



# THINK TANK

Driving the Change of Governance System

International Association to Change the World

## MANIFIESTO SOBRE EL INCREMENTALISMO Y LA INNOVACIÓN

**La sostenibilidad organizacional y el progreso requieren de nuevas estructuras orientadas al incrementalismo y a la innovación.**

ÍNDICE:

- 1.- Pensadores empresariales/organizacionales y contexto
- 2.- Conceptos relacionados con la innovación
- 3.- Comité de Innovación
- 4.- Comité de Incrementalismo e Innovación (CII)
- 5.- Conclusiones

### **1.- Pensadores empresariales/organizacionales y contexto**

Cuando hicimos la página [www.nuevomanagement.com](http://www.nuevomanagement.com) en 2007, seleccioné tres frases de relevantes pensadores organizacionales para este proyecto y al año siguiente pensé una frase para añadirla, de forma que en la página de inicio aparecen en este orden:

1) Peter F. Drucker (2000): "La corporación tal cual la conocemos hoy, con sus 120 años de antigüedad, no parece probable que vaya a sobrevivir a los próximos 25 años. Legal y financieramente sí; pero no estructural y económicamente".

2) Gary Hamel (2000): "Las empresas deben ser inventivas". "Hemos alcanzado el fin del incrementalismo", "La planificación estratégica no es estrategia". "Casi todas las empresas en la lista de Fortune poseen un significativo crecimiento de su entropía, lo que las convertirá en redundantes y obsoletas dentro de los próximos 10 a 15 años".

3) Javier Marzal (2008): "No sólo cada vez es más corto el ciclo de vida del producto (bienes y servicios), sino también de los supuestos, teorías y modelos de empresa y de negocio; por eso la prioridad actual es la gestión de ideas e iniciativas -Nuevo Management-, relegando a un segundo plano la gestión de recursos -management tradicional-".

4) Tom Peters (2002): "Estamos en una época en la que en el corto espacio de 20 ó 30 ó 40 años vamos a reinventarlo todo", "Es un privilegio vivir en estos tiempos extraordinarios, cuando líderes con valor, en todos los aspectos de la vida, de todas las edades, van a reinventar el mundo... ¿Eres uno de ellos?".

Además, Peter F. Drucker, escritor más influyente del siglo 20 y padre del management, dijo que vivimos en "un mundo de organizaciones" y que "hace falta un nuevo management centrado en las personas".



# THINK TANK

## Driving the Change of Governance System

### International Association to Change the World

En el influyente libro "Mindset. La actitud del éxito" (2006), Carol Dweck describe dos tipos de mentalidades: fija y de crecimiento. La mentalidad fija la tienen las personas que creen que las cualidades son innatas y buscan constantemente el reconocimiento de su superioridad. Por el contrario, las personas que creen que las capacidades se construyen, tienen como prioridad seguir aprendiendo para crecer en su conocimiento, en sus actividades y en las posibilidades para abordar nuevos proyectos y retos, cada vez más complejos. También refiere varios empresarios que llevaron a la ruina a famosas grandes empresas por tener mentalidad fija, según ella.

Un estudio de Fortune indicaba que el 87% de las empresas que en 1950 estaban en su lista Fortune 500 (las 500 mayores compañías estadounidenses), no lo estaban en el año 2000.

Vivimos en tiempos de descontento general con la cultura, la economía, la política, las instituciones, los organismos internacionales, las empresas, las relaciones y la forma de vida de la mayoría de las personas; en definitiva, existe un alto descontento con la civilización occidental, a pesar de haber alcanzado un nivel de confort y de riqueza sin precedentes.

Los jóvenes viven de una forma muy diferente a las generaciones precedentes, porque estamos en una época de cambios radicales (sustanciales) en la longevidad, en el aprendizaje, en la salud, en los medios tecnológicos, en el trabajo, en las relaciones y en la forma de vida. Esta disrupción hace que la gente rechace más que nunca el orden establecido: las costumbres, la cultura, la economía, las instituciones y las propuestas profesionales.

