
Organización y cultura de innovación

PID_00263414

Mariona Luis Tomás

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 3 horas



Mariona Luis Tomás

Ingeniera industrial, ha dedicado toda su trayectoria profesional al mundo de la consultoría. Trabajó para multinacionales de consultoría durante cinco años y después estableció su propia empresa, especializada en gestión de la investigación, desarrollo e innovación. Vive en Mallorca, desde donde ofrece servicios de consultoría en innovación en turismo a empresas e instituciones del ámbito regional, nacional y europeo. Profesora de la asignatura de Innovación en turismo en la UOC, imparte clases del máster de Alta gestión en política y estrategia de los destinos turísticos, que la UOC organiza junto con la Organización Mundial del Turismo.

Cuarta edición: febrero 2019
© Mariona Luis Tomás
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2019
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Diseño: Manel Andreu
Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL
Depósito legal: B-1.248-2019

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea éste eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares del copyright.

Índice

Introducción	5
Objetivos	7
1. Características organizativas de la innovación	9
1.1. Liderazgo y estructura organizativa	10
1.2. Personas y habilidades	14
1.3. Procesos y herramientas	16
1.4. Cultura y valores	20
2. ¿Qué se tiene que hacer para diseñar organizaciones innovadoras?	22
3. Colaboración: clústeres y partenariados	25
3.1. Clústeres	25
3.2. Partenariados	28
3.3. La colaboración público-privada	28
3.4. Fases del proceso de colaboración en un destino	30
Resumen	32
Ejercicios de autoevaluación	35
Solucionario	37
Glosario	38
Bibliografía	39

Introducción

Este módulo trata de cómo es y cómo se puede **promover una organización innovadora**. Se trata de dar respuesta a la pregunta de cómo conseguir que una organización sea innovadora, independientemente de las condiciones de partida de la organización. Una hipótesis de partida para establecer parámetros que permitan crear una organización innovadora es que **la innovación no es cosa de magia ni de inspiración espontánea**: depende un poco de la suerte, pero en gran medida se puede crear un entorno favorable a la innovación. Si se hubiera partido de la hipótesis de que la innovación es magia, no tendría sentido esta asignatura ni este material didáctico, puesto que dependería de la suerte la identificación e implantación de innovaciones. Por lo tanto, se parte de la base de que sí que **hay un entorno que favorece la innovación**, y en este módulo se analizan las características generales de las organizaciones que pueden inducir a que sean organizaciones innovadoras.

En este capítulo se intentan dar directrices sobre cómo se puede crear este **entorno favorable** a la innovación partiendo del análisis de las condiciones de algunas organizaciones que se han caracterizado por ser innovadoras, o por convertirse en ello en un momento dado. Si uno se fija, se da cuenta de que hay un conjunto de parámetros comunes en ellas, que son los que hemos identificado y descrito en este documento.

Otra idea básica de partida es que **las personas son fundamentales en la innovación**, y que se pueden definir e implantar procesos, herramientas y sistemas, pero si no hay un cambio en la percepción de la innovación por parte de los involucrados en la organización, difícilmente se obtendrán resultados. A las personas, a su perfil y a su proceso de selección también se dedica una parte de este módulo.

El contenido de este módulo se ha distribuido en tres bloques, articulados en torno a los tópicos identificados. En el primero («Características organizativas de la innovación»), se habla de cómo se ha de organizar una entidad para ser innovadora, es decir, para tener capacidad de innovación. En el segundo («¿Qué se tiene que hacer para diseñar organizaciones innovadoras?»), se identifican los parámetros en torno a los cuales gira una organización innovadora y se establecen un conjunto de acciones que emprender hacia la innovación. En el tercero («Colaboración: clústeres y partenariados») se aborda la colaboración como fundamento de la innovación en las organizaciones.

La Cadena Rezidor

Veamos un caso práctico basado en una situación real, el caso de la Cadena Rezidor y cómo invierten en las personas para crear una propuesta diferenciada en el mercado.

En un sector como el hotelero, conocido por su baja reputación laboral, con salarios muy bajos, turnos de trabajo difíciles, competencias laborales de poco recorrido y autonomía limitada, Rezidor apuesta por la inversión en las personas estableciendo un lenguaje común para definir su talento en siete dimensiones que agrupan numerosas competencias profesionales:

- Perspectiva y comprensión estratégica.
- Enfoque comercial.
- Relaciones activas.
- Resultados de calidad.
- Capacidad de solución de problemas.
- Liderazgo y gestión de personas.
- Pasión e integridad.

Estas siete dimensiones, junto con la creación de una escuela de negocios (la Carlson Rezidor Business School) y un servicio de mentores que interconecta a trabajadores con experiencia y trayectoria en la compañía con trabajadores recién llegados, son las bases de la inversión en talento que lleva a cabo Rezidor. Estas bases no solo hacen que las personas se sientan a gusto y ofrezcan su mejor versión a los clientes de la empresa, sino que contribuyen a la innovación planificada, intuitiva y social de forma casi espontánea.

Figura 1. Los hoteles Rezidor son una parte del grupo, establecido a escala global



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

En este módulo examinaremos esta y otras maneras de transformar las organizaciones en elementos innovadores de la sociedad.

Objetivos

Los objetivos que se deben lograr en este módulo son los siguientes:

1. Reflexionar sobre las características organizativas de las entidades innovadoras.
2. Aprender a identificar, motivar y gestionar a las personas innovadoras de las organizaciones.
3. Entender la importancia de la colaboración con los *stakeholders* (grupos de presión) de la organización, y saber implementar estrategias de colaboración con competidores, proveedores y clientes.

1. Características organizativas de la innovación

Si hacemos un análisis de las **empresas turísticas innovadoras** que han surgido en los últimos años, y pudiéramos comparar su estructura organizativa y la cultura de las diferentes organizaciones, nos daríamos cuenta de que **no hay un modelo organizativo que garantice que una empresa es innovadora**. Aun así, hay un marco general definido por un conjunto de factores que se puede usar para desarrollar, implantar y mantener una capacidad de innovación sistemática en el contexto de la empresa turística. Cualquier capacidad de una organización tiene algunos componentes comunes, como por ejemplo determinadas características del liderazgo, la infraestructura organizacional, los valores corporativos y los procesos, herramientas, métricas y habilidades de las personas que forman parte de ello.

Si se trata de una organización que ya funciona desde hace tiempo, el objetivo a la hora de transformar la organización será cambiar estos elementos organizacionales de acuerdo con el modelo que se presenta a continuación, teniendo en cuenta que el objetivo es **implantar un sistema de innovación** que encaje con los objetivos y manera de hacer de la organización así como es ahora, y que no hay un modelo genérico válido y asumible en todos los casos (que, por otro lado, no existe).

En este escenario, se concretan los siguientes elementos interdependientes para la institucionalización de la innovación. Hay que remarcar que estos son cuatro grupos de elementos que definen cómo es una organización, y que hay que incidir en todos ellos para que una organización se pueda considerar innovadora:

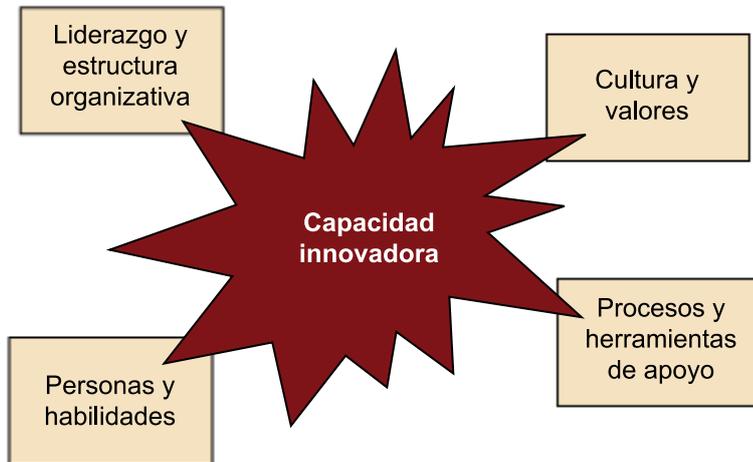
1) **Liderazgo y estructura organizativa**. Todo lo que tiene que ver con el nivel de compromiso de los dirigentes de la organización y con la estructura organizativa de las personas.

