

Innovación 2.0: Los 18 principios (6/6)

Amalio A. Rey
emotools

www.emotools.com
www.amaliorey.com

Una serie de artículos que se vienen publicando en esta sección han servido para presentar, por partes, el modelo de [innovación 2.0](#) que desde eMOTools estamos impulsando entre las empresas. En el artículo anterior se describieron [los 6 atributos](#) que conforman el concepto, y en este vamos a explicar los 18 principios.

LOS PRINCIPIOS

El modelo es simétrico, de forma que cada uno de los 6 atributos se despliega en 3 principios que sirven como guía para que los empresarios verifiquen si van por buen camino y se pongan *manos a la obra* para intentar aplicar esta filosofía de gestión.

Explicar con detenimiento estos 18 principios nos llevaría decenas de folios, porque son el resultado de una extensa investigación y el espacio que tenemos es breve para hacerlo. Así que vamos a resumir estos principios mediante una tabla que, con unas pocas sentencias, permita al lector capturar la esencia de los mismos, y le ayude a adquirir una visión global del modelo.

I) Innovación PARTICIPATIVA

- 1) INTELIGENCIA COLECTIVA:** Confianza en las ventajas de la participación. Modelos distribuidos de innovación. Democratización de la innovación. Promoción de iniciativas espontáneas con un enfoque Bottom-up (de abajo-a-arriba). Para que este principio sea válido, la empresa debe tener una buena “capacidad de filtro”, para extraer y capturar valor genuino de este caos, es decir, convertir cantidad en calidad.
- 2) EXPERIMENTACIÓN:** Dejar margen para la sorpresa, para “descubrir” y no solo “buscar”. Huir de la hiperplanificación, con todo predeterminado. La rapidez es más importante que la perfección. Comercialización de “prototipos imperfectos” pero conceptualmente robustos, dejando “cabos sueltos” y opciones indefinidas para que sean los propios usuarios los que los mejoren. El juego, y la diversión, como fuentes de innovación.
- 3) TOLERANCIA AL ERROR:** Asumir el error con naturalidad, como parte del proceso de innovación. Abaratar el coste del error y superar el miedo al fracaso. Diferenciar el error inteligente de la negligencia.

II) Innovación GENUINA

- 4) EMPATÍA:** Habilidad de saber “ponerse en el lugar del otro”, para comprender sus expectativas y razones. Capacidad de “visualizar” lo que sienten y piensan los clientes, usuarios, trabajadores, proveedores y colaboradores. Aprender a escuchar y a observar con atención. Una herramienta que recomienda la innovación 2.0 para “empatizar” con los usuarios son los llamados “LIVING LABS”, es decir, el estudio de los hábitos y deseos de los usuarios en sus contextos naturales, y no en ámbitos controlados o artificiales. Observar más que preguntar.
- 5) INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA:** Generación de confianza basada en una coherencia. Congruencia ética entre lo que se piensa, se predica y se hace. Reconocer y corregir con humildad los errores. Fomento de una cultura de la transparencia, evitando la opacidad y la ocultación interesada de información que pueda afectar a las personas. Apertura de canales de comunicación espontáneos y directos entre el personal de la empresa y el mercado. Reivindicar la motivación intrínseca como motor de la innovación, en lugar del modelo utilitario del “palo y la zanahoria”. Realzar la importancia de la pasión y del amor por lo que se hace. Empleabilidad.

6) AGILIDAD: Práctica de un estilo de gestión directo, y sin rodeos. Se actúa con naturalidad, espontaneidad, evitando el discurso artificial y la retórica corporativa. Se prima el contenido sobre la forma. Trato P2P (intercambio entre iguales). Organigramas hiperenlazados en lugar de jerarquizados. Ir al grano, poniendo el foco en lo importante, para conseguir el máximo de agilidad. Suprimir lo superfluo, y las operaciones de imagen que no aportan valor genuino. Sentido del humor, “hacerlo divertido”. Introducir el “espíritu de juego” en la empresa.

