

Guía para la implantación de un sistema de innovación en la PYME

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	3
1.1	<i>¿Qué significa innovar?</i>	3
2.	TIPOS DE INNOVACIÓN	3
3.	REQUISITOS DE INNOVACIÓN	4
3.1	<i>Identificar la necesidad de innovar</i>	5
3.2	<i>Cultura Innovadora</i>	6
4.	ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN	7
4.1	<i>Auto diagnóstico</i>	7
4.2	<i>Identificación de la oportunidad, desafío o problema a resolver</i>	7
4.3	<i>Formación del Grupo de Innovación</i>	8
4.4	<i>Proceso de creatividad estructurada</i>	9
5.	TÉCNICAS DE CREATIVIDAD	13
5.1	<i>MAPAS MENTALES</i>	13
5.2	<i>EL ARTE DE PREGUNTAR</i>	15
5.3	<i>BRAINSTORMING</i>	16
5.4	<i>4 X 4 X 4</i>	17
5.5	<i>BRAINWRITING</i>	18
5.5	<i>STORY BOARD</i>	20
6.	CONCLUSIONES.....	21

1. INTRODUCCIÓN

Hasta hace pocos años, la innovación era una actividad aislada en el conjunto de la empresa. En algunos casos, dependía de un directivo funcional (el director de nuevos productos). En otros, tenía alcance limitado y se centraba en traducir oportunidades –muchas veces de carácter tecnológico y no relacionadas directamente con el mercado – en nuevos productos y procesos, a través de un sistema sostenido de forma errática y desconectado de la estrategia de la empresa.

En la actualidad, sin embargo, no cesa de crecer el número de empresas sensibilizadas con la innovación, conscientes de la necesidad de traducir ideas en nuevos lanzamientos. Se establecen procesos ordenados que, como tales, pueden ser gestionados y se fijan objetivos, tareas, personas y responsabilidades en cada una de las etapas del proceso, desde la detección de una oportunidad hasta la llegada de un nuevo producto al mercado. Innovar es una necesidad – así lo entiende la mayoría de las empresas –, pero la gran cuestión es cómo se pueden implantar procesos verdaderamente eficaces que permitan ganar en competitividad, ligados a los objetivos que marca la estrategia.

El futuro exige que la innovación se convierta en un amplio compromiso de todas las capas de la empresa, una realidad que empape todas las actividades y ofrezca respuestas a las necesidades y retos del mercado. Es necesario, por tanto, crear un sistema que genere innovación de forma continua y sistemática, no sólo avances erráticos y esporádicos, y que permita hacer frente a los cambios en el entorno.

El **objetivo principal** de la presente guía es el de *ayudar a las empresas a afrontar procesos de crecimiento basados en estrategias de innovación, y a salvar las resistencias a los cambios que humanamente son comprensibles, pero que son retos necesarios a abordar de una manera decidida.*

1.1 ¿Qué significa innovar?

Innovar no sólo significa hacer cosas nuevas, sino que además hay que ponerlas en valor llevándolas al mercado. Este punto de vista saca a la luz que todo aquello que hacemos de manera diferente, no sirve para nada si no es aceptado por el mercado, de modo que innovar no es sólo pensar de manera diferentes, sino que además hay que tener en cuenta que lo que se imagina “se va a vender” o “va a permitir vender más”.

De este modo, la observación del comportamiento del mercado, de los clientes y de los potenciales clientes es un aspecto muy importante de la innovación. Todos los estudios realizados sobre innovaciones de éxito han mostrado que los innovadores fueron muy receptivos a las necesidades de los clientes y la actividad de los competidores.

2. TIPOS DE INNOVACIÓN

La innovación no es un término que únicamente se aplique a producto, sino que está relacionado con la forma en que se desarrolla la actividad empresarial en su conjunto abarcando todas las áreas, con el objetivo de mejorar los resultados de negocio.

Según esto podemos hablar de:



INNOVACIÓN DE PRODUCTO / SERVICIO: “Hacer algo nuevo”

El reto estratégico para las empresas es generar continuamente buenas ideas y convertirlas en productos y servicios con éxito comercial en el mercado.

INNOVACIÓN DE PROCESO: “Una nueva forma de trabajar”

Hacer las cosas de manera diferente en los procesos de la empresa, redefinir los procesos con el fin de aumentar el valor del producto/servicio final.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: “Aplicación del conocimiento científico”

Cuando la innovación se produce gracias a la aplicación industrial del conocimiento científico. Todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, pueden innovar gracias a la gestión de la tecnología.

INNOVACIÓN DE RUPTURA: “Ruptura e impacto del mercado”

Cuando el nuevo producto o servicio rompe de golpe con las pautas de consumo establecidas y se incorpora de forma masiva, lo cual le confiere a la empresa promotora una ventaja sustancial ante sus competidores.

INNOVACIÓN INCREMENTAL: “Mejora progresiva del producto o el servicio”

Introducción sucesiva de mejoras en un producto o servicio ya existente, que lo mejoran progresivamente.

“La innovación es una disciplina que tienen que practicar todas las empresas, con independencia de su tamaño y del sector en el que compiten”

3. REQUISITOS DE INNOVACIÓN

El proceso de innovación tiene que estar dirigido por un enfoque de mercado muy claro. Se inicia con un input del mercado: la identificación de una oportunidad o necesidad insatisfecha; y finaliza también en el mercado con un output: la satisfacción de los clientes por el nuevo producto o servicio creado.

La gestión de la innovación arranca del convencimiento de la Dirección de que este proceso es estratégico para la empresa, motivo por el cual debe ser comunicado al conjunto de la organización con unos objetivos atractivos y unos recursos suficientes.

3.1 Identificar la necesidad de innovar

De unos años a esta parte se ha puesto de moda el término “innovación/ innovar” hasta el punto de que si una empresa no lo incluye en su estrategia de comunicación/ marketing parece estar condenada al fracaso.

Pero la realidad lo que impone es la necesidad de que las empresas innoven de manera continua y sistemática. De hecho la innovación debe ser un proceso presente en la base de la estrategia empresarial y no una palabra en el lema de la marca, lo cual lo único que provoca es la banalización del término y la pérdida de su significado verdadero.

Según lo anterior, la pregunta que se le puede plantear a una empresa es ¿cuándo innovar? Y ¿cómo innovar? La respuesta es, si su empresa ha sobrevivido el tiempo suficiente y ha crecido de una manera sostenible, su empresa ha innovado pero tiene que seguir haciéndolo de una manera continua y sistemática.

1. Innovar siempre de manera continua y sistemática

Se dice que la necesidad aviva el ingenio ya que cuando surge no nos queda más remedio que buscar una solución más o menos creativa. El desafío es adelantarnos a la necesidad, prever las situaciones antes de que ocurran, de manera que nuestras respuestas sean más originales y adecuadas y se tengan más alternativas donde escoger. La respuesta por tanto a las preguntas de cuándo y cómo innovar es: innovar siempre de manera continua y sistemática.

En un entorno como el actual, altamente cambiante, profundamente competitivo y exigente, la evolución de una empresa pasa por su capacidad de adaptación al entorno, y su valor diferencial y ventaja competitiva, por su capacidad de adelantarse a las necesidades del entorno y del mercado, de visionar tendencias futuras así como de crearlas.

