

UNIDAD DE
CONOCIMIENTO

Marzo 2019



La curiosidad

“Fuimos unos profesionales de la sucudenta irresponsabilidad y del mariposeo múltiple”

Josep Maria de Sagarra - Memorias

¿Qué es?

- ✓ Bajo el término **curiosidad** se agrupan un conjunto de fortalezas cognitivas que implican la exploración, la adquisición y el uso de conocimientos a partir de una actitud de apertura a aquello que desconocemos y en busca de novedades. Es pertinente hablar de curiosidad en las organizaciones porque no es solo un rasgo individual o caracterológico.
- ✓ Estudios recientes, como el [*Estudio sobre la curiosidad en el trabajo*](#) de *Future For Work Institute*, han dejado constancia de que hay una correlación directa entre el **contexto organizativo** y el grado de curiosidad que muestran los individuos. Para lograr una **cultura organizativa *curiosity-friendly*** se debe diseñar un contexto laboral que favorezca que las personas pongan en práctica este rasgo.
 - ❖ El término curiosidad proviene del latín *curiositas* y etimológicamente está emparentado con la palabra *cura*, es decir, la atención a los pequeños detalles. El término a menudo ha adquirido connotaciones negativas porque se ha asociado a un interés por cosas poco útiles, a un “deseo inmoderado, de ver o de conocer” o a un gusto por las cosas “extrañas”. Estas asociaciones denotan que nuestra tradición cultural más bien penaliza la curiosidad.
- ✓ Esta **naturaleza dual** de la curiosidad ya fue analizada en la década de los cincuenta por Daniel Berlyne, uno de los primeros psicólogos que se ocupó de la temática. Berlyne distinguía entre una “curiosidad divagadora” (la de la persona aburrida que busca algo, cualquier cosa, para distraerse) y una “curiosidad específica” (dirigida a comprender lo que está sucediendo y superar brechas de conocimiento, áreas donde percibimos que disponemos de una información incompleta o un conocimiento superficial). Esta separación tan rígida ha sido **puesta en cuestión** en los últimos tiempos: una divagación puede conducir a un hallazgo específico.
- ✓ Una persona invierte más tiempo en ponerse al día en su campo si los/as compañeros/as hacen lo mismo, el/la jefe/a directo/a le anima a mantenerse al día de las novedades (y el/la mismo/a jefe/a se preocupa de actualizarse), y si la organización contrata a personas con **varios puntos de vista** y recompensa a las personas que aportan nuevas ideas. Muchas personas colaboradoras todavía no formulan preguntas por miedo a ser consideradas incompetentes, banales o por si su contribución es tildada de estar “fuera de lugar” o se le dice que “no toca”. Hacen falta organizaciones que se enfrenten a la complejidad, que incluso le

den la bienvenida, y dónde no se penalice el hecho de interrogarse sobre los procesos establecidos.

- ✓ Algunas de las **ventajas** de estimular la curiosidad en las organizaciones son:
 - Se generan alternativas y se cae menos en el sesgo de confirmación, la tendencia a tener en cuenta eventos o elementos de modo que confirmen nuestras concepciones previas.
 - Es motor de la innovación y de cambios positivos no solo en trabajos creativos sino en todo tipo de procesos.
 - Reduce los conflictos dentro de los equipos, mejora la comunicación y el grado de desempeño.

Herramientas

- ✓ **Skunk works**: es un término usado en ingeniería y campos técnicos para describir un grupo dentro de una organización al cual se le otorga un alto grado de autonomía, liberado de burocracia, para completar trabajos en proyectos avanzados o secretos. El nombre literalmente quiere decir "proyectos mofeta", en una referencia oscura a una tira cómica que mostraba la obtención de un destilado a partir de mofetas y zapatos viejos. La filosofía implícita en el nombre es que se pueden obtener resultados espectaculares a partir de proyectos que *a priori* parecen modestos o directamente "huelen mal" si se les cede suficiente espacio y margen de crecimiento. El nombre también remite al hecho de que suelen ubicarse en un edificio diferente, más modesto, alejado de la sede central. Estos **Programas de Desarrollo Avanzado** se originaron en los años cincuenta en *Lockheed Martin*. Son centros de aceleración del conocimiento que se rigen por un entorno y unas normas de juego diferentes.
- ✓ **Establecer días de "Para qué...", "Y si...", "Como podríamos..."**: celebrar jornadas donde se aliente a las personas colaboradoras a hacer preguntas (aunque parezcan obvias o triviales), a cuestionar procesos, a proponer alternativas y a identificar problemas que nadie había identificado como tales.
- ✓ **Aceptar la cultura del error**: los adelantos más revolucionarios a menudo no han venido de grandes saltos sino de mejoras iterativas (*Modelo Edison* de acumulación de errores hasta el acierto final) o bien de la reinterpretación a través de un cambio de marco de paradigmas ya establecidos. No debemos desincentivar a los/as que tienen ideas "locas". Al contrario, hay que analizarlas y ver si abren nuevas perspectivas.