Por ello y por las nuevas posibilidades que crea constantemente la tecnología, se produce una aceleración del ritmo de los cambios que acorta los ciclos de vida de los supuestos (organizacionales, empresariales, sectoriales, económicos, culturales y sociales) y del producto (bienes y servicios), obligando a realizar cambios radicales, tarde o temprano.

Estos tres párrafos anteriores justifican la idea de Hamel sobre el fin del incrementalismo, aunque no es del todo cierto como veremos, ni tampoco la visión de Drucker y del propio Hamel, sobre los plazos de los cambios estructurales rupturistas. Ya han vencido algunos plazos de estos pensadores y cabe preguntarse si ya se han realizado esos cambios, pero si se hubieran producido, este Manifiesto no tendría el sentido que tiene.

Es una creencia muy extendida que los dirigentes son mediocres, pero es poco razonable pensar que se promocionan a dirigentes mediocres. Sin embargo, es cierto que a menudo no se escogen los dirigentes adecuados, aunque a veces son problemas organizativos, por los motivos que se desarrollan en este Manifiesto.

## **2.- Conceptos relacionados con la innovación**

En realidad, las frases de los tres influyentes pensadores empresariales referidos, promovían la primacía de los talentos rupturistas, mediante la emprendeduría innovadora, en detrimento del incrementalismo.



# THINK TANK

## Driving the Change of Governance System

### International Association to Change the World

Drucker, padre del management, tras décadas publicando libros, cuestionó sus propias ideas afirmando que hacía falta algo diferente a lo que él mismo creó: un "nuevo management centrado en las personas".

Esta idea del escritor más influyente del siglo 20, hizo que los empresarios sobrevaloraran el área de recursos humanos. Lo mismo que hicieron, anteriormente, con el área de Tecnologías de la Información y antes con el área de marketing y con el de Finanzas. En todas estas tendencias, se ascendía al directivo del área de moda al puesto de Director General o de Consejero Delegado (CEO), obteniendo unos resultados generalmente insatisfactorios, como no podía ser de otra manera por pensar que en el conocimiento superior de un área funcional estaban las ventajas competitivas. Como veremos no es una cuestión de las áreas funcionales o del organigrama, ni siquiera de los managers.

Lo mismo sucedía en el ámbito institucional y en el sector social.

Si el nuevo management debe estar centrado en las personas, ¿en qué personas? ¿de qué forma?

Es indudable que a nivel productivo, la tecnología es mucho más importante que la mayoría de los trabajadores en la mayoría de las organizaciones; además, la inteligencia artificial está tomando cada día más decisiones y lo hace sin fallos, salvo que existan errores de análisis o de programación. También es indudable que la mayoría de los dirigentes están gobernados por la inercia. Por tanto, es hora de valorar correctamente la importancia de los trabajadores en una organización.

Otra moda impuesta por las grandes consultoras y las escuelas de negocio fue la de encumbrar el talento sin hacer una definición precisa de lo que es. Incluso se centraban en el potencial del talento que algunos han criticado, Dweck y yo entre otros. Sin duda, la absurda idea de potencial del talento es un gran negocio porque se puede estar proporcionando servicios de formación (desarrollo directivo, educación ejecutiva o como quieran llamarlo) durante toda la vida profesional de todos los directivos.

Lo primero que deben hacer los pensadores organizacionales, las universidades, las escuelas de negocio, las consultoras y las organizaciones, es abandonar la idea de que existen personas con un potencial de talento y que hay que identificarlas para invertir en ellas. Abandonada esta absurda idea, podemos decidir lo que hacemos con las personas que no tienen ni tendrán talento profesional alguno y lo que hacemos con las personas que tienen algún tipo de talento, es decir, aquellos que ya han destacado sobre sus compañeros, obteniendo resultados extraordinarios.

Sin duda el talento es la clave del nuevo management, pero antes tendremos que definirlo correctamente y eso hice en 2008 y 2009, proponiendo una clasificación básica como punto de partida para que otros pensadores organizacionales la desarrollaran.

