

PAPER INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

I. Presentación

Las personas que se encuentran afiliadas a alguna organización comunitaria enfrentan un desafío permanente referido a la adaptación de la organización para que ésta pueda mantenerse en funcionamiento en el transcurso del tiempo. Por esta razón, a través de este texto, se proporcionan contenidos referidos a la importancia de la creatividad e innovación en las organizaciones, de modo de aumentar las probabilidades de que la organización optimice su gestión utilizando los recursos disponibles. Asimismo, se entregan herramientas destinadas a generar procesos creativos al interior de las organizaciones con el objetivo de facilitar la existencia de aquellas situaciones que permitan planificar una mejor gestión para tales comunidades.

II. Escenario creativo

Una computadora de la época de 1943, como Eniac, ocupaba una superficie de 167 m² y operaba con un total de 17.468 válvulas electrónicas o tubos de vacío, 7.200 diodos de cristal, 1.500 relés, 70.000 resistencias, 10.000 condensadores y 5 millones de soldaduras. Pesaba 27 toneladas; requería la operación manual de unos 6.000 interruptores y su programa o software, cuando requería modificaciones, tardaba semanas de instalación manual.

Sin visión de futuro no hay visión, o al menos es incompleta. La visión de futuro es el escenario que tomamos como punto de referencia para orientar las acciones de cada organización. Este escenario está compuesto por objetivos y tareas.

Las ventas mundiales de computadoras totalizaron 71,6 millones de unidades en el cuarto trimestre de 2017, es decir, un total de casi 300 millones de unidades vendidas durante todo el 2017. Esto sin sumar la venta de Smartphone y otros aparatos. (Consultora Gartner, 2017).

Nunca se debe subestimar el potencial creativo de la interacción de las ideas.

*El adhesivo original usado en los **Post-It** fue inventado en 1968 por Spencer Silver, un investigador de la compañía 3M. En realidad estaba buscando un nuevo adhesivo potente, así que no le encontró, por tanto, ningún uso.*

En 1974, a un colega suyo, Arthur Fry, se le ocurrió usar aquel adhesivo para crear marcapáginas, mientras hojeaba un himnario del coro de su iglesia. Los primeros prototipos estuvieron disponibles en 1977, y en 1980-1981, después de una poderosa campaña publicitaria, el producto fue puesto a la venta en todo el mundo.

Una innovación más reciente es el software que imita en parte la función de los Post-It, creando ventanas emergentes en el escritorio del PC.

III. Motivos para evitar el proceso creativo

1. En general, las personas se quedan en la fase creativa y de generación de ideas, pero finalmente ninguna de ellas se materializa. Esto debido a que no se evalúa su real potencial.
2. Se evitan los procesos creativos por la carga del día a día en las funciones que se realizan ya sea laboralmente, como dirigente o en la misma vida personal, por lo que se ve la creatividad e innovación como algo que traerá mayor carga de estrés.
3. No siempre creatividad e innovación van ligados con emprendimiento, por lo tanto, para generar ideas o innovar no se necesitan recursos.
4. Se tiene la creencia de que no conviene arriesgar aquello que se tiene o se conoce por algo que es supuestamente mejor.
5. Al carecer de una metodología de evaluación de ideas no se puede proyectar el real impacto de las ideas si éstas no son evaluadas de forma correcta.

IV. Diferencia entre los conceptos de innovación y creatividad

“Mientras crear consiste fundamentalmente en tener una idea más o menos ingeniosa, innovar hace referencia a la materialización de esta idea”. (Martín, Orengo y Martínez, 1997)

Habitualmente se confunde el concepto de innovación con el de creatividad y cambio organizacional. Tradicionalmente se han utilizado como sinónimos cuando, en realidad, con tales términos se está haciendo referencia a fenómenos diferentes.

Creatividad es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La creatividad es sinónimo del “pensamiento original”, la “imaginación constructiva”, el “pensamiento divergente” o el “pensamiento creativo”. La creatividad es una habilidad típica de la cognición humana.

- “La capacidad y el poder de desarrollar nuevas ideas” (Koontz y Wehrich, 1991, p. 328).
- “El proceso de pensamiento que nos ayuda a generar ideas” (Majaro, 1994, p. 1).
- “El arte de percibir los problemas y de proponer soluciones” (Dorrego (1986, p. 10).
- “La sorpresa eficiente, que resulta de la actividad combinatoria: una clasificación de ideas desde una nueva perspectiva” (Burner, 1980, pp. 188-190).
- “Capacidad o cualidad que se manifiesta cuando se resuelve un problema hasta la fecha no resuelto, cuando se desarrollan soluciones novedosas a problemas que otros han resuelto de forma diferente, o cuando se desarrolla un producto original o nuevo (al menos para el creador) (Parkhurst, 1999, pp. 1-21).

La creatividad hace referencia a la generación de una idea, mientras la innovación implica la aplicación práctica y explotación de la misma en el mercado.

La creatividad como fuente de generación de ideas, base u origen de todo proceso innovador será, a nuestro entender, un punto clave en el que se fundamenta la estrategia de innovación.

Innovación (i) es un cambio que introduce novedades y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos, aunque también es posible en la implementación de elementos totalmente nuevos.

La innovación es un proceso que consiste en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa. La innovación puede realizarse a través de mejoras y no solamente de la creación de algo completamente nuevo.

