

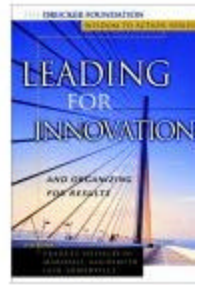


Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

Liderando para la innovación y organizando para resultados

por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Ian Somerville



RESUMEN EJECUTIVO

Tratar de tener un control absoluto en una empresa es una forma segura de desalentar la innovación; ésta, más que nunca, es la clave para que una empresa sobreviva en el exigente mercado cambiante que se vive en la actualidad.

Debido a que todos los sistemas biológicos complejos demuestran la habilidad para adaptarse, la noción de que los seres humanos son inherentemente resistentes al cambio es totalmente falsa.

En este sentido es importante tener presente que en los negocios, junto con los cambios, es necesario aceptar la diversidad, ya que es el ingrediente esencial que contribuye a la innovación.

Todo esto y mucho más está contenido en este práctico libro que compila artículos escritos por respetadas personas del mundo de los negocios y académicos de todo el mundo. Los artículos cubren temas de innovación, cambio, organización y cultura organizacional, apropiado para aceptar la creatividad y la innovación sin que esto repercuta negativamente en el elemento blando de la organización, su personal.

Liderando a quienes hacen posible la innovación

La innovación siempre ha sido el reto principal del liderazgo dentro de las organizaciones. En un mundo de rápidos cambios, los líderes deben trabajar constantemente para desarrollar la capacidad para el cambio y la adaptación continua, al mismo tiempo que se deben asegurar de que los valores y la identidad organizacional permanezcan intactos.

Los líderes deben tener en cuenta la capacidad innata que tiene el ser humano de crear e innovar. Esta capacidad es universal; nuestro mundo está constantemente cambiando y evolucionando, es un lugar donde ocurren infinitas variaciones.

Dado que los seres humanos somos el resultado final de la evolución, y de un proceso de cambio y adaptación continua durante miles de años, surgen las interrogantes: ¿Cómo podemos tener los humanos resistencia ante la futura evolución? ¿Tiene sentido que de unas 50 millones de especies, solo los humanos tambaleamos ante la idea de "cambio"?

Una vez que las personas y las organizaciones son vistas como sistemas biológicos completos y adaptables, y se ha aceptado la premisa de que las personas son creativas y capaces de cambiar cuando es necesario, el cambio organizacional se hace mucho más sencillo de implantar.

El famoso experto en gerencia, Peter Drucker definió en una oportunidad la innovación como: el cambio que crea una nueva dimensión de desempeño.

Por supuesto, esta nueva dimensión es la constante lucha para producir más rápido y con mayor eficiencia. Drucker se atreve a ir incluso más allá de esto, argumentando que los negocios existen para cumplir con dos metas:

- 1.- Para comprometerse con actividades de mercadeo.
- 2.- Para innovar.

Para los líderes de estos tiempos la innovación es aún más importante que el mercadeo o que cualquier otra función organizacional; dentro del rápido y cambiante mercado de esta época, las contribuciones creativas e innovadoras de cada empleado deben ser adecuadamente recompensadas según el caso.

La clave para poder implantar el cambio es erradicar por completo la idea de que las personas son como máquinas que necesitan reingeniería y estarán bien. Es necesario deshacerse de este paradigma que ha influenciado por unos trescientos años a la sociedad y a la ciencia occidental: El sistema mecanicista del mundo y de los seres humanos.

La mayor parte de los enfoques que hay de una organización implican conceptos mecanicistas; tratar a las personas bajo este enfoque - como insumos dentro de un proceso de producción - es desmotivante y en la actual economía es necesario la motivación para poder mantener unido y activo al personal.

Es necesario entonces cambiar este viejo concepto y tomar en cuenta estos nuevos:

- Discernir los significados: todo cambio, toda explosión de creatividad comienza con la identificación de un problema u oportunidad que pareciera importante. Cuando las personas se interesan en algo en particular, su creatividad se compromete de inmediato con ello.

Si se desea que las personas sean innovadoras es preciso descubrir qué es importante para ellos y comprometerlos con esto mediante modos significativos. La mejor forma de sa-

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: www.resumido.com

berlo es observando de qué están hablando más, y en qué gastan la mayor parte de su energía.