En mi obra "El libro del talento" (2008) y al año siguiente en el ensayo publicado en varios medios empresariales españoles, con el titular «Los talentos múltiples en el nuevo "management"» o "Los talentos múltiples y su modelo empresarial", diferencié dos grupos de talentos. Por un lado los talentos orientados a la emprendeduría e innovación radical o sustancial, propios de la época actual, y, por



# THINK TANK

## Driving the Change of Governance System

### International Association to Change the World

otro lado, los tradicionales talentos burocráticos y técnicos, orientados a la mejora continua mediante el incrementalismo.

La idea de los Talentos Múltiples consiste en que hay diferentes tipos de talentos o lo que es lo mismo, que se pueden obtener resultados extraordinarios en diferentes facetas de la actividad intelectual y de la actividad profesional.

Por un lado, existen personas con talentos orientados a mejorar lo existente y hacia el interior de una organización, sin cambiar los paradigmas, ideas o reglas básicas. No se cuestionan todo porque entienden que lo que hay se puede hacer mejor y se centran en esto para generar valor. Estas personas suelen tener la mentalidad fija descrita por Dweck, son incrementalistas y utilizan estrategias de optimización. A menudo, no tienen suficiente confianza en sí mismos para tolerar una alta incertidumbre y creen en el paradigma o marco conceptual porque reduce la incertidumbre y sobre él aplican sus talentos burocráticos o técnicos. Suelen estar guiados por la inercia y piensan que la visión es correcta porque las cosas van bien y que los baches son producidos por factores puntuales, generalmente externos a la organización, sin llegar a cuestionarse si el problema es estructural. Estas personas son imprescindibles para la mejora continua y para mejorar la innovación; además, son útiles para cuestionar la innovación radical, pero son peligrosos porque tienden a anularla y los resultados de su actividad tienden hacia la decadencia.

Por otro lado, otras personas tienen talentos orientados a crear nuevas reglas, a hacer cambios radicales que también suelen denominarse sustanciales o rupturistas. Suele decirse que ésta es la auténtica innovación, aunque otros autores hablan de innovación radical y de innovación incremental o incrementalismo.

Dada la situación de descontento general, hay mucho "rebelde sin causa" que quiere cambiarlo todo, pero sus propuestas empeorarían las cosas porque no tienen talento o, teniéndolo, no han madurado suficientemente la idea para descartarla o para hacerla buena. A veces las personas con talentos innovadores evalúan incorrectamente los riesgos o ponen en marcha sus ideas prematuramente sin la suficiente maduración. Las personas con talentos innovadores y con mentalidad de crecimiento, ofrecen un mayor nivel de confiabilidad que las que tienen mentalidad fija, siempre que estén bien orientados y con una visión sistémica suficientemente correcta de los aspectos y niveles principales para cada toma de decisión. Lógicamente, dados los riesgos, es importante orientar correctamente el crecimiento en la visión sistémica de la organización y del sector o de los sectores de actividad en el/los que opere. A veces, estas personas tienden a expandir demasiado rápido su área de visión, sin llegar a madurar suficientemente su visión en una área determinada, lo que les lleva a equivocarse más de lo necesario. También llegan a obsesionarse con seguir mejorando lo que fue una innovación, cuando ya ha habido otra innovación que ha hecho obsoleta la anterior convirtiéndose en incrementalistas.

Estas dos mentalidades y tipos de talento, son dos formas complementarias de gobernar y dirigir las organizaciones, pero cualquiera de ellas suele destruir la otra, debido, principalmente, a errores culturales y organizativos.

Los Talentos Múltiples y las mentalidades descritas por Dweck son un buen punto de partida para reenfocar la cultura corporativa, la estructura organizativa, los



# THINK TANK

## Driving the Change of Governance System

### International Association to Change the World

ascensos y la gestión de la vida profesional de las personas en las organizaciones.

La ausencia de ambos tipos de talentos y mentalidades en un Consejo de Administración, una Junta de Dirección o un área funcional, suele conducir al fracaso. Una persona que no colabore con personas con el otro tipo de talento, está limitando su talento y su productividad.

