

3 Pasos para impulsar innovaciones en las organizaciones

Por Adrián Gargicevich

Las organizaciones son mecanismos que usamos para manejar nuestras relaciones intersubjetivas. Ya sean formales o informales nos valemos de las mismas para conectarnos e interactuar conjuntamente y alcanzar objetivos compartidos. Si tus prejuicios operan indicándote que innovar en las organizaciones es una tarea difícil, no te dejes guiar por ello. No es así. Acomete la tarea, témele mucho más al riesgo que encierra no hacerlo. La falta de innovaciones en las organizaciones es su certificado de defunción.

Las organizaciones operan como sistemas, están constituidas por componentes y relaciones y como tales, deben constantemente adecuarse para permanecer activas en el entorno que las condicionan y con el que guardan relaciones de intercambio y mutua determinación. Innovar en una organización es una opción indispensable para su permanencia. Muchas veces ocurre que no se prioriza la decisión de encarar innovaciones organizacionales porque afecta a los propios integrantes que deben decidirlo, modificando lo “instituido”. Y todos sabemos lo difícil que es salir de la “zona de confort”.

Cuando hablamos de innovar en la organización nos referimos a una búsqueda común y acordada que nos permita crear productos o procesos nuevos o mejorados que ayudarán en su desarrollo. La innovación organizacional es un proceso colectivo donde los propios integrantes generan el conocimiento necesario para el cambio que buscan. Para que dicho cambio sea posible, será necesario que recorramos al menos 3 pasos secuenciales que habilitan las innovaciones en las organizaciones:

- a- RECONOCER la necesidad de un cambio,
- b- ACEPTARLO examinando las causas y sus consecuencias, y
- c- ACCIONAR opciones alternativas para lograrlo.

Las opciones procedimentales y metodológicas que disponemos para proponer innovaciones son variadas y seductoras. Para animarlos a estimular y liderar cambios, les propongo un ejercicio imaginativo que puede ayudarles a transmitir inquietudes de innovación en sus organizaciones.

De seguro integras alguna organización, formal, informal, grande, pequeña, con mayor o menor involucramiento de tu parte. **Alguna vez te preguntaste ¿cómo ven dicha organización los que no pertenecen a la misma?** Tal vez esta pregunta puede ser el camino inicial para cuestionarnos sobre la necesidad de innovar en la organización.



Imagina que representamos a la organización con una clásica ventana recortada en cuatro vidrios iguales, imagina que desde el dintel superior tenemos la mirada de los miembros de la organización, “nosotros”, y que desde uno de los laterales está la mirada de los que no pertenecen a la organización, “los demás”. Admitamos por un momento que en cada fila y en cada columna en la que queda dividida la ventana, los grupos de observadores pueden identificar y clasificar aspectos conocidos de la organización y otros no conocidos. Cada uno de los 4 campos de la ventana podrá entonces ser definido de manera diferente según el observador y el conocimiento, brindándonos 4 oportunidades diferentes que pueden servirnos para iniciar el recorrido de los 3 pasos mencionados para promover innovaciones. Te ayudo con un esquema.

		Nuestra visión	
		LO CONOCIDO	LO DESCONOCIDO
La visión externa	LO CONOCIDO	1. Abierto	3. Oscuro
	LO DESCONOCIDO	2. Oculto	4. Desconocido

1º PASO RECONOCER LA NECESIDAD DE CAMBIO

Analizando cada cuadrante es posible pensar proceso que nos ayuden a promover innovaciones en la organización.

En el cuadrante “**1. Abierto**” estará ubicado todo aquellos que es notorio y conocido para nosotros los integrantes, como para los demás. Muchas veces es prudente aquí pensar que lo que se ve es similar a la punta de un iceberg. Pensar en las organizaciones como un iceberg organizacional (1) ya nos propone la idea de una búsqueda más profunda. Este puede ser uno de los caminos para activar innovaciones en la organización. No todo lo conocido representa cabalmente a la organización. No obstante, si el actual nivel de madurez de la organización no admite bucear en sus “profundidades”, podemos pensar otros recorridos desde este mismo cuadrante para estimular innovaciones. Por ejemplo, desde lo conocido: ¿qué nivel de logro tienen los objetivos que se propuso la organización? Las organizaciones no siempre logran conseguir aquello que se proponen: valores, productos, objetivos. Si los mismos estuvieran en “la otra orilla de un río”, la organización se transformaría en el puente (2) que permite alcanzarlos. En ocasiones parte de los objetivos aun están en la otra orilla, no los alcanzamos. Pensar en los logros alcanzados y los pendientes es una forma de estimular las innovaciones para llegar a ellos. Y si esto tampoco fuera el camino adecuado, desde este mismo cuadrante donde todo parece estar claro, también podemos disparar la búsqueda de innovaciones en la organización. Detener un rato la marcha para revisar el camino (3) recorrido, analizar desvíos y reorientar la brújula, puede ser un ejercicio prudente y necesario si el devenir nos ha desviado de lo deseado.

