



Observe más cosas

Un enfoque comprobado en la innovación, el crecimiento y el cambio

(Look at More: A Proven Approach to Innovation, Growth, and Change)

por Andy Stefanovich

Copyright © 2011 Jossey-Bass, un sello de John Wiley & Sons
208 páginas

Enfoque

Liderazgo y Gestión

Estrategia

Ventas y Marketing

Finanzas

Recursos Humanos

TI, Producción y Logística

Desarrollo Profesional

Pequeña Empresa

Economía y Política

Industrias

Gestión Intercultural

Conceptos y Tendencias

Negocio Global

Ideas Fundamentales

- Motivación más creatividad equivale a innovación. Empiece por motivar.
- Para estar motivado, siga el proceso “LAMSTAIH” (por sus siglas en inglés): “Observe más cosas; reflexione más sobre ellas”.
- La mayoría de las empresas quiere ser más innovadora, pero pocas hacen el esfuerzo adecuado.
- Para llegar a resultados o productos innovadores, promueva desde el principio el pensamiento original como estímulo.
- La innovación requiere mucho trabajo y esfuerzo deliberado. Dedíquese a estas cinco áreas: “Ánimo, actitud, mecanismos, medición [e] impulso”.
- Para motivar la creatividad y la innovación, cambie el ánimo corporativo.
- Transforme su actitud para alentar a los empleados a pensar de manera diferente.
- Desarrolle mecanismos, “herramientas y técnicas” que fomenten la innovación.
- Cree las mediciones adecuadas para demostrar que sus esfuerzos de innovación son fructíferos.
- Mantenga el impulso al dar a los empleados tiempo para recuperar fuerzas.

Rating (sobre 10)

Valoración General

9

Aplicabilidad

9

Innovación

8

Estilo

9

Para suscribirse o comprar nuestros resúmenes y soluciones corporativas, visite www.getAbstract.com o llámenos a nuestras oficinas en Estados Unidos (+1-877-778-6627) o Suiza (+41-41-367-5151). getAbstract es una empresa de Internet que publica resúmenes de libros y presta servicios de evaluación de conocimientos. getAbstract mantiene la absoluta responsabilidad editorial de todo el contenido de este resumen. Se reconoce el copyright de los autores y las casas editoriales. Todos los derechos están reservados. Prohibida la reproducción o transmisión de cualquier parte de este resumen, de cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, fotostático o de otro tipo, sin el previo consentimiento por escrito de getAbstract Ltd (Suiza).

Relevancia

¿Qué aprenderá?

En este resumen usted aprenderá: 1) Por qué la innovación es tan beneficiosa; 2) Cuáles son las cinco áreas que impulsan la innovación y 3) Cómo aprovechar al máximo el principio que guía la innovación: “Observe más cosas; reflexione más sobre ellas”.

Recomendaciones

Este fascinante libro sobre innovación cumple con el criterio básico de una guía sobre el tema: Ser innovador. No podría esperarse menos de Andy Stefanovich, “curador en jefe y provocador” de Prophet, una empresa consultora en posicionamiento de marca, mercadotecnia, innovación y diseño estratégicos. Su mensaje: Para desarrollar un concepto verdaderamente innovador, siéntese en un parque, consulte con el conserje de su edificio o pida a su equipo que proponga la peor idea posible para un proyecto. En los últimos 20 años, Stefanovich se ha creado una reputación de ser sumamente desconcertante, en el buen sentido. Guía a sus clientes para que no caigan en pensamientos convencionales, respuestas fáciles y clichés. Insiste en salir y alejarse del molde. Coca-Cola, Procter & Gamble, Nike, GE y otros gigantes corporativos siguen sus recomendaciones creativas e idiosincráticas. Si quiere aprender a cocinar, búsquese un chef, dice *getAbstract*, y sugiere la idea de que, si desea aprender a innovar, quizá deba buscarse un motivador.

