

Organització i cultura d'innovació

Mariona Luis Tomás

PID_00145221



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció	5
Objectius	8
1. Característiques organitzatives de la innovació	9
1.1. Lideratge i estructura organitzativa	10
1.2. Persones i habilitats	12
1.3. Processos i eines	13
1.4. Cultura i valors	16
2. Què s'ha de fer per a dissenyar organitzacions innovadores?	18
3. Col·laboració: clústers i partenariats	21
3.1. Clústers	21
3.2. Partenariat	23
4. Innovació oberta (<i>open innovation</i>): societats innovadores...	25
Resum	27
Exercicis d'autoavaluació	29
Solucionari	31
Glossari	32
Bibliografia	34

Introducció

Vegem dos casos pràctics basats en situacions reals, el primer (InnovEm) es refereix al format i resultat d'un esdeveniment de promoció de la innovació que va marcar un abans i un després en la cultura d'innovació a Menorca i va permetre identificar (i que es coneguessin entre ells) un conjunt de persones que estan molt compromeses amb l'illa de Menorca i amb el seu desenvolupament. El segon (Paradores) és un exemple senzill de com una organització lligada a l'Administració pública ha creat una estructura organitzativa orientada a la innovació. El primer exemple té a veure amb la cultura d'innovació d'una societat i el segon, amb un dels elements de les entitats innovadores: l'estructura organitzativa.



InnovEm és un esdeveniment de promoció de la innovació que l'Associació de Joves Empresaris de Balears va organitzar a l'illa de Menorca el 2 i 3 d'abril del 2009. Els objectius d'InnovEm eren:

- Ser motor de la innovació.
- Facilitar i apropar els recursos (humans, financers i de coneixement) als projectes innovadors.
- Fer d'aparador de projectes d'innovació.
- Oferir solucions innovadores.
- Generar coneixement i cultura de la innovació empresarial.
- Crear comunitat entorn de la innovació a Menorca.

L'esdeveniment estava articulat per un conjunt d'espais: un espai de presentacions de nous models de negoci i noves iniciatives empresarials, un espai d'exposició de pòsters divulgatius de diferents projectes innovadors, una sala de demostracions amb d'estands propis, un espai de trobada per a fer reunions bilaterals entre empresaris i un espai web d'intercomunicació en línia.

D'una banda, aquesta fira va ser un catalitzador de la innovació a l'illa de Menorca perquè:

- Va identificar un conjunt de persones que creuen en el progrés a l'illa de Menorca i va fer que es coneguessin.
- Va dinamitzar la implicació de diferents administracions públiques amb la innovació (Govern de les Illes Balears, Consell Insular de Menorca, diferents ajuntaments).
- Va involucrar un innovador de referència, Martin Varsavsky, que va analitzar els problemes per a innovar que hi ha a Espanya i va presentar

L'esdeveniment innovador que ell lidera a l'illa de Menorca (Menorca Tech Talk), i a més va fixar una pròxima cita amb la innovació.

- Va involucrar les empreses de més renom de l'illa de Menorca, i va fer reflexionar els empresaris sobre la importància de la innovació.

Els resultats d'aquest projecte són tangibles tant pel que fa a les innovacions donades a conèixer i implantades com pel que fa a la capacitat innovadora dels menorquins.

D'altra banda, segons COTEC, Paradores va crear l'any 2004 una direcció d'innovació (Direcció d'Innovació i Desenvolupament), dins el gabinet de presidència amb l'objectiu d'ordenar, coordinar, impulsar i fer seguiment de les activitats d'innovació que s'havien anat fomentant des de diferents àrees de l'organització, o que es trobaven diluïdes en l'organització o no rebien l'atenció necessària per la pressió del dia a dia.

La missió d'aquesta direcció és dissenyar i coordinar els projectes d'innovació de Paradores (recollits en un pla d'innovació) i impulsar la implantació d'una cultura de la innovació en l'organització. Per tal de desenvolupar aquestes funcions, l'estructura està constituïda per les funcions de director, coordinador de projectes i investigador, tres perfils dedicats en exclusiva a la gestió de la innovació a Paradores.

Aquest mòdul tracta de com és i com es pot promoure una organització innovadora. Es vol donar resposta a la pregunta de com aconseguir que una organització sigui innovadora, independentment de les condicions de partida de l'organització. Una hipòtesi de partida per a establir paràmetres que permetin crear una organització innovadora és que la innovació no és cosa de màgia ni d'inspiració espontània: depèn una mica de la sort però en gran manera es pot crear un entorn favorable a la innovació. Si s'hagués partit de la hipòtesi que la innovació és màgia, no tindria sentit aquesta assignatura ni aquest material didàctic, ja que la identificació i implantació d'innovacions dependrien de la sort. Per tant, es parteix de la base que sí que hi ha un entorn que afavoreix la innovació, i en aquest mòdul s'analitzen les característiques generals de les organitzacions que poden induir a fer que siguin organitzacions innovadores.

En aquest mòdul s'intenta donar directrius sobre com es pot crear aquest entorn favorable a la innovació partint de l'anàlisi de les condicions d'algunes organitzacions que s'han caracteritzat per ser innovadores, o per esdevenir-ne, en un moment donat. Si un s'hi fixa, s'adona que hi ha un conjunt de paràmetres interrelacionats que són els que hem identificat i descrit en aquest material.

Una altra idea de partida bàsica és que les persones són fonamentals en la innovació, i que es poden definir i implantar processos, eines i sistemes, però si no hi ha un canvi en la percepció de la innovació per part dels involucrats en l'organització, difícilment s'obtindran resultats. També es dedica una part d'aquest mòdul a les persones, el seu perfil i el seu procés de selecció.

El contingut d'aquest mòdul s'ha distribuït en quatre apartats. En el primer, anomenat **característiques organitzatives de la innovació** es parla de com s'ha d'organitzar una entitat per a ser innovadora, és a dir, per poder tenir capacitat d'innovació. En el segon, titulat, **què s'ha de fer per a dissenyar organitzacions innovadores**, s'identifiquen els paràmetres a l'entorn dels quals gira una organització innovadora i s'estableix un conjunt d'accions a emprendre cap a la innovació. En l'apartat 3, **col·laboració: clústers i partenariats** s'aborda la col·laboració com a fonament de la innovació en les organitzacions, i en el quart, **open innovation**, es remarquen alguns conceptes vinculats a la idea que si la societat comparteix el coneixement que té, cada agent innova sobre la base de les seves possibilitats, i és tota la societat la que millora.

