



**LA IMPROVISACIÓN NO ES
SINÓNIMO DE FRACASO
¡PRACTÍQUELA!**

PLANTEAMIENTO

La creatividad es la búsqueda de nuevas ideas. La improvisación es la respuesta a las ideas generadas en el ambiente. Ambas son fuentes de apego para estimular el rendimiento de un equipo de trabajo en la industria del deporte. El holding MAJOR LEAGUE SOCCER, MLS, tiene muy claro que su portafolio es uno de los negocios más impredecibles de la nueva economía. Frente a este reto, su ruta organizacional ha sido diseñada sobre una estructura reinventada desde la Planificación Estratégica. El guión corporativo con el cual visibiliza su mercado es desarrollado bajo un axioma de la cultura de la creatividad para innovación sustentable en y fuera de los estadios: producir con la mirada de pensar por anticipado a partir que el presente es mañana; y el futuro, pasado mañana. Hasta hace algunos años, la innovación era considerada como la búsqueda de inventos únicos. El pensamiento contemporáneo la ve como un medio para crear valor, que dependerá de un enfoque sistémico respecto de nuevas formas de operación. En otras palabras, es una actividad social para desarrollar ideas útiles. Es iterativa, se mueve hacia adelante e implica a sucesiones de personas. El trabajo académico que se dispone a leer lo reta a borrar de su vademécum la improvisación como sinónimo de fracaso para transformarla en un rédito de su estrategia de trabajo en equipo.

DESARROLLO

El concepto de innovación quizá está rodeado de mucha mística. Por lo general se considera que la creatividad es el dominio de unos cuantos genios poco sociales, que se afanan hasta que chocan con una revelación que los hace exclamar ¡Eureka! Esta definición no parece muy incluyente y plantea una pregunta obvia: ¿Cómo pueden los líderes - ejecutivos fomentar no sólo a los genios creativos sino también al resto de sus equipos de trabajo a que se empeñen en un pensamiento creativo? ¿Es incluso posible una creatividad sistemática?

En su estudio CREACIÓN DE UNA CULTURA CREATIVA PARA LA INNOVACIÓN SUSTENTABLE, Paddy Miller y Azra Brankovic proponen un marco de trabajo para establecer una cultura de innovación que abarque a toda la empresa.

Hasta hace algunos años, la innovación era considerada como la búsqueda de inventos únicos. El pensamiento contemporáneo, sin embargo, la ve como un medio para crear valor, que dependerá de un enfoque sistémico respecto de nuevas formas de operación. En otras palabras, es una actividad social para desarrollar ideas útiles. Es iterativa, se mueve hacia adelante e implica a sucesiones de personas.

Con el auge de los sistemas abiertos, los problemas abiertos y el flujo incesante de la información, los ejecutivos se encuentran enfrentados a la expectativa de responder regularmente de manera creativa y de buscar soluciones más allá de sus cotos tradicionales. Para apoyar tal creatividad, las organizaciones necesitan una cultura que la fomente activamente.

Las empresas tienen fuertes motivaciones para crear una cultura de la innovación. Al interior maximiza los recursos disponibles, expande el campo de contratación más allá de los tipos creativos, reduce la dependencia respecto de ideas externas, mejora la capacidad de aprovechar el cambio y reduce la amenaza de que las estrellas abandonen la compañía.

Es importante aclarar lo que implica CULTURA. Representa los valores y la conducta inherentes de un grupo social determinado. La cultura empresarial insta a los empleados a buscar la innovación sólo si esto se considera apropiado. Las unidades de negocio, por lo tanto, deberán señalar las expectativas e indicar las prácticas apropiadas con el fin de crear un marco de producción que oriente la creación de significado individual. Tanto los valores como las acciones son la clave de este marco. La meta es crear una cultura organizacional que establezca la expectativa para discurrir e implementar soluciones innovadoras. En este formato tanto la creatividad como la improvisación son los componentes básicos. La creatividad es la búsqueda de nuevas ideas; la improvisación es la respuesta a las ideas generadas en el ambiente.

