



Gestionando la innovación

Gestionando la innovación

La innovación está en todas partes, y podemos apreciarla en la cantidad de productos y servicios que utilizamos en la actualidad que anteriormente no hacíamos. Muchas organizaciones actualmente emprenden proyectos, iniciativas y crean equipos de innovación y de mejora continua, en los cuales en algunos casos invierten cantidades importantes de recursos económicos y humanos. Pero para innovar no necesariamente se requieren grandes cantidades de dinero ni un equipo multidisciplinario.

El proceso de innovación involucra ideas, explorarlas, seleccionar, reconocer y explotar los beneficios de éstas. Peter Drucker(1993) describe a la innovación como “el instrumento específico de la capacidad emprendedora... el acto que proporciona recursos con una nueva capacidad de crear riqueza” Para la organización la innovación puede significar optimizar los beneficios de una idea, reducir costos, mejorar procesos.

La innovación en sí misma es agregar valor sobre una acción, producto, servicio o proceso; en este sentido podemos mencionar tres tipos de valor los cuales podemos apreciar día a día en las organizaciones y en nuestras actividades laborales y personales:

- **Económico:** Convertirse en una empresa más rentable con un ROI (Siglas en ingles; retorno de la inversión) más atractivo o con mejores oportunidades.
- **Estratégico:** Obtener ventaja competitiva mediante el aprendizaje y la construcción de nuevas capacidades se pueden implementar para tener en el futuro.
- **Personal:** Mejorar la vida de los involucrados mediante, el aprendizaje, el desafío o mejores experiencias de trabajo.

La innovación es el conjunto de ideas que generan el futuro, por lo tanto estas deben tener un propósito y estar alineadas tanto como sea posible y debe agregar valor. Debemos tener en cuenta que existe una diferencia entre inventar e innovar, al innovar sacamos provecho a lo que hemos realizado. El desarrollo de la capacidad de innovar requiere de nuestro compromiso para trabajar en la reflexión de nuestro hacer de manera de generar nuevas formas de hacer las cosas, nuevas ideas, procesos o productos.

Para emprender el viaje de la innovación debemos adoptar una actitud valiente como la de los Héroes de las leyendas, por lo tanto requerimos de coraje, pasión, perseverancia, trabajo en equipo, trabajo oportuno y autocrítica, así como la voluntad para continuar con la tarea hasta terminarla, a pesar de que sea difícil o que no sea del todo de nuestro agrado.

La innovación requiere de la responsabilidad para establecer, mantener y mejorar los procesos, requiere de iniciativas alineadas con la dirección estratégica de la organización completa, organizando trabajo, supervisando, coordinando a las personas y hacer uso eficiente de los recursos disponibles. También significa desarrollar la capacidad y un clima que incentive. Como agentes de la innovación en las organizaciones y en otros espacios de nuestra vida debemos mantener una postura abierta a oportunidades, valiente en la acción y capaz de mantener la moral al enfrentar situaciones difíciles.

En este sentido debemos desarrollar una serie de atributos que nos permitan ser un gestor de la innovación exitoso. El Centro para la Investigación en Gestión de la Innovación (CENTRIM) de la Universidad de Brighton en el Reino Unido, ha identificado los atributos claves de innovador exitoso.

Insatisfacción Constructiva	"Lo estamos haciendo bien, pero estoy seguro que podríamos hacerlo mejor"
Orientación Hacia el Entorno	"El mundo esta lleno de grandes ideas y de cosas que debemos conocer"
Orientación Estratégica	"Pensamos a largo plazo y enfocamos nuestros esfuerzos en áreas que nos ayudarán a progresar rápida y significativamente"
Enfoque en el Proceso	"Solo Anhelamos que una idea llegue a concretarse, lo planeamos. Usamos un enfoque consciente para manejar la innovación"
Habilidades para las 5 fases	"Modifico mi estilo de gestión para cada fase de innovación, utilizando las habilidades apropiadas a esa parte del proceso"
Compromiso con la Construcción de Capacidades	"Necesito que toda mi organización practique la innovación para crear valor regular y efectivamente"
Seguridad y Confianza en el Equipo	"Nos mantendré enfocados en la visión y en las metas y los apoyare para conseguirlo".



Cuando decidimos emprender el viaje de la innovación nos movemos en un marco de trabajo enfocado a facilitar el logro de los resultados alineándolos con la dirección estratégica de la organización o los personales. En este viaje debemos estar abiertos a una amplia gama de diferentes desafíos, aprendizajes y adaptaciones ya que no es un proceso mecánico ni un procedimiento estándar.