- ✓ **Desaprender:** es el proceso de descartar marcos conceptuales, hábitos y prácticas arraigadas para dejar espacio a nuevos aprendizajes y abrirnos a **cambios profundos**. Este proceso es válido a escala individual, pero también puede ser un catalizador del cambio en las organizaciones si establecemos, como hacen algunas personas expertas, que existe la memoria organizativa. En este sentido, el hecho de desaprender sería, según V. Anand, “la disrupción y recreación de partes de la memoria organizativa” (ver [Materiales](#)).
- ✓ **Estilo de liderazgo:**
 - Líderes que formulan **preguntas abiertas:** las preguntas abiertas son tan antiguas como el método socrático, pero mantienen la potencia intacta porque las personas todavía esperamos respuestas y no preguntas de un líder. Implican estar abiertos a recibir una respuesta totalmente inesperada, que haga que nuestras reflexiones vayan por nuevos caminos. El líder pasaría, pues, de ser alguien que se centra en resolver problemas a convertirse en alguien que se especializa en detectar oportunidades y el potencial latente en sus equipos y colaboradores/as.
 - **Cultivan equipos** más que talentos individuales: crean equipos multidisciplinares, con habilidades e intereses diversos y estimulan la polimatía (ver [Materiales](#)).
 - **Hablan menos de innovación** y la ponen en práctica: la innovación está en boca de todo el mundo, pero no tiene que ser un lema ni un lenguaje, es más bien una actitud, una cesión de espacio y autonomía para que las personas colaboradoras se empoderen.
- ✓ **Cuestionar el manual:** es necesario cuestionar lo que dice el recetario de las escuelas de negocio. La curiosidad es partir de lo conocido para apuntar hacia lo desconocido. Naturalmente, para hacerlo hay que dominar con solvencia los conocimientos establecidos y comúnmente aceptados. Como decía el poeta T.S Eliot, solo las personas que dominan totalmente la métrica pueden permitirse prescindir de ella y escribir versos libres.

El dato

William McKnight fue el Director General de 3M que en 1948 introdujo el concepto revolucionario del “15% del tiempo”, una fracción de las horas de trabajo durante las cuales se alentaba a las personas colaboradoras a investigar sus propias ideas allá donde la curiosidad les impulsara. Entre las innovaciones más conocidas que nacieron de esta iniciativa se encuentran las notas *Post-It*, inventadas por el científico Art Fry. *Google* es el continuador moderno más

visible de esta filosofía, puesto que anima a dedicar hasta el 20% de la jornada laboral a investigar y tirar del hilo de nuevas ideas y proyectos personales.

Guía de Trabajo

LIDERAZGO

- El mejor punto de partida para que las personas con rol de liderazgo estimulen la curiosidad es que ellas mismas sean inquisitivas y curiosas.
- Estos/as líderes no solo hacen preguntas abiertas sino que escuchan activamente y con genuina curiosidad las respuestas. Están abiertos/as a escuchar y a debatir sobre “malas noticias”.
- Alientan la discusión de otros puntos de vista, aunque sean altamente especulativos. No se muestran siempre como poseedores de “La Respuesta”.

RECLUTAMIENTO

- Se debe dar peso en los procesos de selección a la curiosidad. Incluir preguntas como:
 - ¿Alguna vez has quedado fascinado/a y has empezado a estudiar una cosa absolutamente nueva?
 - ¿Qué intereses intelectuales tienes más allá de tu campo profesional?
 - Hablar durante la selección sobre algún debate o publicación reciente de alto impacto en el sector profesional para ver si la persona candidata está al día de las cuestiones candentes o bien va aún con el manual.
- Establecer la “T” de la persona candidata. Si imaginamos una letra T en la cual el trazo horizontal represente la amplitud y el vertical la profundidad, los conocimientos centrales en nuestra carrera suelen situarse en el eje vertical y los relativos a *hobbies* y aficiones en el horizontal (ver la Unidad sobre Polimatía en [‘Materiales’](#)).

