

Gestión humana de la innovación

Gian-Lluís Ribechini Creus

PID_00217175



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción.....	5
Objetivos.....	6
1. Las personas y la innovación.....	7
2. La cultura de la innovación en la organización.....	8
3. El liderazgo de la innovación.....	11
4. El empleado innovador.....	13
4.1. ADN del innovador	13
4.2. Competencias	14
4.2.1. Capacidades	15
5. Los equipos de innovación.....	18
5.1. Modelo de Belbin	18
6. La creatividad en la innovación.....	22
6.1. Tipologías de técnicas creativas	22
6.2. La matriz de las técnicas Criterios de utilización	23
7. Estructuras para la innovación.....	26
7.1. Comité de Innovación	26
7.2. Unidad de Innovación	27
7.3. Círculos de la innovación	28
7.4. Director de la innovación	29
8. Gestión del talento.....	30
8.1. Selección de personal	30
8.2. Movilidad interna	32
9. Compensación total (<i>Total Reward</i>).....	34
Resumen.....	38
Bibliografía.....	41

Introducción

La gestión humana de la innovación es uno de los ámbitos a considerar cuando se quiere desarrollar una visión sistémica de la innovación. Bajo esta perspectiva, la introducción del factor “personas” es fundamental, y en opinión del autor es el ámbito más importante cuando se pretende innovar en una empresa.

La gestión de las personas en el ámbito de la innovación supone desarrollar las bases de una cultura de empresa dirigida a la innovación. Y esto implica que hay que conocer y definir cuáles son las características y competencias de las personas innovadoras, es decir, qué ADN pueden tener.

Ahora bien, normalmente las personas no suelen actuar de forma individual en la empresa, especialmente si lo que se desarrollan son proyectos de innovación, en los que trabajan los “equipos de innovación”, formados por varias personas de la empresa y, caso de ser necesario, personas externas a la empresa expertas en determinados conocimientos.

Las empresas, además, pueden definir una estructura organizativa para la innovación, que pueda estar centralizada en una dirección de innovación que actúe como gestora y organizadora, con una visión global de la innovación, o bien mediante un Comité de Innovación, del que nazcan los diversos proyectos y las iniciativas relacionadas con la innovación.

Uno de los factores fundamentales de la gestión humana de la innovación son las compensaciones de los empleados vinculados a la innovación, especialmente particularizadas en los empleados innovadores.

Objetivos

Mediante este módulo, el alumno deberá ser capaz de conseguir los siguientes objetivos:

1. Exponer los conceptos básicos que hay que tener en cuenta cuando se quiere aplicar la gestión humana de la innovación en la empresa.
2. Presentar qué elementos se pueden considerar cuando se quiere implantar una cultura de la innovación en la empresa.
3. Describir los comportamientos que definen a un líder de la innovación.
4. Identificar las principales características que describen a los empleados innovadores.
5. Señalar qué capacidades forman parte de las competencias de los empleados innovadores.
6. Exponer los factores a considerar cuando se quieren diseñar y crear equipos de innovación en la empresa.
7. Describir cómo aplicar la creatividad en la empresa en función de un modelo que agrupa las diversas técnicas en tipologías que facilitan la elección más adecuada para los diversos equipos de innovación.
8. Describir varias estructuras que pueden incorporar las empresas para gestionar la innovación, como son el Comité de Innovación, la Unidad de Innovación, los Círculos de la Innovación y el director de la innovación.
9. Identificar la gestión del talento en la empresa, vinculada con la selección del talento y la movilidad interna del talento.
10. Exponer el concepto de compensación total (*Total Reward*) como factor estratégico en la relación con el personal, especialmente con el personal innovador.

1. Las personas y la innovación

El primer paradigma que se tiene que considerar cuando nos referimos a la gestión humana de la innovación es que: “No hay empresas innovadoras, lo que hay son empresas con personas innovadoras”. Son las personas las que innovan, porque sin personas no hay innovación.

Esto hace de las personas uno de los aspectos fundamentales de la innovación, e incluso podría considerarse el principal.

La gestión humana de la innovación requiere la adopción de un mapa global para conceptualizar un modelo propio para desarrollarla. Esto supone tener en cuenta varios elementos y desarrollarlos: los líderes y los equipos de innovación, la cultura de la innovación, la selección de personal dirigida a incorporar personas innovadoras, las estructuras organizacionales y los procesos para favorecer la innovación, las políticas de recompensa global (*Total Reward*).

La innovación, pese a ser uno de los factores fundamentales para la evolución de cualquier persona, empresa, organización o país, dado que a menudo supone cambiar paradigmas y el *statu quo*, presenta numerosas dificultades y obstáculos. Ya Nicolás Maquiavelo escribía en *El Príncipe*: “El innovador se transforma en enemigo de todos los que se beneficiaban con las leyes antiguas, y no atrae sino la amistad tibia de los que se beneficiarán con las nuevas”. La vigencia de estas palabras, con más de quinientos años ya, es abrumadora, porque el comportamiento de las personas frente a la innovación no ha cambiado después de tantos siglos.

2. La cultura de la innovación en la organización

El núcleo fundamental para que en una empresa se desarrolle la innovación es que haya arraigada una cultura de la innovación. Cada empresa tendría que definir la suya propia, aunque todas deberían basarse en una serie de elementos o de valores que facilitasen que el personal fuese consciente de la importancia y relevancia de la innovación en la empresa.

Una propuesta para un modelo de cultura de la innovación es la que se basa en cuatro elementos: la iniciativa, la delegación, la creatividad y el error. Esta visión se puede asimilar con la idea de una brújula, donde los cuatro puntos cardinales vienen definidos por cada uno de estos cuatro elementos.

1) La cultura de la iniciativa

El primer elemento a considerar en una cultura de la innovación es la iniciativa, y la responsabilidad de la dirección es “alentar y promover la iniciativa”. Se entiende por iniciativa la “aptitud de ser el primero en proponer, en organizar, alguna cosa”; es decir, tenemos que inducir en los empleados una actitud de explorador. El conocimiento crea valor añadido cuando se traduce en acción, pero tiene que ser una acción enfocada hacia el negocio actual y futuro.

Esto requiere cambios en los paradigmas personales y profesionales, porque innovar es explorar en mares desconocidos, de los que no tenemos mapas, y por lo se tendrá que navegar confiando en un mismo y en los otros compañeros de viaje.

En este punto cardinal se ha de alentar y promover la iniciativa de los empleados hacia la obtención de valor para la empresa y para el cliente. Los empleados tendrían que actuar proactivamente, interviniendo de manera natural cuando la situación lo requiera, sin esperar la autorización de sus superiores. Esto implica generar confianza en el buen juicio de los que toman la iniciativa. También supone promover soluciones innovadoras a los problemas internos o externos de forma sistemática, con el objetivo de mejorar los resultados empresariales. La detección de oportunidades de negocio por parte de cualquier persona de la empresa tendría que promover la preparación de un proyecto con su hoja de ruta, liderado por el empleado que lo hubiese definido.

2) La cultura de la delegación

El segundo elemento es la delegación de la autoridad. A menudo, en las organizaciones se delegan funciones y responsabilidades para la realización de determinados proyectos, sin comunicarlo al resto de la organización. Los proyectos de innovación requieren la colaboración de toda la organización, por-

que las implicaciones de su desarrollo y posterior evolución afectarán a todos. Además, el hecho de que todo el mundo conozca que se está desarrollando algo nuevo que puede asegurar la supervivencia de la empresa en el futuro genera que se aporten ideas, se propongan soluciones creativas e, incluso, se comuniquen los cuellos de botella o los inconvenientes ocultos que las opciones que se están considerando puedan tener.

Lo que no se comunica no existe. Esto hace que la comunicación de la delegación sea responsabilidad de la autoridad que la delega.

Si tenemos empleados que han tomado la iniciativa de proponer proyectos para los que son considerados tanto líderes como propietarios, tienen que tener conocida y reconocida su autoridad sobre dichos proyectos, y poder decidir qué recursos serán necesarios para su consecución.

3) La cultura de la creatividad

El tercer elemento está relacionado íntimamente con el segundo. Cuando se delega, no se tendría que decir cómo se tienen que hacer las cosas, ni cuáles son las posibles soluciones, sino que se tendrían que definir cuáles son los objetivos a cumplir y explicar qué es lo que hay que desarrollar.

De este modo se genera en las personas una motivación añadida que les permite desarrollar sus capacidades y competencias; además, así se pueden descubrir nuevas formas de hacer las cosas, porque no todos pensamos igual ni tenemos la misma visión.

La creatividad se genera cuando se delegan tareas o actividades a los empleados pero no se les dice “cómo tienen que hacer las cosas”. El hecho de darles autonomía para que puedan decidir sobre la metodología a utilizar o cómo desarrollar una posible solución genera en ellos una confianza en sus propias capacidades. No obstante, es razonable que la persona en quien se ha delegado pida opinión sobre las decisiones que esté tomando si tiene poca experiencia o se le ha asignado un tema del cual no es suficientemente conocedor.

