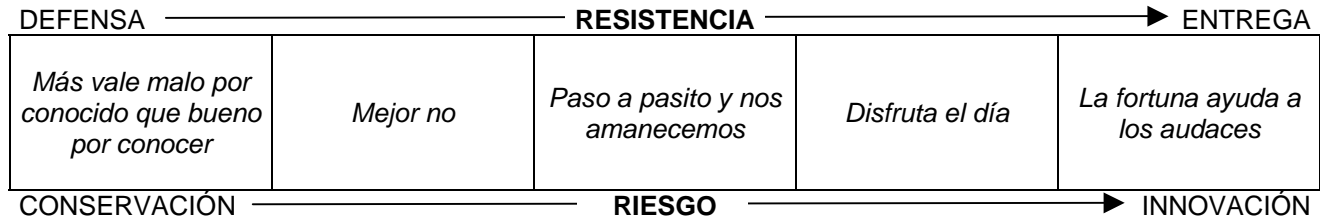


De la momificación a la gestación

Jorge Andere y Agustín Fernández

La innovación es la competencia clave del futuro, consiste en la capacidad de arriesgarse para responder en la práctica con una idea creativa de alto beneficio, adecuada a las necesidades de la organización. La innovación requiere análisis, audacia y entrega.

A continuación, a partir de dichos de la sabiduría popular, presentamos una escala de compromiso ante el cambio.



Es conocida la trilogía actitudinal ante el cambio: muchos ven pasar el cambio; otros, la mayoría, son arrastrados por el cambio; unos cuantos, muy pocos, lo provocan.

1 No querer oír sobre el cambio es la actitud de quien ha tomado para sí aquello de “Más vale malo por conocido que bueno por conocer”, y pone ante los ojos una certeza: **NO QUIERO MÁS.**

Hace algunas décadas proliferó en los escritorios de directivos, gerentes y empleados un librito titulado *El principio de Peter*, que no era más que un manual para poder decirle decorosamente a la empresa: no quiero más. Estas personas encontraron en el principio de Peter (teoría que dice que todos tenemos un nivel de incompetencia más allá del cual no podemos pasar) la cómoda justificación ante su miedo y el pretexto para su inmovilidad.

Quien ha optado por lo malo conocido antes que por lo bueno desconocido como valor rector de su vida posiblemente tenga las siguientes características:

- Un territorio muy suyo en todos los planos de la existencia.**
- Una historia de éxitos en ese mismo territorio.**
- Experiencias dolorosas al tratar de experimentar lo diferente.**
- Sufrimiento de cambios traumáticos o involuntarios.**
- La institucionalidad como valor infundido.**
- Más interés por la seguridad que por la ambición.**
- Necesidad de estructuras para apoyarse en momentos críticos.**

2 Después, está la postura de la burrita: “dos pasos pa’delante y cincuenta para atrás”. Se mueve, sí, pero no avanza, se detiene, retrocede. Es la actitud del muchacho que llega al extremo del trampolín con el cristal azul del agua abajo y lentamente rinde la cabeza y regresa sobre sus pasos.

La actitud de “mejor no” representa el mundo de la duda, de la alternancia entre la vigilia y el sueño ante la ola del cambio que no pide permiso. El grupo de personas y empresas instaladas en el “mejor no” es el de una visión del futuro en que el fracaso predomina sobre el triunfo. Conocimos a un señor que aprendió a manejar, pero nunca compró un automóvil por miedo a chocar.

¿Cómo son esas personas?

**Indecisas: opinan y acto seguido se disculpan.
Se sienten atadas, pero no se atreven a deshacer el nudo.
Sacrifican ideales y sueños por satisfacciones inmediatas.
Aceptan cambios si están seguras de que pueden revertirlos.
Su criterio fundamental es “¿qué es lo peor que podría pasar?”.
Confunden la estabilidad con la parálisis.
En las empresas y en los grupos son quienes buscan cambiar para que nada cambie.**

3 Otros, una significativa mayoría van paseando. Podemos evocarlos casi siempre como colectividades que son tan rápidas como el más lento de sus integrantes. “¿A dónde va Vicente? Adonde va la gente.” “Arrieros somos y en el camino andamos.” “No hagan olas.” Este grupo es el de los adaptados, el de los agrupados como las cebras o los impalas, que cuando hay que moverse hay que hacerlo en la dirección general, marcada por otros o impuesta por la emergencia.