Finalmente, innovación es materializar nuestra solución que nace de una idea generada en un proceso creativo.

Creatividad	Innovación
<ul style="list-style-type: none">▶ Hace referencia a novedad absoluta en un contexto dado.▶ Es el componente ideal de la innovación. Constituye el origen de la innovación, el elemento crucial de ésta, pero no es suficiente por sí mismo.▶ La intencionalidad del beneficio es inexistente en el caso de la creatividad.▶ El carácter cognitivo individual de la creatividad.	<ul style="list-style-type: none">▶ Implica novedad relativa como resultado de realizar cambios.▶ Es el proceso que comprende la propuesta y aplicación de nuevas ideas.▶ La intencionalidad del beneficio es inherente a la innovación.▶ Tiene un claro componente social y aplicado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Martín, Orengo y Martínez (1997, pp. 101-104) y West y Farr (1990).

V. Relación entre los conceptos de creatividad e innovación

“La innovación y la creatividad se asocian frecuentemente, no solamente con la prosperidad económica sino con avances específicos en el conocimiento y la consiguiente mejoría de la salud y el bienestar de nuestras personas. Los avances éticamente orientados en medicina, educación, ciencias y psicología son ejemplos de ello” (West and Farr,1990; West, 1996).

“La innovación es la introducción y la aplicación o procedimientos dentro de un rol, un grupo o una organización, siempre que sea nueva para la unidad de adopción y diseñada para beneficiar significativamente al individuo, al grupo, a la organización o a la sociedad en general” (West and Farr, 1990).

La creatividad es solamente la generación de idea novedosa que no se lleva a cabo.

La innovación requiere de un proceso creativo previo donde finalmente dicha idea se analiza e implementa, teniendo siempre como eje principal el beneficiar a un grupo de personas.

VI. Concepto de innovación

“Innovación es crear valor a través de la transformación de ideas o conocimientos en nuevos procesos, servicios, métodos o estructuras organizacionales” (AIN España, 2013).

La **innovación (i)** es una necesidad derivada del planteamiento estratégico de la organización como aspecto fundamental para obtener ventajas competitivas. Son cambios que las organizaciones emprenden con el objetivo de CREAR MAYOR VALOR.

En administración, una **propuesta de valor** es una estrategia organizacional que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los beneficios específicos de un servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades y disposiciones de la organización que los ofrece.

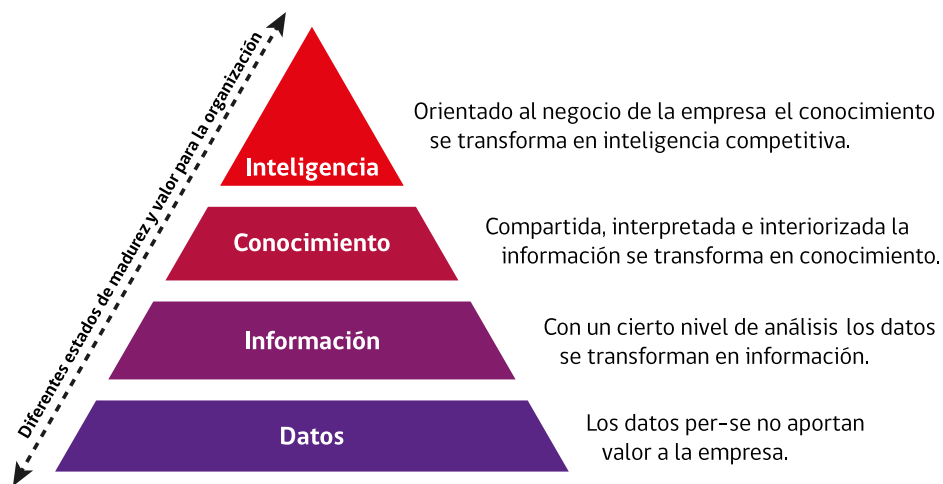
En los últimos años el concepto de propuesta de valor se ha trasladado de entenderse como un argumento para adquirir una ventaja competitiva o un elemento distintivo, hacia utilizarse como un esfuerzo sistémico centrado en hallar y armonizar los beneficios que aporta el servicio para el grupo meta. La propuesta de valor alinea e integra diversos componentes de la oferta para atender a un conjunto de necesidades y deseos de la demanda, buscando una relación de intercambio mutuamente benéfica y sostenible para ambas partes.

La búsqueda se refiere a la necesidad de la organización de obtener algún beneficio de la implementación de un SGI (Sistema de Gestión de la Innovación), adquiriendo finalmente conocimiento, que puede ser la consecuencia de un buen o mal resultado del proyecto.

El **conocimiento** suele entenderse como:

- Hechos o información adquiridos por un ser vivo a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.
- Lo que se adquiere como contenido intelectual relativo a un campo determinado o a la totalidad del universo.
- Consciencia o familiaridad adquirida por la experiencia de un hecho o situación.
- Representa toda certidumbre cognitiva mensurable según la respuesta a: ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Dónde?

No existe una única definición de “Conocimiento”. Sin embargo existen muchas perspectivas desde las que se puede considerar el conocimiento, siendo la consideración de su función y fundamento un problema histórico de la reflexión filosófica y de la ciencia. La rama de la ciencia que estudia el conocimiento es la epistemología o teoría del conocimiento. La teoría del conocimiento estudia las posibles formas de relación entre el sujeto y el objeto. Se trata, por lo tanto, del estudio de la función del entendimiento propio de la persona.



