



Los cuatro lentes de la innovación

The four lenses of innovation

Rowan Gibson

Editorial: Paidós

Publicado: 2015

ISBN: Publicado: 2015

Disponible y tomado de: <https://www.getabstract.com/es/resumen/los-4-lentes-de-la-innovacion/25226>

Carmen Arocha Mariño^{1*} <https://orcid.org/0000-0002-8659-4000>

Antonio Castillo Guzmán² <https://orcid.org/0000-0002-3378-6076>

¹Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba.

²Instituto de Cardiología y Cirugía Cardiovascular. La Habana, Cuba.

* Autora para la correspondencia: carmen.arocha@infomed.sld.cu

RESUMEN

Rowan Gibson, autor de *Innovation to the Core*, proporciona un manual lleno de gráficos, ilustraciones y fotografías, para sugerir que usted puede cambiar su manera de ver hasta las cosas comunes. Gibson propone un sistema de innovación que incorpora varios modelos del cerebro humano y brinda un conjunto de herramientas que le ayudará a innovar usando cuatro puntos de vista o lentes: desafiar las ortodoxias, aprovechar las tendencias, impulsar los recursos y entender las necesidades. Los elementos de diseño y el estilo claro hacen que las ideas de Gibson sean fáciles de aplicar. Get Abstract recomienda su guía a quienes busquen

incrementar su creatividad y capacidad para innovar, así como, a los que busquen herramientas para compartir con toda su organización. Uno de los oradores en innovación más reconocidos del mundo, los últimos cinco años, *Rowan Gibson* ha ofrecido conferencias magistrales y seminarios públicos en 61 países y ha dirigido una larga lista de importantes organizaciones, que incluye a Accenture, Bayer, British Telecom, Coca-Cola, Credit Suisse, Dow Chemicals, Grupo Generali, Haier, Heinz, Henkel, IBM, Marte, Microsoft, Motorola, Nokia, Philips, P & G, Roche, Siemens, Steelcase, Telefónica y Volkswagen. Los insights que *Rowan Gibson* ha experimentado a través, de su carrera; así como, sus ideas innovadoras y optimistas, han impresionado a todas las audiencias. Sus conferencias y sesiones magistrales, siempre están hechas a medida, con el objetivo de adecuarse al público objetivo. Cofundador de www.innovationexcellence.com, el portal web sobre innovación más popular del mundo, *Rowan Gibson* es colaborador habitual de artículos comerciales, columnas y blogs, además, de ser entrevistado en diferentes medios de comunicación como la revista *Forbes*, la CNN, BusinessWeek o la BBC World Service.

Palabras clave: innovación; estrategia empresarial; dirección.

ABSTRACT

Rowan Gibson, author of *Innovation to the Core*, provides a manual full of graphics, illustrations and photographs, to suggest that you can change the way you see even the common things. Gibson proposes an innovation system that incorporates several models of the human brain and provides a set of tools that will help you innovate using four points of view or lenses: challenge orthodoxy, take advantage of trends, boost resources and understand needs. Design elements and clear style make Gibson's ideas easy to apply. Get Abstract recommends your guide to those looking to increase their creativity and ability to innovate, as well as to those looking for tools to share with their entire organization. One of the world's most recognized innovation speakers in the past five years, Rowan Gibson has offered keynote lectures and public seminars in 61 countries and has led a long list of important organizations, including Accenture, Bayer, British Telecom, Coca-Cola, Credit Suisse, Dow Chemicals, Grupo Generali, Haier, Heinz, Henkel, IBM, Mars, Microsoft, Motorola, Nokia,

Philips, P&G, Roche, Siemens, Steelcase, Telefónica and Volkswagen. The insights Rowan Gibson has experienced throughout his career; as well as his innovative and optimistic ideas, they have impressed all audiences. His lectures and master sessions are always tailored, in order to adapt to the target audience. Co-founder of www.innovationexcellence.com, the world's most popular web portal on innovation, Rowan Gibson is a regular contributor to commercial articles, columns and blogs, in addition to being interviewed in different media such as Forbes magazine, CNN, BusinessWeek or the BBC World Service.

Keywords: innovation; business strategy; address.

Recibido: 30/12/2019

Aceptado: 10/01/2020

Sobre el autor:

Rowan Gibson, es ampliamente reconocido como “uno de los líderes de opinión más importantes del mundo en la innovación empresarial” (Forbes). Los medios de comunicación también lo han etiquetado como “Mr. Innovación” o el “Gran Maestro de Innovación”.

Es autor de éxito internacional de tres libros importantes sobre estrategia empresarial e innovación: “Repensar el futuro”, “Innovación en el ADN de la organización” y “Los Cuatro Lentes de Innovación” que se han publicado en más de 20 idiomas.

