

Prefacio

Ya lo dijo Thomas Edison hace más de un siglo: «El genio es un 1 por ciento de inspiración y un 99 por ciento de transpiración».

Por desgracia, nadie le prestó atención. Cuando las compañías ponen en marcha una serie de proyectos de innovación, habitualmente dedican casi todo su tiempo y energía a ese 1 por ciento inicial: la apasionante búsqueda de la idea revolucionaria. Sin embargo, el verdadero desafío para la innovación se encuentra más allá de la idea. Radica en un viaje largo y penoso que va desde la imaginación al impacto.

Hasta las corporaciones mejor gestionadas del mundo tienen problemas para ejecutar los proyectos de innovación. Este desafío, al que denominaremos *la otra cara* de la innovación, se ha malinterpretado completamente. Algunas compañías vinculan esta cara con su opuesta, convencidas de que ambas son la misma cosa. Otras presuponen que ejecutar un proyecto de innovación no puede ser un proceso muy distinto al de la ejecución de sus operaciones cotidianas. Ambos puntos de vista son erróneos. La ejecución de la innovación no es ni innovación ni ejecución. Es una actividad completamente distinta.

Desde el otoño del año 2000, nos hemos sumergido a fondo en el estudio de este tema. A medida que íbamos investigando, tuvimos la oportunidad de publicar tres libros. *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge* (2000) supuso un tratamiento general de todos los proyectos de innovación; *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere* (2012) era un análisis del desafío específico que supone innovar para ofrecer un servicio a los clientes que proceden de las economías emergentes de rápido desarrollo; y *De la idea de negocio a la rentabilidad* se concentraba en las nuevas aventuras empresariales de elevado riesgo, pero de una extraordinaria capacidad de crecimiento que se encuentran dentro de las organizaciones establecidas.

Mientras tanto, los dos hemos pasado mucho tiempo viajando, impartiendo conferencias, realizando presentaciones y dirigiendo talleres en un amplio abanico de empresas. A menudo escuchábamos afirmaciones como: «No podría estar más de acuerdo con lo que habéis dicho. Pero ciertamente necesito que difundáis vuestro conocimiento a mis colegas». (¡Ojalá nos hubieran dado un dólar cada vez que escuchábamos esta solicitud!)

Por supuesto, cada vez que realizamos una presentación sólo podemos llegar a una cantidad limitada de personas. Sólo somos dos. Y, sin embargo, hemos comprobado que para que una compañía pueda alcanzar el éxito en la innovación, *muchas* personas tienen que comprender lo que hacemos. Una sola persona no es suficiente; si hay diez personas trabajando en el mismo proyecto de innovación, nos estaremos acercando a la cifra ideal.

Sin embargo, las publicaciones tradicionales sobre el mundo de los negocios presentan una serie de limitaciones

que les impiden llegar a una cifra elevada de personas que trabajan en una única organización. ¿Por qué? La principal razón es que la gente está extraordinariamente ocupada. Nos sentimos muy orgullosos de la claridad y de la facilidad de lectura de nuestros anteriores libros, pero comprendemos que cada uno de ellos precisa varias horas y varias sesiones de lectura. Muchos ejecutivos no pueden disfrutar de todo ese tiempo.

Por tanto, este año hemos publicado dos libros. La principal característica que destacamos de ambas publicaciones es que son *breves*.

A principios de 2013, publicamos *Stella salvó la granja*. Se trata de una sencilla parábola sobre una granja que está inmersa en multitud de problemas y sobre cómo decide innovar para salir de ellos. Aunque no pretendemos igualar sus cotas literarias, escribimos *Stella* inspirados en la obra de George Orwell, *Rebelión en la granja*. El libro trata sobre la historia de unos animales que dirigen su propia granja; también es una lectura ligera que encierra un propósito muy serio. Aunque sólo se necesita aproximadamente una hora para leer *Stella*, contiene los principios fundamentales sobre los que se basa *The Other Side of Innovation*. (Para aumentar el impacto de *Stella*, hemos diseñado una serie de herramientas relacionadas, de directrices de debate y de talleres, en asociación con la International Thought Leader Network. Por favor, visite la página web de *Stella*: howstellasavedthefarm.com.)

