



HazloBien - Exnovación "Pequeño Talento" **...o la otra cara de la innovación especializada (una historia sin trucos)**

En algún momento de su vida, el portador de esta carrera profesional especializada de rango medio, descubrió en sí mismo un "pequeño talento" para ciertas maniobras y conclusiones, un "pequeño talento" para combinar colores y manejar probetas, quizás una pequeña vena creativa que lo deleitaba, era innovativo. Esta característica lo distinguió de los demás y le atribuyó una característica especial.

Supongamos que nuestro "pequeño talento" posee un jefe benévolo y sus fortalezas especiales le son útiles a toda la empresa. Entonces, se delibera, si no se le debiera instalar un pequeño laboratorio, para que pueda realizar sus experimentos e innovaciones en una forma más planificada - "a lo mejor" - dará algún resultado útil. Así, con su "pequeño talento", logra el primer paso. El es algo mejor.

Ahora tiene su propio (pequeño) laboratorio y una bonita bata blanca. Su "pequeño talento" es estimulado y él se siente motivado. Además toma cursos especializados y compra literatura especializada para fortalecer su "pequeño talento". ¿Será recién la punta visible de un gran talento innovador, todavía no descubierto? Así nuestro "pequeño talento" se convierte en una masa con levadura, cuya especie es todo lo que el "pequeño talento" hace, piensa y sueña. Tanto esfuerzo debe llevarlo forzosamente al éxito. Algún buen día, el "pequeño talento" da realmente luz a una verdadera innovación, un buen invento, que mejora la producción. Llegó el éxito. Lo que sigue es el reconocimiento, las felicitaciones y un avance en su carrera. Nace un experto innovador reconocido.

La carrera especializada toma su curso. El "pequeño talento" mimado se convirtió en idea fija que domina toda su vida de hombre de carrera. Día y noche entrena su talento, para que se genere secuencia de ideas, imágenes y acciones determinadas.

Un día se modifican todas las bases de producción. Ya no se requiere la mecánica de precisión. Los ingenieros electrónicos son los nuevos reyes. Con toda seguridad, durante la fase de transición se requerirán algunas piezas de mecánica de precisión. Sin embargo, la fecha de discontinuación ya es conocida.

Se cierra el laboratorio y al especialista con altos ingresos, se le ofrece un nuevo cargo, una nueva capacitación y un sueldo mucho menor. A lo mejor también desarrolla un "pequeño talento" en el campo de la electrónica... , y logra ascender nuevamente.

¡ A empezar de nuevo con una nueva carrera y mucha suerte !

"A lo mejor podría retirar sus cosas de la oficina de un vez por todas, ya sabe usted, la necesitamos para otras cosas. Usted entiende....tiene un nuevo lugar con Pérez..., el lo está esperando".

Así cae toda la bella estructura. Lo que sigue es un choque psíquico. El bello, "pequeño talento", ahora no vale nada. ¿Pero cómo, si es el único talento que tiene? ¿De dónde saca ahora rápidamente uno nuevo? La angustia ya no lo deja dormir de noche. Sus



desesperadas sugerencias para regresar a la mecánica de precisión, se topan con miradas de incompreensión benévolas. Su tranquilidad y su seguridad en su superioridad técnica se han esfumado. Está irritable y se siente agotado. Tiene frecuentes dolores de cabeza y taquicardia. Como obsesionado, saca nuevas sugerencias de mejoras para la producción mecánica. "Este tipo está loco" dicen los jóvenes ingenieros electrónicos que son los que ahora dominan esta área de la empresa.