Las empresas deben fomentar prácticas continuas de creatividad. Una forma de hacerlo es introducir oportunidades comerciales en el proceso de creación; esto es, alinear la creatividad con las metas de la organización. Esto significa que la fuerza de producción (equipos de trabajo) se deberá estimular bajo los principios de la variedad requerida, la creatividad proactiva y el requerimiento creativo.

- La variedad requerida puede ampliar al ámbito creativo y ayudar a los equipos de trabajo a ajustar sus soluciones a las necesidades de la empresa.

- La creatividad proactiva implica ofrecer soluciones a los problemas descubiertos.

- El requerimiento creativo es la percepción de la expectativa de producir ideas nuevas y resultados creativos.

MLS, UNA ACTIVA PROTAGONISTA DE LA IMPROVISACIÓN

Observemos una aplicación de creatividad e improvisación como fuentes de apego para estimular el rendimiento de un equipo de trabajo en la industria del deporte. Tomemos el producto fútbol que produce el holding americano MLS.

La cultura de la innovación de la MAJOR LEAGUE SOCCER, MLS, tiene muy claro que el producto deporte es quizás uno de los negocios más impredecibles de la nueva economía. La creatividad y la improvisación en el proceso la Liga van de a poco, entre el temor y la precaución cimentando un futuro que le redituará en ser una potencia. En esta ruta organizacional, tiene lo más importante: solidez, quiere decir ESTRUCTURA reinventada desde la Planificación Estratégica. El guión corporativo con el cual visibiliza su mercado es desarrollado bajo un axioma de la cultura de la creatividad para innovación sustentable en y fuera de los estadios: producir con la mirada de pensar por anticipado a partir que el presente es mañana; y el futuro, pasado mañana.

Una de las fortalezas de la cultura de la innovación está en el manejo del HOLDING MLS. Observemos el portafolio de inversores de las franquicias para saber que el dinero ya no es un problema. El tema no pasa por las PERSONAS, sino por las EMPRESAS que le dan forma y sustentabilidad. Entre los poderosos dueños destacan Philip Anschutz, propietario de Anschutz Entertainment Group, el puesto 37 de los multimillonarios en Estados Unidos según Forbes, con una fortuna de 7.5 billones de dólares y titular del Houston Dynamo y Los Ángeles Galaxy. También está la multinacional Red Bull Company dueña del equipo de Nueva York, uno de los clubes más globales de la Liga.

Hoy, el fútbol negocio de Europa, dirigido en su mayoría por personas y no por empresas, quiere decir sin CULTURA DE INNOVACIÓN, está muy cerca del crack financiero. En la Premier League, el 85% de sus empresas enseñan números rojos. Contrario, la MLS no vive esta situación. DON GARBER, el gerente del holding deportivo (o comisionado), y los dueños han blindado la línea de producto con contratos a largo plazo: Hasta el 2013, la empresa MP& Silva es la marca de medios internacionales para derechos de televisión fuera de América del Norte. Del 2005 a la fecha, la Liga ha firmado con 13 nuevos patrocinadores, situación preferente que le ha permitido mirar la crisis financiera internacional con cautela. Obtenida la solidez financiera, la MLS ha iniciado el camino para el reconocimiento global como espectáculo. La estrategia, fichar celebridades mediáticas: BECKHAM, THIERRY, MARQUEZ...+ son el objetivo para derribar el enfoque regional. Hace dos años cuando el inglés aterrizó en los Ángeles, el nombre del ex jugador del Real Madrid en el buscador Google.com produjo 2.5 millones de referencias diarias. No se trata de calidad, sino de ruido mediático. A todo esto hay que sumar sus acuerdos con la liga alemana, nuevos estadios, creciente desarrollo de sus fuerzas básicas y el fortalecimiento del mercado latinoamericano.

