

Iñazio Irizar

INTRA-EMPREDIZAJE



Madrid - Buenos Aires - México

© Iñazio Irizar, 2008

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Internet: <http://www.diazdesantos.es/ediciones>

E-mail: ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 978-84-7978-867-4

Depósito Legal: M. 19.552-2008

Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

Diseño de cubierta: Ángel Calvete

Impresión: Fernández Ciudad

Encuadernación: Rústica-Hilo

Printed in Spain - Impreso en España

1 ■ ÍNDICE

| | |
|---------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN | xv |
|---------------------------|----|

1. DESARROLLAR EL INTRA-EMPREDIZAJE

| | |
|---|----------|
| A TRAVÉS DE LA CREATIVIDAD | 1 |
| 1.1. La mentalidad « <i>Can do</i> : todos podemos hacerlo» | 3 |
| 1.2. Qué se entiende por intra-emprendizaje | 5 |
| 1.3. Las empresas excelentes del futuro | 9 |
| 1.4. El énfasis está en los empleados en plantilla | 10 |
| 1.5. Trasladar la idea al mercado | 11 |
| 1.6. Favorecer la cultura creativa | 12 |
| 1.7. Tener referencias de emprendedores cercanos | 18 |
| 1.8. Optimizar con autonomía la creatividad grupal y la individual | 23 |
| 1.9. Dónde aplicar el intra-emprendizaje | 25 |

2. TÉCNICAS DE CREATIVIDAD GRUPAL

| | |
|--|-----------|
| E INDIVIDUAL | 31 |
| 2.1. Características generales de la creatividad | 33 |
| 2.2. Principales técnicas grupales | 34 |
| 2.3. Técnicas individuales más importantes | 37 |
| 2.4. Razones para la elección de las cinco técnicas seleccionadas | 38 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 2.5. | Metodología para combinar técnicas grupales e individuales | 40 |
| | <i>Aporte de las técnicas de creatividad al intra-emprendizaje</i> | 42 |
| 3. | PRIMERA TÉCNICA GRUPAL: 4 x 4 x 4 | 45 |
| 3.1. | Descripción de la técnica 4 x 4 x 4 | 47 |
| 3.2. | Fases de aplicación de la técnica | 48 |
| 3.3. | Presentaciones de los participantes | 49 |
| 3.4. | Explicación de la técnica | 51 |
| 3.5. | Tema a abordar | 52 |
| 3.6. | Primeros cuatro minutos | 54 |
| 3.7. | Tres nuevas rondas | 55 |
| 3.8. | Agrupación de ideas | 56 |
| 3.9. | Presentación de las ideas | 57 |
| 3.10. | Archivo y distribución de las ideas | 58 |
| 3.11. | Importancia del calentamiento previo | 59 |
| | <i>Aporte de la técnica grupal 4 x 4 x 4 al intra-emprendizaje</i> | 68 |
| 4. | TÉCNICA INDIVIDUAL DE NEUROLINGÜÍSTICA | 71 |
| 4.1. | Descripción de la técnica de Neurolingüística | 73 |
| 4.2. | Contextos creativos más comunes | 74 |
| 4.3. | Profesionales de eficacia extraordinaria | 83 |
| 4.4. | Motivaciones para desarrollar el intra-emprendizaje | 87 |
| 4.5. | El perfil del profesional veterano | 89 |
| 4.6. | La escala ejecutiva y la escala profesional | 91 |
| 4.7. | Generar la necesidad de aportar intra-emprendizaje | 94 |
| 4.8. | Establecer indicadores individualizados | 95 |
| | <i>Aporte de la técnica neuro-lingüística al intra-emprendizaje</i> | 98 |

