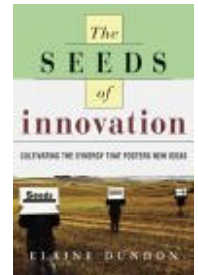




Las semillas de la innovación

Creando la sinergia que fomenta nuevas ideas

por Elaine Dundon



RESUMEN EJECUTIVO

La innovación es, sin lugar a dudas, uno de los factores fundamentales que influyen en el buen desempeño de las organizaciones de hoy en día. Dadas las adversas circunstancias en las que se desarrolla el quehacer de las mismas, aprender a fomentar la innovación constituye un valioso patrimonio.

Sin embargo, la mayoría de la gente ignora no sólo el verdadero alcance de la innovación en cuanto tal, sino el modo correcto de lidiar con la misma. Innovar va mucho más allá de esperar simplemente que las ideas “lleguen”. Es fundamental, en este sentido, convertir la innovación en una actividad propia de la organización.

Pero, para tal fin, es preciso “sembrar” las semillas de la innovación en el suelo fértil de una organización decidida y preparada para hacer del cambio moneda de uso corriente. En la presente obra, el autor nos brinda tanto los secretos de dichas semillas o componentes de la innovación, como una guía para propiciar la innovación en la esfera personal y grupal.

Pensamiento creativo

El pensamiento creativo está relacionado con el hecho de establecer nuevas conexiones neurales en el cerebro para permitir que las ideas creativas tengan la oportunidad de surgir. A pesar de que la mayoría de las personas preferirían mantener la comodidad propia del orden, el control y “lo correcto”, el pensamiento creativo supone dejar de lado todo lo que sea familiar y aventurarse en territorios no explorados.

Uno de los factores más importantes del pensamiento creativo está en que la persona confíe en sus potencialidades creativas: todo el mundo es capaz de ser innovador. Cualquiera persona que sea: curiosa, aventurera, observadora, reflexiva, juguetona, intuitiva, motivada, colaboradora, analítica, persistente o desee retar el status quo, es una persona creativa. Cualquiera de estas características puede ser aplicada a los esfuerzos innovadores en el trabajo.

Las habilidades artísticas no constituyen la única forma de expresión creativa. El gerente que descubre una mejor forma de reclutar personal o la persona que descubre una vía más

rápida para llegar al trabajo, son tan creativos como el más brillante de los redactores publicitarios.

Por otra parte, cada persona es creativa a su manera y encara la innovación y el cambio a partir de una mezcla única de: visión, exploración, experimentación y modificación. Cuando las organizaciones combinan los talentos particulares (a parte de aquellas lingüísticas y matemáticas, existen otro tipo de inteligencias también válidas) y el modo de innovar de cada individuo en un esfuerzo mancomunado, la calidad de la interacción y los resultados del grupo mejoran considerablemente.

Sin embargo, las personas no pueden pretender pensar “fuera de la caja” si constantemente retornan a la misma, es decir, si constantemente levantan barreras en contra de la expresión de su creatividad. Para prevenir que los músculos de la creatividad se atrofien, es necesario:

1. Intentar nuevas cosas.
2. Buscar respuestas alternativas una vez que la “respuesta correcta” ha sido obtenida.
3. No controlar los puntos de vista y las opiniones de los demás.
4. Olvidar algunas de las viejas reglas y modos de hacer las cosas.
5. Aceptar que el fracaso es siempre posible.

El fundamento primordial de la creatividad es una mente curiosa. Todas las innovaciones comienzan como simples ideas. Pero, para que estas se concreten, es necesario:

1. Reconocer que pueden existir ideas alternativas.
2. Estar dispuesto a cambiar nuestro “modelo mental” cuando aparezca nueva información.
3. Desafiar las opiniones, convicciones o reglas que quizá ya no sean relevantes.
4. Contener el criticismo mientras no sea revelado todo el potencial de una idea.

Asimismo, puesto que es posible encontrar ideas y soluciones por doquier, el proceso de recolección de ideas de la organización debe ser lo suficientemente amplio como para:

1. Buscar ideas en áreas de poco interés.
2. Consultar expertos.

3. Tomar en cuenta otras empresas (incluso extranjeras).
4. Acceder a perspectivas que no estén relacionadas con el problema.

Además, dicho proceso debe ser capaz de manejar toda la serie de hechos, recuerdos, emociones, observaciones, percepciones e impresiones que surjan. Pero es importante saber distinguir entre “ver diferentes perspectivas” y “ver de hecho diversas facetas”. En este sentido, es preciso eliminar las barreras mentales que automáticamente nos imponemos y desarrollar nuestra capacidad de observación.

El pensamiento creativo comienza con grandes preguntas, en vez de con grandes respuestas. Para una mente curiosa no existe indagación ociosa. Esta se toma su tiempo para preguntar por los hechos en cualquier situación. Su consigna creativa es: “¿por qué?, ¿qué tal si...?, ¿qué más?”. Sin embargo, la primera (¿por qué?) es la pregunta más efectiva, dado que explora la explicación tras la cosa investigada y abre la posibilidad de otras alternativas. Los grandes pensadores creativos no se conforman con respuestas superficiales. En vez de asumir soluciones con demasiada celeridad o que no responden a las necesidades del verdadero problema, preguntan una y otra vez: “¿por qué?”.