4) La cultura del error

El cuarto elemento está relacionado con la tolerancia con los errores. Son un elemento fundamental, que se tiene que permitir y, sobre todo, se tiene que aprender de ellos. Para analizarlos, hay que hacerlo con una actitud constructiva. Por el contrario, cuando decidimos atacar a la persona que ha cometido un error o buscamos responsables cuando surgen problemas, estamos generando una “cultura del miedo”, que conduce al bloqueo de la innovación. Cuando las personas tienen miedo, tienden a permanecer en su “zona de comodidad”,

no se arriesgan a salir de lo que conocen y las soluciones que desarrollan son las ya conocidas, no las que producen innovaciones generadoras de cambios radicales en el mercado.

La tolerancia con los errores implica que no se critiquen de manera destructiva los errores que cometan los que han tomado iniciativas, se les ha delegado la autoridad y han utilizado su creatividad para buscar soluciones u oportunidades innovadoras. Para eso resulta muy útil, después de cada actuación, especialmente si se han cometido errores, utilizar el procedimiento denominado *After Action Review*, que permite analizar de forma constructiva las actuaciones y los errores, y que es una excelente herramienta de generación de conocimiento para las organizaciones.

Para que la innovación sea parte de la esencia de la empresa tiene que estar arraigada en el *core business*. Tiene que tener, también, una actitud proactiva por parte de todo el personal, cosa que solo se puede conseguir esparciendo la semilla de la cultura de la innovación entre todo el personal que forma parte de la empresa. Es más, el eco de esta cultura también tendría que llegar a toda la red de proveedores y clientes, para que tengan en mente la imagen de empresa innovadora.

La difusión de esta actitud por toda la empresa es un proceso que necesita su tiempo, pero sobre todo lo que requiere es que la máxima autoridad de la empresa y el resto de los miembros de la dirección tengan una actitud positiva y estimulante hacia la innovación. Es fundamental que todo lo concerniente a la innovación rebose coherencia. No debe haber diferencias entre lo que se dice y lo que se hace con respecto a la innovación.

Se precisa una buena política de información y formación en el campo de la innovación y, especialmente, con la promoción de espacios para debatir y comunicarse entre las personas de los diferentes departamentos. Es importante la creación de grupos de trabajo multidepartamentales, porque eso favorece la cohesión y comprensión entre los diversos departamentos.

3. El liderazgo de la innovación

La innovación en una empresa necesita la presencia de como mínimo un “**Líder de la innovación**”, es decir, una persona responsable de promover e incentivar la innovación con su actitud y sus aptitudes. Para desarrollar esta capacidad de liderazgo, los potenciales líderes de la innovación deben desarrollar los siguientes comportamientos:

1) **Intuir.** El líder de la innovación incorpora la intuición en su pensamiento, considera que entre la razón y la emoción hay un espacio donde sus decisiones toman forma, y que a menudo los razonamientos para justificarlas no son más que excusas para racionalizar aquello que es una visión insoslayable.

2) **Prever.** Hay que soñar, imaginar, deducir, calcular. El líder de la innovación tiene que proyectarse hacia el futuro para definirlo como un objetivo a lograr, y a partir de ahí volver hacia atrás para marcar el camino a seguir y describir dónde se quiere ir, para que el resto de empleados de la empresa sepan hacia adónde se dirige la empresa.

3) **Imitar.** El líder de la innovación es una persona que observa su entorno cercano y lejano, que selecciona aquello que cree que es útil para su objetivo y lo copia en sus aspectos principales; pero no hace una copia íntegra, sino que incorpora aquello que es propio para sus intereses. La innovación no quiere decir reinventar la rueda, sino copiar la mejor rueda del momento para añadirle los atributos de la propia marca.

4) **Decidir.** Este es uno de los comportamientos más importantes en un líder de la innovación, la actitud de decisión. Es el estadio situado entre “decir” y “hacer”. Hay muchas personas que dicen y pocas que hacen, y el comportamiento que las diferencia es la decisión. Son personas que deciden en función la información de que disponen, se escasa o abundante. Tener toda la información para decidir es imposible, lo que hace falta es saber qué información es relevante para poder tomar una decisión.

Cuando la necesidad empuja a decidir sin tener la información suficiente, hay que basarse en la intuición. Si estamos en una empresa donde la cultura del error esté bien implantada, esta decisión tendrá una alta probabilidad de ser adecuada, porque en una cultura del miedo las decisiones se toman pensando en la protección, no en lo que es mejor para la empresa.

5) **Mandar.** Cuando se actúa con un líder responsable del poder y con coherencia personal, es cuando el comportamiento de mando logra el grado de excelencia. Mandar es fácil si se tiene la *potestas* (aquel que ejerce el poder para hacer cumplir sus decisiones), pero los que mandan con *auctoritas* (aquel que

tiene la capacidad moral para emitir una opinión cualificada sobre una decisión) son los verdaderos líderes. El liderazgo reconocido solo se ejerce cuando hay *auctoritas*.

6) Comunicar. La facilidad para comunicarse, para hacerse entender y transmitir las ideas, es uno de los comportamientos fundamentales en cualquier líder. La innovación supone a menudo viajar hacia terrenos desconocidos, donde los riesgos las incertidumbres son elevados. Por eso es necesario comunicar muy bien, para que el resto de la organización visualice claramente hacia dónde se va. Aquellas personas que utilizan la palabra para conquistar los corazones de quienes los escuchan y hacerlos ir hacia donde ellos no quieren son los verdaderos líderes de la innovación.

7) Trabajar más. El líder de la innovación no es una persona que trabaje muchas horas, hasta el agotamiento sin sentido. Es una persona que razona la tarea que tiene que desarrollar y planifica lo que tiene que llevar a cabo. Aunque es cierto que cualquier plan cambia desde el momento que se empieza a ejecutar, la planificación para definir cuál es el camino que se quiere recorrer es necesaria. Planificar también implica prever los riesgos y preparar los planes de contingencia para superarlos. Trabajar más quiere decir trabajar mejor, porque hay que ser eficientes y eficaces.

8) Mejorar. El líder de la innovación es una persona en mejora continua y constante, que mantiene su propio plan de formación continuado y que define su propio camino profesional. Su plan de carrera no lo hacen los otros, se lo hace él, y sobre todo le divierte aprender.

9) Valorizarse. El líder de la innovación es una persona que trata de parecer lo que quiere ser, es alguien que da importancia a las apariencias y la visión que los otros tienen de él. Pero también es el que define y desarrolla su propia marca personal, en la innovación se posiciona como uno de los pilares fundamentales y en la que sus actitudes refuerzan su liderazgo de la innovación.

Las empresas que quieran ser innovadoras tendrán que encontrar su *auctoritas innovatio*, es decir, personas que sean reconocidas por el resto de empleados como los líderes de la innovación, personas que pueden dirigir los proyectos de innovación con una autoridad superior a la que puedan merecer por un cargo.

4. El empleado innovador

Como ya se ha comentado, son las personas innovadoras las que hacen que en una empresa se genere innovación. Pero estas personas no siempre lograrán una posición de liderazgo; por razones diversas prefieren mantenerse en una posición menos relevante. La necesidad de contar con empleados innovadores es fundamental para poder desarrollar una cultura de la innovación y para hacer que haya un “ambiente innovador” en la empresa.

Hay actitudes que suponen una gran diferencia, como exponía Yukiso Yamamoto: “Se dice que una persona puede tener diez años de experiencia o un año de experiencia repetido diez veces”.

4.1. ADN del innovador

Frente a la pregunta “el innovador ¿nace o se hace?”, la respuesta es ambas. Hay personas que son innovadoras desde siempre y otras que, con el tiempo, con formación y con experiencia, se convierten en innovadoras.

Una de las características que diferencian a los innovadores es que no se oponen a las nuevas ideas, mientras que la mayoría desarrolla sus mecanismos de defensa para ponerse en contra.

El físico italiano Alessandro Garofalo describió lo que considera son las características de los innovadores:

- Saben reconocer la incertidumbre y aprenden a convivir con ella.
- Admiten los errores, de hecho, los aprueban.
- Reconocen la ambigüedad de su propio rol y de la situación y aprenden a vivir con ello.
- Son capaces de romper los patrones de referencia, de los paradigmas mentales.
- Ven más allá y no se hacen condicionar por los filtros que nos hacen ver la realidad solo de una manera.

Para Garofalo, los innovadores tienen ideas que pueden acabar siendo descubrimientos, invenciones, creaciones o fantasías, pero cada uno de estos conceptos tiene un significado diferente, que hace que acontezca un estadio u otro dentro del proceso de innovación.

- **Descubrimiento** es la identificación de un elemento de gran interés desde el punto de vista científico, o de nuevas perspectivas sociales, económicas

o culturales. Descubrir significa encontrar algo que antes no se conocía, pero que ya existía.

