaciones cuando se hace evidente la importancia de contar con una amplia red de colegas especializados en otros campos, ya que te ayudarán a valorar las barreras que podría encontrarse tu idea.

Por suerte para el equipo del Whiteriver, el personal de Ignite había tejido una red de contactos por todo el Departamento de Salud y Servicios Humanos para facilitar el éxito de sus innovadores. Una de estas personas, que trabajaba en los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid, les informó de que, según la Ley de tratamiento de urgencias médicas de 1986, toda persona que entre en una sala de urgencias debe ser examinado por un médico.

Otra vuelta de tuerca. Obligado a abandonar la idea del formulario en papel, el equipo volvió a la casilla de partida para identificar “qué pasa” (analizar la realidad actual). Visitaron otros hospitales de Arizona para ver cómo habían solucionado el problema. Se fijaron en un sistema de vía rápida, por el que personal médico cualificado valoraba el estado de los pacientes en un plazo de 15 minutos al llegar a urgencias y derivaban los casos no urgentes a los servicios apropiados. Otros hospitales con sistemas parecidos habían tenido Buenos resultados. Tras un ensayo de cuatro días en el Whiteriver, el porcentaje de pacientes que abandonaban urgencias sin ser atendidos pasó de casi el 18% a tan solo el 1,35%.

Contentas con los resultados de este experimento, Marliza y Alysia hicieron cuentas a partir de los indica-

dores de rendimiento existentes, como la pérdida de ingresos por los pacientes que se iban sin ser atendidos y el coste medio del traslado de pacientes a hospitales más grandes. Presentaron las cifras a la dirección del hospital, que las consideró convincentes: el rediseño de urgencias costaría 150.000 dólares, una inversión más que rentable teniendo en cuenta que el ahorro y la ganancia en eficiencia equivalían a 6 millones de dólares.

Marliza testó aún más sus hipótesis con un experimento en el Whiteriver y se valió de los indicadores de rendimiento del hospital para defender ante sus superiores que la idea podría funcionar entre su comunidad de usuarios (no la del Johns Hopkins). El hospital trasladó la recepción desde la oficina acristalada a una mesa en el centro de la sala de espera, mejoró la señalización, dotó al servicio de un segundo médico y añadió dos nuevas salas de evaluación para acelerar el tratamiento de los casos no críticos. El aprendizaje de esta fase sirvió para las siguientes antes de que el hospital se embarcara en un nuevo proyecto.

Regreso al futuro

Los tres retos del Whiteriver produjeron momentos “eureka” gracias a la flexibilidad del modelo del *design thinking*. La **figura 1** ilustra el viaje tradicional del *design thinking*, que tiene cuatro etapas:

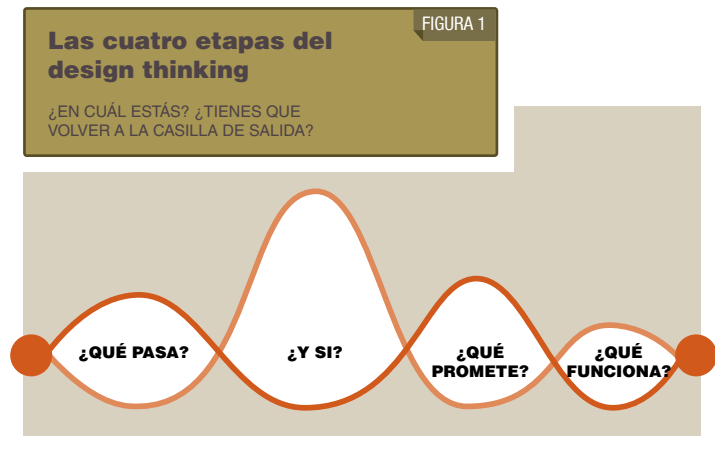
1. **¿Qué pasa?** : analizamos la realidad actual.
2. **¿Y si?** : imaginamos una realidad futura.
3. **¿Qué promete?** : tomamos decisiones.
4. **¿Qué funciona?** : nos lleva al mercado.

La expansión y contracción de las líneas representa lo que los diseñadores denominan pensamientos “di-

vergente” y “convergente”. Es decir, te interesa ampliar miras al principio de cada una de las etapas y después reducir las opciones cuando te dispones a pasar a la siguiente. Primero analizas y después generas ideas, mientras que el testeo de hipótesis viene más tarde, cuando empiezas a tomar decisiones.

Para acometer el proceso del *design thinking* “como es debido”, los profesionales recomiendan empezar por el problema u oportunidad real que debe abordarse. La lógica es que primero has de satisfacer las necesidades actuales de tus clientes (“¿qué pasa?”) antes de donde crees que deberían llegar. Es una regla de oro muy útil.

