

NÚMERO ESPECIAL

NÚMERO 196

Harvard Deusto Business Review

DICIEMBRE 2010

Nuevas perspectivas para una mejor gestión

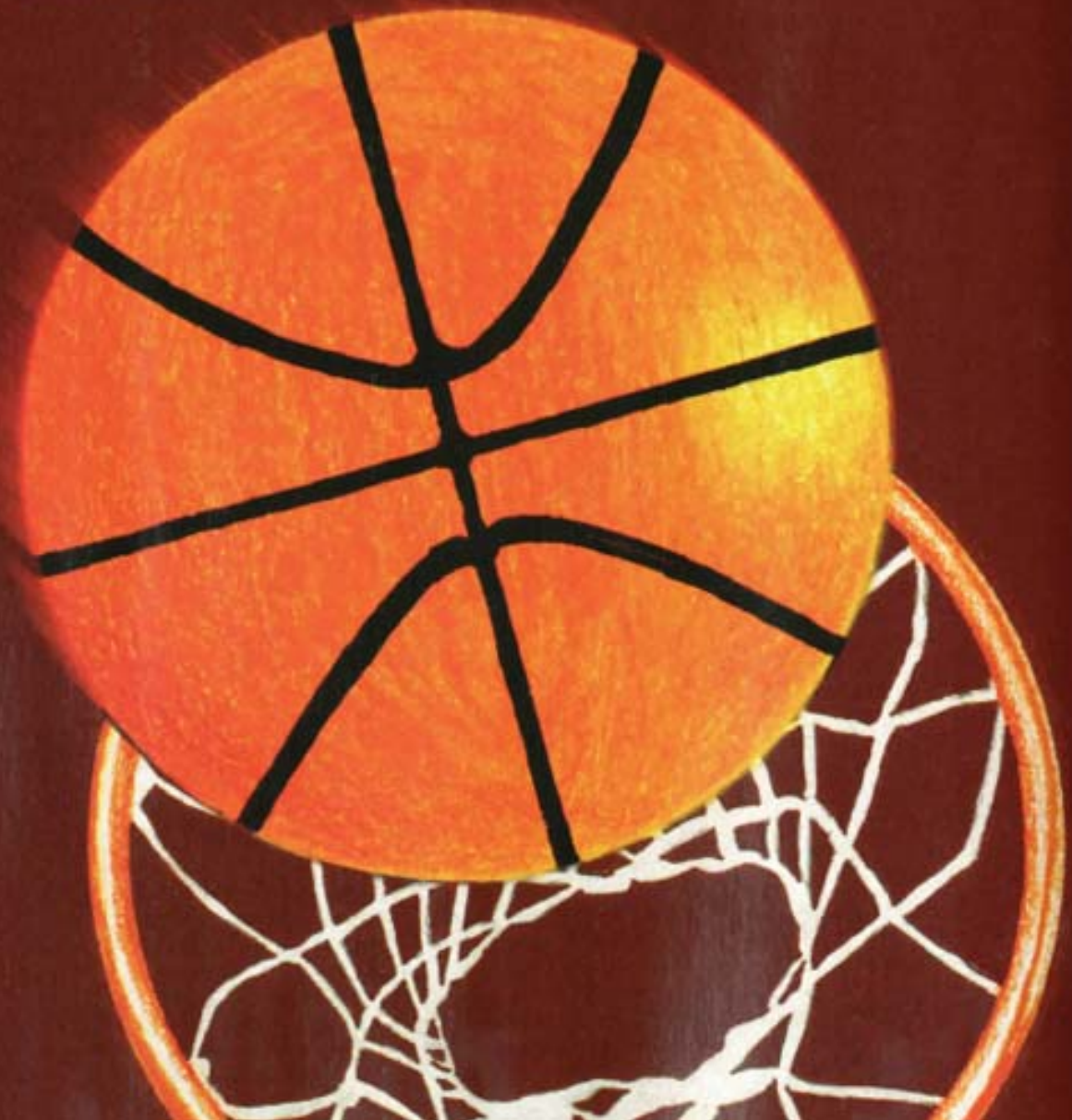
- 6 Lynda Gratton: "La mayoría de las personas se siente llena de energía, motivada e innovadora durante menos del 20% de su vida laboral"
Karen Christensen
- 12 Comprendiendo la creatividad: el directivo como artista
Jörg Reckhenrich, Martin Kupp y Jamie Anderson
- 22 La selección francesa de fútbol, crónica de un desastre de 'management' anunciado
Federico Ast y Xavier Gimbert
- 38 Un juego beneficioso para las organizaciones
Charalampos Mainemelis y Sarah Harvey
- 46 ¿Cómo fomentar la creatividad? Lecciones desde el arte
Guido Stein y Miguel López-Remiro
- 56 Conciliación laboral y familiar: ¿es posible en tiempos de crisis?
Consuelo León Llorente y Nuria Chinchilla Albiol
- 64 Baloncesto: descifrando el enigma de la innovación
José Luis Larrea



LO MEJOR DE HOBR

Baloncesto: descifrando el enigma de la innovación

José Luis Larrea
Presidente de Ibermática.



El baloncesto, como cualquier tipo de juego, está orientado a la creación continua de un nuevo escenario para responder a las circunstancias de cada jugada. Así, como sistema de innovación, este deporte puede ofrecer a las empresas numerosas claves para comprender mejor sus propios procesos de innovación.

El juego en sí del baloncesto y lo que lo rodea, tanto desde su concepción inicial en un entorno educativo, como en su proyección económica y social en el mundo del ocio y la diversión, nos presentan una realidad rica en matices y de la que podemos extraer múltiples enseñanzas. En realidad, cualquier tipo de juego está orientado hacia la creación de un nuevo escenario, de un cambio en las condiciones de partida, de un objetivo que alcanzar. Muchas veces sorprendiendo a otro jugador, otras sorprendiéndonos a nosotros mismos. Todos los juegos, del tipo que sean, se pueden englobar dentro de ese espacio de sorpresa, inspiración y ejecución que conlleva todo proceso de innovación. Si los juegos son buenos ejemplos de innovación, la siguiente pregunta que nos podemos hacer es en qué medida nos pueden servir para aprender sobre ella. Tanto ruido, tantas palabras, tanta moda... pero ¿qué hay en realidad detrás de la palabra, del concepto? Necesitamos descifrar la innovación. Necesitamos desentrañar el enigma de la innovación, porque está claro que no está claro.