En *Más allá de la idea*, nuestra intención es transmitir: «Esto es lo que debería hacer» y «Aquí se demuestra por qué funciona» de la manera más directa, clara y compacta posible. Hemos proporcionado a los lectores un nivel mu-

cho mayor de especificidad de la que nos resultó posible en *Stella*, pero, no obstante, hemos conseguido que esta obra siga siendo concisa.

Este libro incorpora una serie de ampliaciones críticas que van más allá de *The Other Side of Innovation*. En los capítulos 2, 3, 5 y 9 exponemos nuevas ideas que ahora sabemos que son esenciales para conseguir la implicación y el entendimiento de todos. Dicho esto, a los lectores de nuestros anteriores libros tal vez les invada la sensación de que han leído antes muchas de las ideas que se recogen en estas páginas. Se trata de una reacción razonable. Albergamos la esperanza de que el principal impacto de *Más allá de la idea* no sea su avance intelectual, sino su accesibilidad. De hecho, esperamos que la brevedad de esta obra ayude a llevar la profesión de la gestión empresarial un paso más cerca de un estado de sofisticación en el cual las prácticas para gestionar toda forma de innovación sean comprendidas y sistemáticamente practicadas por aquellos que buscan una mejora en la calidad; que se mencionen con tanta frecuencia como TQM y Six Sigma.

Para que *Más allá de la idea* tuviera un formato compacto, hemos tenido que tomar algunas decisiones. La más importante de todas es que hemos optado por eliminar los ejemplos minuciosos que eran las señas de identidad de nuestras obras pasadas. Sabemos que para muchos lectores los ejemplos prolijos hacen que los conceptos resulten más concretos. Pedimos a esos lectores que se planteen leer *Más allá de la idea* conjuntamente con *Stella*, que en realidad se trata de un compendio de doce estudios de caso que hemos recogido a lo largo de varios años. De hecho, todos los detalles que aparecen en *Stella*, salvo aquellos cuya única fun-

ción era el entretenimiento, se han extraído de una serie de observaciones auténticas que hemos realizado en compañías reales. Por otra parte, en nuestros libros y artículos pasados se recogen muchos ejemplos y todos nuestros estudios de caso se pueden encontrar de manera gratuita en la página web de *The Other Side of Innovation*, theothersideofinnovation.com. En *Más allá de la idea* hemos utilizado un puñado de breves ejemplos extraídos de diversas compañías. Todos ellos se han sacado de estos estudios de casos o de una serie de entrevistas que hemos realizado a algunos ejecutivos de esas compañías. Existe una excepción: Toyota. Aquí, nos hemos inspirado principalmente en el artículo publicado por Steven J. Spear y H. Kent Bowen en el *Harvard Business Review*, «Decoding the DNA of the Toyota Production System» (septiembre de 1999).

Hemos optado por no añadir notas al pie en *Más allá de la idea*. A los lectores que estén interesados en examinar los principios académicos formales de nuestra obra les pedimos que se remitan a nuestras anteriores publicaciones.

Aunque creemos que debemos llegar a un número mayor de lectores por compañía para conseguir el impacto que deseamos, no concebimos que todos los empleados necesiten comprender hasta la última palabra que se recoge en *Más allá de la idea*. En el caso de su compañía, tal vez le resulte útil pensar en alcanzar cuatro niveles de entendimiento, dependiendo de su puesto, tal y como se describe en la tabla siguiente:

MÁS ALLÁ DE LA IDEA

Nivel	Capítulos	¿Quién?
1	1	Todos los empleados
2	1-4	Todos los directivos
3	1-4, 5, 9	Todos los que estén próximos a las iniciativas del Modelo I. (Aquellos que tengan un grado superior de iniciativas de dificultad, tal y como lo definiremos brevemente)
4	Todos	Aquellos que estén directamente implicados en las iniciativas del Modelo I

Para hacernos saber su opinión, por favor, envíenos un correo electrónico (vg@dartmouth.edu, chris.trimble@dartmouth.edu).