Otro aspecto importante del pensamiento creativo es el descubrimiento de nuevas conexiones. Los pensadores creativos acumulan una gran cantidad de ideas y utilizan su imaginación y diversos estímulos para combinarlas y recombinarlas, y así lograr nuevas asociaciones. A continuación, diez consejos para propiciar la conexión creativa entre ideas:

1. Hurgar en la mente o en la organización, con el fin de encontrar ideas previas que despierten la inspiración.
2. Buscar con suma diligencia nuevos conceptos en relación con un producto, servicio o proceso.
3. Provocar la innovación a través del análisis de las frustraciones del cliente.
4. Identificar soluciones al mismo problema, que hayan sido descubiertas por otras personas u organizaciones.
5. Adoptar y adaptar ideas existentes.
6. Combinar diversos objetos e ideas.
7. Encontrar otros retos similares.
8. Dividir el problema en sus partes constituyentes para concentrarse en estas.
9. Enumerar y recombinar las partes del problema, con el fin de encontrar nuevas ideas.
10. Convertirse en un “pensador visual”: hacer esquemas y dibujos que permitan romper con la linealidad de las enumeraciones.

Una vez que una idea creativa ha sido identificada, esta debe brindar valor a la organización y al mercado. Por tal motivo, es

necesario el pensamiento estratégico.

Pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico, que supone entender las nuevas necesidades del cliente, las competencias actuales y futuras de la compañía y el futuro de la industria, es necesario para establecer una conexión entre creatividad y valor.

La importancia del pensamiento estratégico, la segunda semilla de la gerencia de la innovación, yace en el hecho de que permite fortalecer los fundamentos de la organización o del negocio (las ideas creativas no sirven de nada en una estructura débil), con el fin de profundizar en la naturaleza del problema en cuestión y fortalecer la comunicación con los equipos, los proveedores, los socios y los clientes (si las metas estratégicas están claramente articuladas, será más sencillo identificar ideas útiles que concuerden con aquellas).

Si todos los empleados, proveedores y socios son capaces de entender las metas generales de la organización, y buscar nuevas ideas y estrategias que las realcen, la ventaja competitiva de esta se incrementará.

Dado que las actitudes y los comportamientos (y no la falta de creatividad o estrategia) constituyen, por lo general, la principal barrera de los esfuerzos innovadores, el pensamiento transformacional es necesario.

Pensamiento transformacional

Dado que no tiene nada que ver con un control estadístico de procesos, sino con la flexibilidad y la interacción humanas, la innovación no sólo es un reto creativo o estratégico, sino transformacional. El pensamiento transformacional está relacionado con el modo en el cual los individuos y equipos asumen su trabajo. En este sentido, es importante estar consciente de y entender las actitudes propias y de los colegas.

La gente le teme a lo desconocido, a perder el estatus, el poder y el dinero que ha obtenido con esfuerzo, al pensamiento ajeno e, incluso, a los propios juicios. Dado que estos temores constituyen la mayor barrera para el pensamiento y la acción innovadoras, los individuos deben superarlos y profundizar su conocimiento de lo que está ocurriendo y por qué. Esta es la diferencia entre ser una persona autorizada y adquirir verdadero control de la situación. La sabiduría sólo surge en los momentos de mayor conciencia.

El mejor modo de lograr un pensamiento innovador es que cada uno inspire a los demás. Para tal fin, los innovadores deben estar conscientes de:

1. La influencia que ejercen sobre los demás.
2. La creciente necesidad de habilidades sociales más desarrolladas.
3. La necesidad de ampliar la participación en la iniciativa innovadora y en la resistencia al cambio del equipo.

4. Promocionar diversos “estilos de pensamiento”.

La innovación también se beneficia cuando la gente se hace más consciente de la organización. Las estructuras tradicionales, piramidales y jerárquicas, ya no son tan convenientes cuando se trata de un futuro que demanda sistemas abiertos e interconectados, que permitan a las personas idóneas entrar rápidamente en contacto con las ideas relevantes.

A continuación, diez características de las organizaciones más innovadoras:

1. Fomentan una participación activa de los accionistas en la innovación.
2. Dan la bienvenida a nuevas ideas y aproximaciones.
3. Anticipan las futuras necesidades del cliente.
4. Retan a la competencia complaciente, redefiniendo los términos del juego.
5. Brindan al cliente información, que le permita un mayor control a la hora de comprar.
6. Adoptan nueva tecnología, con el fin de fortalecer su ventaja competitiva.
7. Apoyan procesos internos que propicien la innovación.
8. Asignan recursos para encontrar, desarrollar e implementar nuevas ideas.
9. Recompensan los esfuerzos innovadores.
10. Actúan con rapidez.

