



# Cuando las ideas se convierten en riqueza

Francisco Puertas y Javier Corsini,

Área de Talent & Performance Organization de Accenture.

### LOS EMBAJADORES DE LA INNOVACIÓN

**E**l modelo tradicional de la triple hélice considera tres actores principales en el proceso de la innovación: las empresas, el estado y las universidades. Se trata de tres elementos fundamentales para el desarrollo de la innovación y todos ellos tienen un núcleo común: las personas. La evolución tecnológica ha automatizado funciones realizadas con anterioridad de manera manual pero, por el momento, las máquinas no innovan.

Lo anterior se desprende de la publicación elaborada por la Fundación de la Innovación Bankinter con la colaboración de Accenture, que recoge las conclusiones de la reunión de expertos Future Trends Forum, y en la que se basa el resto de este artículo. Y es que en la era digital, la persona sigue estando en el centro.

### LAS PERSONAS, EN EL EPICENTRO



Fuente: Accenture, 2011.

La innovación es un elemento fundamental en la empresa y, por extensión, también para una región, puesto que ésta depende de sus empresas. El valor de una compañía depende de las expectativas de flujos futuros y los negocios en cartera pueden sustentar estos flujos durante un periodo limitado de tiempo.

A medida que los negocios maduran la competencia se hace más fuerte y los márgenes se reducen. Si una empresa quiere mantener su valor no tiene más remedio que identificar nuevas fuentes de ingresos y, para ello, tiene que innovar. La innovación es el único recurso para sobrevivir a largo plazo.

### DESPERTAR AL EMPRENDEDOR CAUTIVO EN SU EMPRESA

La innovación requiere tanto creatividad como iniciativa, pero es ésta última la principal señal de identidad de una cultura innovadora. La creatividad no es una característica exclusiva de un grupo reducido de privilegiados.

Sin duda alguna existen personas más creativas que otras pero, dado el contexto y la oportunidad, cualquier persona puede dar origen a una idea creativa. Son la iniciativa y la capacidad de poner en práctica estas ideas las principales características de un innovador puesto que emprender es una condición necesaria para innovar.

Las empresas no necesitan buscar ideas fuera de sus fronteras. Sus empleados e incluso sus clientes, proveedores o accionistas, pueden ser las fuentes de creatividad que necesitan. Se trata de fomentar el espíritu emprendedor en estas personas y esto sólo puede conseguirse con la cultura adecuada.

# INNOVACIÓN COLABORATIVA

## LA CULTURA INNOVADORA

Una cultura innovadora no es una declaración de intenciones en la página web de la empresa. La cultura es el día a día de las personas, lo que perciben y lo que sienten. Fomentar una cultura innovadora requiere dar prioridad a la innovación y esto sólo puede partir de la dirección. Google no es una empresa innovadora por tener toboganes en sus oficinas, sino por sus líderes. Su cultura parte de la dirección, pero no con palabras, sino con hechos. Compañías como Apple, Toyota o Google han creado esta cultura y todas comparten algo en común: los medios para fomentar la innovación, así como el compromiso con ella, han surgido de un liderazgo innovador.

Un estudio de Accenture junto con The Economist Intelligence Unit realizado en los inicios de la crisis (septiembre de 2008), mostraba que un 62% de las empresas encuestadas consideraba que su estrategia dependía en gran medida o totalmente de la innovación<sup>1</sup>. Este aparente cambio de rumbo es una buena noticia pero, por desgracia, el estudio también mostraba que pocas empresas consideran efectiva su actividad innovadora. Fomentar una cultura innovadora no sólo requiere el compromiso de la dirección, también debe ir acompañado de una estructura adecuada. La innovación ha estado relegada a un segundo plano y ahora, cuando vuelve a ser una prioridad, las organizaciones, y en concreto sus personas, no están preparadas.

## NO HAY INNOVACIÓN SIN MOTIVACIÓN

Fomentar el espíritu emprendedor en las personas requiere de la motivación adecuada. Los impulsores de esta motivación son muy diversos, e incluso puede decirse que existen tantos motivos para emprender como emprendedores. Sin embargo, los podemos clasificar en dos grandes grupos:

■ El primero engloba la necesidad o el deseo de emprender o innovar. Bien sea la necesidad de China de producir alimento para más de 1.300 millones de habitantes o el deseo de entrar en el mercado maduro y regulado de las aerolíneas por parte de los fundadores de Southwest Airlines, Rollin King y Herb Kelleher, las personas sienten la necesidad apremiante de innovar puesto que la tecnología, las políticas y los sistemas de gestión actuales no resultan suficientes.

