



LA INNOVACIÓN SOSPECHA DE LA ESTRATEGIA

Dr. Gonzalo Jiménez Seminario

Cambiando nuestros modelos mentales: modo sobrevivencia

Un poco de tragedia y milagro tiene esta lucha contra el coronavirus como también lo tuvo la historia de los deportistas uruguayos que se les cayó el avión en la Cordillera de los Andes.

Por **Gonzalo Jiménez Seminario**, profesor de Ingeniería UC, CEO Proteus Management & Governance

Con todas las diferencias y el respeto por las historias individuales, la carta de Carlitos Páez, que por estos días circula en redes, nos invita a cambiar y a seguir aprendiendo.

Es que para sobrevivir se requiere exponer y expandir nuestros modelos mentales de forma de mantenernos flexibles, abiertos y dispuestos a cambiar cuando es necesario, como nos lo exige tan imperiosamente el crudo escenario de hoy.



Gonzalo Jiménez

Lo primero es aceptar la realidad tal cual es. La negación es un feroz autoengaño que nos da falsa protección. Por lo tanto, la aceptación de la situación en que estamos (en nuestro planeta, país, ciudad, empresa, familia y con nosotros mismos) es el primer acto que nos abre un camino de libertad y de control de la mente para poner a nuestro ego en su justo lugar.

Desde esa constatación, por dura que sea, como saber que estamos en los inicios del despliegue de una feroz pandemia o que nuestro avión se cayó y que la radio nos anuncia que se suspenden los esfuerzos de rescate, el paso siguiente es decidimos a avanzar con lo que tenemos.

Naturaleza y modelos mentales

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez Seminario

Gonzalo Jiménez Seminario | Viernes, 21 de febrero de 2020, 10:57

Compartir 4 Twitter

Las vacaciones nos permiten el privilegio de un mayor contacto con la naturaleza. Esa distancia con la rutina de la ciudad y una conexión sin prisas, pueden ser una gran inspiración para traer nuevos insumos que nos renueven, vitalicen y que nos permitan actualizar nuestros modelos mentales.

Tradicionalmente hemos entendido a los modelos mentales como un "filtro" compuesto por paradigmas y creencias que nos ayuda a interpretar los diferentes sucesos en la vida. Sin embargo, como bien dicen Philippe Silberzahn y Béatrice Rousset en su libro *Stratégie Modèle Mental*, los modelos mentales son también una estrategia.

La primera lección que nos regala la naturaleza con solo detenernos a observar es que todo está en cambio: el río fluye, las nubes se mueven, el sol nos regala distintas intensidades de luz y calor dependiendo la hora. Mirar ese dinamismo nos da flexibilidad para visualizar a las organizaciones como parte de transformaciones constantes. En ese fluir, nuestros modelos mentales se deben renovar para lograr mantener una representación constante y efectiva de las realidades.



Si seguimos mirando con atención, veremos que todo está maravillosamente interrelacionado. El zorzal busca comida debajo de la sombra del peumo, las abejas parecen bailar entre la lavanda y el viento sopla suavemente. La segunda gran lección de la naturaleza es que la vida es armónica y que nuestra empresa puede serlo al constituir un aporte honesto a ese todo al que pertenecemos. Esa construcción es una apuesta y requiere trabajo a conciencia para estar atentos no solo a lo que hacemos, sino cómo lo hacemos y para qué lo realizamos. La tercera lección (o mensaje) lo traen los árboles: arrayanes, boldos, litres, robles, araucarias, dependiendo la zona del país en que te encuentres. Los bosques arman una compleja trama de lazos, apoyo y cuidados que los hace constituirse como comunidad. Por mucho tiempo solo vimos su imprescindible aporte de oxígeno, hoy gracias a la verificación de la ciencia sabemos que los árboles son muchísimo más que eso. Igual que en una empresa, los árboles más viejos son los abuelos sabios y los renovales van marcando nuevos senderos, solo juntos conforman el bosque y con un denominador común todas las diferencias son un aporte.