En ese esfuerzo por descifrar el enigma de la innovación, el baloncesto aparece como un código tremendamente interesante y lleno de pistas para que las proyectemos en la vida de las organizaciones y vayamos descifrando los códigos de los sistemas de innovación en los que cada uno de nosotros vivimos, crecemos y nos desarrollamos, o sufrimos y fracasamos. El baloncesto, como sistema de innovación, nos va a proveer de un nuevo lenguaje para conceptualizar nuestros procesos en este ámbito. Un lenguaje diferente al que estamos acostumbrados, que nos servirá mejor para expresar unas cosas que otras, pero que nos permitirá pensar y nos dará pistas para actuar. Su gran virtualidad radica en ser un sistema de innovación tremendamente tensionado en el espacio y en el tiempo, lo que permite

contar con un laboratorio en el que observar, a modo de microcosmos, qué es lo que pasa con un sistema de innovación puesto al límite, donde la excusa del espacio y del tiempo no existe. Un espacio y un tiempo que pone a los componentes del sistema de innovación frente a sus propias responsabilidades y retos, sin excusas.

Baloncesto, concepto y lenguaje

La concepción más simple de la innovación nos diría que ésta consiste en cambiar, en introducir novedades. Esta definición es tan básica que nos sorprende con decirlo todo y nos amenaza con no decirnos nada. Pues bien, el balón ha salido hacia las alturas y los dos pivots más altos –o, mejor, que llegan más alto– saltan para conseguir la primera posesión. La primera posesión... ¿para qué? Para innovar. El baloncesto busca en cada jugada cambiar el orden de las cosas: encestar. Cada jugada busca sorprender al equipo contrario y conseguir una

El baloncesto, como sistema de innovación, nos va a proveer de un nuevo lenguaje para conceptualizar nuestros procesos en este ámbito

canasta. Cada jugada se conceptúa así como una innovación o, mejor, como un proceso de innovación. Esta innovación aparece no como un suceso aislado, que se produce una sola vez y ya está, sino como un proceso, esto es, un conjunto de sucesos encadenados que tienen como resultado un concepto de innovación sostenible en el tiempo y competitiva. En realidad, el juego se desarrolla en un espacio de competencia. Ese espacio hace que el sistema se ponga al límite y, al operar en com-

petencia tan directa, sus efectos se perciben claramente. El baloncesto genera innovación compitiendo, y nos enseña que la competencia es clave en la innovación, está en el mismo concepto. Cualquier proceso creativo e innovador nace de competir, de competir contra otros o contra nosotros mismos, pero de competir para cambiar el *statu quo*. Esto se ve de manera especial en el juego, en cualquier tipo de juego.

El partido ha comenzado y hay dos equipos frente a frente, compitiendo. Compitiendo por encestar ese ba-

El baloncesto busca en cada jugada cambiar el orden de las cosas: encestar; cada jugada busca sorprender al equipo contrario y conseguir una canasta

lón y conseguir que el contrario no lo haga. Innovando en cada jugada de ataque y en cada jugada de defensa. La innovación necesita de la competencia, de la percepción de necesidad de cambio para sorprender al contrario. Siempre hay un contrario al que sorprender, aunque no lo tengamos delante en ese momento. Además, no sirve con competir una vez para innovar, encestar una vez y ya está. El juego sigue; la necesidad de la siguiente innovación está en la siguiente jugada, para atacar o para defender. No vale con una jugada genial; nos espera la siguiente. Así surge la necesidad de entender la innovación como un proceso sostenible en el tiempo. Esa necesidad de innovación sostenible es más evidente cuando se confronta con un tercero, no sólo con uno mismo. El equipo contrario juega, se mueve y aprieta, y lo hace jugada tras jugada. De este modo llegamos a comprender que el concepto de innovación que nos interesa se desprende del concepto del juego. El reto es la innovación sostenible en el tiempo y competitiva, porque es la que gana partidos y es el resultado de la competencia y el compromiso, situado en el tiempo y en relación con los demás.

Hemos dado el primer paso en aproximar el lenguaje del baloncesto a la realidad de la innovación. Baloncesto como juego cuya razón de ser es innovar, con un lenguaje propio de gestos y palabras que nos puede ayudar a descifrar el enigma de la innovación. Sin embargo, necesitamos profundizar en las enseñanzas del juego, ya que son muchas las cosas que han pasado en el partido, en el juego y en todo lo que lo rodea. Para empezar, la innovación sostenible competitiva se inspira

en un decálogo de principios inspiradores presentes en el juego.

Principios y bases del juego

El primer principio nos dice que la innovación es un *concepto abierto*. El juego es un ejemplo de sistema abierto, que ha ido evolucionando en sus reglas y en su expresión. Este carácter abierto ha proyectado, sin lugar a dudas, una verdadera pasión por hacerlo evolucionar en sus reglas y sistemas. El primer partido se jugó con dos equipos de nueve jugadores. Después pasaron a siete, para terminar en cinco. Los tiempos de juego evolucionan también a partir de las dos partes de quince minutos con cinco de descanso. No es un capricho sin más; es la evolución permanente del juego.

El segundo principio de la innovación nos dice que ésta supone *transformación*,

implica *ruptura*. Surge de la confrontación, por eso cada jugada nos sitúa frente al equipo contrario. Cada jugada busca romper el sistema defensivo del contrario cuando estamos atacando y su sistema de ataque cuando estamos defendiendo. La innovación de cada jugada nace de esa contradicción, de esa confrontación con el equipo contrario. Sin ruptura no habría canasta y la jugada se nos volvería en contra. Además, el juego no permite especular, pasarlo sin más, es necesario enfrentarlo, romper y transformar el orden establecido; es necesario encestar, y el equipo no se puede esconder.

El tercer principio de la innovación pone de manifiesto que la innovación *busca resultados* en el tiempo, necesita medirse. Medirla para gestionarla, para darle utilidad. Esa canasta que entra son dos puntos, o tres, o tan sólo uno... Suben los puntos al marcador, se suceden las jugadas y cada una de ellas no vale lo mismo. Al final, el juego sólo se entiende si medimos sus resultados, porque necesitamos saber si ganamos o perdemos, si mejoramos o empeoramos. El partido transcurre y en cada momento un vistazo al marcador nos dice cómo de útil está resultando nuestro proceso de innovación.