Nuestros mejores deseos

Vijay Govindarajan
Chris Trimble
Septiembre de 2013
Dartmouth College
Hanover, New Hampshire

PRIMERA PARTE

**Tres modelos para crear
la innovación**

1

La otra cara de la innovación

La innovación es un desafío que consta de dos partes. La primera parte la componen las ideas; la segunda parte es la ejecución.

Para obtener la victoria, debemos tener éxito en ambos terrenos. Sin embargo, muchas compañías invierten muchas o casi todas sus energías a la primera parte. De ese modo, suelen desarrollar sobre el papel muchas y grandes ideas que nunca llegan a convertirse en algo más que... ideas sobre el papel.

El mensaje más importante que queremos transmitir en *Más allá de la idea* es muy sencillo: la segunda parte, la ejecución de la innovación, posee su propia disciplina. Precisa tiempo, energía y la adopción de una mentalidad distinta. Por desgracia, muy pocas compañías la conciben de esa manera. De hecho, prácticamente ninguna llega a reparar en ella.

PRIMERO, PRESTEMOS ATENCIÓN A LA EJECUCIÓN

Las compañías que desean mejorar en el campo de la innovación deben dedicar un porcentaje importante de su tiem-

po y energía a la segunda parte, a la otra cara de la innovación. Llevar a cabo esta tarea no resulta sencillo. La fuerza gravitatoria que nos arrastra hacia la parte frontal de la innovación es muy poderosa. Por un lado, la parte frontal presenta la ventaja natural de ocupar la primera posición de la secuencia. ¡No resulta posible ponerse en marcha si no se posee una idea!

Pero eso no es todo. La mayoría de personas, de manera instintiva, estamos de acuerdo en que el mundo necesita más actividad en los aspectos iniciales: más imaginación, más creatividad, más pensamiento alternativo. Los estrategas consideran que la innovación es el camino que nos lleva a derrotar a nuestros competidores. Los científicos y los ingenieros asocian la innovación a los avances en el campo tecnológico. Los románticos consideran que la innovación es una serie de avances notables que se experimentan en los encuentros y en los acontecimientos fortuitos, fruto de la magia y de la fortuna.

Y, entonces, aparece la guinda del pastel: las recompensas. Colocamos sobre un pedestal a las personas que han tenido la idea. Las colmamos de alabanzas y las ascendemos. Elevamos a los inventores y a sus inventos a la categoría de mitos.

Visto así, es muy sencillo persuadir a la gente para que se concentre en los aspectos iniciales. Para conseguir que acudan a las sesiones de tormentas de ideas creativas, por ejemplo, casi nunca es necesario ser demasiado persuasivos. Los aspectos iniciales ofrecen la posibilidad de realizar un descubrimiento emocionante, de disfrutar de un momento de inspiración, de una perspicacia inesperada. Por decirlo de una manera sencilla, resultan divertidos.

Por otra parte, la otra cara de la innovación guarda relación con los asuntos prácticos. Consiste en llevar a cabo el trabajo. Para ello se necesita sangre, sudor y lágrimas. Por decirlo de una manera sencilla, resulta menos divertido.

De hecho, muchas personas arrojan la toalla cuando llega el momento de ejecutar las ideas. De repente, la innovación se convierte en un elemento más de una agenda ya bastante apretada. En lugar de concentrarse en la promesa de conseguir descomunales compensaciones, muchos de ellos imaginan que van a cargar con todas las culpas si el proyecto no sale tan bien como esperaban.

Por tanto, no resulta sorprendente que el arranque de un proyecto se lleve toda la atención. No es ninguna sorpresa que la segunda parte viva bajo la larga sombra de los aspectos iniciales. Este desequilibrio en la atención se refleja en muchos de los mapas que elaboran las compañías sobre el proceso de innovación. El típico mapa divide los aspectos iniciales de la innovación en varios subniveles: por ejemplo, la generación de ideas, la polinización cruzada de las ideas, la evaluación de las ideas, la selección de las mejores ideas. A continuación, en el extremo más lejano de la página, apenas suspendido en la conciencia de los diseñadores de mapas, se encuentra ese paso final: la ejecución.

