

Innovación



PRACTICAS PARA
PROMOVER LA
INNOVACION

Roberto Alvarez



SEIS PRINCIPIOS PARA PROMOVER LA INNOVACION

Por más de diez años la Dra. Carol Dweck, profesora de la Universidad de Stanford, junto a un equipo de investigadores, han venido estudiando la forma en que las personas perciben la inteligencia y el aprendizaje. En su investigación, Dweck, identifica dos formas en que las personas abordan la inteligencia y el aprendizaje: mentalidad fija (*Fixed mindset*) y mentalidad de crecimiento (*Growth mindset*)

Las personas que adoptan una mentalidad fija creen que nacen con un cierto nivel de inteligencia y talento que permanece constante a lo largo del tiempo. Como resultado de esto, tienden a creer que las cosas para las que tienen habilidades “naturales” son más fáciles para ellos y, por tanto, el éxito requiere poco esfuerzo y sacrificio. Las personas con mentalidad fija tienen dificultades para aceptar sus errores y perciben el fracaso como algo negativo ya que, creen ellos, esto pone en duda su inteligencia.

Por el contrario, quienes adoptan una mentalidad de crecimiento creen que la inteligencia, las habilidades y los talentos pueden desarrollarse con el tiempo; buscan oportunidades para aprender y asumir desafíos nuevos; están dispuestos a sacrificarse, asumir riesgos y aprender de sus propios errores. Las personas con mentalidad de crecimiento perciben el fracaso como parte del proceso de aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades.

Desde un punto de vista organizacional, desarrollar una cultura de aprendizaje e innovación con una "mentalidad de crecimiento" es un factor clave para desarrollar ventajas competitivas. Alaina Love, consultora de negocios y ejecutiva de recursos humanos, sugiere cuatro pasos para promover un liderazgo con mentalidad de crecimiento.

1. Promueva el aprendizaje en todos los niveles de organización

Love dice que "cuando los presupuestos deben ser reajustados, los fondos para capacitación y entrenamiento generalmente son los primeros en recortarse. Sin embargo, los líderes con una mentalidad de crecimiento valoran una cultura de mejoramiento continuo y por eso promueven el aprendizaje en todos los niveles de organización; más aun, consideran el desarrollo de sus empleados como una inversión que contribuye directamente en el éxito futuro de la compañía"

Invertir en programas de entrenamiento para desarrollar nuevas habilidades que ofrezcan a los empleados nuevas experiencias es, en realidad, una estrategia inteligente, no solo porque alimenta la curiosidad intelectual y promueve la innovación, sino que también aumenta el compromiso, la motivación y la productividad de los empleados.

2. Acepte el fracaso como parte del aprendizaje

Los líderes con mentalidad de crecimiento ven el fracaso como parte esencial del aprendizaje. No están interesados buscar culpables, ignorar, minimizar o esconder los errores, sino que, por el contrario, dedican tiempo y esfuerzo para entender y corregir el problema; de este modo, promueven la retroalimentación honesta a lo largo de todo el proceso para conocer las deficiencias y los aciertos en el desempeño del equipo.

Diversos estudios han demostrado que cuando la cultura de la organización alienta el aprendizaje y valora el esfuerzo, independientemente del éxito o fracaso, los empleados se comportan de manera más ética, están más dispuestos a asumir riesgos prudentes y responsabilidades.

3. Haga del aprendizaje accesible para todos

Es bastante común que los empleados en diversas organizaciones perciban las oportunidades de desarrollo profesional como muy limitadas, generalmente restringida a un grupo selecto de “estrellas en ascenso”. Lo contrario ocurre en organizaciones dirigidas por líderes con mentalidad de crecimiento donde el entrenamiento y la capacitación es accesible para todos.

Cuando todos los empleados tienen oportunidades de aprender y desarrollarse profesionalmente, toda la organización se fortalece, el talento se diversifica y la capacidad de la organización para resolver problemas complejos es significativamente mayor. En este tipo de ambiente, los empleados desarrollan una actitud más positiva, están más dispuestos a contribuir con nuevas ideas y el trabajo en equipo suele ser más productivo.

