

---

# Organització i cultura d'innovació

---

PID\_00263410

Mariona Luis Tomás

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 3 hores

---



**Mariona Luis Tomás**

Enginyera industrial, ha dedicat tota la seva trajectòria professional al món de la consultoria. Va treballar per multinacionals de consultoria durant 5 anys i després va establir la seva pròpia empresa, especialitzada en gestió de la recerca, desenvolupament i innovació. Viu a Mallorca, de d'on ofereix serveis de consultoria en innovació en turisme a empreses i institucions de l'àmbit regional, nacional i europeu. Professora de l'assignatura d'Innovació en turisme a la UOC, imparteix classes del màster d'Alta gestió en política i estratègia de les destinacions turístiques, que la UOC organitza conjuntament amb l'Organització Mundial del Turisme.

Quarta edició: febrer 2019

© Mariona Luis Tomás

Tots els drets reservats

© d'aquesta edició, FUOC, 2019

Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona

Disseny: Manel Andreu

Realització editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Dipòsit legal: B-1.247-2019

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars del copyright.*

# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	7
<b>1. Característiques organitzatives de la innovació</b> .....	9
1.1. Lideratge i estructura organitzativa .....	10
1.2. Persones i habilitats .....	14
1.3. Processos i eines .....	15
1.4. Cultura i valors .....	20
<b>2. Què s'ha de fer per a dissenyar organitzacions innovadores?</b>	22
<b>3. Col·laboració: clústers i partenariats</b> .....	25
3.1. Clústers .....	25
3.2. Partenariats .....	27
3.3. La col·laboració publicoprivada .....	28
3.4. Fases del procés de col·laboració en una destinació .....	29
<b>Resum</b> .....	32
<b>Exercicis d'autoavaluació</b> .....	35
<b>Solucionari</b> .....	37
<b>Glossari</b> .....	38
<b>Bibliografia</b> .....	39



## Introducció

Aquest mòdul tracta de com és i com es pot **promoure una organització innovadora**. Es tracta de 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 mesura 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 dependria de la sort la identificació i implantació d'innovacions. 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 aconseguir que siguin organitzacions innovadores.

En aquest capítol s'intenten 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-hi en un moment donat. Si un s'hi fixa, s'adona que hi ha un conjunt de paràmetres comuns entre elles, que són els que hem identificat i descrit en aquest document.

Una altra idea bàsica de partida 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'obtingran resultats. També es dedica una part d'aquest mòdul a les persones, al seu perfil i procés de selecció.

El contingut d'aquest mòdul s'ha distribuït en quatre parts, articulades al voltant dels quatre tòpics identificats. En el primer ("Característiques organitzatives de la innovació"), es parla de com s'ha d'organitzar una entitat per a ser innovadora, és a dir, per a tenir capacitat d'innovació. En el segon ("Què s'ha de fer per a dissenyar organitzacions innovadores?") s'identifiquen els paràmetres al voltant dels quals gira una organització innovadora i s'estableix un conjunt d'accions que cal emprendre cap a la innovació. En el tercer ("Col·laboració: clústers i *partnerships*") s'aborda la col·laboració com a fonament de la innovació en les organitzacions.

### La cadena Reidor

Vegem un cas pràctic basat en una situació real, el cas de la cadena Reidor i com interveuen en les persones per crear una proposta diferenciada en el mercat.

En un sector com l'hoteler, conegut per la seva baixa reputació laboral, amb salaris molt baixos, torns de treball difícils, competències laborals de poc recorregut i autonomia limitada, Rezidor aposta per la inversió en les persones establint un llenguatge comú per definir el seu talent en set dimensions que agrupen nombroses competències professionals:

- Perspectiva i comprensió estratègica.
- Enfocament comercial.
- Relacions actives.
- Resultats de qualitat.
- Capacitat de solució de problemes.
- Lideratge i gestió de persones.
- Passió i integritat.

Aquestes set dimensions, juntament amb la creació d'una escola de negocis (la Carlson Rezidor Business School) i un servei de mentors que interconnecta treballadors amb experiència i trajectòria en la companyia amb treballadors acabats d'arribar, són les bases de la inversió en talent que fa Rezidor. Aquestes bases no només fan que les persones s'hi sentin a gust i ofereixin la seva millor versió als clients de l'empresa, sinó que contribueixen a la innovació planificada, intuïtiva i social d'una manera gairebé espontània.

Figura 1. Els hotels Rezidor són una part del grup, establert a escala global



Font: <http://carlsonrezidor.com/>.

En aquest mòdul examinarem aquesta i altres maneres de transformar les organitzacions en elements innovadors de la societat.

## Objectius

Els objectius a assolir en aquest mòdul son:

- 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 *stakeholders* (grups de pressió) de l'organització, i saber implementar estratègies de col·laboració amb competidors, proveïdors i clients.





## 1. Característiques organitzatives de la innovació

Si fem una anàlisi de les **empreses turístiques innovadores** que han sorgit en els darrers anys i poguéssim comparar la seva estructura organitzativa i la cultura de les diferents organitzacions, ens adonaríem 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 determinades característiques del lideratge, la infraestructura organitzacional, els valors corporatius, i els processos, eines, mètriques i 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 organitzacionals 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 manera de fer de l'organització així com és ara, i que no hi ha un model genèric vàlid i assumible en tots els casos (que, d'altra banda, no existeix).