Rowan Gibson ha recibido el premio “Líder Global de Innovación 2015” por su importante contribución al campo de la Innovación. En sus conferencias, enseña a las empresas cómo aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento, creando nuevos mercados e incluso cómo transformar industrias, recalibrando su sistema organizacional en torno al paradigma de la innovación.

Comentan

El libro que se presenta, titulado “Los 4 lentes de la innovación” puede ser considerado tanto de consulta, como de aprendizaje para la capacitación de gerentes que pretenden ser emprendedores exitosos en su gestión, pues que según su autor “estas cuatro maneras de mirar la innovación brindan una herramienta simple y factible para el proceso creativo”.

Autores como Morris (1998), señala, que el emprendimiento en el ámbito docente no lo reconocen como una disciplina formal, sino como actividad transdisciplinaria, carente de una teoría universal y soportada mayoritariamente en teorías prestadas de la economía, la ingeniería, la historia económica y empresarial, la sociología, la administración y, recientemente, de la psicología.

Henry, Hill y Leith (2005), opinan que es un campo específico de conocimiento con conceptos y metodologías en fase de consolidación y formación; pero todos coinciden que es un tema en boga, por lo que los gobiernos intentan promoverlo, los individuos aspiran practicarlo, las organizaciones buscan recapturarlo y la academia se interesa en estudiarlo.

Dentro de la capacitación de los directivos es imprescindible, que se tengan en cuenta acciones encaminadas al desarrollo de determinadas competencias que favorecen la generación de ideas, la innovación, el progreso de proyectos, etc., a partir, de considerar que la innovación y la iniciativa emprendedora son aspectos fundamentales de la competitividad, el crecimiento económico y el posicionamiento organizacional, aspectos que cuando están bien direccionados se manifiestan en la supervivencia de empresas, creación de empleo, avances tecnológicos e incremento de la productividad, entre otros.

Entre esas competencias están:

- Creatividad, entendida como la facultad para encontrar nuevas combinaciones y respuestas originales en la resolución de problemas, partiéndose de informaciones ya conocidas. Supone la búsqueda deliberada de nuevas alternativas, abriendo la posibilidad de encontrar nuevos caminos no explorados, cambiando los patrones y enfoques típicos del razonamiento.

- Innovación, definida como el proceso que aprovecha las oportunidades y utiliza la creatividad para convertir las ideas en nuevos (o sensiblemente mejorados) productos/servicios/procesos que aportan valor.
- Asunción de riesgos, que supone la capacidad para identificar y evaluar potenciales riesgos y tomar decisiones basadas en análisis.
- Iniciativa, considerada como la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección.
- Autoconfianza, que implica descubrir y confiar en las propias capacidades, lo que permitirá a los individuos convertir sus ideas creativas en acción.
- Planificación, que supone la capacidad para gestionar actividades y proyectos con el fin de cumplir objetivos.
- Trabajo en equipo, que implica la capacidad para colaborar y comunicar con terceros para conseguir unos objetivos comunes.

El libro de referencia es una propuesta que puede contribuir a tales fines. El autor, reconoce la importancia de la capacidad de los seres humanos de aplicar y reconocer patrones para el desarrollo de capacidades, pero alerta en que, si no hay creatividad e innovación, se produce un estanco en el conocimiento, pues se manifiesta francamente la resistencia al cambio. Esta reflexión lo lleva a plantear cuatro lentes para plantearse ideas innovadoras, que no son más, que herramientas para llevar a cabo el cambio en las organizaciones.

Es importante recordar, la necesidad de que los directivos sean emprendedores en sus funciones al frente de una organización para que ésta avance, pues, aunque en el tiempo se alcancen resultados de éxito, el medio exterior cambia, y la organización también, debe cambiar para seguir siendo competitiva. De ahí que, el autor sitúa como primer lente, el desafío a las ortodoxias y cita ejemplos de numerosas compañías con buenos resultados que introdujeron cambios y lograron alcanzar mejores estándares.

Remarca que establecer los cambios precisa de consultas y análisis.

Como segundo lente, sitúa el aprovechamiento de las tendencias, que no es más que dar valor a "los cambios en los cambios" en el mundo exterior, apunta, que estos cada vez son más impredecibles y que el futuro puede mostrarse incierto. Este segundo lente, hace pensar en la necesidad de que, los directivos estén pendientes de las tendencias actuales y futuras, desde que se comienzan a gestar, de modo que, hace alusión a la importancia de la imagen estratégica del futuro.

