

FIRMA INVITADA

¿Cómo implantar la cultura de la innovación en la empresa?

Coral González



En el mundo actual regido por la altísima competitividad, la globalización y la crisis financiera y económica *nadie cuestiona la importancia estratégica de la innovación* para crecer a través de la creación de valor consiguiendo ventajas competitivas. Tradicionalmente se ha asociado el volumen del presupuesto de innovación con la capacidad para innovar. Sin embargo, en la realidad actual distintos estudios realizados muestran que *no existe correlación entre la capacidad para generar valor a través de la innovación y el presupuesto de innovación*.

Innovar, pues, no requiere de grandes presupuestos relativos, en función del sector y tamaño de la organización. Sin embargo, la innovación sí requiere tiempo, esfuerzo, recursos, riesgos y contar con una cultura que la potencie. ¿Cuáles son, pues, las claves que permitirán a una organización, independientemente de su tamaño evolucionar hacia una cultura de innovación?

1. Creer de verdad en la innovación como elemento clave para diferenciarse y ser competitivos; en definitiva, crear valor diferencial para el cliente.

Las personas con mayor capacidad de influencia en la organización han de creer en ello y liderar la innovación, porque si no es así la presión del día a día terminará por imponerse arrinconándola. Según la encuesta realizada en 2012 con Ars et Inventio, unidad de negocio de BIP (Business Integration Partners) y en la que han participado 80 directivos de 62 compañías en España, casi la mitad de los participantes consideran que la presión del día a día es la principal barrera para la innovación.

2. Contar con un sistema de gestión y órganos de gobierno para la innovación. Desde estructuras sofisticadas hasta las más simples, lo que es importante es que tengan una perspectiva transversal en la organización y que focalice tanto en la fase de creatividad, como de implantación. Hoy no basta con contar con departamentos de I+D aislados que se dedican a desarrollar nuevos productos y servicios, sino que es necesario contar con todas las personas de la organización, bien aportando ideas, bien desarrollando y experimentando ideas, bien en la implantación de las nuevas ideas (procesos, productos, etc.). Se trata de hacer de la innovación una forma habitual de trabajo en la organización, no un proceso aislado al que se acude cuando se considera necesario.



3. Medir los resultados. Contar con un cuadro de mando que permita conocer el avance y la aportación de la innovación a los resultados de negocio (crecimiento, costes, eficiencia, etc.). Si no lo medimos, difícilmente podremos saber si avanzamos hacia los objetivos que perseguimos. Para poder medir los resultados es importante definir previamente qué esperamos de la innovación en nuestro negocio, respondiendo a dos

«En la realidad actual no existe correlación entre la capacidad para generar valor a través de la innovación y el presupuesto en esta materia»

preguntas: ¿A qué retos de negocio debe dar respuesta la innovación? ¿Cuál debe ser el foco?

4. Dinamizar foros de creatividad. Identificar la mejor fórmula (plataformas colaborativas, 'focus groups' con clientes, concursos de ideas internos o externos a la organización, etc.) o una combinación de varias para la generación de nuevas ideas. La creatividad es uno de los ejes clave para la innovación y las ideas pueden surgir de empleados, clientes u otros 'stakeholders' de la organización.

5. Identificar el talento. Es importante contar con personas capaces de discrepar y de cuestionar el 'status quo'. Identificar aquellas personas que están dispuestas a cambiar la forma de trabajar, a arriesgar buscando nuevas formas de hacer las cosas. Además, trabajar con ellos para desarrollar las capacidades necesarias ayudará al proceso.

6. Integrar equipos diversos. La diversidad en los equipos de trabajo es fundamental para que se produzca la innovación. Personas con experiencias y visiones muy distintas producirán un debate que enriquecerá el proceso de innovación. Equipos homogéneos normalmente llegan a «soluciones» mucho más rápido y con menor fricción durante el

proceso. Pero los equipos homogéneos logran poco pensamiento creativo.

Steve Jobs integró en el equipo de desarrollo de productos perfiles claramente diferentes como artistas, poetas e historiadores.

7. Motivar y comprometer. A la mayor parte de las personas les motiva más un trabajo creativo que un trabajo rutinario. La innovación requiere delegar y dotar de capacidad de decisión a los empleados. No puede ser un proceso en el que se le diga a cada empleado cómo debe actuar, o que un procedimiento indique paso a paso, qué hacer en cada situación. Debe crearse un entorno de confianza entre directivos y empleados y entre las personas que forman parte de la organización.

8. No castigar el error, sino el «no aprendizaje». Debe haber alta tolerancia para asumir riesgos y gestionar el fracaso como parte del proceso de experimentación.

9. Aprovechar la tecnología. Las tecnologías hoy están cambiando los hábitos de vida y la forma de relacionarnos. Cada vez juega un papel más importante en la conectividad de las personas, tanto internamente, como externamente. La irrupción de las redes sociales ofrece claras oportunidades para la generación de entornos colaborativos dentro de la organización y externamente con los clientes que pueden aportar un gran valor, tanto para el propio proceso de innovación, como para generar nuevas oportunidades de negocio.

10. Reconocer. Por último, es importante contar con fórmulas de reconocimiento. Puede ser desde lo más sencillo, entrega de premios, o considerarlo como parte de la retribución variable o, incluso que se integre como una variable importante para el desarrollo profesional y la promoción.

En resumen, para que la cultura necesaria se implante, además de los sistemas y procesos específicos de innovación, requiere del liderazgo y estilos de dirección que fomenten la participación y generen un clima de confianza, así como del alineamiento de los procesos de gestión de recursos humanos, con especial énfasis en contar con el desarrollo del talento, la motivación y compromiso de los empleados y de sistemas de reconocimiento e incentivación para que se conviertan en una palanca del proceso de innovación.