

Camernova: Cuadernos de Innovación (I)

Creatividad e Innovación

Cámara
Valencia

Camernova: Cuadernos de Innovación (I)

Creatividad e Innovación

Cámara
Valencia

Innovar

La innovación es lograr que se abra camino en el mercado un producto o servicio nuevo, realizado de una forma diferente. Exige una especial motivación, un carácter dinámico, inquieto y luchador que permita descubrir nuevas oportunidades, donde en principio se ven sólo problemas e impedimentos.

La Cámara de Valencia junto con el resto de las Cámaras de la Comunidad Valenciana y su Consejo y con la financiación de la Consellería de Industria Comercio e Innovación de la Generalitat Valenciana, hemos aproximado la innovación a las PYME valencianas a través de diferentes jornadas, talleres y desayunos, en el marco del programa CAMERNOVA. La Cámara de Valencia ha organizado, en 2009, 41 eventos diferentes con una participación de más de 1.100 asistentes de diferentes empresas valencianas, habiéndose colaborado con asociaciones empresariales, institutos tecnológicos, universidades, consultoras especializadas y otros agentes de innovación para la realización de este programa.

El presente Cuaderno Camernova, tiene como objetivo facilitar a las PYME valencianas, diez de las diferentes actuaciones realizadas, con la esperanza de que éste se convierta en un documento de inicio para conseguir un crecimiento hacia una empresa innovadora. La selección responde a una evolución natural de la innovación en la empresa. Empezando por la creatividad y su relación con el diseño y desarrollo de nuevos productos, el análisis del proceso de innovación y su sistematización, cómo apoyar a la generación de ideas y su gestión, la vigilancia tecnológica como una herramienta y fuente de inspiración, y para finalizar más cerca del mercado, tratando los aspectos del marketing y comunicación de la innovación.

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia

Índice

Diseño Creatividad e Innovación	
<i>Gabriel Songel</i>	7
La Creatividad en el Desarrollo de Nuevos Productos Innovadores	
<i>José Julián Ponce</i>	15
Creatividad e Innovación	
<i>Prudencio Herrero</i>	21
El Proceso de Innovación Aplicada en la Empresa	
<i>José María Guijarro</i>	27
Creación de un Sistema de Gestión de Ideas	
<i>Miguel Borrás</i>	33
Innovadores Sistemas de Vigilancia Tecnológica	
<i>Prudencio Herrero</i>	43
Innovación y Gestión del Conocimiento	
<i>Oscar Abellón</i>	49
La Innovación y el Coaching	
<i>Oscar Abellón</i>	55
Innovación en Marketing y Ventas: Nuevas formas de llegar al Mercado	
<i>Matilde Martínez Casanovas</i>	61
No me chilles que no te veo	
<i>José María Guijarro</i>	67
Direcciones de interés	72



Gabriel Songel

Catedrático de Universidad

Grupo de Investigación y Gestión del Diseño. Universidad Politécnica de Valencia. 2 sexenios de investigación reconocidos por el Ministerio de Educación.

Miembro del Instituto de Diseño y Fabricación, Industrial Designers Society of America, y del Design Management Institute.

Ha desarrollado proyectos de nuevos productos para Lego, Ikea, Chicco, Fisher-Price, Famosa, Micuna, Mobipark, Isaba, Terra Natura, Techno Iris y Genius Toys. Igualmente ha realizado informes de tendencias en diseño para los institutos tecnológicos de la madera AIDIMA y del juguete AIJU, así como para las asociaciones empresariales del juguete AEFJ, productos para la infancia ASEPRI y la Asociación de Investigación en Diseño y Fabricación AIDF.

Ha sido comisario de la exposición Diseño Visión Innovación organizada por el Círculo de Bellas Artes de Madrid y la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación ddi.

"Diseño, creatividad e innovación hacia el comercio de productos"
Taller impartido el 22 de septiembre de 2009 →

Diseño Creatividad e Innovación

0. Introducción

El diseño es una disciplina clave para la innovación porque materializa los productos y espacios, y comunica con elementos gráficos los valores de innovación de una marca, una empresa, una institución o de un producto.

Para muchas empresas que fabrican y comercializan bienes de consumo, el diseño tiene un valor de innovación estratégico porque es el verdadero valor añadido.

En esta ocasión, presentamos a la innovación como una actitud, que a través del diseño, nos puede dar una visión más amplia de las posibilidades de creación de negocios, mejora de los procesos, creación de valor añadido, creación de canal de venta, creación de marca y, fundamentalmente, aportación de experiencia al consumidor.

Esta jornada, más allá de divulgar la conexión entre el diseño y la innovación, pretende profundizar en los diferentes valores de innovación que podemos encontrar en una empresa, en sus productos y servicios que ofrece y en los canales que utiliza para hacernos llegar sus propuestas.

1. El diseño y la innovación frente a nuevos paradigmas socio-económicos e industriales

La vinculación entre el desarrollo económico y la innovación fue planteada en 1934 por Schumpeter en su teoría del desarrollo económico. Este economista ya apuntaba que el desarrollo económico estaba dirigido por la innovación a través de un proceso dinámico en el que las nuevas tecnologías suplantaban a las viejas.

En la misma teoría se diferenciaban las innovaciones radicales, de grandes cambios; con las innovaciones incrementales consistentes en pequeños y continuos cambios. Su concepción de la innovación no difería mucho de la actual, ya que planteaba cinco tipos de innovación: la introducción de nuevos productos, la introducción de nuevos métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, el desarrollo de nuevas fuentes de aprovisionamiento de materia prima y la creación de nuevas estructuras de mercado para un sector industrial.

En 2005, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico publicó la actualización del Manual de Oslo que recoge y aúna criterios para la definición de lo que es innovación, qué tipos y niveles se pueden identificar, que actividades implican, cómo se puede medir su aplicación e influencia en el desarrollo económico. Así, a modo de premisa, habría que mencionar la definición de innovación como la implementación de un producto o servicio nuevo o mejorado, o un proceso nuevo, o un nuevo método de marketing, o un nuevo método de organización empresarial, puestos de trabajo o relaciones externas.

Las actividades de innovación son todos aquellos pasos que se avancen en los campos científico, tecnológico, organizativo, financiero o comercial, incluyendo las inversiones en nuevo conocimiento para la implementación de la innovación, incluyendo todas las actividades de I+D, sean básicas o aplicadas.

Posiblemente, una de las aportaciones más interesantes realizadas en este manual, sea la consideración de cuatro tipos de innovación:

- Innovación de producto
- Innovación de proceso
- Innovación de marketing
- Innovación de organización

Innovación de producto:

Introducción de un producto o servicio que es nuevo o mejorado con respecto a sus características o a sus usos. Incluye las mejoras en las especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, uso amigable u otras características funcionales.

Innovación de proceso:

Es la puesta en marcha de una mejora sustancial en la producción, o en un método de distribución. Incluye cambios significativos en técnica, equipamiento y/o software.

Innovación de marketing

Es la puesta en marcha de un nuevo método de marketing que conlleve cambios en el diseño de producto o envase, posicionamiento de producto, promoción del producto o precio.

Innovación en la organización

Es la implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas de negocio de la empresa, en la organización del espacio de trabajo o en las relaciones externas.

En su conjunto, la trascendencia de tal concepción de la innovación es la implicación del diseño en cada uno de los cuatro tipos enunciados, más evidente en las innovaciones de producto y marketing que implican las tradicionales disciplinas del diseño gráfico o industrial, y más abiertas en las innovaciones de procesos y organizaciones hacia la ingeniería del diseño o la propia gestión del diseño vinculada a la estrategia empresarial.

2. Principios de innovación

Para hablar realmente de innovación se deben dar tres principios: Concepción, Invención y Explotación. La concepción implica la contemplación de la realidad existente desde una óptica diferente que permita abordar nuevos problemas o necesidades. Es por tanto sinónimo de cambio o de necesidad de cambio. La invención es la detección de cómo se puede producir el cambio, bien introduciendo un proceso nuevo para llegar a la solución, o bien por la creación de nuevos medios físicos y materiales para alcanzar el resultado deseado. Para que esta idea sea considerada realmente innovadora ha de generar beneficios, es decir ha de contemplarse también la explotación de la invención.

Por esta razón para el CSIC la innovación es la aplicación, por primera vez, de conocimientos y de prácticas racionales a la satisfacción de necesidades socioeconómicas, siendo condición necesaria su introducción con éxito en el mercado.

El ejemplo clásico, por lo ilustrador y antiguo, es Edison y la innovación que supuso la introducción de la luz eléctrica en las casas. Thomas A. Edison concibió una forma diferente de generar luz no por la combustión de gas, sino por la incandescencia de un filamento de cobre al pasar por él la electricidad en un pequeño espacio vacío de aire. Es decir, en su concepción incluyó la invención de la bombilla como medio para materializar esa incandescencia que irradiaba luz. Pero no se quedó ahí. También tuvo que solucionar la generación de electricidad a corriente continua y su distribución por las ciudades y los edificios.

3. Modelos de innovación

Se consideran básicamente dos modelos en función del grado de innovación: el radical y el incremental. Mientras que estos representan las pequeñas mejoras sobre lo ya existente, la innovación radical supone un cambio brusco e incluso la ruptura entre el antes y el después. Estos modelos vienen a representar los modelos de innovación en los grandes bloques occidentales. Mientras que en Europa cultural y tradicionalmente se ha perseguido la innovación radical sobretudo hasta la Primera Revolución Industrial; en Asia, por su reciente desarrollo y dependencia de otras potencias industriales ha adoptado un modelo de innovación incremental. Es decir, se ha dedicado a mejorar lo que otros países hacían sin aportar grandes cambios. En Estados Unidos, sin embargo, simultanean ambos modelos por las necesidades de liderazgo de las grandes corporaciones y las rápidas aplicaciones comerciales que saben aportar a sus productos y servicios. Un ejemplo significativo lo tenemos en los medios de almacenaje y reproducción audiovisual. Mientras que en Europa se inventó la cinta magnetofónica o el disco compacto, el gran negocio lo hicieron japoneses y norteamericanos. Los japoneses de Sony aportaron la innovación incremental del Walkman, que no es más que un pequeño radiocasete personal y portátil, pero supieron captar las necesidades de una sociedad universalmente hedonista. Los norteamericanos, aportaron la innovación incremental de generar toda una industria discográfica capaz de absorber y condicionar las innovaciones radicales europeas.

4. Contextos para la innovación

Dos grandes contextos se pueden dar en las organizaciones, empresas, países o continentes enteros para la innovación: tradicionalmente han sido las fortalezas internas y las debilidades externas, pero recientemente, desde la década de los 90 se están percibiendo tanto o más condicionantes los factores externos a esas agrupaciones de intereses. Efectivamente en una sociedad globalizada e interdependiente las ocasiones para la innovación pueden venir por la percepción de esos cambios con la suficiente antelación como para redirigir estrategias y, en consecuencia, productos y servicios.

Los contextos internos vienen a estar definidos por los siguientes factores:

- **Información de la empresa: fortaleza y debilidades**

Cualquier empresa que esté presente en su mercado sabe detectar sus áreas más fuertes e igualmente identificar sus flaquezas. En función del conocimiento de estos extremos podrá hacer valer sus fortalezas para el cumplimiento de sus objetivos, o contrarrestar sus debilidades con asociaciones estratégicas. La información que la empresa tiene de sí misma es la primera energía para afrontar la permanencia en el mercado.

- **Capacidad tecnológica: posibles productos y mercados**

La mayor o menor disponibilidad tecnológica nos permitirá una mayor o menor cartera de productos y, por lo tanto, nos permitirá abordar mas o menos mercados. Hoy en día, con una sobreproducción mundial, ya no es un factor tan competitivo ya que cualquier producto se puede hacer prácticamente igual en cualquier parte del mundo.

- **Información del entorno: amenazas y oportunidades**

Ya no solo importa el conocimiento del competidor directo, sino de todos aquellos agentes que intervienen en la cadena de valor del producto de la empresa: proveedores, distribuidores, minoristas. Cualquiera de ellos puede ser nuestro futuro competidor.

Por todo ello las circunstancias externas a nuestros entornos más inmediatos pueden ser las que propicien una ocasión para la innovación:

- **Cambios demográficos**

Las evoluciones de las poblaciones bien sea por el envejecimiento, bien sea por los movimientos migratorios, son fenómenos a tener en cuenta cada vez más porque son los que pueden definir nuestro cliente potencial. Ejemplos representativos serían los productos y servicios en aumento para la tercera edad o los productos específicos para la población hispana en Estados Unidos. Más extraordinario sería el ejemplo de una población culturalmente homogénea como la alemana, pero totalmente dispar entre la cultura consumista de la antigua República federal y la austera República democrática. En el momento de la reunificación, los alemanes del este no eran capaces de diferenciar las enormes variedades y marcas que había de un mismo producto en las estanterías de los supermercados occidentales recién implantados en el este, así que tuvieron que recuperar las marcas de la época comunista e ir introduciendo al consumidor en las nuevas.

- **Cambios de percepción cultural**

Percepciones culturales o cambios de valores han dado pie, especialmente en la última década, a nuevos productos y servicios. El flujo de la información, el efecto de los medios de comunicación consiguen “crear” estilos de vida diferentes y, en consecuencia, predisponen a nuevos consumidores de ese estilo. Uno de los mejores ejemplos de este cambio, afortunadamente sería la concienciación social y administrativa por el cuidado del medio ambiente, especialmente el urbano, que esta creando hábitos de selección de basuras en el hogar y políticas medioambientales. Todo esto, algo impensable tan solo hace diez años, supone hoy en día la existencia e empresas, productos y puntos de venta especializados en productos estrictamente ecológicos.

- **Nuevos conocimientos tecnológicos**

Indudablemente el acceso a la tecnología sigue siendo un factor de innovación en cuanto que ya no supone poseer la tecnología, sino saber qué permite hacer mejor la tecnología e ir a buscarla electrónicamente allí donde se encuentre y solo cuando la necesite. La tecnología esta en función de la estrategia, y no marca la estrategia la dependencia de una tecnología determinada.

- **Situación económica**

Es evidente que unas épocas boyantes son más propicias que otras a la implantación de nuevos productos o servicios. Un buen ejemplo lo tenemos en el auge de las vacaciones en cruceros en todo el mundo, o por el contrario, el fenómeno de las tiendas multiprecio surgidas de las crisis de fin de los ochenta y primeros noventa.

5. Nuevas visiones para nuevos paradigmas

Para el mejor entendimiento de los cambios que se están produciendo en el presente tendríamos que remontarnos a los años 80 cuando vivíamos todavía en una sociedad industrial basada en los medios de producción y que se caracterizaba por que todo lo que se producía se vendía. A partir de los 90, entramos de lleno en la sociedad post-industrial que se basa en los medios de comunicación, y que se caracterizaría por que vende aquel que tiene posibilidad de contactar mejor con su cliente final, es decir con el usuario. Ya en ese cambio de sociedad se produjo un cambio de paradigma en la formación en diseño. A las escuelas de diseño tradicionales que aportan valor añadido a los productos (diseño industrial) y a su comunicación visual (diseño gráfico), se les añadía las escuelas de diseño de objetos con gran valor de comunicación y de imagen para las empresas que los producían. El perfil del diseñador pasaba de recibir el encargo del empresario, a proponerle al empresario su interpretación personal para que la convirtiera en producto con firma de autor.

En la primera década del siglo XXI nos encontramos en plena sociedad de la información basada en la gestión del conocimiento. Su implicación en la industria se ha hecho notar cuando vemos las mismas tiendas en gran parte de las ciudades del mundo. La formación en diseño en esta década se ha adaptado a los aspectos comunicativos, a través de cursos de especialización y másters, pero no tanto en los aspectos conceptuales de generación de nuevos negocios en base a nuevos productos.

Por esta razón, se revisa la cadena de valor de un producto desde su concepción, hasta su producción y distribución, descubriendo el valor comunicativo del punto de venta que es el que realmente está en contacto con el consumidor y sabe como éste cambia de gustos, de hábitos, y de percepciones. De esta manera los puntos de venta se convierten en estratégicos, pasando las tiendas de vender productos a ofrecer estilos de vida. Es entonces cuando aparecen las cadenas de las grandes marcas, las franquicias, las tiendas tematizadas, los lujosos catálogos de las tiendas, y todo aquel soporte al estilo de vida que ofrece ese punto. El paradigma de este fenómeno es la tienda virtual, en la que se genera un nuevo negocio en función del manejo de una información, de la gestión logística y de la comunicación con el cliente.

Así vemos como hasta el propio concepto de tendencia ha cambiado. Si hasta los 80, en la sociedad Industrial, seguir la tendencia era sinónimo de seguir al líder, a partir de los 90, en la sociedad post-industrial se trata de entender el cambio y plantear una respuesta con la que se identifique el usuario. Así actuaron empresas hoy muy conocidas en todo el mundo y de todos los sectores: Ikea, Zara, Swatch, Camper,...

Hoy en día, en la sociedad del conocimiento, las empresas más competitivas ya han aprendido la lección y saben que tendencia es disponer del producto adecuado para un mercado oportuno.

Nos encontramos con una nueva dimensión para la innovación. Si hasta los 80 se hablaba de productos con innovación, a partir de los 90 se plantean nuevos servicios que generan nuevos productos. Por lo tanto, si hasta los 80 hablábamos de innovación tecnológica o de innovación por diseño, a partir de los 90 se entiende la innovación a lo largo de todo el proceso de vida del producto: desde su generación, desarrollo, producción y hasta el lanzamiento.

En nuestra década, como lógica consecuencia de la globalización de los mercados, la innovación es disponer del producto adecuado en el momento oportuno (right product just in time), ya que, con esta nueva dimensión los pequeños nichos globales son grandes mercados.

6. Casos de éxito de innovación

Para el conocimiento en profundidad de casos de éxito de innovación, tendríamos que volver al Manual de Oslo y sus cuatro niveles: la innovación de producto, de proceso, de marketing y de organización. Con el objeto de ser más precisos en la búsqueda de ejemplos y casos representativos, se ha considerado pertinente relacionar los niveles del Manual de Oslo con las categorías de innovación que propone el grupo Doblin, consultores estratégicos norteamericanos, que desglosan las cuatro áreas en diez tipos de innovación.

El nivel de organización, lo relacionamos con la categoría de las finanzas, que identifica, a la vez, la innovación por el modelo de negocio y por la forma de establecer redes y alianzas estratégicas. La respuesta a la pregunta de por qué está dispuesta la gente a pagar nos llevaría a ejemplos tan dispares como los productos y servicios hiperssegmentados, o las tiendas de prototipos donde se paga por ser el primero en probar un nuevo producto, como el caso de Sample Lab en Tokyo. Como ejemplo de alianzas estaría el caso de Intel que, ha pasado de ser un mero proveedor de procesadores, a tener producto propio en acuerdo con otras marcas.

La categoría de las mejoras en los procesos es coincidente en ambos modelos de innovación. El grupo Doblin diferencia la mejora de los procesos como un nivel de innovación elemental, del nivel más avanzado de cómo crear y añadir valor a la oferta básica de un producto o servicio, considerando el propio proceso como un valor siempre ampliable con otros valores añadidos. El modelo de negocio de WalMart de ofrecer el mejor precio al consumidor, y la versión española en alimentación del caso Mercadota, serían dos ejemplos representativos.

La innovación de producto es identificada por la oferta del mismo, sea por sus atributos, por la concepción de los productos como sistemas, o por la aportación de un servicio que, igualmente, satisface una necesidad. Es posiblemente en este campo donde la interrelación diseño e innovación se hace más evidente porque es donde se materializan formalmente las características de cualquier producto que lo diferencian de los existentes en el mercado. Cuanto más saturado esté un sector, más habrá que afinar en la definición de esos atributos, tal y como se puede apreciar en el sector del automóvil, los muebles o los electrodomésticos.

Un buen ejemplo de producto sistema sería Mecalux, que empezando como sistema metálico de estanterías, llegan a ofertar todo el sistema logístico de cualquier empresa. Otro ejemplo de innovación por la calidad en el servicio lo tendríamos en la implantación de la cadena OpenCor que prácticamente a eliminado a sus competidores en las tiendas abiertas todos los días del año ofreciendo alimentación, prensa y regalos.

