



Cuando nos planteamos que la innovación es un componente fundamental para nuestras organizaciones, muchos también estamos de acuerdo en la lógica necesidad de contar con los sistemas adecuados para gestionarla. Así se ha puesto de manifiesto en una interesante encuesta recientemente realizada por PeopleMatters y Arts et Inventio, “Innov@cción 2012” ([www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Estudios/Innovacion2012.pdf](http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Estudios/Innovacion2012.pdf)), el 61% de las empresas participantes dicen contar con procesos para gestionar la generación y el filtrado de las ideas.

Sin embargo, para que la innovación sea un hecho, además de disponer de los sistemas y procesos adecuados, también es necesario contar con otros factores clave, sin los cuales el proceso no tendría el éxito esperado. A lo largo de este artículo desvelaremos las claves a tener en cuenta cuando se trata de hacer de la innovación una realidad.

El primer elemento al que me referiré es responsabilidad del Top Management, y está relacionado con el entendimiento de la innovación y su alineamiento con la estrategia de negocio: es fundamental que los líderes definan cuáles son los objetivos estratégicos y cómo la innovación va a ayudarles a alcanzarlos, situándola, de esta forma, en el centro neurálgico de la estrategia de la compañía.

Es clave que los líderes establezcan el significado que innovar tiene para su compañía. Esto puede parecer sencillo, pero del estudio se desprende que la innovación se relaciona más con conceptos como pensar out of the box, generar ideas o tener la mente abierta, que con su elemento prin-

# Liderazgo

cipal (y que es lo que la diferencia de la creatividad), que es la inestimable creación de valor. Es importante que esta idea se tenga bien clara. La innovación es igual a ideas que crean valor.

Pero no es suficiente con esto, sino que se debe aterrizar el significado de innovación para la compañía, ya que éste puede estar más enfocado al corto/medio plazo para mejorar procesos, productos y servicios, o puede ser más estratégico, centrado no tanto en mejorar el presente sino en construir el futuro, llegando incluso a redefinir el modelo de negocio a futuro.

En este momento sabríamos ya qué significa la innovación y cómo nos podría ayudar a alcanzar nuestros objetivos estratégicos. Suponiendo que contamos con los sistemas para generar y filtrar las ideas que puedan surgir en el seno de nuestro negocio, ¿sería entonces el momento de empezar a gestionar el proceso de innovación?

Algunos, claro está, responderían afirmativamente. Sin embargo, más de la mitad (el 52,5%) de los participantes en la encuesta “Innov@cción 2012” estuvieron de acuerdo en que la adecuación de la cultura e implicación de las personas es un componente clave para innovar (situándolo por encima de los procesos y de la habilidad de generar ideas), y es de esto de lo que queremos hablar a continuación, de cómo crear y desarrollar una cultura de innovación en nuestra compañía, identificando los elementos esenciales.

## UNA COMUNICACIÓN ADECUADA

La comunicación tiene especial importancia a la hora de desarrollar esta nueva cultura y su peso radica en dos motivos fundamentales. En primer lugar es básico que los líderes sean capaces de transmitir a los miembros de sus equipos la importancia del cambio y cómo las contribuciones de cada uno de ellos son esenciales para el éxito del proyecto. A modo explicativo cabe mencionar la fábula de los picapedreros en la que al preguntarles por su trabajo a dos personas que realizaban la misma tarea, uno responde que pica piedra, mientras el otro replica que está construyendo una catedral. Es importante que los empleados entiendan que cada día construyen catedrales.

El segundo de los motivos por el que la comunicación es entendida como un elemento fundamental para el



## La empresa innovadora, ¿nace o se hace?

calado de la cultura de innovación es porque implantarla lleva implícito realizar un proceso de cambio. Y todos los procesos de cambio siempre llevan aparejada la necesidad de derribar sólidas barreras y cambiar paradigmas hostiles. Para minimizar el rechazo a las nuevas formas de hacer, el papel de la comunicación ejercida por los líderes es fundamental, debiendo éstos transmitir claramente a sus equipos el “por qué”, “qué” y “cómo” de la nueva situación.

### EL ALINEAMIENTO CON LOS PROCESOS DE RR.HH.

En cuanto a los procesos de Recursos Humanos, muchos son los que entran en juego a la hora de fomentar una cultura innovadora en las organizaciones, sin embargo, la gestión del talento y los sistemas de recompensa e incentivos son los que tienen el papel protagonista.

**Gestión del talento:** La diversidad en los equipos de trabajo es un elemento fundamental para que fluya libremente la innovación. Es en los equipos multidisciplinares donde hay una mayor disparidad de perfiles, experiencias y visiones, produciendo un debate constante que enriquece el proceso de innovación. Los equipos homogéneos, sin embargo, logran poco pensamiento creativo.