EQUIPOS CURIOSOS

- Es muy persistente el “mito del creador solitario”, del talento individual que encuentra soluciones originales. Todos los estudios sobre la curiosidad, sin embargo, apuntan la importancia de trabajarla como un atributo de los equipos, no como un talento individual que se tiene o no se tiene.
- Crear equipos diversos, donde se produzca una polinización cruzada de ideas.
- Estimular formaciones o ampliaciones de conocimientos aparentemente alejadas del área de experiencia.
- Recompensar el logro de objetivos de aprendizaje al mismo nivel que los objetivos de desempeño.
- Evitar el lenguaje excesivamente crítico o censorador en los debates de aportaciones. Muchas ideas mediocres han llevado a soluciones geniales al ser pulidas o modificadas. Proponer la modificación de ideas o propuestas en positivo: “Y si además añadimos...”, “Eso abre un campo que no habíamos considerado hasta ahora, y si...”

La experiencia



- ✓ *APM Terminals* es una organización internacional filial de Maersk con sede en La Haya que gestiona terminales de contenedores portuarios. Es uno de los mayores operadores del mundo y también hace de proveedor de servicios de apoyo a la carga y descarga de contenedores. Opera 76 instalaciones portuarias y más de 100 ubicaciones de servicios terrestres en todo el mundo. *APM Terminals* es la gestora de varias terminales portuarias en puertos de la geografía española como los de Barcelona, Valencia y Gijón.
- ✓ A lo largo de 2017 implementó en las terminales españolas el proyecto *My Career*, una iniciativa de la organización a escala global que busca que las personas colaboradoras tengan un rol activo y protagonista de su propia carrera profesional.
- ✓ Este programa supone un cambio cultural porque su filosofía es que sea la persona colaboradora quien tenga la responsabilidad de poner sobre la mesa sus inquietudes y curiosidades profesionales y manifestarlas abiertamente en conversación con su responsable directa. También es la persona colaboradora quien debe investigar las vacantes publicadas y ella misma toma la decisión de optar a una de ellas. El/la responsable

directo/a sabe que hacer el seguimiento y ocuparse del tema del desarrollo en sus informes forma parte de sus funciones y de su rol.

- El primer paso fue trabajar con la casa matriz para alinear la clasificación de posiciones existentes en el ámbito local de manera que pudieran equipararse a las posiciones catalogadas por *Maersk*.
 - La segunda fase fue de difusión y formación: se realizaron talleres de capacitación a todas las personas colaboradoras sobre la filosofía, el programa, las herramientas, las etapas del ciclo de desarrollo (fijación de objetivos, las conversaciones, las evaluaciones, etc.). Cada colectivo recibió una formación adaptada al lugar; managers o líderes requirieron una doble formación, como colaboradores/as y como líderes de equipos. Se hizo una comunicación formal a cada trabajador/a de la clasificación de su puesto de trabajo en el catálogo de posiciones corporativas. En las formaciones se mostraba como explorar y navegar por el catálogo llamado *Maersk Jobs*.
 - Aunque la persona colaboradora puede conversar en cualquier momento del año sobre desarrollo, existen unos momentos formales a lo largo del año donde específicamente es el tema de conversación: a mediados y a finales del año. Existe la opción de dejar constancia de un plan de desarrollo personal que será visible para el/la jefe directo y para el área de RH.
 - El/la responsable directo tiene la responsabilidad de considerar el plan de desarrollo de sus personas colaboradoras como parte de su agenda. Deben registrarse en el sistema las conversaciones que mantenga y puede disponer de tutoriales, cursos y talleres para realizar dichas conversaciones según la cultura y valores de la organización.
- ✓ Sólo en el primer año de aplicación, tuvo un impacto positivo entre las personas colaboradoras. Localmente se registraron 16 promociones, 4 movimientos horizontales, 4 experiencias de alto impacto (asignaciones de corto plazo), y la integración de 17 personas extranjeras de 9 nacionalidades diferentes.
- ✓ El proyecto de desarrollo profesional *My Career* fue galardonado, en el marco de los Premios Factor Humà 2018, con el *Primer Premio Impacta* a organizaciones asociadas a la *Fundació Factor Humà*.



PEPSICO

- ✓ *PepsiCo* es una organización multinacional originaria de Estados Unidos y especializada en el sector agroalimentario. Es especialmente conocida por su bebida *Pepsi Cola* y sus productos de *snacks* (*Lay's*, *Cheetos*, *Doritos*). En 2017 facturó globalmente unos 63.000 millones de dólares.

