

TOM KELLEY

Pautas para una Organización Exitosa en el Siglo XXI

Por Ney Díaz

Si hay alguien que vive, respira y practica la importancia de una cultura organizacional en la que todos se sientan empoderados, motivados y energizados, es Tom Kelley. Y si hay alguien en el planeta Tierra con las credenciales para enseñarnos cómo construir una cultura de colaboración y creatividad, así como crear organizaciones innovadoras capaces de afrontar los más grandes retos y de solucionar los más grandes problemas, definitivamente ese es Tom Kelley.

Tom es un reconocido consultor de negocios, autor y conferencista en los temas de diseño organizacional, creatividad e innovación. Y, como si fuera poco, tiene la envidiable suerte de trabajar en IDEO, empresa cofundada por su hermano David Kelley y una de las consultoras de innovación y diseño icónicas del mundo que crea productos, servicios, experiencias, espacios e interacciones con medios audiovisuales que revolucionan sus respectivas industrias. Bajo su liderazgo, IDEO se ha convertido en una organización global que ha ganado más admiración y premios que ninguna otra firma de diseño en la última década. Entre sus clientes se encuentran muchas de las empresas y organizaciones más innovadoras del mundo como GE, Hasbro, Hewlett-Packard, Intel, Marriot, McDonald's, Microsoft, NASA, Procter & Gamble y Samsung

Es el autor de los best sellers *The Art of Innovation* (*El arte de la innovación*, 2001) y *The Ten Faces of Innovation* (*Las diez caras de la innovación*, 2005). Su más reciente libro, *Creative Confidence* (*Confianza creativa*, 2013), coescrito con su hermano David, en su primera semana se ubicó entre los libros de negocios más vendidos en los Estados Unidos. Entre sus múltiples reconocimientos, Tom fue nombrado como el primer Executive Fellow en toda la historia de la Escuela de Negocios Haas, Universidad de California Berkeley, y recibió en 2009 el Premio Kellogg para el Liderazgo Distinguido de la Escuela de Administración Kellogg, Universidad Northwestern. En 2010, la Escuela de Negocios Haas lo honró por sus contribuciones al avance para la comprensión y la práctica de la innovación.

Y sin más preámbulos, los invito a disfrutar de esta interesante entrevista exclusiva de Tom Kelley para GESTION

G A estas alturas es más evidente que las organizaciones que quieran ser exitosas deben ser dinámicas, innovadoras, creativas, novedosas y proactivas. ¿Cuáles son las claves para construir una empresa o fomentar una cultura organizacional con estas características?

Se pueden hacer muchas cosas, pero lo primero es crear un entorno amigable a las ideas en el que cualquier persona en la organización pueda proponer una idea sin temor a las burlas o las críticas y que pueda compartirla con otras personas con diferentes experiencias para seguir construyendo sobre ella. En otras palabras, un entorno en el que se respeten las ideas de los demás.

Es también fundamental cambiar el vocabulario de su organización. Lo que decimos y la manera en que lo decimos puede afectar profundamente la cultura de una organización. Las palabras dan forma a nuestros patrones de pensamiento. Para cambiar actitudes y comportamientos hay que evitar los patrones de habla negativos por patrones de habla proactivos. Una forma de hacerlo es usando la frase “¿Cómo podríamos nosotros...?” que nos enseñó Charles Warren como una manera optimista de buscar nuevas posibilidades cuando nos enfrentamos a un reto. Estas tres simples palabras capturan nuestra perspectiva de los grupos creativos. El “cómo” nos sugiere que siempre es posible mejorar y que la única pregunta que nos queda es “cómo encontraremos el éxito”. La palabra “podríamos” nos ayuda a no autocensurar nuestras ideas y a no tener miedo de considerar ideas locas o improbables. Esto nos da mayor oportunidad para hacer hallazgos. La palabra “nosotros” aclara que el esfuerzo es del grupo.

Por otro lado, tenga cuidado con la forma en que se critican las ideas. En IDEO la retroalimentación comienza con las palabras “Me gusta que...” y continua con “Yo desearía que...”. Cuando se empieza con las cosas positivas, hablando en primera persona (yo) para ofrecer sugerencias, es una señal para todos de que se está ofreciendo una opinión para ayudar y construir sobre la idea, y eso hace que los demás se sientan más receptivos a las sugerencias.