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

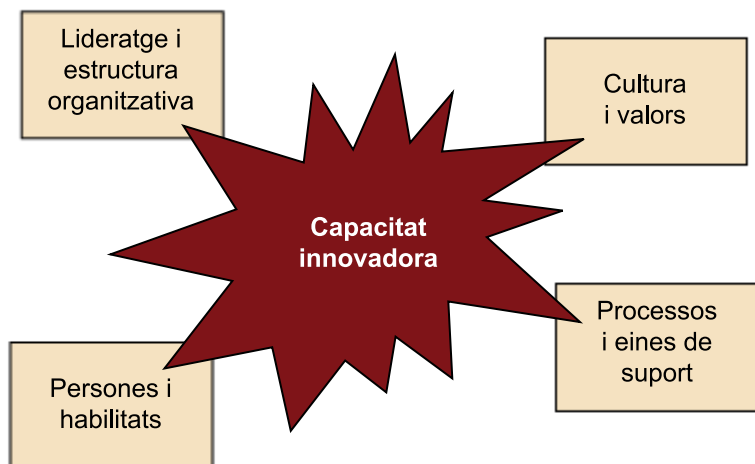
1) **Lideratge i estructura organitzativa**. Tot el que té a veure amb el nivell de compromís dels dirigents de l'organització i amb l'estructura organitzativa de les persones.

2) **Persones i habilitats**. Coneixement i compromís de les persones que treballen en l'organització; és 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 implantació.

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

Figura 2. Elements interdependents per a la institucionalització de la innovació



Per a cadascun d'aquests quatre grans blocs que s'han de canalitzar cap a la innovació es presenten a continuació un **conjunt de reflexions** que cal 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

Construir una capacitat d'innovació que es mantingui per si sola, es desenvolupi al llarg del temps i en tota l'organització és responsabilitat de la direcció de l'empresa, i cal 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 involucració i compromís posterior de la direcció.

Figura 3. El llançament d'un petit projecte pot ser com l'aletgeig de la papallona que genera un tsunami



Font: <http://www.canalextramadura.es/alcarta/radio/audios/que-te-inspira-el-sonido-de-la-gota-de-agua-al-caer>.

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 comú o una **visió d'innovació** com a avantatge competitiu fonamental per a l'organització. La direcció és qui crea aquesta visió, i ha de tenir les característiques següents:

- Ha de ser accessible a tots els nivells de l'organització.

- Ha de ser flexible.
- Ha de dirigir la presa de decisions.
- 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.

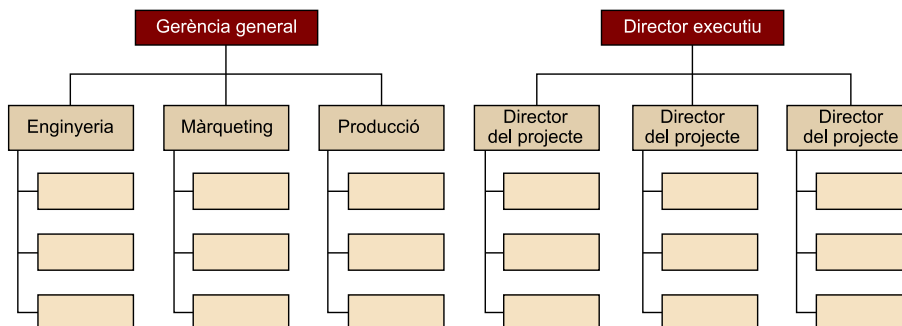
Pel que fa a l'**estructura organitzativa**, com ja s'ha indicat, no hi ha una estructura "de llibre" que garanteixi la innovació en les organitzacions, però sembla fonamental **identificar un conjunt de persones que estiguin dedicades a la innovació** com a part de la seva rutina laboral per a la consolidació 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 innovació 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'han de prendre decisions a l'hora d'identificar una estructura organitzativa capaç d'innovar són els següents:

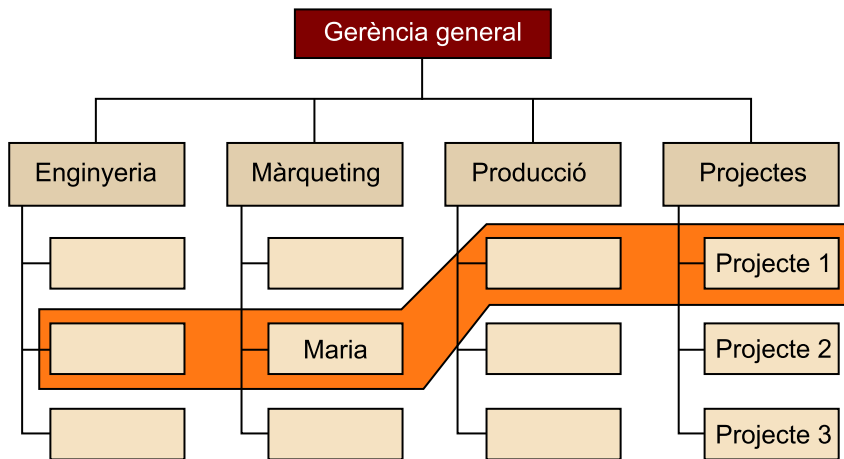
1) **Estructura organitzativa**. Quines persones hi ha i com es relacionen entre elles. Típicament s'identifiquen tres tipus d'estructures organitzatives: funcional, per projectes i matricial (vegeu glossari). Una primera visió per a organitzacions petites i mitjanes inclou la visió matricial com la manera de mantenir la rutina de treball de l'organització (on cada persona té un conjunt de funcions i depèn d'una jerarquia) i poder treballar en projectes vers la innovació. Tot i això, hi ha empreses innovadores que treballen exclusivament per projectes o exclusivament a nivell funcional.