- **Invencción** es la identificación de una solución funcional a una necesidad. Es la sistematización racional de las intuiciones concernientes a la realización de un nuevo artefacto. Habitualmente se refiere a los productos de la creatividad de tipo concreto.
- **Creación** es un producto salido de la nada o la animación de carácter innovador de un elemento ya existente; generalmente indica un producto del arte.
- **Fantasía** es extravagancia, extrañeza, ficción, escapar de la realidad, inspiración. Es la mente vagando, persiguiendo de forma errática y abstracta imágenes diferentes. Es el deseo de salir de los esquemas tradicionales, puesto que está desprovista de necesidades contingentes.

Estas cuatro situaciones tienen importancia en la innovación y en el tipo de innovación que pueden generar. La fantasía, por ejemplo, puede dar lugar a innovaciones radicales porque permite pensar en cosas que antes no existían, sin preocuparse por verificar si lo que pensamos sea realmente nuevo; la fantasía es una forma de creatividad.

Pero donde realmente se concreta la innovación es en la invención, porque es la “identificación de una solución funcional a una necesidad”. Como sabemos, uno de los motivos por los cuales los clientes compran un producto o servicio es porque estos satisfacen una necesidad; por lo tanto, el hecho de que identifiquemos las soluciones funcionales a las necesidades de los clientes hace que puedan ser nuestros clientes.

La gestión de las personas innovadoras en la empresa supone tener en cuenta que pueden tener una actitud mental que a menudo es una importante fuente de conflictos con respecto a las estructuras y a determinada cultura de la empresa, porque a menudo cuestionan lo que se hace en ella y plantean la ruptura de los paradigmas que están arraigados en su cultura e historia.

4.2. Competencias

Se podría considerar que las competencias son las características intrínsecas de una persona y responden a la conjunción de tres factores: las capacidades (aptitudes básicas de la persona), los conocimientos y las experiencias finalizadas.

Hay empresas que desarrollan matrices de competencias de cada empleado, donde figuran las competencias cualitativas o de comportamiento, las competencias técnicas o cuantitativas y las competencias de gestión. Para cada una

de ellas se relacionan los diversos factores que están vinculados y se consideran importantes por parte de la empresa. Y todos esos factores reciben una valoración del grado que se detecta que se ha conseguido.

4.2.1. Capacidades

Las capacidades que tendría que tener (o en las que se tendría que formar) un empleado innovador son las siguientes:

a) Capacidad de esfuerzo, persistencia y sacrificio. El empleado innovador es una persona que tiene que enfrentarse a numerosos obstáculos, a la incompreensión de aquellos que no creen en la innovación o de los sufrirán un cambio en su *statu quo* si esta tiene éxito. Además, hay que aceptar la responsabilidad de las decisiones que toma el equipo, hay que asumir como propias ante terceros las actuaciones de los colaboradores. Se requiere, por tanto, adoptar los valores de esfuerzo y sacrificio, así como el hábito de la persistencia ante las adversidades.

b) Capacidad para entender y utilizar las tecnologías. El empleado innovador tiene que formarse en las tecnologías que van apareciendo con la suficiente profundidad para entender lo que los especialistas desarrollen; no tiene que ser un especialista en todo, pero sí ser capaz de preguntar y aclarar sobre lo que le expliquen y no entienda.

c) Capacidad para encontrar relaciones entre conceptos. El empleado innovador es una persona que es capaz de utilizar conceptos de una disciplina y aplicarlos al desarrollo de las innovaciones de su empresa, o de aplicar las tecnologías de otros sectores para resolver los problemas que se generen en su sector.

Una buena forma de entrenamiento es acostumbrarse a leer libros, revistas, publicaciones, etcétera, que no tengan nada que ver con la profesión o el sector. Esta actitud de adquirir conocimientos diversos permite una amplitud de miras, que tiene como resultado una capacitación para hacer enlaces entre conocimientos.

d) Capacidad para formarse y razonar sobre cualquier tema. El empleado innovador tiene que asumir que su formación continua será una necesidad permanente hasta el fin de sus días. Pero no tiene que formarse solo en cuanto a su titulación o en su área de trabajo, sino que buscará la manera de obtener los conocimientos necesarios para estar preparado en función de lo que prevea sea necesario en el futuro.

La innovación supone enfrentarse a “cambios de paradigma”, promovidos por innovaciones radicales que remueven los fundamentos de las empresas y de los sectores en que están arraigadas. Estos cambios obligan a prever la reorientación del rumbo y dirigirse a mares para los que no hay mapas. Todo lo rela-

cionado con las capacidades de esfuerzo y de enlazar conceptos, se tiene que trabajar en campos que se desconocen, pero sobre los que crea que serán el sustrato que permita el nacimiento de unos nuevos frutos en forma de productos y servicios radicalmente innovadores.

e) **Capacidad para aprender de los éxitos y de los fracasos.** El empleado innovador tiene que recoger y analizar los conocimientos que ha obtenido de sus éxitos y de sus fracasos para mejorar en sus actuaciones futuras. Tendría que realizar análisis forenses del pasado para actuar de forma diferente en el futuro.

f) **Capacidad para ponerse en el lugar del cliente.** Cuando se desarrolla un proyecto de innovación a menudo hace falta evaluar si lo que se está desarrollando será escogido por el cliente, por eso es útil ponerse en la posición del cliente y preguntarse aquello que como cliente uno se preguntaría. Esto implica ser crítico con lo que se ha hecho y puede suponer conflictos con otros miembros del grupo que no entiendan que lo que se está haciendo es en beneficio del proyecto.

Una técnica que se puede utilizar es la que se denomina *Value Abstraction*, desarrollada por Barth Huthwaite, donde se definen los “8 valores básicos del cliente” que se tienen que tener en cuenta si nos ponemos en su lugar:

1) Funcionalidad (*Performability*):

- ¿Funcionará el producto o servicio de la manera que se espera?
- ¿Hará las cosas que tendría que hacer?

2) Asequibilidad (*Affordability*):

- ¿Estará dentro de las expectativas de precio?

3) Características (*Featurability*):

- ¿Tendrá características que den beneficios adicionales?

4) Entrega (*Deliverability*):

- ¿Estará listo para cuando se quiera?
- ¿Será fácil transportarlo?

5) Usabilidad (*Useability*):

- ¿Se podrá aprender rápidamente como usarlo?
- ¿Será fácil de montar o utilizar?
- ¿Habrá manuales o cursos de formación?

6) Mantenibilidad (*Maintainability*):

- ¿Será fácil mantenerlo en servicio?
- ¿Qué coste tendrá el mantenimiento?
- ¿Habrá alguien que lo haga?

7) Durabilidad (*Durability*):

- ¿Será bastante robusto como para soportar el uso que se le pueda dar?

8) Imagen (*Imageability*):

- ¿Enviaré la imagen de calidad y prestigio que se desee como cliente?

5. Los equipos de innovación

Para desarrollar innovaciones es necesaria la actuación de un equipo de trabajo que lleve a cabo todas las actividades y tareas que se necesitan. La creación y desarrollo de equipos de innovación requiere una serie de reglas para que se consigan obtener resultados de la mejor manera posible.

Se considera que para formar “equipos de innovación” en una organización hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Para cada proyecto de innovación hace falta un equipo.
- En cada equipo ha de haber un responsable.
- El responsable debería ser diferente en cada proyecto.
- Los miembros del equipo tienen que ser complementarios.
- El equipo tiene que conocer la estrategia de innovación de la empresa.
- El equipo tiene que conocer cómo está funcionando el negocio de los productos que ha desarrollado.

De estas consideraciones, una de las que genera más sorpresas a las empresas es la que obliga a que en cada proyecto el responsable sea diferente. Es evidente que este cambio se tiene que valorar dependiendo de la magnitud del proyecto. Por eso es conveniente ir desarrollando proyectos de varias magnitudes, para que cada uno de ellos sea liderado por diferentes personas y de diferentes departamentos. Esto permite que a lo largo del tiempo se vaya conociendo por parte de los otros miembros del equipo cuál es la visión y necesidades de cada departamento. Además, la responsabilidad de un proyecto es un excelente entorno para detectar y hacer aflorar los liderazgos ocultos de los empleados de la empresa.

5.1. Modelo de Belbin

Una de las principales preocupaciones a la hora de crear equipos de trabajo es que las personas que los forman sean complementarias y conformen un conjunto equilibrado de personas. Esto ha generado a lo largo del tiempo varios modelos para definir cómo tienen que ser los equipos. Uno de estos modelos es el de “roles de equipo de Belbin”, que describe la composición de un equipo en función de los diferentes roles que puede desarrollar cada uno de sus miembros, donde se entiende por roles de equipo como “la particular tendencia de cada persona a comportarse, contribuir y relacionarse socialmente”.

Este modelo define un nuevo tipo de roles organizados en tres grupos: de acción, mentales y sociales (figura 1), y postula que en función de cómo están distribuidos, el equipo triunfará o fracasará. Es un modelo que pretende ayu-

dar a crear equipos con un equilibrio global entre sus miembros, que define una distribución ideal de las tareas y responsabilidades de los miembros y establece unas bases para planes de acción para incrementar su eficacia.

