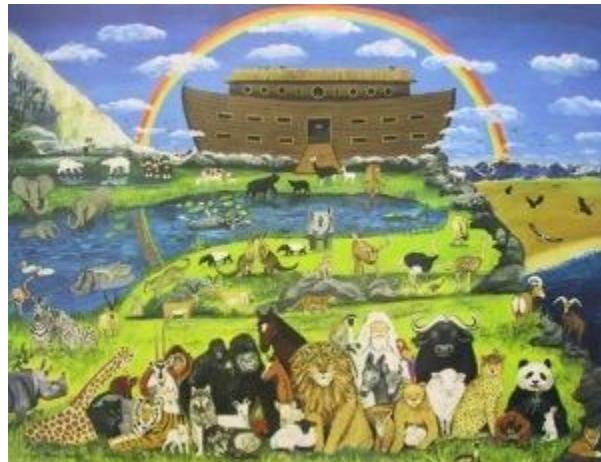


Noé y la innovación en equipo



La Biblia relata como Dios proporciona a Noé el diseño detallado del arca que salvaría a todas las especies animales del diluvio. Pero podemos imaginarnos qué hubiera ocurrido **si Dios hubiera decidido delegar**, y en lugar de proporcionarle un completo plan de salvamento, hubiera enviado al anciano Noé la multitud de bestias, reptiles y aves pocos meses antes de las lluvias, sin instrucciones ni plan estratégico.

Posiblemente Noé, al que los muchos años de patriarca le habrían dado buena cintura, pensaría en hacer lo propio: delegar a su vez en los bichos el diseño de una solución. Las teorías en uso del Management predicaban que así conseguiría **mejor motivación y alineamiento estratégico**, aparte de cubrirse si algo se complicaba.

Rechazo al cambio

En la nueva historia, la primera sorpresa de Noé fue que **los animales no colaboraron** cuando les pidió nuevas ideas para el diseño de una salvación. Pese a todas las enseñanzas que les mostró de los gurús de la época, avalando el valor del aprendizaje y el trabajo en equipo, la mayoría no quiso participar. Preferían funcionar como siempre, que el hombre pensara y ellos a comer, crecer y reproducirse.

Noé estaba desconcertado. No sabía si es que los animales estaban en una fase de negación, o si la culpa era que había bestias muy individualistas incapaces de colaborar, como los felinos, y otras muy gregarias, temiendo estos últimos bien destacar, los cambios que pudieran ocasionarse o simplemente acercarse mucho a los primeros. También parecía que algunos sentían que perdían estatus por colaborar de

igual a igual con los reptiles. Vamos, que parecía que **preferían ahogarse a cambiar sus culturas y colaborar**. Se aferraban a la organización y jerarquía tradicional de la pirámide alimenticia.

También Noé estaba un poco enfadado, porque sentía que cada vez que no era obedecido, su autoridad decrecía. Así que rogó a Dios que le permitiera **incorporar algún afamado gurú** como consultor del proyecto. El consultor le permitiría llevarlo a cabo sin tener que comprometer su posición, y al ser independiente ayudaría a gestionar sin implicarse los conflictos que comenzaban a aflorar. Pero Dios le dio a entender que aunque podría considerarse al gurú de fama como especie aparte y por tanto salvable, eran precisamente tipos como esos a los que no les gustaría ver tras el diluvio.

Innovar para sobrevivir

Así que Noé tuvo que arreglárselas por sí mismo, sin apoyo técnico ni político. Era el momento de **concienciar al grupo**. Entonces sacó el mapa de isobaras para demostrar a todos que llegaba el diluvio. Después les recordó su condición de empleados temporales. El único que tenía contrato fijo, elegido para salvarse por su virtud y cotizando 600 años era él; pero a Dios, que tanto había invertido en la Tierra, tanto le daba un bicho de determinada especie que otro de la misma. Así que más les valía ser conscientes de ser un grupo, hacer el esfuerzo de ser creativos, y empezar a ver al resto de animales como clientes, y no como una molestia. También les motivó con una **visión** -“una Tierra llena de bichitos”- y una **misión** -“Contribuir a la diversidad de la naturaleza, ofreciendo soluciones innovadoras ante los diluvios”-.

Los animales se comprometieron. Pero **es también en las situaciones de crisis donde más necesario es el liderazgo**, así que solicitaron a Noé que fuese él quien seleccionara los componentes de los “equipos interfuncionales de alto rendimiento” y que pusiera a sus tres hijos coordinando los equipos.

A Noé no le pareció mal, porque de acuerdo a lo que había leído a los gurús del tema, convenía que hubiera inicialmente unos **supervisores formales** que lideraran equipo, fueran interfaz y facilitadores, crearan confianza y dieran mucho feedback positivo para conseguir esas ideas innovadoras. Lo único que no le encajaba era que como eran hermanos, tenderían a colaborar, mientras que según los gurús, competir era lo bueno, lo que generaba tensión creadora.

Equipos para la innovación

Siguiendo de nuevo el mantra de sus queridos gurús, Noé había pensado en seleccionar los animales **más atípicos**. Esta era, según aseguraban, la receta de la

creatividad innovadora. Así que en uno de los grupos juntó a los animales que le parecieron más **radicalmente peculiares**, luchadores, fanáticos y excéntricos: el dragón, las sirenas, el unicornio, el fénix... En este tenía puestas la mayor de sus esperanzas aunque imaginaba que el grupo podía ser conflictivo.