Nuestra biología, cultura, historia personal y el lenguaje son los elementos que constituyen los modelos mentales. De ahí que resulta esencial poner atención a reconocerlos como tales y desde ahí cuestionarlos para verificar si es que nos son útiles para los tiempos desafiantes que estamos viviendo. Nuestros modelos mentales individuales y colectivos pueden ser la razón por la cual las organizaciones se estancan, pero también la solución gracias a la cual pueden comenzar a avanzar nuevamente. Atrévamonos a abrir las ventanas, la vida del jardín tiene mucho por enseñarnos.

OPINIÓN

Estrategia basada en modelos mentales



GONZALO JIMÉNEZ

CEO Proteus Management & Governance y profesor de Ingeniería UC

La evolución del pensamiento estratégico en los últimos 30 años muestra el cambio desde lo estructural, los procesos, hasta el actual predominio de lo cognitivo y sus profundas implicancias para nuestra actual forma de emprender e innovar. Originalmente gurús como Porter nos recomendaban preocuparnos del atractivo de las industrias, de lo estructural y formal. También de planificar a largo plazo siguiendo la jerarquía, impregnados en la economía y la ingeniería. La siguiente generación encabezada por Hamel y Prahalad, nos revelaría una mirada más dinámica del mundo, enfatizando procesos que trascienden los límites internos y enfocados en desarrollar competencias, capacidades, conocimientos y recursos estratégicos.

Pero seguimos en la misma cancha de siempre: grandes estrategias, megaproyectos, subterfugios y temidas estructuras centralizadas y rígidas. Hasta que empezaron a caer las estridencias. Sujetos a la disrupción: no solo tecnológicos: desde ritos por Chapón Christensen, de productos más baratos, simples y humanos que fueron dejando obsoletos a líderes alternados a soluciones de alto margen, pesadas estructuras, suboptimizables masivos y procesos lentos. La incertidumbre se instalaba desde la tecnología, movimientos sociales y cambios políticos.

La respuesta a este nuevo escenario ha pasado de la acción predefinida a "límites" flexibles, ágiles y anclados en las nuevas posibilidades de la tecnología, haciendo y colaborando se han propagado, experimentando, jugando e involucrando a los equipos internos y de clientes de las organizaciones. El desafío está más en los re-

zales y Rousset. La conclusión proveniente del emprendimiento y la innovación es que los modelos mentales son la estrategia.

Recibir a un extraño a dormir en casa, imposible hace pocos años, está "in" hoy. No tener auto propiedad raro hace poco, y hoy muy usual. Esto es producto de los nuevos modelos mentales.

Organizaciones exitosas empiezan a modificarse desde la acción con cinco principios de gran impacto y de aplicación inmediata. Aceptar la realidad donde están nuestros clientes, y sus necesidades, en vez de adherirse a un objetivo ideal, y partir con lo que tenemos a mano, sustituir el modelo de extenuar la guerra eterna, hasta en incertidumbre, y decidir en función de cuánto estoy dispuesto a perder para experimentar, aprender y actuar, cultivar un modelo de colaboración alterna y tolerante con el desconocimiento a sumarse, para juntos ir descubriendo y construyendo una aspiración común, en vez de limitarnos por objetivos anacrónicos, vivir en "modo beta" alertas a contingencias, para incorporar nuevos modelos y provocar incertidumbre, en vez de estar sorprendidos por el mundo y el ma-

COLUMNAS

Innovar como misión clave del directorio

Nuevas fortunas se forjan día a día en esta destrucción creativa, prevista por el economista Joseph Schumpeter hace casi 100 años iel primero en visualizar el emprendimiento como motor de la economía!