La Gestión del conocimiento (Knowledge Management) es un concepto aplicado en las organizaciones que pretende **transferir el conocimiento y experiencia** existente entre sus miembros, de modo que pueda ser **utilizado como un recurso disponible para otros en la organización**.

CONOCIMIENTO TÁCITO

- Conocimiento “*informal, personal o social, difícil de expresar de forma sistematizada –poco visible y difícil de compartir por los medios tradicionales–* que poseen los actores del contexto donde se desarrolla cualquier actividad humana, incluso dentro de las organizaciones”.

CONOCIMIENTO EXPLÍCITO

- Conocimiento que puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio. Ejemplo: Enciclopedia.
- El conocimiento **no se puede gestionar en sí mismo**, lo que sí se puede gestionar es el proceso de creación de conocimiento.
- La Gestión del conocimiento debe considerar tanto el conocimiento **tácito como el explícito**, así como sus posibles interacciones. Cuando el conocimiento tácito se convierte en explícito se crea conocimiento dentro de la organización.
- De todas las fases que componen el proceso de Gestión del conocimiento es la relativa a su **creación la dimensión que menos sistemáticamente ha sido abordada**, tanto desde un punto de vista teórico como práctico.
- Lo que interesa destacar del proceso de Gestión del conocimiento son las **actividades e iniciativas concretas** (actos) que la organización pone en práctica a la hora de crear y compartir conocimiento.
- La **tecnología** es una fuente de herramientas que apoyan la gestión del conocimiento facilitando su recolección, transferencia, seguridad y administración. Un ejemplo de ello sería una intranet corporativa.

VII. Cualidades del líder innovador

a) Comunicación: Sin comunicación no puede haber liderazgo. El ser humano por naturaleza posee necesidades sociales como es ser parte de la sociedad, relacionarse con las personas y pertenecer a grupos sociales, entre otros. La comunicación es un elemento clave para llevar a cabo esta necesidad. Las organizaciones en la actualidad se mantienen constantemente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, suplidores, o miembros de la sociedad.

Cuando se habla de “Sin comunicación no puede haber liderazgo” ¿A qué nos referimos? Una de las principales cualidades de un líder es que debe ser capaz de comunicar y lograr influenciar a las personas. Si la comunicación no existe, no habrá seguidores y, entonces, no habrá liderazgo.

La motivación de los grupos de trabajo depende enormemente de la comunicación que posee el líder con el equipo. El líder debe de ser capaz de transmitir la estrategia y la visión de la empresa, así como también los objetivos específicos de su organización. Una comunicación efectiva entre el líder y los miembros del equipo permite que todo fluya de una manera natural, evitando de esta forma conflictos y problemas que pueden surgir en el equipo debido a la ineficiencia a la hora de transmitir lo que se desea.

Cada miembro de un equipo de trabajo posee unas funciones específicas donde la comunicación debe ser efectiva en ambas partes, tanto entre los miembros del equipo, así como entre los miembros y el líder de equipo.

¿Qué pasa cuando no existe una comunicación efectiva? Los principales problemas de las personas existen cuando hay una mala comunicación. Los índices de motivación disminuyen entre los miembros del equipo, influye en que los seguidores decidan seguir o no al líder, crea un impacto directo en la calidad del trabajo y productividad reduciéndolos notablemente. Los miembros del equipo tienden a perder el enfoque y los objetivos principales de la organización, siendo su esfuerzo dirigido a otras actividades. Adicional a esto puede ocasionar frustraciones en los miembros del equipo, problemas y conflictos a la hora de las negociaciones.

Los sistemas organizados de comunicación, a través de la utilización de las tecnologías, nos permiten que los equipos de trabajo puedan coordinar las actividades de manera fluida, crea compromiso entre todos, permite tener una visibilidad de los objetivos y la visión de la organización, crea eficiencia en los procesos, aumenta la productividad, intenta ser lo más transparente y clara posible, permite establecer relaciones con los socios, clientes y aliados que serán indudablemente importantes para el éxito de la empresa. Un sistema organizado de comunicación nos permite a través del flujo efectivo de mensajes fortalecer la organización en todos sus aspectos.

Un elemento esencial que todo líder debe poseer para comunicar efectivamente es saber escuchar a los demás, ya sea a los miembros del equipo, a los clientes internos y externos; y a las necesidades de los directivos entre otros. Recibir retroalimentación clara y concisa es importante, ya que permite fortalecer y mejorar cualidades y habilidades.

En conclusión “Sin comunicación, no puede haber liderazgo”. La comunicación tiene un enorme poder en todos los sentidos, puede destruir fácilmente una empresa y a la vez puede fortalecerla y llevarla a otro nivel, todo depende de su adecuado uso y cómo es manejada la comunicación de los líderes de la organización.

b) Liderazgo y Visión: Una de las responsabilidades esenciales de los líderes es alinear al equipo de trabajo para lograr alcanzar la visión y las metas de la organización y obtener los resultados esperados.

