

# Innovación Conjunta\*

## La guía práctica para innovar!



Autor

**Arturo Uscátegui Restrepo**  
[arturo@colobremos.com](mailto:arturo@colobremos.com)

Agosto 2014

Actualización más reciente: 150421-08h26UTC



\* Sutil variante generada dentro del concepto de Innovación Abierta

## Contenido

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>3</b>
<b>CÓMO INNOVAR?</b>	<b>4</b>
<b>INNOVACIÓN CONJUNTA</b>	<b>4</b>
<b>CONTINUUM DISPÓSITUS</b>	<b>5</b>
<b>EL PRINCIPIO HOLÓPTICO</b>	<b>5</b>
<b>LAS 7 FASES</b>	<b>6</b>
I. VIGILANCIA	6
II. DESAFIO	7
III. IDEAS	7
IV. OPORTUNIDADES	7
V. PARTNERSHIP	8
VI. PROYECTO	8
VII. MEJORA, CREACIÓN o INNOVACIÓN	8
<b>PARA REFLEXIONAR</b>	<b>9</b>
<b>CRONOLOGÍA: EVENTOS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>10</b>

## **Agradecimientos**

Agradecimiento especial al Doctor Henry Chesbrough por todas las luces que sus trabajos sobre la innovación nos han aportado a investigadores, profesionales y a todas las partes interesadas de aquellas organizaciones que en la última década se vienen beneficiando del enfoque de innovación abierta del cual se nutre el presente artículo.

## Cómo Innovar?

Desde que me interesé en los temas de innovación, me he encontrado con toneladas de publicaciones (libros, artículos, conferencias, modelos, métodos, etc.) que explican porqué es importante innovar, que nos dicen que tenemos que pensar de otra manera para poder innovar, que recogen frases de personajes celebres en son de lección o de alarma para que tomemos consciencia que cada uno de nosotros somos capaces de innovar, etc, etc. Pero a mi humilde juicio, un muy limitado número de esas publicaciones nos hacen propuestas claras de cómo podemos innovar.

Inspirado principalmente en los trabajos del Dr Henry Chesbrough, el presente artículo presenta la secuencia de 7 fases mayores que las empresas más exitosas e innovadoras del mundo en los últimos 20 años han venido ejecutando para mejorar, crear e innovar. Si usted lee atentamente cada una de estas 7 fases y comprende los mecanismos subsecuentes que las relacionan, ud y/o su organización podrá transformar de manera significativa mejorando, creando e innovando, la manera de generar valor, no solamente a través de su oferta, sino también a través de su manera de trabajar y de apoyar el desarrollo de su organización.

## Innovación Conjunta

Lo que se conoce hoy en día como Innovación Conjunta es una sutil variante del concepto de Innovación Abierta, generada por las múltiples experiencias que se han llevado a cabo en el mundo entero desde que el Dr Henry Chesbrough acuñó el concepto de Innovación Abierta en sus trabajos de investigación durante la última década del siglo XX. Su primera obra fue publicada en el año 2003 (ver bibliografía al final de este artículo).

Mas allá de los trabajos de investigación realizados por el Dr Henry Chesbrough, la innovación abierta es el resultado de un fenómeno de sociedad que fue surgiendo durante la segunda mitad del siglo XX y se aceleró con mucha fuerza desde su última década. Muchos de los modelos de producción y de gestión de recursos que apoyaron el enorme desarrollo tecnológico y la prosperidad de muchas organizaciones durante el siglo XX, entraron en desgaste acelerado durante los últimos años. Hoy en día las organizaciones más innovadoras del planeta y que muestran un progreso positivo en sus cifras de ventas, además de una progresión con características de trascendencia, se están apoyando en modelos de producción y de gestión de recursos basados principalmente en la movilización de las fuerzas vivas de la organización misma. Se habla entonces de [Desarrollo Organizacional Desde Dentro](#).

Es desde ese contexto histórico de evolución y de desarrollo tecnológico que en respuesta a la gestión de la innovación, surge la propuesta de innovación abierta que el Dr Henry Chesbrough comenzó a identificar a finales del siglo XX.