III) Innovación COLABORATIVA

7) COLABORATIVIDAD: Grado en que una empresa piensa “a la primera” en buscar socios (incluso, competidores) para afrontar sus proyectos. Las empresas con una alta “colaboratividad” se caracterizan por: a) No tener “obsesión por el control”, b) Orientación a la tarea, a los objetivos, y no al poder (no le interesan los protagonismos), c) Disfrute de la interacción y el intercambio por sí mismos, d) Menos dependencia de la “afinidad” si hay “complementariedad”, e) Habilidad para identificar “fuentes de sinergias” y complementadores.

8) ETICA 2.0 DE LA COLABORACIÓN: Estilo de colaboración abierto y generoso, inspirado en la llamada *cultura Hacker*. Práctica de una profunda ética colaborativa basada en los valores siguientes: a) Paciencia: Apuesta por el largo plazo que genere una confianza mutua e invierta en relaciones duraderas, b) Generosidad: Asumir una visión más amplia del papel de la empresa en la sociedad, rechazando prácticas como el acaparamiento y la búsqueda del éxito empresarial a toda costa, 3) Visión holística: Enfoque de 360° que permita captar simultáneamente todas las ventajas, directas e indirectas, de la cooperación, 4) Ganar-ganar: la colaboración tiene sentido si se concibe como algo ventajoso para todas las partes que participan, 5) Compartir conocimiento: Cultura de compartir ideas, en lugar de controlar y proteger el conocimiento (“sacar a pasear las ideas”), 6) Menos agresividad: Actitud competitiva menos agresiva.

9) HERRAMIENTAS 2.0: Necesidad de que las empresas, y sus trabajadores, reciban una adecuada “alfabetización” en herramientas de software social, para que saquen provecho de las posibilidades que ofrece la Web 2.0.

IV) Innovación ABIERTA

10) CAPILARIDAD: Capacidad de observación, filtrado y asimilación de conocimiento del entorno. Mirar hacia fuera con curiosidad, y sin complejos. Una empresa con alta capilaridad tiene sus poros bien abiertos y facilita un constante intercambio con su hábitat que le permite identificar nuevas oportunidades y amenazas. Explotar la “Exteligencia”, es decir, la *inteligencia distribuida* en el entorno a partir de la interacción con los agentes que conforman la red de la empresa. La innovación 2.0 se dota de mecanismos de captura, organización y explotación de esa inteligencia externa.

11) EMPRESA-RED: “Aprovechar lo mejor, esté donde esté”, concediendo a las fuentes externas de innovación las mismas oportunidades que a las propias. Incluye prácticas como las siguientes: 1) **crowdsourcing** (“poder de las masas”) que consiste en externalizar a “voluntarios”, o a un amplio rango de colaboradores externos, la búsqueda de soluciones innovadoras de un modo más rápido, más barato y más creativo que si se hace con personal propio, 2) **user innovation**, iniciativas “controladas” de participación de los usuarios y clientes de la empresa en la generación de innovaciones, 3) **Redes (cerradas) de expertos**, que trabajan regularmente con la empresa, y a los que se le externalizan problemas de I+D y de innovación, 4) **Redes sociales**- Participación proactiva de la empresa en “redes sociales” que ya existen con el fin de extraer valor de ellas, 5) **Valorización multicanal del conocimiento propio**, (“sacar afuera para valorizar lo nuestro” – “inside-out”). Las empresas empiezan a plantearse un modelo de gestión de la I+D que en lugar de invertir ingentes recursos en investigadores y laboratorios propios, se dedique sobre todo a coordinar “retadores” externos, cambiando el énfasis de la función de innovación de la búsqueda constante de “know-how” a la gestión eficaz de “know-who”.