Resumen

Un peluquero se convierte en defensor de la ecología

En marzo de 1989, Phillip McCrory, un peluquero de Madison, Alabama, se horrorizó, como todos, con el derrame de 42 millones de litros de petróleo del *Exxon Valdez* en la Bahía del Príncipe Guillermo, Alaska. McCrory vio el noticiero de la CNN que mostraba a un socorrista que intentaba en vano limpiar el petróleo del pelaje de una nutria desesperada. El petróleo parecía casi pegado químicamente al pelaje. Entonces, una luz proverbial se encendió en la mente de McCrory: “Si el pelaje del animal puede atrapar y retener petróleo derramado, ¿no ocurriría lo mismo con el cabello humano?”. Como era peluquero, sabía que la mayoría de los salones de belleza recoge del suelo alrededor de medio kilo de cabello al día, por lo que “millones de kilos” terminan en vertederos. Se le ocurrió la brillante idea de recogerlo y usarlo para contener derrames de petróleo. Para probar su teoría, McCrory reunió dos kilos y medio de cabello en su salón. Rellenó unas pantimedias con el cabello y ató la parte de los pies entre sí para formar un anillo. Lo puso a flotar en una piscina de plástico y vertió aceite de motor en el centro. El aceite se adhirió rápidamente al cabello y pronto se desvaneció del agua. Así descubrió que el cabello adsorbe (no absorbe) el aceite, que “se pega al cabello sin penetrarlo”. Así, es posible usar cabello para extraer el petróleo del agua, escurrir el cabello y usarlo de nuevo. McCrory fue al Centro de Transferencia Tecnológica en el cercano Centro Espacial Marshall para compartir su descubrimiento con los científicos del Centro. Entusiasmados por las posibilidades, los científicos hicieron pruebas y descubrieron que el cabello recogía “cuatro litros de petróleo en menos de dos minutos por aproximadamente US\$2”, en comparación con los métodos tradicionales que costaban cinco veces más y tardaban más tiempo en limpiar el petróleo. McCrory patentó su idea y creó una empresa. De hecho, el cabello ayudó a limpiar el derrame de petróleo en el Golfo de México en el 2010.

“No encontrará nuevas soluciones si continúa viendo las mismas cosas de la misma forma”.

“Para encontrar lo inesperado, debe estar abierto a ello, donde sea y cuando sea que aparezca”.

“Cuanto más busque la motivación por diseño y más practique la motivación por encargo, más probable será que se dé perfecta cuenta cuando llegue la motivación por placer”.
(– Rich Rischling, gerente del programa de innovación de GE)

“Las acciones que repetimos una y otra vez mientras trabajamos se convierten en rituales. Y esos rituales juegan a favor o en contra de la motivación y la creatividad”.

“Los empleados son seres vivos y necesitan atención. Demasiado estrés en el sistema puede agotar la energía creativa de una organización”.

“Ya que dependen demasiado de herramientas conocidas, los individuos en una organización tienden a proponer el mismo tipo de solución para todos los problemas que se les presentan”.

La fórmula “LAMSTAIH”

Gracias a su notable innovación, McCrory mejoró sustancialmente el modo de lidiar con un desastre ecológico como los derrames de petróleo. La motivación, alimento fundamental de la innovación, fue la magia detrás de este adelanto. Para motivar al personal, logre que piense de forma totalmente original. Esto no ocurre al azar. Su organización debe sistematizar la innovación, como cualquier otra operación comercial. Adopte un enfoque disciplinado y use la fórmula: “Observe más cosas; reflexione más sobre ellas” (LAMSTAIH, por sus siglas en inglés), ya que la mayoría de las empresas hace innovación de dientes para afuera. Muchos directores ejecutivos se reúnen con sus consejos de innovación en salas elegantes y relucientes para intentar crear una “cultura de innovación” en sus organizaciones. Pero, aun con este notable énfasis, la mayoría no es innovadora, porque, cuando se trata de innovación, se preocupa más por los resultados que por los estímulos. No hace nada por promover la innovación ni por hacerla posible, pero espera que se desarrolle, quizás por ósmosis o por ilusión. Para ser innovadora, la empresa debe exigirse al máximo y motivar a sus empleados. Rich Rischling, “líder de aprendizaje y desarrollo global” en un centro educativo de GE, explica: “La motivación es, en realidad, despertar la mente ... es la chispa que pone todo en marcha. Cuando uno la sigue y ve adónde lleva ... ve el impacto en su negocio”. En vez de esperar a que llegue la motivación, GE crea un entorno en el que ésta ocurre de tres maneras:

1. **“Motivación por placer”** – Una sorpresa placentera, como un resplandor, causa inspiración y motivación. Éstas surgen cuando uno es cautivado por “una escena en la calle, la belleza de la naturaleza o las palabras increíblemente sabias de un niño”.
2. **“Motivación por diseño”** – Uno hace un esfuerzo especial por estar motivado, quizás visita un museo o toma una clase de un profesor brillante. A veces, esto funciona, pero a menudo encontrará motivación en los sitios más inusuales.
3. **“Motivación por pedido”** – Si necesita una dosis repentina de motivación para seguir adelante, agudice la percepción.

Fomente todo tipo de motivación. Aliente al personal a buscar puntos de vista especiales. Pero puede crear un entorno para el pensamiento creativo y nuevas ideas con LAMSTAIH, un enfoque para la innovación con cinco áreas fundamentales:

1. “Ánimo”

O bien el estado de ánimo es el apropiado para lo que desea (una cita para cenar, una oportunidad de impresionar a su nuevo jefe, la escuela perfecta para su hijo) o no lo es. Lo sabrá intuitivamente cuando lo experimente. El ánimo afecta directamente la creatividad y la motivación y, por ende, la innovación.