| | |
|--|------------|
| 5. CONSTITUCIÓN DE EQUIPOS Y SU | |
| OPERATIVA | 101 |
| 5.1. Necesidad de organizar equipos de creatividad | 103 |
| 5.2. Tipos de equipos: homogéneos y heterogéneos | 106 |
| 5.3. Los miembros de los equipos son los protagonistas | 108 |
| 5.4. Dimensión del equipo | 111 |
| 5.5. Equipos heterogéneos: diversidad profesional | 111 |
| 5.6. Equipos heterogéneos: diversidad personal | 115 |
| 5.7. El facilitador externo | 119 |
| 5.8. Operativa de las sesiones grupales | 124 |
| <i>Aporte de los equipos de creatividad al</i> | |
| <i>intra-emprendizaje</i> | <i>127</i> |
| | |
| 6. SEGUNDA TÉCNICA GRUPAL: DELFOS | 129 |
| 6.1. Descripción de la técnica de Delfos | 131 |
| 6.2. El intra-emprendizaje en la base de la innovación | 134 |
| 6.3. Rasgos comunes de las empresas innovadoras | 134 |
| 6.4. Ideas innovadoras propias y ajenas | 136 |
| 6.5. El concepto clásico de la innovación cerrada | 139 |
| 6.6. Aprovechar ideas de otros en la innovación abierta ... | 141 |
| 6.7. Trabajar en red con agentes del entorno | 145 |
| <i>Aporte de la técnica de creatividad grupal</i> | |
| <i>Delfos al intra-emprendizaje.....</i> | <i>147</i> |
| | |
| 7. COMBINAR LA CREATIVIDAD GLOBAL | |
| E INDIVIDUAL | 149 |
| 7.1. Promover los aportes individuales al equipo | 151 |
| 7.2. Tres tests para el desarrollo del intra-emprendizaje | 154 |
| 7.3. Primer test: ¿Tengo cualidades empresariales? | 155 |
| 7.4. Rasgos clave del pensador positivo | 161 |
| 7.5. Segundo test: El inventario del pensamiento | |
| positivo | 162 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 7.6. | Tercer test: Refuerzo de la creatividad con el «creatigrama» | 167 |
| 7.7. | Cuándo y donde realizar las sesiones de creatividad grupal | 169 |
| 7.8. | La duración del proceso creativo completo | 171 |
| 7.9. | Repetición ante los resultados positivos | 172 |
| | <i>Aporte de la combinación de técnicas al intra-emprendizaje</i> | 174 |
| | | |
| 8. | TERCERA TÉCNICA GRUPAL: TORMENTA DE IDEAS O BRAINSTORMING | 177 |
| 8.1. | Descripción de la técnica «tormenta de ideas» o <i>brainstorming</i> | 179 |
| 8.2. | De la cantidad de ideas viene la calidad | 182 |
| 8.3. | La implicación del consejo de dirección | 184 |
| 8.4. | La importancia del coordinador del equipo | 188 |
| 8.5. | Coordinar sin funciones jerárquicas | 190 |
| 8.6. | Focalización y orientación a un objetivo | 191 |
| | <i>Aporte de la técnica de creatividad grupal brainstorming al intra-emprendizaje</i> | 193 |
| | | |
| 9. | CUARTA TÉCNICA GRUPAL: PENSAMIENTO LATERAL | 195 |
| 9.1. | Descripción de la técnica del «pensamiento lateral» | 198 |
| 9.2. | Complementariedad entre <i>brainstorming</i> y pensamiento lateral | 202 |
| 9.3. | Modelo mixto de departamentos y procesos | 203 |
| 9.4. | Doble aportación de las personas creativas | 204 |
| 9.5. | Incluir el objetivo dentro de un proceso | 206 |
| 9.6. | Avanzar con indicadores | 209 |
| | <i>Aporte de la técnica de creatividad grupal del pensamiento lateral al intra-emprendizaje</i> | 211 |

| | |
|--|-----|
| 10. ELABORACIÓN DEL «PORTAFOLIO DE IDEAS INNOVADORAS» | 213 |
| 10.1. Características del «portafolio» | 215 |
| 10.2. Diferentes niveles de madurez de las ideas | 216 |
| 10.3. Evaluación de las ideas seleccionadas | 218 |
| 10.4. Índice del plan de viabilidad | 220 |
| 10.5. Emprendedor interno para el plan de viabilidad | 223 |
| 10.6. Adaptación permanente de retos y motivaciones ... | 225 |
| 10.7. Crear nuevos ciclos que promuevan el intra-emprendizaje | 228 |
| <i>Aportes del portafolio de ideas al intra-emprendizaje</i> | 230 |
| ANEXO I. Glosario | 233 |
| ANEXO II. Índice alfabético | 237 |
| ANEXO III. Bibliografía | 245 |

INTRODUCCIÓN

Las empresas innovadoras a nivel internacional renuevan su catálogo de productos y servicios entre un 30% y un 50% cada cinco años. Por otra parte, numerosas empresas de todos los tamaños y sectores, que hace sólo unas décadas eran referentes por su solidez y rentabilidad, han desaparecido. Su baja capacidad para intra-emprender y lanzar al mercado nuevos productos y servicios les llevó a perder competitividad y cuota de mercado.

Cuando escribí los libros *El reto de ser emprendedor* y *Cómo crear una empresa*, se mencionaban cuatro grandes ámbitos en torno al emprendizaje, la innovación y la generación de riqueza y empleo:

1. Promoción del espíritu emprendedor. Tiene que ver con el capital social y educativo de una región o país, y repercute en todas las personas, sobre todo en los jóvenes.
2. *Desarrollo de ideas para mejorar un proceso, producto o servicio, o para crear un nuevo proceso, producto o servicio.*
3. Elaboración del plan de viabilidad. Una vez seleccionada la mejor idea, hay que analizar si es posible colocar el producto o servicio en el mercado, fin último de la idea.

4. Lanzamiento del nuevo producto, servicio o negocio. Comienzan las inversiones, la producción, las ventas, y las satisfacciones por plasmar una idea en una realidad concreta.

En este libro, *Intra-emprendizaje* que tiene usted en sus manos, con el fruto de experiencias acumuladas tras muchos años de paciente análisis e investigación, se pretende desarrollar el segundo ámbito del *Desarrollo de ideas: mediante la aplicación de cuatro técnicas de creatividad grupal y una técnica de creatividad individual, se trata de lograr estimular el aporte intra-emprendedor de los empleados de las empresas y organizaciones.*

En el apartado de agradecimientos, me resulta obligado señalar a varios amigos y excelentes profesionales, Antonio Alonso, Yolanda Bermúdez, Vasilis Birlirakis, Rafael Cárdenas, Mikel Cid y José Ramón Otegi, por el cariño con que leyeron los borradores del libro y por sus sugerencias posteriores.

IÑAZIO IRIZAR
irizar53@gmail.com

bría que enseñar serían: la carrera, la escalada, la natación y el vuelo. Y para simplificar la aplicación del programa, decidieron que todos los animales aprendieran todas las materias.

