

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/119322>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-24 and may be subject to change.



Redes valiosas

Para lograr resultados exitosos en materia de innovación abierta, asegúrese de vincular a los “exploradores” y “conectores” de ideas de su empresa.

POR EOIN WHELAN, SALVATORE PARISE, JASPER DE VALK Y RICK AALBERS

A menudo se dice que compañías como Procter & Gamble, Cisco Systems, Genzyme, General Electric e Intel lograron ser líderes en sus mercados gracias a estrategias de innovación abierta. En otras palabras, explorando y explotando el conocimiento tecnológico existente más allá de sus propias áreas de I&D superaron a rivales que dependían mayoritariamente de enfoques internos. Y si bien otras organizaciones tratan de seguir los pasos de las pioneras, nuestra investigación demuestra que muchas fracasan porque las ideas provenientes de afuera no llegan a la gente mejor equipada para aprovecharlas (ver “Acercas de la investigación”).

Pero si se esfuerzan por entender la función que cumplen los “exploradores” y los “conectores” de ideas en el proceso de innovación abierta, y utilizan su talento con efectividad, los gerentes pueden liderar mejoras importantes transformando el conocimiento externo en resultados innovadores.

Consideremos lo que le ocurrió a una compañía de software especializada en el desarrollo de soluciones para centros de contacto multimedia con el cliente: perdió un contrato importante a manos de un rival que ofreció un producto con mejor capacidad de reconocimiento de voz.

Durante nuestro trabajo con la empresa descubrimos que, casi un año antes, una de sus ingenieras de software había identificado esa tecnología del producto de la competencia. De hecho, la conoció a través de un documento de trabajo

EL TEMA CENTRAL

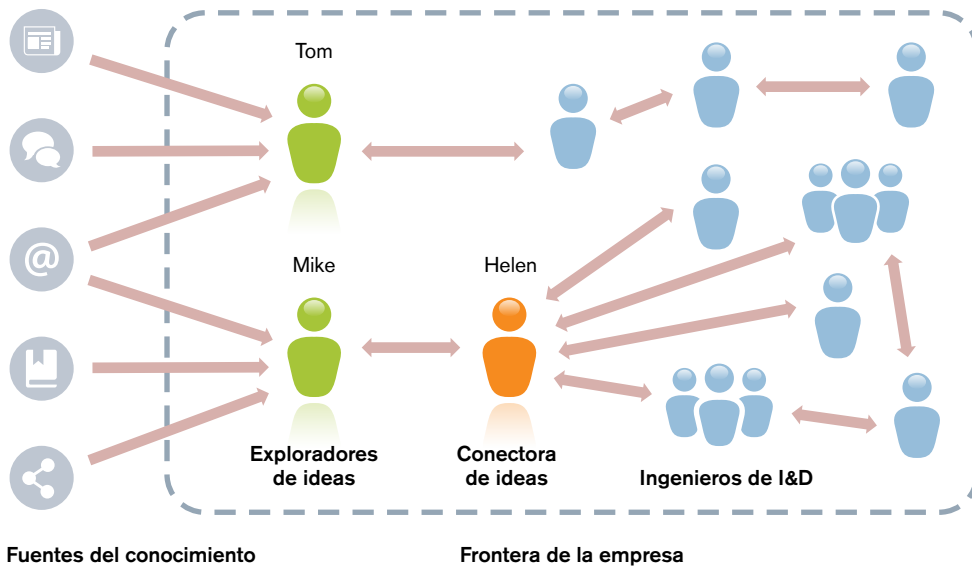
¿Qué tipos de capacidades facilitan el éxito de una compañía cuando incorpora conocimiento externo?

Conclusiones

- Rastrear el mundo exterior en busca de ideas potencialmente útiles es necesario pero no suficiente.
- La gerencia debe garantizar que las nuevas ideas lleguen a las personas mejor calificadas para explotarlas.
- Las habilidades de los “exploradores” y los “conectores” de ideas son complementarias.

MARISSA MAYER

de Google, ejemplifica los rasgos típicos de un conector de ideas



EL ROL CRÍTICO DEL CONECTOR

Tanto Tom como Mike son exploradores de ideas que han construido sólidas redes sociales fuera de la empresa, pero sus redes internas son limitadas. Dado que Mike tiene un vínculo con Helen, una conectora de ideas con muchos contactos dentro de la organización, las ideas externas que él identifica se han desarrollado mucho más que las de Tom, hasta el punto de convertirse en procesos, productos o servicios útiles para la compañía.

publicado en el sitio web del laboratorio de una universidad. Detectó de inmediato su potencial y lo informó al líder de su equipo; sin embargo, nada se hizo al respecto.