Los rasgos principales de estas personas son:

**Sin compromiso con la responsabilidad.
Actúan sobre criterios ajenos.
No se mueven si no es necesario y como lo hacen gregariamente,
van lento.
No destacan ni sobresalen.
Optan por las funciones del seguimiento y la adaptabilidad en todos
los planos de la vida.
Cultivan la tenacidad.
Devotas del sistema, del que llegan a esperar milagros.**

4 Una cuarta actitud ante el cambio, ya del lado del compromiso, es la de quienes juegan con el cambio inmediato. Su actitud tiene que ver con el aprovechamiento pleno de sus facultades y de sus recursos. No les interesa hacer camino, pero, sin querer, lo hacen. Es la postura existencial de beberse la vida, de masticar el día como la única realidad con que se cuenta. Ante la amenaza existencialista, siempre presente de la pérdida, se vuelven creativos e ingeniosos para prolongar el momento.

**Entregados a la experiencia.
Con alto nivel de conciencia del momento presente.
Con mucho contacto con sus emociones.
Pueden tener cambios profundos cuando perciben que algo
obstaculiza la plenitud de sus vivencias.
Poco convencionales.
Entregados a los procesos creativos.
Pueden alternar los momentos de angustia con los momentos de
euforia.**

5 Los innovadores son los que están en el grado más alto de la escala. Guiados por el principio de la audacia saben que el éxito, más que la suerte, es la conjunción de la preparación y la oportunidad. Tienen en común con los demás la necesidad de permanecer, pero la satisfacen innovando, en vez de conservar.

Visionarios.

Preocupados por las señales de cambio en el presente.

Imaginan con claridad escenarios futuros.

Siembran y provocan positivamente los cambios que desean.

Hacen camino para los demás.

Llevan a la práctica hasta el final las innovaciones surgidas de la creatividad.

DE LA CREATIVIDAD A LA INNOVACIÓN

¿Cómo decimos si nuestra idea es valiosa para la organización?

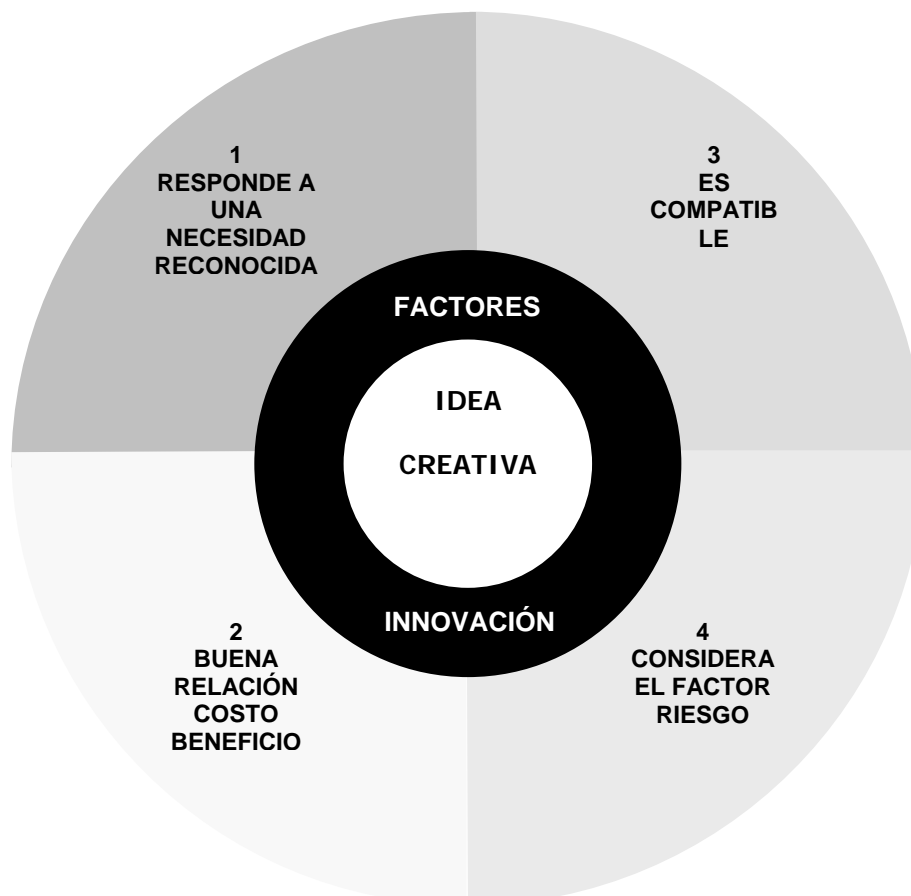
¿Acaso vale la pena?