EL PATO: era un excelente nadador, e incluso mejor que su instructor, pero no pasó de aceptable en el vuelo y muy pobre en la carrera. Como era lento en la carrera, asistió a clases particulares y tuvo que abandonar la natación para entrenarse mejor en la carrera. Después de un cierto tiempo, sus patas palmeadas estuvieron de tal manera gastadas que se convirtió en un nadador medio. Pero la escuela aceptaba nadadores medios. De este modo, nadie se preocupó realmente,... salvo el pato.

EL CONEJO: primero de la clase en carrera, tuvo una depresión nerviosa a raíz de sus esfuerzos para suplir sus lagunas en natación.

LA ARDILLA: era excelente en escalada, pero se frustró mucho en la clase de vuelo, a la vista de que su instructor le obligaba a partir del suelo y no desde lo alto de un árbol. Sufrió estrés, y fue clasificada con un aprobado justito en escalada y suspendió en carrera.

EL ÁGUILA: era una alumna problemática. Tuvo que ser reprendida severamente porque en clase de escalada ganaba a todos los demás llegando la primera a lo alto del árbol, pero se empeñaba en hacerlo a su manera. Al final del curso, un águila insólita que podía nadar notablemente bien y además correr, escalar y volar un poco, obtuvo una media más alta y tuvo el honor de pronunciar el discurso de clausura del año académico.

5.6. EQUIPOS HETEROGÉNEOS: DIVERSIDAD PERSONAL

Es recomendable, asimismo, la existencia de una enriquecedora diversidad personal. Hay que saber potenciar y aprovechar la diferencia. Es muy difícil ser creativo justamente en las dos o tres horas establecidas para la reunión del equipo de creatividad, pues la creatividad individual se rige por otros parámetros más aleatorios. Pero también es complicado que miembros de perfiles similares aporten ideas distintas.

En consecuencia, se debe discriminar positivamente la presencia en el equipo de posibles minorías, o de personas que en principio no parecían las más adecuadas en una primera ronda de selección. De esta forma, proponemos que se tenga en cuenta la presencia de:

DIVERSIDAD PERSONAL

1. Personas curiosas
2. Intra-emprendedores
3. Profesionales veteranos
4. Mujeres
5. Jóvenes
6. Empleados heterodoxos
7. Extranjeros

5.6.1. Personas curiosas

Pueden ser personas de cualquier nivel y departamento que destaquen por su elevada curiosidad. El nivel de intra-emprendizaje no

es equivalente al coeficiente intelectual ni a los títulos universitarios, por lo que ser listo en clase no es sinónimo de tener talento emprendedor en los negocios.

Un ejemplo de persona curiosa es Ángel Iglesias, fundador en 1965 la empresa que lleva su nombre, y que es el último galardonado con el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Innovación Tecnológica, que otorga el Ministerio de Industria. Es un autodidacta que al enfermar su padre, tuvo que empezar a trabajar a los 12 años. «Para mí lo más importante es el aprendizaje de la vida. Si estás atento se aprende mucho en la vida. Pero hay que estar atento, no tienen que pasar las cosas». Actualmente, sus 650 empleados diseñan y fabrican con la marca Ikusi equipos electrónicos de alta frecuencia y telecontrol, y sistemas electrónicos integrados. Recientemente su empresa colocó en el aeropuerto de Dublín el panel de información de vuelos más grande del mundo en tecnología LCD, con un ancho de diez metros e información simultánea de setenta y dos vuelos.

5.6.2. Emprendedores corporativos o intra-emprendedores

En el caso de mejora de procesos, productos y servicios, pueden no ser necesarios, pero si hablamos de nuevos productos y servicios, hace falta que alguien que tenga necesidad lidere la idea como suya, se haga su «propietario». En todas las empresas y organismos hay personas a las que no les gusta estancarse, y a pesar de estar agradecidos, llega un momento en que les resulta complicado seguir avanzando, porque no hay puestos disponibles para ellos. En estos casos es mejor ofrecerles alternativas internamente, a dejar que se marchen a otra empresa.

Un ejemplo lo ofrece Tomás Fuertes, actual presidente del Grupo Fuertes y ElPozo Alimentación de Murcia, que emplea a más de 4.000 personas: «Desde pequeño quería ser algo, pues pienso que hemos nacido para algo. Muchas veces dicen que el éxito es cuando una persona ha alcanzado un alto cargo, ha hecho dinero... Para mí el éxito es cuando una persona ha sabido optimizar los recursos propios de la vida, ha sacado sus valores. Esa persona habrá triunfado».

5.6.3. Profesionales veteranos

Pueden ser profesionales de oficina, de mantenimiento, y operarios de montaje, que conozcan bien su propio oficio. Es frecuente que se desprecie a los de casa, por pensar que ya no pueden aportar nuevas ideas. Cuando en realidad son quienes mejor conocen los procesos, el producto o el servicio.

Así lo explica Félix Revuelta, creador en 1991 de la cadena de centros de dietética y nutrición Naturhouse, con 450 empleados en centros propios y cerca de 1.000 franquicias en todo el mundo: «¿Yo retirarme? Estaré siempre montando cosas, porque me gusta lo que hago, disfruto, y me siento joven con esto».

5.6.4. Mujeres

Es difícil de comprender su pequeña presencia en algunos equipos que trabajan sobre proyectos y objetivos de futuro. Por ejemplo, en la universidad hace bastantes años que las mujeres son más del 50% de los alumnos, y con unos resultados académicos mejores. La mentalidad tradicional de puestos masculinos en los ámbitos téc-

nicos y de gestión hace que el valor añadido global que se obtiene esté mermado.