Cuando hay alineación del equipo las personas trabajan motivadas. Además, las personas no sienten que están renunciando a sus intereses y proyectos personales a favor de la visión y los objetivos del equipo y los fines de la organización, sino que la visión compartida y comprometida se transforma en una prolongación de sus visiones personales, en las

que estas últimas crecen y se fortalecen en la medida que la visión de la organización se cristaliza. Las personas descubren cómo sus visiones personales cobran vida en la visión de la organización, porque sienten que caminan en la misma dirección.

El alineamiento es una condición necesaria para que la energía de la persona no se disperse o derroche, sino que sea canalizada con enfoque y en forma productiva.

c) Trabajo en equipo: El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Solamente las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna. La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal es común en nuestra sociedad; por ello resulta difícil adaptarnos y sobre todo someternos convencidamente al trabajo en equipo.

Por otra parte, para trabajar en equipo es imperativo asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer solamente en el resultado del esfuerzo propio. Requiere confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos.

En un equipo de trabajo, la comunicación debe ser fluida, espontánea y natural. Los sentimientos deben expresarse con respeto a la intimidad y prestigio de cada integrante. Las diferencias de estilo, la forma de comunicar y los enfoques personales no deben constituir una interferencia, sino más bien una oportunidad para enriquecer la unidad del equipo.

d) Motivación y liderazgo: Las habilidades directivas son un conjunto de conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación de un equipo a fin de mantenerlo motivado.

Motivación significa poner en movimiento, es decir, lo que impulsa la acción. Motivación se refiere a aquellas condiciones o estados internos que activan o dan energía al organismo y conducen hacia una conducta dirigida a determinadas finalidades. Motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas. Motivación es lograr que las personas tengan un comportamiento específico y una forma de hacer las cosas.

Motivación es la situación emocional y positiva que posee una persona cuando se incentiva de algún modo por los logros alcanzados y con este incentivo el individuo consigue satisfacer algunas necesidades. Podemos pensar que la motivación tenga efectos manipuladores, pero en una empresa no debe existir este tipo de planteamiento, ya que esto puede tener un comportamiento negativo al individualizar el tratamiento con cada uno de los integrantes del equipo.

Mantener un liderazgo enfocado en la motivación nos va a garantizar el equipo comprometido con los objetivos de la empresa, que se va a preocupar de manera individual y grupal por los resultados positivos de la empresa. Un líder, para conseguir un equipo motivado, debe determinar los deseos de sus supervisados, así como también debe tener el control total a fin de supervisar la actuación que pueda provocar algunas consecuencias y permitirle a su equipo la satisfacción de sus necesidades. Un líder debe entender estos cuatro puntos para tratar a su equipo:

- No todas las personas van a tener los mismos deseos.
- Las personas no se comportan siempre igual, aún cuando tengan las mismas necesidades.
- Los resultados no acompañan necesariamente las expectativas del motivador y del subordinado.
- Las reacciones de las personas son imprevisibles. Comportamientos idénticos y resultados idénticos provocarán reactivaciones del sistema divergente.

Después de desarrollar algunos conceptos se sabe que las empresas están enfocadas en la motivación de sus colaboradores, ya que en la actualidad nos enfrentamos a mercados tan competitivos que cada vez es más importante contar con equipos de trabajo eficientes y motivados. Por esta y algunas otras razones, la capacidad de motivar al equipo y el estilo de liderazgo juegan un papel crucial para conseguir ese objetivo.

e) Necesidad de la motivación: Las empresas saben que el trabajador está en su puesto de trabajo porque lo necesita, pero también es cierto que las empresas necesitan al trabajador de igual modo, por tal razón las empresas deben mantener una política constante de motivación al empleado y para esto se recomiendan algunas pautas entre empleados y

empresas, como son:

- Escuchar y respetar.
- Solicitar información. Sugerencias y opiniones.
- Mantener a los supervisados informados sobre la marcha de sus sugerencias.
- Apoyo positivo.
- Reconocer verbalmente los éxitos significativos.
- Describir comportamientos específicos de una forma honesta y conveniente.
- Anotar logros positivos en el expediente personal del empleado.
- Incentivos.
- Elegir incentivos significativos.
- Posibilidad de que recomienden promociones, aumento por méritos.
- Mejorar en el trabajo, variar las obligaciones, enriquecer el trabajo, aumentar su responsabilidad.

f) Networking: Es una práctica común en el mundo empresarial y emprendedor. Es una palabra que ya se utiliza de forma cotidiana en el ámbito profesional y que hace referencia a eventos, tanto de tipo formal como informal, en los que puedes construir una red de contactos que ayuden a generar oportunidades tanto de negocio como laborales.

Rara es la jornada, conferencia o feria que no reserve un espacio para facilitar el networking entre los asistentes. Estos encuentros, que suelen fijarse aprovechando el café a media mañana o al final de la jornada de un evento que atrae a profesionales relevantes del sector, se convierten en momentos de gran valor para contactar con personas a las que las unen intereses comunes.

La innovación conlleva incertidumbre. El líder de innovación es capaz de promover la asunción de “riesgos” controlados. Los innovadores son experimentadores natos: es la cualidad que mejor les define de los no innovadores.

- Probar nuevas experiencias.
- Desmontar productos, procesos, ideas.
- Poner a prueba proyectos piloto y prototipos.

Los líderes innovadores son observadores innatos. A partir de la observación son capaces de “importar” prácticas de otros sectores o identificar campos en los que el resto de perfiles menos innovadores pasarían cosas por alto.