Estos mapas son muy elocuentes. Reflejan hasta qué punto se subestima la ejecución de la innovación. La actitud que suelen adoptar es la siguiente: el verdadero reto que presenta la innovación es la épica búsqueda de la idea revolucionaria. ¿Cuál es, entonces, la segunda parte? ¡Simplemente conseguir que se haga el trabajo!

Debemos tener cuidado. Muchas compañías se muestran muy confiadas en su brillantez a la hora de llevar a

cabo las operaciones cotidianas. Por tanto, concluyen de manera equivocada, deben ser igualmente brillantes a la hora de ejecutar los proyectos de innovación. Por desgracia, comparar los dos conceptos es como comparar una voltereta con un triple salto mortal y cuádruple giro. Lo cierto es que no hay comparación posible.

LAS ORGANIZACIONES NO ESTÁN DISEÑADAS PARA EJECUTAR LA INNOVACIÓN

Por tanto, ¿por qué resulta tan difícil ejecutar la innovación? Por decirlo de una manera sencilla, las organizaciones no están diseñadas para llevar a cabo esa tarea, sino que, por el contrario, están diseñadas para ser *Motores de Rendimiento*.

Un Motor de Rendimiento que funcione perfectamente es el maestro de muchos desafíos empresariales. Es excelente a la hora de ofrecer un servicio a los clientes actuales y de combatir contra los rivales. Resulta magnífico para avanzar hacia la eficiencia consiguiendo que los trabajadores respondan por sus acciones. Actúa ajustándose al tiempo, al presupuesto y a una serie de especificaciones: cada día, cada semana y cada mes. Ofrece resultados finales durante todos y cada uno de los trimestres. Como si se tratara de una pieza de relojería suiza tallada a mano, un buen Motor de Rendimiento nunca pierde el paso.

Por muy impresionante que pueda resultar, el Motor de Rendimiento se enfrenta a la innovación presentando una serie de obstáculos que son muy difíciles de franquear. La innovación promete sufrimientos a corto plazo a cambio de

unas compensaciones a largo plazo, pero el Motor de Rendimiento quiere obtener la victoria *ahora*. La innovación requiere cierto grado de experimentación; el Motor de Rendimiento demanda eficiencia. La innovación a veces falla; al Motor de Rendimiento le cuesta mucho perdonar.

Todos estos contrastes ilustran la primera ley de la otra cara de la innovación: *la innovación y las operaciones que se encuentran en marcha siempre se hallan inevitablemente en conflicto*.

Uno de los indicadores que señalan lo profundas que son sus incompatibilidades es la existencia de una *preocupación constante*, la cual se traduce en que el periodo actual se tiene que asemejar mucho al anterior. Esto es, por supuesto, la antítesis de la innovación.

Sin embargo, la fuente de conflictos más importante radica en el *método* que aplica el Motor de Rendimiento. Este método es el mismo en todas las industrias, en todas partes del mundo y en todo tipo de organización, incluyendo el sector privado, el sector público y las organizaciones que pertenecen al sector social. El objetivo es tratar de hacer que todo proceso y toda actividad sea lo más *repetitiva* y *predecible* posible.

Ambos elementos son muy importantes. Cuando un proceso se vuelve repetitivo, es posible descomponerlo en pequeñas tareas y contar con una serie de personas especializadas. Durante siglos, la especialización de la mano de obra se ha considerado como un factor destacable para la eficiencia. Y, lo que resulta igualmente importante, cuando un proceso se vuelve predecible, se pueden fijar los estándares del rendimiento y los empleados pueden ser responsables de todos los resultados específicos y cuantificados.

MÁS ALLÁ DE LA IDEA

La repetitividad y la predictibilidad pueden sentar las bases del Motor de Rendimiento, pero también son la antítesis de la innovación. Lejos de resultar repetitivos, los proyectos de innovación suponen una separación intencionada del pasado. Lejos de resultar predecibles, los proyectos de innovación penetran en un territorio en el cual no existe ningún precedente sobre el que se puedan sentar las bases de cualquier previsión.

