



Altran IMD: cómo introducir la innovación en el ADN de la organización

ÁNGEL CRUZ, director de RR.HH. de Grupo Altran y colaborador del Club Excelencia en Gestión

A principios de 2008 se creó dentro del grupo Altran en España la división IMD (*Innovation Management and Development*) con un doble objetivo: ser foco de innovación y ofrecer tales servicios a clientes finales. La decisión nació de la convicción de que es esencial nutrir y aplicar la creatividad a través de todas las operaciones de las compañías, en especial, aquellas que se centran la gestión de RR.HH.

En el pasado, las empresas habían confiado en las explosiones esporádicas de creatividad como forma de mejorar y cambiar sus procesos. Este tipo de manifestaciones no son suficiente para mantener la ventaja en un mercado que no cesa de cambiar. Ha nacido la necesidad para una compañía de ser creativa en todo momento, en todas las áreas y actividades, lo que llamamos creatividad sistémica.

Synectics lleva desde 1960 ayudando al 80 por ciento de las empresas del Fortune500 a realizar sus desafíos de innovación y extender estas capacidades de innovación y creatividad a través de toda la organización. No hay una receta mágica, hay cosas que funcionando muy bien en algunas compañías y no tan bien en otras, pero hay una serie de reglas que sí parecen comunes. En primer lugar, grandes campañas de comunicación y de incentivos del tipo "Seamos más creativos" o "¿Qué has hecho hoy de manera diferente?", no funcionan, más bien crean resistencia. La mejor aproximación que hemos encontrado por el momento es un enfoque práctico y sencillo con respecto a la innovación, simplemente realizar un

diagnóstico que nos facilite el diseño de un plan inicial para ir aprendiendo y retroalimentándonos de lo conseguido mediante rápidas iniciativas de innovación aplicadas a retos concretos y estratégicos. Posteriormente, sin embargo, será extraordinariamente efectivo capitalizar los éxitos cosechados utilizando la comunicación. La mejor forma es mediante una comunicación viral en el que hemos involucrado a un número significativo de los participantes en estos proyectos, que podrán extender lo que han aprendido y conseguido con creatividad e innovación.

Tras realizar multitud de proyectos con nuestros clientes, el mandato por parte de la dirección del grupo, fue claro: incorporar la innovación y la creatividad en el ADN de esta compañía.

Decidimos empezar lanzando dos actividades simultáneas, coordinadas a través del departamento de RR.HH. y facilitadas a nivel metodológico por parte de Altran IMD/Synectics:

- Proyecto de diagnóstico de la creatividad y la innovación para responder a ¿cuáles son las capacidades como organización para ser creativos e innovadores?
- Proyecto de innovación transfuncional en RR.HH. para encontrar estrategias innovadoras de retención y atracción de talento.

DIAGNOSTICO DE INNOVACIÓN

Existen dos conceptos clave para entender el potencial de la innovación sistémica; los conceptos únicos y, sin

embargo, complementarios de creatividad e innovación. Distinguimos las dos nociones de la siguiente manera: creatividad es la habilidad de generar ideas novedosas, e innovación es la capacidad para implementar con éxito nuevas ideas en la organización.

La literatura teórica y empírica sugiere que el grado de creatividad e innovación dentro de una organización está determinado por factores concretos. Synectics ha identificado una serie de ellos que explican y predicen la creatividad e innovación, facilitando procesos para organizaciones líderes que fomenten enfoques creativos y generen pensamiento radicalmente nuevo.

Los perfiles de las diferentes divisiones del grupo permiten entender las fortalezas específicas que pueden ser extendidas y potenciadas, y las debilidades que deben de ser trabajadas, basándose en el orden relativo de los factores (organizados por Factores Organizacionales, Factores Personales y Datos de Proyecto).

RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DE TALENTO

El objetivo de esta acción era cumplir los objetivos del proyecto en sí y confirmar qué barreras encontramos realmente para llevar a buen término una innovación interna.

Nuestra recomendación es elegir un tema de interés estratégico para la compañía porque de esa manera será más fácil liberar a los mejores recursos. Al merecer la pena los posibles resultados y capitalizar el éxito, todo

el personal entenderá la importancia de los resultados obtenidos.