G ¿Qué acciones puntuales y concretas puede hacer un líder dentro de la organización para fomentar esta mística de trabajo a nivel de sus equipos y, por ende, contribuir a crear una cultura de trabajo innovadora, creativa y colaboradora?

Hay muchas formas. He aquí diez que considero vitales:

1 **Estimule a su equipo a redefinir los desafíos o preguntas. Ver las cosas de forma distinta, con nuevos ojos, ayuda a aplicar la creatividad para resolver los problemas.**

2 **Sepa qué es lo que se quiere. Somos más creativos cuando tenemos claro cuál es nuestra meta final y no nos preocupamos tanto por los pequeños obstáculos en el camino.**

3 **Pida ideas a todos en la organización, incluyendo a los jóvenes recién egresados de la universidad cuya visión aún no se ha limitado por las normas de la industria ni por cómo funciona. Esto es lo que llamamos “los huevos enseñándoles a las gallinas”.**

4 **Anime a que cada miembro del equipo se convierta en un antropólogo –que sale al campo a observar el comportamiento humano real- y en un arquitecto de experiencias –que observa los descubrimientos obtenidos en el campo y los usa para crear grandes experiencias de cliente. Cada vez que miramos el campo como antropólogos encontramos oportunidades de negocio que como arquitectos de experiencia podemos convertir en experiencias de cliente.**

5 **Recompense a las personas por intentar hacer cosas nuevas y sea tolerante con el fracaso. Creo que esto es acerca de darnos permiso a nosotros mismos y a nuestro equipo de actuar de manera un poco diferente. Si nadie en el equipo le teme a los errores o a los malos resultados, usted está creando las condiciones para la creatividad y la innovación.**

6 **Aprenda a reconocer las buenas ideas. Esto significa aceptar las ideas descabelladas, experimentar constantemente y aprender de cada paso en falso. Desde la penicilina hasta el marcapasos, se han realizado muchos descubrimientos porque los científicos se dieron cuenta que uno de sus errores podía ser la respuesta a algún otro problema.**

7 **Use la polinización cruzada para hallar en otras industrias, campos o productos no relacionados la solución a los problemas complicados. También traigan a la empresa muestras de los productos de la competencia y objetos que se relacionen con el problema para que sirvan de trampolín a las ideas.**

8 **Promueva una ecología social en la que si alguien se atasca con un problema, en vez de regresar a su escritorio a pensar más, tenga la obligación social de buscar ayuda. La creatividad fluye más fácilmente y puede ser más divertida cuando tenemos una red de apoyo creativa para interactuar y “rebotar” ideas.**

9 **Fomente hacer muchos prototipos rápidos y baratos de las ideas –objetos físicos si se trata de un producto o videos si es un servicio- en todas las etapas de los proyectos. De esta manera, todos entenderán mejor la idea y podrán mejorarla o descartarla más rápidamente.**

10 Estimule las sesiones de *brainstorming* (lluvias de ideas) para que las personas se sientan cómodas compartiendo sus ideas. En mi libro *Las diez caras de la innovación* hablo acerca de las reglas para realizar sesiones de lluvia de ideas exitosas¹:

- Suspender el juicio crítico.
- Fomentar y promover las ideas más locas, descabelladas o extravagantes.
- Construir sobre las ideas de otros.
- Mantener el enfoque en el tema.
- Sostener una conversación a la vez.
- Ser visuales.
- Ir a por la mayor cantidad de ideas posibles.

G ¿Cuál es su definición de un excelente equipo y qué debemos hacer para desarrollarlos?

Los buenos equipos deben ver, sentir, iniciar, comunicar, construir, conectar, navegar, sintetizar e inspirar. Se enfocan en lograr el resultado final. Creen que su trabajo es importante. Respetan la diversidad de sus integrantes. Admiran a sus compañeros de equipo. Se sienten empoderados para conseguir cualquier cosa que les falte. Saben que no tienen todas las respuestas, pero están dispuestos a encontrarlas. Están abiertos a escuchar a los demás y a construir sobre las ideas de otros. Para lograr innovación a escala se necesita del trabajo en equipo. Si usted necesita que su equipo innove rutinariamente, debe fomentar una cultura de creatividad.