Gonzalo Jiménez 12 ENE 2021 08:05 PM

Cuesta poner en una misma frase directorio e innovación. Los directorios son órganos conservadores. Sus empresarios y profesionales tienen sus necesidades cubiertas y su patrimonio les da la oportunidad de mirar con distancia y tranquilidad; lo que los torna reacios a incomodarse. Nadie puede alejarse mucho del pensamiento grupal (GroupThink) sin generar anticuerpos en los colegas. Por ende, se anclan en soluciones, visiones de negocios y modelos mentales arraigados.

El mundo cambia aceleradamente y algunos actores están dándole sentido a la palabra innovación. La disrupción está a una "app" de distancia y los incumbentes apanicados, ven erosionada su prominencia a punta de clicks. Nuevas fortunas se forjan día a día en esta destrucción creativa, prevista por el economista Joseph Schumpeter hace casi 100 años iel primero en visualizar el emprendimiento como motor de la economía!



Gonzalo Jiménez

Directorios: restricciones y transformación

OPINIÓN Opinión Puntos Columnas HACE 6 HORAS

Hay múltiples opciones de restricción: comunidad, zona geográfica, clientes, servicios o estatus, canales físicos o virtuales, y cada uno de ellos al igual que la visión ("escrita en piedra") es una forma de articular a qué no estamos dispuestos a renunciar.

Inspirado por el día de la Mujer, evoco los versos de Serrat: "La mujer que yo quiero me ató a su yunta, pero por favor no se lo digas nunca". Tras la poesía se esconde un mensaje trascendente para los directorios que se cuestionan cómo liderar significativos procesos de transformación organizacional, digital y/o estratégica.

¿Cuál es ese mensaje cifrado? Detenernos a considerar a qué estamos atados y formularnos la pregunta: ¿a qué preferiríamos o estaríamos dispuestos a atarnos?

Toda organización y persona requiere límites. Eso es un hecho físico, natural, social y evidente. Sin embargo, la experiencia de grandes innovadores y la evidencia empírica nos demuestran que si tenemos la opción de escoger a qué restricciones atarnos.

Hay múltiples opciones de restricción: comunidad, zona geográfica, clientes, servicios o estatus, canales físicos o virtuales, y cada uno de ellos al igual que la visión ("escrita en piedra") es una forma de articular a qué no estamos dispuestos a renunciar.

El mensaje liberador es que podemos escoger quiénes queremos ser, "atándonos" a una identidad distintiva y no replicable. Por ejemplo, Jeff Bezos copia y pega en cada nueva memoria anual su famosa Carta a los Accionistas de Amazon de 1997. En ella, se ata a



Gonzalo Jiménez

La Innovación sospecha de la estrategia

OPINIÓN Opinión Puntos Columnas 9 FEB 2021 06:04 PM

Mientras los gerentes están sumidos en las urgencias de la turbulenta gestión actual, son los directorios los que deben tomar la bandera de la innovación, la transformación y la aceleración.

No solo los virus mutan, también los problemas y las crisis. Ante el movimiento y transformación evidente, a los directorios no les puede bastar con navegar: deben innovar.

Abrirse a la innovación, implica salir de la peligrosa zona de confort que nos brindan las miradas tradicionales de la economía o la administración, centradas en las dinámicas de mercados existentes. La innovación constituye una disciplina distinta y novedosa que se pregunta cómo surgen nuevos modelos de negocios, organizaciones, industrias y/o instituciones; entendiendo los mercados como complejas redes de relaciones, logísticas y relatos. Por lo tanto, se trata de aprender a lidiar con la incomodidad de lo nuevo en permanente gestación colaborativa y por ende imposible de prever.

Por eso los directorios deben empezar a verse a sí mismos como redes sociales diversas, abiertas y fluidas; integrando tanto diversos bagajes como capacidades y perspectivas para acompañar y guiar esos movimientos. Lo suyo es un "soft power" declarativo que les

COLUMNAS



Cuáles son los *haceres, vivires y sentires* que estamos conservando en la praxis estratégica?



