

INNOVAR O MORIR EN EL INTENTO

Llegar a pensar de un modo diferente es una de las prioridades de muchas compañías

Texto: Margery Weinstein
Ilustración: Ricardo Machuca

“MANTENER LO mismo de siempre igual que toda la vida” es casi una ley no escrita en muchas compañías. Modelos permanentes, políticas burocráticas y la creencia tácita de que lo “diferente” es sinónimo de catástrofe llega a fijar esquemas de trabajo inamovibles. Pero los ejecutivos que son partidarios de dinamizar a sus empresas están tratando, cada vez con más fuerza, de enseñar a sus empleados a trabajar sobre bases de creatividad. Es cuando entra en juego la que es conocida como formación en innovación. Programar ejercicios de una jornada de duración dirigidos por consultores especializados, asignar un presupuesto

especialmente destinado a su desarrollo y conseguir que los trabajadores aprendan a pensar de manera “diferente” implica un estilo de formación más evolucionado sobre la que, en breve, su jefe puede pedirle información.

EL SALTO HACIA LA CREATIVIDAD

A principios de 2005 Scottsdale Insurance Co. –una compañía aseguradora– quiso preparar a sus empleados para un cambio en la estructura de su organización, sabiendo que no bastaba con que los mandos explicaran a los trabajadores qué es lo que iba a ocurrir, nos cuenta Jay Scherotter, director de los Servicios de Formación, y Darren McAdams, consultor al servicio de la compañía, especializado en la mejora del desempeño. Para aportar al personal una visión de lo que estaba por venir y para obtener ideas sobre las oportunidades que la nueva situación les iba a proporcionar, la compañía recurrió a carteles definidos como “mapas del descubrimiento”, esto es, diagramas multicolores que presentaban en detalle el cambio de la estructura.

“La intención era movilizar y motivar a la gente sobre los cambios que estábamos experimentando como organización”, dice McAdams. “Necesitábamos personas que cambiaran su comportamiento, pero también queríamos descubrirles las oportunidades que les esperaban en el nuevo contexto”. Más que incidir en la nueva estructura jerárquica, los mapas, dispuestos en el centro de mesas circulares con no más de 10 empleados sentados a su alrededor, generaban discusiones sobre el futuro de la compañía planteadas desde el punto de vista de cada participante. Una conversación, por ejemplo, podía estar centrada en anticipar qué tipo de experiencias iban a vivir en un futuro cercano, o en cómo la nueva estructura de la empresa, una vez redefinida, podría favorecer las relaciones entre los



PENSAR HACIA AFUERA



Si quiere alejar a los trabajadores del escenario que está causando su estancamiento, Thinkubator le puede ayudar. Aquí se respira una atmósfera que invita a pensar de otra manera, según asegura su fundador y presidente Gerald Haman. En sus instalaciones podemos encontrar esculturas de sillas gigantes, luces de discoteca, un sofisticado sistema de sonido, un karaoke y un techo transparente con vistas panorámicas sobre los rascacielos de Chicago. “Mucha gente focaliza la formación sobre innovación y creatividad en lo que ocurre dentro de la mente de las personas”, dice Haman. “He descubierto que también es importante prestar atención a lo que hay fuera de sus cabezas, y por lo tanto mirar lo que nos rodea”.

El objetivo, insiste, es estar seguros de que los participantes se sientan a gusto, inspirados y estimulados. Para conseguirlo, el espacio de formación fue creado teniendo en cuenta lo que Haman llama “los cuatro factores de los entornos innovadores”: el espacio personal, el espacio de aquellos con los que me relaciono, el espacio público y el espacio del ordenador. Cada una de estas áreas sirve a un propósito clave en el proceso creativo.

Así, la amplia visión de Chicago que puede verse desde el “espacio público” del techo transparente de su edificio ayuda a los empleados a desarrollar lo que Haman define como el “pensamiento de cielo azul”, o lo que es lo mismo, pensar en las nuevas posibilidades más de en las limitaciones. El espacio de los iguales capacita a los participantes a dividirse en pequeños grupos o “equipos de sueños innovadores”. El espacio personal permite a los trabajadores relajarse y concentrarse de forma individual en los nuevos retos. El espacio del ordenador proporciona a las compañías la posibilidad de incorporar software de aprendizaje como parte de sus sesiones.