El cuarto principio de la innovación distingue entre *la calidad y la innovación*. La excelencia en el juego necesita de las dos. El equipo debe ser capaz de hacer todas las jugadas del libro de sistemas, las de ataque y las de defensa, pero con eso no basta. Además, debe ser capaz de hacer cosas distintas a los demás para romper sus previsiones, para sorprender. Un equipo que mueve bien la pelota y se sabe los sistemas puede convertirse en perfectamente previsible. Y si es previsible no ge-

nerará rupturas, y sin ruptura no habrá innovación, no habrá canasta, el tiempo de la jugada habrá pasado y la innovación no se habrá producido. El equipo de baloncesto vive de hacer de la calidad la base sobre la que construir la innovación.

El quinto principio de la innovación pone en valor la *diversidad*. El equipo de baloncesto necesita hacerlo. Cada jugador proporciona algo distinto, que le hace diferente y que aporta su plus de diferenciación al servicio del sistema. En este sentido, el baloncesto es un gran ejemplo de sumar lo diferente, las especialidades de cada uno, no sólo en cuanto a la posición que ocupe en el campo (base, pivot, alero, etc.), sino también en cuanto a las habilidades naturales que a cada uno acompañan.

El sexto principio de la innovación nos hace volver la vista a la *naturaleza y su entorno* como fuente permanente de inspiración. La propia concepción del baloncesto nace del recuerdo de un juego que consistía en alcanzar un objeto lejano con una piedra. Cualquier juego hunde sus raíces en los albores de la especie. En eso seguramente somos poco originales. Dice el fotógrafo Ramón Masats que "la originalidad consiste en volver al origen", así que, lejos de pensar que la innovación es algo *ex novo* sin referencia alguna, la realidad nos dice que surge

En realidad, el juego se desarrolla en un espacio de competencia; ese espacio hace que el sistema se ponga al límite y, al operar en competencia tan directa, sus efectos se perciben claramente

de observar la naturaleza y el entorno, está en clave de evolución de la especie y está dispuesta a enseñarnos nuevos horizontes cada día. En este sentido, la conocida serie de Fibonacci (1, 1, 2, 3, 5, 8, 13...), en la que cada número sucesivo es la suma de los dos números precedentes, surge regularmente en la naturaleza. Es curioso que los primeros cinco elementos de la serie (1, 1, 2, 3, 5) pueden reflejar perfectamente una jugada de baloncesto. La serie de Fibonacci serviría también para explicar el proceso de innovación en el juego. Cada jugada es una espiral de Fibonacci en veinticuatro segundos.

El séptimo principio se aplica en la propia esencia del juego. Se trata de entender que la innovación se produce en todos los ámbitos de actividad, no sólo cuando se está diseñando un nuevo producto. Cada jugada que culmina en una canasta o en un contraataque no es algo

material que nos llevamos a casa. Queda en el recuerdo del juego, en el mundo de las emociones.

El octavo principio de la innovación pone a *la persona en el centro* de todo proceso innovador. Esto se percibe de manera especial en el baloncesto, donde la incidencia de la persona como agente básico de innovación aparece como algo obvio. En cada momento la cancha se ilumina, el público anima, las canastas asisten impasibles al espectáculo, el tiempo pasa en los cronómetros y un balón va de un lado para otro... y, sobre todo, cinco jugadores por equipo se mueven, forcejean, bloquean, saltan...; interpretan un ballet que busca colar un balón por un aro, encestar una canasta. Las personas en el centro de todo. Sin ellas no hay juego; el juego son las personas.

El noveno principio inspirador nos dice que *el tamaño no es excusa* para no innovar. La innovación es más una cuestión del ser, del sentirse, que del tener. No hay equipo que dependa del tamaño del campo o de la altura de la canasta. Las condiciones son las mismas para todos en lo que respecta al juego en sí. Metidos en el mismo campo, con las mismas reglas para todos, los procesos de innovación se sucederán uno tras otro, grandes y pequeños. Para algunas jugadas, mejor los pivots; para otras, los aleros... Ahora es el base el que toma el mando y hace la interpretación de la jugada.

Finalmente el décimo principio pone el énfasis en *los valores*. No se puede entender un equipo de baloncesto como intérpretes cualificados de un proceso de innovación sostenible y competitiva sin tener en cuenta los valores del equipo. El carácter del equipo es fundamental para entender su compromiso con el juego y hacer de su ejecución un proceso imparable. Los valores del equipo, creados año tras año a pesar de los cambios de personas en cada temporada, van configurando su leyenda, lo que los hace diferentes, lo que los hace ganadores.

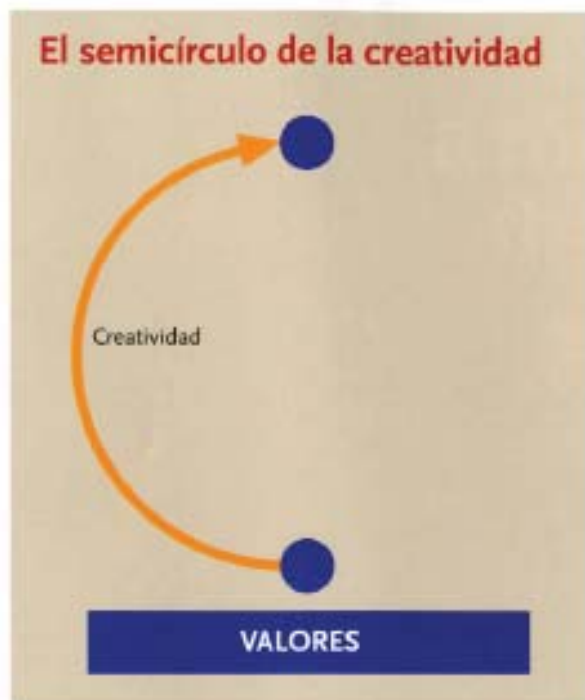
Leyes para gobernar el sistema y el juego

Después de contrastar los conceptos y los principios básicos, veremos a continuación las leyes que gobiernan los procesos de innovación y su proyección en el juego.

Primera ley: el Círculo de Leonardo

La primera ley de la innovación dice que "sólo se produce innovación sostenible en el tiempo si equilibramos la creatividad y la modelización sobre la base de los valores".