Figura 4. Estructura funcional contra estructura per projectes



Font: [http://www.liderdeproyecto.com/articulos/que\\_estructura\\_organizacional\\_se\\_recomienda\\_para\\_proyectos.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/que_estructura_organizacional_se_recomienda_para_proyectos.html).

Figura 5. Estructura matricial: inclou l'estructura funcional amb una visió de projectes



Font: [http://www.liderdeproyecto.com/articulos/que\\_estructura\\_organizacional\\_se\\_recomienda\\_para\\_proyectos.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/que_estructura_organizacional_se_recomienda_para_proyectos.html).

### Plantejament i estructura en un projecte d'innovació

En un hotel de sol i platja basat en una estructura organitzativa tradicional (funcional, amb departaments com ara habitacions, aliments i begudes, recepció, administració, etc.) es vol implantar un petit parc aquàtic als jardins on ara hi ha la piscina.

En un projecte d'aquestes característiques cal que hi intervinguin diferents persones i equips: s'han de definir els requeriments per al parc aquàtic, s'ha de fer un projecte d'enginyeria per a calcular-ne les estructures, s'ha de muntar el parc amb un conjunt d'equips de muntatge, etc. Per tal de fer l'estructuració i el seguiment del projecte, té sentit que l'establiment identifiqui un cap de projecte, que és el responsable de representar l'hotel en la creació d'aquest nou servei i d'involucrar, en cada moment, les persones i entitats necessàries.

En una primera fase, el cap de projecte ha d'involucrar algú del departament de màrqueting i vendes (serà qui definirà els estàndards del servei ofert), probablement algú de fontaneria (per a analitzar les opcions d'implantar aquesta idea), un enginyer extern, etc. El temps que les persones que treballen per a l'hotel dediquin al projecte serà temps en què no estaran fent la seva feina, i aquest seria un plantejament matricial de l'estructura organitzativa del projecte.

**2) Funcions.** Què han de fer les persones que s'involucren en la innovació, en funció del seu nivell d'involucració i de la visió d'innovació identificada per l'empresa.

**3) Distribució de responsabilitats.** Qui s'encarrega de desenvolupar cadascuna de les funcions identificades i qui se'n responsabilitza. Un fet que cal 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 això és fonamental que s'identifiqui qui fa què en 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 ara 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.

A nivell d'estructura organitzativa, s'ha de tenir en compte que a vegades val la pena **contractar una organització externa** per 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 que cal tenir en compte a l'hora d'identificar una estructura organitzativa afavoridora de la innovació poden ser:

**a)** 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 nivells: a nivell funcional (en cada departament), a nivell regional (en cada regió de referència) i a nivell operatiu (en cada esglaó de la cadena), per exemple. S'ha d'establir un procés d'interconnexió entre les persones dels diferents àmbits identificats.

**b)** L'estructura organitzacional 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.

### **B The Travel Brand**

Un exemple d'això és el model d'integració d'agències establert per B The Travel Brand, amb un model de gestió d'agències en franquícia i associades que permet superar la competència d'agències aïllades.

Figura 6. B The Travel Brand és un model organitzatiu innovador per a agències de viatges independents

Barceló **B the travel brand**

AYUDA CONTACTO AGENCIAS DE VIAJES FRANQUICIAS Y ASOCIADAS 902 200 400

Mi Cuenta

Hoteles Viajes+Hotel Vuelos Cruceros Disney Esquí

B the travel brand > Franquicias y Asociadas

### Franquicias y agencias de viajes asociadas B the travel brand

**Viajeros emprendedores**

**No dudes en emprender creando tu agencia de viajes con nosotros**

Estimado/a amigo/a:

Nos gustaría invitarte a formar parte del mejor equipo humano y profesional, integrándote en un gran grupo turístico con más de 80 años de experiencia en el sector. Tenemos un proyecto de futuro del que nos gustaría que formaras parte.

Estamos seguros que con trabajo e ilusión podemos afrontar cualquier reto y nos ofrecemos para trabajar a tu lado, poniendo a tu disposición nuestros recursos y saber hacer.

Desde 1997 trabajamos con empresarios y emprendedores que han confiado en nuestra enseña, contando con una red de Franquicias y Agencias Asociadas cercana a los 250 puntos de venta que complementan nuestra fuerza de ventas y avisan a Barceló Viajes ahora B the travel brand como el mejor compañero de Viaje. Tenemos un proyecto de futuro del que nos gustaría que formaras parte.

¡Ánimate y contacta con nosotros!

Font: <http://www.bthetravelbrand.com/viajes/franquicias-agencias-asociadas.html>.

c) 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 forma 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 *stakeholder*), cada dia. No està demostrat que qualsevol empleat pugui trobar un entorn en què 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.

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, a través de tallers experiencials o *role-plays*.
- Hi ha d'haver una **formació específica** per a determinades persones que treballaran com a potenciadors i líders de la innovació, a més del treball que realitzen rutinàriament en l'organització.