Figura 1. Modelo de roles de equipo de Belbin

Acción	Impulsor Implementador Finalizador
Mentales	Creativo Especialista Evaluador
Sociales	Cohesionador Buscador de recursos Coordinador

Fuente: Elaboración propia.

Los diversos roles que plantea este modelo son los siguientes:

- 1) **Impulsor:** Es la persona que genera las ideas y tiene el potencial creativo. Es de pensamiento radical, pero a menudo no comunica bien. Está continuamente impulsando proyectos. Es enérgico, impulsivo y exigente, pero también puede ser agresivo y se puede frustrar al sentirse incomprendido en sus visiones.
- 2) **Implementador:** Es la persona que pone en práctica las ideas, el organizador para hacerlas viables. Es poco entusiasta hacia el pensamiento radical. Esto supone que sea lento en percibir las cosas y lo analiza todo hasta el detalle.
- 3) **Finalizador:** Es la persona que garantiza la calidad y precisión del proyecto. Se centra en los detalles finales del proyecto, como la calidad, la facilidad de uso, etcétera. Tiende a controlar y se preocupa por los riesgos; esto puede suponer que delegue poco y sea desconfiado.
- 4) **Creativo:** Es la persona imaginativa, innovadora y resolutive del equipo. Tiene una gran capacidad para enfrentarse a los problemas ofreciendo diferentes soluciones, a menudo disruptivas. Tiende a ignorar el día a día y es poco práctica.

5) Especialista: Es el experto en alguna disciplina clave para el proyecto y tiene una gran profesionalidad. Tiende a ser decidido, con iniciativa y se involucra seriamente aportando capacidades y conocimientos que no son al alcance de todo el mundo. Con intereses limitados, se ocupa de detalles técnicos. Suele ser individualista.

6) Evaluador: Es el rol de la persona que se encarga de la crítica de las ideas y que corta las líneas de desarrollo sin salida. Es objetivo, pragmático y prudente. Su visión estratégica hace que contemple todas las opciones y juzgue con precisión, pero es escéptico y poco creativo. Puede carecer de empuje para inspirar a los otros miembros del grupo, se paraliza.

7) Cohesionador: Es la persona que hace que el equipo se organice alrededor de una idea y que la lleve adelante. Fomenta la cooperación entre los miembros y cohesionan el equipo. Dado que las nuevas ideas pueden generar desintegración, considera importante mantener o restablecer la cohesión del grupo, se preocupa por resolver los conflictos internos y hace de mediador. Es indeciso y afectable por los conflictos.

8) Buscador de recursos: Es la persona que se ocupa de detectar oportunidades y movilizar los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos. Es emprendedor y conoce quién, qué y dónde. Persona con tendencia a establecer muchos contactos que dan pie a considerarla frívola. Además, tiende a no acabar las tareas, a ser ilocalizable y a aburrirse.

9) Coordinador: Es la persona responsable de definir los objetivos y prioridades. Procura que todos los miembros del equipo participen en las discusiones y decisiones, pero al final es quién decide en las situaciones en las que no hay acuerdo. Tiende a ser manipulador y a no exponer su opinión.

Este modelo es interesante a la hora de definir equipos de innovación porque supone analizar a todos sus miembros para que se cubran todos los roles que en él se consideran. Hay que tener en cuenta que puede haber personas que representen más de un rol en el equipo; ahora bien, lo que se tiene que procurar es que estén todos los roles representados, porque esto permite que los proyectos vayan adelante más fácilmente. Puede servir también para decidir quién será el responsable del proyecto en función de criterios propios de la empresa o por el tipo de proyecto. Por ejemplo, podríamos considerar poner al mando a un creativo o un impulsor en un proyecto para desarrollar una innovación radical; en cambio, para una innovación incremental a corto plazo puede ser un Implementador o un buscador de recursos.

Posteriormente a la aparición del modelo de Belbin y su “teoría de roles”, Trompenaars y Hampden-Turner desarrollaron la “teoría del dilema”, que se centra en las diferencias entre los miembros del equipo y sus roles. Lo que plantea dicha teoría es que en cada fase de la innovación se producen tensio-

nes entre los diversos roles que se tienen que resolver, y estas tensiones pueden dar lugar a conflictos o a fracasos: por tanto, hay que preverlos y desarrollar planes para conciliar estos conflictos.

6. La creatividad en la innovación

Uno de los elementos necesarios para la innovación es la creatividad. Esta se define como la capacidad mental que tienen las personas para generar nuevas ideas o para crear nuevos productos o servicios; crear es hacer salir algo de la nada. Sin creatividad no hay innovación, pero ser creativos no quiere decir que seamos innovadores: la innovación es la aplicación práctica de las ideas generadas mediante la creatividad.

Hay quien considera que más que creatividad lo que hace falta es ingenio, entendido como la habilidad para encontrar los medios para conseguir o para ejecutar algo. De todas formas, en innovación se habla habitualmente de creatividad cuando lo que se quiere es generar nuevas ideas, nuevas soluciones o buscar nuevas oportunidades, es decir, cuando queremos describir algo que antes no estaba.

Y así tenemos que se habla de “personas creativas”, que son aquellas capaces de encontrar sinergias, de relacionar conceptos de ámbitos diferentes, de encontrar aplicaciones disruptivas con los conocimientos disponibles. Esto, a menudo, supone cuestionar el *statu quo*, hecho que puede generar sacudidas en la organización y animadversión por parte de los afectados. Para que esto no ocurra, hace falta que la cultura de la innovación esté muy arraigada en la empresa. No obstante, es imposible evitar que aquellos que se ven afectados por un cambio puedan presentar resistencia, a pesar de ser culturalmente innovadores, pues cuando se saca a alguien de su “zona de confort” se lo está sacando de su entorno habitual.

La creatividad en la empresa no es generar ideas a chorros, sin orden. Lo que hace falta es que esta creatividad se centre en la innovación, en generar ideas que permitan solucionar los problemas o en encontrar las oportunidades que la empresa transformará en productos o servicios que puedan ser comercializados.

6.1. Tipologías de técnicas creativas

Para proveer a las personas de herramientas para ayudarlas a ser más creativas de forma más o menos sistemática, a lo largo del tiempo se han ido desarrollando un gran número de técnicas creativas, que en la primera década del siglo XXI ya superaban la cifra de ciento veinte, y que continúa creciendo, ya que cada año salen más, a menudo vinculadas a innovaciones tecnológicas, metodológicas, psicológicas o neurocientíficas.

Aun así, existen diversas clasificaciones para agruparlas en tipologías que permiten una reducción del abanico de posibilidades de elección y facilitan a las personas que quieren aprender escoger las más adecuadas en función de las circunstancias. Hay que decir que no es necesario conocerlas y utilizarlas todas, porque esto supondría dedicar un tiempo que no se tiene. Lo que sí hará falta es identificar las más compatibles para ser utilizadas con las personas o los equipos con que se quiera trabajar.

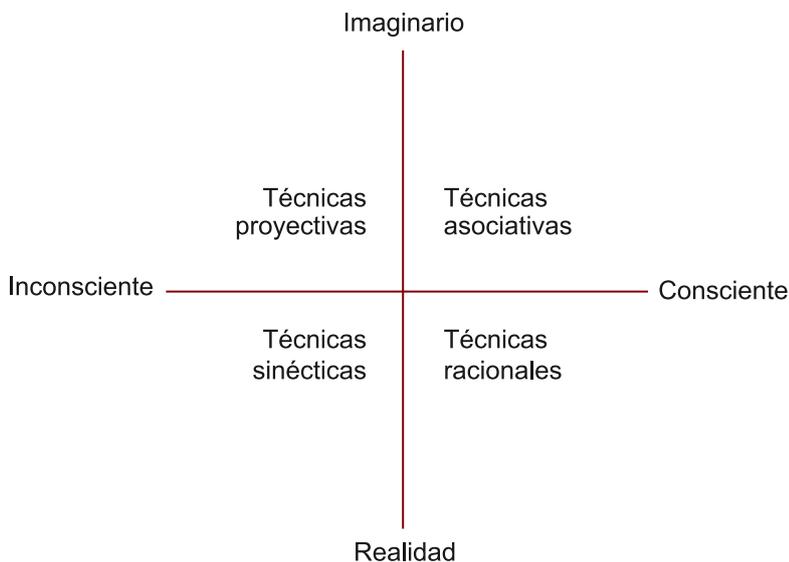
Una primera clasificación establece la diferenciación entre:

- Técnicas que generan ideas, como la tormenta de ideas (*Brainstorming*), la biónica, etcétera.
- Técnicas para evaluar ideas, como la DAFO, el método AHP de jerarquías analíticas, etcétera.
- Técnicas complementarias, como la programación neurolingüística (PNL), el *Benchmarking*, etcétera.