En el caso de Altran la cuestión principal es la atracción y retención del talento. El target que se definió fueron jóvenes ingenieros e informáticos (25 -30 años) que trabajen en España. Para este caso concreto estructuramos el proyecto basándonos en el proceso iPower5 de Synectics, diseñado para sistematizar el desarrollo de conceptos "disruptivos" según las necesidades, profundamente comprendidas, y motivaciones de comportamiento (*insights*), para luego generar nuevas formas de cumplir estos *insights*.

Cada paso en el proceso iPower5 incorpora herramientas y técnicas creativas de Synectics para maximizar las posibilidades de construir estrategias innovadoras y defendibles. Recomendamos trabajar con un equipo transfuncional, aportando adicionalmente recursos externos en algunos momentos. Nosotros definimos el Equipo de Proyecto como un mix de equipo *core*,

que liderará el proyecto a nivel nacional, y un equipo de responsables locales de cada área involucrada.

En la siguiente fase de *issue* definimos el proyecto, creamos los grupos de trabajo, entrenamos a las personas en las habilidades necesarias, definimos una visión conjunta del proyecto, asignamos los roles, alineamos el proyecto a los objetivos de negocio, pensamos sobre el *target* del que querríamos obtener los *insights* para planificar nuestro trabajo de inmersión, y enunciamos las tareas y responsables para las siguientes fases.

En la fase de inmersión, el enfoque principal es empujar a pensar más allá de los conceptos estándar. Se estudiaron las investigaciones existentes y se recogieron nuevos estímulos a partir de candidatos, expertos, personas clave, etc. Finalizó la recopilación y generación de información con una sesión de *knowledge harvesting*, donde se compartieron de forma creativa las conclusiones.

El *insight workshop* es un proceso altamente depurado (creado sobre un modelo desarrollado junto con la Universidad de Yale) y diseñado para maximizar las oportunidades de crear *insights* disruptivos que nos catapulten hacia la innovación. Los hallazgos alcanzados en la fase de inmersión se comparten de modo creativo para trabajar con el equipo (utilizando herramientas Seeing with New Eyes®, Code Cracking®...) en encontrar *insights* o las motivaciones no elicítadas que subyacen en el comportamiento de nuestro *target*.

En la fase de *invention* empleamos el modelo Synectics Problem-Solving con las personas clave y expertos externos para convertir los *insights* en conceptos. Las sesiones de Synectics están fundamentadas en más de 40 años de investigación y aplicación, por eso es una de las metodologías más avanzadas. Ha sido utilizada para crear y desarrollar centenares de innovaciones exitosas de productos o servicios. Emplea fases de pensamiento divergente y convergente, junto con

excursiones mentales y provocaciones para generar nuevas vías de exploración que puedan ser plasmadas en planes de acción concretos.

La fase de *innovation* se realizó como un ciclo interactivo de desarrollo y revisión, focalizándonos en afinar las ideas seleccionadas, realizando nuevas conexiones y aplicando la resolución de problemas para los inconvenientes detectados de cara a su implantación.

El feedback del *target* final se incorporó a la evolución de los conceptos mediante técnicas de interacción y observación como los Consumer Labs.

La revisión de los conceptos y estrategias, y los *workshops* de implantación son también algunas de las actividades que permitieron acercar nuestras invenciones a los futuros usuarios, los consultores de la Generación Y.

Conclusiones En la actualidad varias de las iniciativas de retención y de captación de talento están siendo lanzadas desde Recursos Humanos. Tienen mucho potencial y hay gran confianza en que darán sus frutos. Además, tienen buena acogida, aspecto que suele ser el principal escollo en el lanzamiento de cualquier iniciativa de innovación: la compra interna de los nuevos conceptos y el compromiso para su lanzamiento.

Nos queda la sensación de conocernos mejor a nosotros mismos y hemos comprobado el gran potencial de creatividad e innovación del que disponemos en Altran. Hemos aumentado el nivel de *empowerment* de los empleados que han formado parte de la iniciativa, que han comprobado que hay formas diferentes de hacer las cosas que pueden tener magníficos resultados. Tienen la sensación de que son ellos los representantes de las diferentes áreas involucradas en el reto, los que han innovado "pilotados" por facilitadores experimentados. El camino hacia la organización "genéticamente" diseñada para innovar será largo y lleno de retos y dificultades, pero en el Grupo Altran sentimos que lo hemos comenzado. ▲