“... in mid-1990s researching strategy in the electronics industry. I interviewed **30 CEOs** and asked fairly simple questions.

Which company was the leader in the market?

How did that company become the leader?

What’s their own company’s strategy?

I saw an interesting pattern.

Most executives explained how companies became market leaders: **some window of opportunity**

opened, and the leader was the first to successfully jump through that window.

Not the first mover but the first to get it right.

But when I asked these same executives about **their own strategies**, I heard a lot about

doorknob polishing...360-degree feedback, forming alliances, outsourcing, cutting costs...

None of them even mentioned taking a good position quickly when the industry changes.”

„...in 1998, I talked with **Steve Jobs** after he’d turned Apple around.

“Steve,” I said, “this turnaround at Apple has been impressive. But Apple will always be a niche player. Network externalities are too strong to upset the “Wintel” standard.

So what are you trying to do?

What’s the longer-term strategy?”

He didn’t agree or disagree with my assessment of the market. He just smiled and said,

“I am going to wait for the next big thing.”

Jobs didn’t give me a doorknob-polishing answer.

He didn’t say, “We’re cutting costs and making alliances.” **He was waiting until the right**

moment for a predatory leap, through the window of opportunity ... staying focused on

big wins—not on maintenance activities—is what distinguishes a real entrepreneurial

strategy.”

▼ Estrategia como Diseño Innovador

*“...el **modelo de estrategia**, entendido como análisis, planificación y posicionamiento, anclado en la economía, **necesita ser repensado**.”*

*Proponemos un modelo estratégico alternativo entendido como **diseño innovador**, anclado en **disciplinas creativas, el arte, las humanidades**, así como en el descubrimiento **científico**.*

*Las compañías que están **moldeando los valores dominantes y diseñando** las reglas de los **mercados y entornos**...se comportan **como artistas, creando nuevos mundos y como científicos, haciéndolos posibles y económicamente sostenibles**.”*

*La clave no está en la visión, seguida de implementación, sino en un **aprendizaje colaborativo, ir explorando y descubriendo [generando] ideas creativas**.*

Hatchuel, Starkey, Tempest & Le Mason (2010)

‘Strategy as Innovative Design: An Emerging Perspective’



Abrirse a la innovación, implica salir de la peligrosa zona de confort que nos brindan las miradas tradicionales de la economía o la administración, centradas en las dinámicas de mercados existentes. La innovación constituye una disciplina distinta y novedosa que se pregunta cómo surgen nuevos modelos de negocios, organizaciones, industrias y/o instituciones; entendiendo los mercados como complejas redes de relaciones, logísticas y relatos. Por lo tanto, se trata de aprender a lidiar con la incomodidad de lo nuevo en permanente gestación colaborativa y por ende imposible de prever.

JIMENEZ (2021) LA INNOVACIÓN DESCONFÍA DE LA ESTRATEGIA

“...not enough to produce satisfactory soap...
it was also necessary to induce people to wash”
Schumpeter (1939)



Immortal firms in mortal markets?

An entrepreneurial perspective on the "innovator's dilemma"

