

## CLAVES PARA INNOVAR

A la hora de afrontar un proyecto de innovación empresarial a los directivos se les plantean, principalmente, dos dudas: ¿Qué elementos tengo que considerar ante un proyecto de este calibre? y ¿Cómo reaccionarán mis empleados?

Implantar una cultura de innovación es, en definitiva, cambiar y crear una cultura de empresa con todo lo que ello conlleva, por tanto, el primer punto a considerar es, ¿quiero crear una cultura organizativa orientada al cambio, a la innovación inteligente y en consonancia con la estrategia de la empresa? o ¿quiero dotar a algunos de mis departamentos de herramientas que fomenten la creatividad en algunos de los procesos claves de la empresa (como por ejemplo en el lanzamiento de nuevos productos)? Este es el enfoque a clarificar antes de afrontar un proyecto de innovación ya que poseen un alcance radicalmente distinto y de esta decisión dependerá el tipo de acciones que se deben llevar a cabo.

Respecto a la reacción de los empleados, con frecuencia, nos encontramos ante dos tipos de actitudes. Una de ellas se manifiesta de manera favorable hacia la idea. Los empleados la viven como una oportunidad de llegar a ser mejores y diferentes, lo consideran como un nuevo horizonte en su desarrollo, supone un alivio frente a lo conservador o frente a la tradicional forma de gestionar.

Pero lo cierto es que la respuesta más frecuente suele ser la de mostrar inseguridad ante lo que pueda significar el concepto "ahora" dentro de las organizaciones. Y este temor suele traducirse en miedos: ¿seré capaz de ser creativo?, y si no innovo o creo cosas nuevas ¿qué pasará?, ¿y si me pisan la idea?, ¿sobre qué tengo que innovar, y a quién se lo tengo que decir?,... o en incertidumbre: pero ¿para qué, si luego nunca pasa nada?, ¿de qué estamos hablando si nosotros llevamos innovando desde hace 20 años?, ¿por qué se le da ahora tanta importancia?....

Es en este último punto en el que hay que dedicar más cuidado. Suele ser cierto que las empresas que afrontan el reto de implantar una cultura de innovación son compañías líderes en su mercado, con grandes retos que requieren grandes avances, son compañías que buscan anticiparse a su tiempo a través de la innovación,... pero para ello, deben contar con personas capaces de hacerlo.

## Factores Críticos de Éxito

### Mando como agente de la Innovación

- Desarrollo de competencias necesarias
- Modelos de ayuda para gestionar la innovación

### Recursos Internos

- Perfil y selección de facilitadores
- Diseño de metodologías y herramientas
- Modelos de innovación
- Sistemas de recompensa

### Comunicación

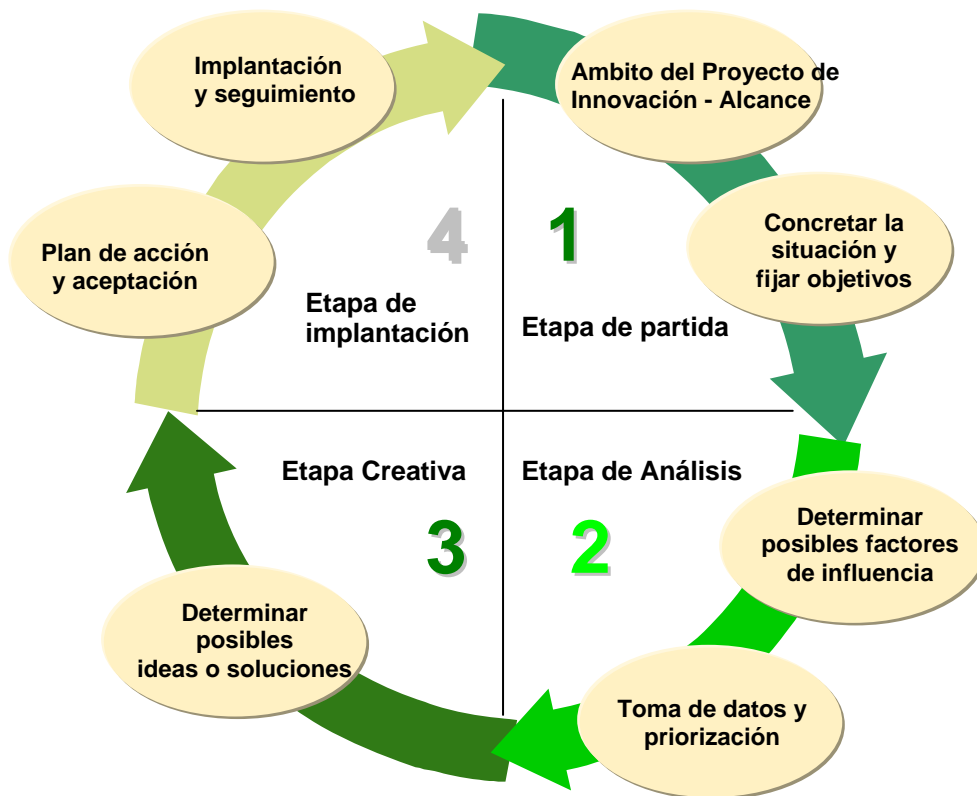
- Determinación de los niveles
- Diseño y estructura de los mensajes
- Adecuación de canales a los colectivos