No se debe entender la innovación como el resultado de las ideas de grandes mentes o de momentos individuales de lucidez. No cabe duda de que de esos momentos surgen grandes innovaciones, pero la mayor parte de la innovación procede de la colaboración. Facebook es un claro ejemplo de ello. La idea surgió de sus fundadores, pero lo que Facebook es actualmente se ha construido con la aportación de miles de usuarios que utilizan esta plataforma para crear nuevas aplicaciones.

Por este motivo, aunque la innovación se asocia a las pequeñas empresas, las oportunidades que surgen dentro de las grandes compañías ridiculizan a estas primeras. No obstante, la mentalidad de estos grandes gigantes se centra en el negocio del día a día y tiende a rechazar todo aquello que se aleja de los negocios actuales. Su gran potencial innovador está latente, pero no son capaces de explotarlo. En ellas no existen los procedimientos para cultivar y hacer crecer las nuevas ideas pero, sobre todo, las personas no están motivadas para ello.



Si una empresa quiere mantener su valor no tiene más remedio que identificar nuevas fuentes de ingresos y, para ello, tiene que innovar. La innovación es el único recurso para sobrevivir a largo plazo )

## LA REGULARIDAD DE LA INNOVACIÓN

Las organizaciones que alcanzan una cultura innovadora innovan en todos los sentidos. Cambios incrementales o nuevos productos y servicios surgen desde cualquier parte de la compañía. Sin embargo, la verdadera prueba es la regularidad. Si existe cultura innovadora, las innovaciones surgen de forma continuada. El debate interno de los empleados se centra en la innovación y surgen nuevas ideas en cualquier conversación, sea del tipo que sea. Si en una empresa ocurre esto la innovación estará impregnando su cultura y las probabilidades de éxito aumentarán. ¿Existe esta regularidad en su empresa?)



■ El segundo gran grupo de motivaciones procede de la competitividad. Una vez garantizado cierto nivel de bienestar, el afán de superación de algunas personas alimenta de manera continua la iniciativa necesaria para seguir innovando. Del mismo modo que un deportista da lo mejor de sí mismo cuando aparecen competidores de su nivel, la innovación se fomenta con la competencia y el reto. La “guerra de las colas”, es decir, la batalla entre Coca-Cola y Pepsi en el sector de los refrescos, es un claro ejemplo de ello. Basta pensar en la variedad de refrescos con la que contamos en la actualidad y en la que existía hace cuarenta años.

Frente a la falta de iniciativa emprendedora e innovadora se suele hablar de “desmotivación”. Esta palabra tiende a abstraernos de los verdaderos problemas que frenan la iniciativa de los empleados. Se deben buscar las verdaderas causas de la desmotivación. La frustración en ambientes muy burocráticos, el aburrimiento en empresas gubernamentales o simplemente no saber a quién dirigirse cuando se tiene una idea son ejemplos de factores que frenan la iniciativa emprendedora. Hay que retar a los empleados puesto que las

personas dan lo mejor de sí mismas cuando se enfrentan a problemas nuevos e interesantes cuya resolución les permite aprender. Pero junto con el reto deben venir los recursos y procedimientos para resolverlo, puesto que un reto fuera del alcance del retado puede tener el efecto contrario.

Ante todo, hay que tener presente que la incertidumbre es un elemento ligado a la innovación. Todo lo nuevo está sujeto al fallo. Una cultura innovadora debe ser tolerante con el fracaso. Si se estigmatiza el error, la innovación se frena. El potencial coste social de algo nuevo es demasiado grande para correr el riesgo y la innovación se limita a los valientes. Por el contrario, en una cultura que tolera el error los posibles resultados de una nueva iniciativa no se limitan a una innovación o nada. El proceso de innovación es un proceso de aprendizaje y, aunque el resultado económico no sea bueno, se habrá potenciado el capital humano. Las empresas de capital riesgo valoran el historial emprendedor de los candidatos a recibir financiación, ya que el emprendimiento y la innovación, como toda materia, requieren aprendizaje y experiencia. ¿Cómo se puede aprender a andar si uno no está dispuesto a caerse?

Compañías como Apple, Toyota o Google han creado esta cultura y todas comparten algo en común: los medios para fomentar la innovación, así como el compromiso con ella, han surgido de un liderazgo innovador )

### ENFOCAR EL PROCESO INNOVADOR

La innovación suele asociarse con los estereotipos del garaje lleno de estudiantes de universidad o los caóticos laboratorios de las facultades de tecnología. Esta idea de la innovación está muy lejos de la realidad de la empresa. Google estipula que sus empleados pueden dedicar el 20% de su tiempo al proyecto que deseen, pero no hay que confundirse, al proyecto que desee dentro de los que han

# Alineados con sus objetivos



Los resultados de negocio dependen en gran medida del compromiso y desarrollo competencial de las personas.