2. ¿Quién innova?

Aunque nunca es suficiente, especialmente en nuestro país que está intentando migrar hacia a una economía de valor añadido, basada en servicios de calidad, diferenciales, y que es capaz de generar “producto”, tecnológico y por supuesto también no intensivo en tecnología, innovamos mucho más de lo que somos capaces de percibir a simple vista.

Es verdad que las estadísticas que las Administraciones difunden nos ponen en un lugar poco ventajoso respecto a otros países, pero lo que interesa remarcar es que la cultura de la innovación trasciende los límites que marcan las legislaciones que se han habilitado con objeto de fomentar e incentivar la innovación en nuestro tejido empresarial.

Si pensamos que innovación es aquello que sigue los criterios de las ayudas que vienen de las Administraciones, estamos sesgando el resultado. De hecho innovamos mucho más aunque no siempre es fácil explicitarlo y visualizarlo, aunque no siempre lo enfatizamos y aunque no siempre lo valorizamos.

Está demasiada extendida la creencia de que las empresas que no poseen grandes recursos, especialmente las pymes, no pueden acceder a la innovación. Debemos preguntarnos las causas de la distancia entre la cultura de la innovación implantada de forma normalizada en algunas empresas y las barreras de entrada para otras: quizá parte de las respuestas estén en la inaccesibilidad de las fuentes de cofinanciación, la cripticidad del lenguaje, terminologías, la poca transparencia de la información, etc. y la no adaptabilidad a las dinámicas que constituyen la realidad de las empresas de tales formatos.

3. ¿Quién debe innovar?

La innovación es un ciclo vital del mercado. Sin innovación no hay renovación ni avance. Sin avance no hay generación de nuevos productos, ni de nuevos procesos, ni de nuevos conceptos, no se renuevan los estilos de gestión.... Sin nuevos productos la competitividad no es posible. Sin competitividad el modelo económico no es sostenible, porque deja de generar resultados útiles a la sociedad, en términos de aplicabilidad, utilidad, equilibrio coste-beneficio. *Es decir, todas las empresas deben innovar.*

4. ¿Quién puede innovar?

Más que hablar del coste de la innovación, habría que intentar, estimar el coste de la no innovación. Partimos de la base de que, en realidad, en las empresas todos los que la conforman introducen pequeñas innovaciones de forma constante en el día a día de su trabajo.

La adaptación a nuevos soportes informáticos, formatos de documentos formas de reportar, de comercializar, de producir, de gestionar constituyen innovaciones nada despreciables que de forma automática se incorporan a las organizaciones ya sea por adaptación a nuevas normas de las empresas, por la introducción de nuevos sistemas de gestión (ERP...), o por la propia iniciativa de cada trabajador. Es importante fomentar esta iniciativa y la creatividad las cuales son las que aportan valor a los procesos y los hace más efectivos.

3.2 Cultura Innovadora

Obstáculos a la innovación

Hay razones, motivos y circunstancias que, de una u otra forma, están impidiendo el desarrollo de la innovación y la creatividad, siendo tal vez los más importantes los de tipo cultural, ya que en general nuestros sistemas educativos buscan más contribuir al mejoramiento de la capacidad de memoria, que a formar personas creativas capaces de resolver conflictos, de adaptarse o de encontrar soluciones originales.

Pero también hay bloqueos que podemos llamar emocionales, que se oponen a la creatividad. Existe un gran temor a equivocarse o a hacer el ridículo, nos aferramos a la primera idea que se nos ocurre, tenemos poca paciencia, prejuicios y desmotivación.

Otro tipo de obstáculos son los preceptuales, es decir la incapacidad de ver relaciones remotas, de investigar primero lo obvio, de definir incluso adecuadamente los problemas y, en general, una falta de entrenamiento para mirar las cosas desde todos los ángulos y todas las perspectivas.

Superación de obstáculos

Peter Drucker ha llegado a decir que “generalmente lo que escasea no son las ideas, ni siquiera aquellas ideas buenas y bastante útiles, lo que falta es la voluntad de las empresas para darles la bienvenida”.

Una empresa es creativa si su gerente es un líder creativo que acepta riesgos: innova, desafía y apuesta por el cambio. El desarrollo de la creatividad es el reto más importante para las empresas en esta nueva era. Incluso podemos afirmar sin temor a equivocarnos que se trata de un tema de supervivencia. O desarrollamos al máximo nuestra capacidad de innovar y de

crear nuevas opciones, o no lograremos competir en un mundo en el cual los clientes demandan cada día mejores y diferentes soluciones”.

4. ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

4.1 *Auto diagnóstico*

Algunas de las preguntas que una empresa debe formularse antes de iniciar un proceso de innovación son:

1. **Cultura de la innovación**

- ✓ ¿Comparte la gerencia la idea de que la innovación es necesaria y de que no se puede improvisar?
- ✓ ¿Cómo asume la gerencia el riesgo inherente a la innovación?

2. **Generación de novedades**

- ✓ ¿Cómo se identifican las necesidades actuales y futuras de los clientes y las actividades de la competencia?
- ✓ ¿Cómo estimula la empresa la creatividad de sus trabajadores, la aportación de ideas y el espíritu innovador?
- ✓ ¿Cómo se planifica la generación de nuevos conceptos?
- ✓ ¿Cómo se filtran las ideas y cómo se seleccionan los conceptos con mayor potencial?
- ✓ ¿Cuál es el grado de incorporación de nuevas tecnologías en el desarrollo de novedades?
- ✓ ¿Se considera la posibilidad de innovar integrando actividades logísticas?
- ✓ ¿Cómo sigue la empresa otras prácticas comerciales para conseguir nuevas ideas de mejora y de cambio de sus procesos de comercialización?
- ✓ ¿Cómo prevé la empresa la forma precisa en que se llevará a cabo la comercialización de un nuevo producto?
- ✓ ¿Cómo redefine la empresa los procesos de comercialización y marketing y cómo ello permite generar más valor a sus productos?
- ✓ ¿Cómo mantiene la empresa el contacto con los clientes después de la venta?
- ✓ ¿Ha evaluado la empresa las nuevas posibilidades de comercialización generadas por la evolución de las tecnologías de la información?

3. **Gestión de la información**

- ✓ ¿Cómo identifica la empresa las tecnologías clave para su negocio y cómo evalúa el impacto de estas tecnologías sobre los productos de futuro?
- ✓ ¿Gestiona la empresa sus activos de propiedad intelectual (patentes, derechos de autor, marcas, secretos industriales)?

4.2 *Identificación de la oportunidad, desafío o problema a resolver*

Las empresas se inician, en la mayoría de los casos, como resultado de la capacidad de una persona para identificar una oportunidad de negocio y explotarla. Sin embargo, para alcanzar un desarrollo empresarial sostenible a través de la innovación es necesario profundizar en el



conocimiento general de la empresa y sistematizar la detección de oportunidades, desafíos o problemas a resolver.