Los ejecutivos empresariales tienden a usar salas de conferencias viejas, asépticas e inánimes como el lugar principal para instar a las personas a ser innovadoras. Craso error. Para fomentar la innovación, salga de la sala de conferencias. Genere “desconcierto deliberado”. Cambie totalmente la dinámica básica de su equipo. Por ejemplo, Nike deseaba que un equipo de ejecutivos se relacionara más estrechamente. El equipo consultor de Prophet liderado por el autor, Andy Stefanovich, creó un evento sobre “Experiencia, Entendimiento y Conocimiento” para contribuir a que ocurriera. Los consultores acompañaron al equipo de Nike a Seattle en tren y lo llevaron a pie a una parada de autobús cercana. Un consultor le dio un ramo de margaritas a uno de los ejecutivos con instrucciones de dárselo a la primera persona que bajara del siguiente autobús. Una mujer bajó primero y el ejecutivo le dio las flores. Alguien le preguntó entonces qué había hecho ella en la vida para merecer las flores. Ella dijo que era maestra

“El miedo (al fracaso, a la crítica o simplemente a la incertidumbre de lo desconocido) es uno de los mayores censores de ideas dentro de los equipos”.

“Las personas tienen tanto miedo de las consecuencias que no exploran adecuadamente propuestas innovadoras para afrontar sus problemas”.

“Las grandes innovaciones pueden surgir sin ninguna actividad nueva. Pueden desarrollarse a partir de éxitos preexistentes y beneficiarse con el cese de algunos proyectos”.

“Las palabras y el lenguaje pueden transformar las expectativas y cambiar el ánimo en cualquier organización”.

y había dedicado 25 años de su vida a sus alumnos. Estas experiencias inusuales unieron a los miembros del equipo de Nike y renovaron sus ganas de trabajar juntos.

Otra técnica útil para cambiar el ánimo del grupo es “hacer preguntas provocadoras y comentarios audaces”. Pregunte: “¿Qué sigue?”, “¿cuándo fue la última vez que crearon algo?”, ¿qué proyectos deben “empezar, abandonar y continuar?”, “¿cuándo fue la última vez que realmente vieron fuera de su empresa, su industria o su mundo?”, “¿qué podría salir mal?”. Cuando Kent Liffick, experto en mercadotecnia del deporte, trabajaba para las carreras Indycar, le preguntó a un cliente: “Si ésta fuera la última publicidad que hiciera su empresa, ¿qué haría con ella?”. Estas técnicas audaces sacuden a la gente y la empujan a pensar creativa e innovadoramente. Una tercera técnica es cambiar el entorno físico. Vaya más allá de las opciones tradicionales como excursiones y juegos de pelota. El equipo consultor del autor una vez llevó a un grupo de ejecutivos de Disney al cementerio Hollywood en Richmond, Virginia, donde pasaron seis productivas horas discutiendo cómo manejar las relaciones empresariales de modos distintos y motivadores.

2. “Actitud”

La motivación es una actitud. Use cuatro “disciplinas de pensamiento” para cambiar su actitud y abrirse más a la creatividad y la motivación. La primera disciplina es cambiar de punto de vista. Pregunte a su personal y a sus clientes cómo ven las cosas. GE usó este enfoque en el 2007 para mostrar cómo sus empleados en todo el mundo le dan vida constantemente al lema de la empresa (“Imaginación en acción”) en sus actividades diarias. Prophet envió cámaras de video a los empleados para que grabaran y compartieran sus historias personales. Una unidad industrial de GE envió un video-informe sobre cómo un empleado encontró la manera ingeniosa de evitar un costoso rediseño de la planta. GE valoró este nuevo punto de vista, lo implementó y ahorró mucho dinero. La segunda disciplina es correr riesgos. Un alto ejecutivo de la planta Ore-Ida (productos a base de papa) celebra que se corran riesgos al permitir que los ingenieros disparen un cañón en el predio de la planta cuando logran un “fracaso perfecto”, es decir, cuando “detectan una buena idea, la investigan, la prueban y la desarrollan lo más posible” antes de reconocer que deben descartarla. La tercera disciplina es “encontrar su pasión”, que es útil en todas las áreas de la vida. La última disciplina es acoger situaciones ambiguas y no suponer que uno sabe lo que está ocurriendo. Dé al personal tiempo para trabajar en nuevos enfoques potenciales. Practicar la “tolerancia a la confusión” crea un proceso para seleccionar un concepto como el más innovador, pero las grandes ideas no se pueden apresurar.

