



INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA
www.iee.edu.pe



1

Serie ARTÍCULOS¹
n° 56

∴ INNOVAR MÁS QUE REFORMAR. EL PERÚ DEBE MEJORAR ∴

Francisco Huerta Benites²
institutoeconomia@iee.edu.pe

Lima, 10 marzo 2018



Premio PODER
al think tank
de regiones 2014
INSTITUTO DE ECONOMÍA
Y EMPRESA

¹ Es un artículo del Instituto de Economía y Empresa (IEE), y que trata de temas diversos de economía, desarrollo y negocios. Usualmente son escritos debido a la importancia coyuntural y estructural del tema, y/o a solicitud de publicaciones impresas y digitales de diversas instituciones del país. Los números anteriores, la serie de "AZ" (115 ediciones) y "temas de desarrollo", se pueden hallar en www.iee.edu.pe

² El autor es director/consultor/investigador del IEE. Es consultor y asesor en organizaciones privadas.

INNOVAR MÁS QUE REFORMAR. EL PERÚ DEBE MEJORAR

Para muchos Finlandia es el país con la mejor educación pública del planeta. Pese a sus logros, los finlandeses están abocados a profundos cambios en su sistema educativo. Lo hacen porque las competencias necesarias para desenvolverse en un mundo marcado por el cambio, obligan a revisar metodologías de enseñanza, el diseño de la sala de clases, los programas curriculares, la capacitación de profesores, entre otros temas.

2

Hablan de innovar en educación más que de reforma, con lo cual ponen un foco de futuro y se centran en *mejorar la propuesta de valor para sus niños*. De paso, distinguen lo que es factible en el corto plazo de lo que sólo puede realizarse en tiempos más largos (A. Gómez, CIUC, 2016).

El Perú, mejoremos de una vez

Nuestro país que no está nada bien en educación (y en otras áreas) respecto al mundo (e incluso algunas regiones no están bien en ranking nacional), no hace su mejor esfuerzo para salir de su “incómoda posición”. Se está apostando más a ajustar por cantidades (mayor presupuesto, etc.), que a ajustar por precios (alinear incentivos, etc.); lo primero es (muy) fácil cuando hay presupuesto, para lo segundo se requiere claridad y liderazgo³.

Es nuestra historia recurrente. Somos populistas pues generamos derechos pero no deberes (no se forman ciudadanos)⁴. El camino al éxito se hace más difícil, ¡Cambiemos para bien de todos!

Superar la inercia cognitiva (IC)

La IC es la tendencia que tenemos a seguir pensando como lo hemos hecho anteriormente. Así, la mayoría de las personas interpreta nuevos eventos, ideas y

³ Ajustar por cantidades no ajusta los precios (relativos), es decir los incentivos siguen desalineados, el problema sigue latente, y se hace más evidente en un contexto de restricción presupuestaria como el actual. Hasta ahora en el Perú, los gobiernos han seguido el camino más fácil.

⁴ Es un proceso serio de cambio, inicialmente las obligaciones tienen que ser más que los derechos, luego éstos se van acercando a aquéllos y el sistema se equilibra, el resultado es una economía y sociedad flexible y dinámica rumbo al desarrollo. En el Perú tenemos organizaciones públicas rígidas (incluso que han sido capturadas), ineficientes, que defienden el *status quo*, se resisten al cambio y modernidad. Apoyadas, cuando no, por políticos desaprensivos y populistas, que están dispuestos a defender los “derechos” de los que podrían ser “afectados”, por supuesto nada se dice de los derechos de “los clientes”, los ciudadanos. Poner en balanza ambo derechos, y ajustarlos (equilibrarlos) en el tiempo, sería un buen inicio de cambio.

hechos desde un prisma en que encajan con lo que creen, o está en contra de lo que creen. Esta manera de ver las cosas nos juega la mala pasada de rechazar información valiosa porque está en contra de una creencia o sentimiento con, muchas veces, consecuencias desastrosas.

Superar la inercia de acción.

Aun cuando seamos capaces de darnos cuenta que debemos cambiar, parte del problema es la tendencia que tanto personas como organizaciones tienen a seguir actuando como lo han hecho siempre. Esto es lo que conocemos como tendencia de acción, o estructural.

Desarrollar colaboración

Una persona puede saber que fumar, o alimentarse mal, es dañino para su salud, pero pocos tienen la capacidad de cambiar los hábitos. Es por esto que una estrategia común para lograrlo es asociarse con otros buscando el mismo objetivo. Más allá de las metas personales, la colaboración ha mostrado ser el motor de organizaciones y sociedades para enfrentarse a adversidades (A. Osorio, MIT Sloan School of Management, 2016).