El Motor de Rendimiento trata de ser *repetitivo y predecible*, pero la innovación es, por naturaleza, *no rutinaria e incierta*. Se trata de unas *incompatibilidades fundamentales* entre la innovación y las operaciones que se encuentran en marcha. Golpean directamente en el corazón del modelo de aprendizaje de los directivos y del diseño que presentan las organizaciones.

Incompatibilidades fundamentales		
Método del motor de rendimiento	Repetitividad	Predictibilidad
Realidades de innovación	No rutinario	Incierto

© 2011 Trimble and Govindarajan.

Con semejantes incompatibilidades, tal vez la solución sea acabar con el Motor de Rendimiento y rediseñar las organizaciones desde el principio. Pero espere un momento: si no podemos hacerlo. No resulta tan sencillo.

Un Motor de Rendimiento perfectamente engranado es un activo muy poderoso. De hecho, es la base sobre la que se asienta el bienestar de una organización. Las grandes compañías poseen magníficos Motores de Rendimiento. Si no contáramos con uno de ellos, los clientes se marcharían, los costes aumentarían, los beneficios caerían en picado y las organizaciones entrarían en quiebra

Pueden existir profundas incompatibilidades, pero eso no significa que el Motor de Rendimiento se convierta en nuestro enemigo. De hecho, si no fuera por los beneficios que proceden del Motor de Rendimiento, no sería posible financiar la innovación. Además, la aspiración de todo proyecto de innovación es llegar a ser algún día como el Motor de Rendimiento: exitoso, estable y rentable.

Por tanto, a lo largo de este libro hemos considerado que nuestra primera obligación es *no causar daños*. El reto no solo consiste en conseguir que se implante la innovación, sino en hacerlo al mismo tiempo que realizamos de manera brillante las operaciones que se encuentran en marcha. El reto consiste en abordar de manera simultánea dos actividades que son muy distintas (de hecho, se trata de dos actividades diametralmente opuestas).

Así pues, creemos que usted estará de acuerdo en que ese trabajo está hecho a nuestra medida.

DEFINAMOS LOS TÉRMINOS

Aprender los entresijos de la innovación puede resultar una tarea descorazonadora, en parte porque existen muchos tipos de innovación. Más allá de la ya conocida diferencia entre las

categorías sostenibles y las revolucionarias, las innovaciones también se han descrito como incrementales, radicales, estratégicas, opuestas, arquitectónicas, modulares, que mejoran a la competencia o que destruyen a la competencia. También existen innovaciones en los procesos, innovaciones en los productos, innovaciones en la adyacencia e innovaciones en el modelo de negocios. Creo que todo esto es suficiente para hacer que cualquiera pierda la cabeza.

Estas categorizaciones resultan útiles, pero sólo en la parte frontal de la innovación. Cuando se diseña una estrategia, cuando se seleccionan las mejores ideas o cuando se intenta calcular el posible impacto de mercado que tendrá una innovación, tal vez resulte muy útil comprender las diferencias que existen entre los diversos tipos de innovaciones.

Sin embargo, la ventaja que ofrece *Más allá de la idea* es que, en la otra cara de la innovación, todas estas categorizaciones resultan absolutamente irrelevantes. Como tales, podemos dejar atrás esta complejidad y seguir adelante con una simple definición: una *iniciativa de innovación* es cualquier *proyecto* que resulte *novedoso* para nuestra organización (aunque no necesariamente nuevo para el mundo) y ofrezca un resultado incierto.

Definición de iniciativa de innovación

Es cualquier proyecto que resulte novedoso para nuestra organización y ofrezca un resultado incierto.