Los ejercicios creativos que se realizan en Thinkubator también pueden revelar ciertos aspectos de la personalidad de los trabajadores. Haman asegura, por ejemplo, que se puede conocer mucho mejor a la gente que sólo conoces en el entorno de la oficina viéndola cantar en un karaoke. “Hemos descubierto que la gente que está deseando cantar en un karaoke son los mismos que desean asumir riesgos y generar más ideas”.

empleados y, por lo tanto, para que los clientes estuvieran mejor atendidos. “Se trataba de hacer que la gente trabajara sobre temas concretos que anticiparan una realidad” explica McAdams, “y dialogar sobre ello, hacer preguntas, identificar lo que sería diferente y cómo les afectaría y, en definitiva, comenzar a crear una visión compartida”.

El uso que inicialmente se les dio a los “mapas del descubrimiento” en una reunión a la que asistieron todos los empleados –cerca de 1.200– fue todo un éxito, y se continuó con otras sesiones complementarias llevadas a cabo

en las siguientes semanas, ya a nivel departamental. Durante estas sesiones, las mesas de diálogo estaban moderadas por un coach que planteaba cuestiones con la intención de provocar la discusión.

Desde que la compañía ha modificado su estructura hacia un modelo de tipo geográfico, el “mapa del descubrimiento” también incorpora un mapa de los Estados Unidos. “Hay pequeños símbolos escondidos en el mapa que la gente tiene que buscar e interpretar”, afirma. Además de inspirarse en el mapa, se plantearon las preguntas

de manera que incitaran a los empleados a abrir sus mentes. “Se trataba de preguntas abiertas y creativas que no plantean el ‘¿qué es...?’ , sino el ‘¿qué piensas...?’ , ‘¿qué significa esto para ti?’ , ‘¿en qué medida podría ser esto diferente?’”, explica Scherotter.

Otro objeto de interés es el de la competitividad del mercado. Se pidió a los participantes, por ejemplo, que identificaran a los competidores representados en el mapa y discutieran cómo su compañía podría aprovechar la oportunidad y aventajar a todos ellos.

Para hacer que los participantes piensen con más precisión sobre lo que podrían encontrarse más adelante, algunas preguntas inciden en cómo el cambio en la estructura de la organización podría afectar a sus funciones. “De ser un grupo de sujetos que no tenían nunca la oportunidad de hablar”, enfatiza, “pasaron a tener la oportunidad, gracias a este proceso de compartir y comunicar sus propios pensamientos, de colaborar y trabajar juntos desde una base más innovadora”.

Animando a sus empleados a describir oportunidades futuras, el uso que se daba a los “mapas del descubrimiento” se completaba con ejercicios psicológicos conducidos por consultores en creatividad y basados en el principio de que todo lo que pueda estimular la imaginación es un combustible para la formación. “La gente realmente necesita ser re-educada acerca de cómo innovar, porque la innovación comienza con ser capaz de ser más imaginativo, ser capaz de crear una visión o de tener el sueño de dónde queremos llegar” dice Arupa Tesolin, fundadora de Intuita, una consultoría de creatividad en Toronto. “Es decir, que la gente necesita que le enseñen a imaginar”.

Una manera de hacerlo es entrenando a los empleados con ejercicios mentales. Pueden imaginar, por ejemplo, su oficina en un emplazamiento que coincida con su estado de ánimo esa mañana, ya sea en medio de un bosque tropical o en un barrio elegante. “Esta

nueva situación te lleva a revisar en tu cabeza todo tu entorno”, dice Tesolin. “Eso te va a ocupar todo el día, y con ello le das un estímulo a tu imaginación”.

“Simplemente hacer que los trabajadores se den cuenta de su identidad creativa nos permite avanzar mucho camino hacia la innovación”, dice Beverly Kaye, directora y fundadora de Career Systems International, una consultoría de dirección del talento. Kaye argumenta que, en contra de la creencia más extendida, todos los trabajadores poseen potencial para aportar ideas innovadoras y no sólo aquellos que desarrollan funciones tradicionalmente más creativas. Para hacer comprender esto a sus clientes, Kay y su equipo desarrollan el Perfil de Mente Creativa, una evaluación psicológica que identifica el tipo de personalidad creativa de cada

uno. “Una vez que descubrimos nuestras fortalezas y habilidades, así como nuestro estilo creativo, estamos en condiciones de intentar explorar cómo desarrollar nuestro estilo o cómo aprender a ser creativos de otras maneras”, afirma Kaye.