2) **Personas y habilidades**. El conocimiento y compromiso de las personas que trabajan en la organización es fundamental, especialmente en turismo, por todo lo que tiene que ver con la innovación intuitiva.

3) **Procesos y herramientas de apoyo**. Han de estar imbuidos en la organización para que las personas sistematicen la incorporación de innovaciones en su rutina diaria. Se trata de procesos que permitan, sistemáticamente, la detección de ideas, la definición de proyectos y su desarrollo e implantación.

4) **Cultura y valores.** Tiene que ver con los incentivos a la colaboración, al compromiso con la innovación y al desafío de lo que está preestablecido en la organización.

Figura 2. Elementos interdependientes para la institucionalización de la innovación



Para cada uno de estos cuatro grandes bloques que se tienen que canalizar hacia la innovación, se presentan a continuación un **conjunto de reflexiones** que tener en cuenta a la hora de definir las características organizativas de la innovación, que serán personalizadas y diferentes para cada organización.

1.1. Liderazgo y estructura organizativa

Esto de construir una capacidad de innovación que se mantenga por sí misma, se desarrolle todo el tiempo y en toda la organización es responsabilidad de la dirección de la empresa, y se necesita su **compromiso y liderazgo** para conseguirlo. Pero ¿qué pasa si la dirección está demasiado involucrada en el día a día de la empresa? En estos casos, un principio puede ser el **lanzamiento de una pequeña iniciativa innovadora** por parte de un jefe intermedio que motive el compromiso y la atención de la dirección, aunque para conseguir capacidad innovadora en la organización es imprescindible la involucración y compromiso posterior de la dirección.

Figura 3. El lanzamiento de un pequeño proyecto puede ser como el aleteo de la mariposa que genera un tsunami



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

La dirección ha de asumir el rol de sincronizar **todas las acciones** que se hagan para inducir la innovación en la organización bajo una definición común o una **visión de innovación** como ventaja competitiva fundamental para la organización. Esta visión la crea la dirección, y debe tener las siguientes características:

- Ha de ser accesible a todos los niveles de la organización.
- Ha de ser flexible.
- Ha de dirigir la toma de decisiones.
- Ha de poder ser comunicada clara y fácilmente.

Esta visión se convierte en la base para hacer de la innovación una **competencia básica** en la organización.

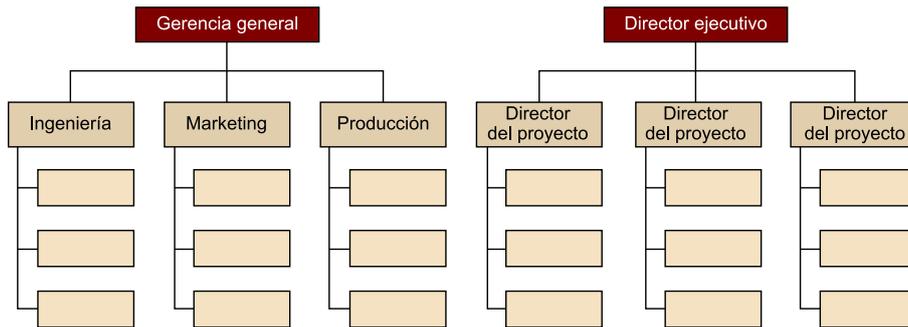
En cuanto a la **estructura organizativa**, como ya se ha indicado, no hay una estructura «de libro» que garantice la innovación en las organizaciones, pero parece fundamental **identificar un conjunto de personas que estén dedicadas a la innovación** como parte de su rutina laboral para la consolidación de la innovación en la organización.

Resulta necesario adecuar las estructuras organizativas de las empresas para desarrollar la innovación de la forma más eficiente posible. Cada vez es más habitual encontrar empresas de servicios en las que la innovación forma parte del organigrama (es decir, hay personas en el organigrama dedicadas a la innovación), pero no en todas las empresas están identificadas y distribuidas las responsabilidades sobre la innovación.

Los elementos sobre los que se tienen que tomar decisiones a la hora de identificar una estructura organizativa capaz de innovar son los siguientes:

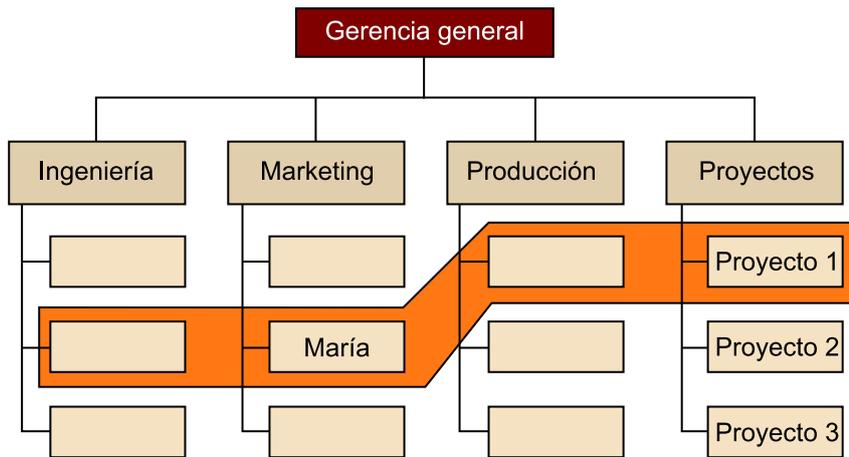
1) **Estructura organizativa**. Qué personas hay y cómo se relacionan entre ellas. Típicamente se identifican tres tipos de estructuras organizativas: funcional, por proyectos y matricial (ver glosario). Una primera visión para organizaciones pequeñas y medianas incluye la visión matricial como la manera de mantener la rutina de trabajo de la organización (donde cada persona tiene un conjunto de funciones y depende de una jerarquía) y poder trabajar proyectos de cara a la innovación. Con todo, hay empresas innovadoras que trabajan exclusivamente por proyectos o exclusivamente desde el punto de vista funcional.

Figura 4. Estructura funcional frente a estructura por proyectos



Fuente: http://www.liderdeproyecto.com/articulos/que_estructura_organizacional_se_recomienda_para_proyectos.html.

Figura 5. Estructura matricial: incluye la estructura funcional con una visión de proyectos



Fuente: http://www.liderdeproyecto.com/articulos/que_estructura_organizacional_se_recomienda_para_proyectos.html.

Planteamiento y estructura en un proyecto de innovación

En un hotel de sol y playa basado en una estructura organizativa tradicional (funcional, con departamentos tales como habitaciones, alimentos y bebidas, recepción, administración, etc.) se quiere implantar un pequeño parque acuático en los jardines donde ahora está la piscina.

En un proyecto de estas características es necesario que intervengan diferentes personas y equipos: se deben definir los requerimientos para el parque acuático, se debe hacer un proyecto de ingeniería para calcular sus estructuras, hay que montar el parque con un conjunto de equipos de montaje, etc. Para hacer la estructuración y el seguimiento del proyecto, tiene sentido que el establecimiento identifique a un jefe de proyecto, que es el responsable de representar al hotel en la creación de este nuevo servicio y de involucrar, en cada momento, a las personas y entidades necesarias.

En una primera fase, el jefe de proyecto debe involucrar a alguien del departamento de marketing y ventas (será quien definirá los estándares del servicio), probablemente a alguien de fontanería (para analizar las opciones de implantar esa idea), a un ingeniero externo, etc. El tiempo que las personas que trabajan para el hotel destinen al proyecto será un tiempo en el que no estarán haciendo su trabajo, y este sería un planteamiento matricial de la estructura organizativa del proyecto.

2) **Funciones.** Qué tienen que hacer las personas que se involucran en la innovación, en función de su nivel de involucración y de la visión de innovación identificada por la empresa.

3) Distribución de responsabilidades. Quién se encarga de desarrollar cada una de las funciones identificadas y quién se responsabiliza de ello. Una cosa que hay que tener en cuenta es que las responsabilidades están distribuidas en la innovación, los organigramas habituales de las empresas turísticas no incluyen la innovación como una función de apoyo, y la responsabilidad sobre las actividades de innovación está diluida en el conjunto de la organización sin que haya un responsable de innovación que coordine estas actividades. Por ello resulta fundamental que se identifique a quién hace qué en lo que tiene que ver con innovación en la organización.