5.6.5. Jóvenes

La juventud viene siempre con ideas frescas. Y muchas veces, excelentes. Han crecido al ritmo de las tecnologías de la información y la comunicación, y para ellos trabajar con internet y en clave digital es tan normal como lo era hace treinta años utilizar la fotocopidora de papel y el teléfono de cable. Ello hace que se planteen retos y objetivos que a las personas mayores ni se les ocurre.

Como dice Javier Reyes, fundador de la empresa de creación de software de diseño 3D denominada Reyes Infográfica, y que tiene un hijo de nueve años que sabe programar como cuando él tenía dieciocho: «Cuando tenga veinte, si sigue en ello, podrá hacer locuras».

5.6.6. Empleados heterodoxos

Muchas veces las personas que son «políticamente correctas» en la organización son válidas para las funciones que realizan, pero las «incorrectas» pueden ser más creativas, si se les deja serlo. No tiene por qué gustarle a todo el mundo tomar el café a la misma hora y reír las gracias del partido de fútbol del domingo.

Los heterodoxos, los inconformistas, los exigentes, los críticos, los «raros», etc., suelen tener ideas excelentes, aunque a veces sus jefes no las entiendan.

5.6.7. Extranjeros

Aquí consideramos a los extranjeros, inmigrantes, personas de otras raíces culturales. Sus vivencias son distintas a las nuestras, y analizan los mismos hechos con perspectivas diferentes. No se trata de prejuizar que sus ideas sean válidas o desconectadas a primera vista, y es aconsejable posponer los juicios hasta pasado un tiempo. Pueden aportar asimismo modelos de creatividad nuevos.

Un ejemplo es Vyacheslav Vorobyovskyy, ingeniero mecánico de Ucrania que lleva seis años en España. Trabaja subcontratado doce horas diarias en la empresa Ulma Forja, que emplea a 180 personas y está dedicada a la fabricación de bridas para el sector petroquímico: «Pienso de distinta manera que los mecánicos de aquí. No digo que mejor o peor, pero distinto». Su jefe está acostumbrado a tener en mantenimiento mecánicos extranjeros. «Los de los países del Este, ante un problema, escuchan mucho y piensan más las soluciones, son menos impulsivos. Por ejemplo, para extraer el disco de embrague de una prensa de 8.000 Toneladas, teníamos un procedimiento concreto; a los dos meses Vyacheslav propuso otra alternativa que conlleva menos tiempo y riesgo».

5.7. EL FACILITADOR EXTERNO

Es oportuna y eficiente la existencia de un especialista o facilitador en las reuniones del equipo de creatividad, bien sea un profesional interno o una persona externa especializada.

Algunos gerentes opinan que los facilitadores externos, asesores o consultores, sólo suelen «enredar». Hay quienes opinan que

su presencia motiva a las personas de la empresa a tomárselo «con más seriedad». Consideramos ambas opiniones igualmente válidas, pues depende del contexto.

En ambos casos, el facilitador debe situarse en un plano de igualdad con todos los miembros del equipo, pero manteniendo siempre una distancia y su independencia. Habrá de ser asertivo, hablando cuando lo crea necesario, pero sin pretender protagonismo alguno: los creativos son los miembros del equipo. Sus funciones podemos subdividirlas en tres grandes ámbitos:

FUNCIONES DEL FACILITADOR

1. De tarea
2. De cohesión
3. De calidez

5.7.1. Funciones de tarea

Son aquellas propias de una secretaria del equipo de creatividad. Las podemos desglosar en:

- *Informar del procedimiento:* sin caer en una excesiva teorización ni detalle, todos los miembros han de conocer el ABC del proceso, pero no mucho más.
- *Buscar información y opinión:* ha de recabar de la empresa cuantos datos e informaciones sirvan para la buena marcha de las sesiones. Los miembros no han de preocuparse más que de su parte creativa, de buscar soluciones al problema planteado.

- *Recoger aportaciones:* ha de ser ecuánime y objetivo en la recogida de opiniones.
- *Elaborar informes:* todas las ideas e informaciones se estructurarán en el modelo estándar de la empresa, fechándolas y numerándolas con la sistemática ISO.
- *Resumir:* se harán resúmenes de dos hojas. Si algún miembro del equipo está interesado en profundizar, lo solicitará expresamente al facilitador.
- *Recordar:* es importante que el facilitador guarde la memoria histórica y la trazabilidad del proyecto, para no repetir conceptos e ideas y ser eficientes en la gestión del tiempo.
- *Coordinar:* será el coordinador del proceso, y lo hará principalmente a través de la intranet y el correo electrónico.
- *Evaluar:* se evaluará el estado de avance del proyecto a través de los hitos intermedios y del número de nuevas ideas generadas.

5.7.2. Funciones de cohesión

Ha de dinamizar con disciplina pero con mano izquierda el avance del proyecto. Su postura será educada pero exigente ante el equipo, estimulando un buen clima de trabajo. Y será más cercana con los miembros individualmente, de acuerdo a la debida confidencialidad y confianza con cada uno de ellos. Estas funciones las podemos definir como:

- *Incentivar la participación:* se entiende que todos los miembros están motivados para el aporte individual, por lo que a este nivel gestionará la participación de las sesiones.
- *Observar la dinámica:* dará ejemplo dinamizador, con su disciplina en el comienzo, descansos y finalización de las sesiones,

su cumplimiento en informes y descargos, y la respuesta rápida de los correos electrónicos y el resto de requerimientos.

