

Resumen

Este documento presenta resultados de investigación en el área de gerencia de innovación desde una perspectiva analítica e interpretativa recurriendo a fuentes originales.

Para ningún empresario es un secreto que las decisiones de negocios no son asunto fácil. Pero en el mundo de hoy caracterizado por creciente complejidad e incertidumbre, elegir la mejor alternativa y llevarla a cabo en forma rápida y consistente es indispensable. El propósito de este artículo es estudiar uno de los atributos más críticos de todo líder: la capacidad de tomar decisiones. Se prestará especial atención a los parámetros utilizados para decidir si productos, servicios o conceptos innovadores deben ser desarrollados o no.

Enmarcado en una perspectiva judeocristiana, este documento analiza métodos tradicionalmente usados en la toma de decisiones y propone un nuevo paradigma basado en el concepto de diseño como herramienta de innovación.

Palabras clave: Innovación, negocios y liderazgo desde una perspectiva judeocristiana, el diseño como herramienta de innovación

Abstract

It is no secret that decision-making at the executive level is difficult. Due to the great number of variables and uncertainties, the speed at which decisions need to be made, and the array of risks and opportunities associated with them, today's business choices are challenging. Therefore, it is vital that leaders make the best decisions, implementing them quickly and consistently. This article studies one of today's most critical skills: decision-making, as it relates to innovation through new products, ideas or services. The research, framed within a Judeo-Christian worldview, reviews traditional decision-making methods and submits a

new paradigm based on design thinking as a tool for innovation.

Keywords: Innovation, decision-making, business from a Christian perspective, design thinking

Innovación. ¿No es esta una más de miles de tendencias de negocios que no pasa de ser un palabra exótica que nadie entiende o puede explicar y mucho menos poner en práctica? La respuesta no es fácil y las opiniones al respecto varían del claro a oscuro. Jeffrey Immelt, CEO de General Electric, asegura que “la única fuente de beneficios a largo plazo, y la única razón para invertir en una compañía es su habilidad para innovar” Kwoh (2007, p. 50). responde así a la pregunta de qué tan importante es la innovación organizacional: “Aquellos que no están continuamente ideando están destinados a ser seguidores y no líderes. Para muchos ser seguidores no es un mal camino. Pero rehusarse a adaptar puede ser el primer paso antes de cerrar la compañía.” La revista *The Economist* declaró que “es un hecho que la innovación es el ingrediente más importante de cualquier economía moderna.” Pero la innovación también tiene detractores. Kwoh (2012) en un artículo para *Wall Street Journal* sostiene que muchas empresas utilizan el término para describir cambio sustancial cuando la realidad es que su ‘invención’ no pasa de ser convencional. Berkun (2007) llama a la innovación una palabra ‘camaleón’ usada para encubrir deficiencias organizacionales de fondo. Esta nueva tendencia se ha hecho visible en múltiples formas: más de 250 libros ha sido publicados sobre el tema en 2012, cientos de negocios de consultoría en innovación han abierto sus puertas y el título de Presidente Ejecutivo de Innovación (CIO por sus siglas en inglés) ha llegado para quedarse.

Cualquiera que sea la opinión que una organización adopte al respecto es claro que la innovación es un

tema que no se puede ignorar. Es un concepto que energiza organizaciones y cuando se implementa adecuadamente puede traer grandes beneficios. Pero la innovación es una disciplina por dominar. Requiere grandes esfuerzos y convertirse en el mejor innovador requiere práctica (Anthony, 2012).

¿Qué hacer entonces a nivel ejecutivo cuando se enfrenta la decisión de innovar? ¿Es acertado comercializar un producto, servicio o concepto innovador o no? ¿Qué criterios ayudan a guiar la decisión en una dirección o la otra? A continuación se estudiarán los fundamentos que componen el proceso de decisiones a nivel ejecutivo en materia de innovación. Se prestará particular atención a la forma como los valores judeocristianos arrojan luz a esta disciplina.

Una Perspectiva Judeocristiana

Cada individuo tiene una forma de entender el mundo que lo rodea. Un lente que usa para interpretar la realidad y dar significado a eventos, experiencias y relaciones (Fisher 2007). Este documento enmarca el liderazgo y los negocios en una perspectiva propia de los valores y tradiciones judeocristianas. En este sentido el líder afiliado a estos valores (el Cristiano) cuenta con un arsenal de recursos únicos a su disposición.