### Reflexió

En una empresa com Airbnb, que aglutina allotjaments i experiències singulars, té sentit que algú desenvolupi tasques d'innovació? Com ho organitzaríeu pel que fa estructura organitzativa i distribució de responsabilitats?

- Hi ha d'haver **formació avançada** en les grans organitzacions per a les persones que es dediquin exclusivament al procés d'innovació.

En aquesta secció convé afegir un conjunt de tasques que haurà d'incorporar la funció de recursos humans de l'organització per tal d'anar fent passos 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), que distingeixi entre les capacitats d'innovació planificada, intuïtiva i social.
- Establir un programa de formació per a la innovació, per tal de formar en innovació intuïtiva. Es recomana fer dinàmiques de *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 reclutament, 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.

### **Reflexió**

Creieu que en els processos de selecció per a un hotel o un establiment d'oferta complementària hi ha temps i diners per a invertir en analitzar la capacitat innovadora dels candidats? Creieu que invertir-hi temps i diners pot contribuir a millorar la imatge de l'hotel o de l'establiment i la de la destinació? Busqueu a Google "casting para procesos de selección en hoteles". Quins resultats obteniu?

### **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 d'una manera eficient i eficaç.

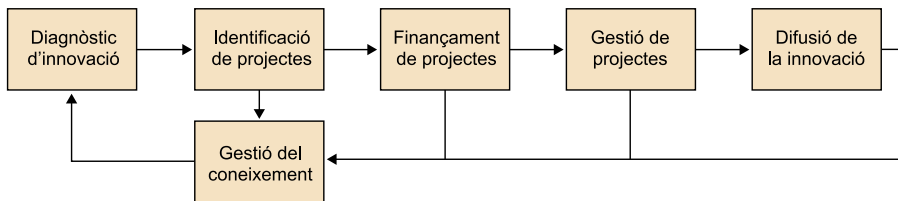
En concret, per a executar el procés de gestió de la innovació s'han identificat els processos següents:

- Analitzar la situació de partida (pel que fa a nivell d'innovació i capacitat innovadora).
- Identificar i prioritzar innovacions.

- Definir i estructurar innovacions.
- Finançar innovacions.
- Desenvolupar i implantar innovacions.
- Recopilar i difondre el coneixement generat en el procés.

El procés es coneix de forma esquemàtica de la manera següent:

Figura 7. Esquema del procés de gestió de la innovació



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

- Unes eines de diagnòstic.
- Uns mecanismes d'identificació d'idees.
- Unes plantilles de definició i estructuració de projectes.
- Un conjunt de recursos de finançament.
- Una eina de gestió documental.
- Un sistema de gestió del coneixement.
- Una xarxa de persones involucrada en la innovació en l'organització.

Té sentit pensar que les eines i processos implantats en una organització de forma adequada poden **marcar una gran diferència en els resultats** que s'obtidran del procés de gestió de la innovació. De tota manera, cada organització ha d'identificar un conjunt de mecanismes personalitzats a la seva situació particular que li permetin mantenir-se a llarg termini en el mercat, 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 d'imbuir 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 forma continuada.
- Poder assignar recursos ràpidament a idees que semblen interessants.
- Treballar en innovacions des de la concepció de la idea fins a la seva posada en el mercat.
- Mesurar el rendiment de la innovació en l'organització, tant pel que fa al nivell 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:

1) 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. En termes d'estímuls o d'incentius per a la innovació, es parteix de la base que cada cultura empresarial, cada subsector turístic i, sobretot, cada persona responen de manera diferent als estímuls. D'altra banda, les persones responen habitualment davant aquells que genera l'entorn on actuen. En aquest sentit, el reforç positiu (la recompensa d'un comportament que es vol mantenir) pot donar bons resultats.

Cada individu pot sentir-se motivat per diferents aspectes, però generalment es podrien diferenciar els següents:

- Reconeixement públic dels èxits en els projectes innovadors.
- Disseny d'un sistema de remuneració que premii la consecució d'innovacions.
- Implantació d'un sistema d'incentius integral i flexible que prevegi, a més de premis dineraris, altres que siguin adaptats al perfil de motivació de cada àrea.
- No-penalització dels errors honestos.
- Temps per desenvolupar noves idees.
- Oportunitat de veure les pròpies idees implantades (intraemprenedoria).

Aquests elements poden materialitzar-se a partir del disseny de diferents programes, com ara el *mentoring* i el *coaching*, premis, plans de desenvolupament de carrera, possibilitat de triar els projectes en què es desitja participar i incentius econòmics, entre d'altres.

2) S'ha de comptar sempre que les tecnologies de la informació i les comunicacions estenen les capacitats humanes, i que és fonamental fer-les servir per a tenir realment una capacitat innovadora distribuïda en tota l'organització. En particular, l'ús d'entorns virtuals i de tecnologies de la informació i la co-

municació afavoreixen especialment la col·laboració i l'aprenentatge per a la innovació, ja que permeten compartir i gestionar una gran quantitat de coneixements, optimitzar processos i gestionar de manera més eficient els projectes d'innovació a l'empresa. En alguns casos, la implantació d'aquests entorns virtuals suposa fer front al desconeixement general d'aquestes eines, la resistència al canvi i la manca de comprensió sobre els beneficis que el seu ús pot aportar en el dia a dia de les persones, a curt termini. Amb la finalitat de superar aquests aspectes i que la implantació sigui un èxit, la implicació de la direcció té un paper rellevant, com també la importància de la transferència de coneixement entre els que implanten el projecte i els usuaris que el fan servir.

