

INNOVAR O ESTANCARSE

MSc. Rosa Marina López Calleja S.
Coordinadora Carrera
Administración Servicios de Salud, UNED

"Quien no aplica remedios nuevos tendrá que aceptar nuevos males, porque el tiempo es el máximo innovador."

Francis Bacon

INNOVAR O ESTANCARSE

Tal como lo expresa el título, es el gran reto que afrontan las empresas actualmente.

Innovar es la clave para ganar y mantener liderazgo. En los mercados del mundo, nuevas ideas y nuevas formas de hacer cosas, son los ingredientes principales para el éxito permanente del negocio.

Innovar, literalmente, significa producir o introducir algo nuevo: ideas, métodos o instru-

mentos. Innovación, en su concepto más amplio, combina dos procesos importantes que se superponen, tener ideas nuevas, en otras palabras, creación e innovación, y ponerlas en marcha.

La palabra viene del latín *novus* (nuevo), y aparece en otras palabras como novedoso, renovación y novicio.

Una innovación es una introducción deliberada y específica de lo que es nuevo, con miras a alcanzar las metas de las organizaciones.

No todas las ideas nuevas, por más potencialmente útiles que sean para la sociedad, se desarrollan en realidad, ya que para que la idea se realice y se ponga en marcha tiene que ocurrir el proceso de innovación.

En resumen, creación, invención o descubrimiento se concentran en la concepción de la idea. Innovación abarca todo el proceso por el cual la idea nueva se lleva a un fin productivo.

Como vimos anteriormente, la innovación no depende únicamente de una invención nueva, sino de una serie de pasos hacia una dirección deseada. Las organizaciones e instituciones, también deben sufrir cambios para mejorar.

También, se dice que la innovación es una forma de cambio, pero cambio es un concepto mucho más amplio que innovación, y no todos los cambios son necesariamente innovación.

A pesar de lo anterior, analicemos lo que sigue. "Observe siempre que todo es resultado del cambio", escribió el emperador romano y filósofo, Marco Aurelio, El Universo es cambio.

RESUMEN

Desde el punto de vista administrativo, la autora plantea que la innovación es la clave para ganar y mantener liderazgo, nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas para lograr las metas de una organización.

Aunque la innovación es una actividad humana natural, en el contexto de la vida organizacional, debe darse un desarrollo tanto intencional como planificado. Eso significa que es preciso que los cambios se acojan, se planeen, se controlen y se supervisen, y sobre todo se guíen hacia los fines de la organización.

Desde el punto de vista de la autora, aquellas organizaciones que practican creatividad de equipo sobrevivirán y prosperarán. Las que no lo usan, probablemente decaerán y desaparecerán.

Desde los primeros días de la historia, hombres y mujeres han estado al tanto del cambio y la continuidad, como elementos claves en su experiencia de la vida. Una de las pocas cosas de permanencia real en nuestro mundo es el cambio "...Las cosas no son como eran antes y quizá nunca lo fueron".

El término cambio se refiere a cualquier alteración que ocurre en la organización del medio ambiente total.

"La naturaleza del hombre está ávida de novedad", escribía

el estadista romano Plinio el Viejo.

Ningún agricultor coloca las semillas en terreno duro, congelado o estéril; tenemos que preparar el camino para el cambio.

Tenemos la responsabilidad de persuadir a los demás de que el cambio propuesto es bueno, teniendo en mente las tres preguntas de Henry Ford: ¿es útil?, ¿es factible?, ¿es comercial? Tenemos que demostrar que, al menos a mediano plazo, la nueva idea o innovación reducirá costos, aumentará las utilidades o atenderá según otro interés de la corporación.

Solamente cuando el cambio social, económico y tecnológico es rápido en el ambiente, se vuelve una obligación. Porque el cambio rápido exige una respuesta rápida.

Las organizaciones que esconden la cabeza en la arena e ignoran el cambio, pueden descubrir que deben hacer cambios repentinos relativamente grandes, para ponerse al día y sobrevivir. El cambio gradual es mucho mejor, la innovación siempre debe ser evolutiva y no revolucionaria.

En consecuencia, la innovación debe planear en etapas graduales como parte del proceso continuo de adaptación a las circunstancias del cambio. Un cambio en la organización puede hacer que alguien no salga despedido, pero es seguro que puede ser desplazado.

Por último, los líderes necesitan cualidades personales, como el entusiasmo y también habilidades profesionales para

hacer participar a los demás en la toma de decisiones y el manejo del cambio.

Los gerentes que no son líderes creen que todos los problemas se pueden resolver introduciendo un sistema, pero los sistemas generalmente son la mitad de la solución; la otra mitad es la gente que las dirige y la gente que participa en ellos.

Innovar no es reformar. Es introducir un cambio útil. Debido a que las innovaciones son algo nuevo, traen riesgo de diversas clases. Para los humanos, como Benjamín Franklin, "La forma de estar seguro, es nunca estar seguro".

Una organización innovadora tiene que aprender a vivir el riesgo. Pero el riesgo no se puede justificar, ni nadie se molesta en calcularlo y pesarlo. Subestimar el riesgo, a veces es señal de falta de experiencia o criterio, pero ignorarlo totalmente es pura temeridad.