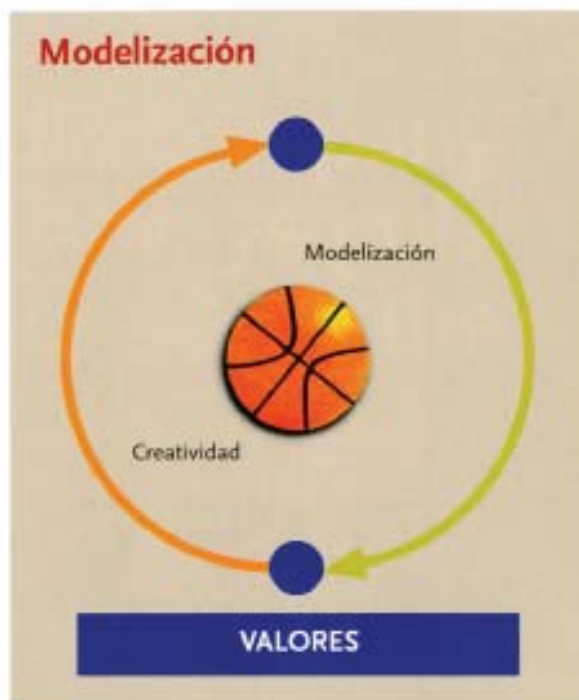
CUADRO 1



De hecho, la primera fase del proceso de innovación surge cuando nos enfrentamos a lo desconocido, a nuevos mundos sin referencias. La primera parte es el semicírculo de la creatividad. Esta fase de la innovación nos exige pasar los límites de lo conocido y adentrarnos en los nuevos territorios. La poética de la frontera exterior es fundamental para entender la innovación. No hay equipo de baloncesto que se desarrolle como un sistema de innovación si sólo se mueve dentro del mundo de lo conocido, si no se enfrenta a nuevos retos, nuevas situaciones, nuevos descubrimientos. En realidad, ése es el espacio natural con el que se enfrenta en cada jugada: cruzar la frontera de lo mío, mi equipo, que es lo conocido, y enfrentarme al territorio de lo desconocido, el equipo contrario.

El juego en su concepción es eso, traspasar la frontera, abordar los retos de lo desconocido y comprender para conquistar. Esto se hace antes de cada partido, cuando la preparación es fundamental, pero sobre todo se hace en cada jugada a lo largo del partido, cruzando fronteras, descubriendo, sopesando, de manera que lo que vemos después de sorprendernos lo comprendamos, lo aprendamos y lo modelicemos. Es la segunda

CUADRO 2



parte del proceso de innovación: la modelización. El mundo de lo conocido, de nuestros sistemas de juego, donde damos el sentido práctico a la creatividad, a lo que hemos visto de nuevo y lo convertimos en un elemento útil al servicio del sistema de innovación. La modelización es la lógica de los sistemas de juego, que evo-

La innovación necesita de la competencia, de la percepción de necesidad de cambio para sorprender al contrario

lucionan y se adaptan a nuevas situaciones y permiten afirmar los valores.

Cada ejercicio, cada jugada, es nuevo y presenta una nueva frontera. Cuantos más círculos distintos hayamos completado, más habremos modelizado y estaremos más preparados para cruzar nuevas fronteras. Llegará un día en el que el dominio de nuestras fronteras agote el territorio del contrario y ese día habremos ganado el partido. Este proceso permanente es inherente al juego y permite superar el debate de los sistemas frente a la creatividad, puesto que los dos se necesitan, forman par-

El reto es la innovación sostenible en el tiempo y competitiva, porque es la que gana partidos y es el resultado de la competencia y el compromiso

te del mismo proceso de innovación. El equipo convertido en un sistema de generación de innovación sostenible como única garantía de competitividad necesita equilibrar la creatividad y la modelización sobre la base de los valores, para círculo tras círculo, proceso de innovación tras proceso de innovación, generar una espiral de innovación –por qué no la de Fibonacci–, que los haga imbatibles.

Segunda ley: el combate

La segunda ley de la innovación señala que “la innovación sostenible exige gestionar las contradicciones inherentes a todo proceso evolutivo”.

En este sentido, el baloncesto, como todo juego de competencia, vive de gestionar la principal contradicción, que es vencer al contrario. Así, cada proceso de innovación, cada jugada, se enfrenta con otra, la del

contrario, que debe superar. En general, todo proceso de innovación competitiva nos enfrenta con otro jugador de forma explícita, el equipo contrario, y, sobre todo, nos enfrenta con nosotros mismos. Cuando el contrario es muy explícito, la percepción del combate como reflejo de la confrontación es muy obvia. Cuando

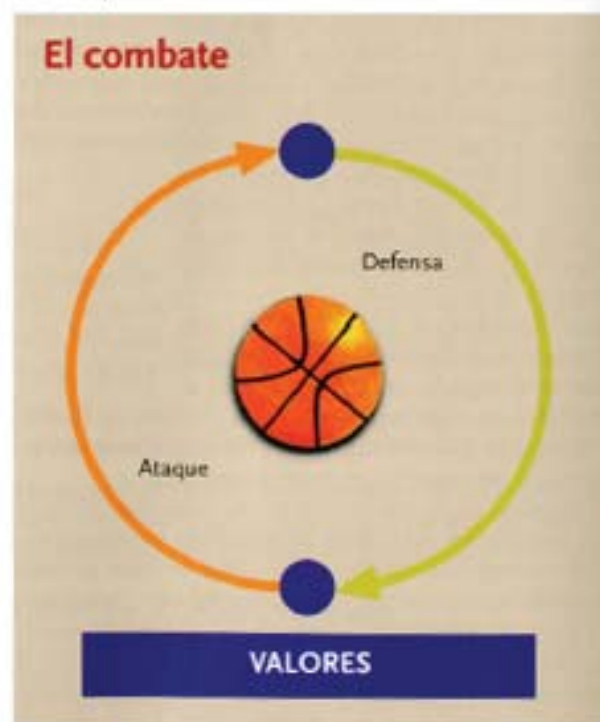
cruzamos la frontera del contrario el combate está servido. Sin embargo, no sólo tenemos fronteras exteriores para cruzar, sino que también existen fronteras interiores. Es más interesante asumir que el principal contrincante que tenemos que superar en cualquier proceso de innovación está en nosotros mismos. No hay sistema de innovación capaz de ganar las fronteras exteriores si no ha sido conseguido ganar sus propios espacios internos. Y ahí, en ese campo de gestionar contradicciones, la primera ley nos ha planteado la contradicción del Círculo de Leonardo entre creatividad y modelización. El problema nace cuando sólo vemos confrontación en una cultura de vencedores y vencidos, simple y atractiva por su sencillez.