El cuarto lente trata situar a los clientes o usuarios en el centro de la organización para conocer sus necesidades y buscar la forma de satisfacerlas plenamente.

Por otra parte, el libro hace referencia a que los cambios no pueden ser producto de un momento o una idea, sino, que hay que desarrollar un proceso. Para esto, el autor propone ocho pasos que permiten que el lector entienda la necesidad de organizar el pensamiento y la acción para lograr la gran idea.

Por último, se alerta sobre la importancia de organizar ese proceso, para utilizar adecuadamente los cuatro lentes y llevar a cabo, la maduración de la gran idea duradera.

Estos aspectos son de gran importancia para el proceso de crear, y desarrollar una organización nueva, o en una existente, caminar hacia el éxito, a partir de la identificación de oportunidades, donde es imprescindible cierto talante gerencial, riesgo con creatividad y/o innovación. Estas razones nos impulsan a invitar a los profesionales y estudiantes del sector, y especialmente a sus directivos a que lean este interesante libro.

Transcripción de la reseña del libro

La mentalidad del innovador

Las personas que vivieron en diferentes periodos históricos, sostuvieron creencias variadas sobre las fuentes de la creatividad. Los sumerios creían, que las nuevas ideas y la creatividad surgían como regalos de los dioses. La perspectiva judeocristiana considera a la innovación humana como un resultado de la gracia divina. Los griegos vieron las invenciones como provenientes de las Musas o de un panteón de dioses y los romanos creían, en una deidad tutelar que inspiraba a la gente. Pero, después de que el Imperio Romano colapsó, la Iglesia católica predicó la supresión del ego individual.

Todo cambió con el Renacimiento, cuyas raíces están en el surgimiento de las ciudades-estado como semilleros de la cultura y la innovación, el redescubrimiento del aprendizaje clásico y un nuevo esquema mental expansivo.

La mente del Renacimiento exploró el mundo con alegría y sus grandes pensadores establecieron los modelos para las cuatro herramientas –o lentes– que aún inspiran la innovación: desafiar las ortodoxias, aprovechar las tendencias, impulsar los recursos y entender las necesidades. Úselos para alimentar la innovación aprendiendo a ver de maneras nuevas.

Los patrones pueden ayudar o complicar

A medida que su cerebro madura, usted organiza el mundo en patrones. Manejar un auto por primera vez, es estresante, pero se convierte en una capacidad fluida y automática al aplicar y reconocer patrones útiles. Sin embargo, los patrones también contribuyen a la fijación funcional, un estado no-creativo que lo aqueja cuando usted se traba en patrones conocidos y deja de observar variaciones. Esto le sucede a los individuos, los grupos y a compañías completas. Evitar y resistir el cambio es natural y común. Las firmas realizan esfuerzos tremendos, repitiéndose cualquier cosa que haya funcionado en el pasado, incrustándose patrones para impedir el cambio. La reflexión es, el combustible de la innovación. No puede tener un adelanto importante sin salir de las prácticas existentes. Desbarate patrones antiguos y aprenda a verlos de nuevo, en vez de darlos por sentado. Para aplicar los cuatro lentes de la innovación, usted se enfrenta a cambiar su manera de pensar. Estas herramientas le ayudarán a ver sus ideas de maneras nuevas.

Los primeros lentes: desafiar las ortodoxias

Ortodoxia significa “creencia correcta”. Las ortodoxias son ideas que casi todos consideran como descripciones precisas de cómo deben ser las cosas. Como los patrones individuales, las ortodoxias son útiles para codificar a nivel colectivo.

Organizan actividades de grupo, promueven la identidad compartida y eliminan la necesidad de pensar. Las ortodoxias achican la visión. Existen muchos ejemplos de líderes en la industria que siguieron haciendo lo que siempre funcionó y terminaron con ver sus mercados desbaratados por recién llegados con visiones nuevas.

Los innovadores desafían las ortodoxias, mirando cómo las cosas son en realidad, rechazando el concepto de que deben ser iguales y si preguntan si pueden concebir otros enfoques. *Michael Dell*, reconsideró cómo las compañías venden computadoras, *Southwest Airlines*, repensó cómo las líneas aéreas organizan áreas de servicios y *Rolls-Royce*, pasó de vender motores para aeronaves a ofrecer contratos de servicio para motores TotalCare, que hoy, constituye el 55 % de los negocios de la compañía.

Cuando se encuentra con alguien, que dice que las cosas siempre fueron de determinada manera, retroceda y vuelva a analizar la situación. ¿El *statu quo* es la única estrategia posible? ¿Qué sucedería si usted concibe, arma, vende, presta servicios o comercializa su product de manera diferente? Si una nueva firma ingresó recientemente a su rubro y comenzó a desbaratarlo, pregunte si están haciendo algo que usted podría adaptar. ¿Qué ideas le parecen locas? ¿Puede aplicarlas? Analice lo que su compañía cree y pregunte qué podría cambiar.