Algunas organizaciones sufren de endurecimiento con lo que gradualmente se van poniendo rígidas e inflexibles. La inflexibilidad se está convirtiendo en la cualidad clave de la organización verdaderamente innovadora.

La persona o equipo en la organización que sea flexible es capaz de responder o de ajustarse a situaciones nuevas o cambiantes.

En muchas oportunidades, las organizaciones le temen a los cambios, por temor a los riesgos. Es prácticamente imposible innovar sin aceptar sus elementos de riesgo.

John F. Kennedy decía: "Existen riesgos y costos para un programa de acción. Pero está muy lejos de los riesgos y costos a largo plazo de una cómoda inacción."

La flexibilidad es habilidad personal y organización para modificar, alterar y tal vez cambiar radicalmente lo que usted está haciendo. Las estructuras rígidas o inflexibles producen inercia o pueden engendrar burocracia y la burocracia mata la creatividad.

El cambio útil aumenta la necesidad de líderes gerenciales y en todos los niveles de la organización, y los líderes tienden a producir cambios. Un cambio importante puede constituir un reto para algunas personas y una amenaza para otros.

El equipo de alto liderazgo necesita mostrar, visible y audiblemente, que está comprometido con la innovación. Manejar la innovación cada vez se ha convertido en la piedra angular para su competencia. La innovación debe ser una estrategia equilibrada y coherente que permitirá a la institución o empresa, basarse en sus éxitos pasados y crear un futuro deseado.

¿Cómo lograr la innovación necesaria? Una idea nueva casi invariablemente viene de un individuo, pero se necesita de un equipo para convertirla en algo realmente útil.

La innovación exige una forma especial de creatividad que se ha llamado creatividad de equipo. Por lo tanto, todas aquellas organizaciones que practican la creatividad de equipo sobrevivirán y prosperarán; las que no, probablemente decaerán y desaparecerán.

Al introducir la creatividad de equipo en el sitio de trabajo, el placer por el trabajo mejorará para todos. Noel Corward decía: "El trabajo es más diversión que la misma diversión". Por eso aunque la innovación es una actividad humana natural, en el contexto de la vida organizacional, esta debe ser tanto intencional como planificada en lo posible: o sea, acogerla,

planearla, controlarla, supervisarla y sobre todo guiarla a la meta final de la organización.

La organización innovadora es la imagen contraria u opuesta de la burocracia: plana más bien que piramidal, toma de decisiones descentralizadas y de responsabilidad transferida, informal más que formal, énfasis de la interacción lateral y vertical, reglas mantenidas al mínimo siempre, y positiva respecto a riesgos apropiados y adecuadamente calculados.

Probablemente, las organizaciones no van a ser innovadoras para introducir el cambio y hacerlo efectivo, si carecen de un sentido de dirección; si alguien no tiene un sentido de dirección ¿cómo puede dirigir? Se necesita la capacidad de ver adelante claramente, de comunicar lo que se ve y las cualidades para asegurar el movimiento hacia esa dirección en una forma flexible.

Como gerente, se necesita entender cómo piensan y qué desean los individuos creativos o innovadores. Levingstone, en una oportunidad dijo: "Si tiene hombres que solamente vienen porque saben que hay una buena ruta, no los quiero, quiero gente que venga si no hay ruta alguna."

El primer paso en cualquier forma de creación de equipos es escoger la gente correcta. Principio vital que se debe tener en mente si uno quiere estimular la innovación y sostenerla. Debemos poner la mirada en las personas más arriesgadas y de mente independiente, creativas, ya que tienden a ser más abiertas y flexibles. La calidad de una organización innovadora depende, a la larga y en gran parte, de la calidad de la gente empleada.

¿Cómo puede promoverse la creatividad de equipo en un grupo organizacional? Consiste en introducir un nuevo sistema de grupos, como los círculos de calidad, obviamente bajo una gerencia que ya está orientada hacia la creatividad de equipo, de actitud positiva y con disposición para confiar en las ideas en forma constructiva. Veamos algunas reglas básicas:

- Eliminar el juicio crítico, las críticas de las ideas se guardarán para el día siguiente.
- La "excentricidad" es bienvenida. Es más fácil bajar el tono que inventar.
- Se necesita cantidad. Cuantas más ideas se amontonen, hay más probabilidad de ganadores.
- Se requiere combinación y mejorar, además de contribuir con ideas. Se invita a los participantes a ver cómo las ideas de otros se pueden unir en otra idea nueva.

Expresar las ideas con palabras; a pesar de estar mal formadas, es el paso vital en la tempestad de ideas. El poeta del siglo XVII, Edward Young, decía: "Los pensamientos encerrados necesitan aire y hacen daño como las penas no abiertas al cielo."

El proceso de la innovación es incrementar, requiere de los esfuerzos y contribuciones de un equipo si se quiere que una idea se lleve con éxito. Al observar la organización como un todo, el principio de la creatividad de equipo hace énfasis en que cada uno tiene una contribución que hacer al proceso innovador.

