



**Coral González**  
Directora de PeopleMatters  
www.peoplematters.com

Históricamente ha habido organizaciones en las que la innovación ha formado parte de su estrategia. Un claro ejemplo de ello es 3M, caso trabajado habitualmente en muchas escuelas de negocio. Sin embargo, 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, independiente del sector y de la estrategia de negocio, para crecer a través de la creación de valor consiguiendo ventajas competitivas.

Si además tenemos en cuenta que:

- Por una parte, el cómo se ha desarrollado la innovación ha evolucionado de ser responsabilidad de un departamento de I+D+i muy basado en innovación de producto, a necesitar que forme parte del día a día de la organización y que se traduzca, además, en innovación en procesos y en relación con el cliente y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Es decir, es necesario que la innovación sea una capacidad organizativa. Incluso el modelo de *open innovation* trasciende los límites internos de la organización, donde la cooperación con profesionales externos pasa a tener un papel fundamental.
- Por otra parte, 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

# Liderazgo

embargo, la innovación sí requiere tiempo, esfuerzo, recursos y gestión de riesgos.

Todo ello, que la innovación forme parte de la estrategia de negocio, que ha de ser una capacidad organizativa y que requiere esfuerzo y recursos, no puede ser ajeno al área de recursos humanos. Si los procesos gestionados por el área de recursos humanos no cambian, difícilmente conseguiremos resultados distintos. Como dijo Albert Einstein, “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.

En el estudio publicado en 2012 por el *Human Resources Competency Study*, liderado por Dave Ulrich, identifica seis las competencias que diferencian a los mejores profesionales de recursos humanos, que son capaces de responder a las, cada vez más exigentes, demandas del negocio y crear valor sostenible. Cinco de ellas están relacionadas con la innovación, siempre que ésta sea una palanca clave de la estrategia de negocio, claro: arquitecto de la estrategia, desarrollador de capacidades (especialmente las capacidades organizativas), agente del cambio (hacer que las cosas ocurran), innovador (en su propia área) y defensor de la tecnología (entender y aprovechar el impacto de la tecnología en la conectividad de las personas).

Si bien cada organización deberá identificar cuáles son los cambios necesarios en su organización, si hay algunos elementos que, al menos, merecerán una reflexión:

- I. Cuestionamiento del status quo en Recursos Humanos.** La primera no puede ser otra que contar con una actitud innovadora y de aportación de valor al negocio en recursos humanos. Potenciar y contribuir de forma clara al desarrollo de la capacidad organizativa de innovación requiere conocer la investigación, evolución y tendencias de las prácticas de recursos humanos, buscando la mejor forma de dar respuesta al negocio de cada una de ellas de forma única para la organización y con foco en los resultados esperados en el medio plazo, no limitándose a desarrollar internamente las mejores prácticas de otras organizaciones que, seguro, tendrán otras realidades, estrategias y necesidades o peor aún, manteniendo los procesos por razones basadas en necesidades históricas.

Cuestionar la aportación de valor de cada uno de los procesos es una actitud clave en RR.HH, así como mantener la capacidad de aprendizaje.



# La innovación y los Recursos Humanos

**2. La gestión del talento.** Para innovar es importante contar con personas que se sientan capaces de discrepar y de cuestionar el status quo. Por ello, el modelo de gestión del talento tendría que integrar estas capacidades. La identificación de aquellas personas que están dispuestas a cambiar la forma de trabajar, dispuestas a arriesgarse buscando nue-

vas formas de hacer las cosas, listas para salir de las “zonas de confort”, deberá formar parte de un modelo innovador, que busca fórmulas dinámicas, como el *Talent Innovation Board*, más que los tradicionales *Assessment Centres*. El modelo de desarrollo, se deberá basar más en su participación en iniciativas estratégicas y en sus propias necesidades derivadas >

> del reto anterior, que en una definición de “catálogo” realizada por expertos.