En un segundo grupo quiso ser **más prudente**: colocó a aquellos animales que siendo distintos, bien podrían entenderse porque de alguna forma eran **"interdisciplinares"**, pues conocían varios medios. El pato, el ornítorrinco, el mono, la rana, la foca, etc. eran de alguna forma generalistas, se movían al menos en dos medios de tierra, agua o árboles. Seguro que sabían unir fácilmente lo mejor de sus mundos para hacer algo práctico.

En el tercer grupo colocó a los animales más **especialistas**, que se las daban de expertos en sus medios o habilidades concretas. Supuso que su cortedad de miras haría difícil que colaboraran, pero quizás pudieran aportar algo. Aquí agrupó a la araña, el canguro, la jirafa, **el topo**, el guepardo, el castor, la luciérnaga, el erizo, el pájaro carpintero...

Y mientras los demás pensaban, bajo su propia tutela quedaron los **animales mansos**, de experiencias domésticas similares: cerdos, caballos, ovejas... Animales de los que en 600 años jamás había visto que inventaran nada.

Pensando como animales

El primer grupo (el de los radicales) causó problemas. Este equipo de galácticos al principio no se entendía internamente; después acabaron despreciando al resto y compitiendo entre sí. No aceptaban las indicaciones del entrenador. Generaron algunas ideas muy arriesgadas a base de mucho rayo, fuego, magia, metamorfosis y cruces mutuos. Lo cierto es que **no supieron aceptar ni críticas ni disciplina**, y al final dragones, sirenas, unicornios y otros seres míticos decidieron salvarse por su cuenta, con los resultados que ya conocemos.

La decepción volvió a caer sobre Noé cuando vio los resultados del segundo grupo (los "interdisciplinares"). El compartir disciplinas les facilitaba entenderse entre ellos, así que generaron muchísimas ideas, pero en cuanto se llamaba a algún animal especialista del tercer grupo a examinarlas (gracias a que había colaboración entre grupos), las mandaban a paseo por **inconsistentes**. Así, construir nidos flotantes a base de nenúfares, o plantar unos árboles encima de otros para alcanzar gran altura y vivir en ellos fueron rápidamente consideradas **ideas impracticables** por los animales que conocían bien el mar y los árboles. La probabilidad de conseguir sinergias prácticas entre estos generalistas de conocimientos superficiales parecía remota, porque al no conocer bien sus disciplinas caían en errores de bulto. **La**

ignorancia es atrevida, pero saber sólo un poquito lo es todavía más. Sin embargo fue un grupo muy animado y con muy buen ambiente, y sabía vender muy bien sus ideas.

Al tercer grupo (el de los especialistas) le costó mucho arrancar. Fue **menos pródigo** en ideas, y las que surgieron eran arriesgadas, al límite de lo que se conocía de la naturaleza. Hubieran sido necesarios prototipos para garantizar su validez. Noé estaba seguro de que **con el tiempo podrían diseñar algo formidable**, quizá ya lo habían hecho, pero eran **propuestas costosas y difíciles** de llevar a la práctica. Había poco tiempo y demasiado en juego para ponerlas en práctica. Por ejemplo, la idea de "la topeta-presa gigante estanca iluminada con luciérnagas" no parecía imposible, pero tenía graves problemas de plazos, pruebas y operaciones.

Noé pensó que si volvía a verse en otra de estas, y tenía tiempo, juntaría sólo animales especialistas en materias distintas, priorizando las que se conocieran mejor. Pero ahora estaba **desesperado**. ¿A quién podría recurrir? ¿Qué podrían hacer? Sin darse cuenta, había formulado esas preguntas en voz alta, por eso se atrevió a hablar uno de los burros. "Aquí los compañeros habíamos pensado en hacer una cuadra como en la que estamos pero en la que quepamos todos, y taparla bien para que no entre el agua", dijo el asno.

Sin que Noé lo supiera, los animales mansos habían **estado** reflexionando, porque habían interpretado que quedar a su cargo directo era una muestra de reconocimiento, y no de que se les hubiera descartado. Y aunque la idea era sosa, también era **pragmática y viable** con seguridad. Implicaba trabajo duro, pero **riesgo moderado**, porque se sustentaba en ideas y artefactos que funcionaban y eran conocidos. No se lo iban a pasar tan bien como en la discoteca que idearon topos y castores, pero saldrían a flote. Además, si el agua al final no caía, haría menos el ridículo con los vecinos que intentando las otras soluciones, que ya bastante juerga había en el barrio con el zoo.

Noé se percató de que **en el proceso de generar innovación mediante equipos había varios equilibrios: entre riesgo y recompensa, entre número de ideas y calidad, entre originalidad y aplicabilidad**. Y que era posible modular ese equilibrio en función de los perfiles de los participantes en los grupos de trabajo. Y que era mejor que existiera un grado de colaboración entre los equipos más que pura competencia. Y también de que el ambiente adecuado puede hacer que surjan buenas ideas de quien parecía incapaz de tenerlas.

A continuación Noé hizo dos cosas: la primera atribuir a Dios la idea, para que no hubiera problemas de consenso. Esta falta de reconocimiento es la razón de que los burros hasta hoy hayan persistido en renunciar a mostrarnos su inteligencia. Y la segunda, aplicar un poco de marketing con lo del “arca”, porque no quería pasar a la historia como “Noé, el de la Cuadra”.

Publicado el 04 abril 2011 por Jcvalda

Fuente http://estratega.typepad.com/estratega/2005/02/no_y_la_innovac.html