Las empresas empezaron a abrirse y a entender que ya no podían mantener en secreto sus propias innovaciones, y que una de las claves para acelerar la innovación era acoger las ideas externas y compartir conocimiento entre varias instituciones. Las primeras experiencias demostraron el fuerte potencial creativo y el

enorme beneficio en cuanto a la generación de verdadero valor que podía liberarse al compartir el conocimiento intra-organizacional, multi-cultural y multi-disciplinario.

Como todo cambio, esa gran transformación de la manera como se venía gestionando la innovación, provocó grandes resistencias. La resistencia más importante se situó en el “generador central” que había alimentado todos los modelos de desarrollo y crecimiento de los últimos siglos: la retención del conocimiento respaldada por todos los mecanismos de gestión de la propiedad intelectual. Ese freno al impulso de la verdadera innovación abierta se convirtió en su desafío más fuerte. Hoy en día, aunque se sigue hablando de innovación abierta, lo que realmente se viene aplicando en el ámbito de las grandes organizaciones privadas es lo que se denomina “innovación conjunta”.

La innovación conjunta hace referencia a la misma multiplicidad de acciones que constituyen un proceso de innovación abierta. La única sutileza radica en que un dispositivo de innovación conjunta contiene reglas de juego que regulan con espíritu protector, los accesos y la participación de cada una de las partes interesadas, al mismo tiempo que la remuneración de su participación. El objetivo de dicha regulación es mantener una coherencia distribuida de derechos de propiedad intelectual en beneficio de todas las partes interesadas, dentro de un perímetro organizacional o de proyecto, determinado.

Que se trate de innovación abierta o de innovación conjunta, su aplicación en la organización se traduce por un dispositivo de gestión que permite el flujo continuo que caracteriza a la innovación en cualquier ámbito.

## Continuum Dispòsitus

El Continuum Dispòsitus, hace referencia al dispositivo a través del cual cualquier organización puede manejar su propio continuum de innovación y así gestionar sus fases de innovación en modo abierto o conjunto. Dicho dispositivo está constituido por :

- el principio Holóptico
- 7 fases subsecuentes estrechamente relacionadas

### El principio Holóptico

Para que el continuum de innovación de una organización pueda cumplir con sus funciones y aportar los beneficios esperados, el diseño de dicho dispositivo necesita satisfacer las mínimas condiciones espaciales expuestas por el holopticismo<sup>1</sup>.

Según Jean Francois Noubel, el holopticismo se define como un "espacio físico o virtual, cuya arquitectura se ha diseñado intencionadamente para dar a sus jugadores la capacidad de ver y percibir todo lo que está teniendo lugar allí" o "un espacio que permite a cualquier participante recibir en tiempo real las

---

<sup>1</sup> Para más información, por favor consultar los trabajos realizados por Jean-François Noubel <http://cir.institute/holomidal-collective-intelligence/>

manifestaciones de otros miembros del grupo (eje horizontal) y las que se producen desde el nivel superior (eje vertical)."

El holopticismo es la percepción de lo colectivo como una entidad unificada y coherente.

El holopticismo es una propiedad natural de los grupos pequeños: cada jugador puede decidir plenamente sobre sus acciones, porque él lo sabe inmediatamente y está siempre actualizado sobre el todo. Esto es lo que le permite al individuo una capacidad de acción que no se basa en la obediencia a una cadena de mando a ciegas, sino en la percepción directa, que a su vez dará lugar a acciones generadas por el ejercicio de la autonomía de cada individuo y construidas con base en la interacción directa con su entorno. Un equipo deportivo, un grupo de jazz, son ejemplos bien conocidos. Su potencial radica tanto en la calidad técnica de los jugadores como en la capacidad para representar ese todo colectivo que está surgiendo en un momento dado. Hasta ahora el holopticismo sólo había sido posible a una escala pequeña y cuando los jugadores están en proximidad sensorial los unos de los otros, en el contexto de la inteligencia colectiva original.

La inteligencia colectiva holomidal restablece esta propiedad del holopticismo a gran escala, a través de la Socialware. La investigación actual en este campo, consiste en explorar y desarrollar entornos que permitan la experiencia holoptística en gran escala y a distancia.