Objectius

Els objectius bàsics que ha d'assolir l'estudiant una vegada treballats els continguts d'aquest mòdul són els següents:

- 1.** Reflexionar sobre les característiques organitzatives de les entitats innovadores.
- 2.** Aprendre a identificar, motivar i gestionar les persones innovadores de les organitzacions.
- 3.** Entendre la importància de la col·laboració amb els grups de pressió (*stakeholders*) de l'organització, i saber implementar estratègies de col·laboració amb competidors, proveïdors i clients.
- 4.** Entendre el concepte d'innovació oberta (*open innovation*), i reflexionar sobre el lligam entre innovació i societat.

1. Característiques organitzatives de la innovació

Si fem una anàlisi de les empreses turístiques innovadores que han sorgit en els darrers anys i en comparem l'estructura organitzativa i la cultura de les diferents organitzacions, ens adonem que no hi ha un model organitzatiu que garanteixi que una empresa és innovadora. Tot i això, hi ha un marc general definit per un conjunt de factors que es pot fer servir per a desenvolupar, implantar i mantenir una capacitat d'innovació sistemàtica en el context de l'empresa turística. Qualsevol capacitat d'una organització té alguns components comuns, com ara el lideratge, la infraestructura organitzativa, els valors corporatius, i els processos, les eines, mètriques i les habilitats de les persones que en formen part.

Si es tracta d'una organització que ja funciona des de fa temps, l'objectiu a l'hora de transformar l'organització serà canviar aquests elements organitzatius d'acord amb el model que es presenta a continuació, tenint en compte que l'objectiu és implantar un sistema d'innovació que encaixi amb els objectius i la manera de fer de l'organització tal com és ara, i que no hi ha un model genèric vàlid i assumible en tots els casos.

En aquest escenari, es concreten els elements interdependents següents per a la institucionalització de la innovació. Cal remarcar que aquests són quatre grups d'elements que defineixen com és una organització, i que cal incidir-hi perquè una organització es pugui considerar innovadora:

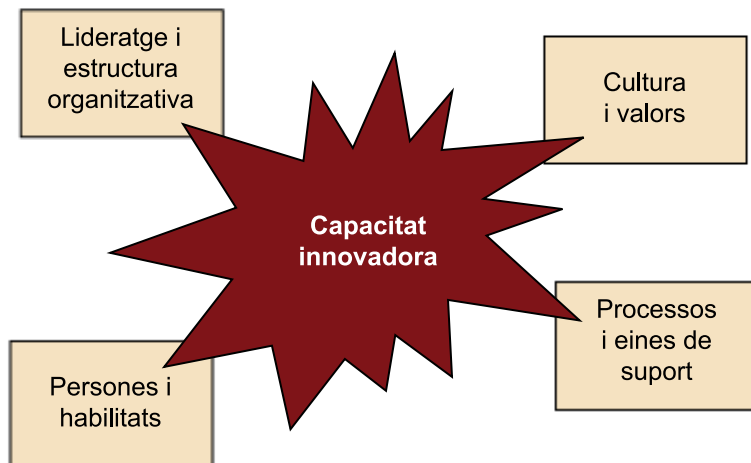
1) Lideratge i estructura organitzativa. Tot el que té a veure amb el grau de compromís dels dirigents de l'organització i amb l'estructura organitzativa de les persones.

2) Persones i habilitats. Coneixement i compromís de les persones que treballen en l'organització, fonamental, especialment en turisme, per tot el que té a veure amb innovació intuïtiva.

3) Processos i eines de suport. Han d'estar imbuïts en l'organització per tal que les persones sistematitzin la incorporació d'innovacions en la seva rutina diària. Es tracta de processos que permetin, sistemàticament, la detecció d'idees, la definició de projectes i el seu desenvolupament i la seva implantació.

4) Cultura i valors. Té a veure amb els incentius a la col·laboració, al compromís amb la innovació i al desafiament que està preestablert en l'organització.

Capacitat innovadora



Per a cadascun d'aquests quatre grans blocs que s'han de canalitzar cap a la innovació es presenta a continuació un conjunt de reflexions a tenir en compte a l'hora de definir les característiques organitzatives de la innovació, que seran personalitzades i diferents per a cada organització.

1.1. Lideratge i estructura organitzativa

La construcció d'una capacitat d'innovació que es mantingui per ella mateixa, es desenvolupi tot el temps i en tota l'organització és responsabilitat de la direcció de l'empresa, i es necessita el seu **compromís i lideratge** per a aconseguir-ho. Però, què passa si la direcció està massa involucrada en el dia a dia de l'empresa? En aquests casos, un principi pot ser el llançament d'una petita iniciativa innovadora per part d'un cap intermedi que motivi el compromís i l'atenció de la direcció, però per a aconseguir capacitat innovadora en l'organització és imprescindible la participació i el compromís posterior de la direcció.

La direcció ha d'assumir el rol de sincronitzar totes les accions que es fan per a induir la innovació a l'organització sota una definició comuna o una visió d'innovació com a avantatge competitiu fonamental per a l'organització. Aquesta visió la crea la direcció, però ha de ser accessible a tots els nivells de l'organització, ha de ser flexible, ha de dirigir la presa de decisions i ha de poder ser comunicada clarament i fàcilment. Aquesta visió esdevé la base per a fer de la innovació una competència bàsica en l'organització.

Pel que fa a l'estructura organitzativa, com ja s'ha indicat, no hi ha una estructura "de llibre" que garanteixi la innovació en les organitzacions, però sembla fonamental identificar un conjunt de persones que estiguin dedicades a la innovació com a part de la seva rutina laboral per a la consolidació de la innovació en l'organització. Resulta necessari adequar les estructures organitzatives de les empreses per a desenvolupar la innovació de la manera més eficient possible. Cada cop és més habitual trobar empreses de serveis en les quals la in-

novació forma part de l'organigrama (és a dir, hi ha persones en l'organigrama dedicades a la innovació), però no en totes les empreses estan identificades i distribuïdes les responsabilitats sobre la innovació.

Els elements sobre els quals s'ha de prendre decisions a l'hora d'identificar una estructura organitzativa capaç d'innovar són els següents:

- **Estructura organitzativa.** Quines persones hi ha i com s'interrelacionen. Típicament s'identifiquen tres tipus d'estructures organitzatives: funcional, per projectes i matricial. Una primera visió per a organitzacions petites i mitjanes inclou la visió matricial com la manera de mantenir la rutina de treball de l'organització (en què cada persona té un conjunt de funcions i depèn d'una jerarquia) i poder treballar en projectes entorn de la innovació. Tot i això, hi ha empreses innovadores que treballen exclusivament per projectes o exclusivament en l'àmbit funcional.
- **Funcions.** Què han de fer les persones que s'involucren en la innovació, en funció del seu grau d'implicació i de la visió d'innovació identificada per l'empresa.
- **Distribució de responsabilitats.** Qui s'encarrega de desenvolupar cadascuna de les funcions identificades i qui se'n responsabilitza. Un aspecte a tenir en compte és que les responsabilitats estan distribuïdes en la innovació, els organigrames habituals de les empreses turístiques no inclouen la innovació com una funció de suport, i la responsabilitat sobre les activitats d'innovació està diluïda en el conjunt de l'organització sense que hi hagi un responsable d'innovació que coordini aquestes activitats. Per aquest motiu és fonamental que s'identifiqui qui fa què en tot el que té a veure amb innovació en l'organització.