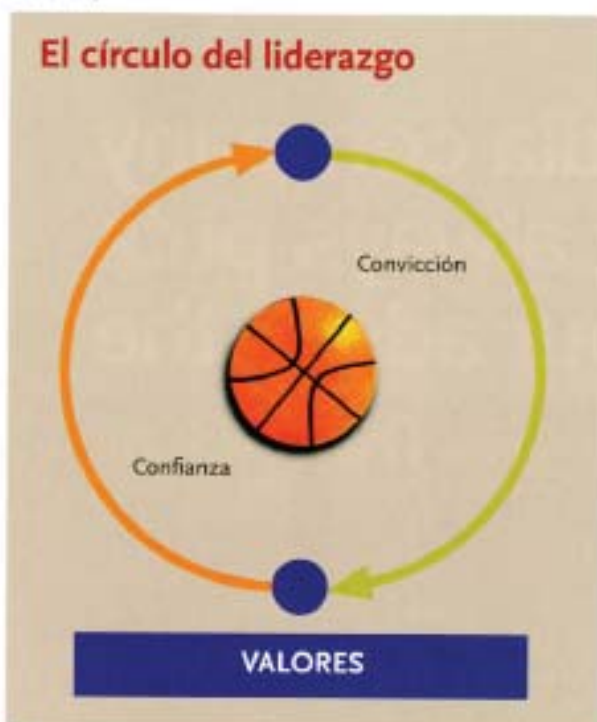
No obstante, la vida y el juego son más complejos. Evolucionamos en la medida en la que el proceso que comienza como confrontación y proyecta contradicción

CUADRO 3



CUADRO 4





nes es capaz de ver complementariedad donde otros ven sólo enfrentamiento. La tarea no es fácil, por eso la labor del entrenador es fundamental. Esta gestión de contradicciones en nuestras fronteras interiores afecta no sólo a la contradicción creatividad-modelización, sino también a múltiples facetas del juego. Una de ellas, por lo determinante para lo que luego pasa en la pista, es la que se deriva de las características del juego en

Cada jugada busca romper el sistema defensivo del contrario cuando estamos atacando y su sistema de ataque cuando estamos defendiendo; la innovación de cada jugada nace de esa contradicción

competencia y es la contradicción ataque-defensa. Llamaremos a este círculo el "círculo del juego". El baloncesto como sistema de innovación ha tenido que evolucionar en la gestión de esta doble faceta del juego: la defensa y el ataque. Los equipos ganadores han tenido que interiorizar que las dos facetas son complementa-

rias e igual de importantes. Los jugadores con talento, más dados a proyectarse en el ataque, en el que brilla con especial fuerza la creatividad, han tenido que incorporarse también a las filas de los defensores, donde brillan la modelización y los sistemas. El campo de la inspiración (creatividad, ataque) y el campo de la transpiración (modelización, defensa) son dos caras de la misma moneda. El juego se construye en el equilibrio de las dos facetas, en la lectura inteligente de lo que pasa en cada momento para activar los procesos más adecuados: defensa, ataque, transición, control del tiempo de juego, etc. Cada partido, cada jugada, exige gestionar esa contradicción.

Hay muchos más círculos y confrontaciones que superar. El juego nos permite ver con bastante nitidez la trascendencia del círculo del liderazgo, que se juega en el eje confianza-convicción, diversidad-uniformidad, razón-corazón, pequeño-grande, juventud-madurez y nuevo-viejo. Estas y otras contradicciones son el día a día de los sistemas de innovación. El baloncesto nos enseña en qué medida las contradicciones transformadas en oportunidades de complementariedad, a través de la cooperación que surge cuando el bien mayor está en juego, hacen que un equipo sea ganador, partido a partido, jugada a jugada, o deambule por la cancha como alma en pena, asomen los conflictos y las individualidades a destiempo y se conviertan en un ejemplo de lo que no debe ser un sistema de innovación.

Tercera ley: la aventura

La tercera ley de la innovación se enuncia de la siguiente manera: "Una organización, cualquier organización, que aspira a ser innovadora debe aprender a convivir con más preguntas que respuestas y a disfrutar con ello".

Si algo tiene un juego es que de manera natural da lugar a más preguntas que respuestas, tiene sentido en la medida en la que plantea un nuevo reto. Esto ocurre con todos los juegos y de forma clara en aquéllos en los que competimos con otros. El baloncesto vive en ese espacio de aventura. En realidad, cada jugada de ataque nace de los siste-

mas conocidos que responden a preguntas ya respondidas. Nos enfrentamos al equipo contrario con el bagaje de nuestras respuestas. Respuestas trabajadas en horas y horas de entrenamientos en los que los sistemas nos enseñan el mejor camino, la mejor manera de ejecutar las lecciones derivadas de la experiencia, expe-

riencia adquirida en mil y una batallas, analizada y modelizada, transformada en respuestas. Sin embargo, el balón está en juego, atacamos la defensa contraria y nos enfrentamos a nuevas preguntas, las que surgen de la acción del contrario. Preguntas y respuestas están en la esencia del juego. Lo mismo ocurre al defender. Ahí la pregunta impacta con toda su crudeza. El equipo contrario avanza con el balón, el movimiento se propaga sobre la cancha. ¿Cuál será su jugada? ¿Cuál será el movimiento? ¿Cómo responderemos a las preguntas? Los sistemas de defensa, trabajados hasta la extenuación, se enfrentan al ataque contrario que plantea preguntas y más preguntas.

En esto consiste el juego, en ir y venir, jugada a jugada, a lo largo del partido. Los entrenamientos forman parte de la aventura de convivir con más preguntas que respuestas. Son la pieza clave, donde se forma el carácter del equipo, donde se ejercita el músculo y la inteligencia. No tienen el atractivo del partido, en el que los focos llenan de luz el escenario, las cámaras convierten a los jugadores en héroes o villanos, y el equipo se proyecta en su esplendor o se desploma en su miseria. No

CUADRO 6



Es preciso entender que la innovación se produce en todos los ámbitos de actividad, no sólo cuando se está diseñando un nuevo producto

obstante, lo que ocurre en el partido no deja de ser una anécdota, lo importante es lo que pasa en el día a día. Dicen los entrenadores que se juega como se entrena. Pues bien, ésa es una buena lección para cualquier organización.