Voy a darle algunas ideas clave:

1 Cree un entorno físico que favorezca la interacción creativa mediante los encuentros entre personas de distintas disciplinas. Me encanta lo que Google ha hecho. En el Googleplex hay cafés con comida gratis para todos sus empleados. Aquellos que de otra manera pasarían la mayor parte de su tiempo trabajando aislados pueden ir a estos cafés e interactuar con personas de otros departamentos, algo que inspira maneras diferentes de pensar y nuevas ideas. No todas las empresas pueden darse el lujo de dar comida gratis, pero hay otras formas más asequibles para fomentar la interacción creativa. En IDEO tenemos una cocina comunitaria de autoservicio en la cual las personas se reúnen para comer o cocinar juntas. Los empleados se organizan en grupos y preparan meriendas para compartir, pero también hacen prototipos para nuestros clientes de la comida del futuro. Muchas de nuestras mejores ideas surgen en la mesa de esa cocina.

2 Destine un espacio exclusivo para las sesiones de *brainstorming* si es posible. Si no, colóque en todas partes pizarras blancas,

blocks de notas adhesivas y marcadores de colores para estimular el *brainstorming*. O pinte una pared con pintura de pizarra y escriba en ella preguntas o desafíos que inviten a los empleados a escribir sus respuestas o dejar *grafitti*. Estos espacios colaborativos alimentan la expresión libre y el flujo de ideas.

3 Implemente un programa de “mentores a la inversa” en el cual un empleado joven es mentor de un empleado de mayor edad. El *mentoring* a la inversa me ha ayudado a darme cuenta que los distintos grupos de edad ven las cosas de forma diferente y a mantenerme en contacto y al día con las tendencias en otras generaciones, así como con tecnologías nuevas y estilos de vida diferentes.

4 Motive al equipo a observar a las personas para tener una idea de sus necesidades no satisfechas. Sugíérales también hacer una “lista de molestias” en la cual anoten todas las situaciones inconvenientes en su vida diaria (la dificultad para tomar el billete para el estacionamiento o navegar por una página Web y no encontrar la información que necesita) y que consideren soluciones posibles para esas situaciones. Darse cuenta de que algo no funciona bien es un prerequisite para hallar la solución creativa para arreglarlo.

5 Permita que las personas sueñen despiertas. Esto no es desperdiciar el tiempo. Cuando nuestras mentes están relajadas, con frecuencia nos llegan flashes con buenas ideas.

G ¿Qué es exactamente la creatividad y cuáles son los mitos acerca de la misma?

La creatividad es usar la imaginación para crear algo nuevo en el mundo. La creatividad entra en juego cuando generamos nuevas ideas, soluciones o enfoques. Sin embargo, cuando hablamos de creatividad, la mayoría de las personas piensa inmediatamente en actividades artísticas como escultura, dibujo, música o danza. Muchas personas equiparan creatividad con capacidad artística; otras piensan que se nace o no se nace con genes creativos. Ese es uno de los mitos. La creatividad va más allá de lo artístico.

¹ Ver también otra entrevista a Tom Kelley en la edición octubre-diciembre 2010 de GESTION visitando www.gestion.com.do

Otro de los mitos más arraigados es que los genios creativos fallan muy pocas veces. Sin embargo, no es así. Científicos como Darwin e inventores como Edison o los hermanos Wright fallaron muchas veces, pero simplemente no permitieron que eso los detuviera. La gente creativa, según el profesor Dean Keith Simonton de la Universidad de California, Davis, sencillamente hace más experimentos y ensayos. Sus ideas geniales no surgen porque tienen éxito más frecuentemente que los demás, sino porque hacen más intentos, y fallan muchas más veces, que los demás. Hacen más intentos para alcanzar la meta.

