

Harvard Business Review

En español

INNOVACIÓN

Si quiere empleados innovadores, hágales vivir experiencias innovadoras

por **Soren Kaplan**

trad. Teresa Woods

21.02.2017

Las empresas innovadoras tienen culturas innovadoras. Siempre. Piense en Google, o en cómo **General Electric (GE) ha mantenido una cultura innovadora que se remonta a su fundador**, Thomas Edison. Hoy, GE se ha vuelto a reinventar como "empresa industrial digital", algo que no está nada mal para una organización fundada en 1892.

Aunque suene complicado, en realidad, crear una cultura innovadora es relativamente fácil. La dinámica es sencilla: los empleados tienen experiencias que nacen de las decisiones y comportamientos conscientes e inconscientes de sus líderes. Esas experiencias modelan las suposiciones sobre qué comportamientos son deseables y cuáles no. **Si quiere cambiar el comportamiento de sus empleados, es más fácil crear experiencias nuevas** o diferentes para cambiar su marco conceptual que asaltar directamente la mentalidad que ya tienen.

¿Cómo se hace? Aquí describo cuatro estrategias:

Utilizar experiencias simbólicas

Zipcar, uno de los primeros servicios de viajes compartidos, estableció la "economía compartida" en Estados Unidos prácticamente sin ayuda y abrió el camino para otros actores de la industria, como Uber y Airbnb. Pero incluso un modelo de negocio innovador como el de Zipcar debe responder a un mundo cambiante. Hace poco, la empresa se enfrentó a una dura realidad: había diseñado toda su experiencia de cliente como una experiencia para ordenador de sobremesa o portátil, por lo que no disponía de una vía para registrar, dar servicio a ni ayudar a los miembros a gestionar sus

afiliaciones desde sus móviles. **El mundo había cambiado, y Zipcar necesitaba cambiar con él.** Requeriría un gran cambio en las mentalidades y los comportamientos de los empleados, y Zipcar necesitaba actuar de prisa.

La compañía hizo varias cosas para impulsar su nuevo modelo móvil, pero una de las primeras acciones orquestó una sorprendente experiencia de empleado que se convertiría inmediatamente en un símbolo de su nueva mentalidad de "el móvil primero". Los empleados fueron invitados a una reunión donde el equipo de liderazgo explicó la necesidad impesiosa de centrarse en el negocio móvil. Para ayudar a que el mensaje calara, **recibieron unas mazas para estar armados contra la "vieja perspectiva" con las que debían destrozarse dos viejos ordenadores de sobremesa.** Hacer pedazos lo antiguo para dar paso a lo nuevo (en sentido figurado, pero también literal) generó una experiencia emotiva e inmediatamente se instauró como parte de la cultura corporativa, un símbolo de lo que el futuro requería.

Diseñar este tipo de experiencias permite crear una cultura.

Crear líneas visuales hacia el cliente

Además de la actividad con las mazas para los empleados, Zipcar hizo algo aún más convincente. Para que los trabajadores captaran la realidad móvil del siglo XXI, la empresa creó una conexión con su nuevo tipo de cliente objetivo: el *millennial* de "el móvil primero". Todos los sábados Zipcar organiza "mesas redondas" en las que participan una docena de clientes que comparten con el personal sus necesidades, experiencias, deseos y comentarios. Las mesas redondas son experiencias innegables. **Resulta difícil ignorar las necesidades de un cliente tras una conversación cara a cara.** Este tipo de interacción directa con clientes es una potente manera de modificar la mentalidad de los empleados y de generar impulso para el cambio, centrándose en generar un valor que cumpla directamente con las necesidades de los usuarios.

Pero no siempre es necesario traer clientes a la oficina para establecer una conexión con ellos. Spacesaver Corporation, el líder en almacenamiento comercial y estanterías para bibliotecas y museos, **cuelga carteles gigantes en todas sus fábricas que muestran las instalaciones que han creado para sus clientes.** Así, incluso los trabajadores que nunca salen de la planta tienen recordatorios diarios del valor que generan con su esfuerzo, como el gigante sistema de almacenaje utilizado por el Museo del Campo de Chicago (EEUU) que aloja huesos de dinosaurio que son disfrutados por miles de visitantes cada año.

Generar una conexión con los clientes **ponde de manifiesto los, en ocasiones obviados, frutos de la innovación y los comportamientos cotidianos necesarios para lograrlos,** que pueden resultar muy motivadores.

Proporcionar recompensas "sin coste"

Algunas de las recompensas más valiosas cuando se trata de crear una cultura prácticamente no cuestan nada en términos financieros. La empresa china Haier, líder en el sector electrodomésticos, tiene una cultura de innovación continua. Para reforzar ese mensaje, **las nuevas innovaciones reciben el nombre del empleado que tuvo la idea** (llamados "creadores" en el lenguaje de Haier).