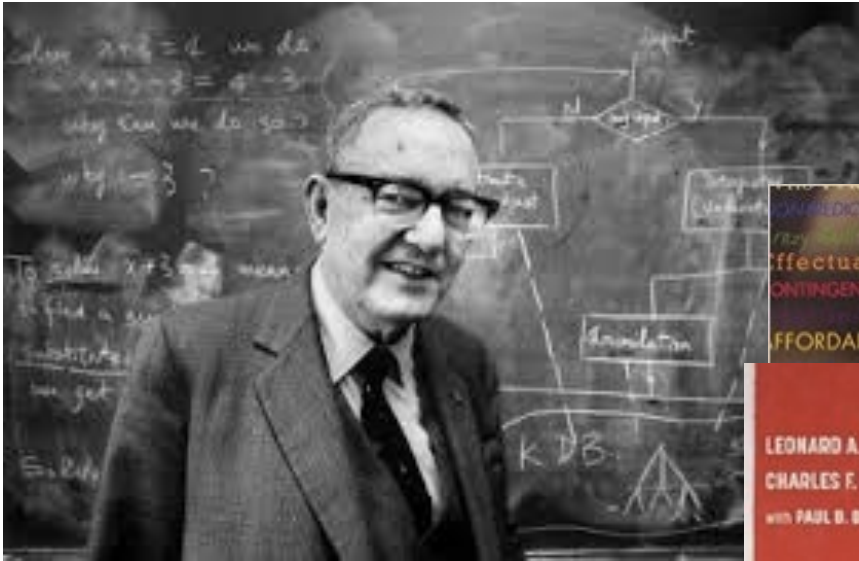
Sarasvathy & Read (2008)

- *"Innovator's dilemma": listening to current clients leading firms lose their markets to upstart newcomers (Christensen, 1996).*
- *Entrepreneurs successfully create start-ups & new markets: key to understand the innovator's dilemma.*
- *Expert entrepreneurs use an **effectual logic** of non-predictive control.*
- ***Firms & markets are artifacts of entrepreneurial action.***
- *Practical answer to dilemma: not to predict technology trajectories more accurately, or to build immortal firms in mortal markets.*
- ***Innovation managers should focus on building new markets.***
- *This involves **pluralizing decision-making methods** by including **effectual decision making** in large firms.*
- *the innovator's dilemma is not the story of technology commercialization. Instead, **the core issue is investing in and building new markets.***
- *Management, Economics & Strategy focus in existing markets, so we need Innovation & entrepreneurship to solve this problem.*

UNA EMPRENDEDORA PRAGMÁTICA Y UN PREMIO NOBEL



Saras Sarasvathy



Herbert Simon



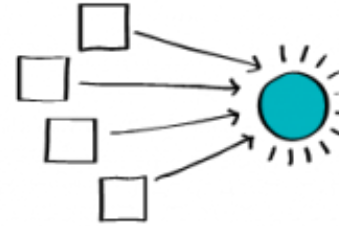
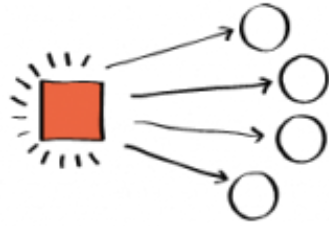
Modelos de Negocios



GERENTES: SI PUEDES PREDECIR, PUEDES CONTROLAR

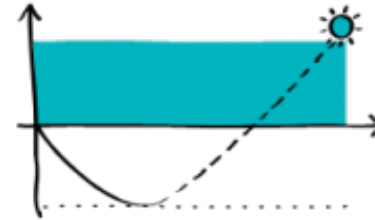
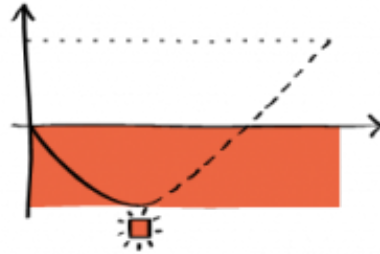
EMPREENDEDORA: SI PUEDES CONTROLAR, NO NECESITAS PREDECIR

START WITH
MEANS



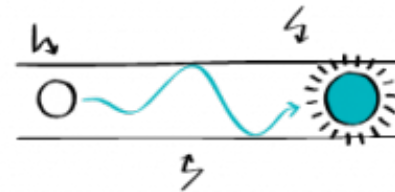
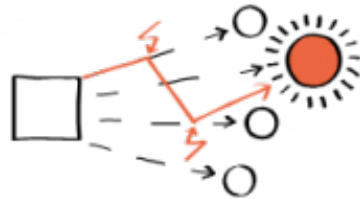
START WITH
GOALS

AFFORDABLE
LOSS



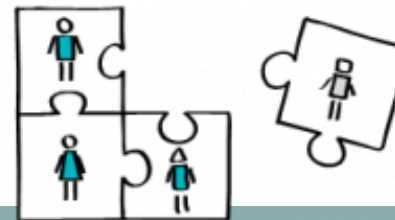
EXPECTED
RETURN

LEVERAGE
CONTINGENCIES



MANAGE
RISK

WITH
VOLUNTEERS



WITH THE
"RIGHT" ONES

¿Roles del Directorio en Contexto Actual?