Innovación en grandes cadenas hoteleras

Según COTEC (2007), en grandes cadenas hoteleras, el nivel de responsabilidad y capacidad de decisión respecto de la innovación de la dirección de un establecimiento depende de varios factores, como por ejemplo la política de marcas de la cadena, el grado de centralización de las decisiones en las áreas corporativas o el modelo de negocio seguido, entre otros. La estructura de decisión sobre la innovación en los establecimientos suele estar poco formalizada, a pesar de que además del director pueden participar diferentes agentes de la organización, como por ejemplo los responsables de los departamentos con responsabilidades sobre áreas específicas de la innovación que se trate, los directores de los hoteles, los jefes de departamento, y para las empresas que tienen implantados sistemas de calidad, los comités de calidad y mejora.

En la estructura organizativa, se debe tener en cuenta que a veces vale la pena **contratar a una organización externa** para desarrollar e implantar un proyecto; por eso, en general se considera que es más fácil implantar una innovación tecnológica que una innovación relacionada con las personas y la provisión de servicios (puesto que se puede contratar fácilmente a una empresa externa).

En este escenario, en algunos casos y para determinadas organizaciones, tendrá sentido **crear un departamento de innovación**, o bien garantizar que hay un conjunto de personas que se encargan (junto con la dirección) de:

- Impulsar la innovación como valor en la organización.
- Recoger información y dar una visión global de la situación de la innovación en la empresa.
- Definir una estrategia integral para el desarrollo de la innovación en la empresa.

Algunas reflexiones adicionales que cabe tener en cuenta, a la hora de identificar una estructura organizativa favorecedora de la innovación, pueden ser las siguientes:

a) Si se trata de una **empresa multinacional o altamente descentralizada** (sería el caso típico de una cadena hotelera), vale la pena identificar a personas que se vinculen con la innovación en diferentes niveles: funcional (en cada

departamento), regional (en cada región de referencia) y operativo (en cada peldaño de la cadena), por ejemplo. Se ha de establecer un proceso de interconexión entre las personas de los diferentes ámbitos identificados.

b) La estructura organizacional de apoyo a la innovación ha de **ir más allá de las fronteras preestablecidas**, tiene que destruir las fronteras entre departamentos y áreas de negocio y crear un alto nivel de interconexión, colaboración y conversación entre fronteras.

B The Travel Brand

Un ejemplo de esto es el modelo de integración de agencias establecido por B The Travel Brand, con un modelo de gestión de agencias en franquicia y asociadas que permite superar la competencia de agencias aisladas.

Figura 6. B The Travel Brand es un modelo organizativo innovador para agencias de viajes independientes



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

c) Las personas clave en la capacidad innovadora de una organización no son los innovadores, sino los «**arquitectos**» que crean y consolidan las estructuras de personas dedicadas a la innovación.

1.2. Personas y habilidades

Una de las cosas que se explican de forma recurrente cuando se habla de innovación es la capacidad que debe tener la organización para **movilizar y monetizar la imaginación de cada persona** que está involucrada en ella (cada *stakeholder*), cada día. No está demostrado que cualquier empleado pueda encontrar un entorno en el que se convierta en un innovador extraordinario, pero tampoco está demostrado lo contrario; en este módulo partiremos de la base de que cualquier empleado, si se le ofrecen las condiciones adecuadas, puede convertirse en un innovador para la organización.

La otra hipótesis de partida es que las personas pueden **aprender nuevas habilidades para innovar**; la innovación se puede enseñar, del mismo modo que las personas pueden aprender sobre calidad o sobre creatividad.

Reflexión

En una empresa como Airbnb, que aglutina alojamientos y experiencias singulares, ¿tiene sentido que alguien desarrolle tareas de innovación? ¿Cómo lo organizaríais en cuanto a estructura organizativa y distribución de responsabilidades?

Así, para tener una organización innovadora, hace falta que las personas aprendan habilidades de innovación, y algunos mecanismos para conseguirlo pueden ser estos:

- **Formar a todos los empleados** de la organización en un conjunto de habilidades básicas para la innovación. En turismo, se considera fundamental que estas habilidades básicas incluyan innovación intuitiva a través de talleres experienciales o *role-plays*.
- Debe haber una **formación específica** para determinadas personas que trabajarán como potenciadores y líderes de la innovación, además del trabajo que realizan rutinariamente en la organización.
- Debe haber **formación avanzada**, en las grandes organizaciones, para las personas que se dediquen exclusivamente al proceso de innovación.

En esta sección conviene añadir un conjunto de tareas que deberá incorporar la función de recursos humanos de la organización para ir dando pasos hacia una organización innovadora. El **departamento de recursos humanos** habría de ayudar a construir la capacidad innovadora en toda la organización a partir de actividades como las que se indican a continuación:

- Diseñar un currículum de innovación (el perfil innovador que tiene que tener cada trabajador de la empresa), que distinga entre las capacidades de innovación planificada, intuitiva y social.
- Establecer un programa de formación para la innovación, para formar en innovación intuitiva. Se recomienda hacer dinámicas de *role-play*.
- Incluir preguntas relativas a la innovación en los sistemas de evaluación de los trabajadores, y en las encuestas de clima laboral.
- Incluir el análisis del espíritu innovador de los candidatos a trabajadores en los procesos de reclutamiento, incluyendo test de resolución de problemas, análisis de la capacidad de trabajo en equipo, y análisis de la capacidad de innovación intuitiva.
- Apoyar otras iniciativas internas.

Reflexión

¿Creéis que en los procesos de selección para un hotel o un establecimiento de oferta complementaria hay tiempo y dinero para invertir en analizar la capacidad innovadora de los candidatos? ¿Creéis que invertir tiempo y dinero en esto puede contribuir a mejorar la imagen del hotel o del establecimiento y la del destino? Buscad en Google «casting para procesos de selección en hoteles». ¿Qué resultados obtenéis?

1.3. Procesos y herramientas

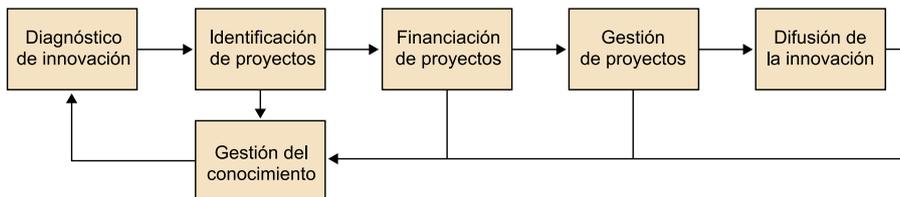
En este material didáctico se han identificado un conjunto de procesos fundamentales en la gestión de la innovación y un conjunto de herramientas de apoyo que pueden ser muy útiles a la hora de gestionarla de manera eficiente y eficaz.

En concreto, para ejecutar el proceso de gestión de la innovación se han identificado los siguientes procesos:

- Analizar la situación de partida (nivel de innovación y capacidad innovadora).
- Identificar y priorizar innovaciones.
- Definir y estructurar innovaciones.
- Financiar innovaciones.
- Desarrollar e implantar innovaciones.
- Recopilar y difundir el conocimiento generado en el proceso.

El proceso se representa de forma esquemática de la siguiente manera:

Figura 7. Esquema del proceso de gestión de la innovación



Adicionalmente, hay un conjunto de herramientas que son fundamentales para la gestión de la innovación:

- Unas herramientas de diagnóstico.
- Unos mecanismos de identificación de ideas.
- Unas plantillas de definición y estructuración de proyectos.
- Un conjunto de recursos de financiación.
- Una herramienta de gestión documental.
- Un sistema de gestión del conocimiento.
- Una red de personas involucrada en la innovación en la organización.

Tiene sentido pensar que las herramientas y los procesos implantados en una organización de forma adecuada pueden **marcar una gran diferencia en los resultados** que se obtendrán del proceso de gestión de la innovación. De todas maneras, cada organización ha de identificar un conjunto de mecanismos per-

sonalizados a su situación particular que le permitan mantenerse a largo plazo en el mercado, y esto incluye trazar un mapa propio de procesos y herramientas que resulten operativas y estén integradas en el día a día de la empresa.