Cuarta ley: el desafío

La cuarta ley de la innovación nos dice que “el desafío de la innovación está en el universo de los valores marginales”.

En realidad, cada jugada se gana en el universo de los valores marginales. Cuando hay competencia, verdadera confrontación e igualdad con los contrarios, son los detalles los que marcan la diferencia entre ganar o perder. Esas milésimas antes para llegar a la posición en el perímetro, recibir el balón del compañero, elevarse y encestar. Esas milésimas que se roban al tiempo del contrario son la diferencia entre hacer un tiro cómodo o incómodo, encestar o fallar. El baloncesto vive en ese universo de valores marginales en cada jugada. Los sistemas ejecutados con rapidez buscan traspasar la frontera de lo obvio y generar esa ventana de oportunidad frente al contrario. El equipo vive de eso, de bordear la frontera del sistema conocido para generar esa pequeña ventaja competitiva de posición y tiempo que permita al jugador ejecutar la jugada.

Ese espacio marginal que conquista la jugada, que sorprende al contrario por milésimas de segundo, se puede crear por la actuación de un solo jugador, fiándolo a su inspiración, pero eso es difícilmente repetible. El universo de los valores marginales se gana entre todos los componentes del equipo, los que están en la cancha ejecutando el sistema, dando ese aliento de más, los que han trabajado en cada entrenamiento esos movimientos que se ejecutan una y otra vez para crear el espacio marginal y los que diseñan y modelizan los movimientos al servicio de los jugadores.

Quinta ley: el tiempo

La quinta ley de la innovación señala que “la innovación no permite especular con el tiempo para perderlo, ya que la gestión del tiempo es fundamental para garantizar la innovación”.

El baloncesto nos resulta tremendamente sugerente como sistema de innovación, entre otras cosas, porque es un buen ejemplo de la tremenda importancia del factor tiempo. En realidad, casi todos los juegos juegan con el tiempo; a veces, de forma muy omnipresente; otras, de forma más sutil. Sin embargo, en el caso de algunos deportes, su ejecución en un tiempo determinado pone al sistema bajo unas condiciones de intensidad que permiten observar con mucha claridad sus aspectos más relevantes. Por eso resultan muchas veces tan atractivos para buscar comparaciones con las organizaciones en las que, en general, el tiempo se diluye sin gestionarlo.

El baloncesto es un juego en el que la relevancia del factor tiempo es determinante. En realidad, el tiempo es un jugador más del equipo. Los jugadores interiorizan los movimientos y las posiciones de los compañeros y, además, no pierden ojo de ese otro compañero que juega con el equipo y que se encuentra en el marcador del tiempo. Podríamos decir que el baloncesto no es un deporte de cinco contra cinco, en realidad hay un jugador más, el tiempo, que juega con los dos equipos. Los veinticuatro segundos se agotan, los sistemas empleados no han culminado en la canasta y el compañero tiempo te dice que te la juegues porque se acaba. Esta importancia del tiempo es tan grande que lleva a cambiar la propia morfología de los jugadores. No vale con ser fuerte y alto, además hay que ser rápido, ser capaz de moverse jugada a jugada para atacar (como máximo

La modelización es la lógica de los sistemas de juego, que evolucionan y se adaptan a nuevas situaciones y permiten afirmar los valores

en veinticuatro segundos) y para defender, y además hacerlo con otros, tus compañeros, que necesitan de tu presencia para completar el sistema. Un jugador no llega, sólo uno, y el sistema fracasa, la innovación queda en manos del contrario.

Sistemas y modelos: baloncesto y Modelo de Innovación Competitiva

El lenguaje del baloncesto tiene una gran capacidad de sugerir, de manera simple y clara, los aspectos más relevantes de cualquier proceso de innovación. Nos va a servir también para presentar el juego como sistema de

innovación modelizado a partir del Modelo de Innovación Competitiva (MIC). Los conceptos, principios y leyes van construyendo el nuevo lenguaje de la innovación, pero necesitamos dar un paso más, modelizar el sistema para analizar su funcionamiento. El Modelo de Innovación Competitiva se construye sobre los siguientes elementos:

Los valores

Los valores constituyen la base sobre la que construir cualquier sistema de innovación. Configuran el carácter del equipo y es lo que marca la mayor diferencia en términos de competitividad. Suponen lo más difícil de copiar, pero también lo más difícil de construir. Es relativamente fácil percibir estos valores en un sistema cuando efectivamente existen. Hay equipos marcados por ese carácter, a pesar de que cada temporada cambien los jugadores, incluso el entrenador... ¿Quién vela por el carácter del equipo? Aquí es donde el juego se engrandece, adquiere otra dimensión y el equipo que juega, que ejecuta, se ve ampliado por los gestores del club. El equipo no es sólo el entrenador y los jugadores. También están los gestores y los aficionados, que contribuyen a configurar ese carácter, a configurar esos valores. No obstante, este carácter no se forja de pronto, no se puede comprar, se construye día a día, en los pequeños y en los grandes detalles. Es fácil de percibir cuando se ve, pero en su sencillez está su grandeza. Qué claro parece y que simple de ver, pero qué difícil de hacer. Lo sencillo como resultado de un proceso de destilación de la complejidad.

Tecnología, conocimiento y cooperación (los tres motores)

La innovación sobre la base de los valores surge de la confluencia de tres elementos básicos: tecnología, conocimiento

y cooperación. Estos tres motores son claves también en el baloncesto como sistema de innovación. El baloncesto no es un sistema de innovación intensivo en el uso de tecnología. De hecho, esto ocurre en cualquier tipo de actividad deportiva en la que es capital el valor de la persona por encima de otros aspectos. En el otro extremo tendríamos actividades deportivas como las competiciones de Fórmula 1, en las que la tecnología sería un elemento clave del sistema de innovación. Evidentemente, sin las tecnologías del control del tiempo no existiría tampoco la posibilidad de concebir el propio juego, por la importancia del tiempo en él. Otro aspecto en el que la tecnología adquiere un papel cada vez mayor es su

uso cada vez más intenso para facilitar el análisis de los sistemas de juego y de los escenarios con los que nos vamos a encontrar en la competición. El uso permanente del *scouting* permite trabajar todas las facetas al servicio del juego. El baloncesto es un deporte en el que la tecnología se ha volcado aportando datos y estadísticas de manera permanente. La velocidad y la riqueza con la que esta información se pone en manos de los protagonistas del juego son relevantes.