- Los líderes innovadores desafían el status quo: preguntarse ¿Qué pasaría si? o ¿Por qué no? Son fórmulas para romper convencionalismos y detectar nuevas posibilidades.

VIII. Transición del estado de una organización a través de un proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

a) Producto, servicio o resultado único. Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables. Un objetivo se define como una meta hacia la que se debe dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr, un fin que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar. Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables pueden ser tangibles o intangibles.

El cumplimiento de los objetivos del proyecto puede producir uno o más de los siguientes entregables:

- Un producto único, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora o corrección de un elemento o un nuevo elemento final en sí mismo (ejemplo: la corrección de un defecto en un elemento final).
- Un servicio único o la capacidad de realizar un servicio (por ejemplo: una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución).
- Un resultado único, tal como una conclusión o un documento (por ejemplo, un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).
- Una combinación única de uno o más productos, servicios o resultados (por ejemplo, una aplicación de software, su documentación asociada y servicios de asistencia al usuario).

Puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades del proyecto. Esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto. Por ejemplo, los edificios de oficinas se pueden construir con materiales idénticos o similares y por el mismo equipo o por equipos diferentes. Sin embargo, cada proyecto de construcción es único en sus características clave (por ejemplo: emplazamiento, diseño, entorno, situación y personas involucradas).

Los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de una organización. Un proyecto puede involucrar a una única persona o a un grupo. Además puede incluir a una única unidad de la organización o a múltiples unidades de múltiples organizaciones.

Los ejemplos de proyectos incluyen, entre otros:

- Desarrollar un nuevo compuesto farmacéutico para el mercado.
- Extender un servicio de guía turístico.
- Fusionar dos organizaciones.
- Mejorar un proceso de negocio dentro de una organización.
- Adquirir e instalar un nuevo sistema de hardware informático para su uso en una organización.
- Buscar petróleo en una región.

- Modificar un programa de software informático usado en una organización.
- Realizar investigaciones para desarrollar un nuevo proceso de fabricación.
- Construir un edificio.

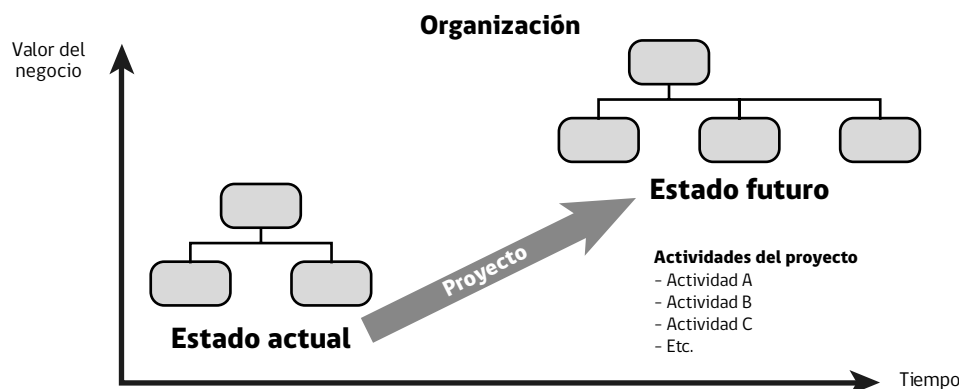
b) Esfuerzo temporal: La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. Que sea temporal no significa necesariamente que un proyecto sea de corta duración. El final del proyecto se alcanza cuando se cumplen una o más de las siguientes situaciones:

- Los objetivos del proyecto se han logrado.
- Los objetivos no se cumplirán o no pueden cumplirse.
- El financiamiento del proyecto se ha agotado o ya no está disponible.
- La necesidad del proyecto ya no existe (por ejemplo: el cliente ya no desea terminar el proyecto, un cambio de estrategia o prioridad pone fin al proyecto, la dirección de la organización decide finalizar el proyecto).
- Los recursos humanos o físicos ya no están disponibles.
- El proyecto se da por terminado por conveniencia o causa legal.

Los proyectos son temporales, pero sus entregables pueden existir más allá del final del proyecto. Los proyectos pueden producir entregables de naturaleza social, económica, material o ambiental. Por ejemplo, un proyecto para construir un monumento nacional creará un entregable que se espera que perdure durante siglos.

c) Los proyectos impulsan el cambio: Desde una perspectiva de negocio, un proyecto está destinado a mover a una organización de un estado a otro con el fin de lograr un objetivo específico. Antes de que comience el proyecto normalmente se dice que la organización está en el estado actual. El resultado deseado del cambio impulsado por el proyecto se describe como el estado futuro.

Para algunos proyectos esto puede implicar la creación de un estado de transición donde se llevan a cabo múltiples pasos a lo largo de un continuo para alcanzar el estado futuro. La conclusión exitosa de un proyecto conduce a que la organización pase al estado futuro y alcance el objetivo específico.



IX. Tipos de innovación según su cambio

1. Innovación inicial

La mejora continua es la actividad de analizar la manera y las formas de procesos que se llevan a cabo en la actualidad dentro de una organización o administración. Se analiza, revisa y se efectúan adecuaciones para minimizar los errores y la ejecución de la mejora continua. Es un concepto del siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos.

Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir calidad total.

La mejora continua requiere:

- Apoyo en la gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.
- Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual.