## Las 7 Fases

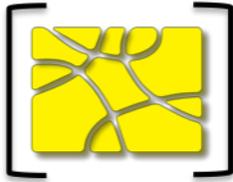
### I. VIGILANCIA



Este es el espacio permanente de monitoreo del ecosistema interno y externo de la organización. Dependiendo de la madurez del dispositivo y de los recursos con los que cuente la organización, esta fase del continuum de innovación puede traducirse en la afiliación a revistas especializadas, a plataformas de agregación de noticias y de información sectorial, visitas a ferias y salones especializados, y en general a la conexión permanente con toda la actualidad relacionada con la actividad de la organización y otras áreas de interés. Pero esta dimensión de vigilancia no se restringe a observar lo que sucede fuera de la organización; captar y explotar las huellas de uso, dentro y fuera de la organización hace también parte del universo de oportunidades que inspirará los nuevos desafíos de la organización.

Se requiere que este espacio sea un lugar físico o virtual determinado donde toda la información pueda encontrarse y depositarse de manera dinámica y actualizada, con libre acceso y a disposición de todas las partes interesadas de la organización.

## II. DESAFIO



La evolución natural de la organización genera desafíos. Los desafíos son el fruto del proceso cotidiano de generación de valor al servicio de la visión de la organización. Es en este espacio donde maduran las situaciones que llegarán a convertirse en desafíos. Los orígenes de los desafíos son múltiples. Dependiendo de la gobernanza existente, algunas de las fases de génesis que dan paso a la identificación clara de los desafíos serán restringidas a instancias de dirección de la organización.

## III. IDEAS



Cuando existen desafíos, puede entonces darse lugar a la generación de ideas que busquen aportar soluciones a dichos desafíos. Este es un espacio abierto a toda la comunidad de partes interesadas que constituyen el perímetro del continuum de innovación en cuestión. Este espacio facilita no solamente la generación de ideas, si no también el proceso de madurez de cada idea con todas las formas posibles de documentación de una idea: escritos, videos, imágenes, dibujos, 3D, esquemas, sonidos, etc. Según el nivel de sofisticación del dispositivo del continuum de innovación, este espacio puede facilitar la agregación de temas claves, palabras, frases, etc que permitan automáticamente constituir grupos de ideas que pasarán a convertirse en oportunidades.

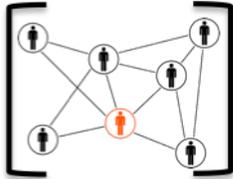
## IV. OPORTUNIDADES



Dentro de este contexto, una oportunidad es una idea o un conjunto de ideas que ha madurado lo suficiente para pasar a otro estadio de su evolución en su camino hacia el nacimiento de un elemento innovador, de mejoramiento o de creación. Las características de una oportunidad la asimilan a un embrión de proyecto, en la medida en que ya no se trata de una mera idea la cual puede ser muy maleable. Aquí, la idea o el conjunto de ideas alcanzan el estatuto de oportunidad cuando empieza a requerirse de tratamientos con un cierto nivel de sofisticación que permitan evaluar y confirmar su viabilidad y su pertinencia. Una oportunidad puede

requerir la movilización de un presupuesto, de recursos de diferente naturaleza y de un cierto nivel de adhesión o de compromiso por parte de la comunidad que la constituyó. Es en esta fase donde su capacidad de escalabilidad puede ser demostrada.

## V. PARTNERSHIP



Una vez la oportunidad alcanza su nivel de madurez (determinado por criterios estratégicos de la organización), esta es llevada a un espacio de encuentro de posibles patrocinadores (business angels, laboratorios, expertos, etc), donde podrá presentarse como una real oportunidad con argumentos claros y pruebas de viabilidad de negocio, de desarrollo tecnológico, etc. Durante su proceso de madurez en este espacio, la oportunidad se enfrentará a nuevas exigencias y captará los recursos necesarios y movilizará las nuevas partes interesadas que se involucrarán en su madurez.

## VI. PROYECTO



Una oportunidad que ha logrado conseguir el patrocinio necesario para continuar su evolución, se convierte naturalmente en un proyecto con todos los elementos de desarrollo operacional, de calendario, de equipos de trabajo, de presupuesto, de etapas de entrega y evolución y de movilización de los diversos recursos y perfiles que le permitirán lograr la producción final del elemento innovador: un producto, un servicio o un enfoque, con capacidad de escalabilidad demostrada, que cumple con los requisitos exigidos para generar verdadero valor a por lo menos una tipología de cliente determinada y a por lo menos una necesidad claramente identificada.