Las capacidades que ha de presentar este mapa propio de la organización son las siguientes:

- Generar de forma continuada nuevas ideas que deriven en oportunidades estratégicas para la organización.
- Hacer que la innovación sea parte de la labor de todos los trabajadores de la organización.
- Innovar sistemáticamente en todo el modelo de negocio.
- Construir una arquitectura de innovación que permita identificar y gestionar proyectos de forma continuada.
- Poder asignar recursos rápidamente a ideas que parecen interesantes.
- Trabajar en innovaciones desde la concepción de la idea hasta su puesta en el mercado.
- Medir el rendimiento de la innovación en la organización, tanto por lo que respecta al nivel de innovación (en comparación con otras empresas del sector y otros sectores) como a la capacidad innovadora (compromiso de la organización con la innovación).

Algunas reflexiones adicionales en torno al mapa de herramientas y procesos podrían ser las siguientes:

1) Es importante que las herramientas y los procesos estén disponibles para todos los trabajadores de la organización, y que los trabajadores tengan incentivos para usarlos de forma continuada. En términos de estímulos o incentivos para la innovación, partimos de la base de que cada cultura empresarial, cada subsector turístico y, sobre todo, cada persona responden de forma diferente a los estímulos. Por otra parte, las personas responden habitualmente ante aquellos que genera el entorno donde actúan. En este sentido, el refuerzo positivo (la recompensa de un comportamiento que se quiere mantener) puede dar buenos resultados.

Cada individuo puede sentirse motivado por diferentes aspectos, pero generalmente se podrían diferenciar los siguientes:

- Reconocimiento público de los éxitos en los proyectos innovadores.
- Diseño de un sistema de remuneración que premie la consecución de innovaciones.

- Implantación de un sistema de incentivos integral y flexible que contemple, además de premios dinerarios, otros adaptados al perfil de motivación de cada área.
- No penalización de los errores honestos.
- Tiempo para desarrollar nuevas ideas.
- Oportunidad de ver las propias ideas implantadas (intraemprendería).

Estos elementos pueden materializarse a partir del diseño de diferentes programas, tales como el *mentoring* y el *coaching*, premios, planes de desarrollo de carrera, posibilidad de elegir los proyectos en los que se desea participar e incentivos económicos, entre otros.

2) Cabe considerar que las tecnologías de la información y la comunicación extienden las capacidades humanas, y que es fundamental usarlas para tener realmente una capacidad innovadora distribuida en toda la organización. En particular, el uso de entornos virtuales y de tecnologías de la información y la comunicación favorecen especialmente la colaboración y el aprendizaje para la innovación, ya que permiten compartir y gestionar una gran cantidad de conocimientos, optimizar procesos y gestionar de forma más eficiente los proyectos de innovación en la empresa. En algunos casos, la implantación de estos entornos virtuales supone hacer frente al desconocimiento general de estas herramientas, la resistencia al cambio y la falta de comprensión sobre los beneficios que puede aportar su uso en el día a día de las personas, a corto plazo. Con el fin de superar estos aspectos y de que la implantación sea un éxito, la implicación de la dirección tiene un papel relevante, así como la importancia de la transferencia de conocimiento entre los que implantan el proyecto y los usuarios que lo utilizan.

3) Es importante incluir, en el mapa de herramientas, mecanismos para obtener ideas y nuevos conceptos de cualquier agente vinculado de una manera u otra a la organización, de cualquier *stakeholder*. Este mapa de herramientas ha de estar abierto al exterior.

4) La manera de evaluar el mapa de herramientas y procesos implica un cambio en las métricas y en los criterios de bonificación de la organización. En general, los esquemas de evaluación van más encaminados hacia la optimización que hacia la innovación. Se han de tener en cuenta factores empresarialmente arriesgados, como la capacidad de asumir riesgos o las oportunidades de romper las normas para promover y valorar la innovación en la organización como es preciso. Desarrollar un juego de métricas adecuado es un prerrequisito para promover los hábitos adecuados hacia la innovación. La propuesta de Bayó (2015) incluye las siguientes métricas del proceso de gestión de la innovación:

a) Indicadores de input. Miden el esfuerzo y la dedicación de la empresa para alimentar el proceso de innovación.

Algunos ejemplos:

- Número de personas implicadas en proyectos de innovación.
- Tiempo invertido de la dirección en actividades de innovación.
- Porcentaje de presupuesto dedicado a la innovación respecto al presupuesto total.
- Porcentaje de inversión en innovación sobre facturación.
- Número de ideas generadas en un año.

b) Indicadores de proceso. Miden variables sobre las actuaciones que se están llevando a cabo en el proceso de innovación.

Algunos ejemplos:

- Número de ideas que han dado lugar a nuevos conceptos.
- Porcentaje de conceptos que se convierten en productos o servicios.
- Tiempo medio desde que se elige un reto hasta que se lanza al mercado una solución.
- Desviación en tiempo de los proyectos (en porcentaje).
- Desviación en presupuesto de los proyectos (en porcentaje).
- Valoración media de las colaboraciones internas y externas.

c) Indicadores de output. Incluye los resultados del proceso de innovación sin tener en cuenta el retorno económico para la organización.

Algunos ejemplos:

- Número de productos nuevos introducidos durante el año, gracias a proyectos de innovación (no simples mejoras de la cartera ya existente de productos).
- Número de actuaciones de protección de los resultados finalizadas con éxito (como las patentes).
- Porcentaje de consecución de los objetivos de innovación.
- Porcentaje de proyectos iniciados que no llegan a lanzarse al mercado.
- Grado de satisfacción del cliente respecto a las nuevas soluciones lanzadas al mercado.

d) Indicadores de resultados. Miden el impacto financiero para evaluar el éxito de las actividades de innovación en la empresa.

Algunos ejemplos:

- Porcentaje de las ventas actuales debidas a productos introducidos en los últimos tres años sobre el total de ventas.
- Número de innovaciones de proceso realizadas en un año que hayan supuesto un ahorro de costes o de tiempo.

- Retorno sobre la inversión (ROI) de las ideas implementadas.

En turismo, el concepto *producto* queda sustituido por *servicio*, por lo que es posible que no todos estos ejemplos de indicadores puedan tener sentido para cualquier subsector turístico, pero es una buena propuesta a partir de la cual se pueden identificar métricas que puedan tener sentido para cada empresa turística.

Otro factor a tener en cuenta es la disposición de los espacios físicos en la empresa para la innovación. Aunque en la empresa turística los espacios estén subordinados a los diferentes procesos de producción de los servicios y que la producción y el consumo del servicio turístico sean simultáneos (y, por tanto, no se pueden transformar en gran proporción los espacios), para las zonas de oficina (o en el caso del sector de las agencias de viajes, donde la estructura física del espacio es la propia de una oficina de atención al cliente) es importante tener en cuenta que los entornos de trabajo físicos favorecen la innovación y creatividad e influyen en el comportamiento de las personas. Se trata de un elemento que va más allá de las cuestiones meramente estéticas: desarrolla un papel fundamental en la creación y comunicación de aspectos relacionados con una cultura innovadora.

La oficina o espacio de trabajo debe proporcionar a los empleados tanto la posibilidad de concentrarse como de relacionarse, interactuar y colaborar con los compañeros. Al diseñar estos espacios hay que tener en cuenta qué estados se quieren fomentar (concentración individual, negociación, espacios de reuniones, zonas de descanso, etc.).

1.4. Cultura y valores

La cultura de innovación comprende todos aquellos temas relacionados con la **existencia y promoción de la innovación como un valor de la empresa**. Lo primero que se debe tener en cuenta a la hora de hablar de cultura y valores de una organización es que no vienen dados por una «declaración de valores», y puede haber un escenario donde la declaración incluya creatividad o asunción de riesgos entre los valores pero que, a la vez, estandarice los procesos de tal manera que no se promueva que se hagan las cosas de forma diferente, que no se innove.

