

Tema 5. Favorabilidad al cambio

Introducción

Shimano, una compañía japonesa líder en fabricación de bicicletas, realizó una innovación en el año 2004 que no se ha vuelto a presenciar, ya que, buscando impulsar su crecimiento y crear algo nuevo, invitó a un equipo de diseñadores para colaborar con ellos de una manera más fuerte que la relación diseñador-cliente, buscaban unir sus fuerzas para explorar juntos el futuro de las bicicletas (Brown, 2020).

Al inicio se reunieron todos los expertos involucrados para determinar los límites y los objetivos del proyecto, comenzando por verificar el contexto.

En esta fase se descubrió que las personas sentían inquietudes al usar una bicicleta, debido a su costo y complejidad de uso, además, la falta de seguridad para los ciclistas limita el uso de las bicicletas en ciertas zonas y en fines de semana.

Gracias a esta información, en Shimano lograron reconocer el nuevo camino hacia un enorme y olvidado mercado, lo cual permitió que la organización fuera capaz de adaptarse a los cambios venideros.

Existen más ejemplos como Shimano, por lo cual, en esta experiencia de aprendizaje se desarrollará la favorabilidad al cambio, sus características y la manera de conseguirlo.



Explicación

Durante la niñez, vemos al mundo con gran ilusión y nos preparamos para descubrir su contexto e incluso cambiarlo. No obstante, al crecer, se suelen perder estas características, poco a poco se llega a pensar que los cambios y los inventos solo pueden ser generados por aquellos genios, cuyo talento es enorme. Si bien, el talento es importante durante el proceso creativo, la innovación depende más del esfuerzo y de la motivación.

La suerte tampoco es un factor determinante en el éxito, por ejemplo, si se participara en un concurso de conocimiento (con un tema específico), podrían tenerse dos opciones:

1. Esperar que las preguntas que se realicen tengan respuestas conocidas.
2. Estudiar el tema de manera previa.

La primera solución al reto aparenta ser más simple, pero, si se desea ganar, la segunda opción será la más útil, pues se podrá conocer más sobre el tema y, por tanto, la cantidad de respuestas correctas podrá ser mayor.

Así como el estudio, somos capaces de generar procedimientos que aseguren el éxito y que los resultados positivos puedan repetirse.

Esta capacidad es de suma importancia para innovar, pues al comprenderlo como un proceso, puede sistematizarse.

Hoy en día, existen muchos métodos para lograr sistematizar el proceso de innovación, pero uno de los más relevantes hoy en día es el método conocido como *design thinking*.

La metodología del *design thinking* nos permite comprender la manera en que se utiliza la imaginación, la lógica y la razón para desarrollar ideas novedosas, evitando caer en trampas que nuestros pensamientos puedan generar durante la innovación (Irigaray, 2022).

Un ejemplo de la aplicación de la metodología del *design thinking* se presenta durante la lluvia de ideas en una reunión del equipo creativo de alguna organización; si los participantes tienen desconfianza en sus ideas, la interacción será mínima y tediosa.

Esto impedirá desarrollar el potencial de las ideas, pues, aunque algunas de estas podrían no ser viables, muchas otras podrían cambiar la realidad actual. En otras palabras, el miedo hace que se desperdicie el potencial creativo del equipo.

