

Talento para la Innovación: Una Nueva Cultura de Negocios

Un documento Manpower



Contenido

Prólogo	1
1. La Innovación como Estrategia	3
2. El Aporte de la Innovación a la Estrategia de la Organización	9
3. Liderazgo	13
4. Equipos de Trabajo	16
5. El Proceso de la Innovación	20
6. Cultura Organizacional e Innovación	24
Glosario	29
Referencias	30
Información de Manpower	31
Acerca del Estudio	31

Talento para la Innovación: Una Nueva Cultura de Negocios

Prólogo

La globalización, el rápido desarrollo tecnológico y la transición demográfica que se está viviendo en todo el mundo, han significado cambios en distintos paradigmas que antes nos ayudaban a responder preguntas básicas acerca del funcionamiento de nuestras sociedades y economías. El motor del crecimiento de las naciones, de sus empresas y organizaciones, ha sido uno de los temas que se han cuestionado a raíz de estas grandes transformaciones.

Desde hace varios años, Manpower ha analizado los fenómenos que están cambiando estos paradigmas y, desde el ángulo de la gestión de talento, ha generado capital intelectual en reportes y estudios que sirvan a empleadores y tomadores de decisiones como guía para asimilar y adaptar sus organizaciones a la realidad de estos fenómenos.

En esta ocasión, hablaremos a fondo de la innovación, ya que es uno de los grandes motores de cambio de la sociedad contemporánea. El cambio demográfico, el desarrollo tecnológico, las nuevas formas de comunicarnos y la movilidad internacional retroalimentan este fenómeno que ha transformado la forma en la que entendemos la generación de valor social y económico.

La capacidad de competir, crecer y desarrollarse en todo sentido en la globalización, ya no depende principalmente del capital, el trabajo y la tierra, sino cada vez más de la capacidad de innovación que tienen las organizaciones humanas que componen nuestras sociedades modernas.

Por esto, vemos cómo en todos los ámbitos de la vida social y económica están surgiendo a gran velocidad nuevas ofertas, propuestas, formas de identificar problemas y de plantear soluciones.

En este mundo del trabajo acelerado e hipercompetitivo estamos obligados a innovar, tanto los empleadores

como los individuos, independientemente del tamaño, sector o localización geográfica en la que nos encontramos.

La innovación, como aquel producto, servicio, proceso o modelo de negocio nuevo, que satisface necesidades presentes, y que es valorada por el mercado o la sociedad como una mejora significativa, se da solamente en el ámbito de nuestras organizaciones humanas.

La innovación se ha convertido en el centro de la vida productiva porque incluye en sí misma la búsqueda por la satisfacción de necesidades para generar valor: la dinámica de la mejora aplicada y práctica. Y no se refleja solamente en las grandes invenciones que hacen historia, sino que también se verifica en la operación cotidiana de todas las organizaciones, como aquel ingrediente que hace la diferencia.

La innovación surge del entendimiento de un mercado y sus tendencias para generar un nuevo modelo de negocio, así como de la comprensión de las necesidades y hábitos de nuestros consumidores para generar cualquier mejora en nuestros productos o servicios que logrará una diferenciación clara de nuestra competencia.

En este Estudio, encontramos ejemplos claros de una apuesta por la innovación como estrategia para crecer y ser competitivos: lo mismo entre empresas internacionalizadas provenientes de la Región MeCARD, que entre PyMES, instituciones educativas y otras organizaciones de la región.

La innovación es una herramienta a disposición de las organizaciones para alcanzar sus objetivos estratégicos más importantes como penetración de mercado, crecimiento, lealtad del consumidor, entre otros. Para que ésta sea efectiva, es importante contar con planteamientos estratégicos concretos que nos ayuden a identificar las oportunidades que podemos perseguir a

través de la innovación. Es fundamental que la innovación responda a los objetivos de la empresa y no al revés. De esta manera, podremos enfocar nuestros esfuerzos a proyectos que estén alineados con el camino que queremos para nuestra organización.