¿Entonces qué hacemos?

Las personas con talento suelen colaborar mal con personas con talentos del otro grupo, igual que las personas con mentalidad de crecimiento suelen colaborar mal con las personas con mentalidad fija y las personas con talentos innovadores suelen colaborar mal con las personas sin talento. Esta falta de entendimiento es uno de los mayores problemas sociales que deriva de la inercia de una cultura ignorante, al menos, en estos temas pero tiene solución.

No creo que Peters y Dweck tengan razón en que los managers (gobernantes, empresarios y directivos) que no sean innovadores o no tengan mentalidad de crecimiento, respectivamente, están abocados al fracaso, ni es razonable pensar que la innovación o esa mentalidad deban imponerse en todo.

Ahora podemos volver a pensar en el hecho de que la mayoría de las grandes empresas desaparecen. Se dice que fue porque estaban dirigidas por personas sin talento o con mentalidad fija; sin embargo, es más probable que fueran personas con gran talento, pero con talentos inapropiados a la situación del mercado. Un sector de actividad económica que atravesase un momento de gran innovación, requiere que las empresas que operen en él tengan predominio de talentos innovadores que puedan cambiar las reglas; por el contrario, si la innovación existente no es suficiente para alterar el rumbo, requiere talentos más burocráticos y tecnocráticos.

Lo mismo cabe decir a nivel de unidades de negocio o de producto.

En general, las personas con talentos innovadores tienen un pensamiento sistémico y transversal, por lo que no necesitan un conocimiento profundo de las áreas funcionales para crear nuevos conceptos, hasta que la idea está madura para ponerla en marcha. Este tipo de personas son altamente imitativas, a diferencia de lo que se cree. Su diferencia radica en que son capaces de comprender las posibilidades existentes, porque ven las cosas con mayor profundidad y valoran la innovación realizada por otros de una forma diferente. Estas capacidades se deben a que tienen suficiente apertura y flexibilidad mentales, actitud proactiva, autoconfianza, tolerancia a la incertidumbre e interés por mejorar las cosas, con independencia de que este interés surja por motivaciones intrínsecas o extrínsecas. Las motivaciones intrínsecas suelen estar relacionadas con la responsabilidad social, aunque pueden ser egocéntricas, y, sobre todo, relacionadas con el interés por crecer en el conocimiento, es decir, con la mentalidad de crecimiento. Las motivaciones extrínsecas suelen ser más egocéntricas porque suelen perseguir el beneficio propio y tienen poco interés por el bien común, salvo que éste le pueda beneficiar directamente.

Con este conjunto original de comprensiones (visión sistémica), son capaces de tener ideas diferentes y de madurarlas, venciendo los obstáculos hasta crear algo que se convierta en una innovación. Una simple respuesta especializada a



# THINK TANK

## Driving the Change of Governance System

### International Association to Change the World

preguntas concretas de la gente con talentos innovadores, suele ser suficiente durante las primeras fases de maduración de las ideas innovadoras.

Por el contrario, las personas sin talento o con talentos conservadores (burocráticos o técnicos), no se cuestionan los paradigmas generales: culturales, políticos, sociales o económicos, ni los paradigmas de su actividad profesional (sectoriales, organizacionales o del producto), porque no tienen interés o porque no son capaces de comprender los cambios ni las nuevas posibilidades existentes, lo que les lleva a que tengan una visión desfasada de forma recurrente.

El talento innovador es muy complicado porque no sólo debe partir de una visión original, sino que, además, la persona debe ser capaz de madurarla, imaginando obstáculos y la forma de resolverlos, valorando factores desconocidos, creando nuevas estrategias y metodologías para acabar poniéndola en marcha.

Por el contrario, las ideas incrementalistas suelen ser fáciles de entender, con pocos obstáculos reales, más allá de la resistencia de algunos cargos a perder parte de su poder, en la mayoría de los casos, y fáciles de implantar. A pesar de ello, a veces una idea incrementalista puede originar ideas innovadoras que cambien procesos, reestructuren partes de la organización, creen un nuevo producto, una nueva línea de negocio o cambie las reglas de toda la organización.