La innovación en marketing, es considerada en el modelo de Doblin como la categoría de las entregas que recibe el consumidor. En este nivel diferencia entre el canal para hacer llegar la oferta; la marca como elemento de comunicación de la oferta; e incluyendo como último nivel, la experiencia que el consumo o uso de un producto o servicio le ha producido al destinatario.

Fenómenos como la venta por Internet, las tiendas temporales o los canales de venta no convencionales son ejemplos de cómo llegar al consumidor final de forma diferente e innovadora. Sin embargo el gran reto de cualquier marca es la medición del impacto que le infiere al consumidor y la experiencia que le transfiere. Las bebidas refrescantes y las alcohólicas, o los helados son ejemplos de productos cuyas marcas intentan hacernos llegar sus particulares sensaciones. Pero también son buenos ejemplos la fidelización que demuestran los usuarios de Harley Davidson, o el hecho de vender experiencias extravagantes como subir a la estratosfera que ofrece Virgin.

De esta manera vemos cómo se valora todo el proceso de innovación, desde la concepción de un negocio, hasta su incidencia en la vida del consumidor. Se contempla así, por tanto, toda la cadena de valor de una empresa, identificando todas las oportunidades para introducir mejoras que lleven al éxito comercial.

7. Conclusión

A lo largo del proceso de generación, desarrollo y presentación de esta reflexión se ha pretendido hacer ver nuevas áreas de innovación donde el diseño puede incidir; de profundizar en el conocimiento de los métodos y técnicas de innovación, y de analizar los casos de los productos y servicios que utilizamos todos los días y conocer las empresas que hay detrás de ellos.

El deseo final es el de concienciar al público de que la innovación como actitud de constante mejora, empieza por uno mismo en nuestros ámbitos personales, en nuestros puestos de trabajo o en nuestro tiempo libre.

Sea ésta una invitación a la inmersión en el mundo del diseño y la innovación.



José Julián Ponce

Licenciado en Pedagogía por la Universitat de València, Facultat de Filosofia i Ciències de L'Educació.

Cursó el Màster de Gestió Integral de Conflictes y Promoció de la convivència en la Universitat Autònoma de Barcelona.

Participó en el III Congreso Internacional de Educación Ambiental en la Asociación Española de Educación Ambiental en Granada.

Curso de Implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000 por el Instituto Valenciano para la Formación Empresarial.

Seminario Internacional "Innovación en la construcción de convivencia".

Ha impartido varios cursos de Técnicas de Creatividad e Innovación en la Concejalía de Juventud del Ayuntamiento de Valencia.

Actualmente es Director del área de Educación de Masuno Servicios Socioambientales, S.L. y Coordinador Estratégico de Alternativas de Ocio y Formación, S.L.

"La Creatividad en el desarrollo de nuevos productos innovadores"
Seminario impartido el 21 de mayo de 2009 →

La Creatividad en el Desarrollo de Nuevos Productos Innovadores

1. INTRODUCCIÓN A LA CREATIVIDAD

1.1.- Definición y principios

La creatividad, podría decirse, consiste en su mayor parte en volver a ordenar lo que sabemos a fin de descubrir lo que no sabemos. La nueva ordenación acostumbra a ofrecer alternativas sin fin a base de ideas, bienes y servicios.

Principio de la obertura

Existen problemas cerrados y problemas abiertos, pero nuestros hábitos a menudo nos hacen pensar que los problemas tienen una única solución, y por tanto, el procedimiento para encontrarla es también único, y basado solamente en la racionalidad, sin espacio para la imaginación. Por tanto, nuestra misión será encontrar la solución (que creemos está escondida en algún lugar, no imaginarla).

Y, no obstante, no hay muchos problemas cerrados. Veamos un ejemplo clásico: “dos y dos son cuatro”. Esta afirmación, por obvia que parezca, siempre puede ponerse en controversia si nos paramos a pensar. Si convenimos que el resultado es “cuatro”, puede ser que estemos pasando por alto que también pueden ser “22”, o que si se trata de dos parejas de distinto sexo, al cabo del tiempo pueden ser 5 ó 6... En cambio, si se trata de figuras de arcilla en manos de un niño, puede ser fácilmente “1”. O quizá sean objetos de cristal, y puedan convertirse pronto en 3....

Principio de la complejidad

Porque en realidad, no existen los “problemas” en el vacío, aislados, unidimensionales, sino las “situaciones problemáticas”, compuestas de diversos hechos y dimensiones.

Principio de la superación

«Más vale maña que fuerza», dice un refrán castellano. En general, si somos capaces de “independizarnos” del método lógico o secuencial, comprendiendo que de lo que se trata es de obtener una nueva situación sin el problema originario.

Principio de la ingenuidad

Se trata de despejar nuestra pituitaria y nuestra superficie neuronal: hemos de deshabituarnos, desbloquearla, si queremos “oler” la solución (precisamente, porque la tenemos tan cerca, en nosotros). Etimológicamente, ingenuo significa no-originado, es decir, libre de prejuicios e incluso libre de pre-planteamientos.

1.2. Pensamiento vertical vs. Pensamiento lateral

El pensamiento lateral es una nueva forma de concebir el planteamiento de nuestro cerebro, es una forma diferente de enfocar las situaciones, es la nueva forma de usar la creatividad sin seguir los patrones lógicos del pensamiento vertical.

PENSAMIENTO VERTICAL

Se mueve sólo si hay una dirección en que moverse.
Sabe lo que está buscando.
Es analítico.
Se basa en la secuencia de las ideas.
Se usa la negación para bloquear bifurcaciones.
Se excluye lo que parece no relacionado con el tema.
Las categorías, clasificaciones y etiquetas son fijas.
Se siguen los caminos más evidentes.
Es un proceso finito.

PENSAMIENTO LATERAL

Se mueve para crear una dirección.
Busca pero no sabe lo que busca hasta que lo encuentre.
Es provocativo.
Puede y debe efectuar saltos.
No se rechaza ningún camino y se exploran todos por absurdos que parezcan.
Se investiga hasta lo que parece totalmente ajeno al tema.
Las categorías, clasificaciones y etiquetas no son fijas.
Se buscan los caminos menos evidentes.
Es un proceso probabilístico.

Podemos pensar vertical o lateralmente. El pensamiento vertical es lógico, deductivo, analítico, secuencial. La lógica, por su puesto puede conducir a una conclusión.

Pero hay otro modo de pensar, que Edward de Bono llama "Lateral thinking", pensamiento lateral. Este autor propone el siguiente ejemplo. Imaginemos una casa de campo en la que colocamos a cuatro observadores: uno delante de la casa, uno en la parte trasera y uno en cada lateral. Si estos observadores describen la casa desde su punto de vista, cada uno realizará una descripción diferente, que considerarán como la más correcta. Según el pensamiento lateral (también llamado paralelo), el proceso debería ser el siguiente: primero colocaremos a los cuatro observadores en la parte delantera, y así sucesivamente en todos los puntos anteriores. Así, en cada momento cada persona observa en paralelo desde el mismo punto de vista. Es casi lo contrario del pensamiento argumentativo donde cada parte adopta una visión contraria de forma deliberada. Dado que cada persona observa los cuatro lados del edificio, el tema se explora a fondo. El pensamiento lateral implica que en todo momento hay alguien observando en la misma dirección.

Sin embargo, el pensamiento lateral va más allá. En el pensamiento tradicional, si dos personas no coinciden se produce una discusión en la que cada una intenta demostrar a la otra que está equivocada. En el pensamiento lateral, ambos puntos de vista se sitúan en paralelo, por muy contradictorios que parezcan. Si más adelante surge la necesidad de elegir entre las diferentes posiciones, la opción se realiza en ese momento. Si no es posible tomar una decisión, el diseño tiene que abarcar las dos posibilidades.

En todo momento, el objetivo principal es diseñar un camino hacia adelante.

1.3.- Estrategias de creatividad

La experiencia de la creación es una experiencia transformadora. Quien la vive nunca más vuelve a ver la realidad como algo inamovible y dado, porque comprende que somos nosotros quienes controlamos la producción de la realidad en que vivimos.

Si queremos crear, tenemos que ponernos a ello. Tenemos que ponernos a crear. Tenemos que propiciar y facilitar los medios y los momentos para la ejecución de actos de creación reconociendo el carácter intencional del acto creativo, propiciándolo intencionalmente.

Al servicio de estos procesos de creación hay disponibles métodos y técnicas de probada eficacia y de ejecución accesible para cualquier persona y para cualquier grupo de profesionales previamente entrenado y cohesionado.

Asimismo, existe suficiente material para el entrenamiento y desarrollo de las capacidades, factores y habilidades que propician la creación: desde el entrenamiento de la percepción hasta la realización de conexiones inusuales o infrecuentes.

Las técnicas son sistematizaciones de los procesos y habilidades mentales que entran en la creación. Utilizándolas entrenaremos y desarrollaremos esa facultad, esa capacidad que todos tenemos para transformar la realidad, con la incorporación de lo que nunca había sido pensado, de lo que nunca había sido dicho y de lo que nunca había sido propuesto ni descubierto. Por supuesto, serán los cambios culturales los que hagan permanentes y estables los valores y los hábitos propiciadores para el desarrollo de la creatividad. No obstante, en los procesos de formación y entrenamiento encontraremos también elementos aceleradores para ese cambio cultural.

El reto está delante de todos nosotros. Podemos ver cómo los cambios nos alcanzan y nos adelantan, haciéndonos correr sin parar para no quedarnos demasiado atrás. O podemos convertirnos en propiciadores y generadores de cambio y de novedad, haciendo que la realidad se ajuste a nuestros deseos y objetivos. La decisión es nuestra. Como lo es la de propiciar y fomentar la capacidad creativa de las personas y de las organizaciones.

1.4.- El proceso creativo

De las cuatro dimensiones propuestas por Mel Rhodes en 1961 para el estudio y comprensión de la creatividad -proceso, persona, producto y ambiente-, es el proceso el que ofrece mayores y mejores posibilidades de actuación.

El proceso creativo es reproducible a voluntad. Podemos ensayarlo. Podemos practicarlo. Y podemos hacerlo sin necesidad de largos períodos de aprendizaje o difíciles cambios de criterios, actitudes y valores personales o corporativos.

En el proceso, en la práctica con las operaciones, los métodos y las técnicas disponibles para la creación, tenemos el elemento de palanca capaz de iniciar y propiciar los cambios y de actuar sobre el ambiente y el entorno próximo de forma inmediata. Además, nos ofrece un instrumento de medida más eficaz que los tests disponibles para medir la fluidez, la originalidad, la flexibilidad, la capacidad de elaboración o la sensibilidad y orientación al objetivo.

Sabemos que hemos aprendido algo cuando somos capaces de hacer algo que no éramos capaces de hacer antes de aprender lo que aprendimos. O cuando lo hacemos mejor. Y en la realización, en la ejecución del saber y del poder, en el acto creativo, tendremos la demostración y la medida del aprendizaje. Si creamos, si somos capaces de desarrollar procesos creativos eficaces y productivos, tendremos la demostración del aprendizaje realizado. Y tendremos, al mismo tiempo, el mejor instrumento para la eliminación de bloqueos, el cambio de mentalidades y el cambio de las personas.

2. CÓMO DESARROLLAR LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA

La creatividad no es exclusiva de los genios. Todos podemos ser creativo, sólo es necesario proponérselo. Se puede aprender a ser creativo. Como en todos los ámbitos, puede ser que tengamos más o menos dotes naturales, por supuesto. Pero también podemos aprender y disfrutar. Porque ser creativo contribuye a disfrutar de la vida.

La creatividad es un dulce que no amaga a nadie. En cambio, es muy difícil encontrar nuevos productos creativos e innovadores en nuestras organizaciones. ¿Por qué ocurre esto?

Creatividad es una palabra amable, un tema agradable. Si nos califican de “creativos” o “innovadores” nos sentimos alagados. Porque tenemos la certeza de que la creatividad reporta beneficios a nuestra empresa y a nuestra vida personal. La creatividad tiene “glamour”.

No obstante, la realidad muestra un escenario muy diferente del esperable según lo anterior: la creatividad es un bien escaso en nuestras empresas. Generalmente, sólo se utiliza cuando hay un problema que resolver. Sólo entonces nos esforzamos por agudizar el ingenio en pos de la resolución de dicho problema.

Pero raras veces se pasa a incorporar la creatividad a la cultura y al modus operandi de la empresa. Por qué invertimos tan poco en este activo de bajo coste y alto rendimiento? Nuestras organizaciones están estructuradas de forma jerárquica y orientadas a la producción. En cualquier fase de este ciclo productivo, un colaborador con una iniciativa, ¿qué puede hacer con ella?

Lo más normal es que tope con lo que conocemos como “Mata ideas” (aquellas frases que la estructura de la organización utiliza para “defenderse” de las nuevas ideas: “Sí, pero...”, “no tenemos presupuesto”, “es una buena idea, pero no es para nosotros”, “nos falta gente para hacerlo”, etc. ¿Cuántas iniciativas valiosas duermen una paz eterna en los cajones del superior inmediato?

Las ideas quedan a merced del lugar donde caigan. Esto explica que tan pocas de estas aportaciones vean la luz, pese a que la capacidad de generar ideas de todos los que colaboran en una empresa haya sido elogiada. La creatividad necesita un campo de cultivo adecuado a sus características.

Deanna Berg, consultora de estrategias de cambio, escribió: “Lanzar las ideas muy pronto es como lanzar un paquete de semillas de flores porque no son bonitas”. Las ideas-semilla necesitan un plantel (lugar, tiempo, dedicación) donde enraizar lo suficiente como para demostrar si tienen futuro, si pueden abrir nuevos campos, mejorar el servicio, etc. Si no dotamos a la estructura empresarial de mecanismos para que las ideas superen el estado embrionario, puedan madurar y sobrevivir el tiempo suficiente para demostrar sus valores, estamos contribuyendo a matarlas.

Crear un plantel para las iniciativas es una lanzadera para introducir la creatividad en la empresa y un buen motor para promover el cambio. Aquellas que demuestran su valía conviene insertarlas en la cadena de valor del producto o servicio. En algunos casos el tránsito será más rápido por su facilidad de implantación. En otros, puede requerir proyectos específicos.

Adecuar la estructura de nuestra organización creando mecanismos para promover, recoger y tratar adecuadamente las ideas que diariamente surgen, es un primer paso para que la creatividad se convierta en fuente de riqueza. El camino es largo, pero excitante y prometedor.

Cómo reforzar las nuevas ideas

Algunas ideas:

1. “Engordarla”. Conseguir que una nueva idea tenga suficiente “gancho” pasa por dotarla de un contenido sólido y estudiado.
2. Pide consejo. Antes de pedir presupuesto o recursos, pide consejo a los inversores clave.
3. No te obsesiones por la propiedad de la idea. Es más importante que la idea progrese que obtener reconocimiento por una idea que no cuaja. Comparte tus ideas y permite que otros las complementen y/o mejoren. Actúa como si fuese una idea de todos.
4. Construye tu credibilidad haciendo un gran trabajo. La confianza se gana con el tiempo. Una vez que te has puesto a prueba, vender ideas es más fácil.
5. Desarrolla empatía con consumidores y clientes. Comprende y comunica claramente la estrategia con consumidores o clientes respecto a la idea.
6. Haz pre-venta. Siempre que sea posible, haz pre-venta de uno en uno antes de ir a una reunión con múltiples compradores.
7. Vende en equipo. Las buenas ideas raramente se venden por menos de dos personas. Crea equipos multifuncionales que puedan presentar tu idea.
8. Comprende y vende también a quien muestra resistencia o busca satisfacer sus propias necesidades.
9. Gestiona las expectativas. Sé consciente de que cuando se implementan nuevas ideas, las cosas empeoran antes de ir a mejor. Establece estas expectativas sin perjudicar el entusiasmo por la idea.
10. Persiste. Requiere un esfuerzo continuado y trabajar duro.

Bibliografía

Thinkertoys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa. Michael Michalko. Ed. Gestion 2000. Barcelona, 2001.

Seis sombreros para pensar. Edward de Bono. Ed. Paidós Ibérica. Barcelona. 2008.

El pensamiento lateral: manual de creatividad. Edward de Bono. Ed. Paidós Ibérica.

7 visiones sobre creatividad e innovación. Cátedra INCREA. Publicaciones Universitat Jaume I.

Descubrir la creatividad. Francisco Menchén Bellón. Ed. Pirámide.



Prudencio Herrero Acebo

Licenciado en CC. Físicas

Desde marzo de 2006 director de la Fundación EXECyL, experto en innovación aplicada, ha formado a más de 500 empresas y centros tecnológicos en el uso de la creatividad, la vigilancia tecnológica, la dirección de proyectos de I+D+i y la puesta en marcha de estrategias de innovación.

"Creatividad e Innovación"

Seminario impartido el 19 de mayo de 2009



Creatividad e Innovación

La creatividad es un concepto que, en pleno siglo XXI, sigue desatando un enorme interés. Resulta ser una cualidad muy bien valorada por cuantos estudian la competitividad y la necesidad de innovar en las empresas, en las regiones y en los países.

Sin embargo la creatividad es un concepto poco comprendido, sujeto a numerosos prejuicios y a preconceptos en ocasiones equivocados. La creatividad es el proceso que nos lleva a obtener nuevas ideas. La definición es sencilla, sin embargo en nuestra vida diaria, nos resulta difícil encontrar la diferencia entre creatividad e imaginación o entre creatividad y lo que comúnmente denominamos originalidad.

Hoy en día la innovación se está tornando como una herramienta fundamental para la competitividad y la sostenibilidad de nuestras organizaciones y unido al concepto de innovación coexiste la creatividad como elemento necesario. Si entendemos la innovación en un sentido estricto, creatividad e innovación serían conceptos complementarios. Pues la creatividad trabajaría para la obtención de nuevas ideas y la innovación se encargaría de implementar las ideas, de llevarlas a la práctica y, cuando es posible, de obtener de ellas valor. A veces se confunden y se mezclan ambos conceptos y es frecuente escuchar decir que se necesita “más creatividad” cuando se quiere decir innovación y viceversa.

Es preciso destacar que para ser innovador no es condición necesaria la creatividad. Se puede ser innovador sin ser creativo, pues la idea a implementar no tiene por que ser nueva, basta con que lo sea en el marco de la empresa en la que se pone en práctica. Ser innovador significa ser capaz de llevar a cabo algo nuevo para la empresa, se trata más de ser implementador que de ser creativo.

La creatividad es una cualidad humana (aunque probablemente no exclusivamente humana). Una pregunta que todos nos hacemos es si la persona creativa ¿nace o se hace?. Evidentemente hay personas que están naturalmente mejor dotadas para la creatividad. Cuánto de esa cualidad proviene de la genética o de la educación es un debate que todavía no está concluido. En mi opinión es una combinación de ambos aspectos lo que da como resultado esa “creatividad natural”. Lo verdaderamente relevante es si, independientemente de las condiciones naturales, es posible mejorar el desempeño creativo. La experiencia me dice que sí... y mucho.

Desde mediados del siglo pasado se ha ido desarrollando todo un cuerpo metodológico que podríamos denominar “técnicas de creatividad”. En principio es una colección diversa de herramientas que permiten mejorar el desempeño creativo. ¿Son esas técnicas la solución para hacer de cualquier persona una persona creativa?

De mi estudio de las más de 150 técnicas de creatividad que se recogen en la bibliografía sobre el tema, he encontrando con sorpresa que muchas de ellas no sirven para la tarea principal de la creatividad, que es la generación de ideas novedosas. Fruto de ello, me propuse poner en práctica una gran parte de dichas técnicas para evaluar su capacidad para generar ideas verdaderamente nuevas. Las conclusiones de este trabajo (aún no publicado) me sugirieron la agrupación de las técnicas en conjuntos o familias en las que encontraba algunos puntos en común.

En el taller realizado en el marco del programa Camernova expuse los principales hallazgos fruto de este trabajo de investigación y de las experiencias formando a más de 500 empresas y centros tecnológicos en esta materia. A continuación expongo algunas de las principales conclusiones.