THREE ASPECTS OF GOVERNANCE



	FIDUCIARY MODE	STRATEGIC MODE	GENERATIVE MODE
STYLE	HIERARCHICAL/ BUREAUCRATIC FRAME	ANALYTICAL/ VISIONARY	INTUITIVE/REFLECTIVE
PURPOSE	ACCOUNTABILITY/ GUARD	STRATEGIC DEVELOPMENT/ PERFORMANCE MONITORING	LEADERSHIP/ DISCERNMENT/ MULTIPLE POINTS OF VIEW
QUESTION	<i>WHAT IS NOT WORKING?</i>	<i>WHAT IS THE PLAN?</i>	<i>WHAT IS THE QUESTION?</i>
PROBLEM	IDENTIFY	RESOLVE	CONCEPTUALIZE
DECISION	REASONABLE/ JUSTIFIABLE	STRATEGIC LOGIC	SENSE-MAKING
METRICS	DATA, NUMBERS, FINANCE, REPORTS	KPIs, COMPETITIVE ANALYSIS	LEARNING, EXPERIENCE
CEO'S ROLE	HOLDS MOST LEADERSHIP RESPONSIBILITY	THE BOARD WORKS WITH CEO TO ESTABLISH PRIORITIES	BOARD GOVERNS CEO LEADS EXECUTION
FOCUS OF THE BOARD	ADMINISTRATIVE FUNCTIONS	STRATEGIC PRIORITIES, MONITOR STRATEGY IMPLEMENTATION	VALUES-BASED DIRECTION

Diseño, Relato, Conservación & Cambio

“los humanos tenemos una racionalidad acotada, pero somos diseñadores naturales de todo tipo de artefactos...” (Herb Simon)



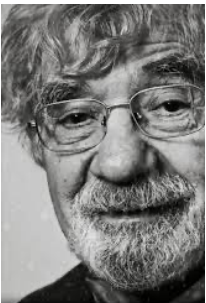
Tenemos una capacidad aparentemente ilimitada de crear historias, conceptos, relatos, ficciones y discursos (Yuval Harari)



La Gestalt del diseño es “líquida”, la fase de pre-cristalización requiere de tiempo para explorar diferentes opciones... tolerar los nervios, incluso el miedo y la incertidumbre, hasta que la estrategia se consolide en torno a un modelo (Frank Gehry)