Según el tamaño y la madurez de la empresa existen mecanismos formales que recogen estos aspectos. Entendemos por mecanismos formales aquellos que son fruto de la reflexión, planificación y del conocimiento previo de la empresa como por ejemplo, los Planes Estratégicos, Sistemas de gestión de la información, informes sectoriales o de mercado,... Pero también existen otros mecanismos no formales, es decir, aquellos que surgen de forma esporádica y espontánea como resultado de una situación nueva.

Un elemento diferenciador y eminentemente importante en cualquier innovación es la espontaneidad, por ello se recomienda la puesta en marcha de canales de captación de las necesidades y/ o oportunidades nacidas de los clientes que eviten que estas aportaciones se ignoren y no se utilicen para generar novedades atractivas para el mercado. Del mismo modo los empleados son una fuente valiosa de información para mejorar los procesos y aumentar la eficiencia empresarial.

Los buzones tradicionales de sugerencias o los virtuales son unos de los mecanismos a través de los que las empresas canalizan las ideas que generan sus clientes y sus empleados. Muchas empresas cuentan también con los diagramas Cedac. Se trata de una especie de tablón de anuncios, sólo que en este caso, el anuncio es un problema que aqueja a la empresa. Cualquier trabajador o cliente que se tope con el tablón puede insertar una serie de tarjetas con posibles soluciones al problema o necesidad.

Todos los mecanismos anteriormente mencionados son herramientas que la empresa puede utilizar para la definición de los desafíos a resolver en cada proceso de innovación. Por desafío entendemos, oportunidad, reto, objetivo o problema a resolver.

¿Cuándo sabemos que tenemos un buen desafío?

Las innovaciones pueden darse en los productos, servicios o procesos de una empresa, por lo tanto los desafíos pueden abordar cualquiera de los tres. Los desafíos en general deben tener las mismas características que un objetivo.

El desafío establecido debe estar BIEN DEFINIDO, es decir debe ser claro, concreto y específico y, en caso de contar con un grupo de personas para resolverlo, debe estar BIEN COMUNICADO y BIEN ENTENDIDO por el grupo. El comunicador debe transmitir el desafío con elementos e información suficiente para que no dé lugar a dudas

4.3 Formación del Grupo de Innovación

Probablemente el factor más determinante en el éxito de los procesos de innovación es la persona o grupo de personas que los llevan adelante. Durante el ciclo de vida de un proceso de innovación se necesitan distintos tipos de habilidades y es muy importante asegurar que se cuenta con ellas o que se es consciente del enfoque adecuado en cada momento.

El proceso de innovación comienza con la fase de “pensador o inventor” generando ideas y termina con la de “ejecutivo” gestionado su implantación. Algunas investigaciones señalan que los líderes innovadores son aquellos capaces unir ambas fases de manera adecuada, convirtiendo las ideas en realidad empresarial.

En el caso de disponer de un grupo de personas para llevar adelante el proceso de innovación, uno de los retos más significativos es asegurar que existe una buena combinación de tipos de personalidades. A menudo se comete el error de contar con personas de habilidades parecidas, por ejemplo, aquellos que disfrutan explorando nuevas perspectivas y enfoques. Este tipo de personas son muy buenas para desarrollar ideas rupturistas, pero tiene dificultad para tener en cuenta aspectos funcionales y analíticos de los negocios necesarios para que una idea fructifique.

A continuación se exponen algunos principios necesarios para construir grupos innovadores que produzcan buenos resultados en las distintas fases del proceso innovador.

Objetivo

¿Por qué existe este grupo? ¿Cuál es la finalidad del grupo? ¿Qué se supone que debe hacer? ¿Cuál es el valor que se supone debe añadir?

Antes de formar un grupo efectivo con los miembros adecuados, debe entenderse claramente cuáles son los objetivos del equipo. Entendiendo para qué se ha diseñado o establecido el grupo, se entiende mejor las necesidades que el grupo debe cubrir, los talentos y habilidades necesitan aportar sus participantes.

NO FORMES UN EQUIPO DE INNOVACIÓN Y LUEGO ESTABLEZCAS EL DESAFÍO A RESOLVER

ESTABLECE EL DESAFÍO PRIMERO Y DESPUÉS FORMA EL GRUPO DE INNOVACIÓN ALREDEDOR DEL DESAFÍO.

Conocimiento interno

El conocimiento interno es una buena base sobre la que construir un equipo para que produzca resultados positivos.

- ✓ Cada miembro del equipo debe:
- ✓ Entender el objetivo y misión del equipo
- ✓ Entender sus fortalezas y debilidades
- ✓ Entender su papel individual y oportunidades basadas en las sus fortalezas y debilidades
- ✓ Entender cómo sus objetivos individuales están relacionados con los objetivos del equipo

ASEGURA QUE EL EQUIPO ENTIENDE EL DESAFÍO PLANTEADO Y LOS PROBLEMAS A RESOLVER.

Generación ideas

Una vez el equipo tiene claro los objetivos a resolver, se comienza la fase creativa para dar soluciones a los distintos problemas u objetivos planteados (ver siguiente apartado). Para enriquecer la generación de ideas es recomendable asegurar la existencia de pensamiento divergente y lateral. Ello se consigue formando un grupo heterogéneo y equilibrado en cuanto a formación, personalidad, y experiencia.

PROCURA CONTAR CON PARTICIPANTES DE DISTINTA PERSONALIDAD, PENSAMIENTO Y FORMACIÓN

4.4 Proceso de creatividad estructurada

El siguiente paso consiste en la puesta en marcha del proceso creativo. Este proceso sigue una serie de fases que marcan los objetivos de manera parcial y que facilitan la consecución del

reto global. La división del proceso en fases permite no perder el enfoque global y no mezclar conceptos de forma que el hilo conductor sea coherente.

La realización estructurada del proceso es posible de forma individual o colectiva, aunque la presente guía considera la disponibilidad de un grupo. En dicho grupo una de las personas será la que desempeñe el papel de dinamizador y la que guíe al resto a lo largo de las diferentes fases.

De forma general las fases del proceso creativo son las siguientes:

SESIÓN 0. INICIAL. Reunión de trabajo con la dirección para establecer el desafío.

El facilitador del grupo se reúne con la dirección de la empresa para recibir el desafío y conocer todos los detalles relacionados con el mismo. Como se ha expuesto en el apartado anterior es recomendable que el desafío sea claro y concreto, intentando eliminar cualquier aspecto de ambigüedad.

Después de esta reunión se formará el grupo de innovación encargado de abordar el desafío (ver apartado formación del grupo)

SESIÓN 1. EXPLORATORIA (I). Definición del desafío (objetivo vs problemas)

En esta primera reunión de trabajo, el facilitador expondrá el desafío al resto del grupo, que la dirección de la empresa ha establecido.

Tras la comunicación del desafío, el grupo se dividirá en grupos más pequeños con el objetivo principal de profundizar en el problema a resolver. Tras media hora de trabajo por equipos, se procederá a una puesta en común.

A lo largo de la puesta en común se dará pie a que se establezca un debate con el objetivo de profundizar en el desafío a resolver y los posibles obstáculos que pueden aparecer.