La palabra *proyecto* es importante. En la otra cara de la innovación, las *ideas* se convierten en *proyectos* que se de-

ben ejecutar. En cierto sentido, *Más allá de la idea* trata sobre la gestión de proyectos. Eso hace que suene más accesible, pero queremos concentrarnos en proyectos que conlleven un elevado grado de dificultad, porque son nuevos e inseguros y porque se encuentran en conflicto directo con el Motor de Rendimiento. Esto nos aleja enormemente del campo de las técnicas tradicionales de gestión de proyectos, en la cual se asume que un proyecto tiene un precedente, que los recursos necesarios están disponibles y son perfectamente comprensibles y que los resultados son bastante predecibles.

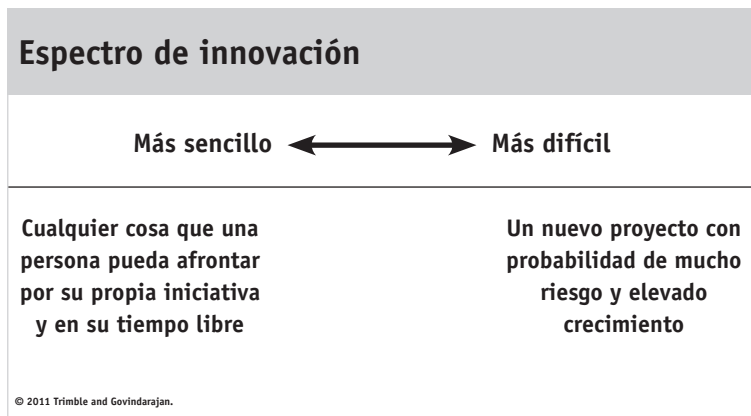
Muchas personas tal vez desean juzgar algunas iniciativas y considerarlas más «innovadoras» que otras. Algunas incluso pueden desear trazar una línea. *Estas* iniciativas «cuentan» como innovadoras, *aquellas* no. Sin embargo, nunca hemos considerado que resulte útil tratar de evaluar el grado de «innovación» o de trazar una línea que excluya algunas iniciativas. Los criterios que se utilizan para tomar esta medida son inevitablemente poco precisos. Además, este paso parece que sólo da lugar a discusiones y a menospreciar a aquellas personas cuyas ideas se consideran «menos innovadoras» o «nada innovadoras».

Por tanto, en nuestro contexto, cualquier iniciativa que resulte novedosa para su organización y posea un resultado incierto «cuenta» como innovación. Nuestra definición es deliberadamente amplia e inclusiva.

Dicho esto, no todos los proyectos de innovación son igualmente difíciles de ejecutar. Nos resultará bastante útil imaginar un espectro que vaya desde aquellos que son relativamente fáciles hasta aquellos que resultan enormemente difíciles. (Estamos clasificando el grado *gerencial* de

MÁS ALLÁ DE LA IDEA

dificultad, que podría ser muy diferente al grado *tecnológico* de dificultad). En el extremo izquierdo del espectro se encuentran los proyectos que cualquier empleado podría ejecutar por su propia iniciativa y en su tiempo libre: algo tan sencillo, por ejemplo, como que un vendedor intente recurrir a una nueva presentación de ventas. En el extremo derecho del espectro se encuentran los nuevos proyectos que tienen una probabilidad de mucho riesgo y elevado crecimiento.



SÓLO TIENEN SENTIDO TRES MODELOS

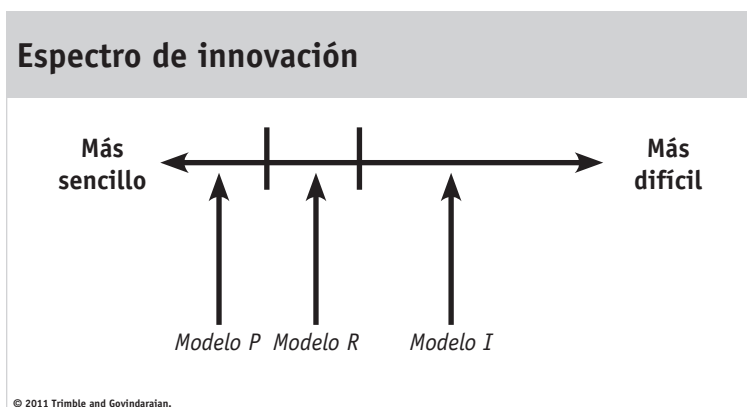
Nuestra investigación nos ha demostrado que existen *tres modelos distintos para ejecutar las iniciativas de innovación*. Los denominaremos el Modelo P, el Modelo R y el Modelo I, que equivalen a iniciativas Pequeñas, Repetibles e Individualizadas.