La creatividad es una cuestión de actitud

Sin ninguna duda, independientemente de las técnicas de creatividad que se empleen, la actitud abierta hacia la creatividad es el elemento fundamental. En esto se cumple el famoso efecto de la profecía autocumplida: las personas que creen que son menos creativas se desempeñan peor que las que creen

que sí. He incluso, a pesar de que sus resultados sean más creativos (en el sentido de generar ideas nuevas), no suelen reconocer esa creatividad puesta en juego.

Trabajar sobre las condiciones para desplegar esa actitud creativa es el gran reto que se nos plantea a las empresas y en especial a quienes tenemos responsabilidad en ellas. Es difícil que las personas desplieguen su creatividad si les ofrecemos un entorno excesivamente formal en la que los fallos no se toleran y en el que “dar la respuesta correcta” se impone a “dar las respuestas posibles”. Por ello, un entorno más permisivo, favorece el flujo de ideas creativas. Esto nos obliga a revisar determinadas reglas no escritas con las que nos desempeñamos en las empresas.

Generar muchas ideas, no es el objetivo

Decía Linus Pauling (dos veces Premio Nobel de química) que “la mejor manera de tener una buena idea, es tener muchísimas ideas”. Esta frase es empleada como totem por una buena parte de las técnicas de creatividad. Sin embargo, la generación de un elevado número de ideas, no parece posible en todos los casos.

En mi opinión, es absurdo dedicar esfuerzos a generar “muchísimas ideas” como decía Pauling, pues sabemos que los recursos son limitados (especialmente el tiempo que podemos dedicar a buscar ideas). Es más interesante, como siempre sugieren algunos de los alumnos de estos talleres, tener pocas ideas pero buenas.

Hay una técnica que empleamos para demostrar que es sencillo generar un elevado volumen de ideas creativas: El análisis morfológico. La técnica consiste en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o estructuras básicas. Con sus rasgos o atributos se construye una matriz que nos permitirá multiplicar las relaciones entre tales partes. Por ejemplo: queremos diseñar un nuevo yogur. Dividimos nuestro problema en partes en función de rasgos o atributos: envase, tapa, contenido, funcionalidades, packaging... Cada una de ellas puede ser dividida a su vez en varias, por ejemplo el envase: forma, tamaño, color, material... La técnica funciona muy bien cuando se piensa en “abierto”, es decir, que cuando pensamos en posibles materiales, pensamos en TODOS los posibles materiales (y no solo en los materiales habitualmente empleados en yogures como plástico PET o cristal).

De la combinación de todos estos atributos sale como resultado un elevadísimo número de posibilidades. En el taller obtuvimos en 15 minutos más de tres trillones de posibilidades (descontando las ideas que ya están en el mercado, por supuesto). ¿Un buen resultado? Probablemente Pauling estuviera satisfecho, pero ese enorme número trae consecuencias. Si quisieramos escribir cada una de las combinaciones a razón de una por segundo... necesitaríamos ¡¡8 veces la edad del universo para poder escribir todas estas combinaciones!! Por no hablar de seleccionar alguna de esas ideas, ¿se imagina el lector?

Taladros para desenroscar bombillas

Las técnicas de creatividad tienen un propósito: ayudar generar ideas creativas (nuevas). Pero es necesario conocer cual es el alcance de cada técnica y sus limitaciones. Imaginemos una situación habitual para resolver un problema habitual: una reunión de trabajo tipo tormenta de ideas en la que resolver el problema de las “reuniones de trabajo ineficientes”. La tormenta de ideas o brainstorming es, sin duda, la técnica de creatividad más conocida y más utilizada. Emplea unas reglas muy sencillas que podrían resumirse en: convocar a un grupo de personas (lo ideal de 6 a 8), separar la creación de las ideas de su juicio, posponiendo éste último a una segunda fase. Se pueden decir las ideas con libertad, se apuntan, pero no se hace ningún

comentario sobre las mismas. En mi opinión es un acierto posponer la valoración de cada idea, pues ello hace que el entorno sea más permisivo, y el segundo beneficio más importante es que con la participación de otras personas, sus ideas pueden estimular a que se nos ocurran más a nosotros. Por ello estas reuniones suelen ser más productivas (al menos en cantidad) que la generación de ideas individual de sus miembros.

El resultado de esa tormenta de ideas, planteada de la manera clásica, para el problema de las reuniones ineficaces arrojará resultados del tipo: tener un orden del día, llevar la reunión preparada, evitar interrupciones, que haya un moderador, evitar que se acapare la conversación por unos pocos... y cosas así. Mi pregunta es: ¿son estas ideas creativas?, ¿son nuevas estas ideas?

Si se estudian en detalle, la mayoría de las técnicas consisten en “dejarle a uno pensar” (entre ellas la tormenta de ideas), por lo tanto dudo de su capacidad para ayudarnos a generar ideas creativas, más allá de las habilidades que ya nos eran propias antes de emplearlas. Suelen tener beneficios obvios: unas ayudan a estructurar las ideas cuando aparecen (mapas mentales, tormenta de arroz, flor de loto...) o a dejarlas por escrito de una determinada manera (bloc de notas, nube de postit, 635, brainwritting, Philips 66, Think Tank...) o, como el caso de las tormentas de ideas, proporcionan unas “reglas del juego” que crean entornos más permisivos (seis sombreros, sesión de disparo...). Pero creo, aunque sé que no es lo ortodoxo en la literatura hasta el momento, que en realidad estas no son verdaderas técnicas para ser más creativo, pues nos hablan más del continente que del contenido, se centran en las reglas que debe seguir el grupo pero, a la hora de la verdad, le dejan a uno solo “a ver que se le ocurre”. Más del 80% de las técnicas estarían en esta categoría, por lo tanto no nos ayudan a dirigir el pensamiento y hacen que el resultado dependa en exceso de las características personales previas de los participantes en las técnicas.

Por si fuera poco, en demasiadas ocasiones estamos empleando estas, en mi opinión, mal llamadas técnicas de creatividad, para resolver problemas que no necesitan de ideas nuevas. Solo requieren una revisión sistemática o una forma de pensar sobre el problema desde múltiples perspectivas. Eso es desenroscar bombillas con taladros.

Técnicas que sí ayudan a tener ideas nuevas

Las fases del proceso creativo en la literatura sobre el tema son cuatro: Preparación, incubación, iluminación y verificación. Todas las técnicas, sin excepción, inciden en la preparación del problema de forma más o menos explícita. La incubación y la iluminación son dos procesos propios de nuestro subconsciente/inconsciente sobre las cuales tenemos poca capacidad de influencia. Edward de Bono es probablemente el autor que más concienzudamente ha estudiado el proceso creativo y es el autor de numerosísimas técnicas que pueden ayudar a encontrar esa idea creativa, especialmente ayudando a preparar el problema.

Las hay que hacen un planteamiento previo, para determinar si el problema a resolver es verdaderamente una causa y no una consecuencia de otro problema subyacente. Esas técnicas, más que tratar del hecho creativo, hablan de un correcto planteamiento del problema y suelen ser bien conocidas en entornos de tipo industrial (asociadas a las herramientas clásicas de la calidad). Pero no pueden ser consideradas tampoco como herramientas de creatividad, sino más bien de análisis y de estructuración del problema (por ejemplo el árbol de relaciones causa-efecto, el diagrama de espina de pez, análisis de pareto, los cinco porqués...).

Otras ayudan en la preparación haciendo que el pensamiento se focalice en aspectos concretos para ayudar a contemplar el problema desde distintas ópticas y, de alguna manera, cerrar el círculo de posibles soluciones. En general son técnicas que me han demostrado su valía y que recomiendo que se utilicen como complemento a la clásica tormenta de ideas. Mis favoritas son:

SCAMPER, consiste en una lista de preguntas que conduzca el proceso de la tormenta de ideas clásica, mejorando sus resultados notablemente. Esas preguntas son las siguientes: ¿qué podemos Sustituir?, ¿qué podemos Combinar?, ¿qué podemos Adaptar?, ¿qué podemos Modificar?, ¿Podemos darle otros usos?, ¿qué podemos Eliminar? Y ¿qué podemos Reorganizar?

Brainstorming inverso, consiste en realizar una tormenta de ideas con las reglas clásicas, pero cambiando el propósito del problema a solucionar. En el ejemplo visto anteriormente, en el taller se trabajó sobre cómo hacer lo más improductiva posible una reunión. De las ideas que surgieron, se escogieron algunas para, pensando sobre ellas obtener resultados más creativos de cómo hacer las reuniones más productivas, que era el verdadero interés en un principio. Por ejemplo, uno de los equipos propone como método para hacer las reuniones improductivas: “estar incómodos”. Utilizando esa misma idea, pensamos en ella de forma que nos ayude a tener reuniones más eficaces y se nos ocurre: hacer las reuniones de pie, para evitar que se prolonguen en exceso, que el que más hable se vea obligado a irse alejando de la mesa, de forma que se evita intervenciones interminables... es decir, se rescatan algunas de esas ideas aparentemente absurdas y se emplean como provocaciones para obtener ideas novedosas sobre el problema.

Idea disparatada, es una variante de la anterior técnica. Se trata de una tormenta de ideas clásica, en la que se añade como regla adicional que solo se admiten ideas o soluciones disparatadas. Ello hace que el ambiente se relaje mucho, evitando el miedo al ridículo y el juicio sobre las ideas dichas (que aunque no se explícito, en los entornos empresariales siempre hay un miedo subyacente a decir cosas inapropiadas). Las ideas, normalmente irrealizables, deben pasar por un proceso de “vuelta a la realidad” en el que, pensando sobre las propuestas disparatadas se buscan soluciones realizables.

Rompiendo las reglas, la técnica propone construir pensamientos deliberadamente estúpidos (provocaciones), en los cuales algo que damos por hecho (una “regla” no escrita) sobre la situación no es verdad. Los pensamientos necesitan ser estúpidos para dar una sacudida eléctrica a nuestras mentes fuera de las maneras de pensamiento preestablecidas. Una vez que hayamos hecho una declaración provocativa, nuestro juicio entonces se suspende y la declaración se utiliza para generar ideas. Las provocaciones nos dan los puntos de partida originales para el pensamiento creativo. Por ejemplo si partimos de la premisa: “todos los hoteles tienen recepción” podemos idear posibilidades en las que ello no sea así. De hecho este es el ejemplo de una idea, aparentemente absurda hace unos años, que hoy se ha hecho realidad en hoteles de bajo coste.

Otra familia de técnicas buscan la inspiración mediante conexiones aparentemente alejadas del problema a resolver. Por ejemplo la biomimética que encuentra soluciones en el ámbito de la naturaleza, o la sinéctica visual o auditiva, que pretende realizar conexiones entre el problema y algunas imágenes sugerentes o la audición de sonidos o músicas. Estas técnicas son muy útiles para el proceso creativo en solitario (sin posibilidad de reunir al grupo) y suelen ayudar a salir de los atascos creativos. Estas técnicas se suelen emplear en los entornos creativos clásicos (empresas de publicidad o diseño). A veces se emplean ejercicios aparentemente sencillos, y alejados del proceso creativo, para que el cerebro “descanse” y se presente renovado a una nueva sesión de pensamiento. Estas técnicas pueden ser: darse un paseo, montar en bici, abrazar un árbol, comprar una revista que nunca antes hayamos visto... En los talleres realizados, un sencillo montón de caramelos, concede una pausa (y probablemente una leve inyección de glucosa), que hace que los equipos vuelvan a generar ideas de forma creativa.

Hay una serie de técnicas que combinan la generación clásica de ideas (tipo tormenta de ideas) con el psicodrama. En ellas se pretende que los participantes adopten un papel o una forma de pensar determinada. Algunas de estas técnicas son la metodología, en la que los miembros del grupo interpretan los papeles de personajes mitológicos, las películas, en las que adoptan los papeles de personajes de películas o de series de televisión, la reunión de famosos, en la que se hacen pasar por personajes conocidos. Su empleo puede ser adecuado para algunas situaciones, pero no resulta tan conveniente en la solución de problemas

técnicos. Para este último caso, recomiendo utilizar la técnica de los seis sombreros, que obliga al grupo a pensar de forma idéntica en cada momento, como si todos los participantes se pusieran “el mismo sombrero para pensar”. Los sombreros que emplea la técnica son: el blanco para la recopilación de datos, el rojo para presentar las sensaciones o emociones (no necesitan ser explicadas de forma lógica), el amarillo para ver los aspectos positivos, el negro para los negativos, el azul que se usa como coordinador del proceso para verificar si es necesario emplear de nuevo alguno de los sombreros y, por último, el verde para generar ideas creativas. Sin ser una verdadera técnica de creatividad (pues solo nos dice que nos “pongamos el sombrero verde y pensemos”), resulta especialmente útil para los equipos que se reúnen a menudo para generar ideas, evitando malos entendidos y posturas mentales no adecuadas (por ejemplo obligando a las personas acostumbradas a ver solo lo negativo a que encuentren cosas positivas o viceversa, haciendo pensar al optimista excesivo en lo que pueda salir mal).

Por último existe una familia de técnicas que pretenden una conexión más directa con el subconsciente, provocando la respuesta al problema, como por ejemplo la escritura automática o la meditación guiada. Debo decir que, a pesar de mi escepticismo, las pocas veces que las he empleado han dado buenos resultados, aunque para un entorno empresarial son demasiado poco habituales.

Conclusión

Si se quieren obtener ideas nuevas, es necesario permitirnos que muchas de ellas sean absurdas, inútiles... Para ello debemos fomentar la actitud creativa, permitiendo pequeños espacios en los que las reglas de la empresa se relajen. Generar ideas debe ser un trabajo divertido, en el que el uso de las técnicas debe ser una herramienta de ayuda, pero nunca un guión estricto que seguir. Espero que los asistentes al taller tengan la oportunidad de desplegar lo aprendido en él.



José Mª Guijarro y Jorge

Doctor en Economía, por la Universidad de Valencia, con la calificación de Sobresaliente Cum-laude

Master en Asesoría Fiscal por el Instituto de la Empresa (Madrid) 1.988

Subdirector de AIDO (Instituto Tecnológico de Óptica, Color e Imagen), cuenta con una larga trayectoria profesional desarrollada en el marco del Sistema Español de Innovación.

Profesor en varias Universidades y Escuelas de Negocios españolas sobre la temática de la innovación.

Como gran conocedor de la incidencia de las política de apoyo en el tejido productivo español, en la actualidad forma parte de dos grupos de trabajo para el seguimiento de dichas políticas amparadas por el Plan Nacional de Investigación y Desarrollo cuyo fin último es analizar y evaluar su impacto nacional y regional en el desarrollo tecnológico y competitivo de los organismos de investigación y las empresas.

Conferenciante en distintos foros empresariales. Autor de multitud de publicaciones y documentos científico-técnicos relacionados con el ámbito de la Economía e Innovación, así como numerosas Ponencias en Congresos Internacionales.

Ha recibido varios premios durante su carrera entre ellos cabe destacar el del Centro de Estudios Financieros (CEF) de Madrid en su modalidad Empresa y el de la Dirección General de Comercio de la Generalitat Valenciana.

"El proceso de innovación aplicada en la empresa"
Taller impartido el 12, 18 y 25 de mayo de 2009 →

El proceso de innovación aplicado a la empresa

Existen pocas dudas. Los factores claves de éxito de las organizaciones en un mercado complejo y cambiante como el actual se identifican tras conceptos emergentes tales como el conocimiento, el capital intelectual y la innovación. Algo a lo que no podemos ni debemos hacer caso omiso las empresas que prestamos servicios a otras empresas o entidades. ¿Qué nuevo sentido cobra la cooperación como valor de la cultura empresarial de una empresa?, ¿qué cambios en el enfoque deberíamos adoptar respecto a metodologías e intervenciones cuando el acceso a la información es algo generalizado? Las respuestas, sin duda, deberían provenir de soluciones coherentes e imaginativas; coherentes, con nuestra estrategia y valores como empresa, e imaginativas como fruto de la adaptación a un nuevo y exigente entorno que demanda intervenciones personalizadas, involucración con el problema e interlocutores válidos y capaces.

La problemática planteada, afortunadamente, también nos ofrece una pequeña pista para dar con la solución. Parece necesario utilizar el talento y la creatividad para “reinventar” el modo de relacionarnos con los clientes y, por otra parte, fortalecer nuestro capital intelectual conscientes de que, en las empresas del llamado terciario avanzado se nos mide por el rasero de la calidad del servicio y la efectividad e impacto de los resultados.

La apuesta básica supone centrarnos en un grupo reducido de clientes a los que podemos aportar verdadero valor desde el conocimiento interno de su cultura, su estrategia y sus retos. Fidelizando al máximo dichas relaciones y definiendo así, conjuntamente, vínculos de colaboración de medio y largo plazo. Únicamente conociendo a nuestro cliente podemos convertir buenas ideas en proyectos viables.

De alguna manera, siempre desde la innovación de planteamientos, intentamos establecer un sistema de colaboración con el cliente basado en la pluralidad de roles. ¿Por qué nuestro cliente no puede ser también nuestro socio en un proyecto de mayor alcance? ¿Por qué no hacer que el mismo cliente sea a su vez proveedor de los servicios que necesitamos, estrechando así las voluntades para trabajar juntos? Si se trata de buscar sinergias que fidelicen es necesario revisar el escenario de los roles tradicionales en los que nos hemos ubicado a priori.

El gran aspecto diferenciador de la forma de entender el servicio nos lleva a incorporar elementos de innovación que mejoren actuaciones pretéritas. Así, la creatividad debe ser “actitud” permanente en la forma de diseñar y acometer nuevas acciones. El trabajo en el ámbito servicios obliga constantemente a aplicar el pensamiento lateral: generar y valorar todas las posibles alternativas antes de comenzar a trabajar sobre una de ellas, ya que las soluciones aplicadas en una intervención no son transferibles directamente a otras, puesto que las variables “nunca” son las mismas.

Si analizamos la estructura económica de la Comunidad Valenciana, observamos que el sector servicios supone el 64 % del Valor Añadido Bruto (VAB), correspondiendo el 81,20 % del mismo a servicios de mercado. Durante los últimos años, el sector servicios en la Comunidad Valenciana ha crecido a un mayor ritmo que la media nacional y hoy supone un 9,5% del total nacional. Durante el último quinquenio se ha registrado un incremento del peso del sector servicios en detrimento de la industria y la agricultura y así hoy nos enfrentamos a la terciarización de nuestra Comunidad, empleando al 60,4 % de la población -según la última Encuesta de Población Activa del I.N.E. - frente un 3,8 % en la agricultura, un 22,8 % en la industria y un 13,8 % en la construcción. Desde el punto de vista empresarial, el 77 % de las empresas ubicadas en nuestra Comunidad desempeñan su actividad profesional en este sector, estando vinculado un 31% directamente al comercio.

El peso del sector servicios en nuestra economía obliga a contemplar un planteamiento estratégico de futuro, desarrollando parte de su innovación de forma propia o, por lo menos, disponiendo de una cierta capacidad de cooperación para llegar a ser más competitivos en un mercado cada vez más cambiante. Es por esto, que cuando hablamos de sectores de estudio no podemos quedarnos en el sector secundario de nuestra economía, más bien hay que ir centrando los casos de estudio al terciario que es, como hemos dicho, el que prepondera en nuestra economía.

Durante el taller, se expusieron técnicas aplicadas de innovación a las pymes valencianas asistentes, buscando lo mejor de uno mismo, de lo cercano y de nuestra competencia. Por la limitación de espacio sólo vamos a describir una.

Un ejemplo práctico es ver la aplicación de la innovación en nuestros competidores cercanos y además del uso del denominado “sentido común”, están técnicas desarrolladas para la aplicabilidad como es el benchmarking.

Supongamos un sector que presenta un rasgo diferenciador frente al resto de la estructura empresarial masiva en otras actividades productivas, es decir, una excesiva atomización que impide a la mayor parte de las empresas alcanzar una actividad importante, estando, en ocasiones, de forma excesiva a merced de la coyuntura de la demanda.

Si a esto unimos la importante dependencia tecnológica del ramo y las consecuencias que la constante innovación trae consigo para el empleo en materia de formación continua, parece atisbarse el motivo de la implantación de un análisis de Benchmarking (análisis de buenas prácticas) en el sector.