Existen una serie de elementos que juegan un papel clave en la creación de una cultura de innovación:

- Impulso activo por parte de la dirección en lo referente al apoyo de acciones encaminadas al fomento y al desarrollo de la innovación, dotando a los mandos intermedios de los recursos necesarios para llevar a cabo los programas corporativos de I+D, de manera que resulten viables, alcanzables y que satisfagan las necesidades que marca el actual mercado cada vez más global y competitivo.
- Compromiso de los mandos que constituyen el verdadero trampolín de lanzamiento de los programas de innovación diseñados por la dirección, siendo el mando intermedio el facilitador que hace posible que las medidas de innovación puedan desarrollarse teniendo en cuenta la realidad empresarial desde dos puntos de vista "la dirección" y "el empleado"
- Definición clara del alcance y objetivo de la innovación para la compañía. Innovar para mejorar, para conseguir más beneficios para ahorrar costes, ahorrar tiempo, no reinventar la rueda, planificar mejor.... Es decir definir claramente por qué y para qué se quiere innovar; qué recursos materiales y humanos se emplearán, qué grado de implicación del personal adscrito a funciones de innovación (total o parcial), qué procesos y actividades entran en juego, que nuevos procesos se emplearán y que roles intervienen en cada proceso de innovación y como contrapartida qué beneficios obtendrá la empresa, qué mejoras obtendrá en sistema de trabajo, qué beneficios obtendrán los clientes y el mercado y sin duda qué beneficios obtendrá el empleado
- Planificación de la estrategia de difusión del mensaje, de las herramientas y de los canales recomendados. Es fundamental definir una estrategia de comunicación corporativa, en la que se difunda la idea de "innovación como paraguas" que protege y que impregna las acciones fundamentales de la estrategia corporativa.
- Creación y difusión de metodologías y herramientas de trabajo para analizar aquellas tareas existentes y que pueden ser objeto de innovación y a la vez desarrollar nuevas acciones innovadoras
- Recursos y apoyos internos (tiempo, foros, sistema de reconocimiento, facilitadores). Es importante que antes de poner al funcionar el mecanismo de la innovación haya previamente definidas políticas de intercambio de información, de comunicación horizontal y vertical y de medidas de estímulo y recompensa al personal innovador, que no siempre será personal de I+D.
- Definición de roles que asuman el impulso y la coordinación en todas las fases del programa de innovación: en la creación, diseño, desarrollo, implantación, evaluación y seguimiento. Los "innovation workers" serán aquellos empleados que trabajaran codo a codo con un facilitador o mando intermedio que en permanente comunicación con la dirección, procurará aquellos mecanismos necesarios para que la innovación sea un éxito, estos últimos son los "innovation managers" .
- Y sobre todo un sistema que facilite el aprendizaje continuo de la organización, de manera que la innovación parta desde los procesos de trabajo proyectando el nuevo conocimiento individual hacia la corporación y el nuevo conocimiento corporativo hacia el empleado, innovando de manera bidireccional de manera que se consiga un escenario de aprendizaje y mejora continua.