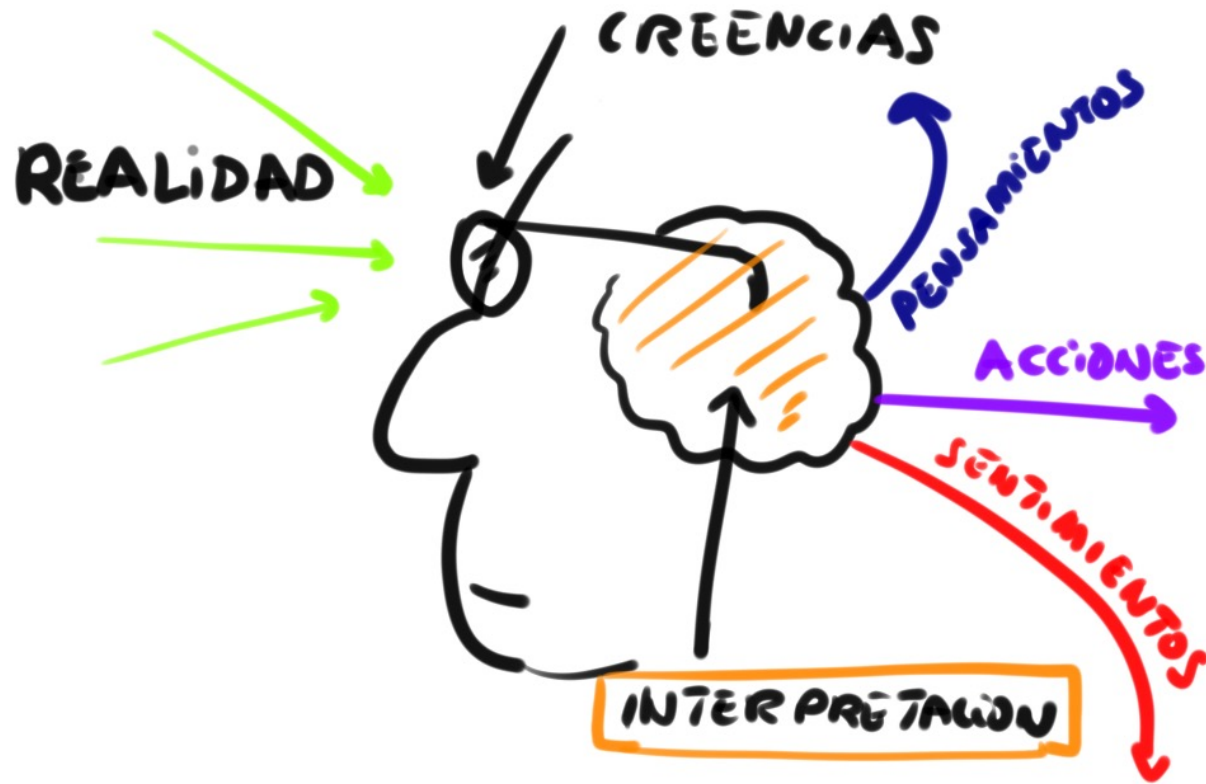


Al decidir qué queremos conservar,
permitimos a todo lo demás cambiar
(Humberto Maturana)



HUMBERTO MATURANA

La Innovación opera como un campo de distorsión de la realidad



Los modelos mentales determinan nuestro modo de percibir el mundo, de pensar, de sentir y de actuar.