Hacia la innovación

Se ha asentado la idea de que para innovar hay que dejarse llevar por la pasión y la creatividad. Esta visión, que nace de mal entender creatividad como atributo especial de solo algunos, limita los esfuerzos y potencial de equipos. La dificultad y fracasos al innovar no resulta de "falta de creatividad", sino delimitaciones para entender y gestionar el contexto y complejidades del proceso, y el rol de cada persona en el sistema. Dependiendo de la industria y grado de novedad, una innovación puede tomar entre 6 meses y 15 años en llegar al mercado.

Porqué los éxitos y fracasos

La causa de diferencias entre éxitos y fracasos no son buenas o malas ideas. Estas son una consecuencia. En términos generales, estas diferencias se pueden resumir en (i) cómo se originan los proyectos de innovación, (ii) cómo se desarrollan (el tipo de procesos de innovación y cómo se utilizan), (iii) la manera en que el comportamiento consistente de una corporación refuerza o dinamita su cultura de innovación, (iv) la

manera en que las personas participan y aprenden durante cada proyecto, y, (v) y la capacidad de las organizaciones para absorber este aprendizaje (A. Osorio, MIT 2016).

Cuando hablamos de “aprendizaje” hacemos desde un sentido profundo, que incluye aspectos técnicos, cognitivos, actitudinales y emocionales⁵.

Tipos de creatividad y roles

Hace algunos años John Tusa decía que “la creatividad se ha transformado en algo casi imposible de utilizar” debido a la manera liviana de usar el término. Si bien la creatividad es indispensable para innovar, se tiende a entender mal qué tipo de creatividad es más efectiva para cada objetivo, y cómo articularla.

La imagen más común, y difundida por estos días, es la del iluminado capaz de generar nuevas ideas y productos mediante exploración y juego libre. Este estereotipo corresponde a lo que David Feldman de la U de Tufts, denomina entre creatividad baja y media. Alta creatividad, según él, va más allá de las ideas, es la habilidad de generar insights o hacerse preguntas que cambian el mundo. Este tipo de creatividad se presenta en otro tipo de estereotipo: uno más callado, menos histriónico, más reflexivo, y menos “cool”, y rara vez ambos tipos se expresan en su máximo en la misma persona⁶.

Todos podemos participar en innovación

La calidad de una innovación es proporcional a nuestra capacidad de empatizar, pero nuestra capacidad para empatizar está limitada por habilidad de entender nuestras propias emociones. Esto, que parece salido de un libro de autoayuda, es crítico para lograr identificar y entender el estado del problema que un equipo de innovación desea cambiar, identificar el estado deseado para ese problema, y descubrir caminos posibles

⁵ Así, sabemos que proyectos de innovación originados en desafíos tienen mayor probabilidad de éxito que aquellos basados en ideas. Sabemos además que para instalar capacidades de innovación debemos diseñar una estrategia de innovación que apoye las estrategias tecnológicas y de mercado de la empresa, y esté habilitada por procesos, mecanismos de gestión y una organización gestionada bajo control “sutil” de alta gerencia. Esto, de estar alineado, podría generar una cultura que refuerce comportamiento consistente de largo plazo (Ob. cit)

⁶ Más allá, las personas tenemos una disposición a la creatividad que se ve afectada por las actitudes, emociones y capacidad de aprender frente a un contexto cambiante. así, la disposición a la creatividad de una misma persona varía. Además, cada persona tiene niveles de tolerancia al riesgo, maneras de actuar, pensar, género, y conocimiento técnico distinto que les habilita a obtener distintos niveles de desempeño frente a un mismo problema o evento. Más aún, hemos visto cómo el liderazgo va cambiando a lo largo de un proyecto de innovación dependiendo de la combinación entre dificultad técnica, emocional y cognitiva que enfrentan los equipos (ob. cit).

para cerrar esa brecha que sean humanamente deseable⁷. *La dificultad para innovar no está en la ausencia de buenas ideas, sino en trabajar en el problema equivocado.*

En resumen: enfrentados al mismo desafío de innovación, un equipo de personas comunes y diversas, equipadas con el entrenamiento adecuado son –invariablemente– superiores a un “equipo de creativos”.

Francisco Huerta Benites
Instituto de Economía y Empresa
Ongd “Ciudad Feliz”
www.iee.edu.pe

Lima, 10 marzo 2018

⁷ Pocos factores ayudan más en el descubrimiento y definición de la naturaleza de un problema, y de las distintas vías de solución, como la *instalación de capacidades para empatizar de manera profunda con los distintos actores relacionados a un problema*. No sólo con clientes, sino además con los operarios que llevarán a cabo acciones clave, y cualquier otro grupo de interés. Parte de las protestas que vemos hoy en las calles se derivan de una profunda falta de empatía por el otro.