El segundo motor de la innovación es el conocimiento, y éste sí es un motor básico del baloncesto. El sistema de innovación que es el baloncesto debe movilizar

ber lo que sabemos es una cosa y ponerlo al servicio del colectivo es otra. Para conseguir articular la gestión del conocimiento, como un motor de la innovación, necesitamos que la información fluya de manera que cada persona sepa lo que se espera de ella y de los demás, que la formación se intensifique más allá de lo que ya sabemos y la comunicación se convierta en un vehículo natural para compartir.

La importancia de los sistemas de juego en este proceso es evidente. El equipo debe trabajar permanentemente con las diversas oportunidades o amenazas que le planteará el juego del rival. Trabajar variantes para anticiparse, para sorprender. Saber qué hacer en cada momento y cómo responder a la adversidad. Tener previsto lo imprevisto. Los entrenamientos son el lugar en el que día a día se articula el proceso de gestión del conocimiento. Un proceso permanente, que demanda la implicación de todos y su esfuerzo.

El tercer motor de la innovación es la cooperación. Destacar este motor al hablar de baloncesto puede resultar superfluo por lo obvio. De hecho, cada jugada, cada innovación, nace sólo y tan sólo si hay cooperación.

Para poner el balón en juego hacen falta dos personas. Este deporte es un juego de equipo, que además se juega al límite por la presión del tiempo. La fuerza de la cooperación se proyecta en la idea de equipo. Todo el sistema de innovación descansa sobre eso. La cooperación hace crecer al equipo y en su crecimiento se desarrollan las oportunidades de los individuos. El juego de baloncesto lo deja claro. No hay buenos resultados sin equipo. Un individuo "gana un partido". Un equipo aspira a ganarlos todos.

La cadena de valor de la innovación (el círculo virtuoso)

Estos tres motores, sobre la base de unos valores, se presentan sobre la cancha de juego y se enfrentan a una jugada, un proceso de innovación. La pelota está en las manos del base, los jugadores se mueven en la pista y el sistema empieza a operar para generar una canasta. La cadena de valor de la innovación empieza a producirse.

El primer paso es percibir el entorno. El jugador observa al equipo contrario, su disposición en la cancha, al equipo propio y la ejecución de los movimientos previstos. Además, al compañero omnipresente, el tiempo... Si no es capaz de percibir todo eso, no se producirá innovación.

El segundo paso es disponer de un proyecto compartido y generar confianza, lo que permite al jugador con-

Si algo tiene un juego, es que de manera natural da lugar a más preguntas que respuestas, tiene sentido en la medida en la que plantea un nuevo reto

este motor hasta sus últimas consecuencias. Necesita que el conocimiento pase de ser tácito, en posesión de cada jugador y cada componente del equipo –lo que sabe hacer–, a ser un conocimiento explícito, conocido y al servicio de todos. El equipo necesita conocer lo que sabemos, todo lo que sabemos. Sin embargo, además de convertir el conocimiento tácito en explícito, necesita convertir el conocimiento individual en colectivo. Sa-

CUADRO 7





fiar en los demás, empezando por el sistema y la ejecución que de él harán sus compañeros. No le hace falta mirar a cada uno para saber dónde está; cuando llegue el momento, el balón llegará a sus manos en el lugar preciso y en el momento adecuado para encestar. Una mirada y el sistema se desencadena.

El tercer paso es la capacidad de dar respuestas rápidas y creativas, lo que es consustancial al juego. Todo el juego se basa en estar preparado para sorprender, para invadir el territorio del equipo contrario y conquistar sus fronteras. Para eso, hay que sorprender con creatividad –en los sistemas y en las personas– y con rapidez. Otra vez el tiempo.

El cuarto paso consiste en implementar y desarrollar la respuesta. Sabemos lo que queremos hacer, conocemos el camino, pero hay que recorrerlo. La jugada sorprendente y rápida está preparada, mil veces ensayada e interiorizada; tenemos la respuesta a la pregunta en ese momento del juego. Sólo falta ejecutarla, superando las barreras que el contrario nos pone, ejecutar la pieza de ballet, rodeado de músculos y fuerza, que sólo pretenden obstaculizar. El jugador ha fintado, pasa el balón, se lo devuelven, alguien bloquea al contrario y penetra, la de-

fensa contraria se abalanza sobre él y, en ese momento, en el aire, entre un bosque de brazos y el embate de los cuerpos, el jugador ve al compañero solo, fuera de la línea de 6,25 metros. Allá va el balón. El compañero solo, después de haber circulado dos veces por todo el perímetro, recibe, se eleva, tira y encesta.

El quinto paso es interiorizar, repetir y repartir el éxito. El juego es muy generoso en la interiorización del éxito y también en la necesidad de repetirlo. Después

Dicen los entrenadores que se juega como se entrena: ésa es una buena lección para cualquier organización

de una jugada, viene otra; así hasta el final. Y después vendrá otro partido. Al mismo tiempo, es fundamental repartir el éxito. La canasta de tres puntos fue de un jugador, pero el base marcó la jugada, unos compañeros bloquearon y aclararon, y quien había penetrado le pasó el balón.

Por último, el sexto paso es transmitir y vender el éxito fuera, lo cual en el baloncesto es bastante inmediato,

ya que el proceso de innovación se produce ante los ojos de todos. Y, al terminar la jugada, viene otra y después otra. La cadena de valor se repite, no de la misma manera, pero sí en los mismos pasos, generando un verdadero círculo virtuoso de la innovación.