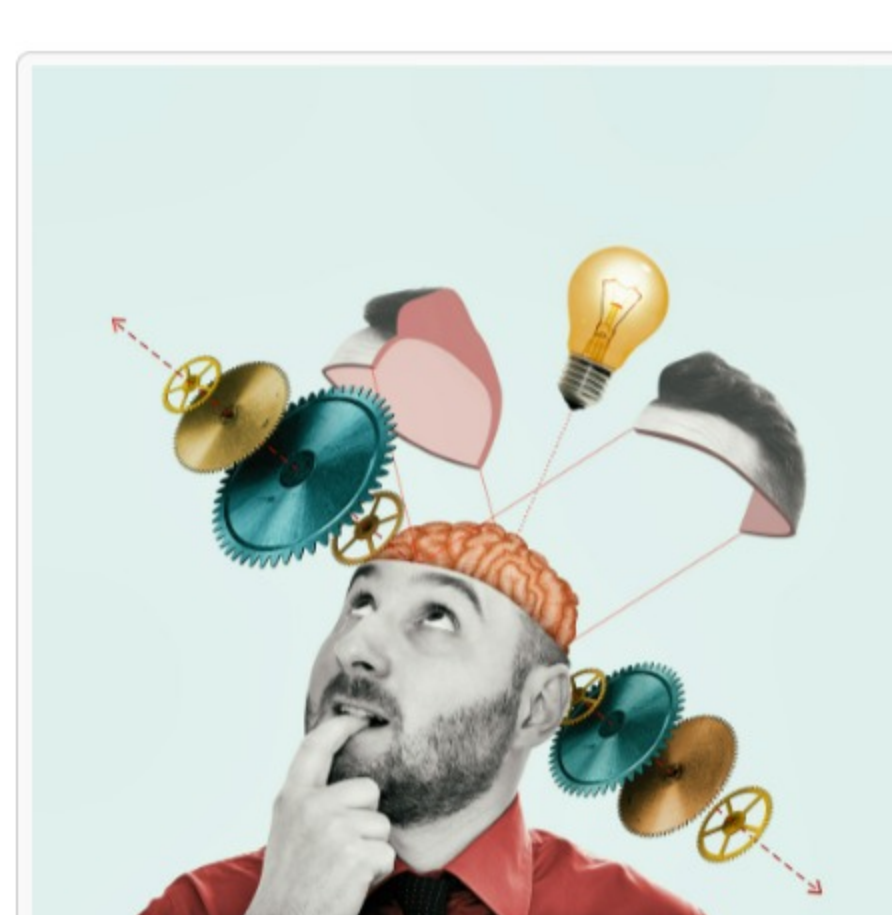
Comprender la manera en que se piensa y se usa la razón nos ayudará a dejar atrás estos temores, sin dejar de ser conscientes de que pueden surgir errores, pero que estos servirán para aprender y mejorar, así como para crear innovaciones.

A continuación, se presentan las fases del *design thinking* (Skali, 2021):

- **Fase de inspiración:** aquí se originan las nuevas ideas que abrirán paso al resto de las fases y guiarán nuestra innovación (ya sea proyecto, método, etc.). A diferencia de lo que se podría pensar, esta etapa es el momento ideal para olvidarse de los miedos y brindar ideas sin importar lo extrañas que puedan sonar.

- **Fase de ideación:** siendo la segunda parte de la metodología, esta fase implica filtrar todas las ideas generadas en una lluvia de ideas (en la etapa anterior), en busca de aquellas que resulten más llamativas, logrando despertar el entusiasmo entre los participantes que planearán y ejecutarán las tareas necesarias para llevar a cabo las innovaciones que pasen los filtros.

- **Fase de implementación:** como última fase de la metodología, en esta etapa se toman las ideas más sobresalientes que pasaron el filtro de la fase anterior para ir las convirtiendo en algo físico y tangible. Esta fase reta las ideas para comprobar hasta qué punto son viables; además de esto, nos permite aprender sobre los errores que se van experimentando.



Aunque este proceso puede parecer lineal, a medida que es implementado se puede mejorar, inclusive se puede volver a pasar por cada una de las fases para mejorar nuestra idea hasta que no se pueda mejorar más (Skali, 2021).

Ahora bien, si se habla sobre la innovación, se debe hablar sobre la importancia de entender el futuro.

Las distintas versiones del futuro están influenciadas por eventos, activistas, líderes e innovadores; de hecho, se contratan, eligen y promueven a personas capaces de planificar lo que sucederá con el proyecto en el futuro.

Al hacerlo, se están eligiendo a personas para investigar y construir futuros plausibles para crear un plan. Planificar es vital para el avance humano, puesto que nos ayuda a mitigar las posibles repercusiones de cualquier decisión.

Pero "hacer predicciones del futuro" no se limita a los líderes de los negocios, la política y la ciencia, todos pueden planificar con regularidad, ya sea con respecto al futuro personal (como elegir con quién compartir eventos personales importantes), o al del negocio (como la selección de inversiones con gran potencial).

Planificar nos permite tener una mejor idea de a dónde se podría llegar en los próximos cinco, diez o 20 años.

Para lograr una buena planificación, es necesario comenzar con el libre pensamiento acerca del contexto actual, es decir, se debe ampliar la comprensión de lo que está sucediendo en el mundo, la industria o alguna otra área específica.

Esto nos da las herramientas necesarias para entender qué preguntas se deben responder ahora y qué información será necesaria para seguir avanzando.