- *Aligerar tensiones:* cuando sea necesario hará valer su autoridad profesional. Se trata de que prevalezca en todo momento el pensamiento positivo y la confianza.
- *Facilitar la comunicación:* además del fluido contacto personal, utilizará las TIC personalmente.
- *Buscar el efecto Pígalión:* ha de dar ejemplo de compromiso, dinamismo, y buen humor.
- *Contar anécdotas positivas:* y tratar de que los miembros cuenten anécdotas positivas sobre la empresa. Reforzar los logros e hitos.
- *Dar ejemplo de puntualidad y pulcritud:* el ejemplo es el que moviliza. Si el discurso no va acompañado de la práctica, no tiene sentido.

5.7.3. Funciones de calidez

Todas las recomendaciones sobre calidad en los servicios recalcan en la necesidad de un trato cálido de persona a persona. Tras las horas de reunión, el miembro del equipo valorará objetivamente la misma, y subjetivamente al facilitador. En ambos casos primará su experiencia humana como persona: «¿Cómo me sentí? ¿Me escuchó? ¿Cómo me trató? ¿Se preocupó sinceramente por mis inquietudes? ¿Me sentí una persona, única? ¿Me entendió? ¿Procuró que me sintiese cómodo en todo momento?».

- *Promover una cultura de amabilidad:* que los miembros respeten a los demás para ser respetados. Saber «dar las gracias» a menudo.

- *Dar reconocimiento:* siempre será positivo al comienzo y al final de las sesiones, así como al comienzo y final de sus correos electrónicos y conversaciones. Debe ser emocionalmente estable, y buscará la cohesión del grupo a través de sus comunicaciones.
- *Decir que sí:* si alguna vez ha de decir que «no» a un miembro del equipo, lo ha de compensar con muchos «síes» que reforzarán su calidez humana.
- *La permeabilidad y la transparencia son fundamentales.*

Hay que subrayar que el facilitador solamente facilita, ya que los actores de la creatividad son los miembros del equipo. Por tanto, su papel lo habrá de realizar con humildad y modestia personal, aunque transmitiendo ambición.

Las relaciones entre el miembro individual del equipo y el facilitador tendrán la frecuencia que dicho miembro considere, con libertad para llamarle todos los días o nunca. Por contra, el facilitador habrá de contactar metódicamente una vez por semana con el miembro, y se interesará no sólo de las nuevas ideas, sino de cualquier otra contingencia personal relacionada que pueda afectar a su rendimiento creativo.

En cuanto a la forma de comunicación, el facilitador se amoldará a las preferencias de cada miembro del equipo. La utilización del correo electrónico es a veces más operativa que la del teléfono, toda vez que es un medio dinámico que permite una mayor conectividad. En todo caso, el facilitador habrá de tener una gran disponibilidad para atender con diligencia las llamadas, correos electrónicos, avisos, etc., que se le realicen.

5.8. OPERATIVA DE LAS SESIONES GRUPALES

Es recomendable que nada más comenzar el proceso de creatividad cada miembro del equipo realice una primera visita al lugar de trabajo del resto de miembros del equipo, para que conozcan sus entornos. Ello hará asimismo que dicha persona se sienta apreciada, y que se considere más protagonista del proceso.

En todos los casos, el espíritu entre los miembros del equipo mantendrá siempre unas constantes, que las resumiremos en:

- *Confidencialidad*. Las ideas tienen distintas fases de maduración, y los miembros del equipo puede no querer hacer públicas sus ideas en las fases iniciales de maduración.
- *Respeto como persona* entre todos los miembros. Antes que profesionales somos personas, que pensamos, sentimos y actuamos. Cada uno con nuestro propio proyecto de vida, totalmente respetable.
- *Respeto como profesional*. La excelencia no es uniforme, y cada profesional puede ser excelente en su ámbito. Un mecánico de mantenimiento puede ser un excelente profesional, aunque nunca llegue a ser ingeniero.
- *Respeto a la divergencia* personal y de ideas. Está en la base de la creatividad. Todos tenemos una infancia, una formación y unas vivencias distintas, por lo que es improbable que analicemos el mismo hecho de manera igual.
- *Apertura mental y receptividad* sin prejuicios. Si no sabemos apreciar la divergencia, si creemos que todo el mundo ha de pensar al 100% como uno mismo, poco se aportará el grupo, pues no estaremos en condiciones de aceptar lo positivo de los demás.

importante, pues no siempre es posible eliminar la causa de un problema, y habrá que resolverlo diseñando el camino hacia adelante, aunque la causa permanezca en su sitio.

En una reciente sesión de creatividad, utilizando la técnica del pensamiento lateral en un equipo de 16 personas vinculado a las TIC, se produjo uno de los hechos más frecuentes en sesiones de este tipo: la propensión a utilizar siempre la misma forma de enfocar los temas. Con tiempo de antelación suficiente habíamos facilitado numerosas páginas webs de referencia: las empresas más importantes del cluster regional de informática y telecomunicaciones, empresas punteras a nivel europeo, empresas punteras a nivel mundial, centros tecnológicos y laboratorios de universidad especializados en las TIC, información sobre patentes, etc. La idea inicial era comenzar la técnica del pensamiento lateral con el color blanco asignado a «datos», y trabajar basándonos en ellos. Como suele ser frecuente, la sesión derivó con rapidez a los colores rojo y verde de «intuición» y «creatividad», principalmente porque los miembros de los equipos no habían profundizado en recabar la información con datos que se necesitaba. Pero el hecho era que con la técnica *brainstorming* ya habíamos desarrollado la intuición y la creatividad, por lo que se precisaban conocer con un elevado nivel de detalle los datos relativos a clientes, productos, competencia, cuotas de mercado, proveedores, estados del arte tecnológicos, y otros indicadores objetivos del sector. Y al carecer de ellos, finalmente resultó ser por tanto una sesión poco documentada y con escasos resultados.