Con todo, el ejemplo del Whiteriver es representativo del modo de proceder de muchas empresas: empiezan con ideas en modo “¿y si?”, saltándose el



FUENTE: Adaptación de *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*, de J. Liedtka y T. Ogilvie.

¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

“¿qué pasa?” y yendo directamente al “¿qué promete?” sin haber analizado de verdad la experiencia real del usuario. Como no podía ser de otra manera, este enfoque suele llegar a un punto muerto: se invierte en un producto que, cuando llega a la fase de testeo, nadie quiere.

Podría decirse que empezar por la solución no es la mejor manera de proceder. Pero si trabajas así, no desesperes: puedes usar el modelo del *design thinking* para testar tus hipótesis. Si son erróneas, el modelo te devolverá a la casilla de salida, como le ocurrió a Marliza y Alysia.

Pensemos en cómo funciona la mente de los directivos: quieren actuar para resolver problemas y cambiar el presente. Orientados a la acción, hacen recomendaciones audaces y declaraciones prescriptivas sobre cómo debería ser el futuro. Después reúnen las evidencias que sustentan su argumento para que los grupos de interés compren su visión. Buscan el factor sorpresa, ese punto óptimo donde convergen el valor para el cliente y los beneficios.

Pero en el *design thinking*, la etapa “sorpresa” es cuando empiezas a seleccionar conceptos, reduciendo tus castillos en el aire a unas cuantas ideas manejables cuya viabilidad en el mercado puede testarse. Es el momento en el que debes empezar a cuestionar lo que das por hecho.

Cuando hablo de testeo, no me refiero a los indicadores habituales, como la rentabilidad de la inversión (ROI), sino al método académico o científico, es decir, comprobar una hipótesis: si X es igual a A, Y es igual a B. Se vale del razonamiento, la experimentación y la investigación para verificar una

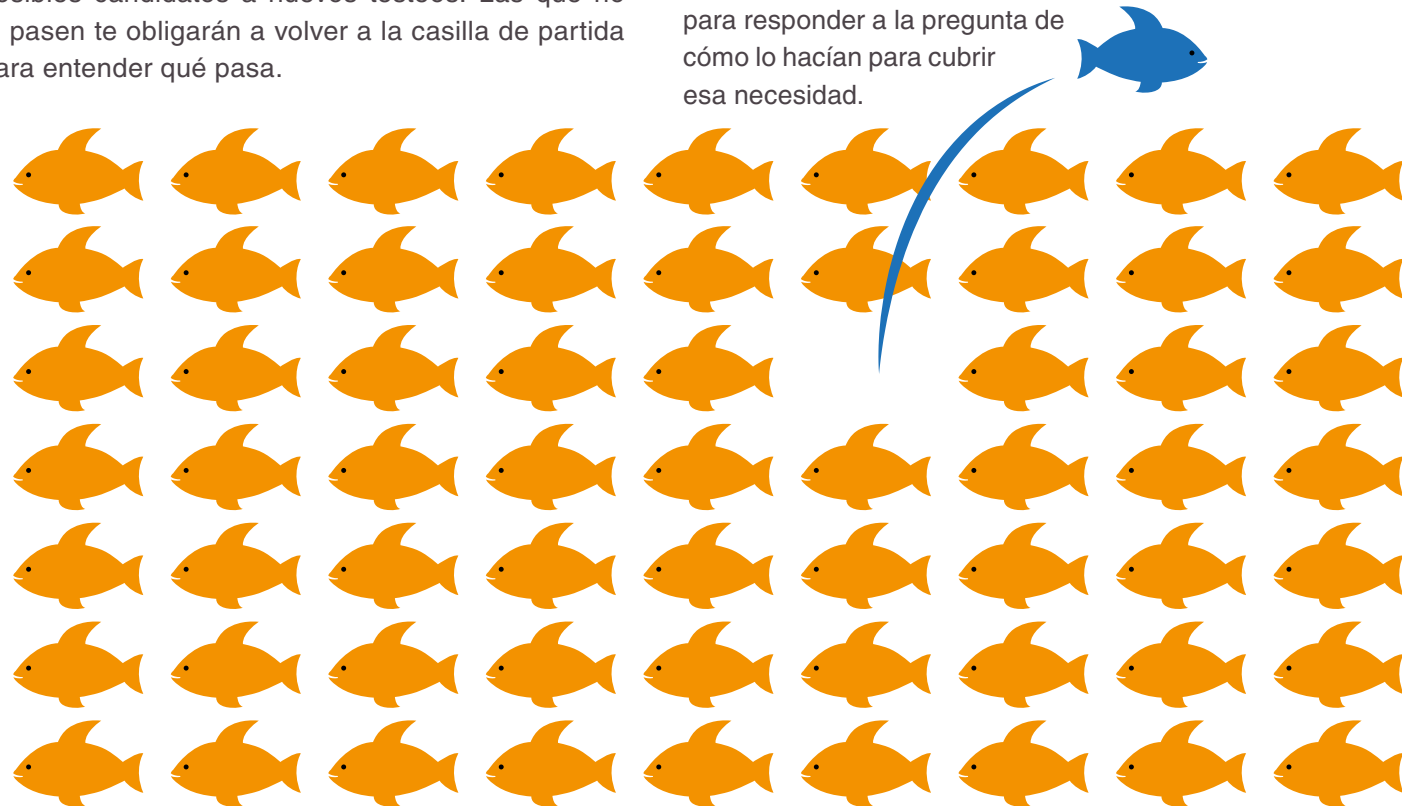
proposición que, de no verificarse, te obligará a dar marcha atrás y repensarla. Al tratar los nuevos conceptos como hipótesis y después ponerlos a prueba, toda tentativa de solución pasa a ser un resultado y no un fin en sí mismo.