Aun así, se debe recordar que el futuro es algo impredecible, por lo que no se puede depender únicamente de la información con la que se cuenta actualmente. Como dice Thomas Kuhn en su libro: *La estructura de las revoluciones científicas*: no podemos depender exclusivamente de la información de nuestro campo, puesto que es necesario tener información de diversos campos, ya que las "revoluciones" suelen surgir de aplicar el conocimiento de varias disciplinas diferentes que interactúan entre sí (Noesis Vlog, 2019).

Además de estudiar varias disciplinas, es necesario crear un sistema que nos permita convertir la información en decisiones y acciones que tomen la dirección deseada, todo ello sin depender demasiado de los sistemas que se van creando.

En su libro *The Myth of the Framework*, Karl Popper (1995), advierte de los peligros de depender demasiado de cualquier sistema, puesto que, como dice el refrán: "No es bueno poner todos los huevos en la misma canasta", ya que, si esta se rompe, los huevos consecuentemente también se romperán.

El objetivo de cualquier sistema simplemente es responder a las preguntas que se plantean de acuerdo con la información y la comprensión del momento. Esto significa que ningún sistema es perfecto y, por lo tanto, deben refinarse constantemente a medida que se trabaja y se aprende más.

Para comenzar a innovar, imagina que nos han pedido que lideremos un proyecto futuro y que nuestro cliente es una empresa que creará una nueva forma de energía alternativa. Esta empresa sabe que la forma en que las personas consumen energía cambia constantemente. Se nos ha contratado con la tarea de diseñar una estrategia que garantice que esta nueva tecnología perdure.

¿Por dónde se puede empezar? Las posibilidades son múltiples y no hay forma de considerarlas todas. Para responder a esta pregunta, Scott Smith y Madeline Ashby (2020), recomiendan el siguiente enfoque:

Primero, analizar la razón por la que una empresa ha contratado a una persona innovadora. Sus razones permitirán comprender qué tipo de enfoque tomar y cómo abordar los diferentes problemas que puedan surgir.

La forma de empezar es hacer algunas preguntas, por ejemplo: ¿se ha incursionado en el campo de las energías alternativas con algún producto o tecnología?, ¿se ha pasado tiempo buscando resultados diferentes o una nueva perspectiva?, ¿qué tipo de financiamiento se encuentra disponible?

A partir de las respuestas, es posible extraer algunas limitaciones generales para los experimentos que se realizarán y, en consecuencia, consumirán los recursos disponibles.

Por ejemplo, si tenemos un presupuesto bajo, puede que no sea el momento de utilizarlo en prototipos llamativos. Después se debe decidir para quién es el plan que se creará. En el caso de la energía renovable, podría beneficiar a todo el mundo, pero es necesario averiguar cómo los distintos países generarán y consumirán energía dentro de diez años, considerando los recursos a su disposición. Para ello, se podría comenzar por observar los patrones de consumo de energía tanto del pasado como del presente.

En el proceso también es necesario tener en cuenta otros factores indirectos, como los cambios en la tecnología, los patrones de trabajo y los hábitos de viaje; todas estas variables ayudarán a construir una imagen más completa de lo que podría acontecer.

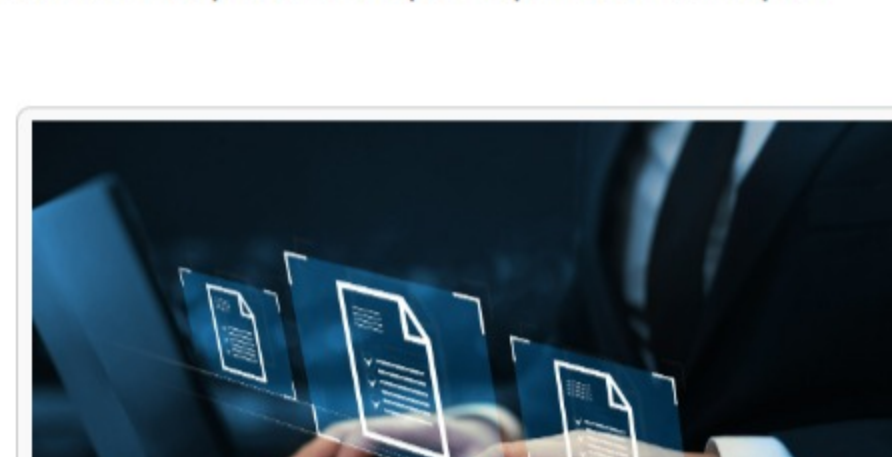
Por último, es importante tener un equipo competente. Se deben encontrar profesionales con experiencia en el sector y, preferiblemente, con los que se haya trabajado con anterioridad. Cuanto más amplio sea el rango de opiniones dentro del equipo, más útil será la predicción.

