



Las ideas son gratuitas

Cómo la Revolución de la Idea está liberando a la gente y transformando las organizaciones
por Alan G. Robinson y Dean M. Schroeder

RESUMEN EJECUTIVO

Ninguna organización puede florecer sin nuevas ideas. En este sentido, la alta gerencia de cualquier compañía está buscando constantemente nuevas ideas que mejoren la productividad y ahorren tiempo y dinero. Sin embargo, pocos gerentes saben que cuentan con una fuente casi inagotable de ideas: los empleados que están en contacto con el cliente.

En efecto, este tipo de empleado está siempre en contacto con problemas y oportunidades que la alta gerencia no percibe. Además, muchas de las ideas que surgen de este estrato corporativo son mejores que las de los gerentes. Pero lo mejor de todo es que son gratis si sabemos cosecharlas.

En este texto, los autores presentan diversos consejos y métodos para sacarle el mayor provecho al gran caudal de nuevas ideas que surgen a partir de los estratos inferiores de la organización. Entre los temas tratados están: cómo establecer un sistema de aprovechamiento de ideas y cómo premiar la generación de ideas, entre otros.

La Revolución de la Idea

En las compañías tradicionales hay dos tipos de trabajadores:

1. Los que piensan: supervisores, gerentes y otros ejecutivos.
2. Los que hacen: los demás empleados.

La explicación tras esta división es que los trabajadores comunes no son capaces de pensar críticamente y, por tanto, no son capaces de resolver problemas ni de formular estrategias; así pues, estos no deben participar en las reuniones creativas.

La Revolución de la Idea nos invita a dejar de lado esta vieja y limitada concepción, porque si bien es posible que los trabajadores comunes no tengan el don de la planificación estratégica, sí poseen otros conocimientos de igual valor, a decir, información práctica y detallada sobre las operaciones diarias de la compañía y sentido común. Dado que dichos trabajadores están donde ocurre la acción, saben muchas cosas que nosotros no sabemos; por ejemplo: las necesidades del cliente, qué máquinas no están funcionando bien, qué se está malgastando. Y, por lo general, saben qué hacer para mejorar la situación.

Así pues, lo mejor que podemos hacer es pedirles su opinión no desalentarlos.

A. Las ideas impulsan una cultura de desempeño óptimo

Algunas de las compañías más exitosas son las que han aprendido a cultivar las ideas de los empleados mediante un sistema completamente funcional. Al fomentar el flujo libre de ideas en la organización, seremos capaces de:

1. Propiciar un mayor respeto entre gerentes y empleados.
2. Procurar que los empleados se sientan más apreciados y, por tanto, más motivados.
3. Incrementar la participación de la gente en su trabajo.
4. Aminorar la frustración entre los trabajadores, al permitirles expresar su punto de vista.
5. Propiciar que los gerentes gasten menos tiempo en resolver problemas y tengan más tiempo para la planificación.
6. Transformar toda la organización, conseguir el máximo de productividad y una ventaja competitiva duradera.

B. Dos tipos de conocimiento corporativo

De acuerdo con Friedrich Hayek, fundador de la Escuela Austríaca de Economía, existen dos tipos de conocimiento en una organización:

1. Conocimiento agregado: que incluye generalizaciones y hechos abstractos como "Las ventas bajaron 5%" o "Los costos aumentaron 10%". Mientras más arriba esté una persona en una organización, más tendrá que lidiar con este tipo de conocimiento o información, que es esencial para entender relaciones generales y para formular estrategias.
2. Conocimiento de circunstancias particulares (tiempo y lugar): asuntos más específicos y prácticos, problemas y oportunidades diarios. Es el tipo de información que maneja la mayoría de los empleados de los niveles inferiores.

C. ¿Por qué son importantes las ideas de los empleados?

En la mayoría de las organizaciones sólo se fomenta el primer tipo de conocimiento. El otro tipo no sólo es desalentado, sino eliminado. Sin embargo, ambos tipos de conocimiento son necesarios para dirigir bien una compañía. Gerentes y empleados deben cooperar y contribuir así con lo que saben para presentar soluciones viables y mejoras relevantes.