En consecuencia, hay que ser estricto y disciplinado en el método a seguir. Y si en el color blanco necesitamos datos, y vemos que los miembros del equipo no van a disponer del tiempo suficiente para recabarlos personalmente, el facilitador habrá de conseguirlos

con anterioridad por otras vías, y entregárselos previamente a la sesión del pensamiento lateral.

9.2. COMPLEMENTARIEDAD ENTRE *BRAINSTORMING* Y PENSAMIENTO LATERAL

En un principio puede parecer que esta técnica y la de *brainstorming* se parecen demasiado para que los resultados sean distintos, pero la experiencia muestra que son complementarias, y que realizadas las sesiones en el orden expuesto, el pensamiento lateral culmina lo iniciado en las sesiones previas.

Las personas tendemos a pensar de manera dominante en una dirección concreta, y nos cuesta un considerable esfuerzo cambiar de enfoque mental. Con lo que en las sesiones de *brainstorming* se pueden dar tendencias uniformizadoras. Y por ejemplo, que el positivismo sea la dominante de todas las intervenciones.

Con la técnica del pensamiento lateral se pueden abordar las mismas ideas, pero acotando el enfoque. De tal forma que la idea más votada por los miembros del equipo podrá ser abordada desde tres o cuatro nuevos enfoques cada vez. Así por ejemplo, el color negro de «juicio y cautela» rara vez surge en el *brainstorming*, toda vez que habíamos premiado la imaginación y la cantidad de ideas. Lo mismo podríamos decir del color blanco referido a «datos disponibles».

En este sentido, una vez se ha realizado la votación de las ideas del *brainstorming*, se tomará la primera de las tres ideas del ranking, y se le aplicarán los distintos colores, para enriquecerla desde todas las ópticas posibles.

9.3. MODELO MIXTO DE DEPARTAMENTOS Y PROCESOS

Cuando desarrollamos la técnica del pensamiento lateral, analizamos el objetivo propuesto por el consejo de dirección, aportando ideas desde distintos enfoques, tratando de ser sistémicos.

Algo parecido se puede plantear al fijarse dicho objetivo: tratar de que sea lo más integrador posible. Y para ello, nos fijaremos en uno de los cambios que se están produciendo en los últimos años en las empresas excelentes: se organizan no sólo en relación a departamentos, sino también de acuerdo a sus procesos.

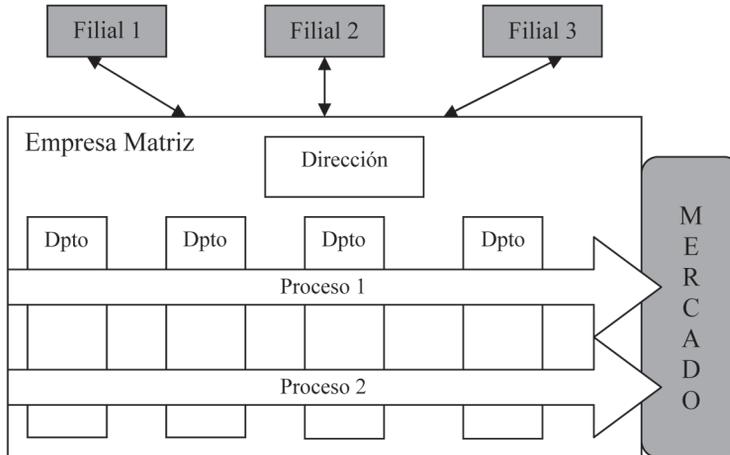


Figura 9.2. Modelo mixto de departamentos y procesos.

Tradicionalmente los departamentos de las empresas han sido seis o siete, estructurándose en torno a las Compras, el Marketing, el I+D+i, las Finanzas, el Personal y la Producción. Los cambios

que se están produciendo van en la línea de combinar la organización de la empresa de manera mixta, por departamentos y por procesos, con el objetivo es reforzar las redes de colaboración internas. Hay quien va más lejos aún, y el modelo de calidad americano Seis Sigma, implementado primeramente por Motorola a finales de la década de los 80, plantea incluso la eliminación de los departamentos. Es un sistema de calidad totalmente orientado al cliente, y soportado en una metodología que abarca a todas las áreas de la empresa en busca de la eliminación absoluta de defectos en sus procesos. Por tanto, plantea ser establecida como la única estrategia de gestión, y todas las actividades y tareas deben ser incluidas en esta sistemática, con lo que las divisiones y fronteras entre departamentos se difuminan hasta desaparecer.

Como se ve en el gráfico, todos los procesos se focalizan en el mercado, de tal forma que las personas que participan en los mismos se sienten partícipes de un proyecto compartido, con el objetivo común de la satisfacción del cliente. Con esta filosofía, el consejo de dirección planteará el objetivo dentro de alguno de los procesos ya definidos en la empresa, con lo que el aporte de distintas ideas requeridas de la técnica del pensamiento lateral será mayor.

