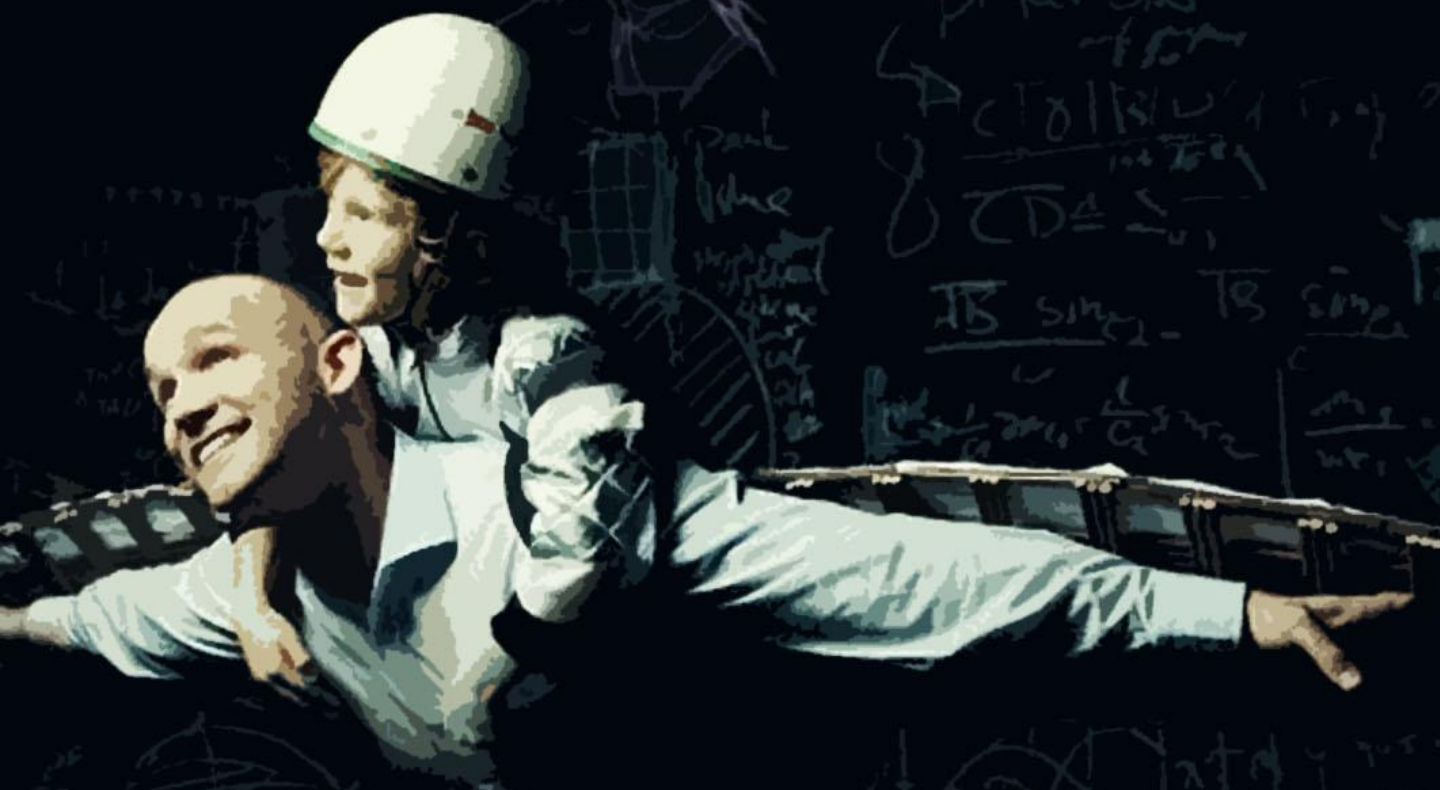


# Creatividad

**PARA INNOVAR** 2011



**F1**  
**Empresa Sapiens**  
**Guillermo Solano**



El autor

## Guillermo Solano F.

Investigador y experto en Innovación organizacional y creatividad aplicada a los negocios. Ingeniero Electrónico de la Universidad Javeriana, con especialización en Economía de la Universidad de los Andes. Máster en Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad Complutense de Madrid. Consultor y conferencista en temas de Innovación organizacional y aplicación de la creatividad en los negocios. Experiencia de 15 años como gerente comercial y de mercadeo en empresas reconocidas a nivel mundial por su cultura de innovación como Compaq, Hewlett Packard, Lexmark. Docente de Negociación Creativa y Creatividad aplicada en ventas en Incolda - CESA. Docente en innovación corporativa en el MBA y la Especialización de Innovación y desarrollo de negocios en la Universidad Externado. Autor de los libros De la idea al producto y Empresa Sapiens. Dirige actualmente Centro de Innovación, empresa dedicada al acompañamiento en procesos de innovación en las organizaciones y mejora del recurso humano. Es uno de los creadores del juego WakeUpBrain para innovación. Edita el boletín Taller de Ideas