Tres modelos para ejecutar las iniciativas de innovación

Modelo	Tipo de iniciativa
P	Pequeña
R	Repetible
I	Individualizada

Los tres modelos son importantes. Los tres modelos son eficaces. Además, no es necesario que las compañías se ajusten a uno solo de los tres modelos. Los tres se pueden utilizar de manera simultánea.

Sin embargo, *cada uno de los proyectos se debe asociar al modelo de ejecución adecuado*. Sólo existe una respuesta correcta para cada proyecto. Por tanto, una sola compañía puede contar en cualquier momento con multitud de proyectos propios del Modelo P, con multitud de proyectos del Modelo R y con multitud de proyectos del Modelo I. Sin embargo, tratar de ejecutar un proyecto del Modelo I con un método propio del Modelo R (o llevar a cabo cualquier otra posible



discordancia) es un caldo de cultivo para sufrir dolores de cabeza y ataques al corazón.

Para asociar cada una de las iniciativas al modelo adecuado es esencial comprender que los Modelos P y R presentan una serie de limitaciones que son infranqueables. Estos modelos sólo le llevarán por el espectro de la innovación, lo que explica por qué el Modelo I resulta tan crucial. Es el más robusto de los tres, pero también es el más difícil de ejecutar y el que nos resulta menos familiar.

A lo largo de los próximos tres capítulos le resultarán más claros los principios, los mecanismos y las limitaciones de estos tres modelos. En lo que resta de éste, nos limitaremos a presentar los principios básicos.

CÓMO LIDIAR CON EL MOTOR DE RENDIMIENTO

Las incompatibilidades fundamentales que existen entre la innovación y las operaciones que hay en marcha resultan sobrecogedoras, pero contamos con más de una manera de afrontarlas. De hecho, cada uno de los tres modelos posee una estrategia característica.

El Modelo P reconoce que hasta los Motores de Rendimiento más eficientes y mejor gestionados no alcanzan la perfección. Siempre existe al menos un periodo de inactividad en el sistema y este periodo se puede aprovechar en beneficio de la innovación. La estrategia esencial que emplea el Modelo P es tratar de encajar la innovación en ese periodo de inactividad. Esto es perfectamente posible, al menos por lo que se refiere a las pequeñas iniciativas.

La filosofía que subyace al Modelo R es completamente

distinta. Consiste en tratar de hacer que la innovación resulte lo más repetible y predecible posible, al igual que sucede con el Motor de Rendimiento. Esto también puede funcionar, pero sólo cuando una compañía ejecuta una *serie* de proyectos de innovación *similares*.

Los proyectos que son demasiado grandes para el Modelo P o demasiado diferentes de los proyectos pasados para el Modelo R necesitan la tercera opción, el Modelo I. En este caso, las incompatibilidades fundamentales que existen entre la innovación y las operaciones que se encuentran en marcha son importantes y sólo se pueden afrontar *separando* algún proyecto de innovación de las operaciones que hay en marcha.

Estos tres modelos, sus estrategias a la hora de tratar con el Motor de Rendimiento y los tipos de iniciativas que pueden llegar a producir se resumen más abajo.

Cada modelo posee su propia estrategia para tratar con el Motor de Rendimiento

Modelo	Estrategia para tratar con el Motor de Rendimiento	Lo que produce
P Pequeño	Encajarlo. Encajar la innovación en los periodos de inactividad del sistema	Un número muy elevado de iniciativas muy pequeñas
R Repetible	Hacer que sea repetible y predecible. Hacer que la innovación se asemeje lo máximo posible a las operaciones cotidianas	Una serie de iniciativas similares
I Individualizado	Separarlo. Separar las tareas de innovación que resulten compatibles de las operaciones cotidianas	Una única iniciativa

¿DE DÓNDE PROCEDEN LOS RECURSOS?