Si consideramos el punto de vista de las organizaciones, la innovación puede considerarse como un proceso; este acto que involucra la evolución de una idea es un viaje que involucra dudas, complicaciones, calles sin salida, encrucijadas y las sorpresas de podamos encontrarnos en un terreno inexplorado. A medida que la iniciativa de la innovación pasa de una fase del viaje a la siguiente, debemos cambiar la actitud y habilidades, asumiendo un conjunto diferente de cualidades que son necesarias para enfrentar cada nueva fase.



Avatares de la innovación

El Centro para la Investigación en Gestión de la Innovación (CENTRIM) ha generado una serie de avatares para cada una de las fases de Innovación; estos personajes personifican una cualidad o un conjunto de cualidades, los cuales se utilizan como guía para representar el espíritu distintivo o la esencia de cada una de las fases del viaje de la innovación.

En esta fase, las ideas que satisfacen necesidades, responden a oportunidades, o hacen avanzar las metas estratégicas de la organización o personales son deliberadamente buscadas y reunidas. Al terminar esta fase, las oportunidades habrán sido definidas, y se tendrán ideas inspiradoras para enfrentar los desafíos.



El Buscador cuya fuerza impulsora es el descubrimiento, la creación y la recopilación de saberes, la perspicacia y el conocimiento. **El Buscador** tiene una actitud abierta y está dispuesto a ser sorprendido. **El Buscador** tiene una actitud abierta y está dispuesto a ser sorprendido; buscando tanto dentro como fuera de la organización; reconociendo que nadie tiene todas las respuestas, pero se puede aprender mucho del mundo exterior.

Actitudes del Buscador

- Visión de largo alcance
- Orientación con visión hacia afuera
- Pasión
- Curiosidad

Actividades para la búsqueda:

- Búsqueda futura o análisis de tendencias
- Pronósticos tecnológicos
- Observación exhaustiva del cliente y conducta del usuario
- Obtención de ideas de diferentes fuentes
- Revisión de los trabajos vanguardistas

EXPLORACIÓN



En esta fase las ideas y las oportunidades son organizadas, debatidas y analizadas con el fin de entenderlas en profundidad. Las ideas deben ser probadas para demostrar que son prácticas y para asegurarse de que la propuesta se requiera por los clientes tanto internos como externos.

La esencia de esta fase es el aprendizaje, quienes impulsan la iniciativa de la innovación deben entender el potencial completo de ideas prometedoras, así como también las desventajas; la selección y la experimentación ayudan a restringir el campo para canalizar los esfuerzos a un entregable atractivo.

El avatar de la exploración es **El Alquimista**, personaje que busca la transmutación de lo imperfecto a lo perfecto en la época medieval. Evoca el traslado de la ignorancia a la ilustración o sabiduría.

Actitudes del Alquimista

- Vitalidad

Actividades para la exploración:

- Análisis comparativo

- Orientación al descubrimiento
- Escepticismo
- Lógica.
- Debates constructivos
- Experimentos de prueba de contexto y prototipos
- Focus Groups
- Análisis FODA

COMPROMISO



En esta fase el énfasis cambia de “¿Qué podríamos hacer?” a “¿Qué deberíamos hacer?”. Nuestra atención se enfoca a en qué hacer, qué no hacer y cómo conseguir las personas adecuadas comprometidas a apoyarlas en esta fase.

El avatar del compromiso es **El Juez**. **El Juez** es siempre justo, pero claro. Él o ella, en conjunto con aquellos cuya participación es crucial, decide que ideas se proyectarán y cuales serán rechazadas o usadas de manera complementaria, tomando decisiones claras basadas en el equilibrio de las probabilidades, cuando no todos los hechos pueden conocerse.

Actitudes del Juez

- Sabiduría
- Prudencia
- Decisión
- Audacia

Actividades para el compromiso

- Preparación y presentación
- Evaluación y ajuste de riesgos
- Procesos de decisión claros
- Obtención de aprobación de los grupos de interés
- Influencia de las personas claves para proporcionar recursos o apoyo.
- Promover las ideas

REALIZACIÓN



El énfasis de esta fase es la Ejecución, desde el “qué” al “como” y todo el esfuerzo se traduce en alcanzar las metas. El avatar de la Realización es el **Director**. Como si estuviese dirigiendo un espectáculo, el director se asegura que el guion se cumpla, y aun así deja un espacio para la improvisación. El director ayuda a transformar al grupo en equipo, además de asegurar de que estén listos el día de la apertura, los protege de interferencias y distracciones.

Aunque tenga características muy parecidas a cualquier proceso de manejo de proyectos, existe la diferencia significativa. Las tareas de innovación tienen muchos problemas inesperados que deben resolverse, se requiere de un aprendizaje continuo, ya que el grado de planificación adelantada es reducido, por lo que la necesidad de agilizar el proceso aumenta. Se debe mantener un equipo de alto desempeño, ágiles y versátiles manteniéndolos enfocados en una visión de éxito.

