

“Volando a la Innovación: 5 capacidades básicas”

La innovación es una capacidad de las organizaciones que se refleja en muchos aspectos de la cultura interna, de los procesos y modos de gestión y de las capacidades de las personas.

Podríamos simplificar diciendo que hay cinco capacidades básicas que hay que potenciar o mantener en equilibrio para que la innovación se considere como una habilidad organizativa sostenible. Estas cinco capacidades son:

La capacidad de observar

Aunque parezca una obviedad la observación precede a la generación de ideas en cualquier proceso de innovación. Pero lo que no es tan evidente es que seamos hábiles a la hora de observar y sobre todo de obtener buenos resultados de la observación.

La observación no consiste en ver o mirar, sino sobre todo en averiguar o descubrir con una intención. Esta intención residente en el observador cualifica diferenciando lo que es relevante de lo que no lo es. Lo que es relevante es visto y apreciado por el observador según su propia óptica. Lo que no es relevante pasa desapercibido por un observador y puede ser apreciado como singularmente interesante por otro. Observamos de manera muy distinta lo nuevo y lo desconocido de lo rutinario o habitual. Sobre esto último apenas dedicamos atención, pues se superpone sobre esquemas mentales tradicionales, sobre lo que ya se sabe o conoce, y no genera alerta o atención especial. Como decíamos el primer paso de la innovación es la observación de problemas que puedan ser resueltos de forma ventajosa respecto a lo que es habitual en lo cotidiano.

Para enfocar la observación de manera productiva deberemos definir previamente cuestiones tales como: qué observar, cuándo observar, cómo

observar, La primera cuestión a resolver es la que se refiere al objeto de la observación. Para una empresa la observación debe ir dirigida hacia los problemas de todos los agentes internos o externos de la empresa. Los clientes, para los que construimos servicios y productos de valor, constituyen el principal foco de observación. Son los problemas externos los que nos guían a la innovación. La acción de observar no es algo improvisado sino que debe ser planificada y preparada de antemano realizando un diseño previo de la observación. Consiste en definir lo que buscamos, aunque puedan tener lugar sin duda otros hallazgos a lo largo del proceso de observación.

La capacidad de crear lo nuevo

La segunda capacidad para fomentar la innovación es la que nos permite idear soluciones novedosas con visos de éxito para orientar la resolución de problemas importantes previamente observados. Cualquier ejercicio de ideación de cosas nuevas requiere en primer lugar romper con las reglas imperantes y establecer nuevas relaciones entre los partícipes o componentes de una realidad concreta. Se trata en definitiva de alterar lo existente buscando un nuevo equilibrio entre las partes, con el que se obtienen ventajas hasta ahora no encontradas. Por eso casi siempre el proceso de idear comprende la expresión “Y si no fuera así, ¿qué pasaría?”. En el caso de encontrar unas nuevas condiciones viables para las partes se abre un estrecho camino que puede consolidarse en algo nuevo e importante.

Se trata casi siempre de cambiar una condición de una situación ya asentada, para probar qué efecto se produce y cómo se pueden compensar los desequilibrios que genera. Si esto último es posible la nueva combinación cobra sentido y se hace posible. Queda por supuesto un gran camino que es desarrollar la idea al detalle de lo práctico, lo que supondrá otras soluciones creativas antes de hacerla realidad.

Como podemos observar existen dos caminos para abordar la localización de soluciones creativas, viajar desde los problemas a la búsqueda de soluciones, o ir de las soluciones a buscar problemas sobre los que encontrar nuevas aplicaciones. El primer camino nos conduce generalmente por el siguiente esquema de pensamiento:

- Observar el problema
- Identificar las reglas que lo condicionan
- Suponer que una regla no existe o se invierte
- Pensar "QUÉ PASARÍA: ¿Y SI...?"
- Hacer posible que dicha regla se supere de forma creativa
- Repensar la nueva situación
- Reordenar y equilibrar las nuevas relaciones

El segundo recorrido posible en la acción de crear lo nuevo es ir de las soluciones a los problemas. Se trata de encontrar aplicaciones a algo que funciona en un sector o en un área de actividad para proyectarlo en otro. Esto es más fácil.