# Empresa Sapiens

## Empresas van a un nuevo ritmo

Hace unos años, cuando empezamos a trabajar en Innovación, creíamos que la única forma de convertir una empresa en una organización innovadora era entrenando a su gente en metodologías de creatividad. Les enseñábamos como diseñar productos que nadie había imaginado antes, les enseñábamos a pensar al revés para cambiar la forma como venían haciendo las cosas y aumentar radicalmente su eficiencia, les enseñábamos cómo idear estrategias de mercado sorprendentes para conseguir clientes nuevos. Usábamos las técnicas de creatividad más avanzadas: CROMAS, Design Thinking o el Juego WakeUpBrain.

Sin embargo, los resultados finales no eran homogéneos. Mientras en algunas empresas, los resultados eran increíbles y los procesos de innovación producían ideas que ahorraban millones o que ayudaban a liquidar a la competencia, en otras no pasaba nada.

Empezamos a analizar las razones para estas diferencias y encontramos algunas características que compartían aquellas empresas que sobresalían como innovadoras. Actitudes y formas de trabajo que hacían a estas organizaciones aprovechar más su potencial creativo.

A esas empresas las llamamos Empresas Sapiens.

### ¿Qué características tienen las Empresas Sapiens?

Se trata, principalmente, de 6 elementos que tienen que ver con la cultura de la organización y que permiten que las ideas innovadoras surjan, maduren y se ejecuten de forma natural.

#### Experimentan

El primer aspecto tiene que ver con la tendencia que tienen estas organizaciones a pensar menos y actuar más. Sus integrantes tienen la tendencia a poner en práctica sus ideas para mejorarlas y no, como suele hacerse tradicionalmente, mejorarlas para ponerlas en práctica. Esta actitud trae dos efectos beneficiosos:

Las personas aumentan el conocimiento de su negocio. Nada enseña más que la experimentación. Aumentan las probabilidades de que las ideas comprueben su verdadero potencial, permitiendo aprovecharlas rápidamente si son buenas o descartarlas cuando aún no se ha invertido demasiado en ellas si son malas.

### ¿Cómo se identifica a una empresa que experimenta?

Descubrimos un par de características interesantes. La primera es que en estas empresas hay un número superior de fracasos respecto a sus competidores, ya sean productos que no funcionaron o cambios en los procesos que tuvieron que ser reversados. También descubrimos que algunos de los productos o servicios nuevos que fueron exitosos, fueron descubiertos por accidente. Por último, descubrimos que la actitud frente al fracaso era distinta en este tipo de empresas. De hecho, muy pocas cosas eran consideradas fracasos reales. Cada idea que no producía los resultados esperados era vista como parte de la exploración hacia un concepto superior.

Para las Empresas Sapiens es claro que la experimentación no se limita a los laboratorios. Cada persona es responsable por buscar nuevas formas de hacer las cosas y tienen la autonomía requerida para adelantar esa búsqueda.

# Empresa Sapiens

## Empresas van a un nuevo ritmo

### Vigilan

Una de las características más interesantes de las Empresas Sapiens es su orientación hacia afuera. Sus colaboradores conocen lo que pasa en su negocio, tanto en el entorno cercano, como en mercados lejanos. Y lo más interesante es que se trata de una actitud que no se limita a las directivas o quienes trabajan en mercadeo. Las personas de todos los niveles están al tanto de lo que hace la competencia o de lo que traerán las nuevas tecnologías para su negocio.

En este tipo de organizaciones, quienes realizan los estudios de tendencias no son solamente las agencias especializadas que se contratan con ese propósito. Prácticamente todos los empleados son expertos observadores que logran captar las sutilezas del mercado, justamente aquellas que logran hacer productos y servicios exitosos.

### Viven en la copiadora

De un lado, el temor a ser copiados y, del otro, el temor a no ser realmente originales, suelen ser barreras frecuentes en muchas organizaciones a la hora de innovar. Este es un extraño fenómeno que hemos descubierto en muchos emprendedores es que suelen detenerse en sus intenciones innovadoras solo por el temor a ser copiados o por que descubren que su idea ya la ha puesto en marcha alguien más.

Para clarificar lo que hemos encontrado en muchas organizaciones, miremos este diálogo imaginario entre dos encargados de desarrollo de producto:

- Diseñemos una oblea cuadrada
- Súper, que buena idea
- Pero... ¿Sabe que es lo que me molesta?
- ¿Qué?
- Que uno la lanza al mercado y al poco tiempo todos los competidores la están ofreciendo también
- Si es cierto. Es que aquí no se puede innovar

- Si, mejor hagamos la oblea igual pero le ponemos rellenos de más sabores
- Eso, súper, que buena idea, Inventémonos un relleno de café
- Pero eso ya existe
- ¿Sí?
- Si, hay un arequipe sabor a café
- Ahh. Que vaina
- Si, que vaina. No sería innovador
- No.