Habitualmente la opinión y las sugerencias de las personas con mentalidad de crecimiento y de las personas con talentos innovadores son enriquecedoras. Lógicamente, sería preferible que este tipo de profesionales intervengan en la gestación de la idea, antes de ponerla en marcha. Este es uno de los motivos por los que el incrementalismo y la innovación deben ser tratados en la misma estructura organizacional.

### **3.- Comité de innovación**

El 10/03/2020, en Google había 168.000 resultados para "innovation committee" y 3.010.000 para "committee of innovation", y, sorprendentemente, 7.440.000 resultados para "comité de innovación", muchas más en español que en inglés. En las diez primeras páginas en español del buscador, los enlaces revisados se referían al incrementalismo y ninguno a la innovación.

Las instituciones tienen algunos comités de innovación, aunque son incrementalistas.

También existen comités de innovación sectoriales que buscan la forma de mejorar la transformación, competitividad y sostenibilidad del sector de actividad económica. Generalmente, estos comités están formados por directivos de las mayores empresas del sector, sin tener en cuenta las ideas expuestas. Son útiles en el sentido de que estos directivos intercambian información e inquietudes, aunque pocas ideas útiles para no ayudar a la competencia. Sobre todo, sirven para pensar en su responsabilidad social y para poner en marcha proyectos complejos que requieran hacerlos de forma conjunta, especialmente tecnológicos y relacionados con el medio ambiente. Estos comités suelen ser endogámicos y no abren las puertas a personas externas a las propias organizaciones sectoriales ni siquiera a sus clientes. Tampoco suelen hacer concursos para escuchar a cualquiera que tenga



# THINK TANK

## Driving the Change of Governance System

### International Association to Change the World

una buena idea.

Muchas consultoras promueven que todas las áreas funcionales estén representadas en los comités de innovación pero como en el caso anterior esa composición promueve el incrementalismo y excluye, en mayor o menor medida, la innovación. También las grandes empresas se han subido a la moda de los comités de innovación, aunque deberían llamarse comités de incrementalismo.

La mayoría de las grandes empresas y comités sectoriales, utilizan la palabra innovación por marketing, porque saben que mejora su imagen. Es probable que la mayoría de las PYMEs, pequeñas consultoras y consultores freelance no sepan la diferencia entre la innovación y el incrementalismo.

Tom Peters dijo en el siglo 20 que hacía falta gente friki (freaky), gente diferente encontrada en sitios diferentes. Esta idea ya forma parte de la cultura popular occidental, pero se ha desvirtuado y se promociona a gente con un aspecto esperpéntico que refleja su superficialidad y su egocentrismo, Precisamente el egoísmo es poco compatible con el alto grado de responsabilidad social que suelen tener las personas con talentos innovadores. La gente diferente no necesita aparentarlo. La mayoría de la gente esperpéntica suele ser rebelde sin causa: no me gusta lo que hay, la culpa la tienen los demás y no hago nada para cambiarlo porque no tengo la culpa o hago cosas diferentes, pero los demás no las entienden. Los rebeldes sin causa suelen ser depresivos y de mentalidad fija, mientras las personas con mentalidad de crecimiento y las innovadoras, suelen crecerse ante las dificultades y este crecimiento no es compatible con las habitualmente egocéntricas depresiones, de la gente que no quiere crecer.

Algunos de estos consultores frikis incluso tienen cierto éxito, porque tienen el decadente talento que está dominando el mundo: el talento de engañar para aprovecharse de la ignorancia de los demás. Este es el talento habitual de los políticos. Estos frikis se aprovechan de la falta de conocimientos sobre la innovación de estos directivos, así como de su confianza ciega en que su organización necesita innovación.