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Generalmente se puede conseguir una mejora continua reduciendo la complejidad y los puntos potenciales de fracaso mejorando la comunicación para proteger la calidad en un proceso.

Principios de la mejora continua:

- Simplicidad.

- Si entran datos erróneos, saldrán datos erróneos.
- Se confía en ello, pero se verificará.
- Si no lo puedes medir, no lo podrás gestionar.
- Crear una mentalidad para la mejora.
- Asumir que la mejora no tiene límites. No darse nunca por satisfecho.
- Trabajo en equipo. Con frecuencia, la creatividad de 10 personas puede superar al conocimiento de un individuo.
- Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

2. Innovación incremental

Se considera innovación incremental cuando se crea un valor sobre un producto que ya existe, añadiéndole nuevas mejoras. El proceso de innovación comienza sobre una base conceptual. A partir de aquí se realizan una serie de procesos creativos enfocados a conseguir unos fines determinados. Se utilizan diferentes técnicas creativas: brainstorming, sinéctica, palabras al azar, mindmapping, que componen un gran abanico para hallar posibilidades innovativas. No obstante, la creatividad está determinada por un tiempo y un espacio. Algunos ejemplos de innovación incremental: la incorporación de cámaras de fotos a los móviles.

La innovación disruptiva se refiere a un cambio o introducción de un nuevo producto o servicio que no se conocía antes. En relación a la innovación incremental y a la tecnología, la investigación disruptiva necesita una fuerte inversión y mayor tiempo en investigación y desarrollo (I+D).

Beneficios

- Demuestra que la acumulación de conocimiento e inteligencia permiten a una generación cambiar las reglas de juego.
- Ha permitido obtener beneficios a lo largo del tiempo a muchas empresas y emprendedores.
- Es la base del negocio de consultoría y está en la raíz de la mejora de la calidad de vida de las sociedades avanzadas.
- Mejora continua de los procesos de producción.
- Mejora del retorno a la inversión y predicción de las inversiones en I+D.
- Generación y validación de ideas de una forma confiable y con resultados predecibles.
- Mejoras que contribuyen, en un marco de continuidad, al aumento de la eficiencia o de la satisfacción del usuario o cliente de los productos y procesos

Desventajas

- Poca facilidad para adaptarse a nuevos mercados con la velocidad requerida.
- Poca oportunidad de nuevos negocios.

3. Innovación radical o disruptiva

Las innovaciones disruptivas son un tipo de innovaciones que afectan a una determinada industria, de tal modo que hacen que ésta cambie drásticamente pudiendo incluso hacer que desaparezcan del mercado los productos y servicios que formaban parte de éste, antes de la irrupción de esta innovación. Es importante tener en cuenta que una innovación disruptiva no tiene que ser necesariamente de ámbito tecnológico, aunque esto sea lo más común. También puede ser un cambio en un producto, en el modelo de negocio o un cambio cultural dentro de una organización.

X. Proceso de innovación



1. Reto de innovación

La fase más compleja del proceso de innovación es plantear retos. Se piensa que ya están resueltos los principales problemas de cada organización y la tendencia natural es empezar a resolverlos.

Pero, ¿qué es un reto de innovación? Un reto es una pregunta relevante sobre nuestra organización, un problema o una oportunidad que, si resolvemos, nos puede generar un valor importante. Cuando trabajamos con empresas siempre nos cuesta identificar retos. Estamos tan centrados en el día a día que encontrar y priorizar aquellas oportunidades que nos podrían lanzar como organización no resulta fácil.

Para obtener el reto de innovación se debe mirar en todas las direcciones y sentidos posibles:

a) Mirar dentro: se debe conocer a cada organización desde todos los rincones y puntos de vista: qué funciona, qué falla, qué se hace bien y qué debemos mejorar. En este proceso es importante aplicar la filosofía 360°, preguntar a todos sin excepción, no lo podemos limitar al equipo directivo. Igualmente, es importante en esta fase incluir qué hacen en el sector y qué hacen los mejores.

b) Mirar alrededor: ¿Qué piensan los vecinos y vecinas? ¿Qué hacen? ¿Dónde van? ¿Qué sienten? ¿Qué problemas tienen? ¿Cómo los resuelven? Empatizar con nuestros cercanos es la mejor forma de encontrar oportunidades que nos permitan resolver sus problemas y necesidades.

c) Mirar fuera: ¿Qué pasa afuera de nuestra organización? ¿Qué tendencias hay? ¿Cómo trabajan los mejores? ¿Qué hacen otras organizaciones totalmente distintas a la nuestra? Hay que hacer un panel de tendencias, tecnología, proyectos innovadores y explorar soluciones disruptivas que se están utilizando en actividades, aunque sean muy distintas a las nuestras.

Una vez realizado este análisis se deben tomar los tres conceptos que más se repitan y plantearlos como “reto de innovación”.

Al plantear el reto de innovación, éste debe dejar en claro el problema u oportunidad que está atacando, la población beneficiaria y qué se obtendrá al superar el reto planteado.