9.4. DOBLE APORTACIÓN DE LAS PERSONAS CREATIVAS

Entendemos que si el miembro del equipo considera que en la empresa puede cumplir las tres funciones de ser:

- Propietaria de su propio currículum profesional, en relación a los objetivos que se haya marcado personalmente.

- Miembro de un departamento con sus objetivos departamentales, donde encontrará afinidad técnica y soporte en el resto de profesionales de su ámbito.
- Miembro de un equipo de creatividad con un objetivo enmarcado en un proceso horizontal de la empresa, donde interactuará con profesionales de otros ámbitos y especialidades.

El aporte de intra-emprendizaje será más elevado que si solamente se identifica con las dos primeras funciones. La representación gráfica en las dos situaciones: a) con una estructura departamental; y b) con una estructura mixta donde se incluyen los procesos, sería:

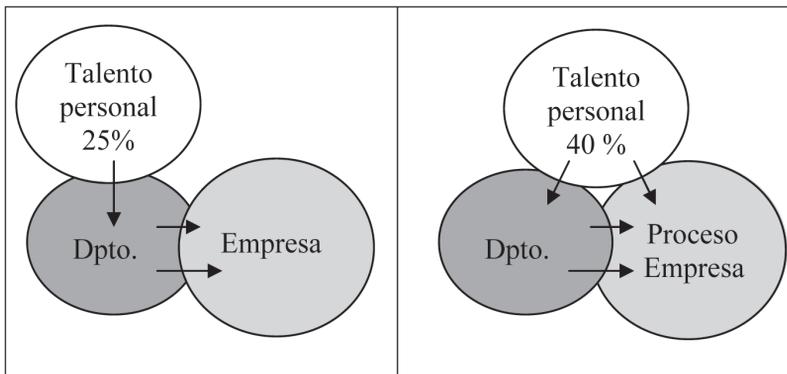


Figura 9.3. Aporte dual de las personas creativas.

Por tanto, las personas tendrán mejores opciones de aportar ideas y sugerencias en el caso de que se duplique su participación. Y para ello, habrán de ser señalados previamente el objetivo que se quiere alcanzar dentro del proceso correspondiente, y los indicadores que marcarán si se avanza por el buen camino.

9.5. INCLUIR EL OBJETIVO DENTRO DE UN PROCESO

Una metodología de trabajo adecuada es comenzar desglosando todos los procesos existentes, y resumirlos por escrito con el mismo formato, para que los miembros del equipo ubiquen con facilidad dónde se sitúa el objetivo.

EL OBJETIVO DENTRO DE UN PROCESO

1. Características de los procesos
2. Desglose de actividades en procesos

9.4.1. Características de los procesos

Las características generales de los procesos serán:

- A. El nombre debe ser representativo y entendible. Cualquier persona, desde el gerente hasta el almacenero, han de entender la terminología y su contenido.
- B. Todas las actividades deben estar representadas. Todos los departamentos y las personas de la empresa deben verse identificados.
- C. Habrá entre 10 y 15 procesos, para poder ser gestionados. Un número excesivo atomiza demasiado los problemas y sus soluciones.
- D. Serán referenciables en listados afines del sector, de tal forma que también los clientes, proveedores y otros agentes externos puedan entenderlos.

La empresa Fagor Electrodomésticos emplea a cerca de cinco mil personas. Está organizada por negocios en función de los productos, y su negocio de cocción consiguió recientemente la «Q» de oro de calidad, siendo finalista del premio europeo EFQM. Según señala su responsable: «Primeramente definimos el mapa de procesos de la organización, y dijimos que todas las actividades que se llevan a cabo en el negocio, teníamos que ser capaces de englobarlas en una serie de procesos: nos salieron 12. Hemos comparado mapas de procesos de otras empresas y las hay de 7, de 10, e incluso he visto hasta de 100 procesos. Depende de cada organización, pero nosotros englobamos todas las actividades en 12 procesos».

9.4.2. Desglose de actividades en procesos

Si consideramos una empresa de producción de componentes industriales, por poner un ejemplo que abarca todos los ámbitos de la empresa, podremos realizar su desglose de actividades en procesos funcionales de gestión:

- *Gestión estratégica*: planificación, cultura empresarial, misión, visión y valores, plan de gestión, despliegue de objetivos, definición de indicadores, mecanismos de control.
- *Producción*: planificación nuevos procesos, procesos claves y revisiones, definición arquitectura procesos, asignación de responsables y recursos, índices de eficacia.
- *Personas*: planificación de necesidades, selección, acogida, remuneración, promoción, formación, reconocimiento, gestión de equipos, satisfacción, motivación.
- *Comercial y marketing*: publicidad, visitas, reclamaciones

clientes, gestión clientes claves, gestión compromisos, evaluación satisfacción clientes, servicio.