4. Manténgase abierto a los comentarios

El obstáculo más grande para el crecimiento y la innovación es un líder que está cerrado a recibir comentarios. Para promover una mentalidad de crecimiento dentro de la organización, es absolutamente necesario que el líder este dispuesto no solo a recibir comentarios sino también a responder preguntas difíciles o incómodas. Cuando el líder demuestra apertura y honestidad, los empleados responden de la misma manera y están más dispuestos a comprometerse en la solución de los problemas.

En efecto, un ambiente de apertura permite que los empleados se sientan libres de presentar sus ideas y preguntar; los alienta a aceptar más fácilmente los comentarios de los demás y lo más importante es que, este ambiente de confianza, ayuda a prevenir posibles errores, detectar y solucionar problemas mas rápidamente. En suma, promover el aprendizaje con una mentalidad de crecimiento, representa para cualquier organización una oportunidad significativa para desarrollar innovación y competitividad



Innovación a través del "Pensamiento por Precedentes"

La innovación suele percibirse como un desafío abrumador, que requiere la creación de algo completamente nuevo. Sin embargo, la mayoría de las innovaciones revolucionarias no se desarrollan desde cero; más bien, surgen de la combinación creativa de ideas existentes. Este proceso, conocido como *pensamiento por precedentes*, proporciona un método estructurado para generar oportunidades de negocio aprovechando innovaciones del pasado. Al seguir tres pasos clave—Enmarcar, Buscar y Combinar—los emprendedores pueden desarrollar soluciones de manera sistemática que respondan a necesidades reales del mercado y creen negocios exitosos.

En su artículo "*Precedents Thinking: How to Innovate by Combining Old Ideas*", Stefanos Zenios y Ken Favaro, describen cómo DoorDash aplicó con éxito este enfoque. Los autores describen como el curso de emprendimiento de Stanford, *Startup Garage*, ha ayudado a estudiantes a lanzar más de 100 startups y atraer más de 3 mil millones de dólares en capital de riesgo. Uno de estos emprendimientos fue la empresa de entrega de comida *DoorDash*. Los cuatro estudiantes que formaron parte de su equipo fundador tenían un objetivo: ayudar a las pequeñas empresas a aumentar sus ingresos.

Para desarrollar e implementar su idea, siguieron los siguientes tres pasos del pensamiento por precedentes:

Paso 1: Enmarcar – Definir el Desafío - El primer paso del pensamiento por precedentes es enmarcar el desafío identificando un problema real y urgente en el mercado. Esto requiere una investigación y observación exhaustivas para comprender los elementos clave del problema. Por ejemplo, los fundadores de DoorDash comenzaron con un objetivo general: ayudar a las pequeñas empresas a aumentar sus ingresos. A través de entrevistas con 60 propietarios de pequeños negocios, descubrieron un problema común: muchos restaurantes y panaderías rechazaban pedidos de entrega a domicilio porque carecían de la infraestructura necesaria. En concreto, la mayoría de los establecimientos independientes no podían permitirse desarrollar su propio servicio de entrega a domicilio. Esto los llevó a definir su desafío: *¿Cómo podemos hacer que los pequeños restaurantes y panaderías independientes ofrezcan a sus clientes un servicio de entrega rentable y confiable?*

Paso 2: Buscar – Identificar Precedentes Relevantes - Una vez definido el problema, el siguiente paso es buscar soluciones existentes que hayan abordado desafíos similares en diferentes industrias. Estos precedentes proporcionan inspiración e información clave sobre cómo un emprendedor puede estructurar su solución. Para entender cómo crear una red de entrega que sea escalable y eficiente, los fundadores de DoorDash analizaron empresas que habían resuelto aspectos claves de su desafío:

- **Domino's Pizza** – Conocida por su sofisticado sistema de pedidos y monitoreo de órdenes, ampliamente reconocida por optimizar entregas de pizzas.
- **FedEx** – Conocida por perfeccionar la optimización de rutas para garantizar entregas puntuales y rentables.
- **Uber** – Que utilizó un modelo de *economía gig* (empleo independiente por subcontrato) para gestionar fluctuaciones en la demanda con una fuerza laboral dinámica.