Para determinar por qué esa idea no fue explorada, utilizamos el análisis de la red organizacional (ONA, por su sigla en inglés), que reveló que el líder del equipo era un jugador periférico en la estructura de la red. (ver "ONA. Una herramienta adaptada de las ciencias sociales"). Aunque hubiera querido incorporar la capacidad de reconocimiento de voz, carecía de conexiones personales confiables para llevarla adelante.

Exploradores y conectores de ideas

Los líderes de I&D no deben pensar sólo en cómo rastrear el mundo exterior en busca de ideas nuevas y potencialmente aplicables, sino también en cómo garantizar que esas ideas lleguen a la gente capaz de desarrollarlas de manera innovadora. Por eso las organizaciones inteligentes invierten tanto en el explorador como en el conector de ideas (ver gráfico "El rol crítico del conector").

Los exploradores son esenciales en el proceso de innovación abierta: actúan como antenas de la unidad de I&D, sintonizadas con los avances tecnológicos y científicos emergentes que se transmiten desde cualquier lugar del mundo. Pero si bien tienen fuertes vínculos fuera de la compañía, suelen tener muy pocas conexiones internas. De allí que sus contribuciones a la estrategia de innovación abierta sean limitadas.

A su vez, los conectores son el centro neurálgico de la red social de la compañía, las personas a las que acude el resto de la organización. Buena parte de su pericia radica en saber quién está haciendo cada cosa. Y cuando se enteran de una oportunidad para innovar, saben quién es la persona más calificada de la compañía para explotarla.

Una complementación necesaria

Aunque hace mucho tiempo que se reconoce la importancia de estos agentes de la red para el proceso de innovación, nuestra investigación revela que su perfil está evolucionando como resultado de los avances en las tecnologías de comunicación basadas en la Web.

ONA

UNA HERRAMIENTA ADAPTADA DE LAS CIENCIAS SOCIALES

El Análisis de la Red Organizacional (ONA) es un conjunto de técnicas para el estudio de las conexiones y los flujos de recursos entre personas, equipos de trabajo, departamentos e incluso organizaciones enteras. Con el ONA, las relaciones sociales se visualizan como nodos y vínculos que pueden ilustrarse visual y matemáticamente. Mediante estos métodos, los gerentes obtienen una vista aérea de las estructuras y los patrones de comunicación existentes en la red, que suelen ser muy diferentes de lo que ellos creen que son o de cómo les gustaría que funcionaran. Si bien la aplicación del ONA a la disciplina de la gestión es relativamente reciente, tiene una larga tradición en la sociología y la antropología. En el terreno de la gestión, las técnicas ONA han sido muy efectivas para que los líderes puedan diagnosticar y resolver problemas que suelen obstaculizar los resultados de importantes procesos colectivos, como la estructura organizacional, la toma de decisiones, el desempeño y la innovación.

Los exploradores de ideas actúan como antenas de la unidad de I&D, sintonizadas con los nuevos avances científicos y tecnológicos del mundo.

Entrevistamos a alrededor de 40 exploradores de ideas y nos explicaron que los recursos web son su medio principal para mantenerse actualizados sobre las nuevas tecnologías y las tendencias de la industria. Este sencillo acceso a una gran cantidad de información derivó en una división de su trabajo. Con tanto "smog" en la Web, identificar las ideas realmente novedosas es una tarea compleja que lleva tiempo y requiere la atención de un explorador especializado.

La Web y el explorador experto son necesarios para la innovación abierta, pero no suficientes. Más que nunca, también hacen falta los conectores internos para completar el circuito.

Sugerencias para los líderes de I&D

En general, los agentes de la innovación identificados en nuestra investigación aparecieron informalmente. En muchos casos fueron una sorpresa para el equipo directivo. No obstante, la innovación es demasiado importante como para dejarla librada al azar; si no existen esos agentes de la innovación, la empresa está obligada a "inventarlos"; es decir, encomendar esas valiosas funciones a determinadas personas. Procter & Gamble, por ejemplo, ha designado formalmente exploradores de ideas para buscar nuevas tecnologías en todo el planeta.

¿Cómo puede la gerencia estar segura de que dispone del personal correcto para esas posiciones? A partir de nuestro estudio sobre los nuevos agentes de innovación, estuvimos en condiciones de describir las características clave y el conocimiento técnico que deben tener exploradores y conectores (ver "Perfiles de los agentes de la innovación").

Además, si se concentran en las fases de la innovación abierta en las que es mayor el aporte de los exploradores y

conectores —ideación, selección y difusión—, los ejecutivos pueden optimizar la contribución de esos agentes al proceso (ver "Quién brilla y cuándo").