En 2006, una de las mayores empresas del mundo conmemoró su Centenario. En España, apoyados por una importante consultora, crearon un Departamento de Innovación, un concurso de ideas y una Jornada donde exponer las ideas a los asistentes ("expertos de todas las áreas de la compañía"), para que se comprometieran a apoyar la puesta en marcha de cada una de estas ideas. Esta Jornada comenzó con un taller de dos horas y media diseñado, impartido y dirigido por mí. Cuando terminamos, me invitaron a quedarme y a asistir a las sesiones de toda la Jornada. No esperaban que se cubrieran todas las ideas y, sin embargo, hubo más gente comprometida de la necesaria; por eso, me dijeron que el resultado había superado las expectativas más altas. La realidad, es que la persona seleccionada para dirigir este Departamento y las ideas que lo guiaban, eran incrementalistas, aunque mi taller fue útil para ambos tipos de mentalidades y desconozco si los participantes eran personas con algún tipo de talento. 14 años después, en 2020, el Vicepresidente que creó este departamento, el Gerente de Innovación y su asistente, no trabajan en la empresa y se había desmontado el Departamento.



# THINK TANK

## Driving the Change of Governance System

### International Association to Change the World

#### 4.- Comité de Incrementalismo e Innovación (CII)

El 11/03/2020, en Google no había ningún resultado para: "comité de incrementalismo e innovación", "comité de incrementalismo y de innovación", "comité de innovación e incrementalismo", "comité de innovación y de incrementalismo", "committee of incrementalism and innovation", "committee of innovation and incrementalism", "incrementalism and innovation committee", "innovation and incrementalism committee", "incrementalism & innovation committee", "innovation & incrementalism committee".

Considero que esta es una prueba del desconocimiento que existe sobre el talento y sobre la innovación, así como una comprensión incompleta del incrementalismo. Este desconocimiento está haciendo que las organizaciones no sean inventivas porque no saben como tratar la innovación ni, tal vez, como mejorar el incrementalismo.

Lo esencial de una organización no es el funcionamiento correcto de sus estructuras organizacionales, área del management y de los optimizadores, sino el foco en el incrementalismo y en la innovación. Este es el motivo por el que siempre se ha fracasado cuando se ha dado demasiada importancia a un área funcional.

¿Quién realiza el análisis y toma las decisiones para impulsar un tipo de talento?

Pocos dirigentes o agrupación de dirigentes (Consejo de Administración, Junta de Dirección u otros) es capaz de realizar un análisis objetivo y éste ha sido el principal motivo por el que esas grandes empresas desaparecieron.

Por otro lado, la mayoría de las ideas útiles, burocráticas o innovadoras, se desechan por la falta de capacidad de su creador para madurarlas o para ponerlas en marcha, a veces por la falta de competencia de la persona con ese tipo de talento, de sus compañeros o de sus mandos cuando se las cuentan.

Por eso la mejor alternativa consiste en que las organizaciones, públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, creen dos o más nuevas estructuras de cambio que se pueden llamar Comités de Incrementalismo e Innovación (CII).

En el caso de las organizaciones privadas (empresas y asociaciones), debería crearse un CII que se relacione con el máximo órgano de gobierno, como los consejos de administración empresariales. Su función debería consistir en valorar el grado de innovación del sector o sectores de actividad económica en el/los que opera la organización y la necesidad de innovación interna, así como los factores de las tendencias relacionados con la innovación y con el incrementalismo.

Generalmente, la composición debería ser contraria a la composición del Consejo de Administración, en el sentido de que debe tener más miembros con el tipo de talento y mentalidad contrarios al conjunto del Consejo. De forma que si el Consejo tiene más miembros con talentos de tipo burocrático este CII debe tener más personas con talentos innovadores. Puede que también si predomina la mentalidad fija en el Consejo, deba haber mayoría de mentalidad de crecimiento en el CII. El número de miembros dependerá de las características de cada organización. Deberán redactar informes que sirvan para mejorar la visión y el gobierno de la organización, para adecuar la composición del Consejo de Administración y para definir el perfil de los directores de cada unidad de negocio. Tal vez podrían



# THINK TANK

## Driving the Change of Governance System

### International Association to Change the World

participar profesionales de algunos clientes, tanto de los principales como de alguno o algunos con poco volumen de negocio.