6.2. La matriz de las técnicas Criterios de utilización

En cuanto a las técnicas para generar ideas, Gianni Clocchiatti desarrolló una clasificación que se puede representar con una matriz similar a la de la figura 2, que permite dividir las diversas técnicas existentes en función de dos ejes: uno que diferencia entre “imaginario y realidad” y el otro entre “consciente e inconsciente”.

Figura 2. Matriz de las técnicas de Gianni Clocchiatti



Fuente: Elaboración propia.

Este esquema da pie a determinar cuatro áreas que definen cuatro tipologías para clasificar las diversas técnicas.

1) Técnicas racionales: Son las técnicas con las que la mayoría de las personas se encuentran más cómodas, porque utilizan el pensamiento racional y la lógica deductiva; son las técnicas donde se cruzan lo consciente y la realidad. A menudo se trata de técnicas matriciales porque utilizan mesas a doble entrada para facilitar la sistemática de trabajo y de generación de ideas. Dentro de este grupo se encuentran: el árbol de ideas, el análisis morfológico, AIDA... Se utilizan cuando queremos mejorar un producto/servicio/proceso existente o cuando queremos nuevas soluciones prácticas de rápida aplicación con gastos no demasiado elevados. Dado que se basan en la lógica, a menudo dan pie a innovaciones incrementales.

2) Técnicas asociativas: Son las técnicas que impulsan la asociación de ideas. Se pretende partir de la realidad del problema para moverse hacia lo imaginario, y se utiliza la imaginación para encontrar respuestas a un problema imaginando ideas relacionadas con él. Son las técnicas donde se cruzan lo consciente y lo imaginario. Dentro de este grupo se encuentran: la tormenta de ideas, mapas mentales, SCAMPER...

3) Técnicas proyectivas: También se denominan técnicas oníricas porque se basan en la utilización de los sueños como generadores de las ideas. Se trabaja en el problema antes de ir a dormir o se induce el sueño y se espera que mientras se duerme el cerebro encuentre una solución (y para eso hay quien deja una libreta en la mesilla de noche para apuntarla si se despierta y no olvidarse). También se utilizan para provocar la proyección, es decir, provocar pensamientos diferentes de la realidad actual o de la realidad futura. Son las técnicas donde se produce el cruce del inconsciente y lo imaginario. Dentro de este grupo se encuentran: formas inductoras, proyección en apoyos, escenarios de futuros posibles...

4) Técnicas sinécticas: También denominadas de analogía porque hacen uso de las analogías, de las comparaciones, de los parecidos y las diferencias. Esto a menudo requiere de una amplia base de conocimientos y de una capacidad de lenguaje relevante. Son las técnicas donde se cruza el inconsciente y la realidad. Dentro de este grupo se encuentran: biónica, metáforas, Ideart...

La utilización de estas técnicas requiere de una formación previa y de una aplicación progresiva. La tabla 1 expone la rapidez y practicidad de cada una de las tipologías de técnicas, y la radicalidad y originalidad de las ideas que pueden salir, pero especialmente indica cuándo es mejor utilizarlas.

Cuando se crea un equipo de trabajo, es mejor utilizar las técnicas racionales, porque aún hay poco conocimiento entre las personas de la empresa y, como son técnicas muy sistemáticas, facilitan que no haya burlas hacia las ideas de los otros que pudieran dificultar la cohesión del equipo. A medida que

aumenta el tiempo en que los miembros del grupo trabajan juntos, se pueden utilizar técnicas de las otras tipologías, es decir, a cada cambio de proyecto se va incorporando una nueva técnica de una tipología diferente.

La forma más efectiva para que los equipos de trabajo las aprendan y utilicen es que se subcontrate a un experto en la técnica escogida que haga la formación en el seno de un proyecto; es decir, que hay que hacer un aprendizaje y la aplicación práctica a un caso real mientras se está trabajando.

Tabla 1. Rapidez y practicidad de técnicas de Gianni Clocchiatti

--	Técnicas			
	Racionales	Asociativas	Proyectivas	Sinécticas
Rapidez y practicidad	++++	+++	++	+
Originalidad y radicalidad	+	++	+++	++++
Grupos	Nuevos o de poca relación	Con cierto tiempo de relación	Con cierto tiempo de relación	Con mucha relación

Fuente: Elaboración propia.

7. Estructuras para la innovación

Para llevar a cabo la innovación en el seno de las empresas hay varias estructuras que se tendrían que considerar dentro de la organización, cada una de ellas con unas funciones y responsabilidades diferenciadas.

Para poderlas crear hace falta que previamente, por parte de la dirección de la empresa, se hayan decidido y se conozcan cuáles son los objetivos estratégicos, y a partir de estos, se haya definido también hacia qué retos tendrá que dirigirse la innovación que se desarrollará, con qué asignación presupuestaría se contará para llevarla a cabo y realizar una comunicación en el seno de la empresa de la nueva iniciativa.

7.1. Comité de Innovación

El Comité de Innovación es el equipo de personas escogido para definir el proceso de la innovación en la empresa. Lo ideal es que este equipo se componga de siete personas, que no tendrían que ser todas del Comité Directivo. Sería bueno que pertenecieran a los departamentos donde la innovación tendrá más incidencia, y también se tendría que considerar la incorporación de un externo (con un contrato con una cláusula de confidencialidad) para que pueda aportar una visión externa a la empresa y de otras realidades.

En las empresas de menor dimensión la composición del equipo puede diferir de lo que se podría considerar ideal. Además, la situación ideal habitualmente es diferente para cada empresa.

El comité tendrá que tener definidas las tareas, responsabilidades y participación de cada uno de sus miembros; se encargará de difundir la cultura de la innovación en la empresa, y del marketing y comunicación de la innovación.

Deberá hacer también una reflexión estratégica de las líneas de actuación en la innovación y tendrá que seleccionar qué iniciativas se tienen que llevar a cabo entre los problemas y las oportunidades detectadas en la empresa. Esto dará lugar a una selección de proyectos de innovación que se tendrán que desarrollar. El comité definirá la composición de los equipos de trabajo de cada proyecto y recibirá periódicamente información de su evolución.

Cuando se crea un Comité de Innovación se puede considerar que hay dos estadios o fases. La primera es la fase de nacimiento y estabilización, que empieza con la creación del equipo que formará el comité. Inicialmente, las reunio-

nes tendrían que ser quincenales para consolidar el grupo, a pesar de que es habitual un contacto constante para dirimir y consensuar las cuestiones problemáticas.

Uno de los primeros objetivos a lograr es comunicar e implicar a los miembros escogidos en su nueva tarea. Esto supone explicar qué dedicación les supondrá y con qué medios contarán. Crear un comité para hacer algo sin un presupuesto asignado o sin explicar qué se espera de ellos es condenarlo al fracaso. Se tiene que definir claramente cuál será su funcionamiento, y el rol y las responsabilidades de cada uno de los miembros que lo componen.

No se puede pretender que las decisiones tomadas durante los primeros meses conlleven el desarrollo de innovaciones radicales o cambios disruptivos en los procesos. Hay que tener en cuenta que hay una gestión del cambio inherente a un proceso de innovación en la organización. Lo mejor en esta fase es aconsejar una buena conexión y coordinación entre los miembros, porque esto será vital en los momentos de dificultad.

La segunda llega cuando el comité actúa de forma estable y “rutinaria”, cuando lo que hay es una repetición de una serie de tareas y actividades, como pueden ser la revisión de los proyectos en proceso, la elección de nuevos proyectos a desarrollar, el cierre de proyectos, etcétera. No obstante, para que no se produzca una pérdida del espíritu innovador, habrá que introducir elementos que provoquen una reactivación de la mentalidad innovadora, como sustituir alguno de sus miembros o hacer sesiones conjuntas con comités de innovación de empresas no competidoras de sectores muy alejados para debatir temas de interés común.

Es normal que las empresas tengan problemas similares, pero la forma en que se solucionan difiera entre sectores, a menudo porque utilizan tecnologías diferentes, porque la normativa que les afecta es diferente o porque los proveedores han desarrollado soluciones diferentes. Todo esto hace que en las reuniones entre equipos de empresas alejadas se puedan producir intercambios de información muy valiosa, e incluso llegar a la creación de equipos conjuntos para intercambiarse la información que dé lugar a proyectos basados en la fusión de soluciones de los diversos sectores participantes.

7.2. Unidad de Innovación

La Unidad de Innovación es el equipo responsable de un proyecto de innovación concreto, la unidad operativa básica. Se caracteriza por tener un responsable del equipo (*Project Leader*) que es el encargado de liderarlo y gestionarlo.

De este equipo tendrían que formar parte representantes de los departamentos más críticos para la implantación de la innovación que se pretende desarrollar. Esto es importante porque a lo largo del proyecto se tienen que tener en cuenta las diversas visiones de los departamentos y las implicaciones que

para ellos puede tener el nuevo producto, servicio o proceso. Por ejemplo, la participación de una persona con experiencia en procesos de producción puede facilitar la elección de soluciones que puedan producirse con los medios disponibles, y descartar todo aquello que no es fabricable con las tecnologías existentes (y supone desarrollar una innovación disruptiva). En los proyectos de servicios, la participación de una persona de atención al cliente puede incorporar la visión de cómo los clientes se relacionan con la empresa o qué elementos facilitarían la tarea de las personas que trabajan en esta área.