## VII. MEJORA, CREACIÓN o INNOVACIÓN



El proyecto terminado se valida por un verdadero nacimiento que a su vez representa una nueva vida generadora de nuevas ideas, nuevas oportunidades, nuevos proyectos ...

El continuum de innovación que podría leerse como un proceso lineal, en la realidad no se limita únicamente al logro obtenido al final de las 7 fases presentadas aquí arriba. El continuum de innovación es un flujo que atraviesa toda la organización con muy pocas o casi inexistentes diferencias de jerarquía o barreras administrativas, de tiempo o de espacios formales de reuniones consumidoras de tiempos productivos. Cada una de las 7 fases es generadora de conexiones inesperadas que alimentan el cotidiano de la organización aportándole valor a todos sus procesos.

Desde las primeras experiencias de estos enfoques de innovación abierta y conjunta, grandes organizaciones se precipitaron para beneficiar rápidamente de la importante aceleración y de los grandes beneficios en la innovación no sólo de productos/servicios, si no también en procesos internos. Los primeros casos más significativos fueron: Philipps ([simplyinnovate.philips.com](http://simplyinnovate.philips.com)); IBM – Collaborative Research Initiatives; LG – Collaborate and Innovate portal; Toyota – Ideas for good; OpenIDEO – Solving big challenges for social good; Audi Production Award; Lego Cuusoo; Quirky; SAP; Unilever; Xerox; entre miles de nuevos casos.

### **Para reflexionar**

Dejar el poder del trabajo al consenso del grupo es fastidiar la innovación.

Enseñanzas de Estimergia (Ausencia de control sobre las personas. Sistema basado en la acción)

## **Cronología: Eventos y Referencias Bibliográficas**

- 2010: Brant Cooper and Patrick Vlaskovits : The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany
- 2006: The Gartner Business Value Model: A Framework for Measuring Business Performance; Michael Smith, Audrey L. Apfel, Richard Mitchell.
- 2005: Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press
- 2004: Ken Schwaber: Agile Project Management With Scrum. Microsoft Press. ISBN 978-0-7356-1993-7. 1 February 2004
- 2004: Facebook
- 2003: Chesbrough, Henry William (1 March 2003). Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press
- 2002: Ken Schwaber., Mike Beedle: Agile Software Management With Scrum. Prentice Hall. ISBN 978-0-13-067634-4. 18 February 2002
- 2001: Manifiesto Agil
- 1999: Toke Paludan Moller, Monica Nissen, Jan Hein Nielsen, The Art of Hosting
- 1998: Google
- 1997: Imai, Masaaki (1st edition 1997 - 2nd edition 2012). Genba kaizen: a commonsense low-cost approach to management. New York: McGraw-Hill Professional
- 1997: Steve Jobs on "Think Different" – Apple Internal Meeting Sept. 23, 1997
- 1995: Juanita Brown and David Isaacs, The World Café
- 1992: Linux
- 1991: WWW: World Wide Web
- 1990: Peter Senge, The Fifth Discipline, Dell Publishing Group, Inc., USA.
- 1988: Kjeld Kirk Kristiansen introduces the LEGO Group vision
- 1987: Marvin Weisbord, Future Search
- 1985: Manifiesto GNU
- 1984: Harrison Owen, Open Space Technology
- 1982: Alan Kay: The best way to predict the future is to invent it (cf. connected to "Inventing the Future" written by Dennis Gabor, 1963)
- 1981: Harley-Davidson adopta técnicas de management japonesas
- 1976: Apple
- 1968 – 2004 – 2008: Otto Scharmer, Theory U & Presence
- 1959: Pierre-Paul Grassé. Estimergia

- 1956: An Introduction to Cybernetics. Ross Ashby
- 1948: Norbert Wiener. Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine
- 1948: Toyota Production System
- 1939: Hewlett and Packard put Silicon in the Valley
- 1937: Ludwig von Bertalanffy. Teoría general de sistemas
- 1933: Elton Mayo: Problemas Humanos de una Civilización Industrial
- 1910: Frederick Taylor's 'scientific management' theory gains legitimacy



Arturo Uscátegui Restrepo

[www.colaboremos.com](http://www.colaboremos.com)