Haz este experimento: coge una idea, que en realidad no es más que una conjetura sobre algo que piensas que va a estar bien, y téstala preguntándote en qué condiciones sería un buen negocio. Dicho de otro modo: “¿Qué tendría que ser cierto para que fuera una buena idea?”.

Las ideas cuyas hipótesis pasen este examen son posibles candidatos a nuevos testeos. Las que no lo pasen te obligarán a volver a la casilla de partida para entender qué pasa.

Este ejercicio recuerda a lo que el matemático y arquitecto británico Lionel March denominó razonamiento abductivo, o sea, el descubrimiento de las causas. A diferencia del razonamiento deductivo, el abductivo funciona hacia atrás, del efecto a la causa. Todo *design thinking* emplea el razonamiento abductivo.

Obviamente, el punto más eficaz y eficiente para empezar a cuestionar tus hipótesis se sitúa mucho antes de que hayas alcanzado la etapa de las soluciones. Pero si te encuentras en la misma tesitura que el Whiteriver, aprende de lo que hicieron: llegaron a un resultado exitoso tras dar marcha atrás muchas veces, no solo para determinar lo que el cliente necesitaba, sino para responder a la pregunta de cómo lo hacían para cubrir esa necesidad.



¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

Sopesar múltiples consideraciones como estas al mismo tiempo es otra de las características del *design thinking* (ver **De la promesa a la realidad**).

Una nueva manera de pensar

El *design thinking* sigue abriéndose camino en la empresa privada, pero también en el sector público, y no solo en la salud, también en la educación, los servicios sociales y el ámbito administrativo. Cuando los retoques menores crecen en escala, todo se puede transformar, desde el presupuesto de los organismos públicos hasta la experiencia de los ciudadanos.

Cualquiera que sea el sector en el que trabajen, los directivos deben pensar detenidamente cuándo conviene emplear métodos de pensamiento lineal, con los que se define un problema y se generan distintas soluciones alternativas al comienzo del proceso, para después eva-

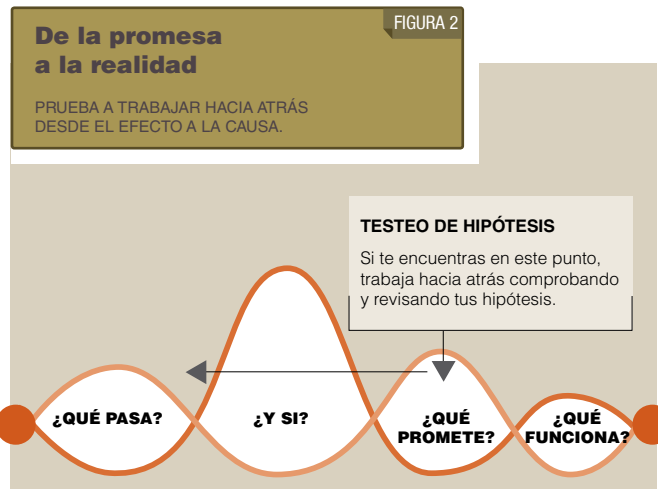
luarlas analíticamente haciendo uso de datos del pasado. El *design thinking* funciona mejor en situaciones en las que los datos del pasado no predicen necesariamente el futuro y a partir de la comprensión de la dinámica actual como medio para vislumbrar el mejor curso de acción en el futuro.

En esta búsqueda, tu capacidad de percepción y cuestionamiento son de capital importancia. Pistas en apariencia triviales podrían ser decisivas para el éxito, aunque tal vez no sean obvias. A tal fin, sale a cuenta rodearte de un equipo diverso de innovadores que combinen el lado izquierdo y el derecho del cerebro para ayudarte a ver las cosas desde múltiples ángulos y perspectivas.