Para lograrlo, es indispensable contar con criterios claros y una postura crítica permanente para decidir qué iniciativas avanzan y cuáles no. De esta manera, podremos convertir a la innovación en la fuente de ventajas competitivas de nuestra organización.

- ¿Cómo se vincula la estrategia de una organización con el propósito y la necesidad de innovar?
- ¿Cómo se genera un plan de innovación que sea realista y aplicable en cualquier organización?
- ¿Cómo se atrae, retiene y desarrolla el liderazgo necesario para innovar?
- ¿Cómo se integra, enfoca y mide un equipo de trabajo para lograr innovación aplicada exitosa?
- ¿Cómo se plantea y se controla un proceso de innovación?, y
- ¿Cómo se genera y mantiene una cultura organizacional potenciando el talento para innovar?

Este Estudio tiene el objetivo de ayudar a dimensionar las implicaciones que tiene la innovación a nivel organizacional, de ser un guía práctica y concreta que responda los cómo más importantes relacionados con la adopción de la innovación en la realidad cotidiana de nuestras organizaciones y empresas.

Estamos convencidos que la generación de valor a través de la innovación ya no es para nuestra región una alternativa sino una realidad. La pregunta es: ¿Cuánto nos vamos a tardar en enfrentarla?

1. La Innovación como Estrategia

1.1 ¿Qué es la innovación aplicada?

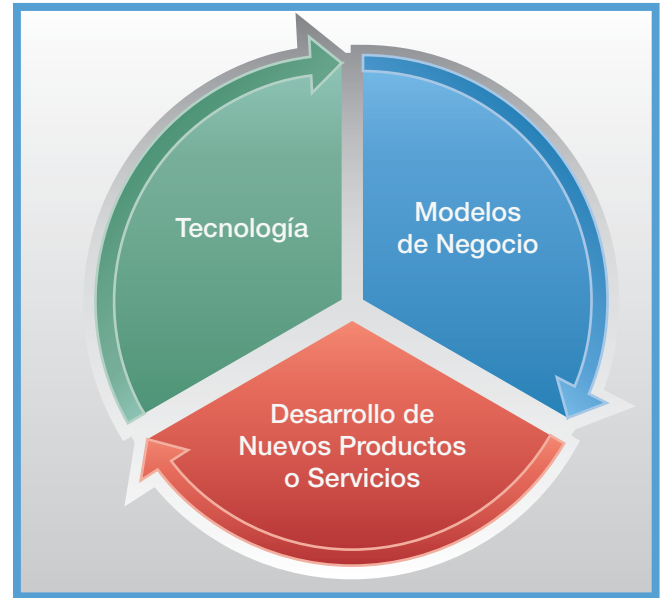
La palabra *innovación* ha dominado las discusiones en prácticamente todos los ámbitos del quehacer humano contemporáneo: no solamente en los negocios, sino también en el gobierno, la academia y organizaciones sociales de todo tipo. Pero como todo concepto de moda, el de *innovación* resulta a veces confuso y malentendido, por lo que el valor y la importancia de la verdadera innovación aplicada se nos escapan junto con los beneficios que ésta nos debería traer.

Cuando hablamos de *innovación*, no nos referimos exclusivamente a un avance tecnológico patentado, el trabajo de un laboratorio de Investigación y Desarrollo (I+D) en una empresa globalizada o una iniciativa de alto impacto.

La innovación (del latín *innovatio*, “renovar”) ¹ se refiere a la dinámica de las organizaciones humanas que nos lleva a ser mejores productores, vendedores, estudiantes, gobernantes, etc. En esa acepción, la Product Development Management Association (PDMA) la define como “Una nueva idea, método o producto. Se conoce también como el acto de creación de un nuevo producto o proceso; dicho acto envuelve tanto la invención como el trabajo requerido para que la idea o concepto tome forma” ².