XI. Metodología de generación de ideas

a) Método 6-3-5 o Brainwriting

Técnica para realizar en un grupo de seis personas. Este método también puede emplearse para buscar soluciones ante un problema así como es el propósito del ejercicio que es la búsqueda de nuevas ideas para el lanzamiento de nuevos productos. Una ventaja que presenta esta práctica es el anonimato para la exposición de las ideas y, como en cualquier herramienta de este tipo, es compartir conocimiento entre personas. Las ideas se pondrán en los cuadros que aparecen en el descargable de forma aleatoria para mantener el anonimato de los participantes.

Una vez reunidas las seis personas se ponen alrededor de una mesa, cada una con un folio, entonces el proceso empieza con que cada uno dispone de cinco minutos para escribir tres ideas. Pasado ese tiempo la hoja se pasará al compañero de la derecha y se volverá a repetir la operación: cinco minutos para plantear tres ideas. Esto se seguirá realizando hasta que la hoja con la que empezaste vuelva al inicio, este proceso supone la generación de ideas de forma rápida, pues en un plazo corto de tiempo se generan 18 ideas por cada participante.

b) Lluvia de ideas

La lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar alternativas originales en un ambiente relajado.

Reglas básicas:

“Suspender el juicio. Eliminar toda crítica. Cuando brotan las ideas no se permite ningún comentario crítico. Se anotan todas las ideas. La evaluación se reserva para después. Se tiene que posponer el

juicio adverso de las ideas. Se ha estado tan entrenados a ser instantáneamente analíticos, prácticos y convergentes en nuestro pensamiento que esta regla resulta difícil de seguir, pero es crucial. Crear y juzgar al mismo tiempo es como echar agua caliente y fría en el mismo cubo”.

“Pensar libremente. Es muy importante la libertad de emisión. Las ideas locas están bien. Las ideas imposibles o inimaginables están bien. De hecho, en cada sesión tendría que haber alguna idea suficientemente disparatada que provocara risa a todo el grupo. Hace falta recordar que las ideas prácticas a menudo nacen de otras impracticables o imposibles. Permitiéndote pensar fuera de los límites de lo habitual, de lo normal, pueden surgir soluciones nuevas y geniales. Algunas ideas salvajes se transforman en prácticas. Cuanto más enérgica sea la idea, mejores pueden ser los resultados; es más fácil perfeccionar una idea que emitir una nueva”.

“La cantidad es importante. Hace falta concentrarse en generar un gran número de ideas que posteriormente se puedan revisar. Cuanto mayor sea el número de ideas, más fácil es escoger entre ellas. Hay dos razones para desear una gran cantidad de ideas. Primero, parece que las ideas obvias, habituales, gastadas, impracticables vienen primero a la mente, de forma que es probable que las primeras 20 o 25 ideas no sean frescas ni creativas. Segundo, cuanto más larga sea la lista, más habrá que escoger, adaptar o combinar. En algunas sesiones se fija el objetivo de conseguir un número determinado de ideas, del orden de 50 o 100, antes de acabar la reunión”.

“El efecto multiplicador. Se busca la combinación de ideas y sus mejoras. Además de contribuir con las propias ideas, los participantes pueden sugerir mejoras de las ideas de los demás o conseguir una idea mejor a partir de otras dos. ¿Qué tiene de bueno la idea que han dicho? ¿Qué se puede hacer para mejorarla o para hacerla menos salvaje? Utiliza las ideas de los demás como estímulo para tu mejora o variación. A veces, cambiar solamente un aspecto de una solución impracticable la puede convertir en una gran solución.”

Así, la principal regla del método es suspender o aplazar el juicio, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. Habitualmente, en una reunión para la resolución de problemas, muchas ideas tal vez aprovechables mueren precozmente ante una observación “juiciosa” sobre su inutilidad o carácter disparatado. De ese modo se impide que las ideas generen, por analogía, más ideas, y además se inhibe la creatividad de los participantes. En un brainstorming se busca tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole que considere conveniente para el caso tratado. Un análisis ulterior explota estratégicamente la validez cualitativa de lo producido con esta técnica. En la sesión se debe aportar una idea por ronda. Por lo que se debe ser claro de lo que se expone. Se elige un tema, establece un tiempo y escribe frases o palabras relacionadas con el tema.

Figuras principales:

- Moderador:

Es la persona encargada de guiar la sesión de *brainstorming* para que sea efectiva y cumpla el objetivo marcado. Esta figura es imprescindible, ya que sirve como filtro para resolver dudas, y modera y dinamiza la participación de los integrantes.

- Secretario:

Es la persona encargada de solventar cualquier problema o necesidad que pueda darse en la sesión. Además, es la persona que apunta todas las ideas que van surgiendo durante la sesión de *brainstorming*. Según el número de participantes que haya en la sesión, el secretario participa o no en la sesión.

- Participantes:

Son todas aquellas personas que intervienen en la tormenta de ideas para encontrar y proponer soluciones al problema propuesto.

Elección de espacio:

El espacio es un factor importante al hacer un *brainstorming*. **Lo recomendable es hacerlo en una sala grande, con luz natural y pizarras para escribir en ellas.** En muchas ocasiones no se dispone de este espacio idílico. Por ello, debes tener en cuenta los siguientes factores, en la medida de lo posible, para que la lluvia de ideas sea eficaz:

- El lugar donde se realiza la sesión debe ser amplio. Así, se mejora la fluidez y la creatividad de los participantes.
- El mobiliario de la sala debe ser lo más cómodo posible para los participantes de la sesión.
- Es necesario contar con una pizarra, ordenador o cuadernos donde apuntar las ideas que generan los participantes.
- La disposición de los participantes, debe fomentar que estén unos en frente de los otros, para fomentar la comunicación y la generación de ideas.
- Fuente de hidratación con agua y bebidas ricas en azúcar y cafeína. de esta forma se mantienen las neuronas despiertas

Antes de comenzar con la lluvia de ideas es necesario romper el hielo entre los participantes de la sesión. Esto es importante para fomentar un mejor funcionamiento colectivo durante la tormenta de ideas y evitar posibles tensiones de los participantes.