Duración: 2-3 horas

Resultado: definición del objetivo a alcanzar

Herramientas:

- Creatividad exploratoria
- Mapas mentales

Tareas para la segunda sesión: búsqueda de información relativa al desafío perseguido. Análisis de la información y extracción de conclusiones.

SESIÓN 2. EXPLORATORIA (II). Definición clara de los problemas que impiden alcanzar el desafío propuesto

Al comienzo de la sesión se hará un breve repaso de los resultados de la anterior reunión. Posteriormente, se dividirá al grupo por parejas para que pongan en común su punto de vista y elaboren un documento con las conclusiones obtenidas.

Tras media hora de trabajo por parejas se pasará a la exposición de las conclusiones. Durante esta exposición se permitirá el debate y simultáneamente se irá elaborando un listado de problemas.

A continuación se agruparán los problemas por categorías para facilitar su análisis.

Duración: 3 horas



Resultado: definición clara de los problemas categorizados que impiden alcanzar los objetivos definidos.

Herramientas:

- Documentación
- Categorización

Tareas para la segunda sesión: búsqueda de soluciones para cada una de las categorías definidas (al menos dos soluciones por categoría por persona)

SESIÓN 3. CREATIVA. Búsqueda de soluciones

Al comienzo de la sesión se hará un breve repaso de los resultados de la anterior reunión. En primer lugar los asistentes pasarán a la exposición de las soluciones a los problemas categorizados. Se permitirá el debate de modo que al final del mismo obtengamos una lista de entre 4 y 6 tipos de problemas que tiene que resolver nuestro servicio para de ese modo alcanzar los objetivos deseados.

Sintetizados los problemas pasaremos a la primera fase de brainstorming. Para la realización de la sesión se animará a los participantes a que aporten ideas originales y poco convencionales. Las ideas se aportarán de manera gráfica. El número de ideas deseables es de 100.

Una vez expuestas de manera gráfica todas las ideas, los participantes votarán aquellas que les parezcan más originales. Tras la votación se eliminarán las menos votadas y las más votadas se agruparán en caso de que sean similares.

Se dividirá a los participantes por parejas para que elijan una de las ideas seleccionadas.

Duración: 6 horas

Resultado: Evaluación y selección 100 -150 ideas originales de servicio que resuelvan los problemas que impiden llegar a los objetivos marcados por la dirección.

Herramientas: brainstorming * ver anexo descripción

Tareas para la cuarta sesión: Definición, por parejas, de un prototipo de servicio innovador, a partir de la idea elegida

SESIÓN 4. SELECTIVA/PROTOTIPADOS. Definición del prototipo

Al comienzo de la sesión se hará un breve repaso de los resultados de la anterior reunión. Cada uno de los equipos expondrá su prototipo al resto. Se animará al resto de participantes a que cuestionen sobre aquellos aspectos que no han quedado suficientemente definidos, y a que en caso de que el equipo propietario del prototipo no haya tenido en cuenta alguno de los detalles sobre los que es cuestionado a que el resto de participantes aporten soluciones.

En esta sesión se tratará el tema de la viabilidad técnica y económica de los prototipos (de manera estimatoria).

Una vez perfilados los prototipos por votación se seleccionarán dos de ellos.

Duración: 6 horas

Resultado: 2 prototipos completos de servicio innovador

Herramientas: brainstorming

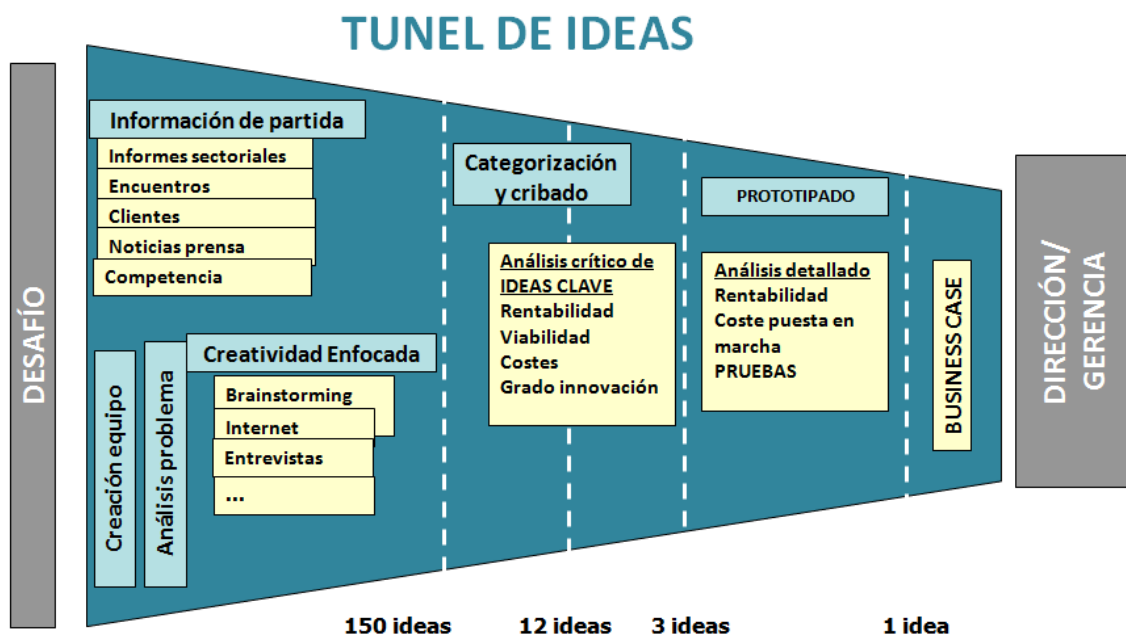
SESIÓN 5. FINAL. *Reunión con la dirección para la presentación del prototipo*

Los responsables de los prototipos seleccionados los presentarán a la dirección de manera formal. Dichos prototipos se analizarán en detalle. Por otro lado, el responsable del proceso de innovación analizará con la dirección los resultados obtenidos, tanto a nivel de grupo de trabajo, como de resultados obtenidos por el mismo (prototipos)

- composición del grupo
- dinámica de trabajo
- ventajas y desventajas del la composición del grupo
- motivación.....
- problemas al servicio/ producto actual de EMPRESA percibidos por el grupo.....

Las conclusiones del análisis servirán para mejorar lo siguientes procesos.

De manera gráfica podemos resumir el proceso en el siguiente gráfico:



El propósito de la fase de generación de ideas (Sesión 3) es crear el mayor número posible de ellas y el de las fases siguientes (Sesión 4-5) reducir la cantidad a un número más practicable y atractivo. La primera fase del depurado de ideas es la del tamizado. Aquí las empresas deben evitar dos tipos de errores. Uno es el de “abandonar ideas rentables”, que se da cuando la compañía deja de considerar una buena idea. El otro error es el de “avanzar ya” y ocurre cuando las empresas permiten que ideas pobres pasen a fases posteriores. El propósito de la fase de tamizado es descubrir y dejar las ideas pobres tan pronto como sea posible.

