

EMMANUEL PERAKIS*Managing Partner de Stream, consultora europea de gestión y entrenamiento profesional*

Cómo Incrementar la Creatividad e Innovación en su Empresa

El mejor lugar para encontrar creatividad e innovación es dentro de una organización. El autor de este artículo ofrece algunas sugerencias acerca de cómo sacarle provecho a este factor.

En estos tiempos turbulentos, la creatividad y la innovación constituyen cada vez más no solo la manera de promover el crecimiento, sino una condición potencial de supervivencia para los Estados, empresas y organizaciones.

No es coincidencia que una encuesta de servicios de IBM de 2010 realizada a más de 1,000 directores generales (CEO) revelara que se espera que la más importante "competencia de liderazgo" para los próximos cinco años sea la creatividad.

Sin embargo, las empresas, tratando de ser innovadoras, generalmente centran sus esfuerzos exclusivamente en el desarrollo de productos y servicios (por lo común a través de departamentos puntuales).

Aunque este esfuerzo directo es importante y agrega valor, ya que apunta a los procesos de desarrollo de negocios poco rentables, al mismo tiempo descuida oportunidades de poderosa influencia indirecta, como la diferenciación de modelos de negocio y la organización interna.

El campo de modelos de negocio ofrece algunos ejemplos notables, como el de Bután, una nación que mide el éxito no mediante el indicador conocido del PBI, sino a través de una sofisticada estadística de satisfacción doméstica bruta (que se ha desarrollado durante 30 años, y se concentra en factores educativos, conductuales y ambientales). Otro ejemplo, esta vez en el dominio corporativo, es el banco Grameen, de Muhammad Yunus, ganador del Premio Nobel de la Paz (véase la revista *Global Focus*, vol. 5, n.º 1, enero 2011), que opera en la misma forma que cualquier otra empresa "normal" (tiene 20,000 empleados y 2,500 sucursales). La única diferencia es que las ganancias no se dan como dividendos, sino que son reinvertidas en el crecimiento de la compañía para poder atender a más clientes (este modelo es conocido como una "empresa social").

El campo de la organización interna tiene también algunos casos significativos. Por ejemplo, Gore, fabricante de tejido americano, polímeros y equipo médico, no se basa en jerarquías, organigramas o cargos. La empresa minorista británica Tesco segmenta a sus empleados según sus motivaciones (una práctica ampliamente utilizada, aunque principalmente en marketing). Por otro lado, el productor alfombras estadounidense InterfaceFLOR, conocido por sus prácticas de sostenibilidad, utiliza el "boca a boca" en lugar de asignar un presupuesto para relaciones públicas (PR) con el fin de mejorar aún más su reputación.

Así como son en sí mismas innovadoras y creativas, estas prácticas inusuales también actúan como catalizadoras de la creatividad dentro de las empresas.

Cabe mencionar que estos enfoques requieren pensar "fuera del cuadro". A veces, simplemente el adoptar prácticas utilizadas en otros sectores o funciones (tales como aplicar las de marketing a recursos humanos) es suficiente. Pero a veces es necesario tener valentía y tomar riesgos calculados, lo que algunos gerentes de negocios son generalmente reacios a hacer, sobre todo hoy, cuando su principal prioridad es proteger sus posiciones.

Aunque nadie puede asegurar la innovación, se pueden aplicar algunas prácticas "aterrizadas" en las empresas sin arriesgarse demasiado para facilitar la creatividad y la innovación de sus empleados. A continuación se muestran algunos ejemplos.

Primeras Cosas: Contratación de Primera

Steve Jobs, de Apple, dijo una vez: "Personas A contratan a personas A, personas B contratan a personas C y personas C despiden a personas A". Las personas innovadoras son ocasionalmente "diferentes", y a menudo también son de temperamento intenso. Esto puede ser revelado durante las entrevistas de trabajo. Un candidato que es simplemente conformista, que sigue las reglas de comportamientos no escritas pero contundentes sobre "la manera de hacer las cosas aquí", probablemente no apoyará la creación de una cultura de innovación, ya que esta última surge de la diversidad y no de la homogeneidad absoluta en comportamientos, y si esto hace que los directores se sientan incómodos, pues "sin dolor no hay ganancia".

Comunicación Interna

Los empleados que saben en lo que sus colegas están trabajando tienen más probabilidades de generar

15%
*Nadie sabe quién puede
concebir una idea
excepcional o cuándo y
dónde surgirá. 3M tiene el
objetivo de que el 15% del
tiempo de sus empleados sea
utilizado para desarrollar
nuevos productos.*

nuevas ideas, ya que los estímulos que reciben son múltiples. Un ejemplo viene del grupo minorista japonés Ito-Yokado, que invierte el 3% de su volumen de negocios para financiar reuniones para sus ejecutivos de todo el mundo. Si esto suena caro, simplemente documentar los procedimientos corporativos en formatos amistosos de lectura (en lugar de redactar de forma caótica largos documentos) podría ser un buen primer paso.

Alineación

La firma británica Yell, un servicio de búsqueda de negocios y editor, por más de 10 años ha seguido un enfoque sistemático particular, que define sus cinco objetivos estratégicos anuales (por ejemplo, aumentar un 20% en la satisfacción de sus empleados) y los comunica intensamente y de manera reiterada (a través de folletos, reuniones con los directores, la intranet corporativa, etc.). Esto garantiza que todas las modificaciones en la forma de trabajo se alineen en la dirección deseada. La satisfacción de los empleados de Yell es considerada un punto de referencia de clase mundial, y su cultura es un factor de aceleración admirable para el crecimiento de los negocios.