Para fines de esta investigación, la *innovación aplicada* es entendida como un cambio revolucionario o el desarrollo de un nuevo producto, proceso, organización, sistema de pensamiento o modelo de negocio que genere un valor apreciado por el mercado (Manpower, 2010). Es el motor más importante para la generación de valor económico y social en el siglo XXI, pues ha sido aplicada en todos nuestros ámbitos de influencia, lo cual ha permitido evolucionar y mejorar nuestra competitividad en el mercado. En ese sentido, la innovación puede trasladarse a categorías de productos o servicios, desarrollo de tecnologías o implementación de modelos de negocios que no se hayan visto antes (véase Figura 1.1).

Figura 1.1 Áreas de aplicación de la innovación



Fuente: PDMA Chapter México, 2008.

Por ello, debe ser compromiso de los empleadores identificar a la innovación como un elemento necesario en el desarrollo y evolución de sus organizaciones y para orientar su gestión del talento en la obtención de aquellos elementos que ayuden a desarrollar un proyecto de innovación. Los altos mandos también deberán analizar los distintos ejes a partir de los cuales se pueda emprender un proyecto. Estos ejes nos permitirán entender la naturaleza de la innovación, sus principales características, lo que podemos esperar de ella y cómo administrarla.

1.2 Ejes de la innovación

Por medio de estos ejes podemos responder las preguntas básicas para desarrollar un proyecto de innovación en una organización:

a) La fuente (¿quién?). Indica si la innovación se realizó dentro o fuera de la organización. La innovación interna

¹ Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, 20ª edición en línea: <http://www.rae.es>

² PDMA, The PDMA Glossary for New Product Development, 2006: http://www.pdma.org/npd_glossary.cfm

puede ser orgánica (aquella que se da de manera espontánea y sin una estrategia concreta para generarla) o sistémica (es la que está respaldada por una práctica definida por la organización). La innovación orgánica es generada por algún integrante de la organización.

Por otro lado, las innovaciones externas se pueden dar por adquisición, colaboración con otras organizaciones o por una política de desarrollo de proveedores innovadores. Es común encontrar organizaciones o instituciones que se perciben con capacidades limitadas para realizar una innovación necesaria, por lo que pueden recurrir a organizaciones más adecuadas, probablemente más pequeñas, para realizar esta innovación (véase Tabla 1.1).

Tabla 1.1 Fuentes de la innovación

Interna	Externa
Orgánica	Adquisición
	Colaboración
Sistémica	Desarrollo de Proveedores

Fuente: Manpower, 2010.

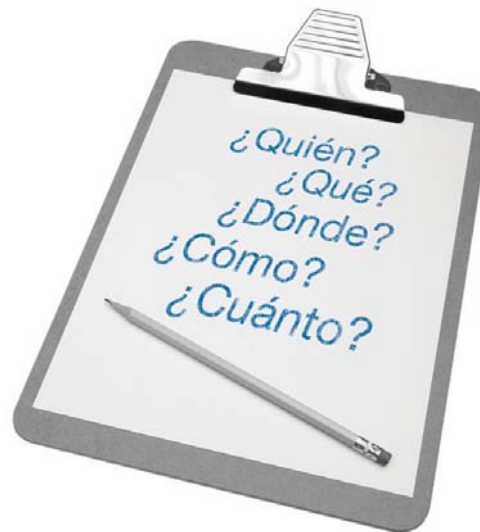
b) El enfoque (¿qué?). Se refiere al resultado principal de la innovación, ya sea un producto, servicio, proceso o nuevo modelo de negocio. De este enfoque dependerá el usuario final de la innovación. Los productos y servicios están dirigidos al consumidor, y los procesos y el modelo de negocio afectan a la organización, ya sea en parte o en general. De acuerdo con los directivos entrevistados, este eje es crítico pues *“hay proyectos de innovación que no tienen éxito porque se entendían como una innovación en producto, cuando se trataba de un cambio en el modelo de negocio”*³. La claridad en ese sentido es muy valiosa.