Es común utilizar juegos y/o pruebas como, por ejemplo, nombrar comunas del país o decir todas las especies de animales.

Una vez acabado el juego es el momento de empezar a generar ideas que puedan resolver el problema previamente planteado.

1. Matriz de decisiones

IDEAS	OBJETIVO 1	OBJETIVO 2	OBJETIVO 3	RETO DE INNOVACIÓN	PUNTAJE TOTAL
Radio online					
Periódico local					
Conversatorios					

PUNTAJE PARA EVALUAR			
0	1	3	5
No aporta	Aporta poco	Aporta medianamente	Aporta mucho

Se trata de ordenar la lista anterior en base a criterios de clasificación. Dichos criterios coincidirán con los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS y FACTORES COMPETITIVOS FIJADOS en la etapa de reflexión estratégica. Cada objetivo constituirá un criterio estableciéndose puntuaciones en función de cómo esa idea apoya al objetivo concreto:

0. No aporta
1. Aporta poco
2. Aporta medianamente
3. Aporta mucho

Más que las puntuaciones, lo que interesa es *PODER COMPARTIR* una visión conjunta de los objetivos de la empresa y alinear las visiones de los diferentes departamentos o funciones en la misma dirección.

Es importante la participación de los miembros de la directiva y de los socios e interesados en participar de los procesos creativos de la organización.

Como mínimo se necesitan de 5 a 10 participantes por cada sesión de evaluación de ideas.

A-Presidente	
IDEAS	PUNTAJE TOTAL
Idea 1	12
Idea 2	10
Idea 3	20

B-Tesorero	
IDEAS	PUNTAJE TOTAL
Idea 1	10
Idea 2	12
Idea 3	18

C-Secretario	
IDEAS	PUNTAJE TOTAL
Idea 1	15
Idea 2	10
Idea 3	15

D-Director	
IDEAS	PUNTAJE TOTAL
Idea 1	9
Idea 2	6
Idea 3	20

SUMAR RESULTADOS DE TODAS LAS EVALUACIONES

IDEAS	PRESIDENTE	TESORERO	SECRETARIO	DIRECTOR	PUNTAJE TOTAL
Radio online	12	10	15	9	46
Periódico local	10	12	10	6	38
Conversatorios	20	18	15	20	73

Sumar los resultados de todos los participantes de la sesión.

Al obtener el resultado final de cada idea la que tenga mayor puntuación es la idea que se debe pasar a fase de pre-proyecto o proyecto para estudio, ya que se encuentra alineada completamente con los objetivos de la organización y el reto innovador.

XII. Consideraciones finales

Las organizaciones sociales poseen un complejo funcionamiento debido a que habitualmente se encuentran trabajando con recursos muy limitados, lo que repercute en la eficacia de sus acciones. Por tanto, resulta elemental que se realice un trabajo colaborativo mancomunado entre los dirigentes de la organización y sus socios, de modo de que se puedan cubrir tales brechas de recursos por medio de la participación ciudadana. De esta manera, tal participación entre las personas aumenta las probabilidades de ejecutar ideas creativas que se transformen en procesos innovadores, ya que se favorece un perfeccionamiento por medio de la retroalimentación entre pares, lo que genera que la organización aumente su eficiencia respecto a sus recursos y gestión.

XIII. REFERENCIAS

CChC. (2012). Gestión de la Innovación en la Construcción. Cámara Chilena de la Construcción. Corporación de Desarrollo Tecnológico de la Cámara Chilena de la Construcción de Chile (CDT - CCHC), 2012.

Gobierno de Navarra. (2013). Asociación de la Industria Navarra de España. AIN España. Recuperado de <https://innovacionconstruccion.blogs.upv.es/files/2017/12/8pasosinnovacion.pdf>

Harvard Business. (2011). Cómo ejecutar la innovación. Serie Pocket Mentor. Editorial iEco.

Harvard Business. (2011). Cómo gestionar un proyecto. Serie Pocket Mentor. Editorial iEco.

Martín P., Orengo, V., & Martínez, N. (1997). Innovación y Creatividad en las Organizaciones. Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1997/vol1/arti7.htm>

OBP (2015). Sistemas de gestión de la calidad. ISO 9001:2015. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

PMBOK (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Sexta edición. Recuperado de [https://www.u-cursos.cl/usuario/9ab2176940ab9954ced859e56499d050/mi_blog/r/Project_Management_Institute-Guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos_\(Guia_del_PMBOK\)-Project_Management_Institute__Inc_\(2017\).pdf](https://www.u-cursos.cl/usuario/9ab2176940ab9954ced859e56499d050/mi_blog/r/Project_Management_Institute-Guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos_(Guia_del_PMBOK)-Project_Management_Institute__Inc_(2017).pdf)