Al estudiar estos precedentes, el equipo de DoorDash identificó cinco desafíos centrales que necesitaban abordar:

- Cómo gestionar las fluctuaciones en la demanda.
- Cómo compartir una infraestructura de entrega entre múltiples negocios.
- Cómo crear un proceso fluido y eficiente entre el pedido y la entrega.
- Cómo mantener bajos los costos de entrega.
- Cómo garantizar entregas a tiempo.

Paso 3: Combinar – Crear una Solución Única y Efectiva - Después de recopilar información de precedentes relevantes, el paso final es combinar estos elementos para desarrollar una solución empresarial innovadora. En este caso, los fundadores de DoorDash tomaron inspiración de múltiples industrias para crear un servicio de entrega de comida escalable, eficiente y rentable:

- **De Domino's**, adoptaron un sistema de pedidos móviles que permitía a los clientes realizar pedidos y monitorear sus entregas sin problemas.
- **De Uber**, implementaron una red flexible de conductores independientes bajo el sistema de subcontrato que se ajustaba a las fluctuaciones de la demanda.
- **De FedEx**, incorporaron algoritmos de optimización de rutas para reducir costos de entrega y mejorar la eficiencia.

Al fusionar estos elementos, desarrollaron la gran idea detrás de DoorDash: *una infraestructura de entrega compartida para restaurantes, que agrupa conductores para adaptarse a las fluctuaciones en la demanda y permitir entregas just-in-time asequibles*. Hoy en día, DoorDash está valorada en más de 70 mil millones de dólares, lo que demuestra el poder del pensamiento por precedentes en la generación de oportunidades de negocio innovadoras.

Como Aplicar el Pensamiento por Precedentes a una Idea de Negocio - Ya seas un emprendedor en ciernes o un líder empresarial experimentado, el pensamiento por precedentes puede ayudarte a identificar y aprovechar nuevas oportunidades. Las grandes innovaciones no surgen de la nada—son el resultado de la combinación creativa de ideas existentes para resolver problemas del mundo real. Al aplicar la metodología del Pensamiento por Precedentes, los emprendedores pueden descubrir nuevas oportunidades de negocios con menor riesgo y mayor eficiencia. El pensamiento por precedentes ya ha transformado industrias donde Netflix, Amazon, Uber y DoorDash son solo algunos ejemplos. La próxima vez que estés trabajando en un emprendimiento o un nuevo producto, recuerda: *la respuesta puede ya existir, solo necesitas juntar las piezas de una nueva manera*.

Cómo Aplicar el Pensamiento por Precedentes de Manera Efectiva - Para implementar con éxito este enfoque, considera las siguientes mejores prácticas para cada paso:

- **Enmarcar el Problema:** Realiza estudios de mercado mediante entrevistas, encuestas y observación. Identifica los puntos de dolor del cliente (problemas) y las necesidades no satisfechas de los clientes. Formula claramente el problema para garantizar una solución enfocada.
- **Buscar Precedentes:** Explora más allá de tu industria para encontrar soluciones a problemas similares. Gana conocimientos prácticos trabajando en empleos temporales, leyendo informes de la industria y analizando a la competencia. Identifica los factores clave de éxito en soluciones existentes.
- **Combinar Precedentes:** Selecciona elementos relevantes de diferentes industrias y únelos en una solución coherente. Experimenta con distintas combinaciones hasta desarrollar un modelo de negocio escalable y viable. Prueba y mejora continuamente la solución en función de la retroalimentación de los clientes y las tendencias del mercado.