Los líderes de negocios, hoy más que nunca, están poniendo en tela de juicio la forma tradicional de hacer negocios con el sólo propósito de acumular riquezas. En medio de noticias de escándalos y fiascos financieros muchos líderes están reorientando la ruta profesional que inicialmente tomaron. ¿Dónde encuentra el líder Cristiano guía y dirección?

El líder Cristiano no camina ciegamente. Ha recibido una guía para el viaje, un libro sagrado que es inspirado por Dios y “útil para enseñar, redarguir, corregir y entrenar en justicia.” Dicho libro es una guía para aquellos que buscan la verdad (Bekker, 2011).

Este libro son las Sagradas Escrituras. Estudiarlo y entenderlo a fondo permitirá traer de nuevo los valores morales desde donde se deben ejercer el liderazgo y los negocios. En palabras de Bekker (2011): “Producir la clase de líderes capaces de implementar

cambios positivos a escala global sólo es posible cuando nuestra noción y práctica de negocios sean completamente iluminadas y guiadas por las Sagradas Escrituras (2 Tim 3:16-17).”

En su primera página, las Sagradas Escrituras relatan como Dios, en el principio, creó los cielos y la tierra y estableció las leyes que gobiernan la naturaleza desde las galaxias hasta las partículas subatómicas. Y allí, en el principio, Dios creó al hombre a su imagen y semejanza y le dio autoridad y dominio sobre toda la creación (Génesis 1:27).” Cuando el género humano se encuentra cara a cara con la oportunidad de innovar, sea el fuego, la rueda, o la interconnectividad que vemos hoy, no está más que reflejando una porción de la infinita creatividad de su Creador. En este sentido se puede hablar de una “innovación cristiana.” Oster afirma que la innovación cobra un carácter cristiano cuando esta íntimamente ligada a los propósitos y métodos Divinos (Oster, 2007). Toda innovación comienza y termina en la necesidad de un consumidor final. El enfoque cristiano no percibe a los clientes como partes intercambiables o desechables, sino como relaciones marcadas por el respeto y el cuidado; ordenados por Dios y establecidos en la Biblia (Thompson, 1997): “Este mandamiento nuevo les doy: que se amen los unos a los otros. Así como yo los he amado, también ustedes deben amarse los unos a los otros (Juan 1:34).”

Por último, el líder cristiano está llamado a actuar y pensar como Jesús. La toma de decisiones en el mundo moderno va más allá de listas de acciones, fórmulas y procesos. Requiere responder al llamado de pensar y caminar como Jesús a través del poder del Espíritu Santo (Chewning, 1990).

Decisiones a Nivel Ejecutivo

Antes de estudiar el proceso de toma de decisiones, es necesario establecer como telón de fondo un concepto crítico: el riesgo. Estudios realizados por Bain y Company muestran que la cualidad que más caracteriza a las organizaciones de alto rendimiento es la habilidad de tomar decisiones efectivas que se traduzcan en acciones inmediatas. Dichas decisiones estarán siempre enmarcadas por un factor común que

es la presencia de riesgo: ¿Cuánto riesgo es posible tolerar y en qué divisiones dentro de la organización se puede permitir? De ahí que la tarea más importante de un líder de negocios hoy en día sea establecer un margen apropiado de riesgo que sea consistente en todas las áreas de la organización (Gadiesh, 2005).