Las Empresas Sapiens son capaces de superar estos temores. Son capaces de lanzar productos o servicios que, al menos inicialmente, parecen copiados de otros que ya están en el mercado. No les molesta el comentario "Pero eso ya lo están haciendo", por que ellos saben dos cosas:

Aunque alguien ya ha puesto en marcha cierta idea, ellos lo harán como nadie lo ha hecho antes. Aunque sigan buscando, nunca podrán encontrar una idea que sea 100% original

Tampoco se preocupan por que vayan a ser copiados. Saben que así es el mundo de la innovación y que, en muchas ocasiones, lo importante es pegar primero para pegar varias veces.

### Comparten el conocimiento

Una de las características más curiosas de las Empresa Sapiens es que valoran más la capacidad de compartir el conocimiento que el conocimiento en si. En varias de ellas, quien gana más dinero no es quien sabe más sino quien más enseña. No hay premios para la persona más creativa sino para el equipo más creativo. Incluso obligan a que dicho equipo tenga integrantes de diferentes áreas.

Una de las grandes diferencias que hemos encontrado en las empresas más innovadoras es que son más dados a Preguntarse ¿Por qué no? Que a explicar Por qué no.

# Empresa Sapiens

## Empresas van a un nuevo ritmo

En las empresas más innovadoras no hay un gerente que va a una feria y los demás ni se enteran de lo que aprendió. Se encargan de hacer que el conocimiento sea asequible para todos. De hecho lo hacen no solamente asequible, sino FÁCILMENTE asequible. Usan estrategias tipo Push para llevar el conocimiento a las personas. Generan canales transversales de contacto y comunicación, así todos saben en qué andan los otros. Es fácil consultar al experto en un área.

Son muy poco celosos del conocimiento. Tienen menos información “clasificada” que sus competidores. Cuando hace tiempo, la información de costos de cierto producto no estaba disponible para casi nadie, ahora, es muy fácil para un empleado acceder a ellos y pensar en formas de reducirlos.

Las Empresas Sapiens multiplican su capacidad de pensar, suministrando a más cerebros, el conocimiento requerido para proponer ideas nuevas, viables y pertinentes.

### Imaginan

Otro elemento presente en las Empresas Sapiens es que no viven de los estudios del mercado. Aunque los usan para aprender más sobre sus clientes, siempre piensan que las tendencias pueden ser modificadas. Se sienten capaces de crear “modas” que cambian el comportamiento de sus clientes.

Las personas que hacen parte de las Empresas Sapiens, tienen permitido soñar. Son estimuladas a contradecir la realidad y a ser irrespetuosos con las “verdades absolutas”.

Imaginan mundos posibles y también imagina rutas para llegar a ellos.

Esta actitud tiene que ver con la certeza que tienen los grandes líderes innovadoras de que es responsabilidad de los diseñadores pensar los nuevos productos y servicios. No es posible esperar que sean los usuarios quienes los imaginan y los exigen.

No es necesario pensar estrategias para estimular la imaginación innovadora, lo único que hay que hacer pensar estrategias para no limitarla.

Las Empresas Sapiens no solo esperan pasivamente. Colaboran a la construcción del futuro tal cual se lo imaginan. No importa que en la mitad tengan que cambiar, vuelven a imaginar.

### Enfrentan retos

Nada mueve más la creatividad y la innovación que las situaciones límite. Eso lo sabemos tanto de la vida diaria, como de la enseñanza que nos deja la historia de la humanidad. Y este fenómeno lo saben aprovechar muy bien las Empresas Sapiens. Ellas se ponen en situaciones límite. Se proponen retos y los toman muy en serio.

Algunas de mis experiencias más enriquecedoras en mis años en Hewlett Packard tuvieron que ver con la actitud que tiene la empresa hacia los retos que parecen imposibles. Por ejemplo, ante un reto como “La impresora LaserJet debe bajar su precio un 70% y, además, el nuevo modelo debe salir en ocho meses en lugar de los dos años previstos” , lo normal es el equipo encargado en una empresa tradicional responda que es imposible. Sin embargo, en hp la respuesta que siempre se les da es ésta: “Bueno, eso es imposible bajo las circunstancias en las que estamos. Eso es imposible porque la empresa está pensada para que eso sea imposible, por lo que deberíamos pensar cómo podría cambiar esta empresa para que eso sea posible”.

Entonces todo se pone en marcha para que el “milagro” suceda.

Los retos mueven los cerebros. Tal vez es lo único que los mueve reamente. Tal vez es la única razón por la cual existen.

Hewlett Packard encontró la forma de bajar un 70% el precio de la impresora LaserJet. ¿Qué reto “imposible” podría su organización lograr?



Una publicación de Centro de Innovación

Más sobre Innovación en:  
<http://www.centrodeinnovacion.com/creatividadInnovacion>