c) El origen (¿dónde?). Éste puede ser una empresa existente o un *start-up*; es decir, una empresa en su punto de arranque (Manpower, 2010). La innovación generada en un *start-up* puede ser el activo más importante para el desarrollo de la nueva organización, por lo que todos los esfuerzos giran en torno a ella. En el caso de empresas existentes, la innovación puede tener distinto nivel de importancia y trascendencia.

d) La dirección (¿cómo?). La innovación puede ser promovida desde los altos ejecutivos (*top-down*) o desde

la base de la compañía (*bottom-up*). El hecho de que la dirección sea *top-down* no garantiza que la innovación se realice sistémicamente utilizando un proceso o metodología ni que el nuevo producto o servicio tenga éxito una vez lanzado en el mercado.

e) El nivel de transformación (¿cuánto?). La innovación puede presentarse en distintas formas. Hay mercados que requieren un flujo continuo de innovación para mantener su crecimiento; en ellos se requiere la *innovación incremental* o *sostenida*. En otros mercados, cuya competencia se basa en cambios agresivos en sus estrategias o línea de productos, es necesaria la *innovación disruptiva*.



La *innovación incremental* se basa en el mejoramiento continuo, y se traduce en reducción de costos, en la mejoría de la calidad del producto o servicio y en extensiones de línea que nos permitan alcanzar nuevos mercados, mayor utilidad por venta o economías de escala. Otra ventaja de este enfoque es que introduce en el ámbito organizacional la aceptación del cambio continuo; en un entorno tan competitivo, esta capacidad de adaptación y flexibilidad es una ventaja.

La *innovación disruptiva* puede entenderse como aquella introducción de nuevos productos o servicios de un modo tal que el mercado no esperaba. Puede sustituir completamente una tecnología, un producto, un modelo o una práctica dominante. Esta definición implica una adopción por parte de la fracción mayor del mercado

³ Manpower con base en las entrevistas realizadas a líderes de innovación en América Latina.

Figura 1.2 Los ejes de la innovación



Fuente: Manpower, 2010.

objetivo, sustituyendo de manera clara y contundente a sus antecesores.

Una vez realizado este análisis dentro de la organización, (véase Figura 1.2) el talento elegido fungirá en ocasiones como patrocinador, facilitador o parte activa del proceso, incluso promotor del resultado final hacia el exterior, pero siempre bajo un líder que logre alinear la estrategia de innovación con la estrategia de negocio y que ambos persigan un fin último en común: la adopción generalizada de la innovación.

