



La investigación deliberante

# El cambio permanente

Implementar la plataforma de innovación en una empresa significa un cambio fundamental de la organización, pues implica mejorar su capacidad de observar el entorno al incorporar la comprensión del mismo que tienen otros. Ello se logra a través de la investigación deliberante.

**T**odo parece mostrar que en los negocios modernos la innovación es el tema central.

En efecto, los negocios tienen que variar en estrategias, servicios, productos y procesos para sobrevivir en un mercado que también lo hace.

Introducir en la empresa una plataforma de innovación es equivalente a institucionalizar el cambio permanente. Es decir, a resolver el elusivo problema de cómo generar los cambios.

Lo que queremos aquí es presentar un modelo sencillo de la plataforma de innovación que usa la investigación deliberante, como un ingrediente esencial de la misma.

Hay dos elementos en una plataforma de innovación:

→ **‘Las empresas cambian su propio entorno al introducir nuevas formas de conversar’**

- Un sistema para identificar áreas o temas que requieran innovación. Este puede ser simplemente el rastreo sistemático de lo que se dice o ocurre en los escenarios en que la empresa se enfrenta con *stakeholders*. Por ejemplo, ferias en donde se pueda ver la competencia, o las entrevistas de satisfacción de los clientes que permiten conocer en qué medida no se están satisfaciendo sus necesidades, o los escenarios de planeación de la misma empresa

en cuyo seno se identificarán necesidades de innovación.

- Un sistema de investigación deliberante que le permita a la empresa construir arquetipos de solución al problema que se quiere manejar a través de la innovación.

## Un café para investigar

Sistemas de investigación deliberante son por ejemplo los llamados ‘World Cafés’, que son métodos fáciles de usar con

→ **‘Sistemas de investigación** deliberante son por ejemplo los llamados ‘World Cafés’, que son métodos fáciles de usar con conversaciones controladas que permiten el dialogo constructivo y generativo de soluciones de grupos heterogéneos de personas vinculadas desde distinto puntos de vista a un problema’

conversaciones controladas que permiten el dialogo constructivo y generativo de soluciones de grupos heterogéneos de personas vinculadas desde distinto puntos de vista a un problema. El ‘World Café’ fue introducido por Juanita Brown, investigadora asociada del Instituto para el Futuro. (Más información en [inquiry@theworldcafe.com](mailto:inquiry@theworldcafe.com)).

Otro tipo de investigación participante es el llamado ‘Proceso en U’, una técnica desarrollada por Otto Sharmer (Theory U SOL Cambridge Massachusetts 2007). Estos son sus elementos:

- Equipos de trabajo que le den forma final a uno de los arquetipos de solución identificados en el proceso de investigación deliberativa y que le garanticen un valor agregado a la empresa. Los equipos naturalmente son dependientes del tema y varían con él.

- Aprobación y puesta en marcha de la innovación. La empresa debe apropiarse de la innovación con plena conciencia de sus implicaciones. Además, debe hacerle seguimiento y evaluación.

### Un botón para la muestra

Por ser complejo para este espacio y por no violar convenios de reserva, no presentamos ejemplos empresariales, pero sí uno del campo deportivo que muestra bien los procesos y su uso.

En un equipo de rugby aficionado se identifica, como el principal problema de su rendimiento, la ausencia de los jugadores a los entrenamientos.

Para encontrar la innovación que se necesita y lograr dicha asistencia, se desarrolla un ‘world café’ al que asisten deportistas de varias disciplinas. Allí se proponen dos preguntas: “¿Bajo qué condiciones se han sentido motivados para asistir a los entrenamientos?” y “¿Qué se puede hacer para lograr la asistencia en el futuro?”.

Las respuestas apuntan a dos hechos fundamentales. El primero es que la asistencia a los entrenamientos se incrementa cuando hay una mayor amistad y relación social entre los jugadores. De modo que para captar esta oportunidad, se decide introducir los terceros tiempos en los partidos: es decir, un espacio después del partido en el que se comparte con familiares y amigos. La segunda revelación del ‘world café’ es que al entrenamiento se asiste más puntualmente cuando hay cercano un partido importante. La solución se canaliza incrementando el número de torneos y compromisos a los que asiste el equipo.

La plataforma de innovación aquí descrita ha sido usada tanto por empresas de servicios para innovar su cadena de valor en el servicio al cliente, como por la policía de la República Dominicana para su reestructuración. Es la misma propuesta acogida por SOL, la sociedad de organizaciones presidida por el conocido profesor Peter Senge. Y es muy similar a la de los procesos de innovación introducidos por la famosa firma Ideo y que resume Tom Kelley en su libro *The Art of Innovation*.

La plataforma de innovación significa un cambio fundamental de la organización, pues implica mejorar su capacidad de observar el entorno al incorporar la comprensión del mismo que tienen otros. Ello se logra a través de la investigación deliberante y, además, al cambiar su propio entorno al introducir nuevas formas de conversar. Y es que si cambiamos la conversación cambiamos el futuro.