Una organización es innovadora si las personas que trabajan en ella perciben que la organización:

- Es una organización donde cualquier idea es bienvenida, independientemente de donde venga.
- Es una organización en la que nadie queda marcado por hacer una observación o una sugerencia poco convencional.

Reflexión

¿Qué mecanismo estableceríais en vuestra organización para obtener ideas de cualquier agente que esté vinculado de una manera u otra a la organización?

- Es una organización donde las personas no tienen miedo de equivocarse.
- Es una organización donde los trabajadores sienten un gran nivel de confianza y apoyo.

Pero, con frecuencia, en las organizaciones:

- No se alienta a las personas a pensar de forma independiente.
- No se permite la expresión de ideas.
- No se valora que las personas asuman riesgos.
- No se permite a los trabajadores intentar hacer algo que podría tener un impacto en el «sistema».

En este segundo caso, no se está ante una organización innovadora. Si los potenciales innovadores solo pueden tener éxito en la organización a pesar del sistema, es que, por definición, la innovación no es una capacidad intrínseca a la organización, y no forma parte de la cultura corporativa.

Partimos de la base de que una organización ha de ir innovando de manera continuada sin perder demasiado dinero en el intento, y que tiene que continuar haciendo los procesos que le permitan mantenerse en el mercado a corto plazo (es decir, facturar). Por lo tanto, no se trata de perder demasiado dinero ni tiempo en cosas que no contribuyan al mantenimiento de la empresa a corto plazo, pero sí de invertir en cosas que garanticen el mantenimiento de la empresa en el mercado a largo plazo.

La **dimensión cultural** es la más complicada de gestionar en una organización, y es una de las dimensiones que requiere más tiempo para posicionarse. No se ha de olvidar que hablar de innovación no es suficiente para que se convierta en un valor de la organización; los valores tienen poco que ver con lo que una organización dice y mucho que ver con lo que una organización es, y resulta fundamental hacer esta distinción.

El ámbito de la cultura de la organización es lo más intangible y lo que requiere un mayor esfuerzo específico para ser analizado en profundidad. Para que la innovación se convierta en un valor intrínseco en la organización, ha de estar fuertemente internalizada y claramente tangible para los trabajadores que conforman la organización. Se tiene que convertir en una suma entre mensajes y comportamientos: debe ser una integración coherente para las personas entre procesos, métricas, estructuras de compensación, retórica y comportamiento de la dirección. Si una empresa llega a esta coherencia y la mantiene durante un tiempo (durante unos años), la innovación deja de ser «lo que las personas dicen» y pasa más a ser «lo que las personas son».

Reflexión

¿Creéis que una organización con ochenta años de funcionamiento puede ser innovadora? ¿Y transformarse en innovadora? ¿Por qué lo pensáis? ¿Qué haríais para intentarlo?

2. ¿Qué se tiene que hacer para diseñar organizaciones innovadoras?

La transición hacia una organización innovadora es un proceso que parte de un análisis de la situación de partida. Habitualmente, uno se puede encontrar en organizaciones que ya hace mucho tiempo que están en el mercado, que quizás (o no) fueron creadas por una persona innovadora que ya no está. Es posible que el actual gerente de la empresa sea alguien que entiende el imperativo de la innovación, pero que tiene un talante conservador.

La manera de que una organización sea innovadora es usar de forma sistemática las pautas que se han comentado anteriormente: los procesos, políticas y sistemas permiten una cultura de innovación que evoluciona y se perpetúa a sí misma.

Como siempre, no hay una receta mágica para predeterminar la cultura de una organización, pero los ejes que ha de incluir una organización para ser innovadora son, a modo de resumen a partir de todo lo que se ha estudiado en la asignatura, los siguientes:

- Un **compromiso** visible por parte de los directores de la organización.
- Una **estructura organizacional** que soporte y orqueste la innovación.
- Un enfoque disciplinar para construir las **habilidades** de las personas y para contratar a personas con habilidades innovadoras.
- Las **herramientas y procesos** para generar nuevas ideas y oportunidades.
- Los mecanismos para reasignar recursos y para crear un **mercado abierto** de innovaciones.
- Una continuidad de **mecanismos de comunicación y conversación** en todo lo que tiene que ver con innovación.
- Las **métricas (indicadores), sistema contable y estructuras de compensación** para la promoción de la innovación.
- Las **actividades culturales** regulares que promuevan la innovación y le permitan fluir, como por ejemplo acontecimientos singulares que rompan con la rutina en la empresa.

La conclusión es que **construir una fuerte capacidad de innovación requiere un enfoque sistemático**. La transición cultural de la innovación tiene que ser permanente.

Figura 8. Construir una fuerte capacidad de innovación requiere un enfoque sistemático



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

Dávila (2008) propone un conjunto de acciones que una organización puede emprender para llevar a una empresa hacia la innovación. Él considera que se tiene que prestar atención a muchos aspectos organizativos, pero que no hay magia en la consolidación de empresas innovadoras, y tampoco hay demasiada diferencia con la implantación de otros procesos dentro de la empresa. Estas acciones siguen los siguientes ejes:

1) Acción 1. Establecer credibilidad y una atmósfera de trabajo que favorezca la innovación. Se trata de establecer un diálogo en todos los niveles. Las personas tienen que dedicar tiempo a escuchar, recabar opiniones y explicar por qué se eligen determinadas alternativas. La credibilidad se consigue a partir de una dirección que requiere compromiso, exigencia y pasión, que no siempre decide a favor de la mayoría, y que alguna vez se impone.

2) Acción 2. Establecer incentivos para que las personas innoven. Interpretando los incentivos de forma amplia, se trata de compartir el valor que se crea con las personas que ayudan a crearlo. Así, estos incentivos pueden ser económicos (remuneración u opciones sobre acciones), de visión (trabajar para que la comunidad viva mejor, trabajar para ofrecer más puestos de trabajo, trabajar para salvar más vidas...), de reconocimiento (muestras de aprecio, invitaciones a acontecimientos de la empresa, etc.) o de pasión (lo que sería motivación intrínseca derivada por la pasión que sienten las personas con lo que hacen).

3) Acción 3. Crear una cultura equilibrada, entre la tecnología y el modelo de negocio. Si la innovación puede venir de la implantación de tecnología o de cambios en el modelo de negocio, cualquier persona de la organización puede innovar.

4) Acción 4. Elegir un modelo de negocio que permita innovar, y definir una estrategia de innovación. En función del sector en el que se mueva la empresa, decidir si se lleva a cabo una estrategia defensiva o agresiva respecto de

la innovación (la defensiva sería más conservadora, con esfuerzos incrementales y reactivos hacia los competidores, y la agresiva estaría basada en innovar para ponerse por delante de los competidores). En el caso del turismo, donde los mercados son más o menos estables, la innovación incremental suele ser suficiente para periodos relativamente largos, a pesar de que cualquier mercado está abierto a una innovación radical que haga que los modelos de negocio y las tecnologías de lo que parecía un mercado estable queden obsoletos.

5) Acción 5. Crear sistemas de indicadores y de información adecuados.

Estos sistemas han de estar al alcance de todos los miembros de la organización, y la idea es que haya un conjunto de indicadores para cada etapa del proceso de innovación.

6) Acción 6. Crear sistemas de gestión que soporten la innovación.

Para empresas relativamente grandes (más de cincuenta personas), Dávila recomienda que se establezcan sistemas para saber qué hace cada persona y comunicar qué se espera de ellos. Los sistemas de gestión tienen que dar cobertura a cuatro roles: ejecutar el modelo de negocio y generar el valor esperado, mejorar de forma constante el modelo de negocio, gestionar nuevas capacidades para que la empresa pueda desarrollar nuevos negocios y apoyar nuevas ideas de negocio generadas por cualquier persona de la empresa.

7) Acción 7. Diseñar y gestionar un proceso de innovación. Esta acción consiste en definir y personalizar un proceso de gestión de la innovación que defina las actividades que hay que hacer y los responsables de llevarlas a cabo dentro de la organización.

Si analizamos estas acciones con calma, veremos que son coherentes con lo que se ha presentado en este capítulo, y que hay un consenso general sobre las bases que dan capacidad innovadora a una organización.