3) És important incloure, en el mapa d'eines, mecanismes per a obtenir idees i nous conceptes de qualsevol agent vinculat d'una manera o una altra a l'organització, de qualsevol *stakeholder*. Aquest mapa d'eines ha d'estar obert a l'exterior.

4) 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 com cal la innovació en l'organització. Desenvolupar un joc de mètriques adequat és un prerrequisit per promoure els hàbits adequats cap a la innovació. La proposta de Bayó (2015) inclou les següents mètriques del procés de gestió de la innovació:

a) **Indicadors d'input.** Mesuren l'esforç i la dedicació de l'empresa per a alimentar el procés d'innovació.

Alguns exemples:

- Nombre de persones implicades en projectes d'innovació.
- Temps invertit de la direcció en activitats d'innovació.
- Percentatge de pressupost dedicat a la innovació respecte al pressupost total.
- Percentatge d'inversió en innovació sobre facturació.
- Nombre d'idees generades en un any.

b) **Indicadors de procés.** Mesuren variables sobre les actuacions que s'estan duent a terme en el procés d'innovació.

Alguns exemples:

- Nombre d'idees que han donat lloc a nous conceptes.
- Percentatge de conceptes que es converteixen en productes o serveis.
- Temps mitjà des que es tria un repte fins que es llança al mercat una solució.

- Desviació en temps dels projectes (en percentatge).
- Desviació en pressupost dels projectes (en percentatge).
- Valoració mitjana de les col·laboracions internes i externes.

c) **Indicadors d'output.** Inclou els resultats del procés d'innovació sense tenir en compte el retorn econòmic per a l'organització.

Alguns exemples:

- Nombre de productes nous introduïts durant l'any, gràcies a projectes d'innovació (no simples millores de la cartera ja existent de productes).
- Nombre d'actuacions de protecció dels resultats finalitzades amb èxit (com ara les patents).
- Percentatge d'assoliment dels objectius d'innovació.
- Percentatge de projectes iniciats que no arriben a llançar-se al mercat.
- Grau de satisfacció del client respecte a les noves solucions llançades al mercat.

d) **Indicadors de resultats.** Mesuren l'impacte financer per a avaluar l'èxit de les activitats d'innovació a l'empresa.

Alguns exemples:

- Percentatge de les vendes actuals degudes a productes introduïts els últims tres anys sobre el total de vendes.
- Nombre d'innovacions de procés fetes en un any que hagin suposat un estalvi de costos o de temps.
- Retorn sobre la inversió (ROI) de les idees implementades.

En turisme, el concepte *producte* queda substituït per *servei*, de manera que és possible que no tots aquests exemples d'indicadors puguin tenir sentit per a qualsevol subsector turístic, però és una bona proposta a partir de la qual es poden identificar mètriques que puguin tenir sentit per a cada empresa turística.

Un altre factor que cal tenir en compte és la disposició dels espais físics en l'empresa per a la innovació. Encara que en l'empresa turística els espais estiguin subordinats als diferents processos de producció dels serveis i que la producció i el consum del servei turístic siguin simultanis (i, per tant, no es poden transformar en gran proporció els espais), per a les zones d'oficina (o en el cas del sector de les agències de viatges, on l'estructura física de l'espai és la pròpia d'una oficina d'atenció al client) és important tenir en compte que els entorns de treball físics donen suport a la innovació i creativitat i influeixen en el comportament de les persones. Es tracta d'un element que va més enllà de les qüestions merament estètiques: desenvolupa un paper fonamental en la creació i comunicació d'aspectes relacionats amb una cultura innovadora.

L'oficina o espai de treball ha de proporcionar als empleats tant la possibilitat de concentrar-se com de relacionar-se, interaccionar i col·laborar amb els companys. Quan es dissenyin aquests espais cal tenir en compte quins estats es volen fomentar (concentració individual, negociació, espais de reunions, zones de descans, etc.).

### 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 comprèn 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 on la declaració inclogui creativitat o assumptió 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 forma diferent, que no s'innovi.

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

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

Però, amb freqüència, a les organitzacions:

- No s'encoratja les persones a pensar de forma 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 massa diners en l'intent, 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 massa diners ni temps en coses que no contribueixin al manteniment de l'empresa a curt termini, però sí d'invertir 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 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 quants anys), la innovació deixa de ser "el que les persones diuen" i passa més a ser "el que les persones són".

#### Reflexió

Creieu que una organització amb vuitanta 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 l'actual gerent de l'empresa és algú que entén l'imperatiu de la innovació, però que té un tarannà conservador.

La manera que una organització sigui innovadora és fer servir de forma sistemàtica les pautes que s'han comentat anteriorment: els processos, polítiques i 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 a ser innovadora són, a tall de resum a partir de tot el que s'ha estudiat en l'assignatura:

- Un **compromís** visible per part dels directors de l'organització.
- Una **estructura organitzacional** que suporti i orquestri la innovació.
- Un enfocament disciplinari per a construir les **habilitats** de les persones i per a contractar persones amb habilitats innovadores.
- Les **eines i processos** per a generar noves idees i oportunitats.
- Els mecanismes per a reassignar recursos i per crear un **mercat obert** d'innovacions.
- Una continuïtat de **mecanismes de comunicació i conversa** en tot el que té a veure amb 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, com ara esdeveniments singulars que trenquin la rutina a l'empresa.