Innovació en grans cadenes hoteleres

Segons COTEC (2007), en grans cadenes hoteleres el nivell de responsabilitat i capacitat de decisió respecte a la innovació de la direcció d'un establiment, depèn de diversos factors com ara la política de marques de la cadena, el grau de centralització de les decisions en les àrees corporatives o el model de negoci seguit, entre d'altres. L'estructura de decisió sobre la innovació en els establiments sol estar poc formalitzada, tot i que a més del director hi poden participar diferents agents de l'organització, com són els responsables dels departaments amb responsabilitats sobre àrees específiques de la innovació que es tracti, els directors dels hotels, els caps de departament, i per a les empreses que tenen implantats sistemes de qualitat, els comitès de qualitat i millora.



Una gran cadena hotelera

Pel que fa a l'estructura organitzativa, s'ha de tenir en compte que a vegades val la pena contractar una organització externa per a desenvolupar i implantar un projecte. Per això, en general, es considera que és més fàcil implantar una innovació tecnològica que una innovació relacionada amb les persones i la provisió de serveis (ja que es pot contractar fàcilment una empresa externa).

En aquest escenari, en alguns casos i per a determinades organitzacions tindrà sentit crear un departament d'innovació, o bé garantir que hi ha un conjunt de persones que s'encarreguen (conjuntament amb la direcció) del següent:

- Impulsar la innovació com a valor en l'organització.
- Recollir informació i donar una visió global de la situació de la innovació en l'empresa.
- Definir una estratègia integral per al desenvolupament de la innovació en l'empresa.

Algunes reflexions addicionals a tenir en compte a l'hora d'identificar una estructura organitzativa afavoridora de la innovació poden ser:

- Si es tracta d'una empresa multinacional o altament descentralitzada (seria el cas típic d'una cadena hotelera), val la pena identificar persones que es vinculin amb la innovació en diferents àmbits: funcional (en cada departament), regional (en cada regió de referència) i operatiu (en cada baula de la cadena), per exemple. S'ha d'establir un procés d'interconnexió entre les persones dels diferents àmbits identificats.
- L'estructura organitzativa de suport a la innovació ha d'anar més enllà de les fronteres preestablertes, ha de destruir les fronteres entre departaments i àrees de negoci i ha de crear un alt nivell d'interconnexió, col·laboració i conversa entre fronteres. Un exemple d'això és l'esdeveniment en línia IBM innovation Jam.
- Les persones clau en la capacitat innovadora d'una organització no són els innovadors, sinó els arquitectes que creen i consoliden les estructures de persones dedicades a la innovació.

1.2. Persones i habilitats

Una de les coses que s'expliquen de manera recurrent quan es parla d'innovació és la capacitat que ha de tenir l'organització per a mobilitzar i monetitzar la imaginació de cada persona que hi està involucrada (cada grup de pressió o *stakeholder*), cada dia. No està demostrat que qualsevol empleat pugui trobar un entorn en el qual esdevingui un innovador extraordinari, però tampoc està demostrat el contrari, i en aquest mòdul partirem de la base que qualsevol empleat, si se li ofereixen les condicions adequades, pot convertir-se en un innovador per a l'organització.

L'altra hipòtesi de partida és que les persones poden aprendre noves habilitats per a innovar, la innovació es pot ensenyar, de la mateixa manera que les persones poden aprendre sobre qualitat, o sobre creativitat.

Reflexió

En una associació d'agències de viatges independents, té sentit que algú desenvolupi tasques d'innovació? Com ho organitzaríeu pel que fa a l'estructura organitzativa i la distribució de responsabilitats?

Així, per a tenir una organització innovadora cal que les persones aprenguin habilitats d'innovació, i alguns mecanismes per a aconseguir-ho poden ser:

- Formar tots els empleats de l'organització en un conjunt d'habilitats bàsiques per a la innovació. En turisme, es considera fonamental que aquestes habilitats bàsiques incloguin innovació intuïtiva, per mitjà de tallers experiencials o de joc de rols (*role-plays*).
- Hi ha d'haver una formació específica per a determinades persones que treballaran com a potenciadores i líders de la innovació, a més del treball que fan rutinàriament en l'organització.
- Hi ha d'haver formació avançada, en les grans organitzacions, per a les persones que es dediquin exclusivament al procés d'innovació.

En aquest subapartat convé afegir un conjunt de tasques que haurà d'incorporar la funció de Recursos Humans de l'organització per tal d'anar fent passes cap a una organització innovadora. El departament de Recursos Humans hauria d'ajudar a construir la capacitat innovadora en tota l'organització a partir d'activitats com les que s'indiquen a continuació:

- Dissenyar un currículum d'innovació (el perfil innovador que ha de tenir cada treballador de l'empresa).
- Establir un programa de formació per a la innovació, per tal de formar en innovació intuïtiva, es recomana fer dinàmiques de joc de rol (*role-play*).
- Incloure preguntes relatives a la innovació en els sistemes d'avaluació dels treballadors, i en les enquestes de clima laboral.
- Incloure l'anàlisi de l'esperit innovador dels candidats a treballadors en els processos de selecció de personal, incloent-hi tests de resolució de problemes, anàlisi de la capacitat de treball en equip, i anàlisi de la capacitat d'innovació intuïtiva.
- Donar suport a altres iniciatives internes.