Los ejercicios que ella y sus colaboradores han desarrollado ilustran a los participantes sobre cómo su estilo creativo, así como el de los que trabajan con ellos, influye en la manera en que la organización aborda la solución de problemas. Según ella, por ejemplo, una estupenda manera de estimular el cambio en la manera de pensar es imaginando cómo otro miembro del equipo podría hacer frente al cambio que se está produciendo. La idea es abrir la mente de sus empleados hacia los trabajos creativos de sus colaboradores. Kaye sugiere plantearse de esta ma-

nera a sus empleados: “Si yo os expongo un problema, vosotros lo abordáis a través de vuestro prisma personal, de vuestra manera de ver el mundo. Pero si escucháis con curiosidad y con atención cómo lo aborda otro, entonces contaréis con más estrategias para resolverlo”.

Algunas compañías tienen una manera más convencional, más formal de incorporar a su desarrollo interno la formación para la innovación, incorporando programas estructurados sobre aspectos concretos del perfil del empleado. Rancho Cordova, director de la empresa de seguros sanitarios Vision Service Plan, por ejemplo, ofrece una acción formativa conocida como “Diálogo Vigoroso”, que enseña a los participantes cómo compartir con los demás su creatividad, asegura la directora de RR HH Shauna Harrington. “La se-

DE VUELTA AL TRABAJO

Dado que el objetivo de toda esa formación para la innovación es el de obtener trabajadores más creativos para el día a día, es preciso contar con algunos indicadores cuando se diseñen los programas, dice Will Talheimer, presidente de la empresa Research Work-Learning, dedicada al diseño formativo.

■ **Evite la pasividad.** Algunos estudios demuestran que la gente recuerda lo concreto mucho mejor que lo general, por lo que diseñar la formación en innovación sobre ejercicios que sean propios o tengan relación con la tarea que el trabajador va a tener que abordar tendrá muchas posibilidades de ponerse en práctica. “Mucha formación de este tipo insiste en el ‘Haz esto’ o ‘hazlo y serás más creativo en lo demás’, pero la gente tiende sólo a recordar lo aprendido cuando vuelve a su entorno habitual”. En el caso de que quieras crear diseños más innovadores en el ámbito del e-learning, por ejemplo, qué mejor que ofrecer entrenamiento en creatividad con ejemplos de trabajos muy relacionados con su campo y que podrían inspirarles a desarrollar su propio prototipo o versión piloto. “Hacer esto les introduce mejor en el mundo real”, dice, “están más dispuestos a recordar estas cosas cuando vuelven al trabajo”.

■ **Ayúdeles a volver a sus puestos.** Después de darles instrucciones para ser creativos, usted puede querer darles apoyo en forma de pósters que pueden colgar en sus oficinas, despachos, etc. y en los que se listen los puntos que se trataron en la formación. Si, por ejemplo, se estudió un proceso de cinco pasos para poner en funcionamiento la innovación, un esquema mostrando esos puntos podría ser un excelente apoyo para los “nuevos pensadores”.

■ **Póngales deberes para casa.** Si quiere estar seguro de que los trabajadores están pensando en la innovación para aplicarla en su trabajo, póngales una tarea para realizar en su puesto con el fin de perfeccionar la formación entre sesión y sesión. Si, por ejemplo, se programa una clase para dentro de dos semanas, no diga a los participantes que simplemente lo señalen en su calendario, sino que vuelvan con cinco ideas innovadoras o conceptos que hayan descubierto y piensen que pueden compartir con sus colegas.

■ **Tenga claro cómo se genera la innovación.** Con mucha creatividad estimulada por un toma y daca permanente dentro de un mismo departamento o equipo de trabajo, en lugar de considerar una base individual. Recompense o reconozca los esfuerzos conjuntos. “Has de tener cuidado si recompensas a individuos”, dice, “porque la mayoría de las veces la innovación llega a partir del trabajo en equipo”.

sión anima a establecer comunicación tanto horizontal como vertical dentro de la organización”, dice Harrington. “La más importante es que se identifican soluciones llegando a un acuerdo y pasando a la acción”.