Otro elemento importante del pensamiento transformacional es la pasión o el entusiasmo, es decir, conectar la creatividad con una meta más profunda. El trabajo no debería consistir simplemente en llevar a cabo tareas determinadas, sino ser una manifestación de la propia individualidad y proveer sentido a la vida. Con el fin de propiciar el entusiasmo, la gente debe dejar a un lado el cinismo y concentrarse en la meta y en lo que puede hacer en beneficio propio, del equipo o de la organización. Deben concentrarse más en lo que está bien que en lo que está mal.

El ambiente de trabajo, tanto físico como psicológico, es también muy importante en lo que al pensamiento transformacional se refiere. Debe ser provocativo, evolucionar junto al trabajo y comunicar que la organización es innovadora.

El último elemento del pensamiento transformacional es la acción. Las grandes ideas sólo son innovadoras si pueden ser efectivamente implementadas.

Los nueve pasos del proceso de innovación

Aunque algunas organizaciones han creado e implementado procesos específicos de innovación para desarrollar nuevos productos o guiar la gerencia de proyectos, estos no son necesariamente aplicables a los esfuerzos innovadores ni a todos los empleados. Por tal motivo, a continuación se presenta

un modelo sistemático que puede ser aplicado, de comienzo a fin, por cualquier departamento u organización.

El llamado “Proceso de innovación de nueve pasos”, está integrado por tres etapas tripartitas:

1. Comprensión:

1.1. Reunir información: a través del desarrollo de habilidades de observación, buscando diversos estímulos y planteando interrogantes. Otra forma de obtener información es viendo más allá del problema específico. Esto permitirá determinar en qué modo se relaciona el problema en cuestión con otros procesos más largos, con la organización y con el mercado.

1.2. Identificar problemas potenciales desde diversos ángulos: esto permitirá clarificar el verdadero desafío.

1.3. Determinar el alcance de posibles soluciones: esto se logra estableciendo metas que permitan concentrar los esfuerzos en el descubrimiento de las ideas más estratégicas posibles. Las metas propician el desarrollo de nuevos conceptos al limitar el alcance de los mismos.

Contar con un panorama general del problema permitirá determinar los criterios que serán utilizados para escoger la mejor idea entre todas las opciones. Dicha idea debe ser simple, debe mantener la estrategia general del negocio, debe ser posible, debe ser asequible y debe ser implementable de modo fácil y rápido. Si no se toman en cuenta estos criterios, la idea creativa no se convierte en una idea estratégica y se pierde el valor.

2. Imaginación:

2.1. Reunir tantos estímulos como sea posible: con el fin de maximizar la posibilidad de hacer nuevas conexiones y encontrar nuevas ideas. Estos pueden ser obtenidos a través de entrevistas, observación, investigaciones, etc.

2.2. Descubrir nuevas ideas: con la ayuda de dichos estímulos y de una imaginación activa.

2.3. Identificar nuevas ideas.

Estos tres pasos permiten a los innovadores ir más allá de lo que están haciendo en el presente y anticiparse al futuro.

3. Acción:

3.1. El mapa de innovación: clasificar o jerarquizar las ideas de acuerdo con su potencial. Se obtiene comparando las ideas con el panorama general del problema y con las metas propuestas. Luego, se debe escribir un breve plan de seis páginas, que incluya:

3.1.1. **Página 1. Aprendizaje**: todas aquellas lecciones fundamentales que se están aprendiendo al revisar el estado actual del negocio, de los clientes, de la competencia y de otros elementos del mercado.

3.1.2. **Página 2. Futuro:** las predicciones relacionadas con los clientes, el mercado, la competencia, la tecnología y otros retos.

3.1.3. **Página 3. Visión:** el destino final de la organización, el camino que ha elegido y la gran idea.

3.1.4. **Página 4. Requerimientos:** los recursos necesarios para lograr la visión.

3.1.5. **Página 5. Planes de acción:** resumen de las actividades fundamentales, incluyendo el tiempo y los responsables.

3.1.6. **Página 6. Finanzas:** los recursos financieros con que se cuenta y las predicciones para el futuro, en este sentido.

3.2. **Vender la idea:** es importante preparar a la audiencia para la idea y viceversa. Se debe presentar la idea de un modo tal que se aumente la posibilidad de que la audiencia la acoja.

3.3. **Implementación:** este no es un proceso sencillo. Es importante persistir y ser paciente para ganar el apoyo necesario y para superar la resistencia natural de los seres humanos al cambio.

Innovación organizacional

Aparte del pensamiento creativo, estratégico y transformacional, los innovadores deben, además, diseñar un ambiente organizacional óptimo, que permita a todos los involucrados jugar un papel activo en la construcción de una empresa centrada en la innovación. A continuación, los ocho pilares fundamentales para propiciar y mantener la innovación:

1. Contar con una visión y un estrategia de innovación compartidas.
2. Apoyar un ambiente innovador.
3. Asignar recursos para la innovación.
4. Contar con redes de procesos de innovación.
5. Contar con programas de innovación.
6. Propiciar el desarrollo de habilidades innovadoras.
7. Reconocer y recompensar la innovación.
8. Involucrar a clientes y proveedores en el proceso de innovación.

Cada pilar asegura que la innovación sea vista como una prioridad en toda la organización.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

Título original: The Seeds of Innovation

Editorial: American Management Association

Publicado el: junio de 2002

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=281>

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.