Estrategías de Innovación

1. Hace 40 años, los nuevos productos o categorías de producto de una multinacional representaban el 15% de su estrategia, hoy esta cifra se ha duplicado a 30% lo que subraya que el énfasis en innovación está en su punto más alto. A continuación se describen criterios basados en el trabajo de Gadiesh (2007) que pueden guiar la toma de decisiones en cuanto a innovación se refiere. Monitorear competidores nuevos e imprevistos. Un ejemplo extremo es la industria de golosinas que actualmente compite con las compañías de telefonía móvil por los ingresos de los adolescentes.
2. Actuar con determinación y visión. El caso Toyota Prius es un ejemplo de tenacidad. En la década de los 90 la compañía le apostó a la investigación de este automóvil híbrido. A pesar de pasar por varios años de pérdida la compañía no abandonó el proyecto y en los últimos años muchos clientes están dispuestos a someterse a la lista de espera. Otro caso importante es la petrolera BP en su iniciativa y visión de competir y liderar en el mercado de la energía solar.
3. Audacidad para seguir a los clientes donde quiera que vayan. En 2011 la empresa de investigación Forrester advirtió que vivimos en la edad del consumidor--clientes con el poder de perturbar cada industria. Y en esta era del cliente una de las ventajas competitivas más críticas es conocer y conectarse (obsesionarse) con el consumidor. Regresando al caso de BP es interesante notar cómo llegó a sus clientes de paneles de energía solar a través de tiendas mayoristas como Home Depot. Esta estrategia revela como no sólo producir ideas innovadoras sino a la vez rastrear las necesidades de los clientes hacia el futuro es la

responsabilidad número uno del líder de negocios (Bernoff, 2011).

Precauciones

Hay elementos que siempre formarán parte de una decisión y es importante considerarlos antes y durante el proceso para evitar consecuencias no deseadas o para aprender lecciones útiles en el futuro.

1. La trampa del sí o no. En medio de la rapidez y complejidad del mundo de hoy es fácil caer en estas dos limitadas opciones. ¿Lanzar el producto, servicio o idea, no lanzarlo? Para mirar más allá de este síndrome es útil pensar en términos de las siguientes preguntas (Oster, 2012):
 - ¿Es más conveniente y rentable vender la idea que lanzar el producto?
 - ¿Es el tiempo apropiado para el lanzamiento o es tiempo de posponer la ejecución de la idea?
 - ¿Es tiempo de combinar la idea con otras alternativas no consideradas anteriormente?
2. Resultados no deseados. Una innovación conocida y usada por todos hoy son los filamentos de la bombilla incandescente. Thomas Edison jamás imaginó que siglos más tarde diferentes aplicaciones de su invento traerían consecuencias no deseadas. Para mencionar sólo un ejemplo, la alteración en las rutas de aves migratorias (Cheney, 2012). Resultados no deseados puede ocurrir cuando diferentes fuerzas (sociales, económicas, psicológicas) conducen una nueva tecnología a usos extremos (polución eléctrica).
3. Resultados no esperados. Cientos de descubrimientos en el campo científico han sido el resultado de accidentes que ocurren a pesar de planeación y métodos, abriendo así las puertas a nuevas oportunidades y horizontes.
4. ¿Qué hacer con el fracaso? Ningún líder de innovación trabaja con el objetivo de fracasar en

su empresa. Pero toda estrategia de innovación debe tener lineamientos claros de cómo la organización a todo nivel debe responder cuando la derrota llama a la puerta.

En su más reciente libro, Andrew Zolli (2012) se pregunta:

“¿qué hace que algunas organizaciones fracasen mientras otras salgan a flote? ¿Estamos acaso a merced de fuerzas más allá de nuestro control? ¿O hay algo que podemos hacer para asimilar mejor los fracasos como seres humanos, en nuestras economías, y en el planeta en que vivimos? Las respuestas a éstas preguntas están moldeando un nuevo campo de estudio enfocado en la elasticidad (*resilience*): la habilidad de personas, comunidades, y organizaciones de mantener su integridad y propósito fundamentales en medio de sorpresas imprevistas. Un concepto provocativo, optimista, y que llama la atención, elasticidad, nos explica por qué algunos sistemas, personas, y comunidades colapsan al enfrentar trastornos y, en últimas, cómo se recuperan.”