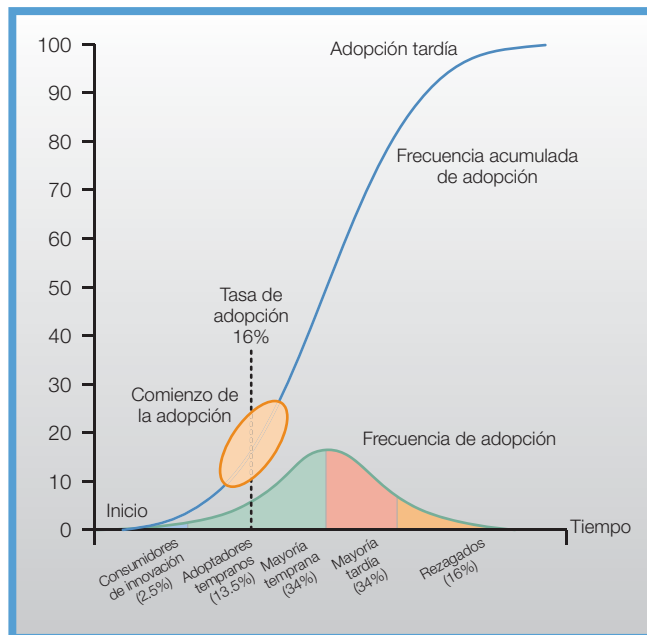
1.3 Adopción de la innovación

Cualquier mercado o grupo social puede adoptar una innovación de manera gradual debido a que distintos perfiles de personas lo hacen en distintos momentos. Como la innovación se reconoce en la medida en que un mercado asigna un valor a un nuevo producto, es natural identificar aquella innovación exitosa de acuerdo con el grado de adopción de la misma. En ocasiones, un producto innovador no sólo se convierte en la base común para los consumidores en un mercado dado, sino que, por la facilidad de su uso, mejora en el desempeño o reducción del costo de una actividad asociada con dicho producto, se vuelve innovador para un grupo social mucho más amplio.

Este proceso fue estudiado y graficado por Everett Rogers (Figura 1.3), que estimó la representatividad de cada uno de los subgrupos de individuos que componen el total del mercado (interno y externo) y que cobran importancia en la generalización de la adopción, pues llegado a un punto definido, ésta se volverá exponencial.



Figura 1.3 Proceso de adopción de la innovación



Fuente: Everett Rogers, *Diffusion of Innovations*, Glencoe, 1996.

Entender cómo o por qué se puede lograr que una innovación sea adoptada por más individuos es fundamental para que la práctica de la innovación no se convierta en ese tema de moda, lejano e inabarcable, que muchas veces queda fuera de la realidad de las organizaciones, sino en una estrategia de generación de valor aplicada en ellas. En ese sentido, para aumentar la probabilidad de adopción de la innovación, se deben de tomar en cuenta los siguientes factores:

a) Visibilidad: a mayor visibilidad, mayor adopción.

Transmitir a los usuarios de la innovación aspectos de calidad, vanguardia, visión u otras características que sean altamente apreciadas por éstos.

b) Ventaja relativa: supera a tu antecesor. Si una innovación logra que el mercado perciba una ventaja con respecto a otras alternativas, entonces será más fácil que sea adoptada por ese mercado. Si alguna innovación presenta una ventaja objetiva, pero ésta no es asimilada por el mercado, entonces perderá relevancia, y la adopción será limitada.

c) Compatibilidad: alinear la innovación con los valores del mercado objetivo. Si la innovación presenta notables ventajas, pero el mercado percibe que no satisface sus

necesidades, que se requiere cambios en los valores del individuo u organización innovadora o que se han tenido experiencias negativas con innovaciones similares, la adopción será menor.

d) Complejidad: ¡mantenlo simple! Se refiere al grado en el cual la innovación es percibida como difícil de usar o implementar. Aunque la innovación sea simple, si se requiere una teoría difícil para comprenderla o adoptarla, la innovación no será rápidamente aceptada por el mercado.

e) Evaluabilidad: permite probar y decidir. El mercado analiza si tiene una opción de probar antes de comprometerse con la innovación con la intención de disminuir el riesgo. En la medida en que esta evaluación sea positiva, las posibilidades de adopción serán mayores.

1.4 Generación de la innovación

Las etapas básicas de cualquier proceso de innovación aplicada son las siguientes:

- Reconocimiento/identificación de la necesidad u oportunidad en el mercado.
- Desarrollo del concepto.
- Desarrollo de una “solución” a esa necesidad.
- Comercialización/diseminación de la solución o alternativa.

El proceso de innovación se puede entender de una manera cíclica o lineal. La diferencia consiste en la función que se asigne a la innovación y en la situación particular de la organización que pretende innovar.

El modelo lineal de generación es un enfoque de proyecto; es decir, tiene un inicio y un final. Su objetivo es generar una innovación que presente la mayor adopción en el mercado lo más rápido posible (véase Figura 1.4).

Figura 1.4 Proceso lineal de innovación



Fuente: Manpower, 2010.