Más allá de una estrategia específica para tratar con el Motor de Rendimiento, cada uno de los tres modelos posee su propio método para adquirir los recursos que necesita con el fin de poner en marcha un proyecto de innovación. Cualquiera que haya trabajado para una organización establecida sabe que los recursos destinados a la innovación son difíciles de conseguir. Casi todos los recursos acaban consumidos por el Motor de Rendimiento.

Dividir los recursos que dedica una organización en dos categorías —los recursos destinados a las operaciones que hay en marcha y los recursos destinados a los proyectos de innovación— es una estrategia muy útil:

$$R_{\text{totales}} = R_{\text{opciones}} + R_{\text{innovaciones}}$$

En términos generales, esta división de los recursos no es algo que se haya considerado o presupuestado explícitamente, sino que es el resultado de una serie de decisiones. Algunas se toman a través de diversos planes formales, mientras que otras se hacen de manera informal, como las decisiones que toman cada día los empleados sobre cómo dedicar su tiempo.

Como consecuencia de ello, el *tiempo* es un recurso extraordinariamente importante para la innovación. Después de todo, al principio todos los proyectos empiezan siendo pequeños y se les dedica únicamente uno o pocos empleados y una porción reducida de su tiempo. No obstante, el recurso del tiempo a menudo permanece oculto de los planes de innovación formales. Por lo general, las compañías dedican muy poco tiempo a pensar en él.

Un gráfico que sea rectangular, pero, en cierto sentido, similar a un gráfico en forma de pastel, resultará muy útil para visualizar el recurso del tiempo que emplean los trabajadores. Las personas que trabajan en una organización se encuentran en un eje horizontal, que va del 0 al 100 por ciento, y su tiempo se representa en un eje vertical, que va del 0 al 100 por ciento.

Por supuesto, la mayor parte del tiempo del que disponen los trabajadores se consume en las operaciones que se encuentran en curso. Si preguntáramos a un grupo de empleados de nuestra organización qué fracción de su tiempo les queda para dedicarlo a la innovación después de haber cumplido con sus obligaciones con el Motor de Rendimiento, ¿cuál se imagina que sería la respuesta media que recibiríamos? ¿El 10 por ciento? ¿El 5 por ciento? ¿El 2 por ciento?

Por tanto, ¿cómo se puede encajar la innovación? Una posibilidad, por supuesto, sería pedir a todos que sean innovadores durante sus periodos de inactividad, que se representa como una fina banda horizontal en la parte superior del gráfico. Si lo prefiere, podríamos pedir a un pequeño grupo de personas que dediquen *todo* su tiempo a la innovación. Esto se representaría como una pequeña banda vertical situada al lado derecho del gráfico. También es posible encontrar una combinación de ambos.

De hecho, una de las claves para tener éxito en la otra cara de la innovación simplemente consiste en dividir los proyectos de innovación en una serie de tareas y asignar esas tareas a los trabajadores. Este método parece muy sencillo. De hecho, suena como un simple bloqueo y ataque de la gestión de un proyecto.



No obstante, las compañías que están bien gestionadas interpretan esto siempre de manera equivocada. Existe cierto grado de complicación oculta en los proyectos de innovación: hay mucha diferencia entre qué tipo de tareas se asignan a los trabajadores que trabajan a tiempo completo en el proyecto de innovación (la banda vertical del gráfico) y cuáles se asignan a las personas que sólo trabajan en el proyecto de innovación a tiempo parcial (la banda horizontal del gráfico), y esta diferencia se subestima enormemente.

En los siguientes capítulos, rellenaremos la tabla de la página siguiente, que muestra cómo cada uno de los tres modelos adopta un método distinto a la hora de asignar a los trabajadores las tareas de innovación, tanto a los de tiempo completo como a los de tiempo parcial.

Asignación de las tareas de innovación a los innovadores a tiempo completo y a los innovadores a tiempo parcial

Modelo	Tiempo parcial	Tiempo completo
P Pequeño		
R Repetible		
I Individualizado		