



Olga Rincón
Gerente de PeopleMatters
www.peoplematters.com

Mucho se habla de la innovación como un proceso de gestión, que contribuye a posicionarnos en el mercado de forma diferencial y contribuye a encontrar nuestra ventaja competitiva. Pero la innovación no es solo un proceso, que se define, se dota de recursos (humanos, técnicos, económicos) y se gestiona; la capacidad para innovar está en las personas y la clave está en cómo movilizar las actitudes de los equipos para que el talento innovador “aflore” de forma natural. Es en este punto donde RR.HH. juega un papel estratégico como impulsores y facilitadores del proceso. Para ello, RR.HH. debe poner el foco en tres puntos: el desarrollo de una cultura corporativa adecuada, el estilo directivo y algunos procesos de gestión de personas.

CULTURA CORPORATIVA

Si nos preguntamos qué nos caracteriza como empresa innovadora, seguramente la respuesta sería que la innovación forma parte de nuestro ADN. Crear una cultura de innovación no solo implica definir una misión, una visión o unos valores que así lo manifiesten. El proceso comienza por el liderazgo del primer ejecutivo.

Con esta premisa, la construcción de una cultura innovadora es un proceso de transformación, y por ello de medio plazo, que implica consolidar o modificar ciertos rasgos de personalidad de la compañía. Las culturas innovadoras se caracterizan por fomentar la creatividad e iniciativa, la autonomía, la asunción de riesgo y, obviamente, la flexibilidad para adaptarse al entorno. La primera etapa del proceso implica obtener el compromiso y alinear al primer nivel directivo en torno a estos comportamientos. Ello deberá surgir

Liderazgo

de una reflexión conjunta que incorpore la necesidad de hacerlo, los objetivos de negocio y las consecuencias, sin abordar con urgencia el proceso. En una segunda etapa será necesario identificar en qué medida estos atributos están presentes en la organización a través de un diagnóstico de la cultura actual. Nos permitirá identificar qué palancas debemos gestionar en distintos ámbitos, personas, procesos, tecnología, etc. para incorporar la innovación a nuestras formas de hacer.

ESTILO DIRECTIVO

En cualquier proceso de transformación, además de contar con el primer nivel ejecutivo como “sponsor”, necesitamos un equipo de “agentes” que nos apoyen y ayuden a gestionar y mover las actitudes en las personas. Para ello necesitamos definir el perfil del directivo y/o gestor innovador y, probablemente, la clave del éxito resida en la combinación de varios perfiles. Un perfil de “genio”, de quienes surgen las ideas creativas; un perfil de “gestor”, capaz de operativizar e implantar la idea, etc; perfiles necesarios y complementarios con algunas capacidades comunes y concretas, y que definen la cultura de innovación, flexibilidad, asunción de riesgos...

¿Contamos con estos perfiles en la organización? En algunos casos, y sin realizar ningún proceso de evaluación, sabemos de antemano que no, y necesitaremos acudir fuera. ¿Se pueden desarrollar? Sí, partiendo de la información existente, necesitaremos evaluar esos comportamientos que van a ser necesarios, fomentar y desplegar hacia abajo. Trabajaremos con herramientas más “tradicionales” (evaluación multifuente, coaching individual y/o global...) con objetivos de desarrollo asociados a los comportamientos definidos en el perfil del directivo innovador.

PROCESOS DE GESTIÓN

Previo al diseño o rediseño de procesos o políticas que los gestores de personas puedan utilizar para potenciar, motivar o recompensar el talento innovador, será necesario reflexionar de nuevo sobre el perfil profesional de ese talento innovador. Al igual que ocurre con los directivos, en algunos casos tenderemos que desarrollarlo, pero en otras ocasiones será necesario incorporarlo de fuera y es aquí, y una vez definido el talento que necesito y que soy capaz de gestionar, donde trabajaré los procesos internos, que creemos que pueden tener un mayor impacto. Desde nuestra perspectiva, necesitaremos poner el foco en:



Innovación, cuestión de personas

- **La gestión del talento.** Desde la capacidad para atraer al talento innovador por mi imagen de marca como empresa innovadora, de contar con un proceso de selección ya de por sí innovador, hasta la propia gestión que potencia y contagia el talento innovador...
- **Motivación y compromiso con la innovación,** desarrollando y adaptando procesos como la gestión del desempeño y de organizaciones más informales (muchas virtuales), y las oportunidades de carrera o sucesiones que permitan retener el talento innovador.
- **Recompensar y reconocer** la contribución del talento innovador con programas específicos de retribución y otros beneficios, medidas de conciliación, etc.

En todo proceso de transformación es clave apoyarnos en la comunicación y en la tecnología:

- En la comunicación interna para crear ese sentimiento de urgencia, de necesidad de afrontar un cambio global en nuestra capacidad para aportar nuevas ideas. Y ex-

ternamente para ser capaces de trasladar la imagen de empresa innovadora con realidades concretas.

- La tecnología servirá para potenciar la comunicación pero que también dé pie a gestionar el conocimiento de las personas innovadoras de forma transversal. No es un proceso secuencial y unidireccional, el proceso de innovación desde la perspectiva de las personas debe ser bidireccional *top-down* y *bottom-up*, estar impulsado desde la Dirección, y potenciado, exigido, por el equipo.

Volviendo al inicio, desde luego que es necesario contar con un proceso de trabajo que ordene y de forma a las iniciativas de innovación y garantice su alineamiento con la estrategia, pero el éxito de la innovación no radica en contar con una unidad organizativa que gestione el proceso y los recursos, sino en gestionar el talento innovador de forma diferencial para que se convierta en un proceso natural y eso es cuestión de gestión de personas, una fórmula, quizás, poco innovadora. ■