Otra cualidad vital es saber mantener el ego a raya con una buena dosis de humildad. Pregúntate una y otra vez si lo que ves como solución aborda realmente las necesidades de los grupos de interés.

No dejes que la mentalidad de directivo preocupado por la cuenta de resultados te impida pensar de forma creativa en cómo valorar el impacto de tu idea. A las empresas les encanta la cuantificación. Tu reto es justificar económicamente tu idea con los datos arrojados por los experimentos con los que has testado tus hipótesis, y hacerlo de la manera más convincente posible. Esos datos han de sorprender tanto como el propio concepto creativo y demostrar sus beneficios tangibles tanto para la organización como para los grupos de interés. De lo contrario, se te hará cuesta arriba tu esfuerzo por recabar apoyos, financiación y otros recursos para lanzar tu idea, así como la justificación de la inversión necesaria para escalarla.

Ante todo, nunca tengas miedo de retroceder un paso para avanzar dos. Corregir el rumbo puede ser menos costoso y complicado de lo que supones. ¿No me crees? ¡Testa esta hipótesis!



LA AUTORA

Jeanne M. Liedtka es profesora de Darden School of Business (Universidad de Virginia). Su trabajo se sitúa en el cruce entre la estrategia y la innovación. Incluida en la lista Thinkers50 de los pensadores más importantes de la dirección de empresas, es autora de varias herramientas de gestión y diversos libros premiados sobre *design thinking*, la innovación basada en el diseño y cómo involucrar a empleados de todos los niveles en el pensamiento creativo para liderar el crecimiento

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización

Integrar la vida, condición necesaria para una empresa conciliadora

Por Nuria Chinchilla

Profesora de Dirección de Personas en las Organizaciones de IESE Business School, España

En un mundo tan acelerado y global como el que estamos viviendo, es conveniente pararse a reflexionar sobre las **claves de una trayectoria profesional y personal con éxito**, así como el modo de impulsarla en la dirección adecuada.

En la presentación del libro “Integrar la vida. Liderar con éxito la trayectoria profesional y personal”, mi colega el profesor **Alberto Ribera**, director de la Unidad de Coaching del IESE y prologuista del libro, nos recordó la importancia de gestionar correctamente la principal empresa: “Yo S.L.” Para ello, lo apropiado es la **integración**, mucho más poderosa que la mera conciliación. Integrar es **reunir todos los elementos vitales con un corazón inteligente**, poniendo el acento en la propia **misión** como norte que dirige la integración.

El término «conciliación» se ha reducido, en su uso más frecuente, a una concepción tan simplista que resulta casi irreconocible: para muchas personas, conciliar se limita a implantar unos horarios laborales flexibles o a ampliar las bajas por maternidad. Porque, claro está, la conciliación, para estas mentalidades, es cosa de mujeres, más concretamente, de madres. En realidad,

¿por qué tiene que haber conflicto entre mi vida personal, mi familia, mi desarrollo profesional y mi desempeño en la empresa? Una persona proactiva, fuerte, que ha desarrollado su voluntad y su libertad, que sabe lo que quiere y cuáles son sus metas, será perfectamente capaz de **orquestrar su existencia**, afinar todos los instrumentos y producir una melodía armoniosa.

Una serie de prácticas y ejercicios, planteados en el libro, sirven de orientación en ese itinerario que comienza en la conciliación con uno mismo para después abrirse a los elementos que integran nuestra vida: la pareja, la familia, la empresa, el trabajo y, finalmente, la sociedad. ¿Cuál es nuestro rol en cada uno de estos ámbitos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Podemos o debemos cambiar nuestra perspectiva de la vida?

Una vez que somos capaces de conocer nuestra misión y ser coherentes y fieles a ella, todos los elementos se integran y adquieren sentido y trascendencia, proporcionándonos esa grata satisfacción espiritual y física que nos dará la posibilidad de tener una vida plena y feliz. En la toma de decisiones diarias, priorizando a qué dedicamos el tiempo, es como

vamos tejiendo nuestra vida e integrando nuestra trayectoria profesional y personal.

LA AUTORA



Nuria Chinchilla Albiol es PhD en Dirección de Empresas y MBA por IESE, Universidad de Navarra, y Licenciada en Derecho por la Universitat de Barcelona. Autora de libros sobre cambio organizacional, organizaciones familiarmente responsables y conciliación entre vida laboral y familiar. Es Directora del ICWF – Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE Business School.





*Les desea una
santa Navidad
y un año 2019
lleno de éxitos*