O considere el canal de televisión y emisora de radio en San Francisco KQED, que diseñó un premio para reforzar las nuevas innovaciones, ya sean grandes o pequeñas. El premio es un trofeo coronado con la letra Q. Esta sutil diferenciación de marca vincula el premio con la organización y los otros esfuerzos de innovación que se están produciendo allí, como el equipo "Q-vation", responsable de recopilar ideas y promocionar la cultura de innovación de KQED de forma continua.

Otras empresas recompensan con experiencias que refuerzan los comportamientos innovadores. La cadena de hoteles Westin premia a sus mejores innovadores con un viaje exótico de cinco días cada trimestre. Eso sí supone un coste financiero, pero Westin regala algo que es inherente a la innovación y al servicio que proporciona la empresa. **El premio refuerza el valor de la experiencia de cliente, ya que el premio se otorga a la persona que más haya contribuido a mejorarla.**

Mientras que la mayoría de las empresas recompensan a los empleados que hacen una aportación directa a las innovaciones tecnológicas o de producto, el mejor enfoque incluye reconocer a **cualquiera que realice una importante aportación, al margen del tipo de innovación**. Hacerlo ayuda a difundir el valor de la innovación hacia áreas responsables del modelo operativo más amplio. Esta difusión cultural se produce como resultado de destacar los valores vinculados con la historia de éxito (por ejemplo, una innovación de RRHH que transformó cómo se ejecuta el reclutamiento en universidades gracias a la cual ahora disponemos de un rebaño de innovadores empleados nuevos). Esto puede lograr que cualquier empleado se inspire para innovar en distintas áreas del negocio.

Para conectar con lo que realmente inspira la innovación, las recompensas más valiosas van más allá de incentivos financieros. Son las motivaciones más profundas, como el sentimiento de afiliación, contribución y de marcar la diferencia, las que tienen potencial de contagiarse dentro de una organización y mejoran una cultura.

Desarrollar talento para desarrollar el futuro

Una de las mejores formas de reconocer a los empleados es invertir en su crecimiento y desarrollo personal. **Aunque muchas empresas proporcionan formaciones, no suelen vincular el desarrollo profesional con el crecimiento estratégico del negocio**, por no hablar de crear una cultura de

innovación. NBCUniversal está haciendo eso mismo. Ampliamente conocida por sus exitosos canales de televisión, tradicionales y de suscripción, películas y parques temáticos, la empresa se enfrenta a un enorme reto mientras navega un paisaje de medios y entretenimiento que cambia rápidamente.

El Laboratorio de Talento de NBCUniversal no es la típica universidad corporativa. Para promocionar mentalidades y comportamientos que promuevan nuevas fuentes de ingresos, el Laboratorio de Talento proporciona programas específicamente dirigidos a los líderes cuyo rol consiste en dar forma a la cultura y estrategia de negocio. Sus programas no tratan de estudios académicos; se centran en el talento de potencial alto, **gente que puede cambiar el terreno de juego, portadores de la cultura y pioneros para el negocio**. Los participantes del programa DRIVE de seis meses del Laboratorio de Talento, por ejemplo, incluyen a los 25 ejecutivos más altos de la empresa.

El grupo se divide en cinco subgrupos, y cada uno se centra en un reto empresarial específico que requiere replantear el modelo de negocio de la empresa, y de la industria. Los subgrupos visitan la incubadora de su empresa matriz, Comcast, en Silicon Valley (EEUU), se reúnen con socios estratégicos y comparten su visión y recomendaciones con el equipo de dirección ejecutiva para poner el punto final al programa. De paso, los participantes **adquieren nuevas mentalidades, marcos estratégicos y herramientas** que podrán utilizar en sus trabajos dirigiendo los varios negocios de NBCUniversal. El resultado es doble. Por un lado ofrece oportunidades reales para transformar la industria y por otro crea una base de talento que vuelve para impulsar negocios individuales con una lente estratégica centrada en la innovación y el crecimiento del modelo de negocio.

Todo lo que hace el Laboratorio de Talento se basa en reconocer que **el aprendizaje basado en la experiencia inyecta la innovación**, no sólo sobre el propio rol del participante, sino también sobre sus métodos de liderazgo. Esto les ayuda a dar forma de manera colaborativa al futuro de la empresa, su cultura y la industria.

Respaldar una cultura innovadora no tiene por qué ser un esfuerzo a largo plazo ni con gastos multimillonarios. Reescribir las reglas no escritas empieza por decidir qué suposiciones impulsarán los resultados que más desee lograr. Si proporciona a la gente **experiencias específicas y coherentes que comunican claramente la importancia de esas nuevas suposiciones, los comportamientos y la cultura innovadora vendrán de la mano**.

Soren Kaplan es profesor afiliado del Centro para Organizaciones Eficaces de la Escuela de Negocios Marshall de la Universidad del Sur de California (EEUU). Es el autor de "The Invisible Advantage" y el fundador de InnovationPoint.