¿Que podemos hacer para que nuestra innovación sea más atractiva y aceptable?

¿Que acción le será más beneficiosa en la promoción exitosa de su idea?

¿Por qué las buenas ideas se quedan en el tintero?

Para responder a estas preguntas y lograr que nuestras ideas creativas se lleven a cabo en la práctica tenemos que probarlas con los siguientes indicadores:



RESPONDE A UNA NECESIDAD RECONOCIDA

¿Existe, según la organización, una necesidad para la innovación?

La necesidad se percibe con mayor fuerza cuando la innovación:

- Soluciona un problema que la organización reconoce.
- Aprovecha una oportunidad atractiva a la organización.
- Contribuye al logro de los objetivos y prioridades organizacionales.

RELACIÓN COSTO-BENEFICIO

¿Estarán justificados los costos por los beneficios?

Las ideas no se evalúan en el vacío. Normalmente se consideran en el contexto de alguna alternativa con la que competirán o a la que reemplazarán. Al analizar los costos y los beneficios, es el beneficio relativo de una idea por sobre el de sus competidoras (incluyendo el *status quo*) lo que determinará su valor para la organización.

Si el coeficiente costo-beneficio es desfavorable el innovador deberá encontrar maneras de reducir los costos o incrementar los beneficios a fin de hacer más atractiva la idea.

COMPATIBILIDAD

¿Se adapta la innovación a la organización? ¿Cuánto congenia la idea nueva con la cultura, prioridades y prácticas de la organización? ¿Cuál es la disponibilidad de los recursos y de la infraestructura necesarios para implantar la innovación?

Los innovadores pueden insistir en una idea incompatible con la organización siempre y cuando la idea posea un gran valor potencial en términos de la necesidad percibida o de un coeficiente costo-beneficio favorable.