1.3. Processos i eines

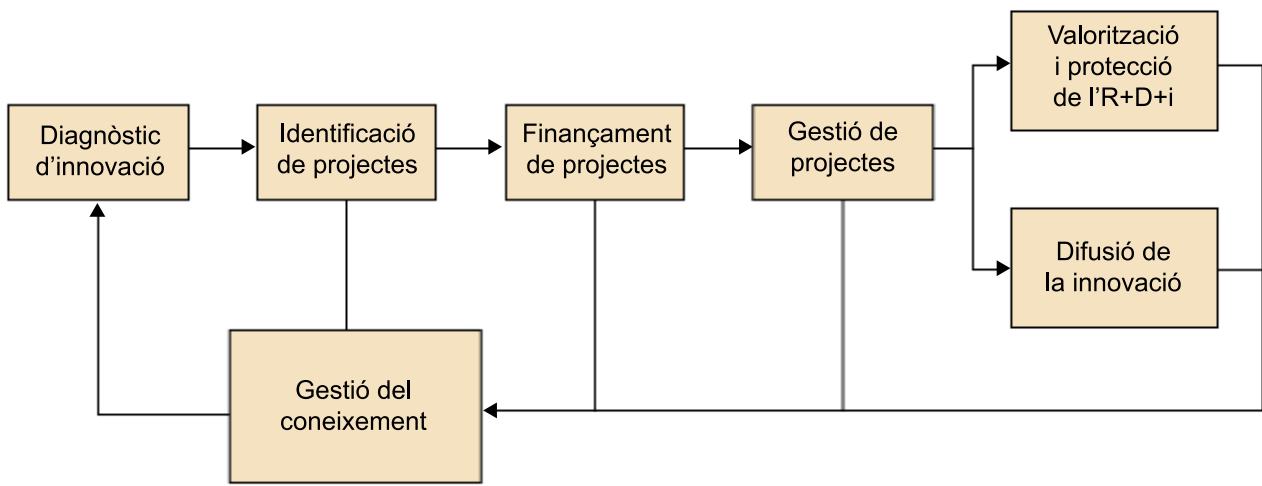
En aquest material didàctic s'han identificat un conjunt de processos fonamentals en la gestió de la innovació i un conjunt d'eines de suport que poden ser molt útils a l'hora de gestionar-la de manera eficient i eficaç. En concret, per tal d'executar el procés de gestió de la innovació s'han identificat els processos següents:

Reflexió

Creieu que en els processos de selecció per a un hotel hi ha temps i diners per invertir en analitzar la capacitat innovadora dels candidats? Creieu que invertir temps i diners en això pot contribuir a millorar la imatge de l'hotel i la de la destinació?

- Analitzar la situació de partida (pel que fa al grau d'innovació i la capacitat innovadora).
- Identificar i prioritzar innovacions.
- Definir i estructurar innovacions.
- Finançar innovacions.
- Desenvolupar i implantar innovacions.
- Avaluar i protegir innovacions.
- Recopilar i difondre el coneixement generat en el procés.

El procés es coneix esquemàticament de la manera següent:



Adicionalment, hi ha un conjunt d'eines que són fonamentals per a la gestió de la innovació:

- Eines de diagnòstic.
- Mecanismes d'identificació d'idees.
- Plantilles de definició i estructuració de projectes.
- Conjunt de recursos de finançament.
- Eina de gestió documental.
- Sistema de gestió del coneixement.
- Xarxa de persones involucrada en la innovació a l'organització.

Té sentit pensar que les eines i els processos implantats en una organització de manera adequada poden marcar una gran diferència en els resultats que s'obtidran del procés de gestió de la innovació. Tanmateix, cada organització ha d'identificar un conjunt de mecanismes personalitzats a la seva situació particular que li permetin mantenir-se en el mercat a llarg termini, i això inclou traçar un mapa propi de processos i eines que resultin operatius i estiguin integrats en el dia a dia de l'empresa.

Les capacitats que ha de transmetre aquest mapa propi de l'organització són les següents:

- Generar de manera continuada noves idees que derivin en oportunitats estratègiques per a l'organització.
- Fer que la innovació sigui part de la feina de tots els treballadors de l'organització.
- Innovar sistemàticament en tot el model de negoci.
- Construir una arquitectura d'innovació que permeti identificar i gestionar projectes de manera continuada.
- Poder assignar recursos ràpidament a idees que semblen interessants.
- Treballar en innovacions des de la concepció de la idea fins la seva posada en el mercat.
- Mesurar el rendiment de la innovació en l'organització, tant pel que fa al grau d'innovació (en comparació amb altres empreses del sector i altres sectors) com a la capacitat innovadora (pel que fa al compromís de l'organització amb la innovació).

Algunes reflexions addicionals pel que fa al mapa d'eines i processos podrien ser les següents:

- És important que les eines i els processos estiguin disponibles per a tots els treballadors de l'organització, i que els treballadors tinguin incentius per a fer-les servir de manera continuada.
- S'ha de comptar sempre amb el fet que les tecnologies de la informació i les comunicacions amplien les capacitats humanes, i que és fonamental fer-les servir per a tenir realment una capacitat innovadora distribuïda en tota l'organització.
- És important incloure, en el mapa d'eines, mecanismes per a obtenir idees i nous conceptes de qualsevol agent vinculat d'una manera o altra a l'organització, de qualsevol grup de pressió. Aquest mapa d'eines ha d'estar obert a l'exterior.

- La manera d'avaluar el mapa d'eines i processos implica un canvi en les mètriques i en els criteris de bonificació de l'organització. En general, els esquemes d'avaluació van més encaminats cap a l'optimització que cap a la innovació. S'han de tenir en compte factors empresarialment arriscats, com la capacitat d'assumir riscos o les oportunitats de trencar les normes per tal de promoure i valorar la innovació en l'organització. Desenvolupar un joc de mètriques adequat és un prerequisit per a promoure els hàbits adequats cap a la innovació.

Reflexió

Quin mecanisme establiríeu en la vostra organització per a obtenir idees de qualsevol agent que estigui vinculat d'una manera o una altra en l'organització?

1.4. Cultura i valors

La cultura d'innovació inclou tots aquells temes relacionats amb l'existència i promoció de la innovació com un valor de l'empresa. El primer que s'ha de tenir en compte a l'hora de parlar de cultura i valors d'una organització és que els valors d'una organització no vénen donats per una "declaració de valors", i hi pot haver un escenari en què la declaració inclogui creativitat o assumpció de riscos entre els valors però que, a la vegada, estandarditzi els processos de tal manera que no es promogui que ningú faci les coses de manera diferent, que no s'innovï.

Una organització és innovadora si les persones que hi treballen perceben que l'organització:

- És una organització en què qualsevol idea és benvinguda, independentment d'allà on vingui.
- És una organització en la qual ningú queda marcat per a fer una observació o un suggeriment poc convencional.
- És una organització en què les persones no tenen por d'equivocar-se.
- És una organització en què els treballadors senten un gran nivell de confiança i suport.

Però, sovint, a les organitzacions:

- No s'encoratja les persones a pensar de manera independent.
- No es permet l'expressió d'idees.
- No es valora que les persones assumeixin riscos.
- No es permet a les persones que hi treballen provar de fer alguna cosa que podria tenir un impacte en el sistema.

En aquest segon cas, no s'està enfront d'una organització innovadora. Si els potencials innovadors només poden tenir èxit en l'organització malgrat el sistema, és que, per definició, la innovació no és una capacitat intrínseca a l'organització, i no forma part de la cultura corporativa.