Comentarios

1. Aquí se describen los efectos de la innovación especializada y hará saltar de alegría a los opositores de que se fomente la creación de especialistas, sino de "generalistas".
2. Por el contrario el mundo cada vez más global, requiere cada vez más especialistas en áreas específicas.
 - **Surge entonces la primera pregunta:** ¿Cómo evitar los efectos negativos y aprovechar los positivos de la especialización? Si bien hay diversos métodos para eliminar inicialmente los efectos negativos de la especialización, siempre estará en el aire la pregunta de especializarse o no, la que aparece una y otra vez en las personas y empresas. No hay duda que a través de la especialización crecen automáticamente la eficacia, la creatividad, el know-how y el éxito.
 - Si este desarrollo continúa y se acelera, o como en el caso de nuestro "pequeño talento" se interrumpe, **depende de la segunda pregunta**, que se refiere a quién se especializa y en qué.
3. ¿Dónde está la diferencia que señalamos con **Exnovación** al camino de la innovación especializada? La ESC© advierte y recalca, que una especialización técnica es la que lleva a este tipo de fracasos. La ESC© enseña como aprovechar las ventajas de la especialización técnica de nuestro "pequeño talento", pero a su vez como neutralizar sus desventajas. Si esta persona no se hubiera especializado en una técnica determinada, sino en un problema determinado (p.ej. reguladores y dosificadores para fábricas de tintas y pinturas), habría reconocido mucho antes que todos los ingenieros electrónicos que el dosificador mecánico construido hasta entonces, podría producirse incluso de manera más económica con medios electrónicos. Su experiencia en este campo específico, le hubieran permitido reconocer más rápido las ventajas de la electrónica y su posición frente a ingenieros electrónicos hubiese sido ventajosa. Además, podría haber aprendido electrónica con el tiempo suficiente, o mejor aún, haber buscado sinergias y/o alianzas con proveedores electrónicos a su vez especializados en el desarrollo de tales unidades. Esa orientación hacia los problemas, los cuellos de botella más candentes del entorno inmediato y buscar la solución "inesperada", es la que denominamos "**Exnovación**".

A continuación, describiremos otra forma de "**Exnovación**", la cual ejemplifica como se puede encender un proceso social de crecimiento. A petición de los involucrados, hemos modificado el lugar y el rubro.



Malloco es un pueblo semi-rural de bajo desarrollo industrial y comercial, a unos 30 km de Santiago. Vive y trabaja allí un panadero, que aprendió de unos alemanes a producir un pan negro campesino de seis granos y que es especialmente bueno. Pedro Pérez observó que muchas personas, los fines de semana, iban de Santiago y hacían fila delante de la panadería para llevar es pan para ellos mismos, familiares y amigos. Muchos, a menudo, se llevaban incluso cinco o seis panes de aprox. 2 kg cada uno. Obviamente, en Santiago había una necesidad sin cubrir en cuanto a este tipo de panes campesinos. Sería necesario organizar la venta.

Pérez era estudiante de una carrera económica en Santiago. Tenía conocimientos y el tiempo para organizar esa venta. Pero no tenía dinero y el panadero no quería invertir nada. Ni siquiera quería otorgar más que el 15% de descuento, ya que sino no ganaría lo suficiente y arriesgaría mucho. Ambos se habrían beneficiado del resultado en sí, es decir, de abrir el mercado de Santiago y además, un transportista, los colaboradores, la comunidad de Malloco y los clientes tendrían beneficio de ello. Pero Pérez permanecería bloqueado mientras cargara con todo el riesgo.

Pérez le presentó al panadero un cálculo indicándole, que le costaría relativamente poco dinero adicional, hornear diariamente solo otros 300 panes con la infraestructura ociosa de máquinas y personal existentes. Le indicó asimismo que no debía pensar en los mismos costos promedio que venía calculando, sino con sus costos adicionales efectivos. Sus costos marginales eran de 70% y la venta adicional de éstos le traería \$ 600.000 en ventas y por lo tanto, una utilidad marginal de \$ 180.000.