Tanto gerentes como supervisores pueden tender a generalizar y a pasar por alto ciertos detalles, mientras que los empleados, que trabajan directamente con lo que está causando el problema, saben exactamente qué está mal y cuál es la solución.

Saben las cosas no por teoría sino por experiencia.

D. El poder de las pequeñas ideas

Las grandes ideas son siempre más atractivas. Esas que pueden generar millones de dólares o acabar con la competencia instantáneamente. Así que los gerentes suelen preferirlas a las pequeñas ideas. Pero, cuando se trata de ideas, las pequeñas no siempre son débiles o inefectivas. De hecho, en las organizaciones suele ser mejor concentrarse en las pequeñas ideas que en las grandes.

E. Las grandes ideas no siempre son las mejores ideas

La mayoría de las grandes ideas no son duraderas, es decir, producen efectos que duran muy poco tiempo. La razón de esto es que este tipo de ideas suele producir resultados inmediatamente visibles. Por tanto, para la competencia es muy sencillo copiarse. Así que, independientemente de la ventaja competitiva que nos dio la idea, pronto estaremos en el mismo lugar de antes. Esto nos obliga a buscar constantemente otras ideas, tarea nada fácil. Es muy difícil conseguir una ventaja competitiva de este modo.

F. ¿Por qué las pequeñas ideas pueden ser más valiosas que las grandes?

1. Dado que las mejoras derivadas de las pequeñas ideas se acumulan con el tiempo, lograremos una mayor productividad, una mayor ventaja competitiva y ahorraremos más. Las ideas pequeñas pueden generar un mayor impacto en la organización que las grandes ideas.
2. Las pequeñas ideas le permiten a la organización gerenciar crecientes niveles de complejidad, y esto puede ser muy ventajoso frente a la competencia. La razón de esto es que los sistemas complejos están constituidos de muchos componentes, que son muy difíciles de manejar si mantenemos una perspectiva externa y general. Sólo las pequeñas ideas relacionadas con dichos componentes pueden mejorar los sistemas complejos.
3. Las pequeñas ideas pueden llegar a ser un verdadero instrumento de aprendizaje. Permiten que la organización lidie mejor con el cambio y que sea capaz de remontar más rápidamente la curva de aprendizaje.
4. Las pequeñas ideas son menos visibles que las grandes y, por tanto, menos fáciles de copiar por parte de la competencia. Además, son más especializadas, por lo que, aunque sean descubiertas, son aplicables únicamente en la situación o en el área de la compañía que las originó. Esta es la razón por la que la mayoría de las pequeñas ideas constituyen verdaderas ventajas competitivas.
5. Las pequeñas ideas pueden transformarse en grandes ideas. Si aprendemos a reconocer patrones en las ideas presentadas por los empleados, podremos identificar un mayor problema a ser tratado.

G. Algunas buenas ideas de los empleados

Las ideas de los empleados no tienen por qué ser grandes o fenomenales para producir un cambio relevante; puede ser una noción simple y de sentido común sobre algún aspecto de las operaciones de la compañía y, sin embargo, tener un gran alcance. A continuación, algunos ejemplos:

1. Un empleado de un centro regional de distribución de la Deutsche Post, la oficina postal alemana, sugirió que en vez de comprar aceite para los camiones en las estaciones de servicio localizadas en la vía, se debería comprar al por mayor a un cuarto de su precio. Esta simple idea generó millones de euros ahorrados.
2. Los empleados de una organización de salud sin fines de lucro en Wisconsin observaron que los pacientes que sufrían demencia evitaban las áreas del suelo pintadas de negro porque creían que eran huecos. Así que los empleados sugirieron pintar de negro todas las áreas cercanas a las entradas para que los pacientes no trataran de escapar. De este modo, no habría restricciones ni alarmas. Esto redujo el estrés de los pacientes y les ahorró mucho tiempo a los empleados.
3. Un empleado de LaSalle Bank, uno de los mayores bancos de Estados Unidos, advirtió que las impresoras láser que la compañía le proveía a los empleados poseía un disco interno muy costoso que nadie utilizaba. Dado que la compañía compraba muchas de estas impresoras al año, la sugerencia del empleado de eliminar dicho componente constituyó un gran ahorro.
4. En una cárcel de Massachusetts, un guardia sugirió que se utilizaran cámaras digitales en vez de película al fotografiar a los nuevos internos. De este modo, no sólo se ahorrarían el dinero para comprar la película, sino que, además, podrían almacenar la información más fácilmente en un computador. Esta idea produjo un ahorro de US\$ 56.000 el primer año.