FACTOR RIESGO

RIESGO = PROBABILIDAD DE FRACASO x CONSECUENCIAS DEL FRACASO

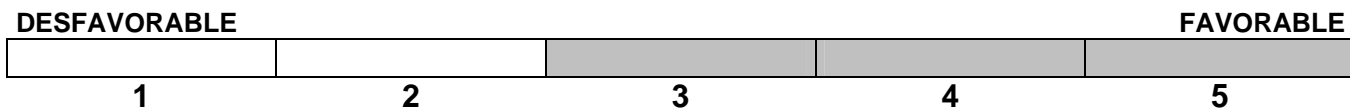
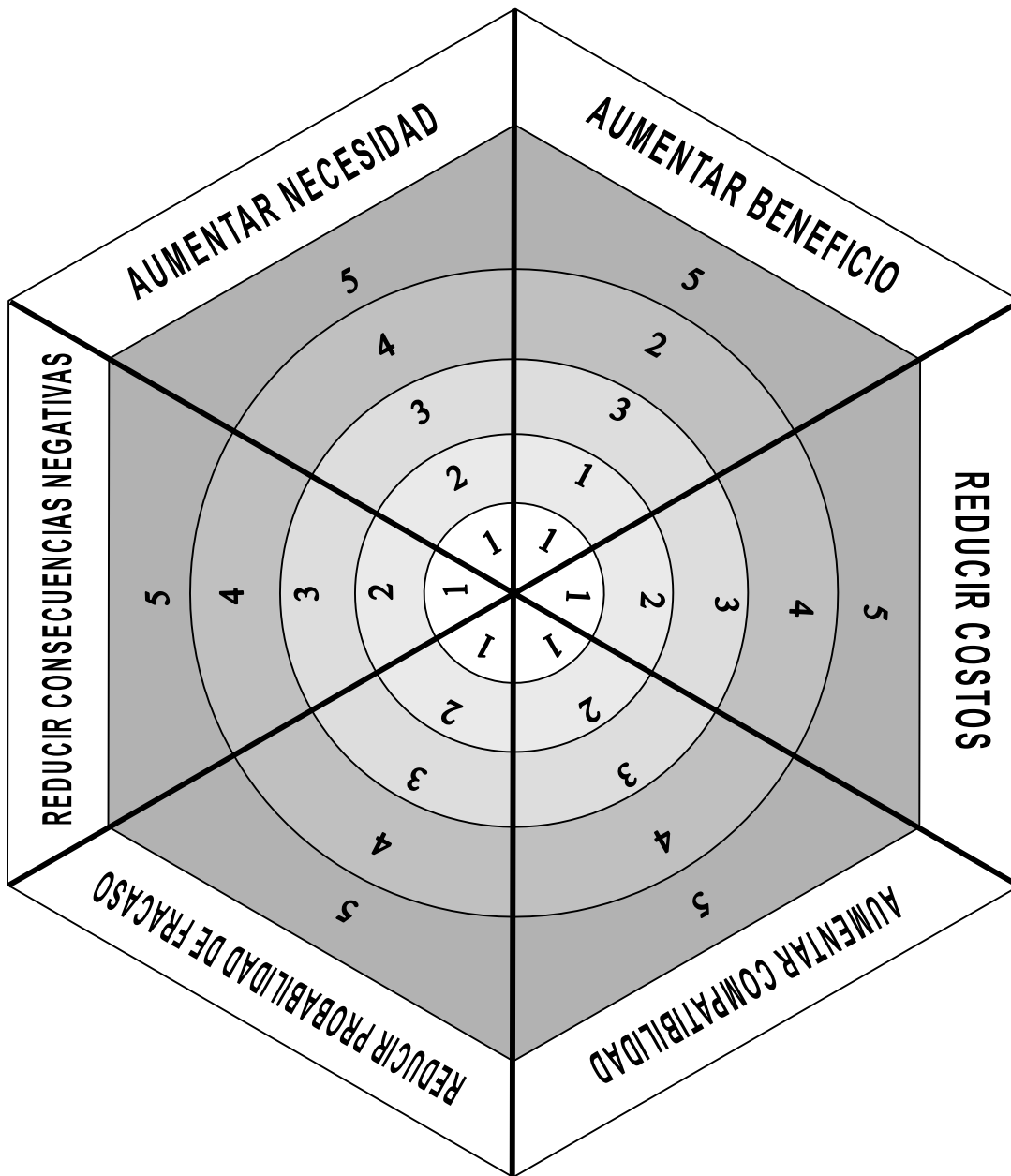
¿Qué sucede si la innovación no funciona?

Si la probabilidad de éxito de una idea para que el innovador se preocupe excelente puede fracasar debido a su veces una idea prometedora puede factores económicos y no está en posibilidad de anticipar o cumplan las expectativas.

Las innovaciones de alto riesgo valen la pena si las recompensas son sustanciosas y si el nivel de riesgo cae dentro de la "zona de tolerancia al riesgo" de la organización.

nueva es de 100% no hay razón por un posible fracaso. Una idea implantación deficiente. Algunas no funcionar en la práctica. También, organizacionales, que el innovador controlar, pueden hacer que no se

TOME UNA IDEA CREATIVA Y CALIFÍQUELA DE ACUERDO CON LOS SIGUIENTES FACTORES, FORMANDO UN POLÍGONO.



desafíos- desarrollo ejecutivo es una publicación de Medios Editoriales Desafíos, S.A. de C.V.
 Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin previa autorización de los editores. El contenido de los artículos no refleja necesariamente la opinión de los editores.