A continuación se expone una lista de comprobación para cribar convenientemente las ideas que se hayan generado. Las empresas deben fijarse en una serie de aspectos para determinar si se encuentran en condiciones de desarrollar servicios nuevos. Estos criterios son de diversa naturaleza y se muestran a continuación:

- | Financieros, como costo de desarrollo del servicio, rentabilidad de la inversión en su desarrollo, contribución al beneficio y período de recuperación de las inversiones que se efectuarán.
- | Grado de competencia en el sector; la abundancia de competencia desestimula la creación de servicios nuevos.
- | Grado de fidelidad de los clientes, beneficio que se espera les reportara el servicio en precio, calidad y otras ventajas derivadas de la cualificación de la fuerza de ventas de la empresa.
- | Recursos humanos, las empresas deben fijarse en la formación de su personal, en su motivación, en el conocimiento del servicio y en su grado de orientación al consumidor.
- | Aspectos estratégicos del nuevo servicio dentro de las líneas actuales, coherencia con la imagen de la empresa y los planes futuros de expansión.
- | Mercado del servicio nuevo en lo que respecta a su tamaño esperado y posibles áreas geográficas donde se venderán los servicios.
- | Aspectos legales; limitaciones por reglamentación procedente de poderes públicos o interna del sector.

La realimentación continua del proceso innovador, analizando los resultados tras la implantación de la innovación y la búsqueda permanente de oportunidades de mercado da lugar a su sistematización de manera integrada con el negocio.

5. TÉCNICAS DE CREATIVIDAD

El proceso innovador en su fase de creatividad puede aplicar algunas técnicas dirigidas a estimular el pensamiento lateral. Algunas de ellas son las siguientes:

5.1 MAPAS MENTALES

¿Qué es?

Es una técnica creada por **Tony Buzan**, investigador en el campo de la inteligencia y presidente de la Brain Foundation.

La importancia de los mapas mentales radica en que son una expresión de una forma de pensamiento: el **pensamiento irradiante**. El mapa mental es una técnica gráfica que permite acceder al potencial del cerebro.

¿Para qué?

Es una técnica de usos múltiples. Su principal aplicación en el proceso creativo es la **exploración del problema y la generación de ideas**. En la exploración del problema es recomendable su uso para tener distintas perspectivas del mismo.

¿Cómo?

Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

1. Se toma una hoja de papel, grande o pequeña, según sea un mapa grupal o individual.

-
2. El problema o asunto más importante se escribe con una palabra o se dibuja en el centro de la hoja.
 3. Los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central de forma ramificada.
 4. De esos temas parten imágenes o palabras claves que trazamos sobre líneas abiertas, sin pensar, de forma automática pero clara.
 5. Las ramificaciones forman una estructura nodal.

¿Cómo elaborar un Mapa Mental?

Sigamos estas breves instrucciones:

1. Utiliza un mínimo de palabras posibles. De preferencia “palabras clave” o mejor aún imágenes.
2. Inicia siempre del centro de la hoja colocando la idea central que se deberá siempre desarrollar hacia fuera de manera irradiante.
3. La idea central debe estar representada con una imagen clara y poderosa que sintetice el tema general del Mapa Mental.
4. Ubica por medio de la lluvia de ideas (brainstorming) las ideas relacionadas con la idea central.
5. Por medio de ramas enlaza la idea o tema central con ideas relacionadas o subtemas.
6. Guíate por el sentido de las manecillas del reloj (Timing) para jerarquizar las ideas o subtemas.
7. Utiliza el espaciamiento (Spacing) para acomodar de manera equilibrada las ideas o subtemas.
8. Subraya las palabras clave o enciérralas en un círculo colorido para reforzar la estructura del Mapa.
9. Utiliza letra de molde.
10. Utiliza el color para diferenciar los temas, sus asociaciones o para resaltar algún contenido.
11. Piensa de manera tridimensional.
12. Utiliza flechas, iconos o cualquier elemento visual que te permita diferenciar y hacer más clara la relación entre ideas.
13. No te atores. Si se te agotan las ideas en un subtema pasa a otro inmediatamente.
14. Plasma tus ideas tal cual llegan, no las juzgues ni trates de modificarlas.
15. No te limites, si se te acaba la hoja pega una nueva tu mente no se guía por el tamaño del papel.
16. Utiliza al máximo tu creatividad.
17. Involúcrate con tu Mapa Mental.
18. Diviértete.

Los mapas mentales se pueden mejorar y enriquecer con colores, imágenes, códigos y dimensiones que les añaden interés, belleza e individualidad.

5.2 EL ARTE DE PREGUNTAR

¿Qué es?

Alex Osborn, experto en creatividad y creador del **Brainstorming**, afirmaba que "*la pregunta es la más creativa de las conductas humanas*". **Osborn** desarrolló una serie de preguntas para el Brainstorming que puede ser aplicada en la exploración del problema.

¿Para qué?

Este es un conjunto fundamental de preguntas que se usan para formular en el problema todos los enfoques que sean posibles y, así, abrir la perspectiva que tenemos del problema. También son útiles para la percepción de nuevos usos, aplicaciones o posibilidades de un producto o un servicio.

Lista de control de preguntas

¿Cuándo? ¿Qué clase de? ¿Con qué?

¿Por qué? ¿Cuáles? ¿En qué?

¿Qué? ¿Para cuál? ¿Acerca de qué?

¿Por medio de qué? ¿Con quién? ¿De qué?

¿Qué clase de? ¿De dónde? ¿Hacia dónde?

¿Para qué? ¿Por qué causa? ¿Por cuánto tiempo?

¿A quién? ¿De quién? ¿Más?

¿Para quién? ¿Cómo? ¿Más a menudo?

¿Quién? ¿En qué medida? ¿Menos?

¿Todos? ¿Cuánto?

¿No todos? ¿A qué distancia? ¿Para qué?

¿Importante? ¿Dónde? ¿De dónde?

¿Otra vez? ¿En qué otro lugar? ¿Más difícil?

¿Cuántas veces?

¿Cómo?

Ejemplo: La motivación de los trabajadores. ¿Cómo incrementarla?

1. *Planteamiento del Problema: exploración.*

2. *Preguntas a plantear:*

¿Cuándo están motivados los trabajadores?

¿Por qué aumenta su motivación?

¿Por cuánto tiempo están motivados?

¿Con quién incrementan la motivación?

¿Todos se motivan?

¿Por medio de qué se motivan?

Tras el planteamiento de estas preguntas y sus correspondientes respuestas, la visión del problema es más abierta. Tenemos más perspectivas para abordarlo y pasar a la etapa de generación de ideas.

5.3 BRAINSTORMING

¿Qué es?

Es la técnica para generar ideas más conocida. Fue desarrollada por **Alex Osborn** (especialista en creatividad y publicidad) en los años 30 y publicada en 1963 en el libro "*Applied Imagination*".

¿Para qué?

El Brainstorming, también llamado torbellino de ideas, tormenta de ideas, remolí de cervells, lluvia de ideas...es una técnica eminentemente grupal para **la generación de ideas**.

¿Cómo?

Materiales de trabajo: sala, sillas para el grupo, pizarra grande o cuaderno de notas para apuntar las ideas, grabadora (opcional), reloj.

Participantes: facilitador o coordinador (dinamiza el proceso), secretario (apunta las ideas), miembros del grupo.

Etapas del proceso:

1ª Calentamiento:

Ejercitación del grupo para un mejor funcionamiento colectivo.

Ejemplo: decir objetos que valgan menos de 1.000 pesetas, nombrar todas las cosas blandas que se nos ocurran...

2ª Generación de ideas.

Se establece un número de ideas al que queremos llegar. 100 - 150

Se marca el tiempo durante el que vamos a trabajar. 1 hora y media

Y las **cuatro reglas fundamentales** que se mencionan a continuación:

- Toda crítica está prohibida
- Toda idea es bienvenida
- Tantas ideas como sea posible
- El desarrollo y asociación de las ideas es deseable

Los participantes dicen todo aquello que se les ocurra de acuerdo al problema planteado y guardando las reglas anteriores.

Ejemplo: ¿Qué podemos hacer para mejorar los problemas del tráfico urbano?

Respuestas: Quemar los coches, vivir en el campo, restringir los días de circulación, aumentar muchísimo el precio de los coches, aumentar muchísimo el precio de la gasolina, ir en bici, ir a

pie, **no salir de casa**, vivir todos en la misma casa, trabajar y vivir en el mismo edificio, penalizar el uso del coche, pinchar todas las ruedas...

3º Trabajo con las ideas.

Las ideas existentes pueden **mejorarse** mediante la aplicación de una lista de control; también se pueden agregar otras ideas. Osborn recomienda el empleo de preguntas como las que siguen:

IDEA: No salir de casa.

- ¿aplicar de otro modo? ¿Cómo vivir sin salir del coche?
- ¿modificar? ¿Cómo salir de casa sin usar el coche?
- ¿ampliar? ¿Cómo estar siempre fuera de casa sin coche?
- ¿reducir? ¿Cómo salir de coche sólo una vez/semana?
- ¿sustituir? ¿Cómo saber que los demás no sacan el coche?
- ¿reorganizar? ¿Cómo trabajar y vivir sin coche?
- ¿invertir? ¿Cómo vivir siempre en un coche?
- ¿combinar? ¿Cómo usar un coche varios desconocidos?

Tras estas etapas, se pueden utilizar las siguientes técnicas para variar la forma de trabajarlo:

- el trabajo del grupo es complementado y/o sustituido por el trabajo individual o por contactos intergrupales;
- la comunicación verbal es complementada y/o cambiada por comunicación escrita;
- la reunión de ideas sin valoración es interrumpida por fases de valoración;
- el comienzo sin ideas ya existentes es modificado mediante un inicio con un "banco de ideas";
- la reunión constructiva de estímulos es complementada por una compilación destructiva de desventajas;
- la integración espontánea de ideas puede ser complementada y/o sustituida por una integración sucesiva;
- la lista de control puede ser complementada y/o cambiada por estímulos visuales.

4º Evaluación.

Tras la generación de ideas, el grupo establece los criterios con los cuales va a evaluar las ideas. Ejemplos: Rentabilidad de la idea, grado de factibilidad, grado de extensión de la idea...

5.4 4 X 4 X 4

¿Qué es?

Técnica grupal. El grupo produce ideas, primero individualmente y posteriormente en grupo.

Objetivos

Producción cuantitativa de ideas.

Incremento de la cohesión y la comunicación en el grupo.

Selección cualitativa de las ideas.

Desarrollo

Cada participante escribe individualmente en un papel las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo (Por ejemplo, "ideas para llegar a fin de mes"). Terminada esta etapa, el grupo se coloca por parejas. Cada pareja llega a un acuerdo y escribe las cuatro ideas esenciales sobre el foco creativo.

Posteriormente se colocan en grupos de cuatro, y así sucesivamente hasta que el grupo entero tiene que ponerse de acuerdo y decidir cuáles son las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo o del problema. Las cuatro ideas finales son el relieve cualitativo de toda la producción anterior.

Puntos a tener en cuenta

Tiene que nombrarse un facilitador en el grupo, que es quien tiene que marcar los cambios. Estos se realizarán con una cadencia aproximada de entre 6 y 10 minutos según la experiencia de las personas que participan y según la cohesión que el facilitador encuentre en el grupo.

5.5 BRAINWRITING

Esta técnica fue inventada por el grupo de Horst Geschka del Batelle Institute. De cinco a ocho participantes se sientan alrededor de una mesa, cada uno con un lápiz y un bloc de papel.

1. El líder del grupo presenta un problema al grupo, y escribe el enunciado del problema en un lugar visible para todos. El grupo lo discute para asegurarse que todos los participantes lo comprenden.
2. Si aún no se ha iniciado la pila, se crea haciendo que cada persona escriba cuatro ideas en una hoja de papel, y poniéndolas a continuación, cara abajo, en el centro de la mesa.
3. Los participantes sacan un papel de la pila y añaden ideas o comentarios.
4. Siempre que quieren, vuelven a poner en la pila, cara abajo, el trozo de papel con el que han estado trabajando, cogen otro, y añaden más ideas en la nueva hoja.
5. En cualquier momento, si así lo prefiere, un participante puede comenzar una nueva hoja de su propio bloc y, en el momento oportuno, añadirla a la pila.
6. Al cabo de 20-30 minutos, se acaba el proceso, y se recogen las hojas de ideas para evaluarlas posteriormente.

Hay variantes obvias como usar tarjetas separadas o Post-it, uno para cada idea en lugar de hojas. Hacerlo con hojas puede proporcionar un mejor estímulo a las ideas, pero hacerlo con tarjetas o Post-it puede simplificar la subsiguiente clasificación de ideas, agruparlas, etc.

Esta técnica,

- Funciona bien con grupos de gente que no se conocen.
- Genera bastantes alternativas (típicamente más de 20).
- Permite la crítica constructiva y construir sobre las alternativas.
- Facilita la discusión de alternativas.
- Permite que salgan alternativas disparate, que podrían funcionar.

Esta técnica provee una forma eficaz y simple para **recolectar ideas innovadoras** de un grupo de personas de cómo resolver un problema, desarrollar un proyecto o mejorar una situación existente. La base de la misma es hacer una **dinámica grupal** en la que cada miembro del grupo genere ideas a partir de las de los otros miembros, esto realizado de forma individual

(no te entretengas, está más claro abajo). Hay variantes de la misma: presentaré primero la línea principal y luego las variantes principales.

Brainwriting, línea principal

En todos los casos se debe haber explicado previamente el asunto, discutido sobre los puntos principales del mismo y asegurarse que cada integrante lo comprende. Luego un miembro del grupo coloca las tres primeras ideas que se le ocurran en la parte superior de una hoja de papel. Esta hoja se pasa al siguiente integrante del grupo, el cual leerá estas ideas y agregará una más en el siguiente espacio. Así se pasa la hoja de persona a persona hasta haber completado la misma. Luego las ideas recogidas serán discutidas y analizadas en el mismo grupo u otro diferente.