- ✓ En enero de 2019 *PepsiCo* presentó su iniciativa [Dare To Do More](#) ("Atrévete a hacer más") un reto global dirigido a estudiantes universitarios. Tiene el objetivo de que puedan sacar provecho a sus habilidades empresariales y participen en un proyecto que busca identificar la próxima gran tendencia en el sector de alimentación y bebidas.
- ✓ En el marco del programa, que tiene una duración de 12 semanas, los aspirantes deben crear su propio producto o desarrollar una línea ya existente en *PepsiCo*, y luego presentarlo ante la dirección de la organización y explicar cómo harían su lanzamiento al mercado.
- ✓ En Europa el programa se desarrolla en ocho mercados: Reino Unido, España, Países Bajos, Serbia, Polonia, Francia y Turquía. Los/as graduados/as más brillantes tendrán la oportunidad de trabajar con compañeros y compañeras de todo el mundo y con algunas de las marcas de más éxito en el sector en el ámbito mundial.
- ✓ El programa tiene tres etapas:
 - Universidad *PepsiCo*: la primera etapa ofrece a los/as candidatos/as la oportunidad de obtener una visión más profunda de la cultura de *PepsiCo*. A través de una experiencia de aprendizaje virtual, los/as graduados/as pueden descubrir más sobre la organización, participar en seminarios *online* con líderes y antiguos graduados de la universidad.
 - Presentación de ideas: la segunda etapa, también *online*, requiere que los/as graduados/as presenten su caso práctico de negocio sobre lo que consideran que será la próxima tendencia que causará furor en el sector de la alimentación y bebidas, y cómo y por qué podría lanzarse al mercado.
 - Los mentores y mentoras ayudan a desarrollar las mejores ideas para la final: las mentes más inquisitivas de la segunda fase obtendrán un lugar como finalistas, donde tendrán la oportunidad de presentar sus ideas ante un jurado de personas expertas de *PepsiCo*. Todos los finalistas trabajarán junto a una persona mentora experimentada de la organización para prepararse para la final y, además tendrán la oportunidad de realizar una entrevista para una posición en el programa de graduados de *PepsiCo* dentro de los departamentos de Digital, Investigación o Cadena de Suministro.

Materiales

Bibliografía básica

Harford, Tim. *El poder del desorden*. Conecta, 2017.

Livio, Mario. *Por qué: Qué nos hace ser curiosos*. Ariel, 2018.

Materiales en línea

Estudio sobre la curiosidad en el trabajo en España

Publicación del *Future for Work institute* (FFWi) que recoge un estudio conjunto con *Infojobs* a partir de una muestra de 11.133 personas. Se analiza la relación existente entre la curiosidad y diferentes parámetros, como el nivel de estudios, la edad, el género, la antigüedad en la organización el tipo de relación laboral o el grupo profesional de las personas trabajadoras.

<http://www.futureforwork.com/publicaciones/estudio-ffwi-infojobs-curiosidad>

¿Por qué debemos hacer cosas inútiles? (vídeo)

Charla *TED* de la inventora y *youtuber* sueca Simone Giertz. A partir de unas invenciones inverosímiles explora como la verdadera belleza de fabricar cosas inútiles es reconocer que no siempre sabemos cuál es la mejor respuesta.

https://www.ted.com/talks/simone_giertz_why_you_should_make_useless_things?language=es

Walter Isaacson sobre la importancia de la curiosidad (vídeo)

Charla del biógrafo de Leonardo da Vinci y Steve Jobs sobre la curiosidad y la complicada relación que mantiene con la noción de utilidad.

<https://youtu.be/RmONJ1-HRtE>

Gino, Francesca. "Why Curiosity Matters". *Harvard Business Review*, septiembre-octubre 2018.

Completo artículo sobre las nuevas investigaciones que han situado la curiosidad como un factor clave del desempeño de las organizaciones y sus liderazgos.

<https://hbr.org/2018/09/curiosity>

“Unidad de conocimiento: Desaprender”. *Fundació Factor Humà*, 05/09/2018.

Desaprender es el proceso de descartar marcos conceptuales, hábitos y prácticas arraigadas para hacer sitio a nuevos aprendizajes y abrirnos a cambios profundos.

<https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/13702-desaprendre>

“Unidad de conocimiento: Polimatía”. *Fundació Factor Humà*, 04/04/2018.

La polimatía es un término con el que hacemos referencia a la condición de una persona que tiene una multiplicidad de conocimientos en diversas ramas del saber. Una persona polímata es alguien que no restringe su experiencia a un área concreta sino que domina diferentes disciplinas, generalmente de las artes y de las ciencias.

<https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/13497-polimatia>