El Benchmarking permite, mediante la selección de una serie de empresas líderes y a través del análisis de la actuación de las mismas respecto a ciertas categorías, denominadas factores de competitividad, la obtención de pautas, tendencias y procesos aplicables a las pequeñas y medianas empresas imperantes en el sector para lograr un incremento y mejora de su posición competitiva.

Plantearse realizar un estudio de Benchmarking supone acotar el sector de algún modo, ya que a nadie se le escapa la variedad y amplitud de subsectores, segmentos y productos que forman parte del mismo.

El estudio nos dará un marcado carácter cualitativo, por cuanto que la intención última no es cuantificar procesos o pautas, sino desentrañar la importancia relativa otorgada a diferentes factores de competitividad por unas empresas dadas.

El estudio constaría de dos partes diferenciadas: por un lado, se lleva a cabo una descripción de la estructura del sector y de sus peculiaridades, realizado a través del pertinente análisis de fuentes secundarias, que nos pone en antecedentes para abordar la segunda parte.

Por otro, tras la selección de los llamados factores de competitividad, se analizan los significados subjetivos respecto de los mismos, imperantes en las empresas investigadas.

En último término, las consideraciones finales reflejan la problemática de la adaptabilidad de tales procesos o factores entre universos de competitividad y estrategias productivas diferenciada.

1. Objetivos

La investigación tiene como objetivos generales:

- Obtener una descripción del sector estudiado y las características específicas.
- Identificar los factores críticos actuales para el éxito empresarial.
- Estudiar como las empresas “best in class” en el ámbito que nos ocupa, dan respuesta a dichos factores clave.
- Analizar las condiciones de traslación y aplicabilidad de las respuestas de las empresas líderes al resto del sector.
- Utilizar la información disponible para definir e implantar estrategias y políticas de actuación en las pequeñas y medianas empresas del sector.
- Validar el proceso de Benchmarking como técnica que permite implementar procesos en la gestión de las pyme de cara a lograr una mayor competitividad.

2. Metodología

Para la consecución de los objetivos mencionados se diseña una metodología acorde, que mediante el proceso de Benchmarking permite abordar cada uno de los citados aspectos.

2.1. ¿Qué es el Benchmarking?

Como ya hemos avanzado en la introducción, la metodología puede definirse conceptualmente con un sólo término: el Benchmarking. Este rotundo concepto engloba generalmente varias técnicas o métodos de análisis característicos de la investigación social para el conocimiento de la realidad en cuestión. En nuestro caso, la realidad que se configura como objeto de estudio es el sector industrial o de servicios objeto de estudio.

El Benchmarking es, por tanto, un proceso analítico para medir de forma rigurosa los procesos de las empresas líderes, esto quiere decir que necesita de un esfuerzo sistemático y organizado de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información tanto de los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial relevantes para la misma.

2.2. Creciente interés del Benchmarking

El interés creciente en nuestro entorno por acometer investigaciones de Benchmarking viene explicado por la irrupción de una serie de elementos de cambio en el entorno del sector, que implican la necesaria adaptación de las empresas a los mismos.

La aceleración con que se suceden los cambios en el entorno- hábitos de consumo, nuevos estilos de vida, cambios tecnológicos, cambios en los canales de venta y distribución de la producción, etc...- lleva inevitablemente a poner el acento en la adaptabilidad de las empresas, en su agilidad y rapidez de respuesta.

Entre los elementos de cambio que más directamente atañen al sector objeto de estudio , se encuentra, en primer lugar, la rapidez con que se suceden los cambios tecnológicos y la dependencia respecto de este campo del sector.

Por otra parte, a raíz de la apertura de fronteras en la Unión Europea especialmente, y la inmersión en el proceso de globalización de la economía ha significado un incremento de la dimensionalidad de la competencia.

La internacionalización de la economía influye sobremanera en varios ámbitos, fundamentalmente en un endurecimiento de la competencia y en una nueva dimensionalidad del mercado potencial. A su vez, se da una homogeneización creciente de normas de gestión de calidad, medioambientales, etc., lo que lleva a las empresas españolas a realizar un esfuerzo inversor para adecuarse a dichos condicionamientos, cada vez más importantes a ojos de los propios empresarios. Por lo tanto el objeto de estudio nunca debe quedarse en un ámbito local o nacional. El mundo es mucho más global de lo que creemos por lo que habría que aumentar nuestro “ prisma” de observación.

Por último, otro factor que conviene señalar es el de la importancia creciente del servicio que las empresas proporcionan a los clientes como valor añadido, difícil de calibrar e impreciso en ocasiones, se revela en los tiempos que corren en un aspecto diferencial harto importante.

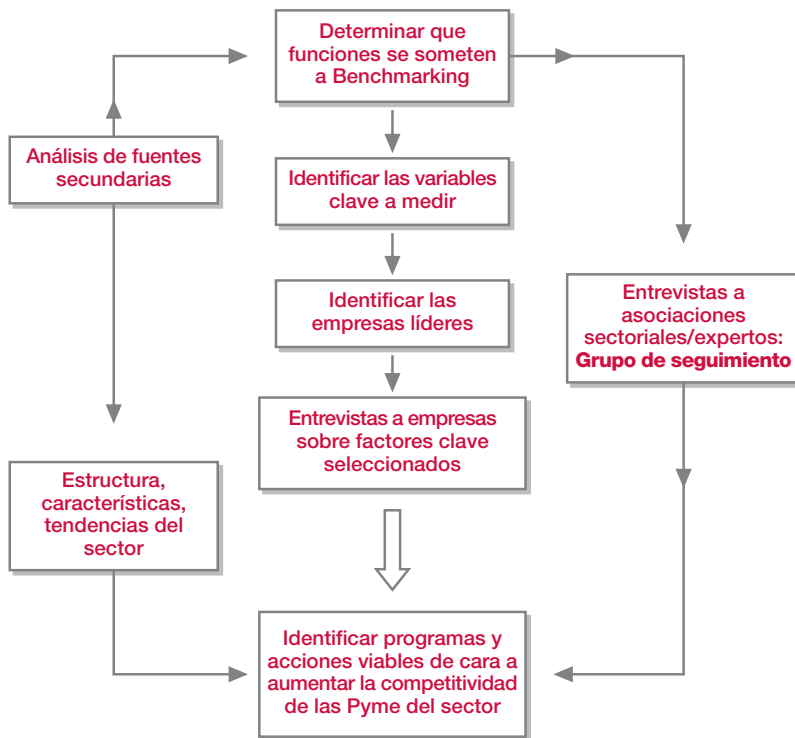
La necesidad de analizar en que fase del proceso de adaptación a dichos cambios nos encontramos y cuales son las técnicas empleadas por una serie de empresas líderes del sector.

2.3. Pasos que establece el Benchmarking

El Benchmarking, como técnica empleada precisa de una serie de pasos consecutivos de cara a lograr los objetivos propuestos.

Como puede observarse en el siguiente gráfico, una de las primeras partes del proceso es la recopilación de fuentes secundarias con el claro objetivo de identificar la estructura y características propias del sector. De este punto podrá entresacarse igualmente la tendencia del mismo.

Sin embargo la parte principal del Benchmarking se enmarca en la delimitación y selección de unos factores clave y unas empresas líderes. Por otro lado, se establece un grupo de seguimiento que analiza la importancia relativa de los factores estudiados y la viabilidad de implantación de procesos productivos o de otra índole en empresas del sector.





Miguel F. Borrás

Socio Director de Antara Information Technology

Licenciado en Informática de Sistemas por la UPV, MSc. UPV y CISA. En la actualidad es Socio Director de Antara Information Technology (<http://www.antara.ws>). Ha desarrollado su carrera profesional en el ámbito de la innovación en el entorno internacional desde 1988, dirigiendo diversos equipos y proyectos de I+D en varios países.

"Creación de un sistema de gestión de ideas"
Taller impartido el 24 de septiembre de 2009



Creación de un Sistema de Gestión de Ideas

1. Los conceptos de I+D, innovación y creatividad.

Los conceptos de creatividad, I+D (Investigación y Desarrollo), e innovación, y en ocasiones conjunciones de ellos (como el caso de la I+D+i) son usados asiduamente, y en la mayoría de los casos sin saber a ciencia cierta qué diferencias conceptuales existen entre ellos, ni cuál es su definición.

Nosotros proponemos una definición simple, pero clara en cuanto a las relaciones entre los tres conceptos:

- La I+D consume recursos económicos para generar conocimiento.
- Podemos ser creativos en cuanto que hacemos uso de ese conocimiento y lo relacionamos con una oportunidad.
- Innovamos en tanto que convertimos nuestra creatividad y conocimiento en negocio.

De hecho, desde el punto de vista empresarial, “innovación” lo es si el mercado nos la cualifica como tal, consumiendo el producto o servicio resultado de esa innovación.

Al final del proceso obtenemos de nuevo recursos económicos, solo que en mayor cantidad, si el proceso ha sido exitoso.



Figura 1. Esquema de la relación entre I+D, Creatividad e Innovación.

2. El sistema de innovación.

El sistema de innovación puede ser descrito de muchas maneras, pero de nuevo podemos simplificar lo complejo para abordarlo de forma manejable. Un sistema de innovación se compone de:

- Un espacio de vigilancia del entorno –reinventar la rueda porque no sabíamos que existía ya no es propiamente innovación-. Nosotros haremos evolucionar este concepto hacia una “inteligencia competitiva”.
- Un espacio donde manejar la creatividad y conducir las ideas hacia una innovación.
- Una puesta en valor de esas ideas enfocándose al mercado o procesos a mejorar, gestionando las interacciones con el mismo entorno que hemos vigilado y en el que nos convertimos en actores “reinventados”.



Figura 2. Esquema simplificado del ciclo de innovación.

3. De la vigilancia a la inteligencia competitiva.

Un sistema de vigilancia del entorno debe comprender aspectos como:

- La vigilancia competitiva: saber qué hacen los competidores.
- La vigilancia comercial: saber qué hacen nuestros clientes y proveedores.
- La vigilancia tecnológica: cómo evoluciona la tecnología que nos afecta, o si aparece tecnología nueva.

La vigilancia socioeconómica -mal llamada "del entorno"-, en la cual atendemos a la evolución de las reglamentaciones, y a aspectos socioeconómicos.



Figura 3. Mapa de objetivos de la vigilancia.

Sin embargo, un sistema de vigilancia tiene pocos beneficios en sí mismo si no construimos sobre él un sistema de inteligencia competitiva:

$$\begin{aligned}
 & \text{Vigilar el entorno} \\
 & + \\
 & \text{Relacionar conceptos} \\
 & + \\
 & \text{Aprender} \\
 & \text{-----} \\
 & = \text{Inteligencia competitiva}
 \end{aligned}$$

Sobre la vigilancia del entorno debemos ser capaces de relacionar conceptos, de forma que identifiquemos aquella información resultado de la vigilancia que realmente nos genera valor añadido. Así, podemos relacionar información sobre nuestros clientes y competidores, de forma que seamos capaces de identificar operaciones de éstos con aquellos. O también, por ejemplo, identificar qué tecnología utilizan nuestros competidores.



Figura 4. Establecimiento de relaciones entre conceptos para obtener información de valor añadido.

Una vez somos capaces de relacionar conceptos para generar información de alto valor añadido, sólo nos falta ser capaces de aprender. Para ello, tenemos que establecer un ciclo de vigilancia que evolucione con el conocimiento del entorno y se perfeccione en cada ciclo. En ese ciclo de vigilancia, que ahora ya será de "inteligencia competitiva", incluimos dos pasos fundamentales:

- Un enlace a la "parte creativa" de nuestro sistema de innovación. Puesto que la vigilancia nos aportará señales que nos despertarán la inquietud, la curiosidad, y la creatividad.
- Una fase de rediseño del ciclo de inteligencia.

En la fase del rediseño debemos detenernos un poco más. La curiosidad provocada por las señales del entorno nos llevará a querer saber más. Para ello debemos contar con el factor humano, tanto personal como con perfil de gestión como de marketing como técnico. Los proyectos y empresas son personas. Son éstas las que deben ser curiosas y las que convierten en curiosa a una organización.

Por otro lado, la innovación en nuestra organización generará mayores necesidades de vigilancia: mayor número de competidores y clientes a vigilar, mayor necesidad de vigilancia tecnológica, ... Es por tanto necesario que se establezca ese enlace entre la parte creativa e innovadora de nuestro sistema y el rediseño de los procesos de vigilancia.

Estas tendencias internas sustentadas por la curiosidad generada por las señales (“¿qué pasa ahí fuera?”) y la necesidad de apoyar el proceso de innovación (“¿qué hay de este tema?”) nos permiten incluir un paso de evolución en la vigilancia, configurando un proceso que aprende y evoluciona ciclo a ciclo.

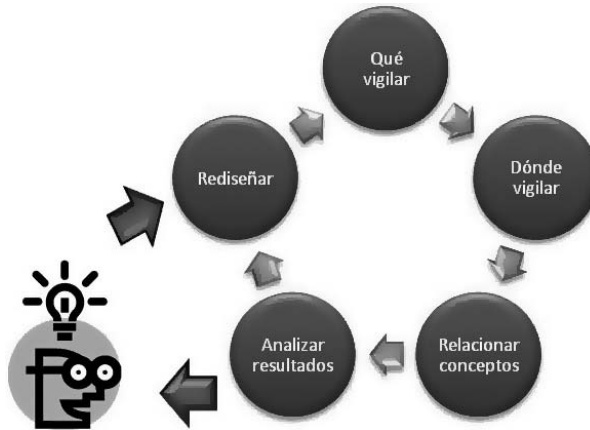


Figura 5. La curiosidad provocada y la creatividad realimentan en ciclo de vigilancia.

4. La gestión de las ideas. Objetivos de un sistema.

La sistematización de un proceso persigue evitar errores y conducir hacia un objetivo de forma eficaz. Un sistema de gestión de ideas debe evitar una serie de peligros y perseguir una serie de objetivos principales. A saber:

- La no dispersión en la creatividad y la orientación a la decisión.
- La decisión en base a criterios objetivos y no esotéricos.
- La generación de conocimiento persistente y el aprendizaje de la organización.
- La conjunción simultánea de la colaboración y el control de información crítica.
- Medir el progreso del sistema y evaluarlo.

El primer objetivo es el de evitar la dispersión de esfuerzos sin llegar a la concreción. En un proceso de innovación, necesitamos facilitar la creatividad para que surja la idea. Pero conforme avanza el tiempo de vida de una idea, debemos dar cada vez más peso a la disciplina en el proceso hacia las conclusiones, y evitar quedarnos en la fase de “nebulosa creativa”. Por lo tanto, buscaremos un proceso guiado de discusión que nos empuje a aportar información y a tomar decisiones. No olvidemos que el proceso de innovación, según nuestro concepto, está orientado hacia el mercado como paso final del ciclo.

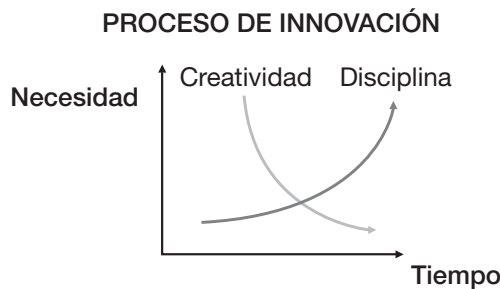


Figura 6. En el ciclo de vida de una idea debemos dar cada vez más peso a la disciplina.

El segundo peligro a evitar es que el proceso de decisión sobre las ideas en discusión esté basado en criterios más o menos esotéricos, dependiendo de las personas (“tiene buena pinta”, “está más clara”...), y poco objetivos. Puesto que estamos orientados al negocio, es la estrategia de la organización la que debe servir de tamiz que filtre aquellas ideas más alineadas con los objetivos de la organización.

Haremos participar al Plan Estratégico del mecanismo de decisión sobre las ideas “ganadoras”.

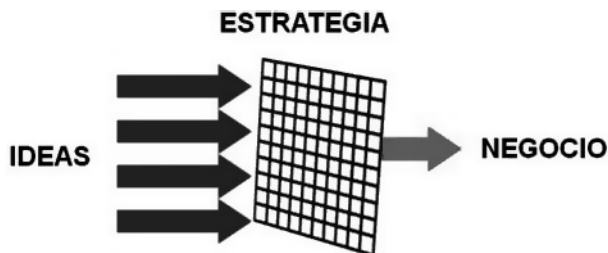


Figura 7. La estrategia corporativa como filtro de ideas.

La tercera consideración sobre el sistema de innovación es que el proceso de generación y discusión de ideas, así como las decisiones sobre ellas, debe generar conocimiento en la organización. Conocimiento que debe servir para cubrir dos necesidades de cualquier organización: evitar que ideas pasadas se “redescubran y rediscutan”, y facilitar la curva de aprendizaje de nuevas personas que se incorporan a una empresa o a un proyecto.

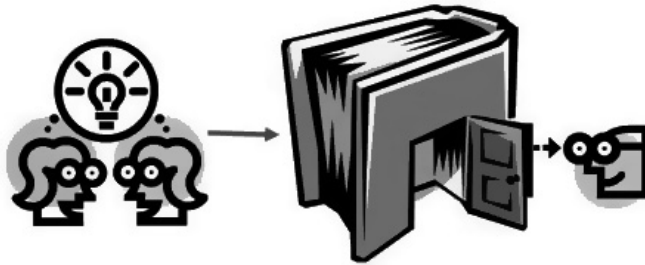


Figura 8. El proceso creativo y de innovación debe generar conocimiento persistente y aprovechable por terceros.

En cuarto lugar, un sistema de innovación debe facilitar la colaboración entre personas para enriquecer las ideas, incluso de forma remota, pero al mismo tiempo hemos de ser capaces de controlar el flujo de información y el acceso a cada estadio de cada idea persona a persona. El mayor peligro –en ocasiones desconocido– que sufre una organización innovadora es la fuga de información no controlada. Recordemos que nos orientamos al negocio, y que fugas de información del proceso de innovación afectarán a la ventaja competitiva futura.

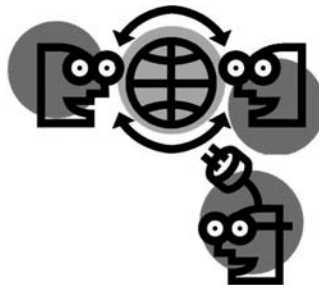


Figura 9. Compartir y controlar el acceso a la información.

Por último, como en cualquier sistema que se precie, hemos de ser capaces de medir su evolución y evaluar sus progresos. ¿Por qué un sistema de gestión de la innovación no va a ser capaz de ofrecer datos para ser evaluado?

Esa evaluación debe ser, en primer lugar, sobre los procesos de creatividad y de decisión: cuán creativos somos en nuestra organización, cómo de ágiles somos tomando decisiones. Son datos fundamentales a tener en cuenta. Respecto de la calidad de los resultados, las medidas las tenemos que tomar al final del proceso: qué volumen de negocio nos aportan las ideas nuevas.



Figura 10. El proceso de innovación en sí mismo debe ser cuantificable.

5. Implantando un sistema. La suite Innosense como herramienta.

Innosense (<http://www.antara.ws/innosense>) es una suite de software que responde a la filosofía de un sistema de innovación como el descrito. Consta de dos módulos, uno de inteligencia competitiva y otro de gestión de ideas, que dan respuesta a las necesidades de organizaciones pequeñas (5 trabajadores), grandes (2000 empleados, 20 plantas), ya sean privadas, o de la Administración Pública.

El módulo de inteligencia competitiva –Bias- se basa en un motor semántico de búsqueda que es capaz de “entender” lo que encuentra, en base al vocabulario y a la descripción que el usuario hace de su entorno. Permite relacionar conceptos, organizando la información de forma que el usuario obtiene un gran valor añadido de la vigilancia de su entorno.

El módulo de gestión de las ideas Calisto ofrece una plataforma colaborativa muy potente, en la cual la organización puede plasmar su estrategia corporativa, organizar equipos, discutir, relacionar y madurar ideas, y finalmente tomar decisiones sobre ellas.



Figura 11. Soluciones Innosense al ciclo de la innovación.

Todo el proceso genera una base de conocimiento persistente que permite recuperar información pasada sobre una idea y su proceso de maduración, así como enlazar nuevas ideas con aquellas relacionadas ya en proceso o del pasado.