Acción Individual

Nadie sabe quién puede tener una idea excepcional ni cuándo y dónde surgirá. 3M, una compañía global americana que abarca marcas como Nexcare, Post-it y Scotchgard, tiene como objetivo que el 15% del tiempo de sus empleados sea utilizado para desarrollar nuevos productos. Los premios son de tipo simbólico (algo que es sorprendentemente más eficaz que las recompensas materiales) y la presentación de ideas no es burocrática. Todas las propuestas son evaluadas,



y los empleados son informados de la razón por la cual una idea es rechazada.

Tener un esquema para recibir sugerencias es un potente enfoque para acelerar la creatividad, pero solo si satisface la necesidad de los empleados de registrar ideas de una manera simple, recibir comentarios oportunos y ser reconocidos intrínsecamente por sus contribuciones. Uno no debe olvidar que la motivación no solo está vinculada a la recompensa de una determinada acción, sino también a la probabilidad percibida de recibir este premio y la importancia que uno coloca en la recompensa misma.

Acceso a la Información

Google, la empresa estadounidense de alta tecnología, no solo acepta, sino que activamente busca una "argumentación constructiva" entre sus empleados. Posee una estructura jerárquica magra (cada administrador tiene aproximadamente 20 subordinados, en lugar de los típicos siete en empresas similares), mantiene oficinas de espacios abiertos y asegura un amplio acceso a la información (sigue el pensamiento de que "tienen acceso a todo lo que quieran excepto a lo que no pueden tener acceso" en lugar del habitual "tienen acceso solo a la información que decidimos que necesitan").

Condiciones Laborales

El resultado del estrés en el cerebro humano es que activa las áreas de los sentimientos (la amígdala cerebral)

25%

Dow Chemical y BASF innovaron con una nueva forma de producir óxido de propileno, un elemento químico para la elaboración de muchos productos industriales y comerciales. El nuevo método elimina efluentes dañinos, crea hasta un 80% menos de aguas residuales, utiliza el 35% menos de energía y reduce los costos operativos en 25%.



Foto: Maggy Producciones

60%

Según la encuesta de servicios de IBM, el 60% de los directores generales (CEO) creen que la principal fuente de innovación dentro de una empresa no son los científicos, ni los consultores, ni las universidades, sino más bien sus mismos empleados.

y la repetición, mientras que desactiva la del pensamiento racional, como les sucede a los empleados sometidos a presión, mientras que cualquier propensión a entrar en territorios desconocidos o nuevos es inconscientemente bloqueada. Gore, en Estados Unidos, funciona sin jerarquía ni títulos, lo que resulta en menos presión para sus empleados, lo que aumenta así la probabilidad de innovación e iniciativa personal.

La Actividad Informal

La actividad informal de dos ingenieros en HP condujo al desarrollo de la tecnología de su bien conocida impresora de inyección de tinta, aunque esto no estaba dentro de sus funciones oficiales. La libertad de

expresar ideas en áreas más allá de la responsabilidad oficial de los empleados, así como de dar la oportunidad de trabajar en ideas propias, aumentan la motivación necesaria para ser innovadores.

Sostenibilidad

Centrarse en operaciones responsables, con el objetivo de alentar la sostenibilidad ambiental y corporativa, cultiva un patrón de pensamiento "fuera de la caja", que es generalmente beneficioso para el planeta y la empresa. El fabricante de jeans Strauss & Co desarrolló una forma de reducir el consumo de agua para la fabricación de jeans hasta en 96%, lo que disminuyó la cantidad de agua utilizada en 16 millones de litros y los respectivos costos operativos. Dow Chemical y BASF innovaron con una nueva forma de producir óxido de propileno, un elemento químico usado para la elaboración de muchos productos industriales y comerciales. El nuevo método elimina efluentes dañinos, crea hasta un 80% menos de aguas residuales, utiliza el 35% menos de energía y reduce los costos operativos en 25%.

Serendipia: Suerte más Curiosidad

La sustancia edulcorante aspartame es el resultado de un accidente de laboratorio ocurrido en 1965 y de la curiosidad de un químico que, muy contrario a las normas de laboratorio, probó la nueva sustancia que sin querer creó. Aunque sea particularmente difícil, las empresas deberían de administrar no solo lo que saben que saben (procesos, estudios, etc.), sino también lo que saben o no saben que no saben (por ejemplo, a través de la experimentación).

Si todo lo anterior le hace pensar que el promover la innovación y creatividad es en gran medida una responsabilidad de los departamentos de Recursos Humanos, la respuesta es sí.

Según la encuesta de IBM Servicios, el 60% de los directores generales (CEO) creen que la principal fuente de innovación dentro de una empresa no son los científicos, ni los consultores, ni las universidades, sino más bien sus mismos empleados.

La respuesta para volverse más creativos e innovadores se encuentra dentro de las mismas personas de una empresa. Y aunque la creación de una cultura con las características anteriormente mencionadas es un proyecto multifacético, que puede durar de dos a cuatro años, es probablemente la forma más segura para ser innovadores y creativos a largo plazo. 🍀