Ideación. Nuestra investigación revela que suele haber sólo un puñado de personas con conocimiento técnico e interés personal para capturar ideas fuera de las fronteras de la empresa en forma metódica y efectiva. Descubrimos que el

ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN

Las ideas presentadas en este artículo se basan en nuestro trabajo de investigación y consultoría de los últimos cinco años con una serie de empresas líderes en ingeniería de alta tecnología (Siemens, Boston Scientific, Creganna), tecnología de la información y las comunicaciones (Microsoft, Intel, Atos Origin, TED), energía (Royal Dutch Shell, Chevron), consultoría de gestión (Deloitte) y servicios financieros (Equens). Nuestro trabajo apuntó a entender cómo se difunden las oportunidades de innovación mediante redes interpersonales. Para examinar este proceso utilizamos las técnicas ONA, que permiten visualizar las redes, identificar a los agentes clave de la innovación y descubrir el potencial subutilizado. Luego entrevistamos a más de 80 agentes de la innovación para apreciar a fondo sus atributos y las funciones que cumplen. También estudiamos el uso de los medios sociales y las tecnologías Web 2.0 en el proceso de innovación en más de 30 organizaciones.

PERFILES DE LOS AGENTES DE LA INNOVACIÓN

Dado que los exploradores y los conectores de ideas tienen distintas funciones clave que cumplir en procura de la innovación abierta, sus rasgos deseables también son diferentes.

EXPLORADORES DE IDEAS

CONECTORES DE IDEAS

CONOCIMIENTO TÉCNICO

- Capacidad para identificar ideas útiles fuera de la compañía
- Profundo conocimiento de un espacio tecnológico específico
- Sólidas habilidades analíticas
- Gran conocimiento de tecnología de la información

- Capacidad para vincular diferentes conceptos de una manera significativa
- Amplia base de conocimientos que facilita la comprensión del contexto de la nueva información y cómo se adapta al conocimiento existente
- Capacidad de traducir la información externa de una manera comprensible y relevante para los colegas de la empresa
- Aptitud para convencer a otros miembros de su red de que actúen del modo buscado

CARACTERÍSTICAS COMUNES

- Muchos contactos fuera de la compañía
- Poca a mediana antigüedad en la organización
- Nivel superior de especialización en un campo tecnológico
- Interés genuino por estar al día en las nuevas tendencias de su especialidad

- Muchos contactos dentro de la compañía
- Mucha antigüedad en la organización
- Satisfacción al ayudar a los demás
- Prestigio entre sus colegas por su capacidad técnica

CÓMO FACILITAR SU TRABAJO

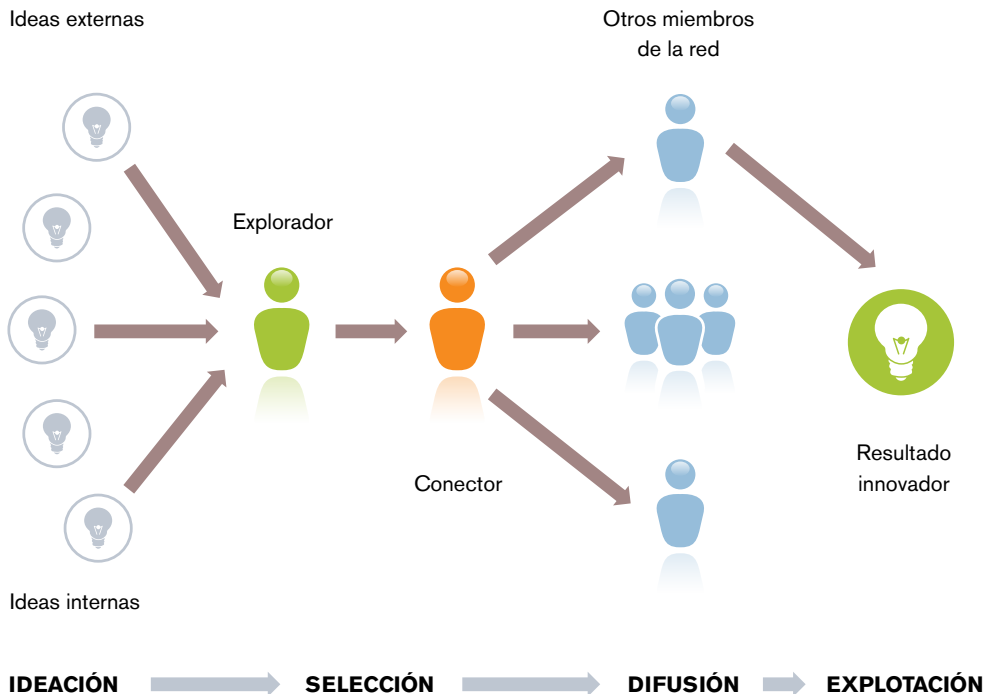
- Darles tiempo para que recorran el mundo exterior
- Alentarlos a asistir a eventos útiles para establecer contactos
- Capacitarlos en el uso efectivo de las tecnologías de medios sociales
- Utilizar la técnica ONA para evaluar y optimizar la red externa