A FORMENTAR LA IMPROVISACIÓN

Como lo notamos en el modelo de cultura organizacional del holding MLS aplicado en sus franquicias, la improvisación crece de experiencias anteriores y aprovecha los recursos existentes para perseguir las nuevas oportunidades que surjan. Es de particular importancia a la luz del aumento de la interacción con los clientes y del flujo de información en tiempo real. Se debe fomentar que los equipos de trabajo (campo y oficina) mejoren su capacidad de improvisación, la cual puede implicar las reacciones en tiempo real, el compromiso ambiental, la capacidad de esforzarse y de conectarse con las capacidades de los demás.

Otro elemento de la improvisación es poner atención en el ambiente, lo que implica algo de "bricolaje" - usar los materiales a la mano - así como relacionar ideas nuevas y viejas, lógica retrospectiva y, a fin de cuentas, intuición.

A diferencia de la creatividad, la improvisación se hace sobre la marcha.

Tener una fuerza laboral con gran capacidad de improvisación puede ayudar a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva gracias a las respuestas rápidas a la información en tiempo real.

Para organizar estos aspectos de una cultura innovadora en un marco de trabajo práctico, Miller y Brankovic adaptaron el modelo de dinámica cultural de MARY JOE HATCH a toda una organización.

HATCH define vínculos dinámicos entre supuestos, valores y artefactos: manifestación, realización, simbolización e interpretación. ¿Qué significa esto para las empresas que buscan la innovación?

Dos puntos clave: con la creatividad, las ideas surgen de manera proactiva de los valores y las expectativas de los equipos de trabajo. Con la improvisación, las ideas surgen de la capacidad de respuesta a los recursos disponibles, las necesidades del cliente y a los factores del mercado. Cuando una idea satisface una necesidad, se crean valor y utilidad.

Ampliando el modelo de HATCH, los autores permiten mayor alcance a la creatividad generada en lo interno. Tratan la conducta como un punto de acceso para nuevos valores. La cultura, por tanto, no es estática sino generativa.

Si la innovación se vuelve parte de la vida cotidiana en toda la organización. ¿Qué papel puede desempeñar la gerencia? En este sentido, las relaciones entre equipos de trabajo y gerentes pueden verse como acción y articulación.

El ejecutivo (CEO) deberá articular y teorizar las ideas entre sus equipos de trabajo (campo y oficina) para garantizar la congruencia ideológica más que la aleatoriedad desperdigada. Cuando se combinan las prácticas creativas con la formalización de la gerencia, las nuevas ideas pueden aplicarse más ampliamente. Así, este nuevo sistema cultural puede reproducirse a sí mismo.

EL ARTE DE FALLAR

FALLAR es en parte una ciencia y un arte que se orienta a dominar el riesgo, ambigüedad, incertidumbre e ignorancia asociados a todo proyecto de innovación. La “ciencia” nos provee métodos y rutinas para aprender a fallar. Sin embargo, no garantiza el éxito. El “arte” depende de la imaginación y creatividad de ejecutivos y equipos de trabajo. No basta con generar una idea que parezca meritoria, sino identificar un problema u oportunidad cuya resolución sería valorada por el mercado. Luego, la tarea es generar alternativas de cómo solucionarlo, someter estas ideas a prueba, identificar las mejores, detectar sus problemas y limitaciones, mejorarlas para descubrir lo que no funciona antes de llegar al mercado.

Las empresas que sean capaces de dominar este arte y esta ciencia crearán ventajas competitivas difíciles de equiparar. Sin embargo, fallar no es fácil ... y menos aun en la cultura latinoamericana, donde quienes fallan se arriesgan a ver cerradas muchas puertas, y ser catalogados de fracasados.

La historia de los negocios está plagada de lanzamientos fallidos y ultra costosos de empresas que intentaron innovar y lo hicieron mal. Se enfocan en la idea y no en el desafío.