El Futuro

Las decisiones estratégicas de innovación a través de ideas, productos o servicios requieren cuidadosos estudios y práctica de métodos tradicionales como mercadeo, presupuestos, categoría y diseño de producto, fuerza y canal de ventas, grupo objetivo, distribución, pruebas con consumidores, precio, etc. Pero los problemas que las organizaciones enfrentan

hoy a nivel global necesitan un nuevo enfoque más allá de estos métodos: innovación. Fallas en los servicios de salud, millones de personas sobreviviendo con un salario mínimo, crisis energética, sistemas educativos que colapsan, compañías cuyos mercados tradicionales son alterados por la llegada de nuevas tecnologías. Todos estos problemas tienen un actor principal en común: seres humanos (Brown, 2008). Tim Brown (2008), CEO y presidente de IDEO propone una solución que él ha llamado pensamiento de diseño (*design thinking*), una metodología que busca entender y observar a fondo lo que los consumidores desean y necesitan en su diario vivir; qué aceptan y qué rechazan sobre la forma como diferentes productos son fabricados, empaçados, promocionados, vendidos y respaldados. Una estrategia que seguro dará una nueva dimensión de valor agregado a nuevas ideas, productos o servicios.

Conclusión

Hoy en día, innovación es la principal fuente de diferenciación y competitividad en una organización (Brown 2007, p. 86). Innovación no es un alternativa, y siempre vendrá acompañada de potencial riesgo y fracaso--elementos que el líder de hoy debe usar como herramientas de aprendizaje y lecciones para el desarrollo de nuevas ideas, productos o servicios. La decisión de innovar o no hacerlo será más significativa cuando nuestra noción y práctica de negocios estén completamente iluminados y guiados por las Sagradas Escrituras (Bekker, 2011). Adicionalmente a los estudios tradicionales de mercado y de negocios es importante invitar a la mesa de innovación la mente y perspectiva del diseño.

Francisco Afanador

Email: fafanador@regent.edu

Universidad: Regent University

Cargo: Estudiante

Francisco Afanador es publicista egresado de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Su experiencia de más de dos décadas en comunicación visual lo ha llevado a ser parte de organizaciones tan variadas

como BBDO Colombia, Wycliffe/SIL International, y Regent University—en ésta ultima se ha desempeñado como diseñador y gerente de proyectos desde 2005. Actualmente cursa estudios de posgrado en administración de negocios (MBA) en Regent. Sus áreas de interés e investigación se concentran en emprendimiento, misiones y negocios, ideación, nuevas tecnologías, y pensamiento de diseño. Francisco nació en Bogotá, Colombia y actualmente vive con su familia en Virginia, Estados Unidos.

Referencias

- Anthony, S. (2012, September 3). How big companies can save innovation. [Harvard Business Review, HBR Blog Network] Recuperado de <http://bit.ly/QWW2Wm>
- Anthony, S. (2012). Innovation is a discipline, not a cliché. [Harvard Business Review, HBR Blog Network]. Recuperado de http://blogs.hbr.org/anthony/2012/05/four_innovation_misconceptions.html
- Bekker, C. J. (2011). Making sense of the journey: The Christian business leader as pilgrim. *Regent Global Business Review*, (5)1.
- Berkun, S. (2010). *The myths of innovation*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Bernoff, J. (2011). *Competitive strategy in the age of the customer*. Cambridge: Forrester.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 89, 84-92.
- Cheney, I. (2012, July 5). *The city dark*. Recuperado de <http://www.pbs.org/pov/citydark/#.UQZy9oVMjmx>
- Chewning, R. C., Eby J. W., y Roels, S. J. (1990). *Business through the eyes of faith*. New York: Harper y Row.
- Collins. Gadiesh, O. (2011). Tough choices for tough times. *Business Strategy Review*, 3(5).
- Kwoh, L. (2012, May 23). You call that innovation? *Wall Street Journal*. Recuperado de <http://online.wsj.com/article/SBI0001424052702304791704577418250902309914.htm>
- Oster, G. W. (2007). Innovation in action. School of Global Leadership y Entrepreneurship. Virginia Beach: Regent University.
- Oster, G. W. (2008). Derailing design thinking. *International Journal of Leadership Studies*, 4(1).
- Schneider, J., y Hall, J. (2004). Why most product launches fail. *Harvard Business Review*, 22(4).
- Thompson, F. (1997). *The Thompson chain reference study Bible*. (New King James Version.). Nashville: Nelson Publishing.
- Zolli, A. y Healy A. M. (2011). When failure looks like success. *Harvard Business Review*, 90(5).
- Zolli, A. y Healy, A. M. (2012). *Resilience: Why things bounce back*. New York: Free Press.