Partim de la base que una organització ha d'anar innovant de manera continuada sense perdre gaires diners quan ho intenta, i que ha de continuar fent els processos que li permeten mantenir-se en el mercat a curt termini (és a dir, facturar). Per tant, no es tracta de perdre gaires diners ni temps en coses que no contribueixin al manteniment de l'empresa a curt termini, però sí d'invertir-ne en coses que garanteixin el manteniment de l'empresa en el mercat a llarg termini.

La dimensió cultural és la més complicada de gestionar en una organització, i és una de les dimensions que requereix més temps per a posicionar-se. No s'ha d'oblidar que parlar d'innovació no és suficient perquè es converteixi en un valor de l'organització, els valors tenen poc a veure amb el que una organització diu i molt a veure amb el que una organització és, i és fonamental fer aquesta distinció.

L'àmbit de la cultura de l'organització és el més intangible i el que requereix un major esforç específic per a ser analitzat en profunditat. Perquè la innovació es converteixi en un valor intrínsec en l'organització, ha d'estar fortament internalitzada i ser clarament tangible per als treballadors que conformen l'organització. S'ha de convertir en una suma entre missatges i comportaments: ha de ser una integració coherent per a les persones entre processos, mètriques, estructures de compensació, retòrica i comportament de la direcció. Si una empresa arriba a aquesta coherència i la manté durant un temps (durant uns anys), la innovació deixa de ser "el que les persones diuen" i passa a ser més "el que les persones són".

Reflexió

Creieu que una organització amb 80 anys de funcionament pot ser innovadora? I transformar-se en innovadora? Per què ho creieu? Què faríeu per intentar-ho?

2. Què s'ha de fer per a dissenyar organitzacions innovadores?

La transició cap a una organització innovadora és un procés que parteix d'una anàlisi de la situació de partida. Habitualment, un es pot trobar en organitzacions que ja fa molt de temps que estan en el mercat, que potser (o no) van ser creades per una persona innovadora que ja no hi és. És possible que el gerent actual de l'empresa sigui algú que entén l'imperatiu de la innovació, però que té un tarannà conservador.

La manera de fer que una organització sigui innovadora és usar sistemàticament les pautes que s'han comentat en el tema 2: els processos, les polítiques i els sistemes permeten una cultura d'innovació que evoluciona i es perpetua a ella mateixa.

Com sempre, no hi ha una recepta màgica per a predeterminar la cultura d'una organització, però els eixos que ha d'incloure una organització per ser innovadora són:

- Un compromís visible per part dels directors de l'organització.
- Una estructura organitzativa que suporti i organitzi la innovació.
- Un enfocament disciplinar per a construir les habilitats de les persones i per a contractar persones amb habilitats innovadores.
- Les eines i els processos per a generar noves idees i oportunitats.
- Els mecanismes per a reassignar recursos i per a crear un mercat obert d'innovacions.
- Una continuïtat de mecanismes de comunicació i conversa en tot el que té a veure amb innovació.
- El desenvolupament d'esdeveniments que incloguin totes les persones involucrades en l'empresa per a l'obtenció d'idees i per al compromís amb la innovació.
- Les mètriques (indicadors), sistema comptable i estructures de compensació per a la promoció de la innovació.
- Les activitats culturals regulars que promoguin la innovació i li permetin fluir.

La conclusió és que construir una forta capacitat d'innovació requereix un enfocament sistemàtic. La transició cultural de la innovació ha de ser permanent.

Dávila (2008) proposa un conjunt d'accions que una organització pot emprendre per a encaminar una empresa cap a la innovació. Aquest autor considera que s'ha de parar atenció a molts aspectes organitzatius, però que no hi ha màgia en la consolidació d'empreses innovadores i tampoc no hi ha gaire diferència amb la implantació d'altres processos dins de l'empresa. Aquestes accions segueixen els eixos següents:

- **Acció 1. Establir credibilitat i una atmosfera de treball que afavoreixi la innovació.** Es tracta d'establir un diàleg a tots els nivells. Les persones han de dedicar temps a escoltar, recollir opinions i explicar per què es trien determinades alternatives. La credibilitat s'aconsegueix a partir d'una direcció que requereix compromís, exigència i passió, que no sempre decideix a favor de la majoria, i que alguna vegada s'imposa.
- **Acció 2. Establir incentius perquè les persones innovin.** Interpretant els incentius de manera àmplia, es tracta de compartir el valor que s'estableix amb les persones que ajuden a crear-lo. Així, aquests incentius poden ser econòmics (remuneració o opcions sobre accions), de visió (treballar perquè la comunitat visqui millor, treballar per a oferir més llocs de feina, treballar per a salvar més vides, etc.), de reconeixement (mostres d'estimació, invitacions a esdeveniments de l'empresa, etc.) o de passió (el que seria motivació intrínseca derivada per la passió que senten les persones amb el que fan).
- **Acció 3. Crear una cultura equilibrada, entre la tecnologia i el model de negoci.** Si la innovació pot venir de la implantació de tecnologia o de canvis en el model de negoci, qualsevol persona de l'organització pot innovar.
- **Acció 4. Triar un model de negoci que permeti innovar, i definir una estratègia d'innovació.** En funció del sector en el qual es mogui l'empresa, decidir si es porta a terme una estratègia defensiva o agressiva respecte a la innovació (la defensiva seria més conservadora, amb esforços incrementals i reactius cap als competidors, i l'agressiva es basaria a innovar per a posar-se per davant dels competidors). En el cas del turisme, en què els mercats són més o menys estables, la innovació incremental sol ser suficient per a períodes relativament llargs, tot i que qualsevol mercat està obert a una innovació radical que faci que els models de negoci i les tecnologies del que semblava un mercat estable quedin obsolets.

- **Acció 5. Crear sistemes d'indicadors i d'informació adequats.** Aquests sistemes han d'estar a l'abast de tots els membres de l'organització, i la idea és que hi hagi un conjunt d'indicadors per a cada etapa del procés d'innovació.
- **Acció 6. Crear sistemes de gestió que suportin la innovació.** Per a empreses relativament grans (més de 50 persones), Dávila recomana que s'estableixin sistemes per saber què fa cada persona i comunicar què se n'espera. Els sistemes de gestió han de donar cobertura a quatre rols: executar el model de negoci i generar el valor esperat, millorar constantment el model de negoci, gestionar noves capacitats perquè l'empresa pugui desenvolupar nous negocis i donar suport a noves idees de negoci generades per qualsevol persona de l'empresa.
- **Acció 7. Dissenyar i gestionar un procés d'innovació.** Aquesta acció consisteix a definir i personalitzar un procés de gestió de la innovació que defineixi les activitats a fer i els responsables de portar-les a terme dins de l'organització.