Gerencia de ideas

Obtener y utilizar las ideas de los empleados para mejorar el desempeño de la organización implica mucha planificación, preparación y trabajo. Hay dos asuntos cruciales con los que tendrá que lidiar:

1. ¿Cómo motivar o alentar a los empleados para que generen ideas?
2. ¿Quién tiene tiempo para lidiar con todos estos empleados?

La única forma de gerenciar efectivamente las ideas de los empleados es adoptar un buen sistema.

H. Establecer un sistema para gerenciar las ideas en la organización

Este sistema dependerá de las características y necesidades de cada organización; sin embargo, asegúrese de seguir los siguientes ocho principios:

1. *Las ideas deben ser fomentadas y bienvenidas:* asegúrese

de que los empleados sepan que la organización está lista para recibir sus ideas. El mejor modo de lograr esto es demostrándoles que sus ideas son tomadas en serio y utilizadas, y luego darles el crédito. No rechace ninguna idea desde el principio, independientemente de lo mala que sea.

2. *Debe ser fácil presentar ideas*: elimine los formatos largos y complicados, y cualquier procedimiento que consuma demasiado tiempo.

3. *Las ideas deben ser evaluadas rápida y efectivamente*: este proceso debe ser llevado a cabo en el nivel inferior de la organización. Estos son los empleados más cercanos al problema y, por tanto, los que lo conocen mejor. Si les permitimos evaluar sus propias ideas, no tendremos que gastar tiempo ni recursos en el área en cuestión. Esto comportará una mayor eficiencia y una implementación más rápida.

4. *La retroalimentación debe ser oportuna, constructiva e informativa*: las personas deben saber lo que pensamos de sus ideas tan pronto como sea posible para que tengan la oportunidad de mejorarlas. Ofrezca su opinión sobre todas las ideas, incluso aquellas que rechazará.

5. *La implementación debe ser rápida y sin sobresaltos*: asegúrese de contar con suficientes recursos para implementar todas las ideas. Para tal fin, debemos prepararnos con anticipación.

6. *Las ideas deben ser revisadas para determinar si poseen un potencial adicional*: “ordeñar” las ideas puede comportar el descubrimiento de otras ideas valiosas.

7. *Se debe reconocer a la gente y el éxito debe ser celebrado*: para los empleados ya es suficiente ver sus ideas implementadas. Pero no les hará daño que de vez en cuando los invitemos a almorzar para expresarles nuestro agradecimiento y aprecio.

8. *El desempeño del sistema debe ser medido, revisado y mejorado*: para tal fin, necesitaremos tres métodos:

8.1. Cuantitativo: el número de ideas por empleado durante un período de tiempo específico.

8.2. Fuente: de dónde vienen las ideas.

8.3. Velocidad: la velocidad con la que son procesadas las ideas.

Algunas ideas para obtener las ideas de los empleados

1. *Simplemente pida*: pídale a su equipo o a sus empleados que preparen una idea para cada reunión semanal o mensual del departamento.

2. *Ofrezca almuerzos*: si no hay tiempo para discutir las ideas de los empleados en las reuniones, llévelos a almorzar con regularidad para discutir dichas ideas.

3. *Cuando haya cambios, pida ideas*: cada vez que haya un gran cambio en la organización, pídale a sus empleados que identifiquen los nuevos problemas y que busquen nuevas

ideas para solucionarlos.

4. *Comience con los problemas*: pídale a los empleados que identifiquen las áreas problemáticas en el trabajo y que busquen el modo de mejorarlas.

5. *Convierta las quejas en ideas*: cuando un empleado se queje, pregúntele cómo cree él que se podría mejorar la situación.