12) DISEÑOS ABIERTOS: Diseñar para facilitar la integración y la combinación entre piezas y partes de distintos proveedores, huyendo de los sistemas aislados. Concebir productos y servicios “combinables” en sus dos facetas: a) **Remezcla propia:** en lugar de diseñar todo nuevo y con tecnologías propias, contemplar primero la posibilidad de aprovechar datos, aplicaciones, partes y piezas que ya existen en el mercado, incluso de posibles competidores, b) **Remezclables por otros:** utilizar tecnologías estándar en vez de propietarias, o proveer soluciones de interfaz para hacer que las tecnologías sean compatibles con otras plataformas, a fin de facilitar (e incluso estimular): b1) la combinación de los productos propios con piezas y soluciones de otras marcas, b2) el libre desarrollo por otros fabricantes de mini-complementos o plug-in que enriquezcan el producto-base de la empresa (por ejemplo, los widgets) y, b3) el uso del producto o servicio por otros proveedores que lo integren como parte de una oferta diferente (mediante plugins). Los “diseños abiertos” se basan en arquitecturas modulares.

V) Innovación EMPÁTICA

13) SIMPLICIDAD: El resultado del proceso innovador debe ser sencillo y amigable para el usuario. Capacidad para generar satisfacción en la experiencia de usuario. Diseñar productos fáciles para usuarios comunes, pero dejando abierta la posibilidad de añadir complejidad por capas para los usuarios más avanzados. No sistemas “capados”, sino personalizados.

Menos es más. Evitar la “sobre-especificación”. La noción de SIMPLICIDAD que promueve la innovación 2.0 es heredera de la usabilidad, es decir, de la capacidad de un producto o servicio de ser comprendido, aprendido y usado con efectividad (por ejemplo, reducir la tasa de errores del sistema) y eficiencia (rapidez de aprendizaje).

14) LIBERTAD: La innovación 2.0 parte de la premisa de que, en estos tiempos, resulta intolerable sustentar la rentabilidad de una empresa a base de poner grilletes a los clientes, y por lo tanto está en contra de prácticas de LOCK-IN, es decir, de acciones que una empresa realiza para tener cautivos a sus clientes. Esto lleva a defender conceptos como portabilidad, libertad de elección, autonomía del cliente o soberanía del consumidor. Las empresas renuncian a trucos, trampas y artimañas para retener injustamente a los clientes, centrándose en generar valor como el único criterio para fidelizarlos. Las innovaciones 2.0 se basan, por definición, en sistemas abiertos que respetan un estándar, y en proveer al usuario toda la información que necesita para no generar dependencia.

15) FLEXIBILIDAD: Este principio apunta a la creciente aspiración de los usuarios de disponer de productos y servicios personalizados que puedan ser: **1) combinables o remezclables** con piezas y partes de otras marcas para mejorar sus prestaciones, **2) fácilmente actualizables y adaptables** mediante complementos y soluciones tipo plug-in provistas por la empresa o incluso, por terceros. El primer objetivo (combinables o remezclables) apunta de nuevo a la idea de usar soluciones compatibles con otras plataformas o proveedores, pero va más allá no conformándose con ceder al usuario suficiente libertad para sustituir su oferta por la de otro proveedor, sino también para combinarla por partes. El segundo (actualizables y adaptables) es más atrevido porque aconseja concebir “**productos vivos**” (**living products**), es decir, mutables y dinámicos, que puedan ser actualizados en el tiempo mediante soluciones tipo plug-in sin necesidad de sustituirlos completamente por nuevas versiones.