Siguiendo este enfoque, los emprendedores pueden crear innovaciones de alto impacto con mayores probabilidades de éxito. La innovación no siempre requiere reinventar la rueda. En su lugar, puede tratarse de combinar las ideas correctas de manera que generen algo nuevo y valioso. El pensamiento por precedentes proporciona un marco estructurado y repetible para descubrir y desarrollar oportunidades de negocio que resuelvan problemas reales. La próxima vez que estés trabajando en una idea de negocio, pregúntate: *¿Qué soluciones existentes puedo combinar para crear algo verdaderamente innovador?*



Innovación desde Adentro: El Modelo de Aprendizaje de Volvo

Por lo general las compañías más exitosas desarrollan sus procesos de innovación sobre la base de fuentes externas de conocimiento: clientes, proveedores, universidades, institutos de investigación e incluso competidores; sin embargo, según George von Krogh y Martin Wörter, investigadores del ETH Zurich en Suiza, las empresas pueden desarrollar procesos innovadores no solo desde el exterior sino también desde el interior de la organización.

De acuerdo con las conclusiones de su investigación, que duró nueve años en el grupo automotriz Volvo (Suecia), Krogh y Wörter sugieren cuatro pasos prácticos para innovar desde adentro:

1. Compartir información y experiencias

En la mayoría de las compañías exitosas los líderes alientan a sus departamentos a compartir prácticas innovadoras e historias de éxito entre sí; el propósito final es que las mejores ideas que surgen de este intercambio se vuelvan parte del programa corporativo general. "La evidencia empírica muestra que compartir ideas acerca de procesos internos tiene un efecto profundamente positivo en el rendimiento operativo ", dicen Krogh y Wörter.

El grupo Volvo trabaja permanentemente para compartir prácticas de innovación entre sus plantas alrededor del mundo. Una iniciativa, por ejemplo, es un programa de innovación de procesos corporativos que recopila las mejores prácticas innovativas y las carga una base global de datos que se puede acceder a través de la red intranet de la corporación. Otra iniciativa es una conferencia global de intercambio de conocimientos y experiencias que reúne alrededor 300 participantes que provienen de todas las filiales de Volvo alrededor del mundo. El eslogan de la conferencia refleja el principio filosófico de la corporación para promover la innovación dentro de la organización: "Todos tienen algo que enseñar; todos tienen algo que aprender".

2. Hacer visibles los problemas no resueltos.

Renault Trucks, una subsidiaria del grupo Volvo ubicada en Lyon (Francia), es una de las plantas de fabricación de motores de última generación más reconocidas en el mundo entero. En la sala de entrada a la planta, un lugar muy visible a todos, se exhiben todos los productos y partes defectuosas; de este modo, cualquiera que visite la fábrica (empleados, clientes, proveedores, gerentes de otras plantas de la corporación, investigadores colaboradores y cualquier visitante) pueden ver de inmediato los problemas de calidad que la planta no ha solucionado aún.

Según Krogh y Wörter, "tal exposición motiva a los gerentes de la planta y empleados a la generación constante de ideas para acelerar la resolución de problemas latentes y evitar, lo más posible, la exposición de productos y partes defectuosas. Esta estrategia de exponer abiertamente los defectos de la planta aumenta la creatividad, la motivación y, lo más importante, el ritmo de la innovación de procesos en la planta ". Esta sencilla practica ha permitido a la planta de Lyon no solo mejorar continuamente su productividad sino también promover activamente procesos de innovación dentro de la planta hasta convertirse en una de las fábricas más emblemáticas del grupo Volvo.

3. Mejorar la capacidad de aprender e implementar ideas

Para promover prácticas de innovación sostenibles, las organizaciones deben fortalecer su capacidad de aprender tanto desde adentro como desde afuera, algo que los académicos llaman “capacidad de absorción.” Según Krogh y Wörter, la capacidad de absorción es mayor cuando se dan tres condiciones básicas: el aprendizaje es un componente esencial de la cultura organizacional; existe la convicción de que siempre se puede aprender algo de los demás y; existen políticas y rutinas para promover ideas y ponerlas en práctica.

Una planta del grupo Volvo en Kanto (Japón) ofrece un excelente ejemplo de lo que puede hacer una fuerte capacidad de absorción para la innovación de procesos. Durante décadas, la gerencia de la planta comparó sus operaciones con otras en Japón e incorporó prácticas que encontraron mejores que las suyas. Después de muchos años de internalización sistemática de las mejores prácticas externas, la planta se encontró en lo que ellos mismos denominaron el “máximo nivel de productividad.” Buscando nueva inspiración, la planta se asoció con la planta matriz del grupo Volvo en Suecia para acceder directamente a los socios tecnológicos y los programas de investigación y desarrollo de la corporación.