Las ideas son tarea de todos

Con el fin de crear una cultura que realmente valore las ideas, todo el mundo debe estar involucrado en el proceso (supervisores, gerentes medios y alta gerencia). Para que los supervisores y gerentes comiencen a contribuir con el sistema de ideas, deben:

1. Entender por qué son importantes las ideas.
2. Aprender a gerenciar ideas.
3. Saber que serán responsables por la gerencia de las ideas.

Las ideas como tarea de los empleados

Podemos asignarles a los empleados la tarea de presentar un número determinado de ideas durante un cierto período de tiempo. El número de ideas que presenten será considerado en la evaluación individual de cada empleado.

Las ideas como tarea de los supervisores

Un supervisor tiene tres tareas importantes al gerenciar ideas:

1. Crear un clima que fomente la creación de ideas.
2. Ayudar a los empleados para que estos mejoren las habilidades necesarias en la resolución de problemas.
3. Desarrollar y defender ideas, y buscar otras aplicaciones para las mismas.

Las ideas como tarea de la gerencia media

La gerencia media debe ser responsable de:

1. Promover ideas en sus áreas.
2. Asegurarse de que existen los recursos necesarios para evaluar e implementar ideas, y proveer el entrenamiento necesario.
3. Supervisar el proceso en sus departamentos e involucrarse personalmente con las mejores ideas.

Las ideas como tarea de la alta gerencia

Es importante que la alta gerencia se involucre porque:

1. Deben supervisar todos los procesos y apoyarlos desde arriba.
2. Permanecer en contacto con lo que está sucediendo en la organización mejorará la efectividad de los líderes.

Para permanecer involucrados deben:

1. Mantenerse acerca del desempeño del sistema de ideas.

2. Mantenerse constantemente en contacto con quienes presentan las ideas.

Las ideas como tarea de la organización

Independientemente del apoyo que le presten los empleados, supervisores, gerentes medios y altos gerentes al sistema de ideas de la organización, si esta última se resiste, nada será logrado. Así pues, la organización debe ser rediseñada para que permita el flujo libre de ideas. Para sintonizar la organización y el sistema de ideas, se debe rediseñar:

1. El ámbito externo de la organización, del cual obtiene los recursos.
2. Las estrategias aplicadas para obtener suficientes recursos del ámbito externo.
3. La estructura que apoyará a la estrategia.
4. Los presupuestos y políticas, que también deben estar en sintonía con las estrategias y con la estructura.
5. Los sistemas y procedimientos, que deben ser coherentes con todo lo anterior.
6. Las habilidades, premios y supervisión que se le da al empleado.
7. El comportamiento de cada individuo en la organización, sobre todo empleados y gerentes, que deben seguir, además, la dirección estratégica de la compañía.
8. La cultura corporativa y el liderazgo, que mantienen todo alineado.

Establecer objetivos

Si llamamos la atención de los empleados hacia áreas que necesitan de mayor cuidado, estaremos ahorrándole tiempo y dinero a todo el mundo. De este modo, las ideas que surjan serán realmente relevantes.

A continuación, algunas cosas a tomar en cuenta cuando esté tratando de buscar temas para las ideas de los empleados:

1. Los mayores problemas que enfrenta el equipo.
2. Los aspectos del desempeño individual que tienen mayor influencia sobre el desempeño general de la organización.
3. Las cosas que esté haciendo el equipo que no añadan valor.
4. Qué objetivos y valores corporativos, transpuestos a nuestra área, podrían constituir un blanco apropiado para ideas.
5. Los aspectos del grupo de trabajo que son más relevantes para los clientes internos y externos, y las áreas de las cuales se quejan los clientes.
6. Los valores que queremos introducir en el grupo (por ejemplo, trabajo en equipo, responsabilidad, etc.).

El proceso de postimplementación

Las ideas que mueven al mundo no suelen surgir de golpe sino que están formadas de varias pequeñas ideas que eventualmente se juntan. Como hemos visto anteriormente, las pequeñas

ideas suelen llevar a otras más grandes. Para aprovechar al máximo el potencial de una idea, fórmese estas preguntas:

1. *¿Esta idea puede ser utilizada en cualquier parte de la organización?* Una buena idea no debe quedar confinada a un área en particular. Si ha funcionado bien en un área, es posible que funcione en cualquier área.
2. *¿Qué otras ideas surgen de esta idea?* Cada idea debe ser considerada como un puente hacia otras ideas. Explore el asunto en cuestión, examine las implicaciones y estudie los posibles efectos.
3. *¿Es esto parte de un patrón?* Busque siempre patrones o conexiones en las ideas que presentan sus empleados.