El tiempo y la velocidad de innovación

Dadas las condiciones del baloncesto, parece bastante obvia la importancia del tiempo en el proceso de generación de la innovación, no sólo porque existe un tiempo limitado para cada jugada, sino también porque, en ese tiempo disponible, la velocidad a la que somos capaces de recorrer la cadena de valor es capital para sor-

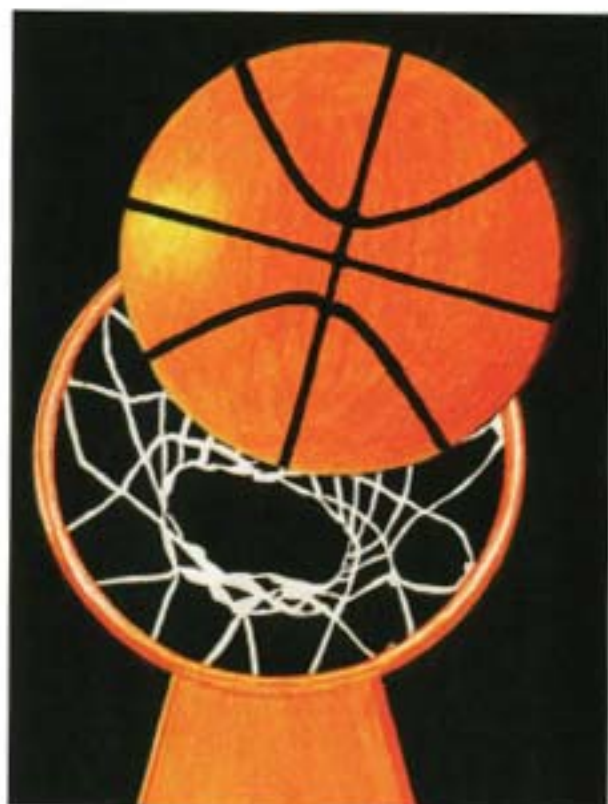
prender al contrario. Necesitamos incorporar dinamismo al proceso de la cadena de valor, completar rápido el círculo para iniciar otro. Necesitaremos, también, capturar el tiempo, puesto que a veces habrá que ralentizarlo para garantizar el buen fin del proceso. En todo caso, la velocidad y el tiempo aparecen determinando todas las jugadas. El tiempo que necesitamos para culminar las jugadas es crucial en el desarrollo del juego.

El liderazgo cooperativo

Por último, el sistema de innovación necesita incorporar como pieza clave para su funcionamiento el liderazgo. Un liderazgo que se construye sobre valores, escucha y busca el consenso. Es el liderazgo que se construye equilibrando la confianza y la convicción. En este juego todos son líderes, ya que en algún momento la decisión sobre el juego, sobre lo que pasa, depende de cada individuo. Los sistemas se trabajan, aportan los modelos de referencia, pero el juego exige de la participación de todos: entrenadores, jugadores, directivos. De todos y cada uno de ellos. En este juego el liderazgo es cosa de todos.

Podrá parecer que dirige el base y que ordena el entrenador, pero, de pronto, el sistema se rompe, porque el fluir de lo que pretende el equipo se corta por la acción del contrario, y en ese momento el balón está en manos de otro jugador que asume responsabilidades y lidera el juego.

El baloncesto nos resulta tremendamente sugerente como sistema de innovación, entre otras razones, porque es un buen ejemplo de la gran importancia del factor tiempo



Algunas claves del enigma: prejuicios, tiempo y azar

Decíamos al principio que la innovación tiene en el baloncesto un buen código para descifrarla. Vemos, así, de manera diáfana algunos de los aspectos que aparecen en todo sistema de innovación. De ellos habría que destacar tres: el papel de los prejuicios, el papel del tiempo y el papel del azar.

Uno de los principales retos para la innovación consiste en ser capaz de superar los prejuicios. Sin embargo, esta amenaza la podemos convertir en oportunidad, puesto que "los prejuicios de los demás son nuestra mejor oportunidad para innovar". Esto también nos lo enseña el baloncesto. Dos equipos frente a frente, con sus sistemas, sus capacidades y sus emociones, y la necesidad imperiosa de sorprender para innovar. La clave para sorprender está en analizar el comportamiento del equipo contrario, ponernos en su lugar para evaluar su

actitud hacia nosotros, sus prejuicios. Prejuicios que nos respetan o que nos infravaloran, prejuicios que debemos volver en su contra. Cuando piensen que no correremos, volaremos; cuando crean que correremos, pararemos; cuando nos esperen en el sistema A, usaremos el B; y así jugada tras jugada, sorprendiendo.


Otra lección importante del baloncesto es la importancia del tiempo. Es una de las claves más sugerentes de aplicación a cualquier sistema de innovación. El dominio del tiempo es uno de los desafíos de la innovación y el principal del juego. Las cosas pasan en un tiempo determinado, ni más ni menos. El equipo juega con ese sexto jugador que es el tiempo y que fallará si no se tiene en cuenta, por eso debe ser integrado como un jugador más. No es algo externo al sistema, forma parte de él y es uno de los principales agentes de innovación. Para descifrar el enigma de la innovación, el baloncesto nos dice que sentemos al tiempo a la mesa de nuestras discusiones, que le demos un papel capital en la ejecución de nuestros procesos, que lo escuchemos y que lo comprendamos.

Por último, queda otra lección importante del juego. En un sistema de innovación el azar, la suerte es la ley de la nueva frontera que está por descubrir. Es una ley que todavía no comprendemos, pero que está ahí. La pregunta que nos debemos hacer siempre es si achacamos al azar la razón de nuestra incompetencia, si dejamos al albur de la suerte las tareas pendientes que no fuimos capaces de completar. El juego parece que nos llevaría a elevar el azar a la categoría de jugador imprevisible. Sin embargo, también nos dice que es la excusa que explica lo que no hemos sido capaces de anticipar. La última jugada del partido, en el último segundo, el balón vuela hacia el aro y no entra. Hemos perdido el partido y el campeonato. ¡Qué mala suerte! En realidad, no es mala suerte; simplemente no hemos hecho bien nuestro trabajo.

En la medida en la que un sistema de innovación avanza, cruzando nuevas fronteras, cosas que hasta entonces se le aparecían como casualidad le desvelan sus leyes. El territorio nuevo conquistado va acorralando las casualidades y las convierte en retos comprensibles y superables. Siempre habrá nuevas fronteras, nuevas leyes por descubrir, nuevos territorios que se pueden ganar al azar. El desafío consiste en que mi territorio descubierto, mi espacio de innovación, sea más amplio que el de mi competidor. En ese momento, el contacto se

Otro aspecto en el que la tecnología adquiere un papel cada vez mayor es su uso cada vez más intenso para facilitar el análisis de los sistemas de juego y de los escenarios con los que nos vamos a encontrar en la competición

produce en un territorio en el que, lo que para mí es conocimiento, para el competidor es azar. ¿Tenemos dudas de quién encestará la canasta?

Estas tres claves (prejuicios, tiempo y azar) son algunas de las lecciones que se desprenden del juego, pero no son las únicas. El balón está en el aire, el partido ha comenzado. Disfrute del juego; es el juego de la innovación. 

«Baloncesto: descifrando el enigma de la innovación». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 5539

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20642 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial