

# Innovación: ¿qué es y cómo se desarrolla?

**Por: Aaron Arenas R**

## **Definición**

El proceso de traducir una idea o invención en un bien o servicio que crea valor por el que los clientes pagarán.

Para ser llamada una innovación, una idea debe ser replicable a un costo económico y debe responder a una necesidad específica. La innovación consiste en la aplicación deliberada de información, la imaginación y la iniciativa para derivar valores mayores o diferentes de recursos, e incluye todos los procesos por los que las nuevas ideas se generan y se convierten en productos útiles. En los negocios, la innovación se da a menudo cuando las ideas son aplicadas por la empresa con el fin de satisfacer aún más las necesidades y expectativas de los clientes.

En un contexto social, la innovación ayuda a crear nuevos métodos para la creación de alianzas, empresas conjuntas, horas de trabajo flexibles, y la creación de poder de compra de los compradores. Las innovaciones se dividen en dos grandes categorías:

-Innovaciones evolutivas (innovación evolutiva continua o dinámica) que son causadas por muchos avances incrementales de las técnicas o procesos.

-Innovaciones revolucionarias (también llamadas innovaciones discontinuas), que a menudo son perjudiciales y nuevas.

La innovación es sinónimo de asunción de riesgos y las organizaciones que crean productos revolucionarios o tecnologías asumen el mayor riesgo, ya que crean nuevos mercados.

Los imitadores tienen menos riesgo porque van a empezar con el producto de un innovador y adoptar un enfoque más eficaz. Los ejemplos son IBM con su PC contra Apple Computer, COMPAQ con su PC más barata contra IBM y Dell con sus clones aún más baratos que perjudican a COMPAQ.

## **La innovación no es un problema de ideas**

Cuando la mayoría de las organizaciones tratan de aumentar sus esfuerzos de innovación, que siempre parecen empezar desde el mismo supuesto: "necesitamos más ideas." Van a empezar a hablar de la necesidad de "pensar fuera de la caja" o "cielo azul", pensar con el fin de encontrar algunas ideas que puedan convertirse en nuevos productos o sistemas viables. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, la innovación no se ve obstaculizada por la falta de ideas, sino más bien una falta de conciencia para darse cuenta que las buenas ideas ya existen.

## **No es un problema de la idea; se trata de un problema de reconocimiento.**

Algunos ejemplos bien conocidos de la historia: el laboratorio de investigación de Kodak inventó la primera cámara digital en 1975, pero no la continuó. En su lugar, pagaron

prácticamente por ninguna atención, ya que Sony ha desarrollado un prototipo diferente y robó el futuro de la fotografía digital por debajo de ellos. Xerox desarrolló la primera computadora personal, pero no invirtió lo suficiente en la tecnología y permitió que Steve Jobs y Apple arrebataran la oportunidad a distancia. La Armada de Estados Unidos rechazó 13 presentaciones de William S. Sims con respecto a un método nuevo e innovador de tiro, no fue hasta la apelación de Sims al presidente Theodore Roosevelt que se reconoció su método mejorado.

Estos no son sólo ejemplos divertidos de la gente inteligente y empresas establecidas siendo hilarantemente erróneas, que en realidad reflejan un sesgo que todos compartimos, un sesgo en contra de ideas nuevas y creativas cuando nos enfrentamos a incluso pequeñas cantidades de incertidumbre. Esas son las implicaciones de un estudio publicado el año pasado por un equipo de investigadores dirigido por Jennifer Mueller, de Wharton. El equipo de investigación dividió a los participantes en dos grupos y creó un pequeño nivel de incertidumbre en un grupo diciéndoles que serían elegibles para el pago adicional basado en un sorteo al azar de los participantes. Los investigadores no dan muchos detalles en torno a cómo sus posibilidades de pago adicional funcionarían, simplemente que lo iban a averiguar una vez completado el estudio. No era una propuesta trascendental, pero aun así fue suficiente para producir algunos sentimientos de incertidumbre dentro del grupo.

A los participantes se les dio dos pruebas. La primera prueba fue diseñada para conocer sus percepciones implícitas sobre la creatividad y el sentido práctico. A los participantes se les muestran dos conjuntos de pares de palabras y se les pidió seleccionar su frase preferida. Los emparejamientos se crearon mediante la combinación de palabras que reflejaban la creatividad (novedad, actividad inventiva original) o palabras que reflejaban la practicidad (funcional, útil, constructiva) con palabras que transmiten un valor positivo (bueno, el sol, la paz) o negativo (feo, malo, podrido). Así que en cada ronda, los participantes elegirían su preferencia de frases como "bueno original" o "malo práctico". La segunda prueba fue diseñada para estudiar explícitamente sus sentimientos hacia nuevas ideas, creativas. En esta prueba, a los participantes se les pidió simplemente que evaluar sus sentimientos hacia la creatividad y el sentido práctico en una escala de 1 a 7.

Los investigadores encontraron que las personas expuestas a una pequeña cantidad de incertidumbre dijeron que valoran la creatividad, pero en realidad favorecieron a los emparejamientos de palabras prácticas por sobre los emparejamientos creativos. En un experimento de seguimiento publicado en el mismo periódico, los participantes en las condiciones de incertidumbre presentan incluso un prototipo para un nuevo e innovador zapato deportivo y clasificado como significativamente menos viable que el grupo control.

Si un sesgo negativo en contra de la creatividad está presente en tiempos de incertidumbre, esto podría explicar por qué tantas innovaciones notables fueron rechazadas inicialmente. Las implicaciones para el día de hoy son especialmente importantes, ya que pocos ejecutivos afirmarían que no están trabajando en una industria incierta. La misma incertidumbre que provoca la necesidad de las empresas para innovar también puede desencadenar que los ejecutivos estén rechazando los descubrimientos

que podrían ayudar a obtener una ventaja competitiva. Las ideas que podrían mantener viva la empresa están siendo asesinadas con demasiada rapidez.

Una posible solución a este problema de "matar ideas" es cambiar la estructura de las ideas por las que tienen que moverse. En lugar de utilizar la jerarquía tradicional de encontrar y aprobar las ideas, el proceso de aprobación puede ser difundido a toda la organización. Ese es el enfoque basado en Rhode Island que Rite-Solutions ha tomado durante casi una década. Rite-Solutions ha creado un "mercado de ideas" en su página web interna en el que cualquiera puede publicar una idea y la lista como una "reserva" en el mercado, llamado "Diversión mutua". A todos los empleados también se les da \$10.000 en moneda virtual para "invertir" en las ideas. Además de la inversión, los empleados también se ofrecen como voluntarios para trabajar en las ideas de proyectos que apoyan. Si una idea reúne el suficiente apoyo, el proyecto es aprobado y a todos los que apoyaron se les da una parte de los beneficios del proyecto. En pocos años, el programa ya ha producido enormes beneficios para la empresa, a partir de pequeños cambios incrementales en productos de industrias totalmente nuevas. En su primer año, la diversión mutua representó el 50 por ciento del crecimiento de nuevos negocios de la compañía. Más importante que los ingresos inmediatos, el mercado de ideas ha creado una cultura en la que las nuevas ideas se reconocen y se desarrollan a lo largo de toda la empresa, una democratización de reconocimiento.

Además, es un sistema basado en la suposición de que todos en la compañía ya cuentan con grandes ideas y el mercado sólo les hace mejor en la búsqueda de esas ideas. No es una idea-solución; es un reconocimiento de solución (Burkus, 2016).

## **El ADN de un innovador**

¿Cómo encontrar personas innovadoras para la organización? ¿Y cómo puedo ser más innovador yo mismo?

Estas son preguntas que resultan difíciles para ejecutivos de alto nivel, que entienden que la capacidad de innovación es el "ingrediente secreto" del éxito del negocio. Desafortunadamente, la mayoría de nosotros sabemos muy poco acerca de lo que hace a una persona más creativa que otra. Tal vez por esta razón, estamos en admiración de los empresarios visionarios como Steve Jobs de Apple, Jeff Bezos de Amazon, Pierre Omidyar de eBay, y A. G. Lafley de P&G. ¿Cómo estas personas vienen con nuevas ideas innovadoras? Si fuera posible descubrir el funcionamiento interno de las mentes de los maestros, ¿qué podría aprender el resto de nosotros acerca de cómo realmente se produce la innovación?

En la búsqueda de respuestas, se realizó un estudio de seis años para descubrir los orígenes de las estrategias disruptivas-negocios creativos, y con frecuencia en particular a las empresas innovadoras. El objetivo era poner a los empresarios innovadores bajo el microscopio, examinando cuándo y cómo se les ocurrieron las ideas sobre las que se construyen sus negocios. Se examinó cómo se diferencian de otros ejecutivos y empresarios: alguien que compra una franquicia de McDonald's puede ser un empresario,

pero la construcción de Amazon requiere diferentes habilidades por completo. Se estudiaron los hábitos de 25 empresarios innovadores y se entrevistó a más de 3.000 ejecutivos y 500 individuos que habían comenzado las empresas innovadoras o nuevos productos inventados.

En la mayoría de las empresas, los altos ejecutivos no se sienten personalmente responsables de dar con innovaciones estratégicas. Más bien, se sienten responsables de facilitar el proceso de innovación. En marcado contraste, los ejecutivos de alto nivel de las más innovadoras empresas (sólo un 15% del estudio) no delegan la creatividad, lo hacen ellos mismos.

Pero, ¿cómo lo hacen? la investigación llevó a identificar cinco habilidades de descubrimiento que distinguen a los ejecutivos más creativos: Asociación, el interrogatorio, la observación, la experimentación y la creación de redes. Se encontró que los empresarios innovadores (que también son directores generales) pasan 50% más tiempo en estas actividades de descubrimiento que lo que hacen aquellos CEO's sin historial de innovación. En conjunto, estas habilidades conforman lo que llamamos ADN del innovador. Y la buena noticia es que, si no se nace con ella, se puede cultivar.

### **¿Qué hace diferente a los innovadores?**

Los empresarios innovadores tienen algo que se llama inteligencia creativa, que permite el descubrimiento sin embargo se diferencia de otros tipos de inteligencia (como sugiere la teoría de Howard Gardner de las inteligencias múltiples). Es más que la habilidad cognitiva de ser diestro. Los innovadores involucran ambos lados del cerebro, ya que aprovechan las cinco habilidades de descubrimiento para crear nuevas ideas.

Al pensar en cómo estas habilidades trabajan juntas, hemos encontrado que es útil aplicar la metáfora del ADN. Asociar es como la columna vertebral de la estructura de doble hélice del ADN; cuatro patrones de acción (el interrogatorio, la observación, la experimentación y la creación de redes) viente alrededor de esta columna vertebral, lo que ayuda a cultivar nuevos puntos de vista. Y al igual que el ADN físico de cada persona es único, cada individuo que se estudió tenía el ADN de un innovador único para la generación de ideas de negocio innovadoras.

Imagine que tiene un gemelo idéntico, dotado de los mismos cerebros y talentos naturales que tiene. Que a ambos les dan una semana para llegar a una nueva idea creativa de negocios-empresa. Durante esa semana, le llegan las ideas por sí solas en su habitación. Por el contrario, su gemelo (1) habla con 10 personas, incluyendo un ingeniero, un músico, un padre que se queda en casa, y un diseñador acerca de la empresa, (2) visita tres nuevas empresas innovadoras para observar lo que hacen, (3) ejemplifica cinco "nuevos productos al mercado", (4) muestra un prototipo que está construido para cinco personas, y (5) hace las preguntas "¿Qué pasa si intento esto?" y "¿Por qué haces eso?" al menos 10 veces cada día durante estas redes, la observación, la experimentación y actividades. ¿A quién le apuesta que llega con la idea más innovadora (y factible)?

Los estudios de gemelos idénticos separados al nacer indican que nuestra capacidad para pensar de forma creativa proviene de un tercio de la genética; pero dos tercios del conjunto de habilidades de innovación llega a través del aprendizaje, en primer lugar entendiendo una destreza en particular, después practicándola, experimentando, y en última instancia, ganando confianza en la capacidad de uno para crear. Los empresarios innovadores en el estudio adquirieron y perfeccionaron sus habilidades de innovación, precisamente de esta manera.

Las habilidades en detalle.

### **Habilidad de Descubrimiento 1: Asociar**

Asociar, o la capacidad de conectar correctamente las preguntas aparentemente sin relación, problemas o ideas de diferentes campos, es fundamental para el ADN del innovador. El Empresario Frans Johansson describe este fenómeno como el "efecto Medici", en referencia a la explosión creativa en Florencia cuando la familia Medici reunió a personas de una amplia gama de disciplinas, escultores, científicos, poetas, filósofos, pintores y arquitectos. A medida que estos individuos conectaron, nuevas ideas florecieron en las intersecciones de sus respectivos campos, generando de ese modo el Renacimiento, una de las épocas más originales de la historia.

Para entender cómo funciona la asociación, es importante entender cómo funciona el cerebro. El cerebro no almacena información como un diccionario, donde se puede encontrar la palabra "teatro" en virtud de la letra "T". En su lugar, se asocia la palabra "teatro" con cualquier número de experiencias de nuestras vidas. Algunas de éstas son lógicas ("West End" o "intermedio"), mientras que otras pueden ser menos evidentes (tal vez "ansiedad" de una actuación fallida en la escuela secundaria). Entre más diversa nuestra experiencia y conocimiento, más conexiones del cerebro se pueden hacer. Los insumos frescos desencadenan nuevas asociaciones; Para algunos, estos conducen a nuevas ideas. Como se ha observado con frecuencia, Steve Jobs, "La creatividad es la conexión de las cosas."

Las empresas más innovadoras del mundo prosperan mediante la capitalización de las asociaciones divergentes de sus fundadores, ejecutivos y empleados. Por ejemplo, eBay, Pierre Omidyar lanzó en 1996 después de la vinculación de tres puntos inconexos: (1) una fascinación con la creación de mercados más eficientes, después de haber sido excluidos de la OPI de una empresa de Internet caliente a mediados de la década de 1990; (2) el deseo de su prometida para localizar dispensadores de Pez de colección difíciles de encontrar; y (3) la ineficacia de los anuncios clasificados locales en la localización de dichos artículos. Del mismo modo, Steve Jobs es capaz de generar una idea tras otra, porque ha pasado toda una vida explorando cosas nuevas y no relacionadas, el arte de la caligrafía, las prácticas de meditación en un ashram de la India, los detalles finos de un Mercedes-Benz.

Asociar es como un músculo mental que puede crecer más fuerte mediante el uso de las otras habilidades de descubrimiento. Mientras los innovadores participan en esos comportamientos, construyen su capacidad de generar ideas que se pueden recombinar en nuevas formas. Las personas con mayor frecuencia en el estudio intentaron comprender, clasificar y almacenar nuevos conocimientos, más fácilmente de lo que sus cerebros de forma natural y coherente, almacenan y recombinan las asociaciones.

## **Habilidad de Descubrimiento 2: Cuestionando**

Hace más de 50 años, Peter Drucker describe el poder de las preguntas provocadoras. "El trabajo importante y difícil es no volver a encontrar las respuestas correctas, es encontrar la pregunta correcta", escribió. Innovadores preguntan constantemente, preguntas que desafían la sabiduría común o, como presidente del Grupo Tata, Ratan Tata pone, en "tela de juicio lo incuestionable." Meg Whitman, ex CEO de eBay, ha trabajado directamente con un número de empresarios innovadores, incluyendo los fundadores de eBay, PayPal y Skype. "Consiguen un retroceso al atornillar el status quo," nos dijo. "No pueden soportarlo. Por consiguiente, pasan una enorme cantidad de tiempo pensando en cómo cambiar el mundo. Y ya que hacen una lluvia de ideas, les gusta preguntar: "Si hiciéramos esto, ¿qué pasaría?"

La mayoría de los empresarios innovadores que se entrevistaron podían recordar las preguntas específicas que pedían en el momento en que tuvieron la inspiración para una nueva empresa. Michael Dell, por ejemplo, dijo que su idea de la fundación de Dell Computer saltó de él preguntando por qué un equipo cuesta cinco veces más que la suma de sus partes. "Me gustaría tener equipos separados y observo que \$ 600 millones, de las piezas se vendieron por \$ 3.000." En la masticación sobre la cuestión, el impacto en su modelo de negocio revolucionario.

Para preguntar de manera efectiva, los empresarios innovadores hacen lo siguiente:

Preguntar "¿Por qué?" Y "¿Por qué no?" Y "¿Qué pasa si?"

La mayoría de los gerentes se centran en la comprensión de cómo hacer que los procesos existentes, el status quo, trabaje un poco mejor (¿Cómo podemos mejorar las ventas de widgets en Taiwán?). Los empresarios innovadores, por el contrario, son mucho más propensos a cuestionar los supuestos (Si cortamos el tamaño o el peso del widget a la mitad, ¿Cómo cambiaría la propuesta de valor que ofrece?). Marc Benioff, fundador del proveedor de software de ventas en línea Salesforce.com, estaba lleno de preguntas después de ser testigo de la aparición de Amazon y eBay, dos empresas construidas sobre los servicios prestados a través de Internet. "¿Por qué seguimos cargando y actualizando el software de la manera que lo hemos estado haciendo todo este tiempo si ahora podemos hacerlo en internet?", Se preguntó. Esta cuestión fundamental era la génesis de Salesforce.com.

Imagine opuestos.

En su libro, *La mente opuesta*, Martin (2013) escribe que pensadores innovadores tienen "la capacidad de mantener dos ideas diametralmente opuestas en sus cabezas". Él explica, "sin entrar en pánico o simplemente conformarse con una u otra alternativa, que son capaces de producir una síntesis que es superior a cualquier idea contraria".

Los empresarios innovadores gustan de hacer de abogado del diablo. "Mi proceso de aprendizaje ha sido siempre estar en desacuerdo con lo que se me ha informado y tomando la posición contraria, y empujando a otros a justificarse realmente a sí mismos," Pierre Omidyar dijo. "Recuerdo que era muy frustrante para los otros niños cuando hacía esto". Preguntarse, u a otros, para imaginar una alternativa completamente diferente puede conducir a ideas realmente originales.

Abrazo limitaciones.

La mayoría de nosotros impone limitaciones a nuestra forma de pensar solamente cuando nos vemos obligados a hacer frente a las limitaciones del mundo real, tales como la asignación de recursos o restricciones tecnológicas. Irónicamente, grandes preguntas imponen restricciones activamente en nuestro pensamiento y sirven como un catalizador para las penetraciones fuera de la caja. (De hecho, uno de los nueve principios de innovación de Google es "La creatividad ama a las limitaciones") Para iniciar un debate creativo sobre las oportunidades de crecimiento, un ejecutivo innovador en el estudio hizo esta pregunta: "¿Qué pasa si se nos prohibió legalmente la venta a nuestros clientes actuales? ¿Cómo podemos hacer dinero el año que viene?" Esto llevó a una exploración detallada de formas en que la compañía podría encontrar y servir a nuevos clientes. Otro CEO innovador empuja a sus gerentes a examinar las limitaciones de costo hundido con la pregunta "¿Qué pasaría si no hubieran contratado a esta persona, instalado este equipo, implementado este proceso, comprado este negocio, o perseguido esta estrategia? ¿Usted haría lo mismo que está haciendo hoy?".

### **Habilidad de Descubrimiento 3: Observar**

Los ejecutivos de descubrimiento producen ideas de negocios poco comunes mediante el examen de los fenómenos comunes, en particular el comportamiento de los clientes potenciales. Observando a los demás, actúan como antropólogos y científicos sociales.

El fundador de Intuit de Scott Cook, tuvo la idea de un software financiero Quicken, después de dos observaciones clave. En primer lugar se observó la frustración de su esposa mientras se esforzaba para realizar un seguimiento de sus finanzas. "A menudo, las sorpresas que conducen a nuevas ideas de negocio provienen de ver a otras personas trabajando y viviendo sus vidas normales", explica Cook. "Uno ve algo y pregunta: ¿Por qué hacen eso? Eso no tiene sentido". Entonces un amigo le consiguió un adelanto en el Apple Lisa antes de su lanzamiento. Inmediatamente después de salir de la sede de Apple, Cook manejó al restaurante más cercano para escribir todo lo que había notado en la Lisa. Sus observaciones llevaron a ideas tales como la construcción de la interfaz gráfica de usuario para mirar al igual que su contraparte en el mundo real (un talonario de

cheques, por ejemplo), por lo que es fácil para que la gente lo use. Así Cook, se dedicó a la solución de problemas de su esposa y agarró 50% del mercado de software financiero en el primer año.

Los innovadores cuidadosamente, intencionalmente y consistentemente buscan pequeños detalles de comportamiento -en las actividades de los clientes, proveedores y otras compañías- con el fin de obtener información sobre nuevas formas de hacer las cosas. Ratan Tata consiguió la inspiración que condujo al coche más barato del mundo observando el apuro de una familia de cuatro empacados en una sola venta motorizada. Después de años de desarrollo de productos, Tata Group lanzó en 2009 el Nano de \$2.500 usando un método de producción modular que puede interrumpir todo el sistema de distribución de automóviles en la India. Los observadores intentan todo tipo de técnicas para ver el mundo bajo una luz diferente. Akio Toyoda practica regularmente la filosofía de Toyota de genchi genbutsu "ir al lugar y ver por ti mismo". Frecuente la observación directa se cuece en la cultura de Toyota.

#### **Habilidad de Descubrimiento 4: Experimentación**

Cuando pensamos en experimentos, pensamos en científicos en capas blancas o en grandes inventores como Thomas Edison. Al igual que los científicos, los emprendedores innovadores prueban activamente nuevas ideas creando prototipos y lanzando pilotos. (Como dijo Edison, "no he fallado, simplemente he encontrado 10.000 formas que no funcionan"). El mundo es su laboratorio. A diferencia de los observadores, que observan intensamente el mundo, los experimentadores construyen experiencias interactivas y tratan de provocar respuestas poco ortodoxas para ver qué ideas emergen.

Los emprendedores innovadores que se entrevistan todos participan en alguna forma de experimentación activa, ya fuera exploración intelectual (Michael Lazaridis reflexionando sobre la teoría de la relatividad en la escuela secundaria), manipulación física (Jeff Bezos desmontando su cuna como niño o Steve Jobs desmontando un Sony Walkman), o el compromiso en un nuevo entorno (Howard Shultz, fundador de Starbucks, que viaja a Italia visitando las cafeterías). Como ejecutivos de empresas innovadoras, hacen que la experimentación sea fundamental para todo lo que hacen. La librería en línea de Bezos no se quedó dónde estaba después de su éxito inicial; se transformó en un minorista de descuento en línea, la venta de una línea completa de productos de juguetes, a los televisores, y a los electrodomésticos. El lector electrónico Kindle es un experimento que ahora está transformando a Amazon de un minorista en línea a un fabricante de electrónica innovadora. Bezos (2013) considera la experimentación tan crítica a la innovación que lo ha institucionalizado en Amazon. "Animo a nuestros empleados a ir por callejones sin salida y experimentar", dice Bezos. "Si podemos conseguir procesos descentralizados para que podamos hacer muchos experimentos sin que sea muy costoso, tendremos mucha más innovación".

Cook (2012) también subraya la importancia de crear una cultura que fomente la experimentación. "Nuestra cultura nos abre a permitir muchos fracasos mientras



cosechamos el aprendizaje", nos dijo. "Es lo que separa una cultura de innovación de una cultura corporativa normal".

Uno de los experimentos más poderosos que pueden hacer los innovadores es vivir y trabajar en el extranjero. Nuestra investigación reveló que en cuantos más países una persona ha vivido, más probable es que él o ella aproveche esa experiencia para ofrecer productos, procesos o negocios innovadores. De hecho, si los ejecutivos prueban incluso una asignación internacional antes de convertirse en consejero delegado, sus empresas ofrecen resultados financieros más fuertes que las empresas dirigidas por directores ejecutivos sin esa experiencia -prácticamente un 7% más alto el rendimiento del mercado en promedio- según (Carpenter, Sanders, & Gregersen, 2001). A.G. Lafley, de P & G, por ejemplo, pasó un tiempo estudiando historia en Francia y realizando operaciones minoristas en bases militares estadounidenses en Japón. Regresó a Japón para dirigir todas las operaciones de Asia de P & G antes de convertirse en CEO. Su experiencia internacional le ha servido como líder de una de las empresas más innovadoras del mundo.

### **Habilidad de Descubrimiento 5: Redes**

Dedicar tiempo y energía a encontrar y probar ideas a través de una red de individuos diversos da a los innovadores una perspectiva radicalmente diferente. A diferencia de la mayoría de los ejecutivos -que se conectan para acceder a los recursos, para venderse a sí mismos o para sus empresas, o para impulsar sus carreras- los emprendedores innovadores salen de su camino para encontrarse con personas con diferentes tipos de ideas y perspectivas para extender sus propios dominios de conocimiento. Con este fin, hacen un esfuerzo consciente para visitar otros países y conocer gente de otros sectores de la vida.

También asisten a conferencias de la idea tales como tecnología, hospitalidad, y diseño (TED), Davos, y el festival de las ideas de Aspen. Tales conferencias reúnen a artistas, empresarios, académicos, políticos, aventureros, científicos y pensadores de todo el mundo, quienes vienen a presentar sus nuevas ideas, pasiones y proyectos. Lazaridis (2011), el fundador de Research In Motion, señala que la inspiración para la BlackBerry original se produjo en una conferencia en 1987. Un orador estaba describiendo un sistema de datos inalámbricos que había sido diseñado para Coca-Cola; permitió que las máquinas expendedoras enviaran una señal cuando necesitaban recargar. "Fue entonces cuando me golpeó", recuerda Lazaridis. "Me acordé de lo que mi maestro dijo en la escuela secundaria:" No te metas demasiado con las computadoras, porque la persona que pone la tecnología inalámbrica y las computadoras en conjunto va a hacer una gran diferencia. "David Neeleman llegó con ideas clave para JetBlue (como la televisión por satélite en todos los asientos y reservas en casa) a través de redes en conferencias y otros lugares.

Kent Bowen, científico fundador de las tecnologías CPS (fabricante de un compuesto cerámico innovador), colgó el siguiente credo en cada oficina de su start-up: "Los conocimientos necesarios para resolver muchos de nuestros problemas más difíciles provienen de fuera de nuestra industria y campo científico. Debemos incorporar agresiva y orgullosamente a nuestro trabajo descubrimientos y avances que no fueron inventados aquí". Científicos de CPS han resuelto numerosos problemas complejos hablando con personas en otros campos. Un experto de Polaroid con un profundo conocimiento de la tecnología de la película sabía cómo hacer el compuesto de cerámica más fuerte. Los expertos en tecnología de congelación de espermatozoides supieron cómo prevenir el crecimiento de cristales de hielo en las células durante la congelación, una técnica que CPS aplicó a su proceso de fabricación con un éxito impresionante.

### **Práctica, práctica, práctica**

Como innovadores participar activamente en las habilidades de descubrimiento, ayuda a definirlos. Crecen cada vez más seguros de sus habilidades creativas. Para Lafley (2011), la innovación es el trabajo central de cada líder, independientemente del lugar que ocupe en el organigrama. Pero ¿qué pasa si usted (como la mayoría de los ejecutivos) no se considera a sí mismo o a los de su equipo como particularmente innovadores?

Aunque el pensamiento innovador puede ser innato para algunos, también puede desarrollarse y fortalecerse a través de la práctica. No podemos enfatizar suficientemente la importancia de ensayar repetidamente los comportamientos descritos anteriormente, hasta el punto de que se vuelven automáticos. Esto requiere dedicar tiempo a usted y a su equipo para cultivar activamente ideas más creativas.

La habilidad más importante para practicar es el cuestionamiento. Preguntar "por qué" y "por qué no" puede ayudar a turbo cargar las otras habilidades de descubrimiento. Haga preguntas que impongan y eliminen las restricciones; Esto le ayudará a ver un problema o una oportunidad desde un ángulo diferente. Trate de gastar 15 a 30 minutos cada día escribiendo 10 nuevas preguntas que desafíen el statu quo en su empresa o industria. "Si tuviera una pregunta favorita que preguntar, todo el mundo lo anticiparía", nos dijo Michael Dell. "En cambio, me gusta preguntar cosas que la gente no piensa que voy a pedir. Esto es un poco cruel, pero me complace en plantear preguntas que nadie tiene la respuesta todavía.

Para afinar sus propias habilidades de observación, observe cómo ciertos clientes experimentan un producto o servicio en su entorno natural. Pase un día entero observando cuidadosamente los "trabajos" que los clientes están tratando de hacer. Trate de no hacer juicios sobre lo que ve: Simplemente fingir que es una mosca en la pared, y observar lo más neutral posible. Scott Cook aconseja a los observadores de Intuit que pregunten, "¿Qué es diferente de lo que esperabas?" Sigue el ejemplo de Richard Branson y toma el hábito de tomar notas donde quiera que vayas. O seguir a Jeff Bezos: "Tomo fotografías de muy malas innovaciones", nos dijo, "de las cuales hay un número".

Para fortalecer la experimentación, tanto a nivel individual como organizacional, conscientemente enfoque el trabajo y la vida con una hipótesis de prueba mental. Asistir a seminarios o cursos de educación ejecutiva sobre temas fuera de su área de especialización; desmontar un producto o proceso que le interesa; leer libros que pretenden identificar las tendencias emergentes. Cuando viaje, no desperdicie la oportunidad de aprender acerca de diferentes estilos de vida y comportamiento local. Desarrollar nuevas hipótesis a partir de los conocimientos adquiridos y probarlos en la búsqueda de nuevos productos o procesos. Encuentre formas de institucionalizar experimentos frecuentes y pequeños en todos los niveles de la organización, reconociendo abiertamente que aprender a través del fracaso es valioso, lleva a un largo camino hacia la construcción de una cultura innovadora.

Para mejorar las habilidades de red, póngase en contacto con las cinco personas más creativas que conoce y pídale que compartan lo que hacen para estimular el pensamiento creativo. También puede preguntar si estarían dispuestos a actuar como sus mentores creativos. Realizar almuerzos regulares de ideas en los que conozca a algunas personas nuevas de diversas funciones, empresas, industrias o países. Pídale que le informen acerca de sus ideas innovadoras y pida su opinión sobre la suya.

El emprendimiento innovador no es una predisposición genética, es un esfuerzo activo. El eslogan de Apple "Think Different" es inspirador pero incompleto. Los innovadores deben actuar de manera consistente, diferente, para pensar diferente. Al comprender, reforzar y modelar el ADN del innovador, las empresas pueden encontrar maneras de desarrollar con más éxito la chispa creativa en todos.

## Referencias

Bezos, J. (2013). Amazon. *Emprendedores*.

Burkus, D. (2016). *Bajo la nueva administración*. Pan Macmillan UK.

Carpenter, M. A., Sanders, G., & Gregersen, H. B. (2001). *Agrupando Capital Humano con Contexto Organizacional: El Impacto de la Experiencia de Asignación Internacional en el Desempeño de la Empresa Multinacional*. Academia de administración.

Cook, S. (2012). Scott Cook. *Forbes*.

Lafley, A. G. (1 de Octubre de 2011). El arte y la ciencia de encontrar el CEO adecuado. *Harvard Business Review*.

Lazaridis, M. (2011). Perfil de Mike Lazaridis. *Global and Mail*.

Martin, R. (2013). *La mente opuesta*. Harvard Business Press.