Los segundos lentes: aprovechar las tendencias

Aprovechar las tendencias, es una manera de desafiar las ortodoxias. No necesita tener una visión explícita del futuro. Necesita una comprensión visceral del cambio. Los innovadores pueden notar y descifrar las señales del cambio venidero. Para ser más consciente de las fuerzas que pueden volver a darle forma a su negocio, debe cambiar su enfoque. Muchos ejecutivos miran principalmente dentro de sus organizaciones para obtener, procesos internos y funcionar de manera regular. Esto es necesario, pero los deja vulnerables ante las fuerzas cambiantes del exterior. Aprenda a leer las señales. Preste atención al mundo y a la naturaleza cambiante del cambio en sí mismo. Ahora el cambio es cada vez menos lineal, más discontinuo e impredecible. Cambie las construcciones en sí mismas, para permitir más cambio. El futuro no será ni como el pasado ni como la mayoría de la gente espera. El futuro desplegará ondas de discontinuidad; la dominación de cualquier compañía durará poco. Controle y sintetice el cambio para tener una imagen estratégica del futuro.

Hacer de cuenta que el desafío no existe no protegerá a su firma de las ondas de cambio que le están dando nueva forma al mundo, ni le dará la información necesaria para innovar y competir. Necesita un sistema que controle las tendencias que más probablemente influyeran su firma o industria. Los líderes innovadores imaginan cómo las tendencias específicas afectarán sus organizaciones. Estos innovadores navegan en las olas del cambio, para lograr un efecto espectacular. Siéntase a gusto con el cambio; acepte lo nuevo. Pruebe platos que no acostumbra en restaurantes nuevos, conozca gente nueva, visite nuevos lugares e investigue nuevas tecnologías.

Los terceros lentes: impulse los resultados

En la era industrial se enfatizó la transformación desde las materias primas a los productos terminados de manera eficiente, pero las firmas modernas también quieren usar los recursos de manera innovadora. McDonald's está cambiando su menú para llegar a compradores que quieren comida saludable y buen café. Tales cambios pueden originarse con los fundadores de la compañía que repiensen qué deberían ser y hacer sus firmas. Los líderes de Google no se ven como un motor de búsqueda o como una compañía que hace una sola cosa. Comprenden lo que tienen y lo que su organización sabe. Examine sus competencias y activos. ¿Qué habilidades tiene su compañía? ¿Qué sabe? ¿Qué datos, tecnología o patentes tiene y qué más podría hacer con estos? ¿Cómo puede innovar para aprovechar los mercados cambiantes? A veces, las respuestas son variaciones de lo existente.

Reevaluar sus recursos puede abrir nuevos mercados. Walt Disney Company construyó su experiencia en parque temático para lanzar espectáculos en Broadway.

Los cuartos lentes: entender las necesidades

Desplace su enfoque con trabajo para comprender las necesidades de sus clientes con mayor profundidad. Esto significa “innovar desde el cliente hacia atrás”. Deje de tratar de vender todo lo que tiene; averigüe qué quieren los clientes y proporciónéselos. A.G. Lafley guió a P&G (Procter & Gamble) a través de este tipo de cambio, cuando se hizo director ejecutivo. Previamente, P&G había volcado sus esfuerzos en el desarrollo de productos nuevos a través, de la investigación de laboratorio. Su tasa de éxitos en ventas subió del 15 % al

20 %. *Lafley* introdujo un nuevo mantra para guiar una nueva orientación corporativa: “el consumidor es el jefe”. Este concepto llevó a los empleados de P&G desde los laboratorios a los hogares de la gente, literalmente. Los investigadores participaron en el programa “Living It”, viviendo con clientes para ver cómo lavaban la ropa y limpiaban sus hogares, y usaron esa información para darle forma a los productos. P&G también rediseñó sus sitios web, haciéndolos más interactivos. Este cambio completo, dio como resultado un salto en su ganancia mercantil y en la cantidad de marcas de P&G que pasaron a dominar el mercado.

Una gama de enfoques puede ayudarle a entender mejor las necesidades de sus clientes. Las firmas discrepan respecto de si encuentran utilidad en los grupos de enfoque. A veces los consumidores en sí mismos, no saben que quieren un producto innovador hasta que lo prueban.

Póngase en el lugar del cliente

Pregunte en qué su producto es difícil. ¿Qué no funciona tan bien como podría?