Eso atrajo al panadero. Junto con un transportista, Pérez decidió finalmente realizar la prueba, en la cual a cada quien se le repondrían sus gastos adicionales efectivos (costos marginales): el panadero entregó su panes con un descuento de 30%; el transportista los llevó a costos marginales en un camión que de todas formas viajaba con espacio libre a Santiago y a Pérez, se le reembolsarían solo sus gastos efectivos para promoción y otras erogaciones, las cuales tendrían un límite de \$ 500.000 mensuales. Esperaba obtener una ganancia entre estos costos marginales comunes y los ingresos.

De esta ganancia, Pérez debía recibir un 40%, el transportista un 30% y el panadero un 30%. Pérez prometió hacerse cargo de las improbables pérdidas, ya que la carga de costos era mínima.

Ventas	18.000.000	Utilidad cta. en participación	4.600.000
Utilidad Marginal	5.400.000	Pérez	1.840.000
Límite Pérez	- 500.000	Panadero	1.380.000
Gasolina Transportista	- 300.000	Transportista	1.380.000

Lo decisivo fue, que en un inicio a cada participante se le restituyeron solo sus costos adicionales reales (marginales). Su utilidad se encontraba en su participación en el éxito conjunto. Esto cambió las relaciones de motivación y debido a ello, su forma de pensar y comportamiento. De esta manera, además de sus estudios universitarios, Pérez se creó una posición económica prometedora. El panadero y el transportista no solo aumentaron



considerablemente el aprovechamiento de su capacidad, su efectividad y sus ganancias, sino también su competitividad y seguridad de ingresos. Esto sin hablar de todos los demás efectos positivos sobre su psique y entorno.

¿Qué arriesgaron para hacerlo? ¡Prácticamente nada!

Cada cual solo puso a disposición sus capacidades no aprovechadas. A cada quien le fueron restituidos los gastos adicionales en los que realmente incurrió. El que no obtuvieran cuando menos, los costos marginales conjuntos, era muy improbable después de las primeras ventas a prueba no obligatorias. En caso extremo, cualquier supermercado o tienda de especialidades alimenticias hubiera comprado todos los panes al precio de sus costos marginales.

El éxito del proyecto estaba asegurado básicamente desde el principio. Sin embargo, bajo la forma de calcular que se había empleado hasta aquel entonces había permanecido escondido. ¿Cómo se enfrentan casos como este normalmente? En el mejor de los casos, el panadero hubiera dado un descuento de 20%, el transportista solicitado el precio de todo el transporte de la carga y Pérez, un sueldo bajo habitual. De esta forma, el negocio no hubiera ofrecido una oportunidad real para el iniciador, en este caso Pérez, abortándose de antemano.

El punto de partida fue que la población de Santiago:

- haya tenido una necesidad no cubierta de pan campesino de estas características,
- el panadero de un poblado campestre con un pan que ejercía cierta atracción, haya tenido capacidad productiva ociosa,
- que un transportista haya poseído espacio no aprovechado de transporte
- y que un estudiante haya utilizado conocimientos, una mente estratégicamente creativa y tiempo libre

En este caso se demuestra que capacidades de conocimientos, producción, tiempo y espacio, en realidad son factores de crecimiento desaprovechados. Es válido para cualquier capacidad o fortaleza sub-utilizada. Bajo condiciones "habituales", estas capacidades simplemente no se hubiesen encontrado entre sí. El panadero y el transportista se conocían hace años, pero fue el "factor Pérez" quien encendió esa mecha, inicialmente de manera dirigida, pero bajo las relaciones de tensión y motivación crecieron automáticamente en dirección a una autoorganización de crecimiento común.

En nuestro lenguaje, Pérez fue quien encendió un proceso de **“Exnovación”**.

Uno de los errores más frecuentes es creer que innovaciones guardan solo relación con “high tech” o nuevos inventos tecnológicos o técnicos. Lo que nace allí no son innovaciones sino creaciones, ideas, quizás incluso prototipos o resultados experimentales. En definitiva, la **“Exnovación”** es parte de una sistematización estratégica consecuente.

Mayores detalles del trasfondo metodológico: charla HazloBien – Exnovación.