3. Colaboración: clústeres y partenariados

A lo largo de este módulo ha salido de modo recurrente la importancia de las ideas e intervenciones de agentes externos a la organización para promover la innovación. En este tópico, se analizan dos formatos de colaboración que permiten la aportación sistemática del exterior hacia la organización, de cara a favorecer su proceso de innovación y su consolidación continuada en el mercado. Estos dos formatos son los clústeres y los partenariados.

Los formatos de colaboración que proponemos tienen las siguientes características:

- Están pensados a largo plazo. No son (habitualmente) soluciones inmediatas a problemas inmediatos, sino que son fórmulas a largo plazo que requieren periodos largos de incubación para obtener resultados.
- Son fórmulas basadas en pactos en los que todos ganan con la colaboración, a pesar de que es posible que la organización pierda en alguna acción puntual.
- Mantienen la independencia de la empresa, puesto que no implican copropiedad ni asunción de los riesgos del negocio del otro.
- Promueven la innovación y el conocimiento en la organización, puesto que permiten acceder a conocimiento externo o compartir el conocimiento que genera la ejecución de proyectos conjuntos.

3.1. Clústeres

Los clústeres representan una nueva manera de pensar cómo las empresas se tienen que configurar, cómo las instituciones –por ejemplo, universidades– pueden contribuir al éxito competitivo, y cómo los gobiernos pueden promover el desarrollo económico y la prosperidad.

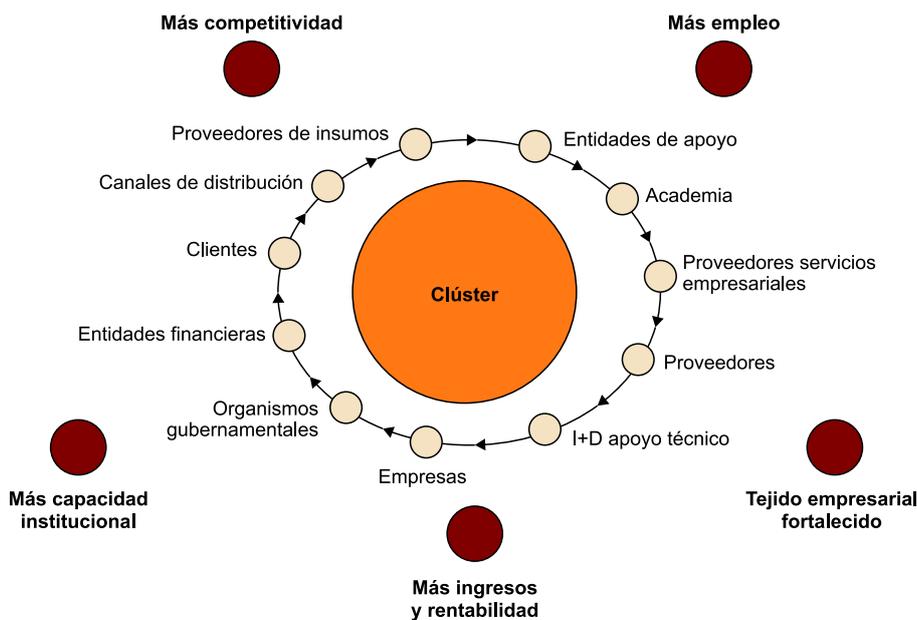
Los clústeres son **concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas** en un campo determinado. En nuestro caso, el clúster podría ser sectorial (o no, es decir, puede ser un clúster vinculado al destino turístico, por ejemplo, un clúster de empresas turísticas de la Costa Brava) o un clúster sectorial dentro de un área geográfica (por ejemplo, un clúster de empresas hoteleras de la Costa Brava) y habría de incluir agentes de los siguientes colectivos:

- Asociaciones empresariales.

- Empresas turísticas.
- Empresas que desarrollan tecnología de apoyo al turismo.
- Proveedores de empresas turísticas.
- Universidad y departamentos universitarios con vinculación al turismo.
- Centros tecnológicos y científicos vinculados al turismo.
- Profesionales autónomos del sector.

El principal objetivo del clúster es **promover la colaboración y la competición** entre las empresas del sector. Los rivales compiten intensamente para ganar y retener clientes. Si no hay competitividad, el clúster fallará. No obstante, también debe haber cooperación, la mayoría vertical (entre proveedores y clientes del clúster, entre los diferentes eslabones de la cadena de valor) u horizontal (básicamente, colaboración entre empresas de un mismo sector para desarrollar innovaciones que mejoren su posición competitiva respecto de otros destinos).

Figura 9. Los clústeres están compuestos por diferentes elementos de la cadena de valor de un sector, e incluye elementos de la triple hélice de la innovación: empresa, universidad y Administración pública



Fuente: <http://www.camamedellin.com.co/site/cluster-y-competitividad/comunidad-cluster.aspx>.

El clúster se ha de entender como una nueva manera de organizar la cadena de valor, basada en la idea de que la proximidad de compañías e instituciones en una localización promueve una mejor coordinación y confianza, sin imponer la inflexibilidad de la integración vertical o los problemas de gestión de crear y mantener vínculos formales como redes, alianzas y participación en empresas. Un clúster de organizaciones independientes vinculadas informalmente representa una organización informal que ofrece ventajas en eficiencia, efectividad y flexibilidad.

Los clústeres **afectan a la competitividad** principalmente de tres maneras:

- Incrementando la productividad de empresas situadas en el área.

- Dirigiendo el tono y la dirección de la innovación.
- Estimulando la formación de nuevos negocios, lo que expande y fortalece el clúster.

Las aportaciones del clúster a la competitividad del sector se pueden medir según los siguientes ejes:

- Mejor acceso a empleados y proveedores.
- Acceso a información especializada.
- Accesibilidad de servicios complementarios (marketing y publicidad conjuntos, participación en ferias, revistas...).
- Acceso a las instituciones y a los bienes de uso público (particularmente importante en un sector como es el turismo, donde el entorno y las infraestructuras públicas son activos de los modelos de negocio turísticos).
- Gasto público por infraestructura especializada o programas educativos en un concepto de *life-long learning*.
- Mejor motivación y medida del rendimiento del sector. Los clústeres facilitan la medida y la comparación del rendimiento para que los competidores locales compartan las circunstancias generales. Las instituciones financieras pueden acumular el conocimiento del clúster, que puede ser utilizado para hacer seguimiento del rendimiento.
- Promoción de la innovación. Las relaciones habituales con otras entidades en el clúster ayudan a las empresas a aprender sobre el desarrollo de la tecnología, las máquinas y los componentes disponibles, los conceptos de marketing y de servicio, etc. Este conocimiento se ve favorecido por la facilidad para hacer visitas y el contacto frecuente cara a cara.
- Creación de nuevas empresas. Los nuevos proveedores, por ejemplo, proliferan en el clúster porque una base de clientes concentrada disminuye los riesgos y les hace más fácil llegar al mercado.

El clúster TurisTEC

TurisTEC es un clúster de empresas e instituciones dedicadas a la producción e implantación de soluciones tecnológicas para el sector turístico. Tiene su sede en las islas Baleares y reúne el *know-how* equivalente a más de setenta años de experiencia en desarrollo y mejora de destinos turísticos. Tiene el aval de una amplia cartera de clientes líder en hostelería, transporte aéreo, transporte marítimo, TOC (turismo, ocio y cultura), oferta complementaria, agencias de viaje y prácticamente la totalidad de la cadena de valor de la industria. Las empresas de turisTEC se han agrupado en torno al clúster para desarrollar iniciativas conjuntas de innovación, desde la apertura de nuevos mercados a la articulación de proyectos de investigación y desarrollo.

3.2. Partenariados

El otro formato de colaboración que contemplamos en este material didáctico es el de la creación de *partnerships*, o asociación con empresas competidoras, proveedores o clientes. Un *partnership* (que se traduciría como ‘asociación’ o ‘alianza’) es un **contrato nominal entre personas o entidades** que, en un espíritu de cooperación, acuerdan llevar a cabo una iniciativa, contribuir a ella mediante la combinación de bienes, de conocimientos o actividades, y compartir sus beneficios.