El portfolio de proyectos de I+D puede ser priorizado de forma objetiva en función de multitud de variables definibles por el usuario, incluyendo valoraciones como la posición competitiva de la empresa o la madurez de la tecnología.

El propio proceso de innovación es cuantificable, de forma que la organización es capaz de evaluar su creatividad y agilidad en la toma de decisiones.



Figura 12. Evaluación de las ideas en Calisto utilizando el Mapa Valorativo.



Prudencio Herrero Acebo

Licenciado en CC. Físicas

Desde marzo de 2006 director de la Fundación EXECyL, experto en innovación aplicada, ha formado a más de 500 empresas y centros tecnológicos en el uso de la creatividad, la vigilancia tecnológica, la dirección de proyectos de I+D+i y la puesta en marcha de estrategias de innovación.

"Innovadores sistemas de vigilancia tecnológica"
Seminario impartido el 24 de junio de 2009

Innovadores sistemas de vigilancia tecnológica

La innovación, que es la puesta en práctica de ideas, requiere precisamente de ellas para llevarse a cabo. Hay dos fuentes principales de ideas: la creatividad para las ideas nuevas y la vigilancia para las ya existentes.

La vigilancia tecnológica es una disciplina poco desarrollada en nuestro país, que pretende detectar de forma temprana la información sobre las tecnologías, para, una vez procesada, que esta información esté disponible en tiempo y forma para las personas que deben tomar decisiones.

Es una herramienta vital para las empresas que compiten en ámbitos internacionales o para las que su negocio se basa en la tecnología... pero también es muy importante para otro tipo de empresas, más comunes, en las que la detección temprana de tendencias puede proporcionar ventajas competitivas sustanciales.

La vigilancia tecnológica sería la gestión del conocimiento generado fuera de la organización, siendo considerada una parte de la inteligencia de negocio o Business Intelligence. La vigilancia comercial, que se ocupa de los mercados y clientes, la vigilancia competitiva, que trata la competencia y la vigilancia del entorno, en la que se detectan legislaciones, normativas y cambios socioeconómicos globales serían las otras tres vigilancias que complementan a la vigilancia tecnológica.

Metodológicamente la vigilancia tecnológica tiene sus fuentes en la búsqueda de bibliografía científica. Todo investigador debe exponer cual es el estado del arte para sobre ello plantear su propuesta o hipótesis de investigación. Y es en ese estudio del estado del arte en el que tiene su origen la vigilancia tecnológica. La búsqueda de bibliografía científica se facilitó enormemente con la aparición de las bases de datos y de los repositorios o compendios de "abstracts". Empleando estas herramientas de ayuda, un investigador era capaz de identificar artículos de referencia en la materia de estudio. Además las citas en cada artículo, revelaban información muy interesante para la detección de los documentos clave (los más citados), así como información sobre sus autores.

El proceso de vigilancia es un proceso sistemático, es decir, es un proceso planificado que se realiza en sucesivas iteraciones y que, por lo tanto, se mejora con el paso del tiempo. Es importante destacar que se trata de un proceso estratégico, de ayuda a la toma de decisiones, por lo que se le debe dotar de recursos suficientes, siendo éstos acordes a la importancia que la vigilancia tenga en la empresa.

Las fases del proceso de vigilancia son bien conocidas:

1. Identificar las necesidades de información (objetivo de la vigilancia)
2. Detectar las fuentes de información más relevantes
3. Establecer una sistemática para recoger dicha información
4. Definir criterios para la selección y clasificación de la información
5. Establecer una metodología para la difusión de la información

La primera de ellas resulta clave, y es la que debe marcar las directrices del resto de ellas. Mi experiencia, ayudando a desarrollar sistemas de vigilancia en centros tecnológicos y empresas, me dice que no siempre se tiene claro lo que se quiere vigilar. Ello siempre es un problema, pues los recursos son escasos y es necesario priorizar los objetivos y definirlos de la forma más precisa posible, aunque entiendo el deseo natural de cualquier organización de estar "atenta a todo".

Detectar las fuentes de información más relevantes es un proceso que requiere de tiempo y que, fuera del ámbito académico, donde las revistas de referencia están bien identificadas, puede que no sea una tarea sencilla. Es importante tener en cuenta la fiabilidad de las fuentes consultadas, máxime cuanto mayor sea el valor de la información recogida. Otro aspecto a cuidar es la revisión crítica de las fuentes de información

habituales, para verificar que siguen siendo relevantes para el objetivo de la vigilancia, así como la búsqueda de nuevas fuentes de información. Por suerte, en el ámbito tecnológico, es posible definir con claridad fuentes relevantes y fiables, pero esta tarea se vuelve más ardua en los casos de vigilancia sobre tendencias, usos de la tecnología...

Definir la sistemática para recoger la información, es la tarea menos complicada del proceso, salvo si el volumen de información manejada es importante. Cuando ese es el caso es necesario el apoyo de herramientas especializadas que permiten automatizar determinadas tareas, para optimizar el tiempo del técnico de vigilancia tecnológica.

De nuevo se presentan problemas a la hora de seleccionar la información considerada relevante de la que no lo es. A pesar de que los avances en el mundo del software “inteligente” son sustanciales, sigue siendo una tarea que se sigue encomendando a los especialistas, y que solo la experiencia enseña a hacer con propiedad. Mi consejo para las empresas que empiezan es iterar frecuentemente al principio hasta que el responsable del sistema de vigilancia conozca a “su cliente”. Qué información quiere, en qué formato y con qué frecuencia.

Por último, y este afortunadamente parece que es un problema en vías de solución, la difusión de la información es el tercer problema en orden de importancia. En los últimos años, la aparición de herramientas para la confección de contenidos digitales personalizados en función del perfil del usuario, proporciona una ayuda valiosísima para los técnicos de vigilancia.

En el taller realizado en el marco del programa Camernova, nos centramos en la detección de posibles fuentes de información con un fuerte condicionante, que todas ellas fueran de acceso gratuito.

En el taller se comenzó estudiando los buscadores generalistas. Enseñando cómo funcionan y porqué presentan los resultados como los presentan. Con los buscadores generalistas hicimos un pequeño y malicioso experimento: saber qué buscador proporciona más referencias de un tema.

Los resultados de la experiencia enseñan, a cualquiera que la haga, a desconfiar de lo que proclaman esos mismos buscadores en sus páginas de resultados. Se hizo una prueba con los buscadores de Google, yahoo y bing (nuevo buscador de Microsoft). Los resultados arrojan que casi todos ellos falsean los números de referencias encontradas (especialmente yahoo y bing que redondean muy al alza), que resulta en la realidad muy inferior a los presentados. Además, los sistemas de posicionamiento de cada motor de búsqueda hacen que sea recomendable emplear una combinación de ellos para cubrir todas las posibilidades.

Siguiendo un método del caso, los asistentes se vieron obligados a encontrar determinada información, por ejemplo el nombre de determinado cargo público y una fotografía suya, conocer si existen subvenciones para una determinada empresa en una zona geográfica concreta... y demás búsquedas generalistas. No son específicas de la vigilancia tecnológica, pero reconociendo el enorme peso de los buscadores generalistas en los procesos de búsqueda de información es necesario hacer un repaso exhaustivo de sus posibilidades.

La principal conclusión a la que se llega en esta parte es a que los buscadores generalistas como por ejemplo Google, han sustituido nuestras estrategias de búsqueda. Así, es normal que cuando alguien busca algo, lo haga primero en un buscador de este tipo. Sin embargo, no siempre es la mejor estrategia para encontrar la información relevante, siendo más conveniente dirigirse a la fuente “más fiable” que pueda contener esa información. Por ejemplo si se busca a un cargo en la administración buscar en los directorios del departamento en el que trabaja en lugar de hacer una búsqueda en Google.

En el taller se pudieron probar algunos servicios como la suscripción a alertas sobre noticias, el acceso al contenido parcial de libros, acceso a imágenes y a grupos de discusión, así como a portales temáticos como los de ayudas y subvenciones o los de información empresarial.

También comprobamos la eficacia de los multibuscadores, que emplean varios motores de búsqueda para presentar sus resultados. Son una herramienta potente pero sorprendentemente presentan bastantes menos resultados que utilizando cada motor por separado, lo cual hace dudar de su capacidad para presentar resultados relevantes.

Hay que destacar que existe una Internet denominada “Internet profunda” u oculta, a la que no llegan los programas que alimentan las bases de datos de los motores de búsqueda. Por ejemplo, una base de datos que esté accesible vía Internet, no puede ser “consultada” por los programas “arañas” (programas que indexan las webs en las bases de datos de los motores de búsqueda). Se cree que hay más de un 70% de la red que, estando accesible, no resulta alcanzada por los motores generalistas. En el taller vimos algunas de las bases de datos más interesantes a las que se tiene acceso de forma gratuita.

En el ámbito de la vigilancia de contenidos se hicieron varios ejercicios prácticos de búsqueda de información de tipo técnico. Para ello empleamos como fuentes las bases de datos de artículos científicos, los buscadores de tesis doctorales y de tesis online, y los buscadores generalistas especializados en el ámbito académico (como Google Scholar). Resulta muy controvertido el debate de que, los resultados de la investigación de un país, que son pagados por los fondos públicos, no estén accesibles o, al menos, que no estén accesibles gratuitamente. Las grandes editoriales, que mantienen el status de las revistas de prestigio, no permiten la liberalización de determinados contenidos, si no es previo pago por los mismos. Actualmente hay una corriente muy fuerte, especialmente en el ámbito científico, para propiciar nuevas publicaciones de acceso abierto (Open access). En el taller vimos las referencias a todas las publicaciones académicas online de tipo abierto y nos detuvimos con mayor detalle en las de ámbito hispano americano.

A partir de las referencias de las publicaciones y de los índices de citaciones, se puede obtener información interesante acerca de los autores. Por ejemplo se puede identificar a que personas o instituciones son la referencia en un determinado sector, con quienes tiene relaciones de colaboración, apareciendo juntos en publicaciones, e incluso se puede trazar gráficamente un mapa de relaciones que permita visualizar las relaciones entre grupos de investigadores y el grado de sus colaboraciones mutuas. En el taller se presentó una metodología sencilla para identificar las fuentes de conocimiento más relevantes para una determinada materia empleando las citaciones y los índices de referencias.

En el ejercicio práctico, el grupo fue capaz de, tan solo en una hora y sin ser especialistas, encontrar información suficiente para resolver un problema técnico de una pequeña empresa agroalimentaria.

Las publicaciones de tipo científico, siendo una fuente de información muy interesante, no contiene demasiados casos de tecnología aplicada (que no suele ser bien valorada por los referees de las revistas). La mayor fuente de información de tipo técnico son las bases de datos de patentes. Más de un 90% de las invenciones mundiales están publicadas en forma de patentes y más del 80% de la información tecnológica se publica exclusivamente vía patentes.

En el taller se hicieron varios ejercicios de búsquedas en las bases de datos de patentes nacionales e internacionales. Sorprendentemente son unas grandes desconocidas para la mayoría de nuestras empresas que no saben que pueden consultar de forma gratuita el contenido de un importante volumen de invenciones (más de 1,5 millones de patentes solicitadas al año). Generalmente se cree que las oficinas de patentes

tienen como misión actuar como fedatarios de las solicitudes de patentes, de forma que si se produce una vulneración, la inscripción en el registro sea prueba concluyente. Recordemos que para obtener una patente, es necesario que la invención sea una invención mundial, aunque luego la patente únicamente se proteja para determinados territorios. Por ejemplo una patente española proporciona protección en España, pero la tecnología puede ser utilizada libremente en otros países. Además las patentes protegen invenciones por un periodo de veinte años... siempre que se paguen las cuotas correspondientes, cosa que, por cierto, no suele ser habitual. Ello quiere decir que una patente concedida en 2005 y que ha pagado sus cuotas hasta 2007, podría ser utilizada sin problemas a partir de 2008. Conocer estos datos suele sorprender a los alumnos de este tipo de talleres, que se encuentran con una inesperada y valiosísima fuente de información.

La información contenida en una patente, suele ser lo suficientemente explícita como para que explique el método o invención patentado. Aunque hay diferencias entre las oficinas de patentes, por ejemplo la oficina de patentes rusa obliga a que la patente se redacte con mucho detalle, mientras que la norteamericana es menos exigente, todas ellas suelen contener información relevante que en muchísimos casos podría ahorrar ingentes cantidades de recursos destinados a innovar sobre algo ya inventado.

Los informes de patentes suelen tener una estructura común en la que al principio aparecen los datos de la solicitud: título de la patente, solicitante, autor o autores, fechas de solicitud (y aprobación o denegación en su caso), los códigos nacionales e internacionales de clasificación de la patente y un breve resumen de sus principales características. Posteriormente aparece una descripción más detallada en la que se hace una exposición de motivos para pasar a las reivindicaciones de la patente (el hecho patentable) así como las figuras que sean necesarias para justificar la patente.

La consulta es un ejercicio muy sencillo y que, hoy en día, con el acceso a través de Internet a las bases de datos de patentes (existe un acuerdo entre las principales oficinas europeas, americanas y asiáticas que tiene un portal de búsqueda común en la oficina internacional de patentes) se convierte en una actividad sencilla y barata. Solo se necesita ordenador con acceso a Internet.

Existen herramientas de software más sofisticadas, que se presentaron de forma sucinta en el taller, y que van dirigidas a grandes corporaciones que necesitan mantener un elevado número de controles sobre patentes propias y/o ajenas. Estas herramientas ayudan al vigilante en cuanto a explorar grupos de patentes similares, a seguir la pista de autores y de solicitantes de patentes a nivel internacional. A nivel más modesto, en el taller se enseñó a establecer un método para vigilar periódicamente las principales invenciones internacionales de un tema tecnológico concreto.

Por otra parte, las oficinas de patentes, al menos la española lo hace, ofrecen realizar estudios de "estado del arte", a precios muy razonables y llevados a por verdaderos especialistas en las consultas profesionales a las bases de datos internacionales de patentes. En ocasiones, especialmente cuando de una patente se rechazan algunas de sus reivindicaciones, se incluye en el documento de patente un breve estudio del estado del arte, que puede ser muy interesante para conocer de forma exhaustiva el conocimiento técnico de esa materia hasta la fecha de publicación.

De nuevo, igual que con los métodos cuantitativos, se pueden obtener otras informaciones interesantes de las patentes, como por ejemplo, datos sobre los autores de patentes (para identificarlos y, si es necesario, hacerles el seguimiento pertinente), datos sobre los grupos de conocimiento más activos (zonas geográficas o empresas más interesantes). Por último, los asistentes al taller pudieron hacer un sencillo ejercicio para evaluar la madurez de una determinada tecnología evaluando tendencias tecnológicas en las que se emplean

las más sencillas técnicas de patentometría. En concreto, construyeron tendencias sobre cinco conocidas tecnologías, permitiendo saber el punto de madurez en el que se encuentran. Ello puede ser relevante cuando se debe apostar por realizar investigaciones en una determinada tecnología. Aunque no se trata de un método infalible, resulta suficientemente útil para nuestro propósito.

En la parte final del taller se avanzaron los nuevos métodos de búsqueda y de presentar la información de forma gráfica, de forma que los asistentes conocieron hacia dónde se encaminan las herramientas de búsqueda y de vigilancia que veremos los próximos años.

En concreto se revisaron de forma práctica algunos buscadores diferentes de los tradicionales como, por ejemplo, los que presentan la información de forma agregada (clusterizada), que permiten refinar las búsquedas y acercarse lo antes posible a la información más relevante, así como la medida de su impacto sobre temas asociados.

Otro de los ejercicios fue trabajar sobre buscadores visuales, que presentan la información de una forma diferente, mapeando en formatos bidimensionales o tridimensionales los resultados de las búsquedas. Son tecnologías que aún se están ensayando y que, por el momento no ofrecen más que una forma atractiva de presentar resultados, pero que puede que en el futuro cercano ofrezcan herramientas útiles para el técnico en vigilancia.

Por último, el taller se orientó hacia los temas de prospectiva (que anticipan el desarrollo futuro de las tecnologías). Se mencionaron las principales fuentes nacionales y europeas de informes de prospectiva que indican donde se van a poner los recursos en investigación tecnológica los próximos años. Para las empresas pueden ser una importante fuente de información temprana que, sorprendentemente, también es una gran desconocida entre las mismas.

Respecto las herramientas para detectar oportunidades o nichos sobre los cuales dirigir la investigación, se presentó una novedosa metodología, apenas empleada en nuestro país, en la que se solapan dos “árboles” de conocimiento (aquí árbol es la forma de presentación de resultados en el formato tronco, ramas principales, ramas secundarias... etc). El primero es el árbol de posibles desarrollos genérico, en el que se mencionan las teóricas evoluciones de un sistema, por ejemplo respecto a la movilidad de sus componentes tendríamos: sistemas inmóviles, con un punto de articulación, con múltiples puntos de articulación, flexibles, líquidos o gaseosos, campos electromagnéticos... El segundo árbol que se solapa al primero es el árbol de las patentes concedidas para una determinada tecnología respecto al desarrollo mencionado en el árbol anterior. Esto puede ofrecer nichos de oportunidades tecnológicas muy interesantes que están empleando las grandes empresas patentadoras en el mundo (Samsung, Ibm...).



Óscar Abellón García

Director de Recursos Humanos y Satisfacción del Cliente en el Grupo Estrategia y Dirección

Licenciado en Psicología, especialidad Psicología de las Organizaciones. Diplomado en Investigación Operativa y Sistemas por la Escuela de Investigación Operativa perteneciente al Departamento de Matemática Aplicada de la Universitat de València. Ha superado los cursos de Doctorado en Filosofía de la Universitat de València. Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por el Colegio Oficial de Psicólogos y la Universidad Miguel Hernández. Ha obtenido el CAP (Curso de Aptitud Pedagógica) por la Universitat de València y está Certificado por el Centro de Registro y Certificación de Personas en el Área de la Calidad, de la AEC, según el Esquema de Registro de Personas de la European Organization for Quality, EOQ, en el nivel de Gestor de los Sistemas de la Calidad, además de Gestor Ético Acreditado para la Implantación de Sistemas de Gestión Ética y miembro de FORETICA. Está certificado como Experto en Habilidades Directivas por AENOR y en Coaching por IESEC (Instituto Estudios Superiores en Coaching), perteneciente a la Asociación Española de Coaching y a la Asociación Internacional de Coaching.

Ha recibido formación en Gestión Empresarial, Atención al Cliente, Calidad, Medioambiente, Modelo de Excelencia EFQM, Toma de Decisiones, Recursos Humanos y Comercial. Ha impartido numerosos seminarios de Comercial, Ventas, Atención al Cliente, Comunicación Interna y Externa, Inteligencia Emocional, Calidad, Medioambiente, Gestión Empresarial, Habilidades Directivas, Mandos Intermedios, Trabajo en Equipo, Equipos de Mejora, Liderazgo, Motivación, etc., así como en implantación de Sistemas Integrados de Gestión de RRHH con numerosos proyectos de, gestión del talento, gestión por competencias, detección del potencial, dirección por objetivos, clima laboral, planes de comunicación y participación. Es profesor de la Escuela de Investigación Operativa de la Universitat de Valencia de los Módulos "Calidad Total " y "El decisor emocional", y de los Master en Dirección y Gestión de RRHH en el Colegio Oficial de Psicólogos de la Comunidad Valenciana y en la Escuela de Negocios de la Universidad de Murcia ENAE, habiendo publicado varios artículos en revistas universitarias y de comunicación. Ha sido Cuadro Técnico de Calidad y Coordinador de Formación en RENFE. Actualmente es Director de Recursos Humanos y Satisfacción del Cliente en el Grupo Estrategia y Dirección.

oabellon@estrategiaydireccion.com

"Innovación y Gestión del Conocimiento"

Ponencia impartida en Desayuno el 15 de octubre de 2009



La Innovación y la Gestión del Conocimiento

1. Introducción

Las empresas excelentes han sabido mejorar sus competencias a través de los modelos de gestión encaminados al aprovechamiento de los recursos disponibles y su optimización. Tiempos y defectos han ido mejorando en la ejecución productiva ganando competitividad y alcanzando resultados que garantizan la cuenta de resultados en las organizaciones. Además, los requisitos de la demanda se convierten en el hilo conductor de todo quehacer en aras de incrementar, cada vez más, la satisfacción de sus clientes y partes interesadas. A partir de aquí, asegurar este camino hacia la excelencia se convierte en la *neurosis obsesiva* de todo empresario con responsabilidades organizacionales.