La creatividad de equipo no se puede organizar, sino que hay estructuras que la estimulan, siempre que se hayan seleccionado los participantes correctos.

Después de haber revisado algunos aspectos de la innovación o cambios, se hace necesario reconocer cómo tratar la resistencia al cambio.

Uno de los problemas más escurridizos con que se enfrentan los administradores es la resistencia al cambio. La resistencia al cambio no es un problema nuevo. La resistencia puede adoptar un número de formas e, incluso, las más mínimas formas de resistencia pueden producir conflictos.

La clave del problema consiste en comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. De hecho, lo que los empleados resisten no es, generalmente, el cambio tecnológico, sino al cambio social, el cambio en sus relaciones humanas, que generalmente acompaña al cambio tecnológico.

Una solución cada día más popular para enfrentar la resistencia al cambio es conseguir que la gente afectada "participe" en la introducción del cambio. Pero la participación no se puede lograr mágicamente ni se puede crear artificialmente. La participación es un sentimiento que tiene la gente, no simplemente el acto mecánico de que se le llame para que tome parte en discusiones.

La participación nunca funcionará si se le considera como un método para lograr que alguien haga lo que nosotros queremos.

La participación verdadera se basa en el respeto mutuo y el respeto no se adquiere solo con intentarlo, se adquiere cuando se acepta la idea de que es necesaria la colaboración de todos. El administrador pedirá las ideas y sugerencias, no de forma falsa, a fin de conseguir su apoyo, sino de forma honesta para conseguir las buenas ideas y evitar errores innecesarios y su conducta no sea percibida como una amenaza a sus relaciones normales de trabajo. De esta forma, será posible disentir, aceptar o rechazar las ideas por su propio valor intrínseco.

Sería útil, para nuestro propósito, que pensáramos que el cambio tiene a la vez un aspecto tecnológico y un aspecto social. El primero, consiste en la introducción de un cambio que se puede medir en la rutina física del trabajo. El aspecto social del cambio, se refiere a la forma en que aquellos que serán afectados por este piensan que modificará sus presentes relaciones dentro de la organización; la naturaleza e importancia del aspecto técnico del cambio tiene una influencia mucho menor que el aspecto social en la determinación de la presencia o ausencia de resistencia al cambio.

Se deben comprender realmente, en profundidad y en detalle, las costumbres de comportamiento social que serán mantenidas o amenazadas por el cambio. No debemos olvidar que las mismas condiciones sociales, que de vez en cuando parecen tan molestas, son esenciales para el desempeño del trabajo.

Sin una estructura de relaciones sociales establecidas, una empresa estaría poblada por una cantidad de gente que no tendría idea de cómo trabajar conjuntamente, de forma organizada. Trabajando con esta estructura en vez de hacerlo contra ella, puede conseguirse que las nuevas ideas tengan una mayor probabilidad de aceptación.

Muchos de los problemas de resistencia de cambio surgen a causa de ciertos deseos de actitudes que el personal es capaz de adquirir respecto al trabajo y sus propias ideas sobre cómo introducir cambios. Afortunadamente, la administración puede influir en dichas actividades y, de esta forma, lidiar con los problemas en su origen. Por ejemplo: a) ampliando el interés del personal (satisfacción con el cambio), b) empleo de términos comprensibles (para poner en práctica su habilidad, que es exclusivamente humana, al emplear un juicio informado e inteligente de sus actividades).

Cuando aparece resistencia es hora de prestar atención cuidadosamente para conocer cuál es el problema. La resistencia surge normalmente a causa de ciertos puntos ciegos y actitudes particulares que tiene el personal, como consecuencia de su preocupación por los aspectos técnicos de las nuevas ideas.

Se pueden tomar medidas concretas para enfrentar constructivamente estas actitudes, tales como lograr que sus propios esfuerzos sean más efectivos en las reuniones de personal y en los grupos operativos en que se siente el cambio de que se trate.

Edgar H. Selvin, (1961: pp. 59-76), psicoanalista en el Instituto Tecnológico de Massachusetts desarrolló un modelo para el cambio que comprende el proceso completo. De acuerdo con este modelo, el cambio con éxito consiste en los tres siguientes pasos:

- a) Descongelamiento. Cada aprendizaje, ya sea la adquisición de habilidades, conocimientos o cambio de actitud, depende de la voluntad del que aprende. Debe estar listo, o preparado y motivado para la experiencia.
- b) Identificación o internalización. Si una persona puede identificarse con otro individuo que tiene la actitud deseada, facilitará su voluntad al cambio.
- c) La recongelación. Aceptación final de las actitudes deseadas, de modo que la innovación se vuelve una parte permanente de la personalidad del individuo o de sus procedimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, John. (1990). *El reto gerencial de la innovación*. Legis Editores S.A., Colombia.
- Fulmer, Robert M. (1980). *Administración moderna*. Editorial Diana S.A., México.
- Laurence de, Paul R. (1973). *Cómo tratar la resistencia al cambio*. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
- Margulies, Newton Wallace John. (1989). *El cambio organizacional*. Trillas, México.