COMUNICAR INNOVACIÓN

Tan importante como los ejercicios prácticos es el mensaje sobre la necesidad de innovar, un mensaje que la compañía transmite a través de su discurso y de sus acciones. Este año The Thomson Corp., una empresa dedicada a gestionar información y comunicación lanzó una novedosa iniciativa. Una de sus estrategias clave es fomentar en los empleados la comunicación sobre la importancia de la creatividad, dice Sandy Flynn, vicepresidente de la Universidad Thomson.

La compañía ha estado desde siempre más orientada hacia el crecimiento por la adquisición, pero ahora se está planteando el modo de crecer también desde dentro. La dirección concibe a la innovación como una piedra angular del crecimiento interno, dice Flynn. “Nuestras habilidades y capacidades se orientan a la adquisición de empresas, integrándolas en la organización, externalizando los costes e impulsando los productos que fabrican”, comenta. “Ahora necesariamente tenemos que cambiar la manera en que concebimos nuestra organización, lo cual significa que si realmente queremos crecer desde dentro, la innovación deberá formar parte de ese proceso”.

Para responder a la necesidad de más creatividad “hecha en casa”, la Universidad Thomson ha creado su “Grupo de Estrategia Global”, un equipo interno que ayuda a generar ideas sobre planificación del negocio y está

encargado de definir qué significa la innovación para la compañía. Con la ayuda de expertos externos, la compañía está tratando de comprender y definir maneras de crear una cultura de innovación corporativa y ha creado un “equipo de aprendizaje en acción” dentro de su Escuela de Liderazgo para Directivos, el programa formativo de la Universidad para directores generales. “Está en la mente de todos dentro de la organización”, comenta Flynn en relación a la necesidad de creatividad.

Ninguna decisión definitiva ha sido aún tomada, pero Flynn espera que ésta se adopte sobre una base de comunicación y no como consecuencia de una actividad formativa. Piensa que la compañía se concentraría mejor en crear un conciencia del rol de la innovación si ésta interviniera más directamente en el éxito del negocio. Por ejemplo, dice que Thomson podría establecer una recompensa a los em-

LOS LADRILLOS DE LA INSPIRACIÓN

La raíz de la innovación está en el cerebro de cada persona, pero una idea no cuajará en la organización si no puede ser compartida. Con este principio en mente, LexisNexis Group, una compañía de estudios on-line, asegura que casi todos los trabajadores pueden aportar un gran número de ideas muy válidas, dice Sarah UHF, formadora especialista en el departamento de soluciones basadas en la calidad y la formación.

Un ejemplo de esto es el proceso de innovación que ha experimentado su división editorial, la cual desarrolla bases de datos on-line sobre opiniones y precedentes legales y jurídicos. A causa de una distribución geográfica dispersa, casi todo el personal de la división trabaja desde casa, aunque todos ellos se reúnen una vez al año en un evento corporativo. Además de dialogar sobre los cambios que se avecinan y sobre cómo afectarán a su producto, las posibilidades de innovación se incrementan.

Ofrecer la posibilidad de participar en un foro donde todos los editores que trabajan desde casa puedan compartir ideas innovadoras algunas veces

depende de la tecnología. Por ejemplo, el departamento de Formación y Venta de la compañía envía representantes a las principales escuelas de leyes y bufetes de abogados para ofrecer acceso a la base de datos y formación sobre ella. Para mejorar su trabajo en lo que sea posible, la compañía utiliza con ellos tecnología de videoconferencia para que, una vez al mes, estando en situaciones similares, los representantes puedan compartir entre sí ideas para optimizar su trabajo, dice Julie Klink, diseñadora de programas formativos del departamento. “Nosotros no imponemos al grupo sobre lo que tienen que hablar”, explica. “Simplemente lo concebimos como un foro abierto donde aquéllos en situación similar pueden llamar y cualquiera puede proponer un tema”. Durante este mes el departamento proporcionó a los participantes un acceso a la tecnología de colaboración de Microsoft –MeetingPlace– para posibilitar el diálogo on-line.