En realidad, todos somos del tipo creativo, lo separamos o no. Cuando las personas dicen que no son creativas lo dicen desde la percepción errónea de que la creatividad es algo natural que no requiere esfuerzo o que para ser creativo hay que ser artístico. La gente insiste en dividir el mundo en personas del tipo creativo y no creativo. Yo era del tipo “no creativo”. Obtuve un MBA. Trabajé en una oficina de contabilidad y fui consultor de *management*. Cuando vine a IDEO, repentinamente me vi sumergido en una cultura en la que la gente no suprime tu lado creativo.

La creatividad no es un raro don del que disfrutan solo algunos pocos afortunados —es una parte natural del pensamiento y comportamiento humanos. En demasiadas personas la creatividad ha sido bloqueada por las presiones de la sociedad y las normas de las corporaciones, pero puede ser liberada. Liberar esa chispa creativa tiene implicaciones de largo alcance para una persona, su organización y su comunidad. Las personas que operan con la creatividad a toda capacidad multiplican el potencial creativo de la gente que las rodea.

G ¿De qué forma la creatividad es clave para el éxito de una organización? ¿Cuál es el vínculo entre creatividad, innovación y liderazgo del mercado?

La creatividad es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier disciplina o industria porque impulsa la innovación. Grandes empresas como Google, Facebook y Twitter han liberado la creatividad de sus empleados para cambiar las vidas de millones de personas. El pensamiento creativo ha permitido el surgimiento y el éxito continuo de empresas tales como General Electric y Procter & Gamble. Las empresas cada vez más necesitan de las ideas creativas de sus empleados a lo largo de toda la organización. La mayoría de las empresas se han dado cuenta que la clave para el crecimiento y la supervivencia es la creatividad y la innovación. Una encuesta de IBM a más de 1500 CEO reveló que la creatividad es la competencia de liderazgo más importante para las empresas que se enfrentan a la complejidad del comercio global. Una encuesta de

Adobe Systems a 5000 personas en tres continentes arrojó que el 80 por ciento de las personas entienden que la liberación del potencial creativo es clave para el crecimiento económico.

En el mundo de los negocios la creatividad se manifiesta como innovación. Nosotros creemos que la innovación resulta cuando usamos una visión creativa para encontrar soluciones a problemas que generan un nuevo valor para la organización. Ese nuevo valor puede resultar en nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos, pero no es una innovación hasta que no genere valor o sea útil para la organización.

G ¿Por qué las personas tienen miedo a aportar ideas? ¿Qué las bloquea?

El mayor obstáculo para la creatividad es el miedo al fracaso. Lamentablemente, la mayoría de las culturas corporativas no está diseñada para recompensar el fracaso de la misma manera en que recompensa el éxito. Por eso, la gente no tiene la confianza suficiente para exponer e impulsar sus ideas.

El miedo al fracaso se manifiesta de cuatro maneras:

1 **Miedo a lo desconocido y al caos.** Si nos quedamos todo el día en nuestro escritorio, nos sentimos seguros y cómodos. Tener que salir, hacer observaciones de primera mano e ir a lugares en los cuales no conocemos a nadie nos hace enfrentar el caos y sentimos miedo a lo desconocido.

2 **Miedo a ser juzgados.** Cuando somos pequeños decimos lo que pensamos y estamos dispuestos a tomar riesgos. Pero a medida que crecemos, comenzamos a preocuparnos de que los demás nos juzguen, de que se burlen si no decimos lo correcto. Ese temor hace que nos quedemos callados, que no nos arriesguemos y que no hagamos los saltos de creatividad necesarios. Voy mucho a Japón. Allí conocí el karaoke hace aproximadamente 25 años. Y pensé ¿por qué la gente es mucho más valiente en este entorno que en la oficina? Ahora le pido a usted que piense en el salón de karaoke como una metáfora de su compañía. Subiré al escenario y cantaré enfrente de mis amigos. Estoy dispuesto a tomar ese gran riesgo porque luego usted se pondrá de pie y será el siguiente en cantar. Usted y yo estamos todos juntos en esto. Cuando entramos a ese salón de karaoke todos apagamos, temporalmente, el juicio crítico. El gran miedo que reprime a las personas de la confianza creativa es el miedo a ser juzgados.