El motor de esta **técnica creativa** es que al leer las anotaciones anteriores en la hoja de papel el cerebro de cada integrante reacciona mejor para generar **nuevas ideas**: las anotaciones previas funcionan como detonadores creativos. Otro punto importante es el hecho de que escribir es más impersonal que hablar en público, por lo que la técnica funciona muy bien con grupos que no se conocen previamente o con personas que no están acostumbradas a integrar grupos de trabajo de este tipo.

Variante con varias hojas

Para esta variante es mejor ordenar al grupo en forma de círculo. Cada integrante tomará una hoja en blanco y escribirá en la parte superior de la misma la primera idea que se le ocurra. Luego este pasará la misma a la persona de derecha y recibirá de esta forma otra hoja. También se pueden intercambiar hojas colocando todas en un montón y repartiendo las mismas de forma aleatoria, aunque esta forma no asegura que todos los miembros tengan igual exposición a cada idea principal. Una vez que se recibe una nueva hoja, se coloca una idea o comentario debajo de la última línea escrita, y se repite el proceso hasta haber llenado todas o la mayoría de las hojas.

Variante rápida

En las dos alternativas anteriores se fuerza a que cada integrante agregue algo a la hoja. Esto, si bien es excelente en cuanto a la variedad de ideas, toma algo de tiempo dependiendo de la variante que se utilice y la cantidad de personas. Si se desea tomar ideas al vuelo, realizar en una junta de cualquier otro tema una recolección rápida de ideas respecto a un problema, se puede permitir no agregar nada a la hoja una vez que se recibe, el equivalente de “paso” en un juego de mesa. De esta forma en cuestión de minutos se puede obtener una hoja llena.

Variante lenta

En vez de utilizar una hoja de papel se puede aplicar esta técnica mediante correo electrónico, sobre una hoja de un editor de texto. Aquí debe haber un líder, un organizador del grupo de trabajo el cual crea la o las hojas, las envía a cada integrante del grupo, recibe el mail de respuesta de estos y organiza la o las hojas resultado. En esta variante es muy útil evitar exhibir el nombre de la persona que escribió anteriormente, ya que de esta forma se logra un ambiente de confidencialidad absoluta y por lo tanto las ideas más irracionales y creativas brotan como agua del manantial. El líder también debe definir el rol de intercambio de hojas. Si bien esta variante es más lenta y pierde parte de la interacción presencial, es una alternativa útil, sencilla y que le toma muy poco tiempo a cada integrante. Es muy eficaz por ejemplo

implementar esta técnica en grupos de cinco a diez personas, donde cada mes se propone un asunto diferente y al finalizar el mismo se cierra la hoja.

5.5 STORYBOARD

El genial Leonardo Da Vinci ya lo usaba. ¿Qué espera para comenzar a aplicar el "storyboarding" en su vida profesional y personal?

El "storyboarding" se remonta a los comienzos del cine, cuando el celebre director ruso Sergei Eisenstein (El acorazado de Potemkin) empezó a usar esta técnica, pero se cree que una metodología similar fue puesta en práctica por Leonardo Da Vinci, quien utilizó tarjetas para poner sus ideas sobre la pared y examinar su disposición.

El Storyboarding es **una técnica de creatividad que permite sumergirse de forma total en ciertas ideas, con el fin de resolver un problema o generar un nuevo concepto**, pues gracias a ella es posible ver las ideas de forma conjunta, junto con sus similitudes e interconexiones.

La práctica del Storyboarding es hoy en día una popular técnica para facilitar el **proceso de pensamiento creativo**, que consiste básicamente en escribir sus ideas y pensamientos -y los de otros-, y ubicarlos sobre un pizarrón o pared, tanto si se trabajará en un proyecto o en la resolución de un problema.

Claro que si bien, como señalamos, esta técnica tiene una larga historia, la misma no se popularizó sino hasta que, dentro del mundo de la animación, Walt Disney junto con todo su personal desarrollaron un sistema de Story Board en 1928. Disney buscaba lograr una animación total y para esto necesitaba producir un enorme número de dibujos. Pero manejar los miles de dibujos era muy difícil, así que Disney les dijo a sus artistas que los sujetaran con chinchas sobre las paredes del estudio. De esta manera, se podría verificar el progreso, y así agregar o desechar escenas con suma comodidad.

Con el uso de tarjetas, se logran ver mejor las interrelaciones y correspondencias entre las ideas, y se tiene una mejor proyección del panorama global. Además, una vez que se comenzaron a utilizar las tarjetas, es más probable que las personas que intervienen se comprometan (y entusiasmen) con la tarea, y comiencen a surgir nuevas ideas e interrelaciones.

Para implementar una solución de Story Board, se puede utilizar una pared de corcho o una superficie semejante, que permita sujetar algunas fichas de papel. También existen programas de software de disponibles, como el Corkboard de Macintosh.

Primero se coloca una tarjeta que indica el tema, y bajo la misma se van poniendo diversas tarjetas que hacen las veces de encabezados sobre las tarjetas que vendrán: aspectos generales, categorías, consideraciones, etc.

Bajo estas tarjetas de encabezamiento, se pondrán tarjetas de sub-ítems, que contendrán ideas relacionadas con las tarjetas de cada encabezamiento; estas son ideas de detalles generados por la sesión de pensamiento creativo, es decir ideas que desarrollan o complementan los encabezamientos. El Storyboarding, funciona muy bien en las sesiones grupales.

Según los especialistas, existen cuatro tipos principales de Storyboarding:

- de Planeamiento,
- de Ideas,
- de Comunicación
- de Organización.

Durante una sesión de storyboarding, se deben considerar todas las ideas pertinentes, incluso por poco prácticas que ellas se vean. En efecto, se debe pensar positivamente, dejando de lado toda crítica, por lo menos hasta más tarde, y prestando atención -y participando- a las ideas que se consideren relevantes. En otras palabras: las sesiones de pensamiento creativo deben ser separadas de las sesiones de pensamiento crítico.

6. CONCLUSIONES

Los negocios están continuamente bajo presión para mantener y aumentar su competitividad. Esto resulta cada vez más complicado a medida que los negocios se hacen más internacionales y globales. La tecnología ayuda a aumentar la competitividad pero es, asimismo, la causa de una mayor competencia y de la aparición de nuevos tipos de competidores. La única solución es la innovación.

Las empresas tienen que aceptar el desafío de la innovación y ser más innovadoras: Deben innovar con frecuencia, eficacia y confianza. La innovación debe ser la norma en lugar de la excepción. No debe ser una actividad que interfiera en el funcionamiento adecuado de la empresa.

La gestión de los negocios requiere que los recursos internos y externos sean gestionados adecuadamente. Los recursos humanos, financieros, tecnológicos deben ser planificados, organizados y desarrollados de forma estratégica e integrada, para apoyar los objetivos empresariales. La innovación como parte fundamental de la gestión de los negocios debe ser pues gestionada de la misma forma y por tanto debe ser también planificada, organizada y desarrollada de forma estratégica e integrada, para apoyar dichos objetivos empresariales

El éxito de la innovación no puede garantizarse nunca al 100% y está determinado factores comerciales, sociales y del conjunto del entorno. Existen riesgos en todos estos factores pero una adecuada gestión de la innovación ayuda también a gestionar los riesgos, cómo superar los obstáculos y cómo generar soluciones.