Identificar una frustración significa encontrar oportunidades para la innovación.

Algunas frustraciones serán individuales; otras surgen a partir del reconocimiento de comunidades o grupos con necesidades insatisfechas. Por ejemplo, los fundadores de Curves, una cadena de centros de entrenamiento para mujeres, iniciaron su campaña porque la mayoría de los gimnasios estaban orientados a los hombres. Usted puede innovar respondiendo a las necesidades y preferencias de culturas o regiones específicas. En India, McDonald’s introdujo artículos como Paneer Wraps para adaptarse a los gustos locales. Al hacer ese cambio, no abandone sus avances tecnológicos. Encuentre maneras de aplicar los avances importantes en alta tecnología para cubrir las necesidades del mercado insatisfechas.

Un destello de inspiración

La creencia de que las grandes ideas llegan de repente, en una chispa de iluminación e inventiva, es un mito. No es así, como funciona su mente. En cambio, usted construye un

patrón conectado y distintivo de ideas enlazadas a lo largo de un periodo extendido. El momento de inspiración viene cuando la última pieza del rompecabezas encaja en su lugar, después de que usted trabaja en todos sus elementos.

Encadre un desafío específico, seleccione un problema específico a resolver. Identifíquelo con la mayor precisión posible; defínalo con claridad. Comprométase en encontrar una solución.

La introspección procede, según un patrón que usted puede aplicar. Para desarrollar ideas nuevas, siga estos ocho pasos:

1. Investigue el sujeto, estúdielo por completo. Revise las ideas que ya probó.
2. Sumérjase en el problema, *Thomas Edison*, probó más de 3000 materiales de filamento mientras trabajaba en la lámpara e hizo casi 50 000 experimentos, mientras trabajaba en el almacenamiento de las baterías.
3. Alcance un control, siga trabajando en su problema hasta que parezca que está empujado una pared de piedra.
4. Relájese. Despréndase del problema, si su investigación se atasca, relájese. Distánciese de su desafío y deje que su inconsciente tome el control. El equipo de *Edison* compartía comidas y cantaba canciones divertidas. El mismo *Edison* tomaba muchas siestas breves.
5. Llegue a una introspección iluminadora, llega la clásica chispa de iluminación. Una nueva visión para resolver este problema, llega a usted y cambia su manera de verlo.
6. Construya una gran idea a partir de la introspección (o introspecciones), la introspección es el punto de partida, una chispa de posibilidad. Analícela, aliméntela y desarróllela. Combine su introspección con lo que ya aprendió sobre el tema.
7. Pruebe y valide la nueva idea, ¿Su idea realmente funciona? Pruebe su practicidad.
8. Introspecciones iniciales versus ideas duraderas.

Distinga entre su introspección inicial y una idea duradera. El proceso de ocho pasos puede ocurrir tan rápidamente que la mente no tiene clara, las distinciones entre los pasos, pero la

diferencia importa. El salto separa una introspección genuina y significativa de un simple pensamiento que se le cruza por la mente. Una verdadera introspección activa un desarrollo mayor o a veces un desarrollo activa la siguiente introspección para un salto importante. Piense en la cadena de descubrimiento y desarrollo. La explosión inicial de introspección revela una nueva asociación o enciende un cambio en sus patrones de pensamiento. Esto lo lleva, a una nueva idea que genera un momento de revelación.

Muchas compañías invierten en innovación, hablan sobre su importancia y terminan produciendo solamente, avances menores o actualizaciones graduales. La mayoría de los líderes no entienden lo que los desarrolladores de introspecciones deben generar para producir nuevas grandes ideas. Comience con este cuello de botella básico, y mida el poder de sus introspecciones. Use el sistema de los cuatro lentes paso a paso. Para innovar más efectivamente, aplíquelos en una escala grande y extendida.

Dedique semanas e incluso meses a un proyecto de innovación. Al principio, seleccione un grupo que se enfoque en su desafío de innovación y divídalo en al menos cuatro equipos, uno para cada lente. Si puede, asigne múltiples equipos para cada lente. Cada equipo, usa su lente asignada para generar ideas nuevas y significativas. Combine estas chispas en una cartera de introspecciones estratégicas. El pensamiento creativo debe comenzar a andar a medida que usted cambia el énfasis de sus equipos de generar chispas a construir ideas nuevas y revolucionarias. Para ayudar en este proceso, reorganice sus equipos o agregue más gente. Combine ideas para generar una química de creatividad adicional.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Contribuciones de los autores

Carmen Arocha Mariño y Antonio Castillo Guzmán: Elaboraron los comentarios sobre el autor y del libro que se propone.