Actualmente, la planta en Kanto combina lo mejor de la cultura japonesa kaizen (mejoramiento continuo) con la última tecnología de ensamblaje de motores desarrollado en Europa. Los gerentes de esta planta reportan que su éxito radica en aprovechar su capacidad de absorción (aprendizaje) lo que les ayuda a mantenerse a la vanguardia de la competencia.

4. Buscar nuevas fuentes de conocimiento

Las compañías innovadoras pueden obtener experiencias significativas cuando enseñan a otros, pero a menudo necesitan buscar nueva inspiración dentro de su red interna. “Cuanto más profundamente busque una organización identificar nuevas fuentes de conocimiento dentro o fuera de la organización, mayor será el impacto en la reducción de costos”, dicen Krogh y Wörter.

En una planta de ensamblaje de camiones del grupo Volvo en Virginia (Estados Unidos), el equipo de administración decidió trasladar sus eventos promocionales para clientes de las tradicionales y elegantes ferias de exposición a la planta misma de fabricación. Al final esto resultó ser un gran éxito: durante el evento, los clientes podían hacer preguntas directamente a los operadores y técnicos de la planta. Los clientes recibían explicaciones abundantes y detalladas de personas calificadas que no intentaban vender nada y que estaban auténticamente entusiasmados en transmitir su experiencia. Al mismo tiempo, los operadores y técnicos aprendían de primera mano lo que los clientes realmente querían de los camiones Volvo. Esta singular apertura al exterior valió la pena en términos de mayores ventas y mayor productividad.

En última instancia, dicen Krogh y Wörter: “el éxito de un aprendizaje organizacional depende sobre todo de qué tan bien una compañía se conoce a sí misma”



Seis Pasos para Promover la Innovación

La innovación ya no es más una opción para las organizaciones. Ante las presiones constantes de la competencia, la globalización de los mercados y un ritmo cada vez más acelerado de cambios, todas las organizaciones necesitan construir culturas que promuevan la innovación. Sin embargo, ¿qué se necesita para desarrollar la capacidad de innovación dentro las organizaciones y cómo los líderes pueden promover las condiciones adecuadas para desarrollar la innovación? Polina Makievsky, experta en gestión del cambio y liderazgo, describe seis principios para desarrollar capacidades de innovación dentro de las organizaciones:

1. Haga a todos responsables de la innovación

Cargar solo a la alta gerencia con la responsabilidad de innovar crea una presión innecesaria en pocos individuos, en comparación con una cultura organizacional donde cada miembro participa activamente en la solución de problemas, independientemente de su nivel jerárquico y/o área funcional. En una cultura organizacional donde se asume que todos pueden contribuir en la solución de problemas, en base a su experiencia y conocimiento, los empleados se identifican con la organización y se sienten responsables en la solución de problemas.

Diversas investigaciones han demostrado que la innovación es más probable que ocurra y se origine en los niveles operativos de la organización, con las personas que tienen contacto directo con los clientes.

De este modo, cuando las organizaciones buscan involucrar a personas que tienen información de primera mano y conocimiento directo de los sistemas que buscan mejorar, por lo general encuentran las mejores soluciones y en periodos más cortos en comparación con las organizaciones tradicionales donde la solución de problemas es responsabilidad de los niveles ejecutivos.

2. Mantenga al usuario o cliente final en el centro de todo lo que hace

Si bien la mayoría de las organizaciones tiene la intención de ofrecer los mejores productos y servicios para sus clientes, su enfoque a menudo es impulsado por sus propias creencias, modelos mentales e ideas sobre lo que las personas necesitan y cómo se comportan. Si bien es natural mirar el mundo a través de una perspectiva particular, en la práctica cuando las organizaciones se enfocan demasiado en sus propias creencias, desarrollan soluciones a la medida de las necesidades de la organización más que el de los clientes o usuarios finales.