El presente trabajo ha intentado ser un guía para dicha gestión de la innovación y de los riesgos que conlleva y a modo de conclusión podemos cerrarlo dando 6 claves de éxito en la gestión de la innovación:

1. ENFOQUE DEL NEGOCIO

La innovación es una de las herramientas de las que dispone una empresa para aumentar su competitividad, por lo que nunca debemos olvidar que tanto su fuente de inspiración como el objeto de su aplicación es el mercado.

Podemos encontrar ejemplos del enfoque de negocio de la innovación la UPC (Unidad Personal de Contacto) de Grupo Boluda, la primera máquina de envasado de azafrán de Proaliment-Jesús Navarro S.A, en la mejora de la fabricación en Texas Instruments; el servicio al cliente en IBM; el concepto de ser el primero en 3M; y nuevos productos en HP, entre otros



Bajo cada una de las ideas escogidas en estas compañías existe un sólido convencimiento de su eficacia competitiva.

Mediante la concentración en lo que hace bien, una compañía adquiere un conocimiento íntimo de sus mercados, competidores, tecnologías empleadas y de las necesidades y oportunidades futuras de sus clientes.

2. ADAPTABILIDAD

Las empresas combinan un esfuerzo enfocado al negocio muy definido con la disponibilidad y la voluntad de realizar un gran y rápido cambio cuando sea necesario.

Pero dicha concentración no significa estancamiento. La inmovilidad es el modelo de comportamiento más peligroso que una empresa puede desarrollar: los productos o servicios que ofrece una empresa pueden cambiar por innumerables causas (la tecnología que los genera, la obsolescencia, las nuevas necesidades de los mercados,..) y con ellos, los mercados y los clientes a los que se atiende.

Por tanto una empresa debe ser capaz de seguir y explotar los rápidos cambios y giros que se producen en las fronteras de los mercados, según se vayan redefiniendo por los nuevos desarrollos tecnológicos competitivos.

Tomar a veces importantes cambios de dirección requiere tanto agilidad como coraje. La agilidad organizativa parece estar asociada con la flexibilidad organizativa: reorganizaciones frecuentes de personas y responsabilidades, según la empresa trata de mantener su posición en terrenos competitivos variables.

3. COHESIÓN ORGANIZATIVA

Para tener éxito, debe ponerse en juego la energía y la creatividad de toda la organización. Cualquier cosa que restrinja el flujo de ideas, o reduzca la confianza, el respeto y el sentido de un propósito común entre las personas es un peligro potencial. Las personas más jóvenes, son a menudo tan buenos (y a veces mejores), como fuentes de nuevas ideas, que las mayores. En algunas firmas de alta tecnología, de hecho, se utiliza el concepto de "vida media del conocimiento"; es decir, la cantidad de tiempo medio que tiene que transcurrir antes de que la mitad de lo que uno sabe quede obsoleto.

Igualmente, el personal de diseño de productos, marketing y de fabricación deben trabajar en equipo. De la misma forma se debe evitar la fuente de división que significan los desmesurados privilegios especiales asociados a los puestos ejecutivos que se encuentran en muchas empresas antiguas.

Una forma de combatir los peligros de tal distanciamiento y separación es hacer que los altos ejecutivos estén más visibles y accesibles. La comunicación con todos los empleados hace que alguien que sepa hacia dónde va la empresa y por qué, es más probable que esté dispuesto a subordinar sus intereses propios o los de su unidad en aras de promover el objetivo común.

En la empresa pequeña, todo el mundo está involucrado en el trabajo de todos los demás, pero la especialización tiende a aumentar conforme el tamaño aumenta y aparecen líneas fronterizas entre funciones. Sin embargo, el que los ejecutivos roten en asignaciones temporales dentro de estas separaciones ayuda a mantener las líneas de fronteras fluidas e informales.

Otras prácticas que adoptan las empresas de alta tecnología para evitar barreras organizativas, particularmente jerárquicas, son los grupos de proyectos multidisciplinares, los "grupos de acciones especiales" y las estructuras organizativas matriciales. Estas estructuras requieren que especialistas funcionales y directivos de mercado/producto interactúen en una variedad de asignaciones de corta duración para la resolución de problemas, introducen cierta ambigüedad en las relaciones organizativas y requieren que cada individuo juegue una diversidad de roles organizativos.

El empleo a largo plazo y la formación intensiva son también importantes mecanismos de integración. Es más probable que los gestores y tecnólogos desarrollen relaciones laborales satisfactorias, si saben que estarán unidos a la empresa durante gran parte de sus vidas laborales. Más aún, su lealtad y compromiso aumenta si saben que ésta está invirtiendo continuamente para mejorar su formación.

4. CULTURA EMPRESARIAL

La innovación no es patrimonio de las grandes empresas. La facilidad con la que innovan las pequeñas empresas emprendedoras siempre ha provocado una mezcla de celos y perplejidad en las grandes empresas. Una y otra vez desarrollan productos, procesos, y servicios notablemente innovadores, con gran velocidad y eficiencia. La explicación es sencilla, si bien es difícil que una gran empresa pueda imitar su espíritu.

Lo primero, la pequeña empresa está normalmente dotada de una excelente comunicación. Su personal técnico está en contacto continuo; así, llegan a entender y apreciar los retos y dificultades a que los otros se enfrentan. A veces se intercambian los trabajos o se apoyan para salir adelante en un momento crítico, lo que supone un segundo beneficio como es la disolución de las clásicas barreras organizativas. Y tercero es que las decisiones clave pueden ser tomadas inmediatamente por las personas que primero identifican un problema, y no más tarde por la alta Dirección o por alguien que apenas entiende del tema.

En segundo lugar, tales compañías emplean diversos canales financieros para alentar la toma de riesgos. Recordemos que el líder/empresario de una pequeña empresa, debido a su concentración de poder, tiene acceso a múltiples canales económicos para dotar de recursos a su compañía de forma rápida.

Se entiende que cuando una persona intenta algo nuevo, algunas veces fracasa. Aquellos que fracasan al tratar de convertir su propio proyecto en un éxito comercial, casi siempre consiguen otra oportunidad. Se necesita alentar a la gente a cometer equivocaciones.

5. SENTIDO ÉTICO

A la vez que están comprometidas con el individualismo y al carácter emprendedor, las empresas de éxito tienden a mostrar un compromiso con las relaciones a largo plazo. Las empresas se ven en sí mismas como parte de una comunidad duradera que incluye empleados, accionistas, clientes, suministradores y comunidades locales: su objetivo es mantener relaciones estables con todos esos grupos.

6. ALTA DIRECCIÓN QUE PARTICIPA

Además de su gran sentido de respeto y confianza en las personas, los directores de las empresas de éxito por lo general participan activamente en el proceso de innovación.



Los buenos directivos no entienden tan bien como sus ingenieros las tecnologías con las que trabajan, pero conocen definen el enfoque de negocio y conocen el mercado en el que se mueven por lo que son capaces de asimilar los riesgos y de provocar los cambios en la organización para realizar con éxito una transición, por ejemplo, tecnológica