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

Figura 8. Construir una forta capacitat d'innovació requereix un enfocament sistemàtic



Font: <http://www.upsocl.com/inspiracion/13-cosas-que-las-personas-mentalmente-fuertes-no-hacen/>.

Dávila (2008) proposa un conjunt d'accions que una organització pot emprendre per a dirigir una empresa cap a la innovació. Ell 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:

**1) 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, demanar 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.

**2) Acció 2. Establir incentius perquè les persones innovin.** Interpretant els incentius de forma àmplia, es tracta de compartir el valor que es crea 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 oferir més llocs de feina, treballar per salvar més vides,...), de reconeixement (mostres d'afecte, 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).

**3) 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.

**4) Acció 4. Triar un model de negoci que permeti innovar, i definir una estratègia d'innovació.** En funció del sector en què 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 estaria basada a innovar per posar-se per davant dels competidors). En el cas del turisme, on 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.

**5) 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.

**6) Acció 6. Crear sistemes de gestió que suportin la innovació.** Per a empreses relativament grans (més de cinquanta persones), Dávila recomana que s'estableixin sistemes per a 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 de forma constant 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.

**7) 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 capítol, 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 sorgit de manera recurrent la importància de les idees i intervencions d'agents externs a l'organització per tal de promoure la innovació. En aquest tòpic s'analitzen dos formats de col·laboració que permeten l'aportació sistemàtica de l'exterior cap a l'organització, de cara 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 següents característiques:

- Estan pensats a llarg termini. No són (habitualment) solucions ràpides a problemes immediats, sinó que són fórmules a llarg termini que requereixen períodes llargs d'incubació per a obtenir resultats.
- Són fórmules basades en pactes en què tothom guanya 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 assumptió 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 com les universitats poden contribuir a l'èxit competitiu, i com els governs poden promoure el desenvolupament econòmic i la prosperitat.

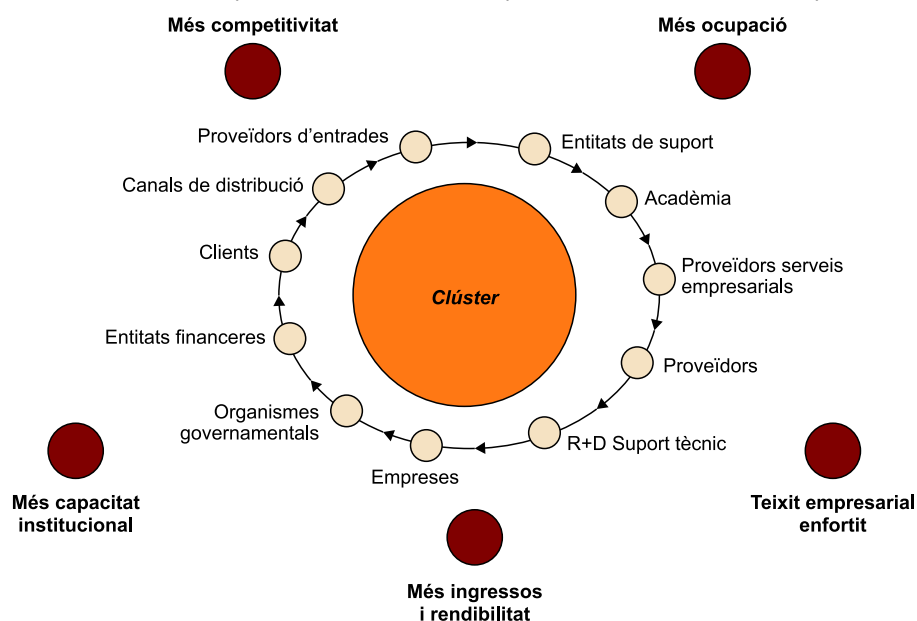
Els clústers són **concentracions geogràfiques d'empreses i institucions interconnectades** en un camp determinat. En el nostre cas, el clúster podria ser sectorial (o no, és a dir, pot ser un clúster vinculat a la destinació turística, com per exemple, un clúster d'empreses turístiques de la Costa Brava) 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 següents col·lectius:

- Associacions empresarials.
- Empreses turístiques.
- Empreses que desenvolupen tecnologia de suport al turisme.

- Proveïdors d'empreses turístiques.
- Universitats 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 guanyar i retenir clients. Si no hi ha competitivitat, el clúster fallarà. Encara que també hi ha d'haver cooperació, la majoria 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 desenvolupar innovacions que millorin la seva posició competitiva respecte d'altres destinacions).

Figura 9. Els clústers estan compostos per diferents elements de la cadena de valor d'un sector, i inclou elements de la triple hèlix de la innovació: empresa, universitat i administració pública



Font: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster.aspx>.

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 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.
- Estimulant la formació de nous negocis, fet que expandeix i enforteix el clúster.