Las unidades de innovación tendrían que ser equipos con autonomía operativa y que respondieran frente al Comité de Innovación.

7.3. Círculos de la innovación

Esta es una opción parecida a los círculos de calidad. El objetivo de su creación es facilitar la difusión de la cultura de la innovación en la empresa y tener un canal para recibir nuevas ideas, nuevos retos, oportunidades o problemas a resolver. Pero dado que la innovación es algo a menudo incomprendido, en este caso es mejor empezar con un solo círculo, en el que participen (de forma voluntaria) aquellos empleados que tengan inquietudes vocacionales sobre la innovación, sin importar a qué departamento pertenecen o qué titulación tienen.

Este primer círculo tiene que tener como uno de sus principales objetivos definir qué metodologías, herramientas y procesos básicos tendrán que utilizar los diferentes “círculos de la innovación” que se vayan creando con posterioridad. Otro objetivo no escrito de este primer círculo es que tenga éxito; para ello hará falta que quien lo lidere dirija la elección de los proyectos que desarrollen para que sean de corta duración y con una probabilidad de éxito elevada. En ese caso, los proyectos pueden ser desarrollar soluciones innovadoras de problemas internos o de problemas de los clientes.

El primer círculo de la innovación con el tiempo se puede constituir en un Consejo de la Innovación, a quien reporten, informen, pidan formación y ayuda los otros círculos de innovación que se vayan creando. Los empleados que hayan participado en el primer círculo pueden hacer de líderes de estos nuevos círculos de la innovación y serán los formadores de los otros empleados que se vayan incorporando. En estos círculos también es conveniente la participación de externos a la empresa, para que hagan aportaciones no sesgadas por los paradigmas propios de la empresa.

Los círculos de innovación dan pie a una innovación continua en la empresa, aunque este proceso no se obtiene de la noche a la mañana y a menudo sufre altibajos, especialmente si no se producen éxitos. No obstante, es importante mantener su continuidad. Hace falta entonces tener al frente personas con liderazgo y persistencia.

7.4. Director de la innovación

La empresa puede considerar incorporar al organigrama directivo la figura del director de innovación, que sería la persona que lideraría e impulsaría la innovación en la empresa, y representaría de forma efectiva la decisión de incorporar la innovación firmemente dentro de la estrategia empresarial.

Es una posición que requiere una visión transversal de la empresa, porque afectará a todos los departamentos y a menudo tendrá que tomar decisiones que incidirán en más de uno de forma simultánea y estas decisiones las tendrá que tomar a pesar de que los departamentos afectados no estén de acuerdo. Esto supone que la persona deberá tener capacidad de influencia y de liderazgo para minimizar los conflictos que se puedan generar.

La figura del director de innovación puede ser capital para el futuro de la empresa, porque deberá ser responsable de la vigilancia tecnológica y, como consecuencia, de informar a la dirección de los competidores que se divisan a medio plazo en tecnologías sustitutivas. Otra de sus responsabilidades es el inventario de intangibles de la empresa, principalmente la planificación y el seguimiento.

La figura del director de innovación es algo diferente a la de un responsable de I+D, ya que este tiene un carácter más técnico o tecnológico, y requiere un conocimiento profundo de las tecnologías a desarrollar o utilizar en los productos y servicios. En cambio, para la figura de director de innovación, dada su necesidad de visión sistémica, es mejor escoger un perfil de persona más generalista, con mentalidad pluridisciplinar y con una orientación hacia soluciones globales, que puedan incidir de forma simultánea en varias áreas de la empresa.

En algunas empresas, este puesto es ocupado por alguno de los directores de otras direcciones, e incorporada a sus funciones; así, se pueden encontrar directores de marketing e innovación, director técnico y de innovación. Sin embargo, aunque puede ser una opción, a menudo ello supone desarrollar la innovación bajo una perspectiva limitada, y por eso muchas empresas deciden definirla como una dirección independiente de las otras.

8. Gestión del talento

La gestión de las personas en la empresa es también una gestión del talento de cada una de ellas. Ello supone que debemos una estrategia de planificación para todas las fases que pueden existir en la relación entre las empresas y las personas. Esto va desde la selección de personal, donde tendremos que escoger a la persona que se incorporará en función de unos criterios que incluyan elementos que hagan que sea una persona potencialmente innovadora.

También tenemos que tener en cuenta la evolución de las personas dentro de la empresa, para ofrecerles una visión de su posible proyección interna y cuáles son sus opciones de evolución. Y la compensación que recibirán por su trabajo dentro de la empresa, vinculada a los resultados que se obtengan, especialmente vinculados a la innovación.

8.1. Selección de personal

Las empresas innovadoras lo son principalmente porque tienen personas innovadoras. Por tanto, a la hora de reclutar personal, hay que tener definida por parte del departamento responsable (habitualmente de personal o de recursos humanos) una política de selección de personal dirigida a personas con unas ciertas aptitudes, actitudes y competencias para la innovación, es decir, a personas con “talento para la innovación”.

Sería oportuno que la empresa estableciese su propio sistema de selección de “personas innovadoras” para poder efectuar un filtraje con los criterios que se hayan establecido. Es habitual en muchas empresas que el proceso de selección de candidatos se haga externamente o, cada vez con más frecuencia, se utilicen portales digitales de selección de personal, en los que el sistema hace una elección en función de una serie de parámetros. Esto a menudo supone eliminar candidatos que son “personas innovadoras”, pero debido a los algoritmos que se utilizan quedan descartados.

Aun así, cuando se propongan unos candidatos para su selección, habrá que hacer la elección final en función de una serie de pruebas y criterios específicos para detectar su “potencial innovador”.

Cuando una empresa se propone introducir la innovación en la empresa o desarrollar proyectos de innovación, se tendría que plantear lo siguiente:

1) **¿Qué talento queremos tener ahora en la empresa?** Gracias al inventario de intangibles, conoceremos cómo quedan cubiertas las necesidades de la empresa y, por tanto, si es necesaria la contratación a corto plazo para cubrir las carencias detectadas.

2) **¿Qué talento necesitaremos incorporar a la empresa?** En la planificación de la estrategia de innovación a medio y largo plazo, o en la previsión que nos dé la vigilancia tecnológica, puede surgir la necesidad de cubrir a medio plazo unos determinados talentos para la innovación.

3) **¿Cómo detectaremos ese talento que buscamos?** Las necesidades de incorporar talento a medio o largo plazo piden desarrollar una base de datos en la que se vaya registrando a las personas que potencialmente podría interesar que se incorporasen a la empresa, o que participasen solo en los proyectos con dedicación exclusiva o parcial. Es una práctica que requiere su tiempo y supone recoger información en varios ámbitos, como redes sociales, conferencias en jornadas o ferias, congresos, becarios en estancias parciales, referencias de empleados o colaboradores, etcétera.

Una cuestión a considerar en cuanto a la selección de personal es definir unas características y competencias que rompan con las prácticas habituales, consistentes en que el candidato para un lugar en I+D+I o para innovación tiene que tener unos estudios determinados, relacionados con la actividad principal de la empresa, experiencia en el sector y haber realizado funciones similares; podría ser más adecuado alguien que no sepa nada del negocio de la empresa, porque puede ofrecer una visión diferente de lo habitual. De todas formas, haría falta que esas nuevas incorporaciones formaran equipo con personas que conocieran la empresa, para que haya una concreción de las propuestas que puedan ser de interés para la innovación.

Una herramienta útil para ayudar a los recién llegados a meditar sus ideas y plantear propuestas es el documento *A3-Systematic Innovation Report*, y para aprender a desarrollarlo la ayuda del compañero de equipo que se le ha asignado será fundamental.

La contratación de profesionales creativos e innovadores, que creemos adecuados para los objetivos de futuro, supone también tener presente que sus visiones y valores no coincidieran con los de la empresa. Si este profesional tiene independencia de carácter, tendremos que valorar las consecuencias de su contratación y si deberá permanecer en la empresa para enfrentarse a los paradigmas existentes sin sufrir las consecuencias de su heterodoxia. Lo peor que puede pasar en una empresa que pretende ser innovadora es que los que piensen diferente no puedan innovar nunca porque hay una cultura que no lo permite y al final acaben marchándose.

8.2. Movilidad interna

Cuando se desarrollan proyectos de innovación puede aparecer la necesidad de mover a personas dentro de la misma empresa. Esto se debe, a menudo, a que afloran talentos ocultos situados en tareas y responsabilidades donde no desarrollaban de forma plena su potencial para la innovación a causa de la dinámica tradicional de la empresa. Para que la innovación se convierta en un eje estratégico de la empresa, se deberían responder a estas cuestiones:

1) **¿Cuál es el talento de nuestros empleados?** Esto es lo que nos viene reflejado en el inventario de intangibles de la empresa.