En el cuadrante “**2. Oculto**” estarán aquellos aspectos que son claros para nosotros pero no para los otros. Si para otros no es claro, esto requiere algún cambio para sacarlo a la luz ya que de seguir ocultos reducirá la capacidad de la organización de relacionarse con el entorno. Algo no estamos comunicando bien y habrá que mejorarlo, tal vez sea el momento de revisar nuestro perfil interno (4) para descubrir que es lo que genera que no seamos transparentes. Muchas veces, en su accionar cotidiano, las organizaciones tienden a relegar la tarea de observarse a sí mismas. Mirarse hacia adentro mejorará el desempeño de la organización y el logro de los objetivos.

En el cuadrante “**3. Oscuro**” encontraremos todo aquellos que se habla de nosotros y que todavía nosotros mismos no conocemos, o no estamos dispuestos a aceptar como organización. Aquí vale preguntarse: ¿qué pasaría si por algún motivo, la organización no es bien vista desde afuera? Reconocer estos aspectos que resultan claros para otros y ocultos para nosotros es toda una tarea que requiere madurez organizacional e indagar sobre la imagen externa ¿cómo nos ven desde afuera? (5). Identificar y valorizar la percepción que el entorno tiene de nuestra organización, e

inducir procesos de auto reflexión entre los miembros de la organización para mejorar su relacionamiento con el entorno, también puede ser el comienzo de un proceso de innovación organizacional.

Por último, el cuadrante “**4. Desconocido**” nos abre de par en par las puertas para animarnos a indagar en la organización. Probablemente estarán aquí aquellos aspectos conocidos solo por unos pocos integrantes que, temerosos de afectar el “normal” funcionamiento de la organización, con el silencio estarán contribuyendo a su futuro resquebrajamiento. El entorno de lo desconocido nos plantea un límite que habrá que superar. Aquí jugará un papel central la actitud de los integrantes de la organización. Descubierta algún punto oscuro a mejorar, para asegurar que se aborde y no vuelva a quedar en las sombras, será crucial reconocer los actores para el cambio (6). Caracterizar el poder, la legitimidad o la urgencia de los integrantes frente al cambio necesario, es una manera de plasmar sus roles, funciones y atribuciones que normalmente se modifican cuando la situación se vuelve límite.

2º PASO ACEPTAR LA NECESIDAD DE CAMBIOS

Si el primer paso ya ha ocurrido, habremos pasado el umbral de un proceso de innovación organizacional. Corresponde ahora transitar un paso central para acercarnos al cambio deseado: definir lo reconocido claramente como “un problema”, indagar las causas que llevaron a la situación que queremos cambiar y conocer los efectos que la misma genera en la organización. Si se ha identificado más de una opción de cambio, será fundamental analizar cada situación por separado. Para abordar el análisis será necesario primero problematizar la situación hasta lograr una definición operativa para los problemas (7) que nos permita iniciar un proceso de auto reflexión interna entre todos los integrantes de la organización. Para conocer sus causas y consecuencias podemos valernos de una herramienta muy conocida el “árbol de causas–consecuencias”. Lograr una definición compartida del problema, reconocer sus causas y sus consecuencias nos permitirá consolidar la aceptación de la necesidad de cambios e identificar a priori los caminos de resolución.

3º PASO ACCIONAR OPCIONES ALTERNATIVAS

Aquí las opciones se multiplican adquiriendo tantos matices que sería imposible resumirlos para orientar. Tan solo diremos que en esta etapa, más allá de la multiplicidad de opciones, la acción central será destruir las causas básicas del problema en cuestión. Atacaremos las raíces del árbol de problemas. Si la organización llega a esta etapa, más allá de la efectividad de la acción, habrá logrado auto demostrarse su capacidad de innovación organizacional. Estará en mejores condiciones y habrá logrado mostrar su flexibilidad y capacidad de cambio.

Este breve ejercicio imaginativo solo muestra un camino posible entre muchos. La madurez de la organización será el motor indispensable para que las opciones de cambio y las herramientas propuestas puedan operar. Y si el “motor” no arranca, será bueno pedir ayuda. Un facilitador externo de procesos participativos puede ser la llave. Al no formar parte histórica y emocional de la organización estará más libre y en mejores condiciones para ayudarles a impulsar los procesos de cambio.

Innovar en las organizaciones no solo es posible sino que, por sobre todo, es indispensable para su permanencia.

Citas y enlaces complementarios.

Las citas indicadas a continuación son enlaces en la web que contienen herramientas de apoyo para procesos de innovación en las organizaciones.

1 El iceberg organizacional: <http://inta.gob.ar/documentos/el-iceberg-organizacional/>

2 El puente: <http://inta.gob.ar/documentos/el-puente/>

3 Revisando el camino: <http://inta.gob.ar/documentos/revisando-el-camino/>