Un aspecto común entre proyectos fracasados es que comienzan cuando una idea considerada como “buena” es sometida a revisión, financiada y luego se empieza a desarrollar. Una idea, sin embargo, representa “una” – y no necesariamente la mejor alternativa de solución a un problema o una oportunidad. Pueden existir cientos o miles de alternativas para resolver el mismo problema o explotar la misma oportunidad. Sin embargo, al focalizarse en “una idea” las empresas y sus equipos de desarrollo caen en una de las trampas más antiguas en toma de decisiones: **el anclaje**.

Al **anclarse** en una idea, los equipos tienden a comprometerse y enamorarse de la idea aprobada o, a lo más, explorar conceptos cercanos al concepto original. ¿Por qué? Porque el anclaje asigna una probabilidad de éxito de “la idea” superior a lo real. Si bien guiarse por una “buena idea” parece dar mucha más claridad respecto de los tiempos y costos de implementación, las opciones generadas a partir de ella son mucho menores que si se abordara la innovación desde el desafío que plantea.

EL ANCLAJE DE LA LIGA PREMIER

KEITH HARRIS, de la empresa Seymour Pierce y el banquero mercantil que predijo el 'zarpazo' de los capitales extranjeros en la Premier League, observa el modelo de **anclaje del producto fútbol inglés** como una práctica del Arte de Fallar por falta de Planificación Estratégica. A criterio del especialista, *"los clubes tienen que darse cuenta de que hay que volver a los fundamentos básicos de la gestión de sus recursos. Hemos atravesado una época en la que los equipos estaban gastando más de la cuenta, con jugadores corrientes exigiendo desmesuradas cuotas de transferencia y sueldos. El clima ha cambiado, y las absorciones no van a ser la solución a los problemas que ellos mismos crearon hace dos años. El suministro de dinero de los ricos ha llegado a su fin"*. Su percepción es que el **fútbol inglés** sufrirá los estragos de la crisis económica que sacude el mundo productivo. A excepción de la 'caza árabe del PORTSMOUTH' y el MANCHESTER CITY habrá un parón de los inversores. *"Las condiciones financieras se han deteriorado. Los billonarios serán más precavidos al ver cómo sus fortunas se han visto directamente afectadas. Los dueños de los clubes no pueden pretender que aparezcan individuos ricos dispuestos a comprar los equipos y hacerse cargo de ellos. Estamos ante la situación económica más difícil que nadie ha vivido jamás. Y eso significa que será poco probable encontrar mucha actividad en el negocio del fútbol"*.

A medida que ganaba prestigio con una mezcla de ingresos televisivos, programas de patrocinio, diversificación del portafolio de servicios y una base de seguidores fieles y cada vez más internacionales, la Liga Premier se convirtió en un símbolo de estatus para los multimillonarios de todo el mundo. Estos pagaban enormes sumas para comprar clubes e iniciaron una guerra de salarios para conseguir a los mejores jugadores. Las empresas hacían fila para clasificar sus marcas en los uniformes o, en el caso del gigante bancario BARCLAYS PLC, toda la industria. Ahora, en medio de la profunda recesión del Reino Unido, el futuro aterriza con incertidumbre. **Su rica historia comercial se convirtió en un intento fallido y ultra costoso**. La federación inglesa no controla quién compra o vende los clubes de la Liga Premier ni impone límites a los salarios. Algunos dueños hicieron grandes apuestas durante los tiempos de la bonanza del crédito, comprando tanto clubes como jugadores caros. Los analistas temen que los dueños que gastaron mucho ahora serán vapuleados por la crisis y se verán obligados a hacer grandes recortes.

*UN TRABAJO ACADÉMICO DE: IESE Insight
Y ESCUELA EMPRESA DEPORTE & NEGOCIOS
Distribuido por The New York Times Syndicate*