Incluso los Consejos de Administración más acertados o de las mayores empresas del mundo, valorarán las aportaciones de tener un CII que considere de otra manera las tendencias que pueden afectar al negocio, como oportunidades o como riesgos, por lo que deben incorporarse a su análisis para la estrategia a medio y largo plazo.

Descendiendo al nivel de las líneas de actividad o unidades de negocio o de las áreas funcionales, se podría crear un CII, con la función de seleccionar ideas y apoyar a los emprendedores incrementalistas y a los emprendedores innovadores. Cada Dirección General debería tener este tipo de estructura en dependencia directa, salvo excepciones.

El CCI podría tener equipos de trabajo, departamentos o secciones, diferentes para el incrementalismo y para la innovación. Aunque estuvieran separados, deberían estar compuestos por personas con talentos burocráticos y otras con talentos innovadores. En el departamento orientado al incrementalismo, deben predominar las personas con talentos de este tipo, pero es conveniente que haya alguna con talentos innovadores.

Dado que las ideas que pueden convertirse en una innovación son mucho más complejas de evaluar y de implantar, conllevando su adopción mayores riesgos, la composición de este departamento debe ser muy flexible, dependiendo de las ideas que se haya decidido llevar a la práctica, adaptándose a cada situación específica. Además, debe tener un gran apoyo de las áreas funcionales para realizar la evaluación de ideas de gran calado, que puedan cambiar el rumbo de la organización. En cualquiera de los casos, deben predominar personas con talentos innovadores. La selección inicial de ideas sólo pueden hacerla personas con talentos innovadores, o, al menos, con mentalidad de crecimiento.

Las organizaciones grandes que no sean gigantescas, pueden tener un directivo que dependa del Consejo de Administración o del Comité Directivo, que se dedique sólo a la innovación.

Probablemente estas nuevas estructuras deban encargarse de la evaluación del personal con cada tipo de talento y mentalidad, las encuestas sobre el clima laboral y la satisfacción del cliente, involucrando a los proveedores y a los colaboradores. Al menos deben participar de la orientación de estas actividades.

#### **5.- Conclusiones**

La continua aceleración de los cambios tecnológicos, de las formas de vida y de todo tipo de cambios sociales, hacen que cada día existan más posibilidades para innovar.

Las ideas descritas en este Manifiesto suponen un cambio en la esencia, orientación y funcionamiento de las organizaciones, así como en las comprensiones y formas de relacionarse de sus trabajadores.

Las grandes organizaciones tienen unas estructuras enormes que no están



# THINK TANK

## Driving the Change of Governance System

### International Association to Change the World

orientadas a producir los bienes y/o los servicios que ofertan, sino que, en gran parte, se orientan a intentar mantener la inercia aunque sea insostenible. Por esto, gran parte de lo que hacen, destruye valor, al menos, a medio y largo plazo. Esto se debe al dominio de personas con talentos burocráticos. El siglo pasado, un directivo de una de las mayores empresas del mundo, comentando las dificultades que nos ponía su central corporativa para hacer bien las cosas, me dijo: "con lo mal que hacemos las cosas y el dinero que ganamos, imagínate cuánto podríamos ganar si hiciéramos bien las cosas".

Esta nueva cultura y estas nuevas estructuras serían útiles para integrar la innovación y el incrementalismo, aumentando la productividad y haciendo posible la colaboración entre personas distintas, entre personas con talento y personas sin talento, entre personas con talentos burocráticos y personas con talentos innovadores, entre personas con mentalidad fija y personas con mentalidad de crecimiento. Podría facilitar el trabajo en equipo y, especialmente, los equipos de alto de alto rendimiento.

No sólo haría posible la colaboración, sino que también facilitaría la comprensión mutua, disminuyendo los conflictos, las tensiones y los crecientes problemas mentales. Por ello, se mejoraría el clima laboral y la satisfacción personal de cada trabajador.