La capacidad de construir

La tercera capacidad que nos habilita como innovadores es la de hacer posible lo nuevo por primera vez. Muchas veces se menosprecia la dificultad de este paso pero es sin duda el más complejo y resistente. Esta capacidad está asociada directamente con la habilidad para llevar adelante algo que no existe y hacerlo realidad, aunque sea con múltiples defectos en su primera versión. La capacidad de construir algo nuevo por primera vez se corresponde con la tarea de diseñar y ejecutar de manera singular algo que nos servirá como botón de muestra que ha de hacer posible la innovación. Si no se puede construir siquiera una vez algo nuevo es imposible que se pueda instalar y usar de forma repetitiva en otros lugares. Sólo así progresa la innovación, por lo que este es el paso definitivo.

Cuando hablamos de proyectos de innovación sabemos que estamos avanzando en espacios de incertidumbre, de riesgo y de constante ajuste de objetivos y recursos, y por eso requiere de una gestión singular. Los tres componentes que perfilan la existencia de un proyecto los objetivos, el método y los recursos están en estos casos débilmente afianzados y pueden ser sometidos a tensiones que hagan inviable el proyecto en los términos en los que inicialmente se definieron.

La capacidad de repetir

La cuarta capacidad que nos habilita para innovar es una cuestión repetidamente citada en cualquier proceso de transformación. Sea cual sea el origen de ésta, la aceptación del cambio se interpone en el camino de la innovación. De esta capacidad depende la extensión y la profundidad del cambio que nos llevará a los resultados y mejoras a lograr. En la faceta negativa está la resistencia al cambio que nos genera costes, problemas, repercusiones no esperadas, en definitiva pérdidas no sólo tangibles sino también intangibles que llega a afectar a los clientes en último término.

Esta capacidad de cambio o cultura de transformación, está siempre conectada con la percepción y seguridad que las personas anticipan acerca de la situación final a la que conduce el cambio. Puede suponer, para muchos un escenario desconocido y por tanto inseguro, y para otros, que serán pocos, algo interesante donde ver más encajados sus intereses. La preparación para este estado habitual de cambio es quizás la práctica más importante para mantener un ritmo suficiente de innovaciones que permitan hacer competitiva a una empresa.

Todas estas características hacen posible disponer de un estado mental más capaz de admitir lo nuevo. No obstante es aquí donde se recuperan las inversiones y donde definitivamente se asienta la innovación haciendo habitual lo nuevo. Es la etapa de cosechar y obtener valor de lo invertido en etapas anteriores.

La capacidad de exteriorizar

Cualquier iniciativa de innovación siempre contiene un objetivo de crear más valor para los clientes, resolviendo un problema o necesidad de estos de forma ventajosa a como se venía haciendo. Si además la solución se alinea con una línea de diferenciación de la empresa, esta consolida su capacidad competitiva frente a otras empresas. Sea cual sea la solución innovadora, ésta debe llegar al mercado como una ventaja competitiva, es decir, generando un mayor ratio valor/coste frente a otras opciones previamente existentes.

Llegar al mercado con una innovación exitosa es habitualmente una cuestión muy compleja por la escasa capacidad de la empresa de construir ese entorno comunicacional propicio en el que la innovación se valora. Este espacio de comunicación debe coincidir con un despliegue comercial y de producción en el que la innovación se va consolidando. La sincronización de esos dos procesos requiere manejar con habilidad la propia solución, los impactos en la competencia o en otros sectores y la aceptación del cambio por los futuros

clientes. Por lo general para manejar con eficiencia estas situaciones se debe tener una capacidad previa de prescripción en el mercado y a través de ella evaluar el momento y la forma en la que manejar el proceso de marketing de lo nuevo y de ser hábil para lograr su encaje con los hábitos vigentes y las nuevas demandas del mercado.

El aumento de esta capacidad de comunicar la innovación está vinculado con un mejor conocimiento del mercado, de las tendencias de los clientes y de los competidores. Este conocimiento del exterior cierra el círculo de la innovación con la primera capacidad la de observar precisamente a los mismos agentes externos. Ser un innovador de confianza en el mercado es una imagen de marca que toda empresa desea tener si quiere mantener un crecimiento continuo y competitivo a lo largo de los años. Pocos poseen esta capacidad en tal medida que pueden ser líderes en mercados que exigen simultáneamente precio, calidad e innovación sostenida en el tiempo. La gran mayoría innovan siguiendo a estos pocos líderes y proyectan con ello una imagen insuficiente de su capacidad de innovar.