**3. La integración de equipos diversos.** La diversidad en los equipos de trabajo es otro de los factores fundamentales para que se produzca la innovación. Contribuir a que se produzca la adecuada integración de personas con experiencias y visiones muy distintas, producirá un debate que enriquecerá infinitamente 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.

**4. La dinamización de foros de creatividad.** La creatividad es uno de los ejes clave para que surja la innovación. Una vez identificada la mejor fórmula (plataformas colaborativas, focus groups, concursos de ideas internos o externos a la organización, etc.), o una combinación de varias para la generación de nuevas ideas, es fundamental asegurar a todos los miembros de la organización, a través de efectivas acciones de comunicación interna, reconocimiento, involucración del equipo directivo, etc, que todas sus aportaciones son imprescindibles y muy relevantes.

**5. La gestión del compromiso.** A la mayor parte de las personas les motiva más un trabajo creativo que una actividad rutinaria. 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 se debe hacer en cada situación que se presente. Debe crearse un entorno de confianza entre directivos y empleados y entre las personas que forman parte de la organización. La gestión del compromiso es una de las piezas clave para la innovación. Si existe un entorno

de desconfianza pocas personas se atreverán a salir de su “zona de confort”.

**6. Estilos de dirección que no castiguen el error, sino el “no aprendizaje”.** Es imposible innovar y acertar siempre a la primera. Debe haber alta tolerancia para asumir riesgos y gestionar el fracaso como parte del proceso de experimentación. La dificultad está en manejar la dualidad en las operaciones del día a día, que no admiten errores, y en la innovación que los requiere para aprender.

**7. El aprovechamiento la tecnología.** Las tecnologías hoy están cambiando los hábitos de vida y la forma de relacionarnos. Cada vez juegan 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, que potencien el aprendizaje y la innovación. Recursos Humanos no se puede quedar fuera. Conocer, explorar y aprovechar las

oportunidades que aporta podrá generar ventajas competitivas en la capacidad de aprendizaje de la organización.

**8. El reconocimiento.** Por último, si la innovación es importante, debe estar es importante contar con fórmulas de reconocimiento. Puede ser desde lo más sencillo, entrega de premios, considerarlo como parte de la retribución variable o incluso que se integre como un elemento importante para el desarrollo profesional y la promoción.

En resumen, para que la innovación se convierta finalmente en una capacidad organizativa es fundamental que los procesos clave de RR.HH. sean una palanca que transforme la cultura, con especial énfasis en los estilos de dirección, la gestión del talento, la gestión del compromiso, el aprovechamiento de la tecnología y el reconocimiento. ■

## Las redes sociales ofrecen oportunidades para la generación de entornos colaborativos dentro de la organización



IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESS <sup>SM</sup>

RR.HH. Nómina. Beneficios.

En muchas empresas Recursos Humanos sigue siendo el único departamento que no puede medir y comparar rendimiento.

¿Ha racionalizado todos los costes de Recursos Humanos?



¿Cuánto está gastando realmente su organización en la prestación de servicios de Recursos Humanos?



¿Sabe que los costes ocultos representan el 63% de sus costes en Recursos Humanos?



ADP ha desarrollado un método único para medir el Coste Total de Propiedad (TCO) que ayuda a las empresas a encontrar oportunidades para mejorar los procesos de RR.HH. y reducir costes.

Compruébelo, y conozca los costes ocultos en los servicios de RR.HH. de su propia empresa.

Descarga gratuita del informe en: [www.spain.adp.com](http://www.spain.adp.com)



¿POR QUÉ ADP?

- Presta servicios en más de 80 países
- 60 años en el mercado
- Cotización en Bolsa NASDAQ
- \$10 billones de facturación, 2011
- Líder mundial en soluciones BPO
- 60 millones de empleados gestionados
- Clientes Mundialmente: 600.000
- Empleados Mundialmente: 57.000
- + 90% de las empresas Eurostoxx son clientes ADP
- + 90% de las empresas Dow Jones son clientes ADP

Descubra todo lo que puede obtener para usted y su empresa en [www.spain.adp.com](http://www.spain.adp.com)