2) **¿Se necesita talento en alguna área?** Conviene detectar si alguna área tiene carencias en función de talento y las necesidades requeridas para desarrollar la innovación. Para hacerlo resulta muy útil desarrollar un sistema de matrices, donde en un eje situemos a las personas del área a considerar y en el otro las necesidades, competencias, actitudes, aptitudes y conocimientos que requieran los miembros de dicha área. A partir de ahí, se marcarán los cruces positivos entre ambos ejes. Los espacios vacíos que queden nos obligarán a decidir si hay que incorporar talento o hay que formar a las personas del área para llenarlos.

3) **¿Se puede mover ese talento, y se quiere mover?** Una vez tengamos descritas todas las áreas y detectado aquellas donde no se puede formar a sus miembros para adquirir las carencias, se tendrá que revisar si hay personas en otras áreas que puedan cubrir esos vacíos. A partir de esa información habrá que analizar, por un lado, qué supondría para esa área la marcha de esa persona y evaluar ventajas, inconvenientes y alternativas por si se llevase a término y, por otro, averiguar cómo verá el cambio dicha persona. Finalmente habrá que tomar una decisión con ambas informaciones.

En la cuestión de la movilidad, se añade también la necesidad de la promoción interna de personas hacia cargos más elevados. Hay varias metodologías para escoger a las personas que se promocionarán, entre ellas una que incorpora factores que son indicativos de persona innovadora, desarrollada por Shripad Pendse; se trata del llamado *ICR Approach*, que hace referencia a las características consideradas fundamentales en las personas a promocionar: la iniciativa, la creatividad y los resultados.

Este sistema se basa en considerar las cualidades que permiten juzgar a una persona como candidata para la promoción interna, que se pueden resumir en cuatro:

- Identifica problemas sin orientación por parte de los superiores.
- Toma la iniciativa, propone un proyecto relacionado con el problema y trabaja en él de forma independiente.

- Es capaz de incorporar a otros tanto de dentro como de fuera de la empresa para ayudarlo a realizar el proyecto.
- Persevera en los errores iniciales y produce resultados medibles que benefician a la empresa.

Aunque estas actitudes son deseables en personas de alto potencial para la innovación, muchas veces son inhibidas por determinadas culturas empresariales, donde impera una excesiva rigidez en las formas y los protocolos, o donde se castiga el error y salirse del camino marcado. Pero incluso en organizaciones excesivamente burocráticas o seguidoras de la norma puede que se encuentren empleados que se mueven “fuera de las pistas”.

9. Compensación total (*Total Reward*)

Uno de los aspectos fundamentales de un sistema de gestión humana de la innovación es lo que hace referencia a la compensación de los empleados innovadores, campo en el que destacan los denominados sistemas de compensación total.

Los sistemas de compensación dirigidos a incentivar y reconocer la innovación en los empleados comprenden un abanico de incentivos, tanto explícitos como implícitos, que tienen por objetivo actuar en la motivación de las personas, para, por un lado, promover determinados comportamientos considerados necesarios en la cultura de la innovación deseada en la empresa, y por eso se establecen recompensas y premios para hacerlos posibles, y, por otro, desalentar o impedir aquellos comportamientos que se consideran no deseables dentro de la cultura de la innovación y, para ponerlos en evidencia, son castigados o sancionados.

Un sistema de compensación total tiene que tener compensaciones intrínsecas y extrínsecas. Las compensaciones intrínsecas son las que favorecen cuestiones como la autorrealización, la automotivación o el reconocimiento de la marca personal del empleado, etcétera, mientras que las recompensas extrínsecas pueden ser tanto monetarias como no monetarias, como pueden ser el salario fijo y variable individualizado, el estatus dentro de la empresa, planes de carrera, formación especial, etcétera.

En la figura 3 se presenta un modelo de compensación total que divide en cuatro cuadrantes los elementos que forman parte de él:

- Ambiente de trabajo.
- Desarrollo y formación del personal.
- Retribución.
- Beneficios no salariales.

Figura 3. Sistema de compensación total



Fuente: Elaboración propia.

Podemos considerar que este modelo es como un mapa con los elementos principales a considerar; pero hace falta que cada empresa dibuje su propio camino y añada todo aquello que considere que le puede ayudar a lograr sus objetivos en innovación.

Para cada uno de estos elementos podemos considerar lo siguiente:

1) **Ambiente de trabajo.** Hace referencia a todo lo relacionado con el entorno en que se desarrolla la innovación en las diversas áreas de la empresa. Es decir, qué cultura de la innovación existe, que promueva un ambiente de trabajo proactivo hacia la innovación, que facilite la comunicación entre las personas que participan en los proyectos de innovación o que permita que aquellos que no intervienen directamente puedan hacer aportaciones que den pie a soluciones innovadoras. También cómo se concilia la vida familiar con los proyectos de innovación, o cómo se compensa a aquellos que han hecho esfuerzos en momentos puntuales. Esto supone dar respuesta para cuestiones como las siguientes, entre otras posibles:

- ¿Qué cultura se tendrá para desarrollar la innovación?
- ¿Cómo se involucrará el personal en la innovación?
- ¿Cómo se comunicará la innovación, tanto interna como externamente?
- ¿Se hará una revista interna de innovación para promover proyectos y personas?
- ¿Se harán “jornadas de innovación”?

2) **Desarrollo y formación del personal.** Hace referencia a lo que en genérico se podría definir como el plan de carrera de los empleados y el organigrama de la innovación. Esto supone un conocimiento de las personas que forman parte de la empresa, especialmente de sus intangibles, y en función de ello definir su potencial de crecimiento en el ámbito de la innovación, definir qué formación será preciso dar en la empresa, tanto individual como colectivamente, para

mejorar las capacidades para la innovación; incluso se podría contemplar una maestría para aquellas personas con más potencial para que desarrollen todo su potencial. Esto supone dar respuesta para cuestiones como las siguientes, entre otras posibles:

- ¿Qué programas de formación en temas de innovación se realizarán?
- ¿Se tendrán líderes de innovación en la empresa?
- ¿Cómo se escogerán los miembros del Comité de Innovación?
- ¿Habrá círculos de innovación?
- ¿Se permitirá o apoyará externamente (*mentoring*) a los innovadores con potencial?
- ¿Se establecerán planes y criterios de promoción interna de los innovadores?

3) Retribución. Uno de los aspectos que más controversia genera entre responsables y expertos en recursos humanos y en innovación es el que hace referencia a la retribución, especialmente cuando se habla de sueldo variable vinculado a los resultados de la innovación. Hay quien considera que el sueldo fijo es suficiente, mientras que otros incorporan la variable como elemento motivador. En esto no existe regla fija; de todas formas, las tendencias en retribución en el siglo XXI se dirigen a incorporar la variable como elemento diferencial, que da valor a la contribución que el empleado hace en la innovación y en los resultados de la empresa. En esta cuestión debemos considerar que la participación puede ser por resultados individuales, por los resultados del equipo o equipos de trabajo en que se está integrado o por los resultados de toda la empresa. Esto supone dar respuesta para cuestiones como las siguientes, entre otras posibles:

- ¿Habrá retribución variable para los empleados innovadores?
- ¿Cómo determinaremos la aportación de los grupos de innovación?
- ¿Habrá un reparto de los resultados de innovación para toda la empresa?
- ¿Tendremos un sistema de bonus a largo plazo?
- ¿Tendrán compensación las patentes rentables?
- ¿Cómo se premiarán las ideas rentables no puestas en práctica?

4) Beneficios no salariales. Los beneficios no salariales son aspectos no incluidos dentro del salario, pese a que a veces reciben la consideración de salario en especie. En este concepto se incluye todo aquello que no es directamente un ingreso monetario. A menudo ello supone un beneficio tanto para el empleado como para la empresa, pero el hecho de ser conceptos no individualizados hace que se considere no incentivador hacia la actividad innovadora. Sería preciso definir elementos que premien los comportamientos hacia la innovación, como podrían ser vacaciones extra o actuaciones hacia elementos intangibles. Esto supone dar respuesta para cuestiones como las siguientes, entre otras posibles:

- ¿Se permitirá a los empleados patentar lo que no interese a la empresa?

- ¿Se compensará a los innovadores con flexibilidad horaria o conciliación familiar?
- ¿Se darán premios anuales a los más innovadores?
- ¿Se regalarán *gadgets* tecnológicos para que puedan pensar en aplicaciones para la empresa o para los clientes?
- ¿Daremos viajes para visitar ferias o congresos de innovación fuera del país?

Resumen

El núcleo fundamental para que en una empresa se desarrolle la innovación es que tenga arraigada una cultura de la innovación. Una propuesta de cultura de la innovación es la que se basa en cuatro elementos: la iniciativa, la delegación, la creatividad y el error.

Para desarrollar la capacidad de liderazgo, una buena opción es que aquellos potenciales líderes de la innovación desarrollen nueve comportamientos: intuir, prever, imitar, decidir, mandar, comunicar, trabajar más, mejorar y valorizarse.