VI) Innovación INTEGRAL

16) HIBRIDACIÓN: Este principio apunta a la creciente necesidad de innovar en la intersección de distintos sectores, mercados y áreas del conocimiento. En el fondo de la cuestión está lo que Frans Johansson llama el “**Efecto Medici**”, según el cual mientras más diferentes sean las partes que se combinen, más se potencian las oportunidades de innovación. El impacto práctico de este principio puede resumirse en la idea siguiente: “esfuerzo premeditado y consciente de buscar lejos”. La innovación multidisciplinar es 2.0 porque: 1) el trabajo entre complementarios es esencialmente colaborativo, 2) cree en la sorpresa y en lo aleatorio que surge de la mezcla, 3) explota la convergencia, que es una característica básica de la Web 2.0. Esto lleva a reconocer la naturaleza caleidoscópica de la innovación, y obliga a generar capacidades para la gestión de la diversidad y la fricción creativa que ésta genera.

17) ENFOQUE GLOBAL: Hablamos aquí de “hibridación cultural y geográfica”. Los sistemas de innovación deben adoptar un verdadero enfoque global a la hora de usar y asignar los recursos dentro de la cadena de valor. La innovación global demanda talento también global. En realidad, el gran desafío está en superar el pensamiento provinciano e intentar internacionalizar a las empresas para que conciban a la “aldea global” como el terreno de juego natural e ineludible de todo el proceso innovador.

18) INNOVACIÓN CONTINUA: Este principio se conoce también como “perpetuo Beta”. No puede haber ciclos de acomodamiento-innovación-acomodamiento, sino que la gestión de la innovación es continua, sistemática en el tiempo, y esto ya es posible mediante la colaboración. La innovación continua se ha convertido en la herramienta más eficaz de protección, dado los ciclos cortos de obsolescencia de los productos. El concepto de “Perpetuo Beta”, como se observa en los servicios de Google, crea la posibilidad de mantener un patrón de innovación continua, en el que nunca se llega a la versión final. Al proyectarse públicamente como servicios Beta, se promueve subjetivamente la mejora continua, y se amplían las opciones de participación en el proceso innovador. Siendo así, el posible estrés innovador se reparte entre más recursos y la empresa, en cierto modo, no carga con todos los costes que tanta innovación implica.

Este es, en resumen, el modelo de “innovación 2.0” que estamos promoviendo desde eMOTools. Nos hemos puesto *manos a la obra* organizando numerosas acciones de difusión de este concepto, entre las que destacan la celebración de **talleres con empresarios**, subdivididos en dos partes: en la primera explicamos los 18 principios del modelo, y en la segunda, discutimos abiertamente con ellos los aspectos prácticos (sobre todo, a través de ejemplos) de cómo aplicarlo en sus propias organizaciones.

Somos optimistas por las oportunidades que se abren para que la innovación 2.0 cale en las empresas, y este modelo contribuya humildemente a construir una sociedad más saludable.

BIBLIOGRAFÍA

[Antonio Fumero y Genis Roca: Web 2.0. Fundación Orange. 2007](#)

Don Tapscott y Anthony D. William: "Wikinomics: La Nueva Economía de las Multitudes inteligentes" (Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything).

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

<http://www.emotools.com>

Douglas Rushkoff: Renacimiento 2.0: empresas e innovación en la nueva economía. Tendencias. Editorial Urano. 2007.

Eric Von Hippel: "Democratizing Innovation". Se puede descargar [aquí](#) en ingles (Creative Commons License)

Eric Von Hippel: "Democratizing Innovation". Se puede descargar [aquí](#) en ingles (Creative Commons License)

[Genis Roca: Blog de Genis Roca](#)

Henry W. Chesbrough- Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.

James Surowiecki: The Wisdom of Crowds. Anchor. 2005.

Jeff Howe: Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business. Crown Business. 2008.

[Juan Freire: Nómada- blog de Juan Freire](#)

[Julen Iturbe: "Consultoría artesana en red"](#).

[Manifiesto Cluetrain \(Cluetrain Manifiesto en castellano\). Chris Locke, Doc Searls and David Weinberger.](#)

[ObEa Empresa Abierta- Grupo de investigación en torno a Open Business - Empresa Abierta.](#)

Yochai Benkler: The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom. New Haven, CT: Yale University Press. 2006