Si analitzem aquestes accions amb calma veurem que són coherents amb el que s'ha presentat en aquest mòdul i que hi ha un consens general sobre les bases que donen capacitat innovadora a una organització.

3. Col·laboració: clústers i partenariats

Al llarg d'aquest mòdul ha sortit recurrentment la importància de les idees i intervencions d'agents externs a l'organització per tal de promoure la innovació. En aquest apartat, s'analitzen dos formats de col·laboració que permeten l'aportació sistemàtica de l'exterior cap a l'organització, amb vista a afavorir el seu procés d'innovació i la seva consolidació continuada en el mercat. Aquests dos formats són els clústers i els partenariats.

Els formats de col·laboració que proposem tenen les característiques següents:

- Estan pensats a llarg termini. No són (habitualment) solucions immediates a problemes existents, sinó que són fórmules a llarg termini que requereixen períodes llargs d'incubació per a obtenir resultats.
- Són fórmules basades en pactes en els quals tots guanyen amb la col·laboració, tot i que és possible que l'organització hi perdi en alguna acció puntual.
- Mantenen la independència de l'empresa, ja que no impliquen copropietat ni assumpció dels riscos del negoci de l'altre.
- Promouen la innovació i el coneixement en l'organització, ja que permeten accedir a coneixement extern o compartir el coneixement que genera l'execució de projectes conjunts.

3.1. Clústers

Els clústers representen una nova manera de pensar com les empreses s'han de configurar, com les institucions i les universitats poden contribuir a l'èxit competitiu, i com els governs poden promoure el desenvolupament econòmic i la prosperitat.

Els clústers són concentracions geogràfiques d'empreses i institucions interconnectades en un camp determinat.

En el nostre cas, el clúster podria ser sectorial, és a dir, pot ser un clúster vinculat a la destinació turística o un clúster sectorial dins una àrea geogràfica (per exemple, un clúster d'empreses hoteleres de la Costa Brava) i hauria d'incloure agents dels col·lectius següents:

- Associacions empresarials.
- Empreses turístiques.
- Empreses que desenvolupen tecnologia de suport al turisme.
- Proveïdors d'empreses turístiques.
- Universitat i departaments universitaris amb vinculació al turisme.
- Centres tecnològics i científics vinculats al turisme.
- Professionals autònoms del sector.

El principal objectiu del clúster és promoure la col·laboració i la competició entre les empreses del sector. Els rivals competeixen intensament per a guanyar i retenir clients. Si no hi ha competitivitat, el clúster fallarà. Encara que també hi ha d'haver cooperació, majoritàriament vertical (entre proveïdors i clients del clúster, entre les diferents baules de la cadena de valor) o horitzontal (bàsicament, col·laboració entre empreses d'un mateix sector per a desenvolupar innovacions que millorin la seva posició competitiva respecte d'altres destinacions).

El clúster s'ha d'entendre com una nova manera d'organitzar la cadena de valor, basada en la idea que la proximitat de companyies i institucions en una localització promou una millor coordinació i confiança, sense imposar les inflexibilitats de la integració vertical o els problemes de gestió de crear i mantenir vincles formals com ara xarxes, aliances i participació en empreses. Un clúster d'organitzacions independents vinculades informalment representa una organització informal que ofereix avantatges en eficiència, efectivitat i flexibilitat.

Els clústers afecten la competitivitat principalment de tres maneres: incrementant la productivitat d'empreses situades en l'àrea, dirigint el to i la direcció de la innovació i estimulant la formació de nous negocis, cosa que expandeix i enforteix el clúster.

Les aportacions del clúster a la competitivitat del sector es poden mesurar segons els eixos següents:

- Millor accés a empleats i proveïdors.
- Accés a informació especialitzada.
- Accessibilitat de serveis complementaris (màrqueting i publicitat conjunts, participació en fires, revistes, etc.).
- Accés a les institucions i als béns d'ús públic (particularment important en un sector com és el turisme on l'entorn i les infraestructures públiques són actius dels models de negoci turístics).

- Despesa pública per infraestructura especialitzada o programes educatius.
- Millor motivació i mesura del rendiment del sector. Els clústers faciliten la mesura i la comparació del rendiment perquè els competidors locals comparteixen les circumstàncies generals. Les institucions financeres poden acumular el coneixement del clúster que pot ser utilitzat per a fer seguiment del rendiment.
- Promoció de la innovació. Les relacions habituals amb altres entitats en el clúster ajuden les empreses a aprendre sobre el desenvolupament de la tecnologia, les màquines i els components disponibles, els conceptes de màrqueting i de servei, etc. Aquest coneixement es veu afavorit per la facilitat per fer visites i el contacte freqüent cara a cara.
- Creació de noves empreses. Els nous proveïdors, per exemple, proliferen en el clúster perquè una base de clients concentrada disminueix els riscos i els fa més fàcil arribar al mercat.

Clúster TurisTEC

TurisTEC és un clúster d'empreses i institucions dedicades a la producció i implantació de solucions tecnològiques per al sector turístic. Té la seu a les illes Balears i reuneix el saber fer equivalent a més de setanta anys d'experiència en desenvolupament i millora de destinacions turístiques. Té l'aval d'una àmplia cartera de clients líder en hoteleria, transport aeri, transport marítim, TOC (turisme, oci i cultura), oferta complementària, agències de viatge i pràcticament la totalitat de la cadena de valor de la indústria. Les empreses de TurisTEC s'han agrupat al voltant del clúster per a desenvolupar iniciatives conjuntes d'innovació, des d'obertura de nous mercats a articulació de projectes de recerca i desenvolupament.

3.2. Partenariat

L'altre format de col·laboració que presentem en aquest material didàctic és el de la creació de partenariats¹ o associació amb empreses competidores, proveïdors o clients.

⁽¹⁾ *Partnership* es pot traduir com a associació.

Un *partenariat* és un contracte nominal entre persones o entitats que, en un esperit de cooperació, acorden dur a terme una iniciativa, contribuir-hi mitjançant la combinació de béns, coneixements o activitats, i compartir-ne els beneficis.

La idea és que per mitjà dels partenariats, les empreses poden arribar a acords per a desenvolupar projectes d'innovació de manera conjunta, a partir dels quals poden obtenir resultats dels quals ambdues parts treuen beneficis. Típicament, el partenariat es fa servir per a invertir en un projecte d'innovació, però també es pot aplicar per a altres àrees de col·laboració entre empreses.

Els clústers i els partenariats formen part de les eines per a la promoció de la innovació, i estan directament vinculats a l'actitud i capacitat de les persones per a unir-se i arribar a acords que els permetin col·laborar per a innovar, col·laborar per a competir.