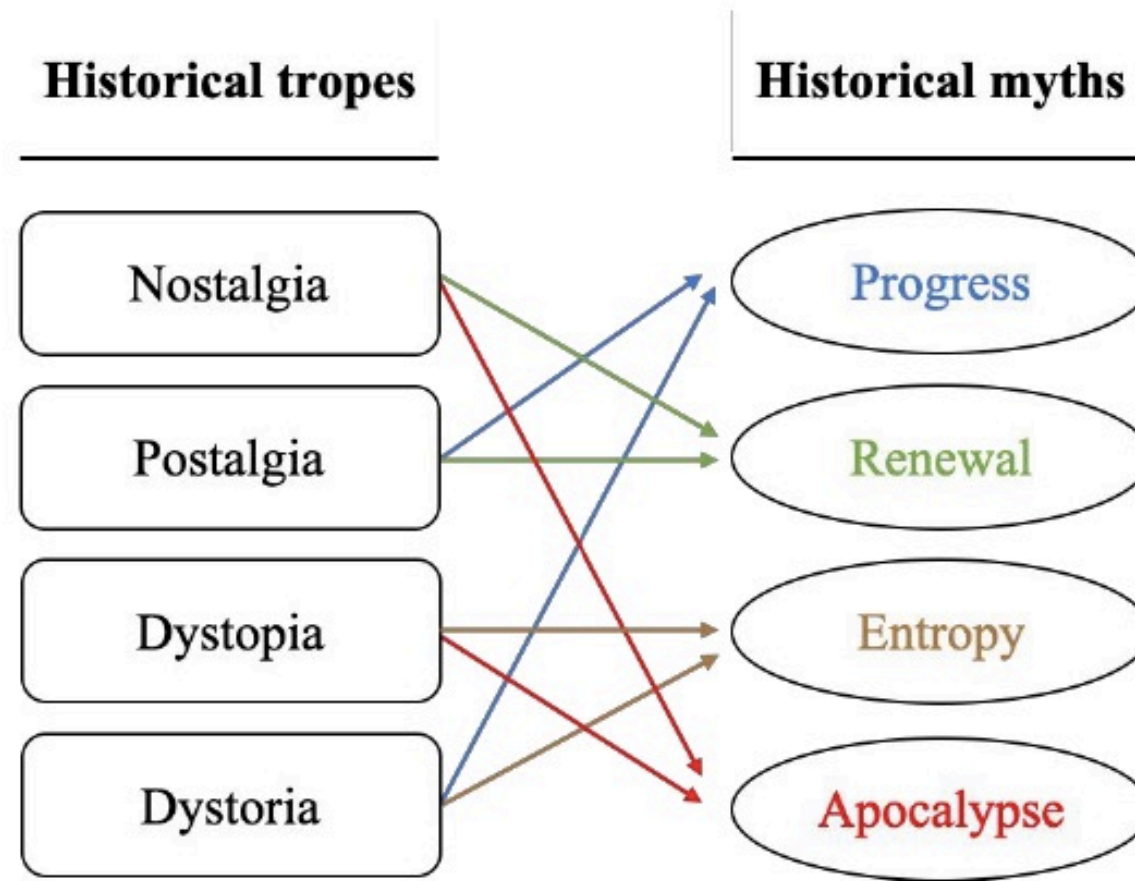
Emociones Dominantes Respecto a Pasado y Futuro

Temporality	Retrospective	Nostalgia	Dystoria
	Prospective	Postalgia	Dystopia
		Positive	Negative
		Emotion	

Suddaby et al. (2021)

Narrativa Histórica como Recurso Estratégico

Legitimidad – Identidad – Transformación



Suddaby et al. (2010; 2021)

CLAVES para DIRECTORIOS

1. Manejar la percepción de incertidumbre y riesgo
 2. Empatizar con los stakeholders y conectarse con la memoria colectiva compartida por la comunidad.
 3. Motivar y movilizar a la acción aquí y ahora convenciendo a los potenciales stakeholders que hay continuidad entre pasado, presente y futuro y que las acciones en el presente resuenan con el pasado y darán fruto en el futuro
- Ofrecer la oportunidad de hacer historia y participar en el viaje del héroe (Campbell, 2008).
 - Mitos deben contener una agenda de acción
 - ❖ *Alea iacta est* (Julio Caesar)
 - ❖ “where two roads diverge” (Rachel Carson)
https://en.wikipedia.org/wiki/Rachel_Carson
 - ❖ “upon this battle depends the survival of Christian civilization” (Winston Churchill).

¿Cómo se comporta la lógica efectual en la toma de decisiones Directiva

Por eso los directorios deben empezar a verse a sí mismos como redes sociales diversas, abiertas y fluidas; integrando tanto diversos bagajes como capacidades y perspectivas para acompañar y guiar esos movimientos. Lo suyo es un “soft power” declarativo que les permite redefinir las fronteras organizacionales para posicionarse en categorías emergentes. Esto les brinda no solo las herramientas para enfrentar huracanes, también les permite esparcir suavemente las semillas del conocimiento, valores y buenas prácticas, como hacen en la naturaleza los árboles decanos en bosques milenarios.



MUCHAS GRACIAS

LA INNOVACIÓN SOSPECHA DE LA ESTRATEGIA
Dr. Gonzalo Jiménez Seminario

Linked in



www.proteus.cl