Esta nueva cultura organizativa haría más satisfactoria la vida profesional de los trabajadores que extenderían estas ideas a los clientes, proveedores, colaboradores y otros stakeholders. Además, les ayudaría a entender mejor a sus familiares y amigos, pudiendo aportarles nuevos conocimientos que mejoren sus vidas. A su vez, estas personas de su vida privada, podrían hacer lo mismo con sus familiares, amigos y compañeros de trabajo o de ocio, difundiendo este cambio cultural.

Con esta mayor comprensión de uno mismo, de los demás y de las relaciones entre personas, se podría evitar que los problemas mentales sean la primera causa de absentismo laboral.

Este Manifiesto también es útil para todo tipo y tamaño de organización, pública o privada, con o sin ánimo de lucro.

Drucker decía que vivimos en "un mundo de organizaciones"; por ello, si cambiamos las organizaciones lo cambiamos todo, porque todos formamos parte, de una forma o de otra, de varias organizaciones. Por eso, con el cambio organizacional, cambiamos a las personas, cambiando su vida, y cambiamos el mundo, haciendo cierta la popular frase fuerza del Foro Social Mundial, de 2001: "Otro mundo es posible".

Sería conveniente que las organizaciones preguntaran a los consultores si conocen el libro Mindset de Carol Dweck y mi teoría de los Talentos Múltiples, como forma de descartar falsos expertos en innovación o por lo menos en innovación radical. Por lo mismo, deberían preguntar si los equipos de innovación deben estar formados por expertos de todas las áreas funcionales.

Actualmente existen retos y oportunidades mediambientales, en la reconversión ecológica del mundo material sintético, en la inteligencia artificial y en otras cosas que tienen en común que los actuales dirigentes, consultoras y culturas corporativas incrementalistas no pueden abordar de una manera satisfactoria. Al



# THINK TANK

## Driving the Change of Governance System

### International Association to Change the World

menos para estos asuntos, se hace necesario crear Comités de Innovación globales, rupturistas e incrementalistas.

Estos Comités de Incrementalismo e Innovación deberían ser capaces de reducir los costes operativos a corto plazo y aumentar las ventajas competitivas o disminuir las desventajas, salvo que no cuenten con personas con talentos innovadores.

En general, las siguientes acciones mejorarían sustancialmente las organizaciones:

- Involucrar a toda la organización para que todo el personal identifique a los mejores.
- Incorporar a la cultura organizacional la idea de los Talentos Múltiples y de las dos mentalidades de Dweck, para disminuir las limitaciones y dificultades que unas personas causan a las otras, por incomprensión y por cuestionamientos infundados. Una excelente idea sería incorporar en el website corporativo este Manifiesto, el ensayo de los Talentos Múltiples y el referido libro "Mindset. La actitud del éxito" de Carol Dweck. Entre otras cosas, también pueden promover la asistencia a conferencias sobre este tema, contratar a coaches que conozcan e incorporen estas ideas o desarrollar todo tipo de talleres basados en estos conocimientos.
- Formar los equipos de trabajo de una forma equilibrada y flexible entre los dos tipos de talentos. El predominio de uno o de otro dependerá de cada proyecto y de las fases de desarrollo del mismo, así como de las características y preferencias de estas personas.
- Crear una nueva estructura organizativa con los citados Comités de Incrementalismo e Innovación (CCIs).

En general, el incrementalismo está relacionado con la corrupción y, por el contrario, la innovación no suele estar relacionada con la corrupción y, además, la reduce. En este sentido, puede considerarse la innovación como un antídoto contra la corrupción.

Los innovadores están llamados a cambiar la organización humana, la economía, la cultura, los principios rectores de un sector de actividad, las estructuras sociales y organizacionales, los productos (bienes y servicios) superando todas las trabas e intereses, para llevarnos al progreso colectivo y a la satisfacción individual.

Javier Marzal

Chair of the International Association to Change the World

(Presidente de la Asociación internacional para cambiar el mundo)

[www.iachangetheworld.org](http://www.iachangetheworld.org)