- **Confiar en la diversidad:** si un sistema se vuelve homogéneo, será más vulnerable a los cambios del ambiente. Estar abierto a los pensamientos de otros y permitir que existan entre los empleados diferencias de cultura, origen y perspectivas - las personas diferentes actúan y piensan diferentes.

- **Involucrar al personal:** como líderes, es vital invitar a participar a todo aquél a quien el cambio le afecte de una u otra forma. Siempre habrán personas negativas; sin embargo es importante integrar a todo el personal en las discusiones de lo que está ocurriendo en la empresa.

- **Confiar en la bondad de las personas:** eventualmente las personas comprenderán que tienen mucho que ganar trabajando unida y eficientemente. A pesar de dificultades pasadas, la mayor parte de las personas estarán aún dispuestas a trabajar para mejorar las cosas.

- **Dejar que los demás den sorpresas:** quizá debido a tantos estudios que se le han hecho al hombre y a la sociedad, los seres humanos fácilmente encasillamos a las personas que nos rodean, tildándolos de “aburridos” “ineficaces”, etc. sin saber cuáles serán sus historias, sus experiencias pasadas, vicisitudes, etc. Cuando nos abrimos y escuchamos a los demás se puede descubrir que hay cosas en común, y de este modo comprender y adaptarnos mejor para afrontar los cambios.

Creación de un ambiente que fomente la innovación

Si el ambiente organizacional de una empresa está repleto de negativas y reprimendas para todo lo que parezca ser una nueva idea o forma de hacer las cosas, esto no ayudará a que se desarrolle la creatividad e innovación de los empleados.

Es importante tomar en cuenta esto al momento de inyectar creatividad en la cultura de una organización. La clave es el pensamiento caleidoscópico. Las organizaciones se encuentran en un constante cambio y reinvencción, al igual que lo hace la sociedad y el ambiente. Por tanto, la respuesta más adecuada es aprender a ver las cosas a través de un calidoscopio.

Esto implica poder concebir las posibilidades que yacen fuera de las normas usuales, buscar enfoques que van más allá de las líneas tradicionales, y hacer nuevas conexiones y combinaciones basadas en las interdependencias existentes.

Quizá la mejor forma para comprender cómo funciona la innovación sea viendo cómo ésta es desalentada. Si se evitan estas prácticas la innovación puede ser fácilmente alimentada en una organización:

- Ser suspicaz de toda nueva idea que provenga de un empleado.
- Añadir niveles adicionales de burocracia.
- Callarse los cumplidos pero criticar abiertamente lo que no se está en acuerdo.

- Desalentar a las personas a que alerten cuando algo no anda bien.
- Tener control absoluto sobre cada detalle de la empresa.
- Tomar decisiones organizacionales en secreto.
- Operar en base a lo que se necesita saber.
- Asumir que siempre se está en lo correcto, porque uno maneja el negocio.

Evite gerenciar en base a la sabiduría convencional

Si siempre se hace lo mismo que se ha venido haciendo, se obtendrán lo mismo que se ha obtenido desde siempre. Para poder ser más innovador hay que estar dispuesto a tomar rumbos menos transitados.

Algunos enfoques no convencionales:

- **Minimizar la responsabilidad individual:** el enfoque ahora está en el trabajo en equipo y en el proceso, más que en las personas como individuos.
- **Desalentar la competencia dentro de la misma empresa:** la competencia interna en una empresa se ha convertido en asunto de rutina. Esto dificulta aún más el trabajo. Cuando se utiliza la competencia interna para recompensar a los empleados, se pueden llegar a convertir en un problema para la organización.
- **Promover el ser diferente:** es necesario permitir y alentar la diversidad.

La práctica de la innovación

Cuando en el mundo de los negocios el cambio era mucho más lento, los gerentes no sabían bien cómo promover la innovación. Por ejemplo, es interesante notar que ninguna de las empresas que fabricaron mini-computadoras – Digital, Data General o Wang - tuvo éxito desarrollando una posición competitiva en el mercado de computadoras personales.

Cuando un gerente delega una tarea, lo primero que pregunta es quién tiene las habilidades necesarias para llevarla a cabo; sin embargo, raramente los gerentes se preguntan si sus organizaciones son apropiadas para cumplir con los cambios que aguardan en el futuro.