Este intercambio de ideas es muy adecuado en momentos muy ajustados para el departamento, como el periodo que sigue a la graduación en las escuelas de leyes, cuando los nuevos graduados acaban de ser reclutados por las empresas que solicitarán para ellos la formación que ofrece LexisNexis. “Es un reto para nosotros pensar todos los años en maneras nuevas de llegar a estos asociados y hacerles percibir nuestros productos y servicios de forma tan innovadora y estimulante como sea posible”, asegura.

pleados que alcanzan algún tipo de logro en innovación. “Así se formalizaría el reconocimiento hacia aquellos que han contribuido realmente a la innovación”, dice Flynn. “Todo lo que hemos aprendido a lo largo de los años es que reconocer a la gente por sus ideas tiene mucho más significado que vincular ese reconocimiento a bonos o recompensas económicas. La gente adora el

ya que éstos no sentían que sus aportaciones creativas fueran tomadas en serio. “De lo que la compañía empezó a darse cuenta fue de que incorporaban a la gente adecuada, pero que en seguida eran absorbidos por la cultura nada innovadora”, explica, “y no se sentían necesariamente a gusto compartiendo en ese ambiente parte de esa creatividad por la que fueron contratados”.

“La gente tiende sólo a recordar lo aprendido cuando vuelve a su entorno habitual”

Will Talheimer, presidente de Work-Learning Research

reconocimiento, y si saben que van a ser reconocidos por el presidente de la compañía, pondrán más empeño en pensar en su próxima idea”.

Además, la compañía aborda la innovación a través de intranet y el correo interno, y ha enviado una circular a todos los empleados insistiendo en la importancia de la innovación. Así, la compañía ha recurrido a conferenciantes para tratar el tema de la creatividad en los negocios, cuyas presentaciones son grabadas y mostradas a todos los empleados.

CULTURA CREATIVA

Siendo la innovación una prioridad para la empresa, si no se está comunicando con efectividad a los empleados podemos encontrar con que la gente más creativa emigre fuera de la organización, afirma Ann Hermann-Nehdi, directora general de Hermann International, empresa de investigación psicológica y formación creativa. Una empresa de servicios globales y profesionales con la que Herrmann-Nehdi trabajó en una ocasión y cuyo nombre no quiere revelar, por ejemplo, descubrió que era capaz de reclutar a sujetos creativos que después no podía retener,

Para comunicar el papel esencial de la innovación la firma renovó su programa de contratación para incorporar con mayor eficiencia personal creativo. Para desarrollar un perfil a su medida, la compañía entrena en pensamiento creativo, incluyendo modos estratégicos para que la organización se pueda diferenciar de sus competidores en el mercado. Además, el nuevo personal es vinculado a algunos de los objetivos estratégicos de la compañía, como el servicio al cliente. “Realmente han llevado el concepto de alto potencial a un nuevo nivel. Tradicionalmente la cultura rendía honores a aquellos que eran muy buenos en el conocimiento de ciertas materias que la propia compañía buscaba e incorporaba”, dice Hermann-Nehdi, “pero ahora también están considerando los altos potenciales que pueden pensar de forma diferente, hacia delante, en lugar de ser expertos en temas concretos”.

Enviar un mensaje a los trabajadores de que la innovación es más que un mero eslogan también se puede hacer proponiéndoles desafíos creativos o proyectos estimulantes. “Hay que sacarlos del aula guiando cada uno de sus pasos y asignarles a proyectos que tengan atractivo y marquen la diferencia”, dice Jeff DeGraff, profesor en la Ross

School of Business de la Universidad de Michigan y socio de Competing Values Company, una firma de consultoría y formación para la innovación. La organización está obligada a desarrollar esfuerzos creativos, dice DeGraff, asignando a los trabajadores a proyectos experimentales en calidad de aprendices como mejor modo de enseñarles a innovar por sí mismos.

Más allá del reconocimiento, de los cambios curriculares y de los proyectos especiales, los empleados innovarán si lo perciben como un camino para progresar. Si la compañía está hablando del significado de la innovación pero sólo recompensa las promociones de aquellos que generan los mejores ratios de eficiencia en la producción, nadie prestará atención a aquélla.

Y, como en cualquier medida sobre la formación, el apoyo de la Dirección va para largo. Los empleados se tomarán en serio la innovación si ven que también lo hacen los directivos. “Establecer una cultura de la innovación y la mejora comienza por la cima de la pirámide, con el apoyo de nuestro equipo directivo”, afirma Harrington (Vision Service Plan). “Es necesario crear oportunidades para provocar que los empleados piensen de una manera en que nunca antes han pensado, aceptar y recompensar las nuevas ideas y llevar esto a todos los niveles de la organización”. ☺

MARGERY WEINSTEIN

Es redactora de la revista Training. Adquiera derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín María López, 23, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 € c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.