- *Pedidos*: gestión ofertas, aceptación de pedidos, programación de pedidos, aprovisionamientos, logística: expedición, envío, facturación, cobro, seguimiento.
- *Compras*: evaluación de proveedores, reconocimiento de proveedores, negociación precios y condiciones, asignación pedidos, búsqueda nuevos proveedores.
- *I+D+i*: portafolio de ideas, nuevos productos, plan de negocio, plan de marketing, plan de producción, diseño, prototipos, pre-series, industrialización, inversiones.
- *Tecnología*: tecnologías básicas, clave y emergentes, convenios con centros de investigación y universidades, proyectos concretos, participación en consorcios y redes, patentes.
- *Fabricación*: programas fabricación, dotación personal, gestión stocks, gestión operativa, grupos de mejora, gestión residuos.
- *Finanzas*: planificación financiera, gestión administrativa, tesorería, pagos, inventarios, balances, auditorías, riesgos, presupuestos, análisis inversiones, jurídico/legal.
- *Sistemas de información*: identificación necesidades, subprocesos de captación, redes, internet, desarrollos hardware y software.
- *Calidad*: planificación calidad, sistemas de gestión: ISO 9000, EFQM; gestión mejoras y no conformidades, auditorías.
- *Medio ambiente*: sistemas medio ambiente, control operacional, acciones preventivas y correctoras, auditorías. ISO 14000.

Finalmente, señalaremos que el hecho de incluir el objetivo de dirección dentro de uno de los procesos, hará que se incremente la orientación al cliente del mismo.

9.6. AVANZAR CON INDICADORES

Una vez que el consejo de dirección ha establecido el objetivo principal, enmarcado dentro de un proceso, y que el coordinador ha analizado la tabla de motivaciones de cada miembro del equipo, procede establecer indicadores que arrojen luz sobre la buena marcha de la aplicación de las técnicas de creatividad.

INDICADORES

1. Indicadores que faciliten el seguimiento
2. Indicadores de resultados mejor que de costes

9.5.1. Indicadores que faciliten el seguimiento

Al miembro del equipo de creatividad que tiene dudas, en la sesión de pensamiento lateral no le dice gran cosa el objetivo general de la empresa si no se ubica personalmente en él. Por tanto, todo objetivo ha de tener indicadores globales y personales, que afectarán a todos los ámbitos de la empresa y a todas los miembros del equipo. A título de ejemplo, algunos indicadores pueden ser:

- *En procesos y/o productos y servicios:* mejoras en costes de procesos de producción, de comercialización, de stocks, de administración, etc. s/ventas; % de ventas de productos nuevos de menos de cinco años s/total ventas, número de productos nuevos lanzados el último año/últimos cinco años, etc.
- *En las personas:* los indicadores de reconocimiento profesional y social recogidos en el punto ocho del Capítulo 4, donde analizábamos las motivaciones.

9.5.2. Indicadores de resultados mejor que de costes

En Europa, gran parte de los indicadores se refieren a costes, siendo los más utilizados el coste del I+D+i sobre ventas si hablamos de una empresa, o el coste (inversión, si se prefiere) del I+D+i sobre el PIB si hablamos de los países. Pero es una verdad a medias, pues medir el coste olvidándonos de los resultados puede llevarnos a engaño. Si Europa invierte el 2,1% del PIB en I+D+i, y EE UU el 2,5% y Japón el 3,2%, son datos que nos muestran una tendencia. Pero si observamos que los nuevos productos de menos de cinco años de empresas de base tecnológica en EE UU representan el 40% de sus ventas de exportación, por sólo el 15% en Europa, la foto que vemos es otra. Es lo que Bruselas denomina «la paradoja europea».

Por tanto, es preferible usar primero indicadores de resultados, como por ejemplo para los productos, el % de nuevos productos en cinco años, la cuota de mercado en ventas de los nuevos productos, los nuevos mercados conseguidos, las nuevas patentes, etc. Y posteriormente fijarnos en los indicadores de costes.

Un buen ejemplo de indicadores de resultados lo ofrece Antonio García Marcos, quien fundó en 1985 Teldat, donde diseñan y fabrican equipos de acceso y transmisión de datos, voz e imagen (*routers*). Tras realizar el doctorado en Telecomunicaciones en la Universidad Politécnica de Madrid, y dado que la cátedra universitaria no satisfacía sus preocupaciones creativas, decidió cambiar de rumbo. Las empresas de telecomunicaciones no ofrecían al mercado suficientes soluciones, y se impuso a sí mismo un reto: ser pionero y estandarte en el sector. Cuenta actualmente con 160 empleados, y está situada en la vanguardia de los desarrollos tec-

nológicos no sólo a nivel de estado español, sino incluso europeo. Así, Teldat cuenta entre sus hitos el de haber sido la primera empresa europea en producir *módems fault-tolerant* gestionados de alta velocidad, y la segunda en cuanto a número de puertas instaladas de nodos X.25.

APORTE DE LA TÉCNICA DE CREATIVIDAD GRUPAL DEL PENSAMIENTO LATERAL AL INTRA-EMPRENDIZAJE

Hemos desarrollado las particularidades de técnicas del pensamiento lateral, incidiendo en su condición de mixta, al combinar la creatividad libre con el enfoque de los colores, y hemos desarrollado también el modelo organizacional mixto de departamentos y procesos.

Ahora es el momento de particularizar los aportes de dicha técnica para la propia empresa, y ver su utilidad.

Para ello, proponemos pensar positivamente y desde el medio plazo las siguientes cuestiones, u otras similares que usted pueda formular:

- ¿Acostumbramos a pensar con enfoques dirigidos, como los colores, o siempre lo hacemos en la misma dirección?
- ¿Cuáles son las partes útiles de esta técnica para mi empresa?
- Cuando alguien es cauteloso con una idea, ¿le hago caso?
- ¿Valoramos las opiniones de las personas que se dedican a recopilar datos de igual forma que las ideas brillantes?