I. Cómo obtener más y mejores ideas

Uno de los grandes retos que enfrentan los gerentes de ideas es cómo lograr que los empleados contribuyan regularmente con ideas. Hay varias técnicas que se pueden aplicar.

Entrenamiento/desarrollo del empleado

Las buenas ideas provienen de personas que poseen la perspectiva y el conocimiento precisos en el momento preciso. Sus empleados no descubrirán problemas en ciertas áreas a menos que conozcan bien dichas áreas. Así una buena idea es brindarles entrenamiento a los empleados. A continuación, tres diferentes programas de entrenamiento para los empleados:

1. *Activadores de ideas:* estos son módulos de entrenamiento destinados a incrementar el conocimiento que tiene el empleado sobre su trabajo o sobre áreas que pueden ser útiles.
2. *Ampliadores de perspectivas:* este tipo de programas buscan aumentar la perspectiva del empleado exponiéndolos a nuevas situaciones y experiencias. Algunos ejemplos son:
 - 2.1. Rotación de trabajo: que expone al empleado a las diversas operaciones de la compañía.
 - 2.2. Relaciones con el cliente.
3. *Mejorar la percepción de problemas y oportunidades:* aunque los empleados conozcan bien el sistema y cuenten con una buena perspectiva, si no poseen buenas habilidades de observación, no serán capaces de encontrar problemas en ciertas áreas. Pero, ¿cómo se puede elevar el nivel de percepción? Los empleados deben aprender a:
 - 3.1. Notar situaciones que parezcan poco probables o fuera de lugar.
 - 3.2. Anotar sus pensamientos y observaciones.
 - 3.3. Ser sensibles al cambio.

El sistema de recompensas

Uno de los mayores errores que puede cometer una compañía es ofrecer dinero por cada idea presentada. Esto puede parecer una buena idea al principio, pero tiene varias desventajas:

1. *Puede generar varias disputas:* dado que es difícil cuanti-

ficar los beneficios de una idea en particular, también es difícil calcular su valor. Los empleados sentirán siempre que sus ideas son menospreciadas. En vez de motivar, esto generará resentimiento.

2. *Puede generar frustración:* cuando la gente que ha contribuido con un proyecto no es premiada.

3. *Puede generar comportamientos poco éticos:* por ejemplo, los gerentes podrían retener una idea para salvaguardar el presupuesto.

Un sistema de recompensas que sí funciona

En vez de pagar por cada idea, implemente un sistema de bonos que recompense a los empleados tomando en cuenta la mejoría total de la compañía. De este modo, todo el mundo querrá participar para conseguir una mayor productividad. Así no sólo mostramos equidad sino que propiciamos relaciones laborales armoniosas.

Los sistemas de recompensas que funcionan siguen tres principios fundamentales:

1. Las recompensas están calculadas sobre el impacto colectivo que han causado todas las ideas.
2. Los beneficios se distribuyen entre todos los empleados, transparentemente y según reglas claras.
3. El sistema de ideas y el sistema de recompensas están integrados a la dirección de la compañía.

J. Un cambio profundo

Al fomentar un flujo libre de ideas, tendremos la oportunidad de propiciar una profunda transformación dentro de la organización, que no sólo mejorará su desempeño sino que liberará a quienes trabajan en la misma.

El sistema de ideas tiene el poder de cambiar la cultura de la organización, porque genera confianza, respeto, apertura, compromiso y armonía entre sus integrantes.

Cuando los empleados ven que sus ideas son valoradas, pasan del desapego y la frustración al involucramiento y la realización. Esto no sólo mejora su calidad de vida sino que propicia el crecimiento de la compañía.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Ideas are Free

Editorial: Berrett-Koehler Publishers

Publicado el: febrero de 2004

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/388>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.