Viene muy al caso para ilustrar esta idea la forma en que Steve Jobs constituía los equipos de trabajo: integrando perfiles claramente diferentes, como artistas, poetas o historiadores. De esta manera obtenía resultados excepcionales.

La diversidad también debe ponerse de manifiesto en los roles implicados en las distintas etapas de cualquier proceso de innovación. Durante la fase de creación se necesitarán perfiles con una gran curiosidad, mientras que en la ejecución se necesitarán, por el contra- >

- > rio, empleados que se sientan cómodos trabajando con incertidumbre.

¡Como estamos viendo, este cambio cultural implicará la necesidad de nuevas capacidades y competencias, o al menos, se tendrán que reforzar las ya existentes en la compañía. Por tanto, la definición de este nuevo modelo de competencias deberá tener un reflejo en la selección (incorporando a personas con capacidad de discrepar y de cuestionar el status quo), en los contenidos de puestos de trabajo (considerándola una prioridad, como ocurre en la empresa 3M, donde los empleados cuentan con el 15% de su tiempo para innovar) o en la formación y desarrollo (para trabajar las habilidades que aumentan la capacidad de innovar de los empleados).

**Sistema de recompensa e incentivos:** El sistema de recompensa juega un papel clave en cualquier tipo de proceso de cambio. No nos estamos refiriendo necesariamente a incentivos monetarios. La mayoría de los empleados pueden sentirse mucho más motivados simplemente con la satisfacción de haber creado algo nuevo o por tener la oportunidad de trabajar en el lanzamiento de un producto. Usar el reconocimiento público suele funcionar muy bien. Hace poco leía sobre las Ferias de Innovación anuales organizadas por Gillette (Grupo Procter & Gamble), en las que todas las áreas se disputaban premios a la innovación.

Así, en función del grado de implantación de la innovación y de sus propias características, la recompensa se podría realizar a través del reconocimiento público ya mencionado, del establecimiento de un variable ligado al cumplimiento de objetivos o a través de la vinculación de los logros en innovación con el desarrollo profesional en la compañía.

Por otra parte, es importante recordar que el fomento de la innovación no se realiza exclusivamente a través de

premios y reconocimientos, sino que aquello por lo que se penaliza y los estándares de productividad establecidos también juegan un papel muy importante para motivar a los empleados a aventurarse e innovar, o todo lo contrario.

**Un liderazgo inspirador:** Por último nos queda recordar que a lo largo de todo este proceso será esencial el papel de los líderes. La innovación es un proceso que

hay que gestionar pero que, ante todo, se debe liderar. Son los líderes los encargados de transmitir a los equipos los siguientes rasgos propios de una cultura de innovación:

## Un líder debe saber que el elemento principal de la innovación, la esencia que la diferencia de la creatividad, es la inestimable creación de valor. Innovar es generar ideas que aportan valor a negocio

- La importancia de apertura al cambio y de cuestionar el status quo.
- La necesidad de crear un buen entorno colaborativo para todos, en el que se fomente sin temor ni reservas la libre circulación de las ideas.
- La alta tolerancia para asumir riesgos.
- La asunción del fracaso como parte del proceso de experimentación y la importancia de aprender en positivo de los errores.

Ahora bien, los líderes, como agentes clave de todo proceso de cambio, también necesitarán apoyo. No debemos olvidar que sus reglas del juego también están cambiando. La experiencia en procesos de cambio cultural nos ha enseñado que clasificar los comportamientos necesarios en el nuevo modelo y fortalecer las capacidades de los líderes puede resultar algo muy beneficioso de cara a que les sirva de guía en la nueva situación.

El proceso de cambio cultural descrito es, como podemos imaginar, una carrera de transformación larga, que requiere tiempo, máximo esfuerzo y aprendizaje, pero estamos convencidos de que es una garantía de competitividad y de consecución de resultados sostenibles en el tiempo. ■



**Grupo Emociona**<sup>®</sup>

Facilitamos el éxito de personas y organizaciones



años disfrutando de tu confianza!

*Felices Fiestas*



**Comunicación Objetiva**<sup>®</sup>

Consultoría y formación para la mejora del rendimiento humano



**Coaching Operativo**<sup>®</sup>

Centro de formación, certificación y contratación de coaches



**Impulse Experience**<sup>®</sup>

Experiencias creativas para impulsar su organización



**Talleres de Vida**<sup>®</sup>

Formación para la mejora de la calidad de vida

[www.grupoemociona.com](http://www.grupoemociona.com)

*Síguenos*



*Descubre Grupo Emociona  
en menos de 3 minutos*