Existen varias formas de equipar a su empresa con las herramientas que necesitará para responder ante el cambio:

- 1.- **Planificación ante disrupciones:** la sustentación de las tecnologías implica un mejoramiento en un proceso o producto existente; por su parte, las innovaciones disruptivas, traen al mercado nuevos sistemas o métodos que invaden el modelo tradicional de hacer las cosas.

Es necesario determinar qué tan grande es la capacidad de respuesta de su organización frente a la innovación disruptiva. Esto se logra:

- Adquiriendo una empresa que tenga capacidades que cuadren con el nuevo cambio.

- Cambiando los procesos y valores de su organización.
- Conformando una organización independiente y desarrollando dentro de ella los nuevos procesos y valores necesarios para resolver el problema.

2.- **Adquisiciones:** adquirir una empresa para asistir con el cambio es inconsistente en el mejor de los casos. Se podría adquirir la empresa porque su enfoque, su cultura y conjunto de habilidades difieren de las suyas propias, y sin embargo se busca mezclarlas con sus operaciones actuales para hacerlas más competitivas.

Si la compañía adquirida tiene una cultura única y eficiente, resistirá a los esfuerzos de absorberla dentro de una organización más grande.

Si los recursos de la compañía fueron el motivo detrás de la adquisición, el trato probablemente sea exitoso.

3.- **Cambio interno:** esta es la fórmula interna para cambiar el paradigma de una corporación. Si solo se invierte dinero y se añade más personal para tratar de resolver un problema, sin rediseñar los procesos o sus valores subyacentes, no habrá cambio alguno.

Una herramienta que puede ser utilizada para lograr el cambio es el "equipo pesado"; es decir, formar un equipo con mucho poder, el suficiente como para traspasar los departamentos y realmente motorizar el cambio en la organización.

4.- **"Spin-offs":** cuando los valores de la organización impiden el progreso de una división, es necesario dejarla independizarse.

Es probable que el costo de la estructura, el modelo del negocio o el enfoque burocrático sea tan distinto de lo que necesita el mercado, que la empresa matriz acabe con el proyecto. Para qué estén adecuadamente separadas, es importante tener claro que la nueva empresa no debería competir por recursos con la establecida. Sólo un liderazgo directo de la alta gerencia puede proteger a una nueva organización de este estilo, y asegurar que ésta reciba todos los recursos necesarios.

Una receta para la innovación

Si se quiere liderar a la organización hacia la innovación, se necesita un protocolo de innovación que indique cómo responder ante las prioridades que se presentan en el negocio.

La innovación es una cultura, no un evento; sin la cultura apropiada, la innovación no ocurrirá jamás. Se puede tomar en cuenta los siguientes componentes de innovación:

1.- **Generación de ideas:** ciertas ideas fluyen del análisis del mercado y del reconocimiento de una brecha en las actuales necesidades de los clientes. Esta innovación es de afuera hacia adentro, la petición de los clientes de un nuevo servicio o producto, hace que la se plantee la innovación.

2.- **Impacto:** no es suficiente con tener una idea; una nueva idea debe tener un impacto. Para determinar este impacto es necesario analizar cómo encaja de forma estratégica con el negocio, el valor potencial y el mercado, la habilidad de la firma para resistir la competencia en un nuevo ambiente, de diferenciarse de las demás empresas, y el grado al cual probablemente los empleados lo respalden o no.

3.- **Incubación:** incluso una idea con impacto no llegará muy lejos si no se le presta la suficiente atención. Toda gran idea debe tener un período de incubación antes de que esté lista para poner en práctica. El protocolo de incubación requiere de una inversión, por lo que es importante preguntarse si la organización estará dispuesta a apoyar esta inversión que, como cualquier otra, puede que no sea retribuida.

4.- **Integración:** una vez que se logra una innovación, es necesario integrarla en los procesos actuales y antiguos establecidos en la organización. Los nuevos servicios y productos deben complementar y sobrepasar lo establecido.

5.- **Mejoramiento:** no es suficiente con innovar; ésta debe estar sujeta al mejoramiento. Visto de otro modo, una vez que se ha diseñado algo mejor, hay que continuar perfeccionando el nuevo diseño hasta alcanzar su máximo potencial.

Al desarrollar un protocolo de innovación para una organización, se crea un ambiente más propicio para fomentar la creatividad y la innovación.

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

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=239>