La idea es que a través de los *partnerships*, las empresas pueden llegar a acuerdos para desarrollar proyectos de innovación de manera conjunta, a partir de los cuales pueden obtener resultados de los que ambas partes sacan beneficio. Típicamente, el *partnership* se usa para invertir en un proyecto de innovación, pero también se puede usar para otras áreas de colaboración entre empresas.

Estos dos formatos de colaboración forman parte de las herramientas para la promoción de la innovación, y están directamente vinculados a la actitud y capacidad de las personas para unirse y llegar a acuerdos que les permitan colaborar para innovar, colaborar para competir.

3.3. La colaboración público-privada

La colaboración público-privada es un concepto que se usa en muchos ámbitos del sector público; se intenta que algunas iniciativas financiadas hasta el momento exclusivamente por el ámbito público pasen a ser cofinanciadas entre el ámbito público y el privado, renunciando así a una toma de decisiones exclusivamente pública y acercando más los proyectos a las entidades y personas que van a utilizarlos.

En los destinos, donde todos los agentes constituyen la experiencia turística, la colaboración público-privada ha sido especialmente significativa por lo que respecta a la **promoción de destinos**: se crean **consorcios o entidades de promoción turística** que pertenecen, a partes iguales, a la Administración pública y a algún ente privado representativo, como cámaras de comercio o asociaciones empresariales

Es el caso del consorcio «Turismo de Barcelona», formado al 50 % por el Ayuntamiento de Barcelona y la Cámara de Comercio de Barcelona, que ha completado veinte años de trayectoria.

La colaboración público-privada en algunos destinos está orientada a:

1) **Reconvertir destinos maduros**, en los que la Administración pública se encarga de las infraestructuras públicas y las empresas, de reformar y reconstruir las infraestructuras privadas, como hoteles, restaurantes, establecimientos de ocio, etc., partiendo de una planificación decidida de forma conjunta y consensuada con los residentes en el destino.

2) **Construir la marca del destino**, en un tándem en el que la Administración (que tradicionalmente se había encargado de la promoción del destino) cede parte de la responsabilidad de la promoción a cambio de que el sector privado decida qué acciones se hacen y a quién van dirigidas.

3) **Crear producto**, tomando como base recursos turísticos que se ponen en valor, como es el caso de las *city cards*, en las que participan recursos turísticos del destino y se pueden obtener descuentos en determinados espectáculos u oferta complementaria privada.

4) **Incrementar la conectividad en el transporte**, llegando a acuerdos entre compañías aéreas, de transporte terrestre y/o de transporte marítimo para ampliar el número de conexiones que llegan en una determinada época del año, de cara a contribuir a la desestacionalización de la actividad turística.

5) **Crear eventos singulares** que tengan un impacto en un destino, como festivales de cine, acontecimientos deportivos o culturales, en los cuales la parte pública contribuya con la puesta en escena de espacios públicos, y con la visión de que la realización del acontecimiento tiene un claro impacto económico en el destino.

En cualquier caso, el desafío de la colaboración público-privada consiste en establecer relaciones duraderas a largo plazo, que no dependan de las personas que estén asumiendo roles, sino de una generación conjunta de proyectos que contribuyan a la innovación y transformación del destino.

Figura 10. La colaboración público-privada es clave en el posicionamiento de los destinos



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

3.4. Fases del proceso de colaboración en un destino

El documento OMT (2011) identifica la evolución del proceso de colaboración en destinos turísticos como uno de los elementos clave a la hora de gestionar destinos. Esta evolución se considera significativa para la innovación, ya que la colaboración es uno de los factores fundamentales de éxito en innovación.

Esta evolución incluye una serie de fases en las que los agentes involucrados en el destino (sector público, sector privado y sociedad civil) asumen roles diferentes en la colaboración, a medida que el destino se va configurando como destino turístico.

Las fases se pueden estructurar según esta tabla:

Tabla 1

Fases	Sector público	Sector privado	Sociedad civil
Fase I	Centralizado	No cooperativo	Fragmentada
Fase II	Cooperación horizontal	Alianzas estratégicas puntuales	Concienciación
Fase III	Cooperación horizontal/vertical	Alianzas estratégicas continuas	Formación
Fase IV	Descentralización	Asociacionismo empresarial incipiente	Asociacionismo social incipiente
Fase V	Descentralización cooperativa	Asociacionismo empresarial fortalecido	Asociacionismo social fortalecido
Fase VI	Cooperación integral: redes	Cooperación integral: redes	Cooperación integral: redes

Estas fases se pueden describir como se indica a continuación:

- **Fase I.** El sector público es altamente centralizado (bajo un concepto de Estado, con pocas subdivisiones geográficas o regionales), el sector privado es no cooperativo y la sociedad civil está fragmentada, con un bajo nivel de comunicación.
- **Fase II.** Se caracteriza por la cooperación horizontal entre departamentos que afectan al turismo (fomento, sanidad, internacionalización...). Las empresas colaboran entre sí de forma puntual y la sociedad empieza a adquirir conciencia del fenómeno turístico.
- **Fase III.** El sector público, que colabora entre departamentos, comienza a disgregarse: subdivisiones geográficas (regiones, comarcas, diputaciones, ayuntamientos). Las alianzas estratégicas entre empresas se convierten en un fenómeno habitual y la sociedad civil comienza a recibir formación para la colaboración.
- **Fase IV.** Se descentraliza la actividad del sector público con la delegación de competencias y la colaboración vertical, las empresas empiezan a asociarse y también lo hace la sociedad civil.
- **Fase V.** La delegación de competencias en cuanto al sector público y la colaboración entre departamentos y diferentes niveles de gestión pública es habitual; las asociaciones empresariales son entidades de presión y promueven la innovación y el conocimiento, y el asociacionismo social crece alrededor de iniciativas culturales y de defensa del territorio.
- **Fase VI.** La colaboración es integral. Abarca cada estamento (público, privado y sociedad civil) de manera individual y todos los estamentos de manera conjunta y articula las iniciativas en forma de proyectos público-privados de contenido social en torno a redes de cooperación en el destino.

Resumen

La capacidad innovadora de una organización viene articulada a partir de cuatro variables: liderazgo y estructura organizativa, personas y habilidades, procesos y herramientas de apoyo, y cultura y valores.

La dirección de la organización se ha de involucrar directamente en la innovación de la organización y asumir el rol de sincronizar todas las acciones que se hagan para inducir la innovación en la organización bajo una visión común.

La estructura organizativa se ha de articular de manera personalizada en cada organización, identificando qué personas la configuran y cómo se relacionan entre ellas, qué funciones tienen los diferentes involucrados en la innovación, y quién se responsabiliza de las tareas que hay que realizar vinculadas a la innovación.

En principio, cualquier persona vinculada a la organización puede convertirse, si se dan las condiciones adecuadas, en un innovador para la organización. La formación es una de las claves para aprender nuevas habilidades para innovar, y el *role-play* es la metodología recomendada para aprender innovación intuitiva.

Los procesos y las herramientas de apoyo a la innovación pueden marcar una gran diferencia en los resultados que se obtendrán del proceso de gestión de la innovación. En cualquier caso, el marco general de procesos y herramientas se debe adaptar a las características de cada organización.

La cultura de innovación comprende todos aquellos temas relacionados con la existencia y promoción de la innovación como un valor de la empresa. No siempre los valores identificados por la empresa (lo que la empresa dice) son los mismos que los identificados por las personas que trabajan en ella (lo que la empresa hace). Una organización innovadora, por lo que respecta al área de cultura y valores, es una organización donde cualquier idea es bienvenida, donde nadie queda marcado por hacer una observación o una sugerencia poco convencional, donde las personas no tienen miedo de equivocarse y donde los trabajadores sienten un gran nivel de confianza y apoyo.

Para diseñar una organización innovadora, se propone un mapa de ruta de siete acciones, que incluyen:

- El establecimiento de una atmósfera de trabajo que favorezca la innovación.
- El establecimiento de incentivos para que las empresas innoven.

- La creación de una cultura equilibrada entre tecnología y modelo de negocio.
- La selección de un modelo de negocio que permita innovar, y la definición de una estrategia de innovación.
- La creación de un sistema de indicadores y un sistema de información adecuados.
- La creación de sistemas de gestión que soporten la innovación.
- El diseño y gestión de un proceso de innovación.