Una vez que se han encontrado a las personas adecuadas con el conocimiento, experiencia y temperamento necesario, la planificación comenzará a tomar mejor forma.

Un punto importante para el cambio es reconocer el valor de la información en el día a día. Las noticias, tendencias, cambios en los mercados y nuevos avances tecnológicos pueden resultar abrumadores, pero si aprendemos a procesar la información, se podrán mejorar las predicciones y probabilidades de éxito. Cada dato brinda una pista del futuro, por lo que es necesario prestar atención y sentir.

Sentir es una habilidad que puede desarrollarse siendo conscientes de que lo que sucede hoy es diferente del ayer y podría dar una imagen del mañana.

Así que se debe estar pendiente de las modas para comprender cómo el mundo cambia y cómo el negocio se debe adaptar, preparándose para el futuro.



Tecnológico de Milenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

Cierre

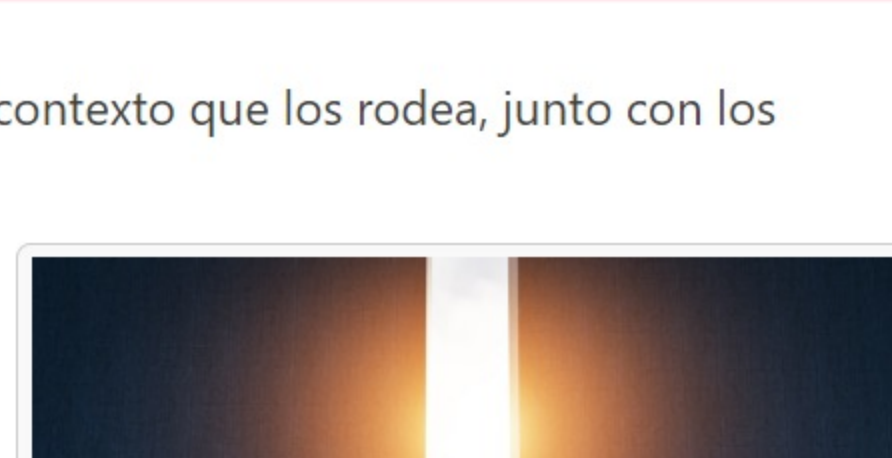
Como se logra observar, las empresas y los individuos necesitan prepararse para el futuro, comprendiendo el contexto que los rodea, junto con los cambios entre el pasado y el presente.

Asimismo, es necesario entender cuáles son los recursos disponibles y tener una metodología que les permita optimizar el proceso del pensamiento creativo para innovar como respuesta al cambio.

En la actualidad y el mundo que parece impredecible generar ideas novedosas y creativas que estén orientadas hacia escenarios futuros.

Para el entorno empresarial, un futuro eficaz puede significar la diferencia entre las ventas altas y la baja productividad.

Hay que reflexionar sobre lo siguiente: ¿cómo se ha innovado?, ¿se han intentado nuevas ideas o se están usando ideas obsoletas?



Referencias bibliográficas

- Brown, T. (2020). *Diseñar el cambio: Cómo el design thinking puede transformar las organizaciones e inspirar la innovación*. España: Urano, S.A.U.
- Irigaray, J. (2022). *Design thinking: qué es y cuáles son sus características*. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>
- Noesis Vlog. (2019). *Las revoluciones científicas en Thomas Kuhn*. Recuperado de <https://mundonoesis.home.blog/tag/revoluciones-cientificas/>
- Popper, K. (1995). *The Myth of the Framework: In Defence of Science and Rationality*. Inglaterra: Routledge.
- Skali, A. (2021). *Resumen del libro diseñar el cambio por Tim Brown (change by design)*. Recuperado de <https://thetowerofscience.com/espanol/resumen-del-libro-disenar-el-cambio-por-tim-brown-change-by-design-pdf-epub-gratis/>
- Smith, S., y Ashby, M. (2020). *How to future: Leading and sense-making in an age of hyperchange*. Londres: Kogan Page.

Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender el concepto de *design thinking* para poder mejorar el proceso de innovación.
- Identificar las fases del *design thinking* para ponerlas en práctica cuando se esté innovando.
- Reconocer la importancia actual de la información con el propósito de realizar acciones basadas en conocimiento justificado.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material de su computadora por exclusividad personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.