Probablemente uno de los desafíos más importantes para las organizaciones es desarrollar una auténtica empatía con el cliente. Esto implica un acercamiento constante y una observación sistemática de los consumidores en la perspectiva de encontrar soluciones viables y sostenibles a los problemas reales del mercado.

3. Trabaje en base a resultados esperados en lugar de problemas

La identificación de problemas es importante, pero no debe ser el centro de atención para identificar soluciones. Para desarrollar la capacidad de innovación y motivar a los empleados, es importante definir resultados esperados para cada esfuerzo de innovación. Para cada iniciativa de "innovación" o resolución de problemas, las organizaciones deben crear una declaración de aspiraciones que exprese claramente a quién está dirigido y qué cambio de comportamiento se está buscando alcanzar.

Al estudiar un problema, las organizaciones suelen enfocarse demasiado en lo que no funciona (problemas), pero cuando definen la solución deseada (resultados esperados), pueden buscar y estudiar el entorno y aprender de ejemplos similares donde las cosas funcionan bien, identificando los factores críticos de éxito.

4. No trate de tragarse la ballena de un solo bocado

La gente a menudo piensa que la innovación tiene que ser una idea grande, nueva y emocionante. Puede ser, pero no necesariamente tiene que ser así. Un comentario frecuente es "Pero estas ideas no son realmente grandes ideas. Parecen cosas que deberíamos estar haciendo ". Si la innovación suena como algo obvio que se supone que debería estar haciéndose, probablemente es buena idea comenzar ahí.

La innovación rara vez es un momento mágico de "eureka". Al contrario, a menudo es un proceso iterativo de análisis y solución de problemas, a menudo muy pequeños. En lugar de tratar de comerse la ballena de un solo bocado, las organizaciones deben concentrarse en resolver pequeños desafíos incrementales. La práctica de resolver problemas en pequeña escala es muy valiosa porque desarrolla las habilidades y la confianza para abordar desafíos más grandes y complejos. De esta manera, las organizaciones pueden dividir desafíos muy complejos en partes manejables con riesgos relativamente bajos.

5. Explore las formas no convencionales de hacer las cosas

Es muy difícil generar soluciones únicas cuando el proceso de ideación se centra en la practicidad. Pero cuando las organizaciones invitan a las personas a explorar ideas raras, equivocadas o poco ortodoxas, existe una buena posibilidad de que generen soluciones únicas que, con el tiempo, puedan ser prácticas.

Las organizaciones exitosas generan nuevas ideas sobre la base de preguntas que invitan a las personas a considerar las posibilidades de abordar los desafíos de maneras novedosas. Por ejemplo, invitar a las personas a considerar cómo serían los resultados si la organización hiciera exactamente lo opuesto de lo que se espera, es el camino más rápido para descubrir ideas creativas "listas para usar".

6. Ponga a prueba sus ideas antes de implementarlas

Tal vez porque los recursos son limitados, las organizaciones tienden a enfocarse demasiado en la solución e implementación de una única solución "correcta". Esto es problemático porque apresurarse por encontrar una solución singular y práctica les hace ignorar el proceso previo del proceso creativo: el de la generación y prueba de ideas.

Los innovadores no se apresuran en la implementación de la solución al problema sin antes someter sus ideas a múltiples pruebas para descubrir su potencial y sobre todo sus riesgos. La prueba de las ideas en pequeña escala permite perfeccionar las soluciones al problema, no requiere un gran presupuesto y minimiza el riesgo de fracaso a gran escala.

La innovación no tiene por qué ser sofisticada o espectacular, pero requiere que las organizaciones abandonen algunos principios tradicionales sobre como liderar a las personas y administrar las organizaciones en un mercado cada vez más competitivo.



Roberto Alvarez

Recursos para el desarrollo de Emprendimientos y
Entrenamiento Corporativo

Visita nuestro sitio web:

robertoalvarez.ca

Contacto:

info@robertoalvarez.ca

+1 (647) 964 1363 (Toronto - Canada)

Este material es una compilación en base a apuntes de aula de
Roberto Alvarez