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

- Millor accés a empleats i proveïdors.
- Accés a informació especialitzada.
- Accessibilitat de serveis complementaris (màrqueting i publicitat conjunts, participació en fires, revistes...).
- 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 en un concepte de *life-long learning*.
- 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 a les empreses a aprendre sobre el desenvolupament de la tecnologia, les màquines i components disponibles, els conceptes de màrqueting i de servei, etc. Aquest coneixement es veu afavorit per la facilitat per a 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.

### **El clúster TurisTEC**

TurisTEC és un clúster d'empreses i institucions dedicades a la producció i implantació de solucions tecnològiques per al sector turístic. Té seu a les illes Balears i reuneix el *know-how* 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 hostaleria, 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 de l'obertura de nous mercats fins a l'articulació de projectes de recerca i desenvolupament.

### **3.2. Partenariats**

L'altre format de col·laboració que contemplem en aquest material didàctic és el de la creació de *partnerships*, o associació amb empreses competidores, proveïdors o clients. Un *partnership* (que es traduiria com a 'associació o ali-

ança') 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 a través dels *partnerships*, les empreses poden arribar a acords per a desenvolupar projectes d'innovació de forma conjunta, a partir dels quals obtenir resultats dels quals ambdues parts en treuen benefici. Típicament, el *partnership* es fa servir per a invertir en un projecte d'innovació, però també es pot fer servir per a altres àrees de col·laboració entre empreses.

Aquests dos formats de col·laboració 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 innovar, col·laborar per competir.

### 3.3. La col·laboració publicoprivada

La col·laboració publicoprivada és un concepte que es fa servir en molts àmbits del sector públic, que intenten que algunes iniciatives finançades fins al moment exclusivament per l'àmbit públic passin a ser cofinançades entre àmbit públic i privat, renunciant així a una presa de decisions exclusivament pública i apropant més els projectes a les entitats i persones que els utilitzaran.

En les destinacions, on tots els agents constitueixen l'experiència turística, la col·laboració publicoprivada ha estat especialment significativa pel que fa a **promoció de destinacions**: es creen **consorcis o entitats de promoció turística** que pertanyen a parts iguals a l'Administració pública i algun ens privat representatiu, com cambres de comerç o associacions empresarials.

És el cas del consorci Turisme de Barcelona, format al 50% per l'Ajuntament de Barcelona i la Cambra de Comerç de Barcelona, que ha complert vint anys de trajectòria.

La col·laboració publicoprivada en algunes destinacions està orientada a:

1) **Reconvertir destinacions madures**, en què l'Administració pública s'encarrega de les infraestructures públiques i les empreses de reformar i reconstruir les infraestructures privades, com hotels, restaurants, establiments d'oci, etc., partint d'una planificació decidida de forma conjunta i consensuada amb els residents en la destinació.

2) **Construir la marca de la destinació**, en un tàndem en què l'Administració (que tradicionalment s'havia encarregat de la promoció de la destinació) cedeix part de la responsabilitat de la promoció a canvi que el sector privat decideixi quines accions es fan i a qui van dirigides.

3) **Crear producte**, prenent com a base recursos turístics que es posen en valor, com és el cas de les City Cards en què participen recursos turístics de la destinació i es poden obtenir descomptes en determinats espectacles o una oferta complementària privada.

4) **Incrementar la connectivitat en el transport**, arribant a acords entre companyies aèries, de transport terrestre i/o de transport marítim per a ampliar el nombre de connexions que arriben a una determinada època de l'any, de cara a contribuir a la desestacionalització de l'activitat turística.

5) **Crear esdeveniments singulars** que tenen un impacte en una destinació, com festivals de cinema, esdeveniments esportius o culturals, en els quals la part pública contribueix amb la posada en escena d'espais públics amb la visió que la realització de l'esdeveniment té un clar impacte econòmic en la destinació.

En qualsevol cas, el desafiament de la col·laboració publicoprivada consisteix a establir relacions duradores a llarg termini, que no depenguin de les persones que estiguin assumint rols, sinó d'una generació conjunta de projectes que contribueixin a la innovació i la transformació de la destinació.

Figura 10. La col·laboració publicoprivada és clau en el posicionament de les destinacions



Font: <http://www.computing.es/acuerdos/noticias/1066581011601/interxion-apuesta-colaboracion-publico-privada.1.htm>.

### 3.4. Fases del procés de col·laboració en una destinació

El document OMT (2011) identifica l'evolució del procés de col·laboració en destinacions turístiques com un dels elements clau a l'hora de gestionar destinacions. Aquesta evolució es considera significativa per a la innovació, ja que la col·laboració és un dels factors fonamentals d'èxit en innovació.

Aquesta evolució inclou una sèrie de fases en què els agents involucrats en la destinació (sector públic, sector privat i societat civil) assumeixen rols diferents en la col·laboració, a mesura que la destinació es va configurant com a destinació turística.