- Alentar sus búsquedas de contactos mediante la participación en proyectos multifuncionales y rotación de tareas (en especial para los conectores recién contratados)
- Vincularlos con un explorador de ideas para garantizar que las que hayan sido recientemente identificadas lleguen a los sectores adecuados de la compañía
- Utilizar la técnica ONA para determinar si sus contactos presentan desvíos o desconexiones
- Incluirlos en los programas de gestión de talentos y reconocer su función de intermediación, por ejemplo mediante gráficos sociales públicamente disponibles

Los conectores de ideas son las personas a las que acude el resto de la organización porque siempre saben qué están haciendo las demás.

tiempo es su recurso más importante, y que sería beneficioso que asistieran regularmente a eventos externos, como conferencias y ferias de la industria. Pero no es la única manera de crear canales alternativos para la ideación; las empresas también tienen que liberar las ideas generadas internamente para que fluyan hacia afuera. Construir redes externas, a través de los exploradores, aumentará la conexión con personas y compañías mejor equipadas para utilizar las ideas propias que, por alguna razón, deban desarrollarse en otro lugar.

Selección de ideas. Hoy, el acceso a nuevas ideas que circulan por el mundo suele estar a sólo un clic de distancia, pero eso hace mucho más difícil "separar la paja del trigo". La interacción explorador-conector también es clave para verificar que lo de afuera sea confiable y auténticamente novedoso. En consecuencia, la gerencia debe garantizar que haya un estrecho vínculo entre ambos.



QUIÉN BRILLA Y CUÁNDO

Hasta que unas pocas ideas de dentro y fuera de la empresa se aprovechan de manera innovadora, atraviesan cuatro etapas. Los exploradores son más importantes en las primeras fases porque son los que identifican una amplia variedad de ideas promisorias, pero en los últimos tramos el énfasis pasa al conector. Usando su conocimiento de la red interna, los conectores promueven las ideas más promisorias ante quienes están mejor equipados para convertirlas en resultados innovadores.

Google es una empresa que se destaca por convertir ideas incipientes en productos innovadores. Esencial para ese éxito es la función que desempeña Marissa Mayer, vicepresidente de la compañía, que ejemplifica los rasgos clave de un conector de ideas. Mayer jugó un rol central en garantizar que muchas ideas promisorias recibieran rápidamente la inversión necesaria. Un mecanismo muy útil ha resultado el hecho de estar tres veces por semana accesible a todos aquellos empleados dispuestos a aportar una nueva idea. En esas reuniones, Mayer intercambia ideas con ellos

formó un equipo para trabajar con él en el desarrollo de lo que terminó siendo uno de los productos más exitosos de Google.

Invertir en los agentes de la innovación

Los conectores de ideas como Mayer tienen un talento natural para conocer a los demás. Pero necesitan la oportunidad y los recursos que les permitan relacionarse a través de la red. La técnica ONA también puede servirles para saber si hay sectores de esa red a los que sus vínculos no llegan y superar los obstáculos.

Los líderes deben reconocer que la innovación abierta es mucho más que importar nuevas ideas y tecnologías. Cuando la empresa invierte en exploradores y conectores de ideas, y en las relaciones entre ellos, está en el buen camino para que la innovación abierta sea un éxito. ▀

La innovación es demasiado importante como para dejarla librada al azar; si no existen sus impulsores, la empresa está obligada a "inventarlos".

y los alienta a que brinden más detalles de sus propuestas antes de decidir si comunicarlas o no a los líderes de la empresa: Larry Page y Sergey Brin.

Difusión de ideas. Una vez que un conector reconoce el potencial de una idea, ésta tendrá que difundirse entre quienes tienen el know how necesario para explotarlo. Por ejemplo: al escuchar el concepto inicial de Google Desktop, Mayer utilizó su conocimiento de la red interna para que llegara a Steve Lawrence, un programador calificado y con mucha experiencia en la recuperación de información. Cuando Lawrence aprobó la iniciativa, se

© GESTIÓN/MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW
© 2011, MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. DISTRIBUIDO POR TRIBUNE MEDIA SERVICES INTERNATIONAL.

Eoin Whelan es profesor de Gestión de la Información en la Escuela de Negocios Kemmy de la Universidad de Limerick, Irlanda.
Salvatore Parise es profesor de Sistemas de Información en el Babson College.
Jasper de Valk es consultor de VODW en Leusden, Holanda.
Rick Aalbers es gerente de Deloitte Consulting en Holanda.