4. Innovació oberta (*open innovation*): societats innovadores

L'objectiu d'aquest apartat és posar sobre la taula un nou paradigma del coneixement que es considera fonamental per a l'aparició i consolidació de societats innovadores: la innovació oberta (*Open Innovation*, Chesbrough, 2003).

La innovació oberta es defineix a partir del seu antagònic, la innovació tancada, que era un tipus d'innovació que tenia molt de sentit per a sectors industrials en el segle XX, en què el coneixement tècnic no es podia desenvolupar si no era dins de les empreses (a les universitats, el coneixement "pràctic" o orientat al mercat estava desacreditat). Així, les empreses havien d'invertir recursos i diners per a desenvolupar tecnologies que els permetessin treure nous productes al mercat, i l'única manera de fer-ho era internament. Com que tota la inversió havia de ser assumida per una sola empresa, era l'empresa la que havia de treure benefici del coneixement que es generava en el procés, i així es tanca el cicle de la innovació tancada.

En les empreses de serveis, el procés d'innovació tancada podia tenir paral·lelisme amb empreses industrials, amb el problema afegit que els serveis no es poden patentar i, per tant, la rendibilitat és més baixa.

El concepte d'innovació oberta parteix d'un paisatge de coneixement diferent, amb una visió diferent de les fonts i els usos de les idees. Avui dia el coneixement tècnic no és patrimoni exclusiu de les empreses, sinó que emergeixen altres agents com ara universitats, centres de recerca, centres tecnològics i altres agents que generen i transfereixen coneixement de manera continuada.

Innovació oberta implica que les idees poden venir de dins o de fora de l'empresa o poden anar al mercat des de dins o des de fora de l'empresa. La base de la innovació oberta consisteix que el coneixement flueix entre diferents agents, i que és l'empresa o l'entitat que està en millors condicions de desenvolupar una idea, la que l'ha de desenvolupar. Així, els monopolis del coneixement desapareixen, i les idees perden el propietari. Les fronteres entre una empresa i el seu entorn es fan transparents, i les innovacions es poden transmetre cap a dins i cap a fora.

Si s'amplia el concepte d'innovació oberta més enllà del món empresarial i es parteix de la base que cada idea serà desenvolupada per l'organització o l'agent de la societat més capaç de fer-ho, la societat minimitzarà els costos associats al desenvolupament i implantació d'innovacions, i la societat viurà millor.

El desafiament per al segle XXI, per tant, és aconseguir que el coneixement arribi a tots els llocs i totes les persones, per tal que cadascú decideixi què fer-ne. En aquest escenari, les persones i la seva cultura d'innovació tenen un paper clau en la difusió del coneixement que generen i comparteixen.

El concepte d'innovació oberta és la base per a la creació de societats innovadores, i per a la millora de la vida de les persones de tot el món.

Resum

La capacitat innovadora d'una organització s'articula a partir de quatre variables: lideratge i estructura organitzativa, persones i habilitats, processos i eines de suport i cultura i valors. D'aquesta manera, la direcció de l'organització s'ha d'involucrar directament en la innovació de l'organització i ha d'assumir el rol de sincronitzar totes les accions que es facin per a induir la innovació en l'organització sota una visió comuna.

Tanmateix l'estructura organitzativa s'ha d'articular de manera personalitzada en cada organització, identificant quines persones la configuren i com es relacionen entre elles, quines funcions tenen els diferents involucrats en la innovació, i qui es responsabilitza de les tasques a fer vinculades a la innovació. En principi, qualsevol persona vinculada a l'organització pot convertir-se, si es donen les condicions adequades, en un innovador per a l'organització. La formació és una de les claus per a aprendre noves habilitats per a innovar, i les tècniques de joc de rol són la metodologia recomanada per a aprendre innovació intuïtiva.

Els processos i les eines de suport a la innovació poden marcar una gran diferència en els resultats que s'obtindran del procés de gestió de la innovació. En qualsevol cas, el marc general de processos i eines s'ha d'adaptar a les característiques de cada organització. Es per això que la cultura d'innovació inclou tots aquells temes relacionats amb l'existència i promoció de la innovació com un valor de l'empresa. No sempre els valors identificats per l'empresa (el que l'empresa diu) són els mateixos que els identificats per les persones que hi treballen (el que l'empresa fa). Una organització innovadora pel que fa a l'àrea de cultura i valors és una organització on qualsevol idea és benvinguda, on ningú no queda marcat per haver fet una observació o un suggeriment poc convencionals, on les persones no tenen por d'equivocar-se i on els treballadors senten un gran nivell de confiança i suport.

Per a dissenyar una organització innovadora, es proposa un mapa de ruta de 7 accions que inclouen:

- L'establiment d'una atmosfera de treball que afavoreixi la innovació.
- L'establiment d'incentius perquè les empreses innovin.
- La creació d'una cultura equilibrada entre tecnologia i model de negoci.
- La selecció d'un model de negoci que permeti innovar, i la definició d'una estratègia d'innovació.

- La creació d'un sistema d'indicadors i un sistema d'informació adequats.
- La creació de sistemes de gestió que suportin la innovació.
- El disseny i la gestió d'un procés d'innovació.

Els clústers i els partenariats són dos formats de col·laboració entre empreses i entitats que permeten l'aportació de coneixement de l'exterior cap a l'organització. Els clúster tenen un component sectorial i geogràfic per a establir un marc de col·laboració, i els partenariats, un component contractual per a portar a terme una iniciativa en col·laboració.

Finalment, cal assenyalar que la innovació oberta és un concepte que entén que el coneixement arriba a totes les persones, i que en un escenari perfecte, cada idea d'innovació serà desenvolupada per l'organització o l'agent de la societat més capaç de fer-ho, i que amb això hi guanya tota la societat.

Exercicis d'autoavaluació

Responen les preguntes següents. És possible que cada pregunta tingui més d'una resposta vàlida.

1. Quins d'aquests elements són imprescindibles per a institucionalitzar la innovació en una organització?

- a) Lideratge i estructura organitzativa.
- b) Cultura i valors.
- c) Persones i habilitats.
- d) Totes les anteriors.

2. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) El caps intermedis poden ser els líders de la innovació en les empreses.
- b) No és necessari que les iniciatives sobre la innovació estiguin agrupades sota una visió comuna definida per l'organització.
- c) Hi ha una estructura organitzativa que és l'única possible per a garantir una organització innovadora.
- d) S'ha de fer una distribució de responsabilitats per tal de definir qui és el responsable de cadascuna de les funcions identificades per a la innovació.

3. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) En empreses altament descentralitzades té sentit identificar persones que es vinculin amb la innovació en diferents àmbits: funcional, regional i operatiu, per exemple.
- b) Les persones clau en la capacitat innovadora d'una empresa no són els innovadors, sinó els arquitectes que creen i consoliden les estructures de persones dedicades a la innovació.
- c) Els tallers experiencials són adequats per a experimentar amb la innovació intuïtiva.
- d) Tots els empleats d'una organització han de tenir un mínim de formació sobre innovació.

4. Les tasques vinculades a la funció de recursos humans pel que té a veure amb innovació són...

- a) dissenyar un currículum d'innovació, el perfil innovador que ha de tenir cada treballador de l'empresa.
- b) establir un programa de formació per a la innovació.
- c) incloure preguntes relatives a la innovació en els sistemes d'avaluació dels treballadors i en les enquestes de clima laboral.
- d) Totes les anteriors.

5. Indiqueu quines d'aquestes frases són certes:

- a) Un dels processos de gestió de la innovació és el procés de gestió del coneixement
- b) La innovació planificada parteix d'un finançament obtingut per a un projecte
- c) Sempre hi ha d'haver una fase de valoració i protecció d'R+D+i en el procés de gestió de la innovació
- d) És imprescindible tenir un mecanisme de gestió documental per a fer projectes d'innovació

6. Indiqueu les respostes correctes. En una organització innovadora...

- a) qualsevol idea és benvinguda, independentment de qui la formuli.
- b) només són benvingudes les idees de la direcció.
- c) hi ha una gran aversió al risc.
- d) els errors es toleren malament.

7. Quines d'aquestes frases són certes?

- a) La credibilitat i el diàleg són bàsics per a establir una atmosfera de treball que afavoreixi la innovació.
- b) Els incentius perquè les persones innovin poden ser econòmics, de reconeixement o de passió.
- c) És necessari definir una estratègia d'innovació per a dissenyar una organització innovadora.
- d) Cap de les anteriors és certa.

8. Sobre els clústers:

- a) Són concentracions geogràfiques d'empreses i institucions interconnectades en un camp determinat.
- b) Només estan constituïts per empreses.
- c) Promouen la cooperació entre els agents que el formen.
- d) Afecten la competitivitat del sector incrementant la productivitat de les empreses situades en l'àrea.

9. La innovació oberta...

- a) és un concepte del segle XX.
- b) inclou un canvi en el paradigma del coneixement.
- c) no té cap vinculació amb el benestar de la societat.
- d) Cap de les anteriors és certa.

Solucionari

Exercicis d'autoavaluació

1. d

2. d

3. a, b, c, d

4. a, b, c, d

5. a, d

6. a

7. a, b, c

8. a, c, d

9. b

Glossari

capacitat innovadora de l'organització *f* Capacitat per a innovar que té una organització.

creativitat *f* Acte d'inventar qualsevol cosa nova.

eina *f* Element físic o intangible de què disposa una organització per a ser innovadora.

estructura funcional *f* Estructura formada per departaments funcionals, en què cada treballador està vinculat i fa tasques assignades al seu departament.

estructura matricial *f* Estructura funcional en la qual els treballadors poden participar en projectes que s'articulen horitzontalment entre departaments.

estructura per projectes *f* Estructura organitzativa en la qual les persones s'agrupen entorn de projectes amb un objectiu concret i uns resultats esperats determinats.

gestió de projectes *f* Procés que permet dur a terme el projecte amb major garantia d'èxit. Inclou planificar, executar i controlar les activitats del projecte, mantenint l'equilibri entre temps, cost i abast.

gestió del coneixement *f* Concepte que pretén transferir el coneixement i l'experiència d'una organització entre els seus membres, de manera que pugui ser utilitzat com un recurs disponible per altres membres de l'organització.

grup de pressió Col·lectiu que pot afectar o es pot veure afectat per l'activitat d'una empresa. Inclou accionistes, clients, treballadors, associacions empresarials o professionals, governs, comunitats on l'empresa té operacions, sindicats, famílies, etc.
en stakeholder

habilitat *f* Grau de competència d'una persona davant d'una matèria determinada.

innovació *f* Noves formes d'oferir valor als clients.

innovació intuïtiva *f* Capacitat de detectar les circumstàncies que envolten la relació entre el client i el proveïdor i crear solucions personalitzades i creatives adaptades al que els treballadors que estan en contacte amb els clients perceben d'una situació determinada.

innovació oberta *f* Model d'innovació en el qual les idees provenen de fonts internes i externes, que es basa en el fet que el coneixement és accessible a totes les persones.

innovació tancada *f* Innovació desenvolupada en un entorn tancat circumscrit a una única empresa.

integració vertical *f* Compra d'un nivell de la cadena de valor superior (un proveïdor) o un inferior (un client) per part d'una empresa.

joc de rol *m* Dinàmica en la qual un o més participants tenen un determinat rol, paper o personalitat.
en role-play

mètriques *f pl* Indicadors de l'activitat innovadora de l'empresa.

pla estratègic *m* Document oficial en el qual els responsables d'una organització reflexionen quina serà l'estratègia a seguir a mitjà i llarg terminis.

processos de gestió *m pl* Estructuració de les activitats que cal fer per a gestionar una activitat determinada.

projecte *m* Conjunt d'activitats fetes en el temps per un conjunt limitat de recursos, orientats a la consecució d'objectius i resultats concrets.

role-play *m* Vegeu **joc de rol**.

sistemes d'informació Conjunt organitzat d'elements que interactuen per a processar dades i informació i distribuir-la de la manera més adequada possible en una determinada organització en funció dels seus objectius.

stakeholder *m* Vegeu **grup de pressió**.

taller experiencial *m* Taller de formació en el qual l'aprenentatge es basa en la vivència de les persones que hi participen.

Bibliografia

Amores, X. I Ayneto, X. (2008). *La gestió de la Innovació en empreses de serveis*. CIDEM ("Col·lecció de Guies d'innovació i Desenvolupament Empresarial").

Bjeland, O.; Chapman, R. (2008, desembre). "La Innovation Jam de IBM, vista desde dentro". *Harvard Deusto Business Review*.

Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation—The new imperative for creating and profiting from technology*. Oxford: Harvard Business School Press.

COTEC e ITH (2007). "La innovación en el sector hotelero" Informes COTEC sobre el Sistema Español de Innovación.

COTEC (2004). "Análisis del proceso de innovación en las empresas de servicios". Informes COTEC sobre el Sistema Español de Innovación.

Dávila, A. (2008, maig). "¿Qué hacer para diseñar organizaciones innovadoras?". *Harvard Deusto Business Review*.

Skarzynski, P.; Gibson, R. (2008). *Innovation to the Core—A blueprint for transforming the way your company innovates*. Oxford: Harvard Business School Press.