En la actualidad, la disponibilidad de productos y servicios por parte de cualquier consumidor es una realidad. De hecho, la oferta ha superado la demanda, lo que significa que todos tienen a su alcance los recursos necesarios para ejecutar sus productos o servicios. En situaciones de crisis, el precio se convierte en la diferencia sustancial que motiva al consumidor en su toma de decisiones. Ahora bien, los estándares de calidad no pueden rebajarse ya que quedaríamos fuera de mercado. Y ¿qué podemos hacer para reducir precios manteniendo la calidad en la prestación del servicio y fabricación de los productos?: Rebajar costes que repercutan en el precio.

Este mandato que, en principio resulta muy intuitivo, se resuelve con modelos de productividad, eficiencia y optimización. Ahora bien, ¿no creéis que las empresas en general ya estén en este camino desde hace tiempo? ¿cuál es la salida, pues, que apuntan los expertos en este sentido? ¿a qué otras dimensiones debemos atender para resolver los problemas permanentes que el mercado nos demanda?

La mayoría de las recomendaciones apelan a la *Innovación* como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para *transportar las ideas*, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementación. Innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, por lo tanto, introducir una novedad.

A partir de aquí, la gestión de la innovación es una realidad que las empresas excelentes practican, sin embargo ninguna praxis se incorpora a las organizaciones por generación espontánea. Se precisan líderes que, parafraseando a Ramon y Cajal, pongan toda su pasión al servicio de una gran idea. Veamos pues de qué manera podemos apelar a esas grandes ideas para que, de una forma novedosa, tengan el éxito suficiente que haga más competitivas a las empresas y, por ende, satisfagan mejor a, las cada vez más exigentes, demandas de sus clientes.

2. Qué es el Conocimiento

A la Teoría del conocimiento se le denomina *epistemología* (del griego *πιστήμη* (*episteme*), "conocimiento", y *λόγος* (*logos*), "teoría") es una rama de la cuyo objeto de estudio es el . La epistemología se ocupa de problemas tales como las circunstancias históricas, psicológicas y sociológicas que llevan a su obtención, y los criterios por los cuales se lo justifica o invalida.

De conocer la gestión hemos pasado a la gestión del conocimiento, y este cambio de sentido ha sido gracias a un nuevo enfoque sobre la naturaleza empresarial. Conceptos como estructura y sistema han abierto una profunda zanja entre la visión clásica del trabajo y las nuevas formas de entender el mundo laboral.

Numerosos artículos hacen referencia a la nueva gestión organizacional con respecto a dar importancia al conocimiento. Parece ser que el conocimiento es algo al que todo el mundo pudiera tener acceso, pero el problema es que lo hemos cosificado, ya es un producto más. Y es un producto en todas sus connotaciones: se fabrica (aprendizaje) y se vende (outsourcing), pero volvemos a cometer el mismo error.

Dicen que la hipocresía es una actitud que referencia la diferencia entre lo que se piensa y lo que se dice o hace. Pues, sinceramente, creo que muchos de los que hablan de la gestión del conocimiento tienen una actitud hipócrita.

Las tendencias humanistas proliferan en su propósito, algo parecido pasa con la Teoría General de Sistemas, todo el mundo dice que está muy bien, la mencionan, pero son pocos los que la practican, la utilizan. Con la gestión del conocimiento ocurre lo mismo. Se nos llena la boca con tesis referenciales al conocimiento y, sin embargo, nos olvidamos de lo más importante: de las personas. Y no es una contradicción, sino la conclusión de un análisis más riguroso.

En una primera lectura o aproximación a la literatura sobre la gestión del conocimiento podríamos entender que lo más importante de las organizaciones son las personas, ya que ellas son las que poseen el conocimiento. Pero esto no es cierto, es un problema que no puede estar en boca de todos, desde sus distintos métodos, sin una inercia filosófica. No es lo mismo gestionar la organización teniendo en cuenta el factor humano, con todo lo que ello conlleva incluido el conocimiento, que tener en cuenta los factores propios del conocimiento y cómo se desenvuelven en el acervo organizacional los trabajadores del conocimiento. Si nos enfrentamos al conocimiento sin un punto de vista filosófico todo quedará en lo mismo de siempre: en una industrialización del conocimiento, o lo que es peor aún: en una ingeniería epistemológica sin tener en cuenta su transcendencia. Pero más aún, sin un enfoque psicológico, dejamos fuera lo que decimos que es lo más importante de las organizaciones: las personas. Veamos, pues, cómo podemos hacer una aproximación, desde el punto de vista filosófico primero y, en segundo lugar, desde un punto de vista psicológico, hacia los *brainworkers*, es decir hacia los trabajadores del conocimiento.

Una aproximación filosófica:

La pregunta que se plantea la filosofía ¿es posible el conocimiento? encuentra respuesta en Kant, afirmando la posibilidad del conocimiento de fenómeno, pero nunca del noúmeno. Ahora bien, ese conocimiento es posible a través de las facultades del entendimiento, por tanto traslada el problema al plano psicológico. Dicho de otra manera. El conocimiento sólo es posible a través de la experiencia. Si el hombre es sujeto de conocimiento, es, además, el único sujeto de conocimiento. Quedémonos con esta frase: El Hombre es el único Sujeto de conocimiento.

Una aproximación psicológica:

Si la filosofía nos demuestra que el conocimiento es subjetivo, y que el conocimiento objetivo es incognoscible, a lo que más podemos aspirar es a la intersubjetividad. Y en eso es en lo que nos podemos mover y de lo que debemos ser conscientes.

Si por un lado hemos visto que la única posibilidad de conocimiento es la experiencia, y, por otro, que el único sujeto que puede conocer es el hombre, debemos intentar analizar a aquellas personas que, dentro del ámbito organizacional, que es el que nos atañe, son las portadoras del conocimiento para potenciarlas al máximo. El conocimiento como valor en sí mismo vuelve sobre el propio hombre para convertirse en un círculo virtuoso. Es tarea de todos saber detectarlos y mantenerlos, ya que este tipo de hombres significa un elemento de choque en una organización establecida.

Los trabajadores del conocimiento “*brainworkers*”, realizan trabajos que requieren el empleo de la inteligencia, de la facultad de entender: son intelectuales. Se crecen ante los problemas complejos, aprecian la dificultad de la abstracción simplificada, juegan con modelos de realidades virtuales, razonan con transversalidad e intuición, son creativos e innovadores, transfieren informaciones y conceptos, en redes que vinculan conocimientos y amistades; es decir, manifiestan un espíritu renacentista al estilo de Leonardo Da Vinci.

Todo esto gracias a que son inconformistas, bastante ácratas, imaginativos y curiosos; su visión sistémica del mundo les coloca en una situación privilegiada que unida a su incesante preparación multidisciplinar, en ocasiones autodidactas, dan los frutos que se precisan para resolver problemas complejos que, por los métodos tradicionales, se resisten a ser resueltos. Son, en definitiva, expertos en solucionar problemas, aunque lo que más necesitan es que se cree un entorno adecuado para poder desarrollar sus ideas.

No estaría nada mal, que los defensores de la gestión del conocimiento en las organizaciones, dejaran de hablar del conocimiento cosificado y se volcaran en lo que hace posible el conocimiento, es decir, en las personas, proporcionando los medios y la libertad que requiere el ambiente que debe rodear a estos nuevos intelectuales del siglo XXI.

En la actualidad se entiende por gestión del conocimiento al conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo.

Gestionar el Conocimiento viene a ser la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades, o competencias esenciales y distintivas. Es por lo tanto un concepto dinámico, es decir de flujo.

3. Más allá de la comunicación

La comunicación ha sido el medio más eficaz para la transmisión del conocimiento entre personas y organizaciones. La mayoría de las empresas que optan por implantar un Plan de Comunicación Interno tienen un objetivo velado que conviene destapar. Muchas veces, sin saberlo, pretenden una gestión del conocimiento. Cuando hablas con ellos, tienen un discurso común: *“quiero que la gente conozca todo lo posible para realizar bien su trabajo, que no tengan excusas para su buen desempeño”*. Conocer se convierte, pues, en un medio para alcanzar resultados excelentes. La forma clásica de la adquisición de este conocimiento pasa por revisar los antecedentes, comentemos esta situación:

- En primer lugar, lo disponible es el **dato**, entendido como el valor de una variable. Medimos todo, tenemos datos en las organizaciones por doquier. Una primera revisión de la gestión de datos nos indicaría el nivel de veracidad, actualización y disponibilidad, en definitiva se trata de la fiabilidad del dato. Existen muchas herramientas para asegurar dicha fiabilidad. Este es el punto de partida.

- En segundo lugar, necesitamos un criterio de ordenación para convertir el dato en **información**. La información no es más que el dato ordenado bajo un criterio consensuado. Los sistemas de información tienen mucho que decir en este sentido.

- En tercer lugar, la transmisión de la información con la condición necesaria del feedback (retroalimentación tanto del recibí como del enterado) convierte la información en **comunicación**.

- Por último, la puesta en común de esa comunicación y con la condición del aprendizaje, se denomina **gestión del conocimiento**.

La comunicación es el antecedente de la gestión del conocimiento, no puede haber una buena gestión del conocimiento en las organizaciones si no existe una estructura previa de comunicación interna.

4. Algunas prácticas para la gestión del conocimiento

Para poner en marcha cualquier tipo de proyectos es necesario contemplar una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados y su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento. Por lo tanto hay que observar si existe en la organización:

- Una **cultura** orientada al conocimiento. Entendemos como cultura "...el conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir".
- Una **infraestructura tecnológica** de conocimiento. Esta debe ser construida de acuerdo al sistema en que se va a desarrollar la Gestión del Conocimiento, con herramientas que puedan utilizar los usuarios del sistema y que permita fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesita.
- La relación directa entre la Gestión del Conocimiento y las **estrategias** de desarrollo adoptada por las organizaciones, comunidad o personas alineados con los valores en los que se sustenta esa organización en el quehacer de las mismas.
- La armonización del **lenguaje**. Es fundamental, especialmente cuando coexisten dentro del mismo espacio culturas, profesiones, ambientes, experiencias diferentes.
- Los Sistemas de **Recompensas** y Estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo. Ello neutraliza las barreras que pueden dificultar la Gestión del Conocimiento.

- La **Estructura** de Conocimiento. Esta debe ser adecuada a los usuarios del sistema. Cada caso va a necesitar contar con un sistema que facilite la dinámica del mismo.
- Los diversos Canales de **Comunicación** del Conocimiento. Todos aquellos que produzcan un sentido de confianza y acercamiento entre las personas involucradas.
- La visualización de las **ventajas** del sistema. O sea la percepción de los integrantes del sistema en cuanto a los beneficios que se obtienen por incorporar conocimiento clave a las actividades y a los recursos. No se debe olvidar que estamos gestionando a personas, cultura y tecnologías.

En cualquier caso, la organización que pretenda incorporar entre sus buenas prácticas la gestión del conocimiento debe garantizar la **adquisición**, el **almacenaje** y el **intercambio** de dicho conocimiento. Organizaciones de este tipo prosperan en espacios de aprendizaje no quedando en la gestión del conocimiento interno a la empresa sino saliendo al exterior creando redes y sociedades de aprendizaje a través de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.



Óscar Abellón García

Óscar Abellón García es Licenciado en Psicología, especialidad Psicología de las Organizaciones. Diplomado en Investigación Operativa y Sistemas por la Escuela de Investigación Operativa perteneciente al Departamento de Matemática Aplicada de la Universitat de València. Ha superado los cursos de Doctorado en Filosofía de la Universitat de València. Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por el Colegio Oficial de Psicólogos y la Universidad Miguel Hernández. Ha obtenido el CAP (Curso de Aptitud Pedagógica) por la Universitat de València y está Certificado por el Centro de Registro y Certificación de Personas en el Área de la Calidad, de la AEC, según el Esquema de Registro de Personas de la European Organization for Quality, EOQ, en el nivel de Gestor de los Sistemas de la Calidad, además de Gestor Ético Acreditado para la Implantación de Sistemas de Gestión Ética y miembro de FORETICA. Está certificado como Experto en Habilidades Directivas por AENOR y en Coaching por IESEC (Instituto Estudios Superiores en Coaching), perteneciente a la Asociación Española de CoachingÉ y a la Asociación Internacional de Coaching.

Ha recibido formación en Gestión Empresarial, Atención al Cliente, Calidad, Medioambiente, Modelo de Excelencia EFQM, Toma de Decisiones, Recursos Humanos y Comercial. Ha impartido numerosos seminarios de Comercial, Ventas, Atención al Cliente, Comunicación Interna y Externa, Inteligencia Emocional, Calidad, Medioambiente, Gestión Empresarial, Habilidades Directivas, Mandos Intermedios, Trabajo en Equipo, Equipos de Mejora, Liderazgo, Motivación, etc., así como en implantación de Sistemas Integrados de Gestión de RRHH con numerosos proyectos de, gestión del talento, gestión por competencias, detección del potencial, dirección por objetivos, clima laboral, planes de comunicación y participación. Es profesor de la Escuela de Investigación Operativa de la Universitat de Valencia de los Módulos "Calidad Total" y "El decisor emocional", y de los Master en Dirección y Gestión de RRHH en el Colegio Oficial de PsicólogosÉ de la Comunidad Valenciana y en la Escuela de Negocios de la Universidad de Murcia ENAE,É habiendo publicado varios artículos en revistas universitarias y de comunicación. Ha sido Cuadro Técnico de Calidad y Coordinador de Formación en RENFE. Actualmente es Director de Recursos Humanos y Satisfacción del Cliente en el Grupo Estrategia y Dirección.

oabellon@estrategiaydireccion.com

"La Innovación y el Coaching"
Seminario impartido el 16 de junio de 2009

La innovación y el coaching

1. Introducción

Los datos más antiguos y documentados que tenemos sobre la psicología provienen de Aristóteles que, en su Tratado del Alma, define a esta como el “ser semoviente”, es decir, el ser que se mueve a sí mismo.

La motivación, como proceso psicológico complejo, es el punto central en el estudio de la conducta humana. Saber por qué nos movemos o qué nos motiva a realizar cualquier acción se convierte, pues, en el objeto principal del estudio sobre el comportamiento humano.

Frases como “querer es poder” ó “hace más el que quiere que el que puede” nos resultan familiares y altamente utilizadas por aquellos que quieren apostillar, bajo algún axioma, el ánimo del que tiene que ponerse en marcha o mantenerse en su tesón para conseguir alguna meta o propósito. La motivación se convierte en el objetivo de todas las miradas que, de una manera compleja, intentan modificar opiniones, actitudes o, incluso, creencias.

A la hora de modificar conductas, es decir, que aparezcan aquellas que deseamos y que se mantengan, o que desaparezcan aquellas que no deseamos, nos encontramos con una serie de dificultades atribuidas a la complejidad del ser humano. El aprendizaje a través de incentivos o castigos da buena cuenta para situaciones triviales y cotidianas. Sin embargo, ciertas conductas más complejas donde se requieren análisis más complejos y, por ende, herramientas más complejas, hacen que busquemos palancas más eficientes en la comprensión de los problemas y la puesta en marcha de las soluciones.

Resolver problemas y, sobre todo, la toma de decisiones que ello implica, se ha convertido en la conducta más frecuente, tanto en nuestra vida personal como profesional. Los problemas nos acontecen y el entorno demanda de nosotros respuestas donde, la mayoría de las personas suele confesar que es más fácil tomar una decisión que ejecutarla. Esto hace que tengamos en cuenta la decisión como una respuesta y que el modelo comportamental de la decisión genere una serie de mecanismos con el susodicho repertorio de respuestas basadas en el aprendizaje.

Además, si las decisiones fuesen todas fruto de un análisis racional y concomitante, sin influencia emocional, orientadas a un objetivo y, analizando todas las posibilidades, escoger entre la solución que satisfaga mejor la función objetivo sería un criterio comparativo y, permítanme la expresión, superfácil. Pero todos sabemos que no es así. Que, a menudo, tomamos decisiones que nunca llegamos a ejecutar. Que la queja, la racionalización, la justificación o cualquier otro mecanismo de defensa que se nos ocurra, sería suficiente para limitarnos en la acción. Y eso, precisamente, es lo que nos ocupa: no tanto la calidad de la decisión sino llevarla a cabo, el cómo afrontarla.

Actualmente, las terapias psicológicas se han centrado en tratamientos exprés donde, unas con más éxito que otras, han conseguido resultados más que aceptables y todo esto en el ámbito personal. Sin embargo, por otro lado, han proliferado una serie de consejeros o sanadores organizacionales que empujan a directivos y empresarios a una serie de decisiones que, en el mejor de los casos, ejecutan sólo a medias. Como decía un buen amigo mío: Tomar una decisión es fácil, lo difícil es llevarla a cabo. A partir de aquí ya no era tan importante tomar decisiones como llevarlas a efecto. Proliferan, pues, personas que ayudan a otras personas a ejecutar decisiones.

Para que el mecanismo funcione se precisa de una metodología que atienda a la tarea más difícil: convencer a tu corazón de que la solución racional propuesta es necesaria. Se dice que no hay decisiones racionales, sino modos racionales de tomar decisiones. Varias alternativas pueden ser adecuadas para resolver una

situación y, a veces, como dice un viejo prefacio griego, la racionalidad exige “disolver” los problemas más que “resolverlos”. Y, sin caer en reduccionismos, disolver el problema fijando los objetivos y tomando conciencia de ellos, acotar la parte de varianza explicada y responsabilidad que tiene el decisor y, por último, determinar las acciones precisas y su poder de afrontamiento, se ha convertido en una metodología que hoy en día han adoptado las escuelas de Coaching.

2. Qué es el Coaching y para qué sirve

Las organizaciones modernas que optan por tener un sistema de gestión de recursos humanos atienden a sus procesos de una forma secuencial. Las personas son seleccionadas, posteriormente evaluadas y por último, con los resultados de la evaluación, se remunera y se corrigen las diferencias a través de la formación. Le llamamos formación porque no sabemos llamarle de otra manera ya que, en la actualidad, existen otros modos de estrechar el gap a través de otros programas de mejora, personalizados o grupales, como el mentoring, la tutorización, el counselling, el coaching, etc.

Generalmente, las organizaciones precisan de personas competentes. El conjunto de conocimiento, de habilidades y actitudes que una persona requiere para desempeñar su puesto de trabajo se le llama competencias. Los conocimientos suelen referirse al “saber”, quedando demostrados, generalmente, por la titulación académica o certificados de aptitud (carnet de conducir, de manipulador de alimentos, de instalador, etc.) La habilidad hace referencia a la puesta en práctica de ese conocimiento, al “saber hacer”, que, generalmente, es medido por la experiencia. Y, por último, las actitudes que hacen hincapié en el “querer” hacer. Se dice que alguien es competente en tanto que sabe, sabe hacer y quiere hacer.

En este sentido, muchos son los planes de formación que, de forma habitual, se aplican en las organizaciones con éxitos dudosos. Otros, sin embargo, han incorporado, entre sus mejores prácticas, programas de Coaching que han demostrado mejores resultados. La incorporación del coaching a las empresas ha supuesto una práctica innovadora con resultados excelentes. Un estudio internacional ha demostrado que ofrecer formación a los empleados puede aumentar sus resultados en un 22 %, mientras que en aquellas empresas que han incorporado a la formación el Coaching, han aumentado los resultados hasta un 88 %. En cualquier caso el Coaching no pretende sustituir a la formación sino, más bien, potenciarla.

Además, el Coaching está siendo reconocido cada vez más como una metodología destinada a la realización de entrevistas más eficaces, la evaluación y reformulación de valores y objetivos, y la concreción de soluciones. Por otro lado, el Coaching está evolucionando como una forma natural de liderazgo. Un estudio de 1999 sobre los profesionales de recursos humanos concluyó que el 90% de las compañías en Estados Unidos ofrecen alguna forma de Coaching a sus altos ejecutivos para el desarrollo del liderazgo, retención del personal clave, gestión de la planificación de sucesión y para asegurar el éxito después de un ascenso o nueva contratación.