Actitudes del Director

- Enfoque en el equipo
- Orientación a los resultados
- Disciplina
- Prudencia política

Actividades para la Realización

- Formar equipos de alto desempeño
- Revisiones frecuentemente de proyectos
- Manejo de los límites; lidiar con las fuerzas externas que pueden distraer o bloquear el progreso
- Establecer comunicación con los clientes
- Coordinar el flujo del trabajo.

OPTIMIZACIÓN

En esta fase el análisis está en maximizar los beneficios: aumentando el grado hasta que la idea ha sido completamente explotada. La optimización o explotación es fundamental al concepto de innovación, por el

contrario, comprometiéndonos con la invención o la adopción y no con la innovación.

El avatar de la Optimización es el **Mago**. Él o ella se esforzará por sacar del sombrero de innovación todos los posibles “conejos”. El mago siempre está en la búsqueda del aumento de los beneficios y el valor de la innovación para muchas audiencias.



Actividades para la Optimización

- Conducir evaluaciones coste/beneficio estructuradas.
- Vender los beneficios de la innovación; ser creativo sobre como la innovación pueda explotarse de muchas maneras
- Identificar completamente las nuevas aplicaciones de la innovación
- Participar en sesiones sobre las “lecciones Aprendidas” y comunicar el aprender clave a los otros que deben saber
- Asegurar que todos los que participaron sean reconocidos.

El manejo efectivo de la innovación requiere de complejas y variadas habilidades para pensar, planificar, comunicar, influir y coordinar, entre otras cosas que se requieren en las diferentes etapas del camino. El conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, le ayudarán a:

1. Enfocarse en desarrollar habilidades que actualmente no son sólidas.
2. Identificar a los miembros de su equipo, quienes deberían liderar fases que requieren habilidades que ellos poseen.

ENTRE LA BÚSQUEDA Y LA EXPLORACIÓN

Está listo para avanzar a la siguiente fase si ha:

- Clarificado su intención de innovación
- Buscado en áreas inexploradas hasta ahora
- Identificado una gran cantidad de ideas de alta calidad.

ENTRE LA EXPLORACIÓN Y EL COMPROMISO

Está listo para avanzar a la siguiente fase si ha:

- Explorado completa y reflexivamente el valor potencial que podría crearse a partir de nuevas ideas.
- Definido al máximo las ideas prometedoras
- Reunida suficiente información para convencerse de que el valor agregado será mucho más grande que los costos a incurrir.

ENTRE EL COMPROMISO Y LA REALIZACIÓN

Está listo para pasar a la siguiente etapa si:

- Una decisión clara de cómo proceder
- El respaldo de los grupos de interés y de quienes son fundamentales en la toma de decisiones
- Los recursos apropiados para alcanzar el éxito.

ENTRE LA REALIZACIÓN Y LA OPTIMIZACIÓN

Esta listo para pasar a la siguiente etapa si:

- Superado las barreras para el éxito
- Producido, implementado o proporcionado la innovación
- Alcanzado su intención de innovación.

APRENDER ANTES DE FINALIZAR EL VIAJE

Esta listo para retirarse de un proceso de innovación si ha:

- Evaluado su proceso de innovación
- Hecho una recomendación sobre cómo usar el conocimiento adquirido de manera tal que beneficie a su equipo y a otros.
- Celebrando sus éxitos en el viaje de la innovación.

Uno de los beneficios de estar consciente de cruzar los límites le permite, como gestor, ayudar al equipo a fallar rápido y de manera inteligente, una de las características distintivas de quienes mejor innovan. Mientras antes se sepa que algo no va a funcionar, más pronto puede aplicar lo aprendido a algo nuevo y mejor.

Actividad

1. *Iniciando el viaje de la optimización.*

Supongamos que el equipo directivo de la organización le pide el diseño de nueva metodología o instrumentos de trabajo que permita el procesamiento, medición u optimización de algún procedimiento. Tenga en consideración que sus clientes son el equipo directivo y que su propuesta puede ser incorporada a un proyecto, al sistema de gestión de la calidad, y al gestor de conocimiento.

Para esta actividad considere lo siguiente:

- Puede usar cualquier proceso, instrumento, formulario, etc. Existente o generar uno totalmente nuevo.
- Puede ser digital o físico.

Etapas:

- Busque, explore y comprométase
- Reúna los recursos
- Obtenga un resultado
- Prepare una presentación señalando
 - Beneficios
 - Optimización
- Súbala en este espacio.

Esta actividad no tendrá calificación, pero su ejecución, será considerada en la culminación del curso.