



Juan José Goñi
i3B

“La capacidad de observar para innovar. Múltiples formas y técnicas de observación”

Aunque parezca una obviedad la observación precede a la generación de ideas en cualquier proceso de innovación. Pero lo que no es tan evidente es que seamos hábiles a la hora de observar y sobre todo de obtener buenos resultados de la observación. Vamos a dedicar estas líneas a hacer una reflexión que nos haga entender mejor el proceso de observar y su importancia en las dinámicas de innovación que pretendemos incorporar en nuestras organizaciones.

La observación no consiste en ver o mirar, sino sobre todo en averiguar o descubrir con una intención. Esta intención residente en el observador cualifica diferenciando lo que es relevante de lo que no lo es. Lo que es relevante es visto y apreciado por el observador según su propia óptica. Lo que no es relevante pasa desapercibido por un observador y puede ser apreciado como singularmente interesante por otro. Es decir la observación es una función en la que el observador influye grandemente, a través de sus criterios de lo que es importante o lo que es irrelevante. Sólo lo primero es lo que le llama la atención. Observamos de manera muy distinta lo nuevo y lo desconocido de lo rutinario o habitual. Sobre esto último apenas dedicamos atención, pues se superpone sobre esquemas mentales tradicionales, sobre lo que ya se sabe o conoce, y no genera alerta o atención.

Como decíamos el primer paso de la innovación es la observación de problemas que puedan ser resueltos de forma ventajosa respecto a lo que es habitual en lo cotidiano. Para enfocar la observación de manera productiva deberemos definir previamente cuestiones sobre: qué observar, cuándo observar, cómo observar. En cualquiera de estos enfoques tenemos que adoptar posturas de observación intencionadas, a través de una mezcla de intención y de apertura mental para evitar volver a los esquemas rutinarios que nos impiden percatarnos de cosas nuevas. Lo nuevo no está en el exterior, sino que está en la forma en que dirigimos la mirada a lo de siempre.

La primera cuestión a resolver es la que se refiere al objeto de la observación. Para una empresa la observación debe ir dirigida hacia los problemas de todos los agentes internos o externos de la empresa. Cada miembro de ésta debe orientar su mirada para observar y comprender los problemas que resuelve la empresa. Los clientes, para los que construimos servicios y productos de valor, constituyen el foco de observación. En ocasiones la mirada se focaliza en los problemas internos pero este no es el buen camino. Son los problemas externos los que nos guían a la innovación y en el diseño de su solución novedosa encontraremos otros problemas internos que habrá que resolver. En definitiva ver como nos ven los clientes y sentirse como se sienten los clientes son los primeros pasos para iniciar una correcta observación.

Esto no es fácil de hacer desde posiciones directivas a veces distantes de los espacios cotidianos de relación de la empresa con sus clientes. Se precisa preparar escenarios de observación insertos en la vida cotidiana de la relación de la empresa con sus clientes. Los procesos de observación deben de ser continuos e insertos en el trabajo cotidiano de cualquier gestor, y en mayor grado si este dirige equipos humanos en relación directa con clientes.

La acción de observar no es algo improvisado sino que debe ser planificada y preparada de antemano realizando una preparación previa de la observación. Consiste en definir lo que buscamos, aunque puedan tener lugar sin duda otros hallazgos a lo largo del proceso de observación. Por ejemplo una observación puede consistir en la revisión detallada de los diálogos de servicio y venta a través de un call center, con objeto de discriminar diferentes comportamientos de clientes.

Son muchos los espacios de observación para la innovación en las que podemos actuar en la gestión cotidiana de la innovación en la empresa. Un ámbito de aplicación y en el que se han desarrollado técnicas específicas es el relativo a la cualificación de procesos de venta en los que se documentan de manera sistemática las posiciones y tendencias de los distintos miembros del conjunto decisor en una operación comercial. Esta sistemática deberá extenderse a otros campos de la operativa empresarial. Para simbolizar y extender la idea de la importancia de la observación intencionada

podemos hacer referencia a cuatro instrumentos ópticos que nos ayudan a entender y saber más acerca de lo que queremos observar.

Estos cuatro instrumentos (ver Figura 1) simbolizan los correspondientes campos de observación, y todos son imprescindibles en una organización con capacidad de detección de oportunidades de innovación. Se refieren a la combinación sistemática de espacios internos y externos, junto con la apreciación de la cercanía o la lejanía acerca de lo observado.



1.- Sistemas ópticos de observación

En la empresa son necesarios todos estos instrumentos y la sabiduría de emplear adecuadamente cada uno de ellos para el tipo de observación que se precisa y en el ámbito adecuado. El significado de cada uno de ellos es:

- **Telescopio** (fuera y lejos).- Este instrumento sirve para proyectar el futuro y observar espacios emergentes en los que ha de desenvolverse la empresa. Esta observación se corresponde con un plan a futuro, un plan estratégico o una

decisión que afecta a un futuro desarrollo de la empresa. Esta forma de ver debe prescindir del detalle y de la visión a corto plazo tanto interna como externa.

- **Prismáticos** (fuera y cerca).- Este instrumento sirve para guiarnos dentro del espacio donde estamos, donde están nuestros clientes y nuestra competencia y nos permiten innovar dentro de unas grandes rutas ya trazadas. Nos dan visibilidad para la operación táctica y nos deben permitir reaccionar con rapidez ante cambios externos y en su caso hacernos pasar a la observación telescópica.
- **Microscopio** (cerca y dentro).- El instrumento que representa el análisis, la visión fragmentada de los componentes de cualquier cosa es el microscopio. También en la innovación este instrumento sirve para concretar el análisis de lo que hay que cambiar y es el que nos dimensiona la operación de cambio. No podemos innovar sin microscopio pero este instrumento no es el único ni el primero en emplear para avanzar en la buena observación. Ha de estar supeditado a los anteriores.
- **Caleidoscopio** (lejos y dentro).- Este instrumento mitad juego, mitad descubrimiento es muy importante en la visión futura de la organización. Por lo general no hay cambio en ninguna organización sin un cambio de forma, es decir, si reforma de los modos de gestión y relación internos. El caleidoscopio representa una nueva organización en la que los mismos recursos son interconectados de otra forma dando pie a comportamientos diferenciados del pasado.

Cualquiera de estos instrumentos (ver Figura 2) nos permite aumentar y mejorar la visión acerca de las cosas y fomentar la interpretación novedosa de los problemas habituales.

	Instrumento	Espacio de observación empresarial
Lejos y fuera	Telescopio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan estratégico ▪ Misión, visión ▪ Prospectiva
Cerca y fuera	Prismáticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación operativa ▪ Gestión innovación ▪ Vigilancia tecnológica
Cerca y dentro	Microscopio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización operativa ▪ Calidad producto/proceso ▪ Seis sigma
Lejos y dentro	Caleidoscopio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación personas ▪ Equipos alto rendimiento ▪ Autogestión/excelencia

Figura 2.- Los instrumentos de observación en la empresa

Cada instrumento tiene su aplicación en la mejora de la capacidad de observar. Prescindir de cualquiera de ellas nos reduce visibilidad y con ello capacidad de respuesta, en un momento en el que la innovación debe ser tratada de una manera más frecuente y sistemática. Empecemos por este punto analizando nuestra capacidad de observar o de ver lo que habitualmente no vemos o queremos ver. Tras este primero vendrán otros pasos en este esfuerzo continuo de implantar la sistemática de la innovación.