Ayudar a los demás a conseguir sus objetivos es la tarea fundamental del coach. El Coaching es, en términos generales, la forma en que alguien ayuda a otra persona, o grupo, a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece. Este puede ser personal o profesional, individual o en grupo.

El término coach se acuñó por primera vez en Inglaterra, allá por el año 1500, y se refería a un tipo particular de carruaje que transportaba gente de un lugar a otro. Por otro lado, coach es entrenador y, en la actualidad,

muchos de los principios del Coaching, e incluso las prácticas, derivan de la psicología deportiva. El Coaching está relacionado con el cambio. Implica un cambio a distintos niveles, mejorando las habilidades actuales, las nuevas técnicas de aprendizaje y los valores, creencias y comportamientos de transformación tanto en el ámbito personal como organizativo.

El coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Los principios en los que se apoya son:

- El Coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- El Coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador (coach) y el entrenado (coachee).
- El entrenado (coachee) no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del Coaching.

Nuestros resultados son consecuencia de nuestras acciones o conductas, y éstas, a su vez, son el reflejo de nuestros pensamientos. La mejora del rendimiento se produce, cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas.

La esencia del Coaching pasa por enriquecer el modelo mental del entrenado, incrementando su nivel de consciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello a base de preguntas y feedback descriptivo o no evaluativo. La secuencia es:

- Descripción de la situación deseada (objetivo)
- Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad)
- Mapa de opciones y recursos (generación y selección)
- Plan acción (plan específico de actuación)
- Resultados (control y seguimiento)

En las fases primera y segunda, el objetivo del coach es incrementar el nivel de consciencia (sensorial y emocional) del entrenado. Esta fase es fundamental, ya que solo podemos controlar aquello de lo que somos conscientes, ser consciente nos da poder para actuar. En la fase tercera el objetivo es implicarlo en la generación de alternativas y en la creación de un plan de acción (su plan). Finalmente solo queda establecer cómo y cuándo vamos a evaluar los resultados.

3. Tres cuestiones

La práctica del Coaching debe atender los tres aspectos en todas las fases:

- Consciencia

Se trata de Tomar consciencia de uno mismo y de lo que pretende, de sus objetivos de una manera real, es el paso inevitable hacia el éxito, si no se quién soy, mucho menos sabré qué quiero o para qué sirvo,

igualmente si no conozco mis sentimientos no podré comprender los de los demás con lo que sufriré más conflictos de los deseables, aunque conocerse así mismo no es tarea fácil y probablemente descubriremos cosas que no nos gustan, solo desde el autoconocimiento conseguiremos evolucionar y mejorar en todos los aspectos, por otro lado conocer nuestros puntos fuertes, nos permitirá elegir un objetivo auténtico en base a nuestra personalidad, valores, capacidades, etc. Esta tarea tampoco tiene por qué ser traumática, ni debemos fustigarnos al reconocer algo que no nos gusta, partimos de la opción de cambiar, no pasa nada. Necesitamos un solo espejo para mirarnos la cara pero dos para mirarnos la nuca. El coach nos ayuda a conocernos íntegramente y a conocer la realidad de nuestros objetivos para poder ajustar lo emocional y lo racional. Como decíamos más arriba, tomar conciencia nos da poder.

- Responsabilidad

Distinguir las cosas que dependen de mí y las cosas que no, es el objetivo fundamental de esta fase. Utilizando un símil estadístico, se podría decir que en esta fase debemos calcular la parte de varianza explicada que representamos nosotros en el objetivo a alcanzar. Es como si el problema fuese bloqueado por cierta realidad distorsionada donde los errores de atribución y de responsabilidad no estuviesen claros, necesitando un análisis más riguroso tanto emocional como racional. Se trata de ajustar la implicación y el compromiso con los objetivos.

- Acción

Decidir las alternativas de acción y afrontarlas es la tarea que nos acercará o alejará de los objetivos planificados. La habilidad, es decir, la puesta en práctica de nuestro saber en conciencia y responsabilidad, nos permitirá, en última instancia, alcanzar nuestros objetivos con éxito y ajustar la acción con los objetivos, no hay cambio si no hay acción. Determinar los bloqueos que impiden la acción y aquellos que los potencian ayudan al compromiso de acción y su facilidad.

4. Feedback: negativo y positivo

Aproximadamente entre 40 y 50 veces oye un niño al cabo de un día la palabra no. El no inquisitivo inhibe las habilidades e impide el desarrollo personal. Resaltar lo negativo y obviar lo positivo viene a ser una práctica habitual de nuestra sociedad.

El concepto de feedback, conocido como retroalimentación, es un sistema de comunicación que se refiere a la capacidad del emisor para recoger las reacciones de los receptores. Ésta sea mediante lenguaje verbal o no verbal, y de acuerdo con la actitud de estos modificar su mensaje. Tanto las personas que lo dan como las que lo reciben tienen sus propios sentimientos, emociones y percepciones.

Dar feedback en el ámbito laboral, significa que quien lo da, está informando a quien lo recibe, acerca del desempeño que éste último ha tenido en una tarea o gestión realizada y con qué grado de acierto. Éste respecto a lo que la organización esperaba de él. De esta forma se mantienen e incrementan los puntos fuertes, y establecemos áreas de mejora en los puntos débiles que la precisen. Así pues el feedback será un puntal en el que nos apoyaremos para la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

El feedback puede ser implícito o explícito. El implícito es el que se da a través de gestos, tonos de voz, expresiones y cualquier otra señal no verbal. El feedback implícito puede ser incompleto ya que quizás no abarque todo el sentir que se le pretende dar, estando en buena medida, en función de la percepción de

quien lo recibe. Es precisamente quien lo recibe el que ha de reconocer la información que se le pretende dar en los mensajes no verbales, reconociendo que va dirigida a él y qué aspecto de su comportamiento ha de modificar. Según como sea dado este feedback, podría llegar a entenderse a la inversa, interpretando la mirada o una sonrisa, de forma negativa, o por una respuesta que recibimos con un tono de voz, a nuestro juicio, indiferente o molesto. En cambio, el feedback explícito da al que lo recibe la información clara de lo que se pretende de él, sin que tenga que adivinarlo ni suponerlo, simplemente ha de escuchar. Es más la incomodidad que puede sentir quien lo da, lo cual no habría de ser así, pues de lo que se trata es de mejorar la conducta de alguien y esto se ha de hacer con la mayor naturalidad posible.

Cuanto más feedback positivo a través de comentarios y gestos positivos y menos negativos, hagan llegar los jefes a sus colaboradores más se aumenta su satisfacción. El colaborador tiene que sentir la supervisión, y si ésta es adecuada él se sentirá satisfecho de esta supervisión. El feedback negativo es algo que se recibe como algo amenazante que tiende a reducir la satisfacción del colaborador.

Para dar feedback hemos de estar dispuestos a la escucha activa de los motivos o razonamientos del porqué de una determinada actitud, con el fin de entender los comportamientos inadecuados y buscar alternativas a estos. Hemos de evitar interpretar las actitudes, no haciendo juicios sin antes preguntarnos el porqué. No olvidemos que la clave del cambio hacia la mejora es motivacional y debemos acentuar las palancas y minimizar los obstáculos. El dar feedback ha sido considerado durante mucho tiempo como una herramienta esencial para líderes hacia subordinados. Mientras estos últimos se esfuerzan por cumplir con las metas de la organización para la cual trabajan, necesitan saber y tener información sobre cómo lo están haciendo. Necesitan saber si su rendimiento se ajusta a las expectativas de sus jefes. Necesitan saber qué es lo que han hecho bien y qué es lo que necesitan cambiar. Y aunque no siempre se aprovecha el potencial del feedback, es realmente una herramienta muy potente.

Pero hay un problema fundamental con todos los tipos de feedback: se enfocan en el pasado, en lo que ya ocurrió, y no en la infinita variedad de oportunidades que pueden ocurrir en el futuro. El feedback suele estar limitado en lugar de ser expansivo y dinámico. En los últimos años, un nuevo método de dar información ha emergido en el mundo empresarial. Se pide a jefes y empleados que den feedforward —esto es, darle sugerencias a otra persona para su futuro y ayudarlo tanto como pueda. A estos, se les pide que acepten el feedforward—, escuchar las sugerencias para el futuro y aprender tanto como puedan.



Matilde Martínez Casanovas

Licenciada en psicología por la Universidad de Barcelona (Barcelona, Spain).

Post-grado Aprendizaje y Nuevas Tecnologías por la Universidad de Alcalá (Alcalá de Henares, Spain). Postgrado en Gestión de la Innovación por la Universidad Politécnica de Madrid (Madrid, Spain). Postgrado Management Marketing por la Manhattan College (New York, EEUU). Doctorando en la Universidad Ramon Llull (Barcelona, Spain).

Consultora de Gestión de la Innovación de Orbita97. Orbita97 ha desarrollado más de 120 acciones relacionadas con el management de la innovación en los últimos 8 años.

Manager de diversos proyectos de Innovación. Participa como experta en las fases de sensibilización y divulgación de los proyectos de Innovación. Profesionalmente, está unida a trabajos de formación desde hace 16 años

Autora de diversos artículos, ponencias y co-autora del libro 'Guia de promoció mitjançant les noves technologies a Internet' de la Federació de Fires de Catalunya.

"Innovación en Márketing y Ventas: nuevas formas de llegar al mercado"
Jornada celebrada el 9 de junio de 2009 →

Innovación en Marketing y Ventas: nuevas formas de llegar al mercado

¿Por qué hay empresas que lanzan productos que son un éxito y otras no? ¿Qué hacen diferente las empresas preferidas de los consumidores? ¿Por qué unas empresas están permanentemente lanzando nuevos conceptos de producto?

Todas ellas, las más exitosas, las más reconocidas, tiene una cosa en común: diseñan su estrategia de desarrollo de nuevos productos siempre desde el mercado y poniendo al cliente en el centro del proceso. En **Orbita97** hemos estudiado muchos casos y hemos trabajado con algunas de ellas. Esta Jornada se explica de forma breve y sencilla cómo replicar algunos comportamientos empresariales para tener éxito en el ámbito de marketing y ventas.

Los objetivos de crecimiento están presentes en la mayoría de las estrategias empresariales. Bien sea de ventas, de cuota de mercado, de beneficio o de tamaño, el crecimiento es necesario para sobrevivir en entornos muy competitivos a la vez que motiva a los colaboradores de la empresa. En definitiva, el crecimiento da vitalidad a la organización.

Una organización puede crecer de 3 maneras distintas:

- por crecimiento intensivo: por penetración del mercado, por desarrollo de nuevos mercados y por desarrollo de nuevos productos.
- por integración con competidores u otras organizaciones de la cadena de valor.
- por diversificación de negocios.

El ámbito de la Innovación y la Creatividad en Marketing y Ventas se preocupa principalmente del primer mecanismo y, muy especialmente, del desarrollo de nuevos productos y servicios. En este seminario hoy nos se ocupa de mostrar cómo podemos aplicar técnicas y herramientas de Innovación y Creatividad al desarrollo de nuevos productos.

Generando nuevos conceptos innovadores

En el área funcional de Marketing, que es la que principalmente se encarga de generar nuevas ideas de producto y/o servicio, no se habla nunca de productos sino de soluciones. Además hay un aspecto fundamental que siempre deben tener en consideración: las percepciones del cliente, que son más importantes que las realidades.

Hay quien opina que se pueden **conceptualizar nuevos productos** observando a los clientes y buscando la solución por parte de expertos. Sin embargo, no es fácil que los clientes colaboren con nosotros en el diseño de nuevas soluciones pues aunque saben que un producto no les gusta no saben bien por qué. El reto está en obtener soluciones bien percibidas por los clientes: nuevas maneras de vender, nuevos atributos, nueva comunicación, etc.

El objetivo principal en las fases iniciales de un proceso de diseño de nuevos productos es el de detectar necesidades no satisfechas de los clientes. Existen diversos mecanismos para ello, algunos de los cuales son muy fáciles de implementar pues ya los tenemos en nuestra empresa:

- **estudios** hechos por nuestros equipos: encuestas, informes del servicio de atención al cliente.
- **información interna:**
 - a menudo, colaboradores no relacionados directamente con el área comercial (facturación, contabilidad, etc.) pueden dar una visión diferente de la relación con los clientes.
 - de marketing: estudios de mercado, estadísticas, visitas con clientes u otros 'stakeholders'.
 - ventas: informes de actividad, transcripciones de las visitas, etc.
- **análisis de la problemática:** no es lo mismo preguntar a un cliente qué le gustaría que tuviese su casa que preguntarle qué problemas tiene en su casa actual. Este hecho se debe a que los clientes responden teniendo en cuenta las soluciones existentes en el mercado cuando lo que realmente busca son soluciones a sus problemas que no encuentra en el mercado.
- **análisis de escenarios:** la formulación de escenarios futuros permite anticipar necesidades no satisfechas futuras de los consumidores. Se trata de imaginar qué pasará con las necesidades de nuestros clientes dentro de 5 ó 10 años. Se puede hacer desarrollando una situación actual o imaginar tendencias de futuro. Estos escenarios son altamente inspiradores para modificar nuestros productos actuales.

El reto de marketing: desarrollar productos orientados al mercado

Crear productos únicos y que aporten un mayor beneficio para el cliente que el resto de los competidores es la clave del éxito de las organizaciones.

Es importante conocer previamente las dimensiones de un producto pues existen importantes diferencias cuando se innova en cada una de ellas:

- **concepto de producto:** es el beneficio básico, aquello que el cliente realmente está buscando y que, por tanto, satisface su necesidad.
- **producto formal:** se refiere a la forma en cómo se materializa el beneficio básico: envase, forma, color, imagen de marca. Representan atributos tangibles.
- **producto ampliado:** otras actividades alrededor del producto que le añaden valor y que, a menudo, son imprescindibles. Esta dimensión va ganando en importancia a medida que aumenta la competencia y las otras dos se hacen más indiferenciadas.

A modo de ejemplo, tomemos una lavadora:

- **concepto de producto:** lava mejor, ahorra energía, gasta menos detergente.
- **producto formal:** la tecnología utilizada permite ahorrar energía, es más pequeña que la competencia, tiene un depósito más grande, es BOSCH.
- **producto ampliado:** se puede pagar en 6 meses sin intereses, la traen a casa, tiene 3 años de garantía.

Pero si el producto y los servicios como soporte al producto ya los ofrecen todas las empresas, ¿dónde innovar? Hoy en día la batalla por ser diferente se centra en los servicios de valor añadido y nuestra obligación es ser diferente en aquellas áreas donde los competidores no son fuertes y dar una mayor utilidad a nuestros clientes.

Una herramienta que lo facilita es el **mapa de utilidad**. Se trata de una matriz en la que en un eje colocamos el ciclo de experiencia de nuestros clientes: momento de compra, entrega del producto, uso del mismo, complementos que ofrecemos, mantenimiento y deshecho. En el otro eje colocamos las percepciones de utilidad de los clientes: productividad, simplicidad, conveniencia, riesgo, imagen y respeto al medio ambiente. Identificando las posiciones de la cuadrícula en la que nuestros competidores son fuertes y en las que lo somos nosotros podremos descubrir una serie de posiciones vacías que son oportunidades para la diferenciación.

Otro mecanismo muy útil para ser diferentes es el **reposicionamiento**, es decir, una estrategia de marketing que pretende que nuestra marca ocupe un lugar nuevo en la mente del consumidor. A diferencia de la imagen que hasta ahora tiene de nuestro producto o marca pretendemos que nos vea ahora de distinta manera y sea percibido como novedad. Debemos en primer lugar definir todos los atributos de nuestro producto y pensar cuáles son los beneficios que cada uno aporta. Los beneficios pueden ser funcionales, físicos y psicológicos. En un desodorante hablaríamos de los atributos: en espray y el olor. Consecuentemente sus beneficios serían: rápido de usar (funcional), elimina el olor (físico) me da seguridad y ligo más (psicológico). Por tanto es decisión de la compañía comunicar a nuestros clientes los nuevos beneficios que se obtienen de atributos que antes no promocionábamos.

Nuevos canales de distribución

Escoger el canal de distribución adecuado puede marcar el éxito del lanzamiento del producto. Hay situaciones en las que el incremento de costes provocados por la mala elección del canal puede hacer que un producto sea inviable.

A medida que los productos se hacen más indiferenciados el cliente da más importancia a los servicios de valor añadido o la comodidad en el momento de compra. De ahí que se abra con ello un amplio abanico de posibilidades para innovar desde el área de marketing.

Un detallado **análisis de las funciones** (o microfunciones), entendidas como cualquier actividad que un protagonista del canal lleva a cabo para contribuir a que el producto llegue al cliente, nos permitirá no solamente pensar en cuáles de ellas son las estratégicas y, por tanto, se pueden ceder a externos o no sino que una recombinação de las funciones puede dar lugar a nuevas oportunidades de negocio. Para rediseñar nuestro canal deberíamos seguir las siguientes fases:

- identificar los segmentos a los que nos dirigimos. Una adecuada segmentación nos permitirá diseñar la distribución a sus necesidades.
- identificar los requerimientos funcionales sobre la base de las necesidades de nuestros clientes: calidad, personalización de producto, precio, servicio postventa, etc. Todos ellos pueden hacer que los clientes adquieran nuestro producto.

- análisis de la competencia: ver qué funciones (o microfunciones) utiliza la competencia y qué necesidades satisface.
- aglutinar microfunciones para dar paso a nuevos formatos de forma creativa y, de momento, sin restricciones.
- análisis del coste-beneficio de cada nueva alternativa y elección del más óptimo.

La correcta aplicación de las nuevas tecnologías no asegura el éxito comercial pero sí una ventaja competitiva. No hablamos solamente a la venta por internet sino también a la automatización de la fuerza de ventas o al seguimiento de las necesidades de los clientes. En definitiva los responsables de marketing deben reformular sus productos para **adaptarse a los nuevos canales**. Existen diversas oportunidades de rediseño que surgen al analizar las nuevas tecnologías:

- simplificación: facilitar el proceso de compra al cliente.
- personalización: diseño de productos para ser rápidamente configurados y adaptados al mercado.
- precio dinámico: capacidad de cambiar los precios en función de la demanda del mercado.
- valor añadido en el embalaje: para crear valor.
- distribución: productos adaptados a diversos canales de venta.
- servicio en punto de venta: mejorar los niveles de servicio requeridos por el cliente y el canal.

Nuevos vínculos de relación

Con la entrada de las nuevas tecnologías se abre toda una nueva gama de utilidades de relación con el cliente. Destacamos:

- publicidad web: las enormes posibilidades de segmentación en Internet y la ingente multitud de soportes permiten campañas de comunicación mucho más efectivas y de menor coste. El uso de palabras clave en buscadores, el patrocinio o las promociones 'on line' ayudan a la fidelización del cliente, al incremento de ventas y a la recogida de información.
- email marketing: aunque existe el problema del correo electrónico no deseado (spam), si la compañía es capaz de crear bases de datos con la autorización del consumidor su impacto es muy positivo. En general, al adherirse voluntariamente, es muy posible que el consumidor sea cliente potencial. Los boletines de noticias (newsletters) son también un mecanismo útil para acceder al consumidor.
- marketing viral: hace referencia a aquella publicidad que se propaga como lo haría un virus. Para ello debemos conseguir que sean nuestros propios consumidores los que recomienden nuestros servicios o productos.
- el centro de atención al cliente: han pasado de ser un mecanismo de respuesta telefónica a ser un elemento estratégico en la estrategia de ventas pues es una fuente potencial de nuevas ventas. Un adecuado uso de esta herramienta ofrece un soporte fundamental a la red de ventas: nuevos contactos, pedidos, buzón de quejas y sugerencias, detección de necesidades, etc.

- nuevos canales como redes sociales, blogs, tecnología móvil...

Durante la Jornada se puede ver cómo aplicando unas sencillas técnicas y herramientas, cualquier empresa, independientemente de su tamaño o ámbito de actividad, puede plantearse nuevas maneras de hacer las cosas en el área comercial. Tras más de 12 años ayudando a innovar a muchas compañías, en Orbita97 hemos seleccionado las más útiles. Desde herramientas diseñadas para generar nuevos conceptos o maneras para orientar al mercado los nuevos productos hasta el diseño de nuevos procesos para el canal o nuevos mecanismos para relacionarnos con los clientes, sobre todo utilizando las nuevas tecnologías.