Los clústeres y los partenariados son dos formatos de colaboración entre empresas y entidades que permiten la aportación de conocimiento del exterior hacia la organización. Los clústeres tienen un componente sectorial y geográfico para establecer un marco de colaboración, y los partenariados, un componente contractual para llevar a cabo una iniciativa en colaboración.

La colaboración público-privada, para dar respuesta a desafíos comunes, está empezando a tomar protagonismo en los destinos turísticos, y en ella participan los agentes que más tienen que decir sobre determinadas iniciativas de apoyo al turismo que requieren del compromiso de diferentes colectivos, como por ejemplo el reposicionamiento de destinos maduros, la construcción de grandes infraestructuras turísticas, la promoción turística o el incremento de la conectividad física de un destino (aérea, en tren o en coche).

Ejercicios de autoevaluación

Responded a las siguientes preguntas; es posible que cada pregunta tenga más de una respuesta válida:

1. ¿Cuáles de estos elementos son imprescindibles para institucionalizar la innovación en una organización?

- a) Liderazgo y estructura organizativa.
- b) Cultura y valores.
- c) Personas y habilidades.
- d) Todas las anteriores.

2. ¿Cuáles de estas frases son ciertas?

- a) Los jefes intermedios pueden ser los líderes de la innovación en las empresas.
- b) No es necesario que las iniciativas hacia la innovación estén agrupadas bajo una visión común definida por la organización.
- c) Hay una estructura organizativa que es la única posible para garantizar una organización innovadora.
- d) Se debe hacer una distribución de responsabilidades para definir quién es el responsable de cada una de las funciones identificadas para la innovación.

3. ¿Cuáles de estas frases son ciertas?

- a) En empresas altamente descentralizadas tiene sentido identificar a personas que se vinculen con la innovación en diferentes niveles: funcional, regional y operativo, por ejemplo.
- b) Las personas clave en la capacidad innovadora de una empresa no son los innovadores, sino los «arquitectos» que crean y consolidan las estructuras de personas dedicadas a la innovación.
- c) Los talleres experienciales son adecuados para experimentar con la innovación intuitiva.
- d) Todos los empleados de una organización han de tener un mínimo de formación sobre innovación.

4. Las tareas vinculadas a la función de recursos humanos por lo que tiene que ver con innovación son...

- a) diseñar un currículum de innovación, el perfil innovador que ha de tener cada trabajador de la empresa.
- b) establecer un programa de formación para la innovación.
- c) incluir preguntas relativas a la innovación en los sistemas de evaluación de los trabajadores y en las encuestas de clima laboral.
- d) Todas las anteriores.

5. Indicad cuáles de estas frases son ciertas.

- a) Uno de los procesos de gestión de la innovación es el proceso de gestión del conocimiento.
- b) La innovación planificada parte de una financiación obtenida para un proyecto.
- c) Siempre ha de haber una fase de diagnóstico de la situación de partida en el proceso de gestión de la innovación.
- d) Es imprescindible tener un mecanismo de gestión documental para hacer proyectos de innovación.

6. En una organización innovadora (indicad las respuestas correctas)...

- a) cualquier idea es bienvenida, independientemente de quien la formule.
- b) solo son bienvenidas las ideas de la dirección.
- c) hay una gran aversión al riesgo.
- d) los errores se toleran mal.

7. ¿Cuáles de estas frases son ciertas?

- a) La credibilidad y el diálogo son básicos para establecer una atmósfera de trabajo que favorezca la innovación.
- b) Los incentivos para que las personas innoven pueden ser económicos, de reconocimiento o de pasión.
- c) Es necesario definir una estrategia de innovación para diseñar una organización innovadora.
- d) Ninguna de las anteriores es cierta.

8. Los clústeres...

- a) son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo determinado.
- b) solo están constituidos por empresas.
- c) promueven la cooperación entre los agentes que los conforman.
- d) afectan a la competitividad del sector incrementando la productividad de las empresas situadas en el área.

Solucionario

Ejercicios de autoevaluación

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

Glosario

capacidad innovadora de la organización *f* Capacidad para innovar que tiene una organización.

creatividad *f* Acto de inventar cualquier cosa nueva.

estructura funcional *f* Estructura formada por departamentos funcionales, donde cada trabajador está vinculado y realiza tareas asignadas a su departamento.

estructura matricial *f* Estructura funcional en la que, además, los trabajadores pueden participar en proyectos que se articulan de forma horizontal entre departamentos.

estructura por proyectos *f* Estructura organizativa en la que las personas se agrupan en torno a proyectos con un objetivo concreto y unos resultados esperados determinados.

gestión del conocimiento *f* Concepto que pretende transferir el conocimiento y la experiencia de una organización entre sus miembros, de forma que pueda ser utilizado como un recurso disponible por otros miembros de la organización.

gestión de proyectos *f* Proceso que permite llevar a cabo el proyecto con mayor garantía de éxito. Incluye planificar, ejecutar y controlar las actividades del proyecto, manteniendo el equilibrio entre tiempo, coste y alcance.

habilidades *f pl* Grado de competencia de una persona frente a una materia determinada.

herramientas *f pl* Elementos físicos o intangibles de los que dispone una organización para ser innovadora.

innovación *f* Nuevas formas de ofrecer valor a los clientes.

innovación intuitiva *f* Capacidad de detectar las circunstancias que rodean la relación entre el cliente y el proveedor y crear soluciones personalizadas y creativas adaptadas a lo que los trabajadores que están en contacto con los clientes perciben de una situación determinada.

innovación abierta *f* Modelo de innovación en el que las ideas provienen de fuentes internas y externas, que se basa en que el conocimiento es accesible a todas las personas.

innovación cerrada *f* Innovación desarrollada en un entorno cerrado circunscrito a una única empresa.

integración vertical *f* Compra de un nivel de la cadena de valor superior (un proveedor) o uno inferior (un cliente) por parte de una empresa.

métricas *f pl* Indicadores de la actividad innovadora de la empresa.

plan estratégico *m* Documento oficial en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia que seguir a medio y largo plazo.

procesos de gestión *m pl* Estructuración de las actividades que se deben realizar para gestionar una actividad determinada.

proyecto *m* Conjunto de actividades realizadas en el tiempo por un conjunto limitado de recursos, orientados a la consecución de objetivos y resultados concretos.

role-play *m* Dinámica en la que uno o más participantes tienen un determinado rol, papel o personalidad.

sistemas de información *m pl* Conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí para procesar datos e información y distribuirla de la manera más adecuada posible en una determinada organización en función de sus objetivos.

stakeholders *m pl* Cualquiera de los colectivos que pueden afectar a o se pueden ver afectados por la actividad de una empresa: accionistas, clientes, trabajadores, asociaciones empresariales o profesionales, gobiernos, comunidades en las que la empresa tiene operaciones, sindicatos, familias, etc.

taller experiencial *m* Taller de formación en el que el aprendizaje se basa en la vivencia de las personas que participan en él.

Bibliografía

Amores, X.; Ayneto, X. (2008). «La gesti3 de la innovaci3 en empresas de serveis». *Col·lecci3 de Guies d'innovaci3 i Desenvolupament Empresarial*. CIDEM.

Bay3, E.; Camps, X. (2015). *C3mo llegar a ser una empresa innovadora*. Barcelona: Agencia para la Competitividad de la Empresa (ACCI3).

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

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

COTEC (2004). «An3lisis del proceso de innovaci3 en las empresas de servicios». *Informes COTEC sobre el Sistema Espa3ol de Innovaci3*.

COTEC; ITH (2007). «La innovaci3 en el sector hotelero». *Informes sobre el Sistema Espa3ol de Innovaci3*.

D3vila, A. (2008, mayo). «¿Qu3 hacer para dise3ar organizaciones innovadoras?». *Harvard Deusto Business Review*.

Luis, M. (2014). *Manual de Innovaci3 para Empresarios y Directivos Turísticos* [en lnea]. InnoBalears. <www.innobalears.com>

Organizaci3n Mundial del Turismo (2011). *Políticas y Pr3cticas 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.