Disponer del talento y del liderazgo necesario es fundamental para fomentar la implicación y crecimiento de las personas.

En People Excellence ayudamos a nuestros clientes en procesos de cambio y potenciación organizativa, incrementando el talento, rendimiento y resultados de las personas.

● ● ● people  
excellence  
CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

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

Parque Empresarial Ática • Vía Dos Castillas 33, Edificio 6, 3ª planta • 28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid) • Tel.: +34 917 992 274

CONSULTORÍA Y DESARROLLO PARA EL LIDERAZGO DE PERSONAS Y NEGOCIO

Hay que tener presente que la incertidumbre es un elemento ligado a la innovación. Todo lo nuevo está sujeto al fallo. Una cultura innovadora debe ser tolerante con el fracaso. Si se estigmatiza el error, la innovación se frena )

sido aceptados por la compañía. Este conjunto de proyectos ha sido filtrado y seleccionado siguiendo las prioridades estratégicas de la empresa.

Se trata de una innovación enfocada. Los profesores del IESE, Beatriz Muñoz Seca y Josep Riverola, lo describen muy bien para la empresa icono de la innovación en España, el Teatro Real<sup>2</sup>. Cada obra nueva representada es una innovación y sus empleados, gran parte de ellos subcontratados, son creativos por vocación. No obstante, lejos de lo que pueda parecer, el proceso de creación de nuevas obras está estudiado al detalle y se repite con cada nueva producción. Las personas del teatro puede y deben innovar, pero dentro de un espacio acotado. Se puede decir que el Teatro ha *industrializado* la innovación.

No abogamos por una innovación estándar pero sí considerar la innovación como un proceso alineado con la estrategia de la empresa. Este proceso debe hacer aflorar y recoger las ideas, seleccionar y priorizar aquellas de mayor interés, y profundizar y poner en práctica aquellas que sean viables. Como todo proceso, requiere recursos, herramientas y procedimientos, pero, ante todo, personas con sus distintos roles y responsabilidades.

## LOS ROLES DE LA INNOVACIÓN

Dentro del proceso de innovación existen originadores de innovación. Conciben nuevas perspectivas, las transforman en ideas y transforman las ideas en innovación. Todas las personas relacionadas con una organización son potenciales originadores. Empleados, clientes, proveedores o socios ofrecen puntos

de vista únicos y valiosas ideas que pueden transformarse en innovaciones que cambien el rumbo de una organización. El factor clave de estas personas es su capacidad y voluntad para ver las cosas de otra manera. Van más allá de sus campos de conocimiento en busca de oportunidades que otros no han podido identificar.

Los gestores apoyan, fomentan y promueven la innovación. Tienen responsabilidades de gestión y son los que proporcionan los medios para una innovación efectiva. Son los mentores que ayudan a los originadores a desarrollar sus capacidades innovadoras a la vez que actúan de conectores, relacionando a las personas adecuadas por medio de su red de contactos. Reconocen una idea infructuosa como una oportunidad de aprendizaje y crean un clima de confianza que no penaliza a los ejecutores de una idea que entra por un extremo del proceso de innovación pero no llega a alcanzar la salida.

Por último, los líderes son los encargados de diseñar las estructuras y las operaciones de la organización con el objetivo de fomentar la innovación. Se trata de diseñar el organigrama, las políticas y los incentivos en torno a ella. Los líderes suelen formar parte de la alta dirección. Son la cara visible y sirven de referencia e inspiración para el resto de la organización. )

Información elaborada por:

**accenture**  
Alto rendimiento. Hecho realidad.

<sup>1</sup> «How to get the most from your best ideas», Outlook, Accenture, 2008.

<sup>2</sup> «Opera y operaciones: Cómo gestionar las operaciones en el siglo XXI. Josep Riverola y Beatriz Muñoz-Seca, Prentice-Hall, 2007».



¿Piensas en...

ahorrar costes

usabilidad

seguridad

flexibilidad

escalabilidad?

...piensas  
en SaaS.

Cezanne, la compañía Software as a Service  
para la Gestión del Talento y RRHH.

[cezannesw.com/es](http://cezannesw.com/es) • tel. +91 768 40 80

*Cezanne*