3 **Miedo a perder el control.** El miedo a ceder o perder el control de cada aspecto de lo que hacemos y el miedo a admitir que no lo sabemos todo nos impide permitir que otras personas aporten y colaboren con nosotros para alcanzar un logro o hacer un cambio importante.

4 **Miedo a dar el primer paso.** El temor a dar arranque a un proyecto nos puede paralizar. Siempre es más fácil no tomar ese primer paso. Hay que actuar rápidamente, en vez de planificar tanto.

G Usted menciona la “confianza creativa”, que también es el título de su más reciente libro y que escribió con su hermano David Kelley. ¿Qué es la “confianza creativa”?

En realidad, la confianza creativa es la combinación de dos cosas. Es la habilidad natural de las personas para tener ideas agudas y perspicaces combinada con la valentía para llevarlas a cabo. En esencia, la confianza creativa es creer en su habilidad de cambiar el mundo alrededor de usted y tener la convicción de poder lograr lo que se propone. Creemos que esta confianza en usted mismo y en su capacidad creativa está en el corazón de la innovación.

En muchas de las 100 entrevistas que hicimos para este libro, antes de recuperar su confianza creativa no era que los entrevistados no tuvieran ideas creativas, sino que las autocensuraban. Sentían que su ambiente laboral o personal no los alentaba a expresar una idea fuera de las normas. Cuando las personas liberan la confianza creativa, tienen una idea, la expresan, hacen experimentos. Sienten menos miedo. La confianza les da el valor para ir hacia adelante. Cualquiera que sea su profesión, cuando usted la aborda con creatividad, tendrá nuevas y mejores soluciones y más éxitos. La confianza creativa puede inspirar cualquier trabajo que usted realice.

Cuando las personas trascienden los miedos que bloquean su creatividad, surgen todo tipo de posibilidades. En vez de dejar que el miedo las paralice, ven cada nuevo desafío como una oportunidad para aprender. La necesidad de controlar hace que algunas personas se queden estancadas en la fase de planificación de un proyecto. Cuando tienen confianza creativa se sienten cómodas con la incertidumbre y son capaces de saltar a la acción. En vez de resignarse con el *statu quo*, se han liberado para decir lo que piensan y desafiar las formas existentes de hacer las cosas. Actúan con mayor valentía y son más persistentes al enfrentar los obstáculos.

G ¿Cuál es su proceso para la creatividad?

A nuestro proceso para la creatividad y la innovación lo llamamos pensamiento de diseño (*design thinking*). El pensamiento de diseño es un enfoque para la solución creativa de problemas que utiliza habilidades de empatía, síntesis, *brainstorming*, realización de prototipos y definición del desafío en cuestión. Cuando usamos este enfoque para enfrentarnos a un desafío, aprendemos a depender en nuestra habilidad para ser intuitivos, reconocer patrones y construir ideas que son significativas emocionalmente así como funcionales. En el corazón de nuestra metodología está la empatía hacia las personas que hace que nunca olvidemos que estamos diseñando o creando para personas reales. Como resultado, descubrimos oportunidades para soluciones realmente creativas.



Describimos nuestro proceso como un sistema de espacios que se superponen en vez de una secuencia de pasos. Estos espacios son cuatro: inspiración, síntesis, ideación/experimentación e implementación. Charles Fink, socio de IDEO, describe nuestro proceso creativo más o menos así:

1 INSPIRACIÓN: Salgan al mundo y busquen proactivamente experiencias que enciendan la chispa del pensamiento creativo. Interactúen con expertos, sumérjense en entornos desconocidos y hagan *role-playing* de situaciones de los clientes.

2 SÍNTESIS: Luego de pasar tiempo en el campo, busquen el sentido a lo que observaron. Reconozcan los patrones, identifiquen los temas y encuentren significado en todo lo que han visto, reunido y observado. Muévase de las observaciones concretas e historias individuales hacia las verdades abstractas.