Los innovadores se caracterizan por unas competencias y comportamientos diferenciales. Las competencias se podría considerar que son las características intrínsecas de una persona y constituyen la conjunción de tres factores: las capacidades (aptitudes de base de la persona), los conocimientos y las experiencias finalizadas. Para definir los equipos de innovación es útil desarrollar las matrices de competencias de cada empleado, en la que figurarán las competencias cualitativas o de comportamiento, las competencias técnicas o cuantitativas, y las competencias de gestión.

Las capacidades que debería tener un empleado innovador son:

- Capacidad de esfuerzo, persistencia y sacrificio.
- Capacidad para entender y utilizar las tecnologías.
- Capacidad para encontrar relaciones entre conceptos.
- Capacidad para formarse y razonar sobre cualquier tema.
- Capacidad para aprender de los éxitos y de los fracasos.
- Capacidad para ponerse en el lugar del cliente.

Los “8 valores básicos del cliente” que se han de tener en cuenta si nos ponemos en su lugar son:

- Funcionalidad (*Performability*).
- Asequibilidad (*Affordability*).
- Características (*Featurability*).
- Entrega (*Deliverability*).
- Usabilidad (*Useability*).
- Mantenibilidad (*Maintainability*).
- Durabilidad (*Durability*).
- Imagen (*Imageability*).

El modelo de roles de equipo de Belbin describe la composición de un equipo exponiendo los diferentes roles que puede desarrollar cada uno de sus miembros, donde los roles de equipo se entienden como “la particular tendencia de cada persona a comportarse, contribuir y relacionarse socialmente”. Define un nuevo tipo de roles organizados en tres grupos: de acción, mentales y sociales; y postula que en función de cómo están distribuidos estos roles, se puede contribuir al éxito o al fracaso del equipo.

La creatividad en la empresa no es generar ideas a chorros, sin orden, sino que lo que hace falta es que esta creatividad se dirija a la innovación; es decir, generar ideas que permitan solucionar los problemas o encontrar las oportunidades que la empresa transformará en productos o servicios que puedan ser comercializados.

En cuanto a las técnicas para generar ideas, Gianni Clocchiatti desarrolló una clasificación que da pie a determinar cuatro áreas, que definen cuatro tipologías para clasificar las diversas técnicas:

- Técnicas racionales.
- Técnicas asociativas.
- Técnicas proyectivas.
- Técnicas sinécticas.

Para llevar a cabo la innovación en el seno de las empresas hay varias estructuras que se tendrían que considerar dentro de la organización, cada una de ellas con unas funciones y responsabilidades diferenciadas: el Comité de Innovación, la Unidad de Innovación, los círculos de la innovación y el director de innovación.

La gestión de las personas en la empresa es también una gestión del talento de cada una de ellas. Y esto supone que hay que tener una estrategia y una planificación en todas las fases que puede haber en la relación entre las empresas y las personas: la selección de personal y la movilidad interna.

La compensación total (*Total Reward*) es un sistema dirigido a incentivar y reconocer la innovación en los empleados, que comprende un abanico de incentivos, tanto explícitos como implícitos, que tienen por objetivo, por un lado, actuar en la motivación de las personas, y por otro, desalentar o impedir aquellos comportamientos que se consideran no deseables dentro de la cultura de la innovación. El modelo de compensación total divide en cuatro cuadrantes los elementos que forman parte de él:

- Ambiente de trabajo.
- Desarrollo y formación del personal.
- Retribución.
- Beneficios no salariales.

Bibliografía

Bibliografía básica

Barba Ibáñez, E. (2011). *Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla*. Barcelona: Libros de Cabecera, S.L.

Bas Sotelo, M. de (2009). *Cómo gestionar la innovación*. Madrid: Global Marketing Strategies.

Christensen, C. M. y Raynor, M. (2013). *Innovator's Solution, Revised and Expanded: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business Review Press.

Mandado Pérez, E.; Fernández López, F. J., y Doiro Sancho, M. (2003). *La innovación tecnológica en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Paraninfo. S.A.

Sáinz de Vicuña Ancín, J. M. (2006). *Innovar como éxito*. Madrid: Esic.

Schilling, M. A. (2005). *Gestiono dell'innovazione*. Milán: McGrawHill.

Bibliografía complementaria

AA. VV. (2000). *Creatividad e Innovación*. Barcelona: Ediciones Deusto.

AENOR. Normas: UNE 166000, UNE 166001, UNE 166002, UNE 166005, UNE 166006, UNE 166007.

Andrew, J. P. y Sirkin, H. L. (2008). *Explota tú innovación*. Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.

Anthony, S. D. y otros (2010). *Guía del innovador para crecer*. Barcelona: Deusto.

Auyang, S. Y. (2006). *Engineering: an endless frontier*. Boston: Harvard University Press.

Barba Ibáñez, E. y Magarzo Rubio, J. R. (2013). *Cómo gestionar la innovación*. Barcelona: Dobleerre Editorial

Berumen, S. A. (2008). *Cambio tecnológico e innovación en las empresas*. Madrid: Esic.

Berkun, S. (2010). *The Myths of Innovation*. Cambridge: O'Reilly Media.

Carballo, R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.

Carlopio, J. (2010). *Strategy by Design: A Process of Strategy Innovation*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

Clocchiatti, G. (2008). *Creatività per l'innovazione*. Milán: Franco Angeli.

Conway, S. y otros (2009). *Managing and shaping innovation*. Nueva York: Oxford University Press.

Dávila, T. y otros (2006). *La innovación que sí funciona*. Madrid: Deusto.

Drucker, P. F. (1991). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Edhasa.

Fernández Sánchez, E. (2000). *Estrategia de innovación*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Fernández Romero, A. (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones: técnicas para la resolución de problemas*. Madrid: Díaz de Santos.

Fernández Isoird, C. (2008). *¿Tocamos las trompetas?: organizándose para innovar*. Madrid: Díaz de Santos.

Foster, R. (1987). *Innovación*. Barcelona: Ediciones Folio.

Gamir Casaste, L. (2008). *Innovación y productividad*. Madrid: Lid Editorial Empresarial, S.L.

Gil Martín, V. A. (2009). *Coolhunting: el arte y la ciencia de descifrar tendencias*. Barcelona: Empresa Activa.

Graziadei, G. (2007). *Innovation Management*. Milán: Ulrico Hoepli Editore.

- Guasch, S.** (2013). *Contabilidad Simultánea. Valoración y control de los intangibles en la gestión integral*. Barcelona: ACCID.
- Hidalgo Nuchera, A.; León Serrano, G., y Pavón Morote, J.** (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hipple, J.** (2012). *The ideal Result: what it is and how to achieve it*. Nueva York: Springer.
- Kelley, T. y Littman, J.** (2010). *Las diez caras de la innovación: estrategias para una creatividad excelente*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Larrea Jiménez de Vicuña, J. L.** (2010). *Teoría (imperfecta) de la innovación: toda apariencia de perfección se sospechosa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Markman, A. B. y otros** (2009). *Tools for innovation*. Nueva York: Oxford University Press.
- Martínez Villaverde, L.** (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. La Coruña: Ideaspropias.
- Morcillo Ortega, P.** (2006). *Cultura e innovación empresarial*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Mueran, J. y Seurat, R.** (1998). *Gestión de los recursos tecnológicos*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- OCDE** (2002). *Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys donde Research and Experimental Development* (6th edition). París: OECD.
- OCDE** (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for collecting and Interpreting Technological Innovation* (3rd Edition). París: OECD.
- OCDE** (2011). *Skills for Innovation and Research*. París: OECD.
- Ohsawa, Y. y Nishihara, Y.** (2012). *Innovators' Marketplace: Using Games to Activate and Train Innovators*. Bonn: Springer.
- Orloff, M. A.** (2009). *Inventive Thinking through TRIZ: A Practical Guide*. Berlín-Heidelberg: Springer-Verlag.
- Pichler, P.** (2010). *Agile Product Management with Scrum: Creating Products That Customers Love*. Nueva York: Addison Wesley.
- Ponti, F.** (2009). *Innovación: los siete movimientos de la empresa innovadora*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Schilling, M.** (2008). *Dirección estratégica de la innovación tecnológica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sirkin, H. L. y Andrew, J. P.** (2008). *Explota tu innovación*. Madrid: Lid.
- Somos, O.** (2012). *Innovation without R&D: Heterogeneous Innovation Patterns of Non-R&D-Performing Firms in the German Manufacturing Industry*. Bonn: Springer.
- Tidd, J. y otros** (2009). *Managing Innovation*. Manchester: J. Wiley and Sueños Ltd.
- Trompenaars, F. y Turner, C. H.** (2010). *Innovación en tiempos de crisis*. Madrid: LID Editorial Empresarial, S.L.
- Van Gundy, A. B.** (2007). *Getting to Innovation: How Asking the Right Questions Generates the Great Ideas Your Company Needs*. Nueva York: AMACOM.
- West, A.** (2002). *Estrategia de innovación*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.