Sabemos porque lo hemos experimentado que con sólo intentar aplicar algunas de ellas se puede conseguir impacto en el negocio. Y desde orbita97 le animamos a ello.



José Mª Guijarro y Jorge

Doctor en Economía, por la Universidad de Valencia, con la calificación de Sobresaliente Cum-laude

Master en Asesoría Fiscal por el Instituto de la Empresa (Madrid) 1.988

Subdirector de AIDO (Instituto Tecnológico de Óptica, Color e Imagen), cuenta con una larga trayectoria profesional desarrollada en el marco del Sistema Español de Innovación.

Profesor en varias Universidades y Escuelas de Negocios españolas sobre la temática de la innovación.

Como gran conocedor de la incidencia de las política de apoyo en el tejido productivo español, en la actualidad forma parte de dos grupos de trabajo para el seguimiento de dichas políticas amparadas por el Plan Nacional de Investigación y Desarrollo cuyo fin último es analizar y evaluar su impacto nacional y regional en el desarrollo tecnológico y competitivo de los organismos de investigación y las empresas.

Conferenciante en distintos foros empresariales. Autor de multitud de publicaciones y documentos científico-técnicos relacionados con el ámbito de la Economía e Innovación, así como numerosas Ponencias en Congresos Internacionales.

Ha recibido varios premios durante su carrera entre ellos cabe destacar el del Centro de Estudios Financieros (CEF) de Madrid en su modalidad Empresa y el de la Dirección General de Comercio de la Generalitat Valenciana.

"No me chilles, que no te veo, será mejor que cuentes tu innovación"

Ponencia impartida en Desayuno el 28 de mayo de 2009



No me chilles que no te veo - Storytelling de la Innovación

1. Erase una vez

Cada vez que hemos tenido que hablar en público o pedir un aumento al jefe, hemos tenido que cumplir con dos objetivos. El primero llamar la atención del destinatario de nuestro mensaje, y el segundo, ganarle su tiempo de atención.

Lograr estos dos objetivos requiere cada día de más esfuerzo por parte de cualquiera que aspire a comunicarse con el ciudadano saturado y escéptico de hoy. El tiempo de atención es el recurso escaso por excelencia en la sociedades desarrolladas. Unos ciudadanos ofertan tiempo de atención y otros lo demandan, y debemos tener en cuenta esa ley de oferta y de demanda a la hora de comunicarnos con los demás.

La revolución de las nuevas tecnologías de la era de Internet 2.0 ha provocado que el centro del poder de la Economía de la Atención cambie de manos. Ya no mandan los grandes emisores sino los todopoderosos receptores. Antes hablábamos de “audiencias cautivas”, que eran más o menos fáciles de captar; hoy cualquier receptor de la Economía de la Atención puede decidir cuándo y dónde prestar atención a tu mensaje, contenido o producto, si es que decide concederte unos segundos de atención de su escaso tiempo.

Ya no nos encontramos en un mercado de oferta, es un mercado de demanda, sea lo que sea que quieras pedir tienes que superar cada vez más barreras de accesibilidad, contexto relevancia y seducción del mensaje para lograr conectar con nuestro destinatario. Porque el destinatario de nuestro mensaje es el que manda, y está saturado y se muestra escéptico entre tantos mensajes pugnando agresivamente por su atención.

Ante la democratización que han supuesto las nuevas tecnologías, nuestra respuesta está siendo tan simple como equivocada.

Seguimos escribiendo una presentación de empresa racional, saturada de cifras y datos, continuamos intentando abordar oportunamente al jefe durante su preciado descanso; así llegamos a soportar en el trabajo hasta ocho interrupciones cada ocho minutos y estamos expuestos a 6.239 anuncios diarios en televisión.

Por si fuera poco mantenemos intactos el fondo y la forma de nuestros mensajes y cuando ya no conseguimos que nos presten atención, simplemente gritamos e interrumpimos más veces. Y claro, desconectamos, apagamos, incluso llegamos a sonreír amablemente, pero no escuchamos.

El Storytelling es el arte y la técnica utilizada para narrar cualquier tipo de relato: desde una película o una campaña publicitaria a un informe comercial o una presentación de una empresa o de un producto innovador.

Un buen relato en lúdico, sensorial y emocional, está cargado de sentido, es didáctico, favorece la cohesión y la interactividad de sus destinatarios. Como ejemplo, tenemos multinacionales como Microsoft que contratan a famosos guionistas de Hollywood, para que enseñen a sus ejecutivos a comunicar y presentar con mayor capacidad de persuasión.

De “emisores” a “creadores de relatos”.

De “receptores” a “usuarios de relatos”.

Tecnologías como Internet o el teléfono móvil han abaratado el coste de creación, producción y distribución de mensajes o contenidos a los que prestar nuestra atención.

Estos destinatarios han dejado de ser “audiencias pasivas” para ser “audiencias activas”, deciden sobre el contenido, la forma del mensaje y lo modifican, convirtiéndose ellos mismos en sus coautores.

El mensaje ya no es un paquete cerrado que se lanza al mercado, cualquier mensaje hoy en día es mucho más orgánico, líquido, abierto y deformable que antes. Los receptores son casi tan creadores del mensaje como los emisores. De hecho, la interactividad de los roles hace que quede obsoleto hablar de emisor y receptor.

Parte de la solución para entender la Economía de la Atención, esta es sustituir el concepto de “mensaje” por el de “relato”. Abandonar el concepto de “emisor” y usar el de “creador de relatos”. Desterrar el “receptor” y utilizar el “usuario de relatos”

Cuando somos “creadores de relatos”, nos esforzamos en crear las historias más seductoras y persuasivas posibles para comunicar nuestro mensaje. Luego no tenemos más remedio que ceder el control de los mismos a sus potenciales usuarios. Es inútil pretender controlar la manera en que los internautas hablan de un candidato político en un chat.

Cuando nos toca ser “usuarios de relatos” no solo nos limitamos a prestar nuestro tiempo de atención a los relatos, sino que hacemos nuestros aquellos relatos que nos interesan, los deformamos a nuestra manera, los completamos o los mutilamos y los volvemos a contar a otros porque aquellos mensajes que logran captar nuestro tiempo de atención si aportan sentido a nuestras vidas.

Gracias a Internet los grandes emisores ya no controlan la Economía de la Atención, ahora simplemente: el mejor relato, gana.

La amplísima oferta de nuevos medios y soportes persiguen a sus posibles usuarios a lo largo de todo el día, en todo tipo de lugares. Cada posible actividad imaginable que puede realizar un ciudadano empieza a tener asociada una oferta de consumo de medios.

Por ejemplo, en San Francisco mientras esperas el autobús en la parada, puede que te asalte un delicioso aroma a galleta de chocolate recién horneada, que no precede de ningún horno, sino de la marquesina publicitarias de la propia parada, iniciativa de California Milk Processing Board para apoyar a su famoso eslogan “Got milk?” (¿Te tomaste la leche?). Si en Nueva York intentas prepararte un huevo frito, puede que te asalte uno de los anuncios que la televisión CBS ha impreso en la cáscara de millones de huevos.

Estas continuas interrupciones durante nuestra actividad cotidiana nos producen dispersión y fragmentación del sentido de las acciones que llevamos a cabo durante el día. Son muchas las veces que llegamos a casa sin poder explicar de una forma exacta a que hemos dedicado la jornada.

2. Aprendiendo de Sherezade

Sherezade bien sabía que su vida dependía del relato que cada noche le contaba a su sanguinario rey Shaiar. De nada le servirían razones, súplicas o lamentos, narrar es más persuasivo que argumentar o razonar.

Podemos definir un relato como la herramienta de comunicación estructurada en una secuencia de acontecimientos que apelan a nuestros sentidos y emociones. Al exponer un conflicto revela una verdad que aporta sentido a nuestras vidas.

En plena Economía de la Atención, cualquier mensaje o contenido que aspire a ser competitivo, debe adoptar la milenaria estructura narrativa del relato si pretende captar nuestra atención. La cláusula principal del contrato entre los tradicionalmente llamados “emisores” y “receptores”, se podría resumir en un “si tu me cuentas un relato que enriquezca el sentido de mi vida, yo, a cambio te prestaré mi valiosa atención”.

Un relato tiene algo de sagrado porque es una verdad universal cargada de emociones y sensaciones, un relato es capaz de arrojar luz sobre algún aspecto de nuestras vidas e incluso explicarnos facetas de nosotros mismo que desconocíamos.

Somos un relato que se alimentan de relatos

Las emociones contenidas en un relato son capaces de abrirse camino entre la avalancha informativa que nos inunda. La carga emocional de los relatos capta mejor nuestra atención que la simple información,

haciendo que aprendamos de una forma más rápida y más profunda el sentido de los acontecimientos, esto no lo conseguiríamos con los mensajes asépticamente informativos.

Un buen relato, además, nos llega a través de nuestros cinco sentidos, Un buen relato huele, tiene textura, se puede ver aunque o tenga soporte visual, se puede oír aunque sea mudo, incluso puedes notar su sabor. Un buen relato pulveriza la resistencia del más cínico y cabreado ciudadano de la Economía de la Atención.

Los relatos son altamente pedagógicos, favorecen la síntesis y el recuerdo y proporcionan un contexto a sus enseñanzas. También fomentan la cohesión de un grupo, pues una empresa o un grupo de personas con un relato común tiene más posibilidades de vivir y trabajar en armonía.

Tema, Argumento, Trama y Sentido.

A la hora de crear un relato debemos diferenciar entre el tema del relato, de qué va la historia, de su argumento, es decir, las relaciones casuales entre los acontecimientos del relato. También debes diferenciar la trama del sentido. La trama es la estructura o aparato mecánico del relato, mientras que su sentido es la verdad que el creador nos quiere transmitir con él.

Si no tenemos claro la diferencia entre estos cuatro conceptos, corremos el riesgo de lastrar su capacidad persuasiva.

Uno de los errores que más cometemos en nuestro entorno laboral es dejarnos llevar por la necesidad de mostrar nuestro conocimiento sobre el tema o nuestro esfuerzo de preparación. Entonces narramos exhaustivamente todos los acontecimientos o reflejamos la relación causal entre los acontecimientos haciendo imposible que la audiencia extraiga el sentido. En otras ocasiones pretendemos ir directamente al grano, el “ me ahorraré los detalles”, que merma gravemente la credibilidad del relato por falta de profundidad y también su carga emocional por falta de empatía. Por último, hay ocasiones en las que cometemos el peor de los errores, que es, pretender imponer el sentido de relato a nuestra audiencia; la interpretación de los relatos siempre está y estará en manos de los demás. En un relato siempre mandan sus usuarios.

Si no hay conflicto, nos vamos

“Sin conflicto no hay acción, sin acción no hay personaje, sin personaje no hay historia.” Aristóteles, Filósofo

Podemos hablar de tres tipos de conflicto. Los conflictos internos de los personajes con ellos mismos, los conflictos externos entre personajes y los conflictos externos de los personajes con su entorno.

El grado de atención de la audiencia a un relato y la relevancia e influencia que éste pueda alcanzar en sus vidas es directamente proporcional al grado de conflicto planteado. Aquellos relatos en los que se dan los tres tipos de conflicto tienen más posibilidades de persuasión, relevancia en el tiempo u recorrido en manos de los usuarios.

El mundo de la empresa es altamente reticente a incluir conflictos en sus relatos. Son innumerables los relatos de marca que huyen del conflicto porque sus creadores consideran que “la marca tiene que hablar de lo positivo”.

Este pánico a narrar conflictos contamina muchas reuniones de empresa, cuando se decide no incluir los conflictos en el índice de la presentación. Los presentadores se convierten en soporíferos e inútiles teatrillos donde todos simulan atender al presentador y al que en realidad nadie escucha.

A veces, nos atrevemos a incluir un conflicto dentro de nuestras presentaciones, pero tratamos de suavizarlo, a pesar de que los grandes relatos son tan persuasivos gracias a que hacen justo lo contrario, acentuarlos. Cuanto mayor sea el conflicto de un relato, más posibilidades persuasivas tendrá en la Economía de la Atención.

La identidad formal de los relatos

Nuestro relato debe ser nuestro mensaje, y además parecerlo. Para ello antes de crearlo hemos de pensar en su identidad formal.

La necesidad de una identidad formal, es algo muy aceptado por las empresas, sobre todo en los relatos de marca, pero la identidad formal que preocupa suele ser la visual y auditiva, para velar por ellas e han creado sonidos e imágenes clave que se repiten para favorecer el recuerdo. Sin embargo, la identidad verbal del relato es algo sobre lo que se empieza a pensar sólo recientemente, a raíz de los estudios sobre el impacto de la denominación de la marca.

Un buen truco para asegurarte la consistencia formal de cualquier relato es pensar en una sola palabra que condense la identidad formal que quieras darle y tenerla presente durante todo tu proceso de creación.

El nombre de la marca determinará todo su relato.

Los tipos de relatos más cotidianos en el mundo empresarial

Según Anette Simmons, experta en storytelling, existen seis tipos de relatos que necesitamos frecuentemente en las empresas y merece la pena tener preparado de antemano.

1º) Lo llama el “Quién soy”, que sirve para presentarnos ante cualquier audiencia. Al usarlo construimos credibilidad rápidamente, contando algo personal que nos hace ganar la intimidad que genera mostrarse vulnerable. Aceptar nuestros límites e incluso nuestros errores pasados.

2º) El segundo tipo de relatos es el “Para qué estoy aquí”, con el que debemos aclarar nuestras intenciones y expectativas de forma transparente.

3º) El “Relato visionario” mediante el cual hacemos tangibles los objetivos abstractos de cualquier proyecto.

4º) El cuarto tipo son los “Relatos educativos”, con los que desarrollamos las habilidades de los demás mediante ejemplos y parábolas.

5º) También tenemos los relatos “Valores en acción”, donde mostramos a personas que ya interiorizaron nuestro mensaje y sacaron provecho de ello.

6º) Por último, están los relatos “Sé lo que estas pensando”, sirven para neutralizar las posibles audiencias hostiles o cínicas. Mencionando las posibles razones por las que la audiencia puede rechazarte haces el esfuerzo de ponerte en sus zapatos y también te das la oportunidad de rebatir unas objeciones que, de omitirse, con el tiempo irían aumentando la brecha entre tu audiencia y tú.

Ventajas pedagógicas y comunitarias del relato

Al invitar a la reflexión y no sólo imponer su recuerdo, los relatos logran que sus usuarios aprendan por sí mismos e interioricen mejor sus enseñanzas.

Mediante los conflictos de los relatos favorecemos el recuerdo del mensaje que, de haber sido contados como una secuencia inconexa de datos hubieran resultado difíciles de recordar. Los relatos posibilitan las síntesis, lo que facilita su transmisión a los demás.

Los relatos son herramienta de comunicación que estimulan la cultura común, la cohesión y el bienestar de los miembros de la audiencia. Los empleados de empresas que gozan de relatos compartidos disfrutan de un mejor marco de convivencia y clima laboral. De ahí que muchas empresas exijan a sus empleados la participación en cursos de formación, inducción o programas de bienvenida donde se comparten las historias de la empresa.

Por último, un relato es una invitación a la participación de su audiencia. Escuchar a menudo provoca la necesidad de responder. Es difícil contar una historia en una tertulia y no provocar un torrente de historias entre los tertulianos.

3. Carga tu relato de futuro

En el entorno empresarial el concepto de mito tiene tintes engañosos, lo entendemos como una historia cuya creencia o existencia le conviene sólo a algunos y es fruto de un proceso de comunicación boca a oreja. Sin embargo, los mitos siguen siendo sorprendentemente vigentes, incluso en el mundo empresarial.

¿Qué es un mito?

Podemos decir que un mito es una historia ejemplar, sagrada y significativa que ha proporcionado sentido a la existencia del hombre desde el principio de los tiempos.

Si sabemos dotar de un marco mítico a nuestro relato, multiplicaremos su notoriedad, y ganará capacidad de persuasión e influencia en la vida cotidiana de sus usuarios.

El mito nos permitirá influir en la vida de nuestro relato en manos ajenas. Nuestro relato podrá ser contado una y mil veces en columnas de periódicos tertulias de bar, una y mil veces será reinventado. Pero si lo vinculamos a un mito, éste impondrá sus normas y leyes para ser narrado. Los usuarios decidirán cómo, dónde y cuándo relacionarse con nuestro relato, pero no tendrán más remedio que aceptar unas mínimas normas de juego.

Vincular un relato a un mito

Si tu presentación de negocios, discurso o campaña publicitaria, carece de marco mítico, tu mensaje será sólo un relato comercial y como tal será tratado y transmitido por sus usuarios. Pero si logras relacionar tu relato con un mito vigente entre sus potenciales usuarios, entonces tu mensaje beberá del carácter ejemplar y significativo de los mitos.. Adquirirá un estatus significativamente superior en la vida de su audiencia y sus usuarios le prestarán todo la atención, respeto y ejemplaridad que conceden a los mitos.

Como creadores de relatos tenemos dos opciones para que el mito elegido sea más persuasivo:

A) Apropiarnos de un mito existente y usarlo como marco de nuestro relato; primero debemos descontextualizar el mito elegido de su origen histórico inicial, una vez liberado podremos adaptar el mito a la época y necesidades concretas que tengamos.

B) La segunda estrategia es mucho más difícil de poner en práctica, tener la enorme suerte de que tu relato se convierta en un mito gracias a un contexto histórico o sociológico puntual.

Dos grandes ejemplos son Harley Davidson y Osborne:

Harley Davidson se convirtió por si mismo en un mito no gracias a la inversión en publicidad, sino que nació y creció como marca en el momento histórico y en el epicentro geográfico de una emergente subcultura estadounidense, su relato mítico le sirvió a millones de personas para identificarse con una nueva ideología y una forma de vida alternativa.

Otro caso es el de la marca española Osborne y su toro, la valla publicitaria de Osborne, creada en la década de 1960, se convirtió de forma espontánea en el principal significante mito de la bravura española. La marca consiguió estar en el momento y lugar oportuno y su toro se convirtió en el significante de un mito emergente que fue vigente durante muchos años.

Direcciones de interés

Conselleria de Industria, Comercio e Innovación

www.indi.gva.es/portal/opencms/es

Conselleria de Indústria, Comerç i Innovació

C/ Colón, 32 - 46004 Valencia. Tel.: 96 386 60 00. Fax: 96 318 42 65.

Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana

www.camarascv.org

Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana

Pza. Alfonso el Magnánimo, 12-2 - 46003 Valencia. Tel.: 96 353 40 72. Fax: 96 353 40 73.

Cámara Alcoy

www.camaraalcoy.net

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Alcoy

C/ Sant Francesc, 10 - 03801 Alcoy. Tel.: 965 549 100. Fax: 965 549 099.

Cámara Alicante

www.camaralicante.com

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante

San Fernando, 4 - 03002 Alicante. Tel.: 965 201 133. Fax: 965 201 457.

Cámara Castellón

www.camaracs.es

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón

Av. Hermanos Bou, 79 - 12003 Castellón. Tel.: 96 435 65 00. Fax: 96 435 65 10.

Cámara Orihuela

www.camaraorihuela.es

Cámara Oficial de Comercio e Industria de Orihuela

Av. de la Vega, 22 entlo - 03300 Orihuela. Tel: 96 674 35 02 - Fax: 96 673 67 30.

Cámara Valencia

www.camaravalencia.com

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia

C/ Jesus, 19 - 46007 Valencia. Tel.: 96 310 39 00. Fax: 96 353 17 35.

Proyecto Camernova

www.camernova.com

Programa InnoCámaras

www.innocamaras.org

Cámara Valencia

Cámara de Comercio de Valencia
C/ Jesús, 19
46007 Valencia
Tel. 963 103 900 - Fax 963 531 735
E-mail: industria@camaravalencia.com
www.camaravalencia.com

Cuadernos de Innovación

Camernova

Cámaras
Comunidad Valenciana



GENERALITAT VALENCIANA
CONSELLERIA D'INDÚSTRIA, COMERÇ I INNOVACIÓ