3 IDEACIÓN/EXPERIMENTACIÓN: Explore las nuevas posibilidades. Generen innumerables ideas y consideren muchas opciones divergentes. Las opciones más prometedoras serán las que avanzarán en rondas iterativas de creación o fabricación rápida de prototipos –bosquejos tempranos y sin pulir de las ideas lo suficientemente concretos para que las personas puedan tener reacciones ante ellos–.

4 IMPLEMENTACIÓN: Antes del lanzamiento del producto o servicio, refinan el diseño y preparan la hoja de ruta para llegar al mercado. Obviamente, los lanzamientos pueden variar mucho dependiendo si la idea es una experiencia o un producto. Lanzar una nueva plataforma de banca *online* es muy distinto a lanzar un nuevo servicio bancario.

En IDEO las metodologías se adaptan y evolucionan continuamente, así que siéntanse libres de hacer sus propias variaciones y de utilizar las técnicas que mejor se adapten a sus circunstancias únicas.

G ¿Cómo se contratan hoy días personas proactivas, creativas e innovadoras y, sobre todo, energizadas?

No todas las empresas tienen el lujo de salir a contratar a diez personas creativas ahora mismo. Lo que se necesita es tomar el equipo que ya se tiene y elevar su nivel de creatividad. Creo que se puede subir el volumen de la creatividad de las personas. Si tiene la posibilidad de salir a contratar a personas creativas o está creando una nueva organización, busque personas con un *expertise* o área de interés profundo, pero que también sean multidisciplinarias.

Nosotros contratamos investigadores de diseño con estudios en ciencias sociales y especializaciones en campos como psicología cognitiva, antropología o lingüística, con intereses y hobbies variados. Busque personas que se conecten bien en los equipos y que tengan la confianza necesaria para expresar sus ideas. También, que tengan una mente curiosa que se pregunte siempre si hay una mejor solución.

G ¿Cómo puede un líder aumentar su creatividad?

Ya mencioné algunas ideas cuando hablábamos acerca de cómo fomentar una cultura de creatividad, tales como el *mentoring* a la inversa. Pero les puedo sugerir lo siguiente, que llamo “el arte y la ciencia de la creatividad”:

1 ELIJA LA CREATIVIDAD. Si usted quiere ser extraordinario, deje de ser ordinario. La decisión de ser creativo es un paso esencial para alcanzar la confianza creativa. Significa que todos tenemos el poder de elegir la creatividad y el cambio en nuestras vidas.

2 ATRAPE SUS MEJORES IDEAS. La memoria a corto plazo dura entre 15 y 30 segundos y las ideas se escapan. Elija una red de mariposas para atrapar sus ideas, ya sea un artefacto análogo (papel y lápiz) o digital (teléfono inteligente). Yo uso papel y lápiz, mi hermano tiene una pizarra blanca en la ducha.

3 PONGA DISTANCIA MENTAL ENTRE USTED Y UN PROBLEMA O DESAFÍO. Cualquier tipo de distancia mental puede ayudarle a encontrar respuestas más creativas. Imaginar que usted se encuentra en el futuro y que tiene otra edad, por ejemplo, puede ayudarle a generar ideas frescas y nuevas.

4 APAGUE LA AUTOCRÍTICA. La autocrítica evita que usted tome riesgos. Cuando usted apaga la autocrítica puede dar saltos creativos.

5 EL BOTÓN DE LA MUSA.² El centro ejecutivo del cerebro, la corteza prefrontal, obstaculiza la creatividad. La buena noticia es que cuando usted duerme, la corteza prefrontal también duerme. Cuando usted se despierta hay una ventana de oportunidad para evitar esa intrusión. Cuando suene el reloj despertador, no toque el botón temporizador para volver a dormir. Deje a su mente vagar en un estado de atención relajada, trabajando en algún problema que usted quiere resolver. Vea si su cerebro espontáneamente tiene alguna nueva idea acerca del problema. Tome su artefacto para capturar ideas y anote la idea. Con un poco de práctica, usted será capaz de descubrir ideas frescas antes de que su día empiece. 

Lee, comparte y descarga en www.gestion.com.do

² El botón de la musa o *button muse* es una analogía al botón temporizador o *snooze button* de los relojes despertadores.