3. “Mecanismos”

Para transformar la motivación en un acto práctico y funcional, “genere un contexto en el que pueda crear”. Busque “soluciones elegantes” que satisfagan múltiples necesidades, como el turismo médico que ofrece privacidad, atención médica y rentabilidad. Intente tener un propósito más amplio: “Cambiar un país, una sociedad o el mundo”. Genere un plan concreto para poner su idea en acción. Para afrontar problemas con ideas nuevas, haga una lista exhaustiva de los aspectos físicos, funcionales y emocionales más importantes del área problemática. Use la lista para generar ideas. Deje volar la imaginación. Elimine las barreras mentales que bloqueen la producción de ideas. Hay una técnica, llamada “ladrón y doctor”, que consiste en robar una idea de otra área y modificarla para “trasplantarla” a su trabajo. Luego, revise sus conceptos con base en parámetros tradicionales como mercadotecnia, finanzas y posicionamiento de marca. Finalmente, cree un proyecto de implementación de su idea para “enunciarla, describirla, proclamarla, vivirla [y] llevarla a la práctica”, o sea, exprese su concepto, añada detalles, haga proselitismo a favor de la idea, pase a la acción y – por último – póngale nombre.

“La innovación sostenible empieza con empleados motivados”.

“No hay nada más poderoso para crear cambios que la pasión”.

La motivación es “tomarse el tiempo de preguntarle a alguien ... ¿Qué es lo que realmente lo atrae mentalmente a tal nivel que lo hace intentar lograrlo, que enciende su curiosidad al máximo y despierta su pasión?”
(– Rischling)

4. “Medición”

Sea creativo y establezca criterios mensurables para darle seguimiento a la motivación, la producción de ideas y la innovación. Por ejemplo, la revista por correo electrónico *UrbanDaddy* usó anotaciones inusuales para la reseña de un bar en Greenwich Village: “Ladrillos espejados en la decoración: 234, ... proporción de mujeres con respecto a hombres: 3:2, ... personas en el interior: 133”. Para calcular el ánimo de una organización, preste atención al número de personas que lo mira a los ojos durante una conversación. Observe si los empleados tienen la originalidad de colocar a la vista objetos significativos o inusualmente intrigantes en sus oficinas. Para medir la actitud, pregunte: “¿Cuántos proyectos fracasan al trimestre?”. Si todos los proyectos tienen éxito, la empresa podría no estar alentando suficientemente el riesgo. O pregunte si los miembros del equipo sienten que su creatividad está impulsada por una sensación de motivación. Para evaluar los mecanismos, pregúntele a la gente si se le han ocurrido nuevas ideas recientemente. Y, para calibrar sus evaluaciones, pregunte a qué clase de mediciones respondieron las personas mediante la innovación o cuál es el “valor bruto de felicidad organizacional” en la empresa.

5. “Impulso”

Una importante empresa de servicios inalámbricos creció drásticamente; la constante presión hizo polvo al personal. Para ayudar a que se reagrupara y motivara, el equipo tecnológico de la empresa fue a la granja Green String Farm en Petaluma, California. Su dueño, Bob Cannard, recibió al equipo ciudadano y procedió a explicar su filosofía agrícola. Los ejecutivos se sorprendieron de que Cannard y sus trabajadores plantaran una hilera de papas, luego una de mala hierba, otra de papas y más mala hierba. Al ver que este uso aparentemente ineficiente de la tierra arable intrigaba a sus visitantes, Cannard dijo: “Hay que dar a las papas espacio para respirar”. Explicó que la mala hierba actúa como imán de insectos y provee nutrientes a los vegetales. Este mensaje fue una útil metáfora para decirles a los laboriosos ejecutivos que era necesario permitir que los empleados – y ellos mismos – aflojaran un poco en el trabajo. Ese respiro mantiene el impulso. Los empleados necesitan la oportunidad de recargar baterías. Asegúrese de que la tengan. No reprima el impulso.

El círculo completo: La sexta área

El doctor Michael Copass desarrolló el concepto de enviar técnicos socorristas entrenados en vehículos especialmente diseñados para tratar a víctimas en el sitio mismo de una emergencia médica. Treinta años después de esta innovación, Copass sufrió un ataque cardíaco de camino al trabajo. Una ambulancia de Medic One (la empresa que ayudó a crear) fue rápidamente al lugar y le salvó la vida. La motivación de Copass, que dio como resultado una innovación que revolucionó el tratamiento de emergencias médicas a nivel mundial, retornó a él para mantenerlo vivo y así completó el círculo. El círculo cerrado, el círculo completo, es la sexta área. Nadie sabe los notables efectos que una innovación tendrá en el futuro, pero las ideas innovadoras cambian el mundo. Por ello, observe más cosas y reflexione más sobre ellas. Vea la motivación para poder completar la ecuación: “Motivación + Creatividad = Innovación”. La vida que salve – o mejore considerablemente – puede ser la suya.

Sobre el autor

Andy Stefanovich, “curador en jefe y provocador” de Prophet, es profesor visitante en Duke, Dartmouth, y otras prestigias universidades.