Les fases es poden estructurar segons aquesta taula:

Taula 1

Fases	Sector públic	Sector privat	Societat civil
Fase I	Centralitzat	No cooperatiu	Fragmentada
Fase II	Cooperació horitzontal	Aliances estratègiques puntuals	Conscienciació
Fase III	Cooperació horitzontal/vertical	Aliances estratègiques continuades	Formació
Fase IV	Descentralització	Associacionisme empresarial incipient	Associacionisme social incipient
Fase V	Descentralització cooperativa	Associacionisme empresarial enfortit	Associacionisme social enfortit
Fase VI	Cooperació integral: xarxes	Cooperació integral: xarxes	Cooperació integral: xarxes

Aquestes fases es poden descriure com s'indica a continuació:

- **Fase I.** El sector públic és altament centralitzat (sota un concepte d'Estat, amb poques subdivisions geogràfiques o regionals), el sector privat és no cooperatiu i la societat civil està fragmentada, amb un baix nivell de comunicació.
- **Fase II.** És caracteritzada per la cooperació horitzontal entre departaments que afecten el turisme (foment, sanitat, internacionalització...). Les empreses col·laboren entre si de manera puntual i la societat comença a adquirir consciència del fenomen turístic.
- **Fase III.** El sector públic, que col·labora entre departaments, comença a disgregar-se: subdivisions geogràfiques (regions, comarques, diputacions, ajuntaments). Les aliances estratègiques entre empreses es converteixen en un fenomen habitual i la societat civil comença a rebre formació per a la col·laboració.
- **Fase IV.** Es descentralitza l'activitat del sector públic amb la delegació de competències i la col·laboració vertical, les empreses comencen a associar-se i també ho fa la societat civil.
- **Fase V.** La delegació de competències pel que fa al sector públic i la col·laboració entre departaments i diferents nivells de gestió pública és habitual; les associacions empresarials són entitats de pressió i promouen

la innovació i el coneixement, i l'associacionisme social creix al voltant d'iniciatives culturals i de defensa del territori.

- **Fase VI.** La col·laboració és integral. Abraça cada estament (públic, privat i societat civil) de manera individual i tots els estaments de manera conjunta i n'articula les iniciatives en forma de projectes publicoprivats de contingut social al voltant de xarxes de cooperació en la destinació.

## Resum

La capacitat innovadora d'una organització ve articulada a partir de quatre variables: lideratge i estructura organitzativa, persones i habilitats, processos i eines de suport i cultura i valors.

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.

L'estructura organitzativa s'ha d'articular de forma 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 que cal realitzar 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 el *role play* és 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.

La cultura d'innovació comprèn tots aquells temes relacionats amb l'existència i promoció de la innovació com un valor de l'empresa. No sempre els valors identificats per a 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 queda marcat per fer una observació o un suggeriment poc convencional, 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 set 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 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 clústers 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.

La col·laboració publicoprivada per a donar resposta a desafiaments comuns està començant a prendre protagonisme en les destinacions turístiques, i hi participen els agents que més hi tenen a dir sobre determinades iniciatives de suport al turisme que requereixen el compromís de diferents col·lectius, com ara el reposicionament de destinacions madures, la construcció de grans infraestructures turístiques, la promoció turística o l'increment de la connectivitat física d'una destinació (aèria, en tren o en cotxe).



## Exercicis d'autoavaluació

Respon a 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 vers 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 a diferents nivells: 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 fa a 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 diagnòstic de la situació de partida en el procés de gestió de la innovació.
- d) És imprescindible tenir un mecanisme de gestió documental per a fer projectes d'innovació.

6. En una organització innovadora (indiqueu les respostes correctes)...

- 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. 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 els conformen.
- d) afecten la competitivitat del sector incrementant la productivitat de les empreses situades en l'àrea.

## **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

## Glossari

**capacitat innovadora de l'organització** (*f*) És la capacitat per a innovar que té una organització.

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

**eines** (*f pl*) Elements físics o intangibles de què disposa una organització per a ser innovadora.

**estructura funcional** (*f*) Estructura formada per departaments funcionals, on cada treballador està vinculat i realitza tasques assignades al seu departament.

**estructura matricial** (*f*) Estructura funcional en la qual, a més, els treballadors poden participar en projectes que s'articulen de manera horitzontal entre departaments.

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

**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 a altres membres de l'organització.

**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, tot mantenint l'equilibri entre temps, cost i abast.

**habilitats** (*f pl*) Grau de competència d'una persona enfront 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.

**mètriques** (*f pl*) Són 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 que cal seguir a mitjà i llarg termini.

**processos de gestió** (*m pl*) Estructuració de les activitats que s'han de realitzar per a gestionar una activitat determinada.

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

**role play** (*m*) Dinàmica en la qual un o més participants tenen un determinat rol, paper o personalitat.

**sistemes d'informació** (*m pl*) Conjunt organitzat d'elements que interactuen entre si per processar dades i informació i distribuir-la de la manera més adequada possible en una determinada organització en funció dels seus objectius.

**stakeholders** (*m pl*) Són qualsevol dels col·lectius que poden afectar o es poden veure afectats per l'activitat d'una empresa; inclou accionistes, clients, treballadors, associacions empresarials o professionals, governs, comunitats on l'empresa hi té operacions, sindicats, famílies, etc.

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

## Bibliografia

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

**Bayó, E.; Camps, X.** (2015). *Cómo llegar a ser una empresa innovadora*. Barcelona: Agència per a la Competitivitat de l'Empresa (ACCIÓ).

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

**Chesbrough, Henry** (2006). *Open Innovation – The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

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

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

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

**Luis, Mariona** (2014). *Manual de Innovación para Empresarios y Directivos Turísticos*. InnoBalears. Disponible en línia: <[www.innobalears.com](http://www.innobalears.com)>.

**Organització Mundial del Turisme** (2011). *Políticas y Prácticas para el Turismo Mundial*. Madrid: OMT.

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