Una vez que se tienen en cuenta todos estos aspectos, se debe seguir un proceso ordenado y meditado para la implantación o el apoyo de todos estos elementos. Todo proceso cuenta con varias fases diferenciadas: las principales son Planificar (organizar, analizar y crear), Implantar e Impulsar (seguimiento y continuidad con nuevas acciones). No obstante, en cada una de ellas deberemos seguir varios pasos:

- 1. Etapa de Partida se centra en la detección de aquellos puntos objeto de investigación, elementos de mejora, elementos a transformar y elementos de nueva creación”, a continuación se concreta la situación y se fijan los objetivos generales y objetivos prioritarios, estableciendo un cuadro de jerarquías en función de los hitos a conseguir” en esta etapa de partida se identificarán los medios o recursos materiales y humanos necesarios para la consecución de los objetivos marcados, así como el timing correspondiente.”



\* Este modelo es válido como estrategia de innovación, tanto para implantar la cultura de empresa (nivel macro), como para desarrolla acciones de innovación a nivel departamental (nivel micro)

- 2. Etapa de Análisis. La segunda etapa corresponde al Análisis del Programa de Innovación, donde se determinan los posibles factores de influencia (procesos internos, características del producto o servicio, mercado actual y mercado potencial, análisis del potencial de difusión en el mercado, posibles cauces de venta, competidores y proveedores relacionados, así como las ayudas internas y externas que influirán en el grado de innovación a abordar (partidas presupuestarias y financiación pública)
- 3. Etapa Creativa, en esta fase se desarrollan los mecanismos que facilitarán el desarrollo y la implantación de los objetivos de innovación previamente fijados. Se trata de establecer las principales soluciones innovadoras y definir las metodologías, herramientas, escenarios y desarrollos tecnológicos que intervienen en el proceso de innovación.
- 4. Etapa de Implantación, es en esta etapa del proceso de innovación donde se pondrá en marcha el Plan de Acción establecido, que en algunas ocasiones puede ir precedido del desarrollo de un proyecto piloto donde intervendrán todos los elementos del proyecto de innovación con el fin de detectar aspectos positivos y mejorables. Las conclusiones obtenidas servirán de guía en la Implantación Total del Proyecto que irá acompañado

por una continua medición de los resultados obtenidos en cada proceso desarrollado así como el constante desarrollo de actividades de seguimiento y mejora continua.

Otro de los problemas más frecuentes a la hora de implantar una cultura de innovación en la empresa es el no saber diferenciar entre la innovación y la creatividad. La creatividad es el motor de la innovación, mientras que la innovación es un concepto global, referido a todas las funciones, todos los procesos, que implica creación e implantación de nuevas ideas, que genera múltiples canales y acciones para llevarlo a cabo y reforzarlo en el tiempo.

La creatividad está más asociada a departamentos de Marketing y Publicidad, que han de utilizar técnicas cada vez más rompedoras en sus procesos de creación y lanzamiento de nuevos productos, cómo abordar nuevos mercados, etc. Sin embargo, en la innovación, aparte de utilizar el Benchmarking como herramienta básica de gestión, es necesario aportar a los equipos las técnicas más avanzadas, que en sesiones de grupo, permitan generar ideas que impliquen formas más efectivas de acercarse y ganarse al mercado, es decir, crear personas innovadoras.

Para ello, deberemos desarrollar sus habilidades mediante:

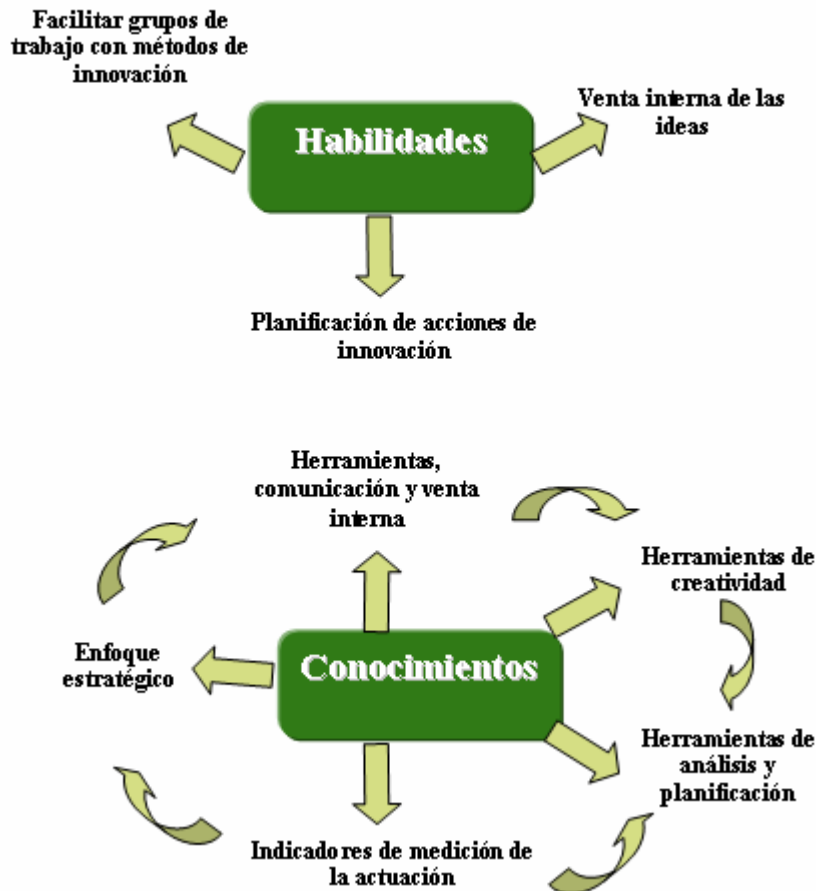
- La creación de "Grupos de Trabajo con métodos de innovación"
- El desarrollo de escenarios que faciliten la creación y desarrollo de la creatividad, mediante el apoyo a la "venta interna de ideas"
- La generación de un espíritu colectivo basado en la habilidad interpersonal para la planificación individual y colectiva de acciones de innovación.

Y también deberemos desarrollar sus conocimientos a través de:

- Herramientas de Comunicación y venta interna que facilitarán la transmisión e intercambio de actividades innovadoras.
- Herramientas de creatividad
- Herramientas que faciliten el Análisis de Procesos donde tiene cabida la Innovación y que faciliten la planificación de las acciones necesarias para conseguir la innovación.
- Indicadores de medición que ayuden a conseguir una correcta medición de la actuación que se ha llevado a cabo.
- Enfoque Estratégico como elemento facilitador y de apoyo constante para que las acciones relacionadas con la innovación se orienten a la consecución de resultados tangibles y beneficiosos para la compañía y para el resto de empleados.

Para conseguir esto es fundamental capacitar a los empleados mediante la creación de itinerarios formativos basados en el desarrollo de competencias orientadas a la innovación continua, fomentar la colaboración y el trabajo en grupo, crear mecanismos de reconocimiento y recompensa a la innovación y crear herramientas internas que faciliten la creación y transferencia de nuevo conocimiento "Mejores Prácticas, Comité de Calidad, Workshops, Coffee-Meeting y Talleres de I+D+I"

## Creando personas innovadoras



En definitiva la innovación es una actitud, una forma de afrontar cada día el trabajo, de gestionar el negocio, pero que ya no puede depender sólo de unos pocos, sino que se convierte en un imperativo hacia todos los equipos sea cual fuere su posición, su experiencia, edad o misión.

Es por tanto un reto y una responsabilidad de la compañía y de cada una de las personas que la componen. Por tanto, la empresa, ha de crear el entorno óptimo donde sus empleados puedan desarrollar su lado creativo. Es necesario plantear la innovación desde los procesos de trabajo y analizar en qué momento del proceso en el que participa cada empleado, es posible que llegue a darse la innovación, por qué y para qué.

Si conseguimos crear equipos con las competencias adecuadas, que desarrollen su mejora del desempeño desde el punto de vista creativo y que sean capaces de trasladar sus ideas a los procesos de trabajo, habremos conseguido que las ideas innovadoras se traduzcan en una mayor calidad del servicio interno y del servicio al cliente, en una mejora del producto o servicio ofertado, en mejores procesos de negocio y en mejores equipos de trabajo, en definitiva en beneficios para la empresa y para el empleado.

**Andrés Ríos**  
Socio-Director de Overlap Consultores