Por su parte, el modelo cíclico representa la estructura de un proceso de innovación continua. El objetivo que normalmente persigue una organización con este tipo de procesos es generar mejoras que el consumidor valore, medir el impacto en algún indicador de desempeño (ventas, usuarios, matrícula, entre otros) y generar aprendizaje para que la siguiente innovación tenga aún mayor impacto en el mismo u otro indicador de desempeño (véase Figura 1.5).

Figura 1.5 Modelo cíclico de innovación



Fuente: Manpower, 2010.

La primera evaluación de un proyecto o esfuerzo dado consiste en explorar nuevas posibilidades; después, se evalúa la viabilidad y el potencial del desarrollo y, por último, se piensa en realizar esfuerzos para introducir

o comercializar la innovación. La segunda evaluación, relacionada con la factibilidad de proporcionar una solución adecuada y satisfactoria para la necesidad a la que se dirige la innovación, permite identificar a tiempo proyectos que no van a funcionar y así minimizar posibles pérdidas de energía, tiempo o dinero.

Cabe señalar que el talento requerido para cada una de las etapas puede variar dependiendo de sus habilidades y competencias. Éstas deberán ser gestionadas correctamente por el líder del proyecto de innovación, que mantendrá el enfoque de la estrategia organizacional de la empresa (en el capítulo 5 describiremos estos procesos de manera más amplia).

1.5 El impacto del talento en la innovación

El activo básico de cualquier organización es el talento, por lo que cualquier esfuerzo que tenga como objetivo establecer prácticas que generen resultados para la innovación tiene que enfocarse en la selección, desarrollo, liderazgo y retención del talento.

Las grandes organizaciones del siglo XX desarrollaron estándares y prácticas de gestión de talento que fueron muy efectivas en su momento, pero ahora pueden

convertirse en un obstáculo para la innovación. Durante el periodo de la economía de eficiencia, las estructuras verticales y la estandarización de los procesos únicos e “infalibles” fueron un impulsor de ventajas competitivas que eran suficientes para permanecer o dominar mercados locales e internacionales de aquel entonces.

El entorno competitivo actual es distinto, por lo que la eficiencia no es un diferenciador suficiente; en algunas ocasiones ésta ni siquiera es posible debido a la competencia de países con bajos costos. Las estructuras verticales y predecibles necesitan evolucionar hacia estructuras que sean terreno fértil para la innovación.

Estos cambios organizacionales deben reflejarse en la integración de los equipos de trabajo, la formación de un liderazgo preparado para la innovación, procesos claros y enfocados, así como en una cultura que facilite la asimilación de los retos y la incertidumbre asociada con la innovación. Las organizaciones que logren gestionar el talento para la generación sistemática de innovación exitosa contarán con mejores capacidades para conservar un crecimiento continuo y sostenible.

Aunque una organización mantenga sus políticas, procesos y procedimientos alineados para generar un clima propicio para la innovación, no será suficiente si el talento que compone tal organización no está comprometido con ello. Es necesario que sus integrantes y aspirantes desarrollen las capacidades, competencias y habilidades que tradicionalmente no han sido inculcadas por el sistema educativo latinoamericano, pero que resultan indispensables para la integración y desenvolvimiento dentro del cambiante mundo laboral. A estas características y competencias hemos dedicado el capítulo 4 de este documento.



2. El Aporte de la Innovación a la Estrategia de la Organización

2.1 La innovación como fuente de ventajas competitivas y mejoras constantes

La idea de la *ventaja competitiva* se refiere normalmente a la capacidad de una empresa para ofrecer mejores productos o servicios que su competencia y permanecer vigentes. Dicha ventaja, por su propia naturaleza, muchas veces se concreta en una “novedad” que se aplica a una determinada actividad y que se adopta con éxito; es decir, en una *innovación*. La necesidad de innovar para ofrecer ventajas competitivas no puede darse en la actividad cotidiana de la empresa si tal innovación no está apalancada con su visión, misión o atributos, ya que nunca buscamos, ni en las organizaciones ni como personas, la novedad por la novedad misma.

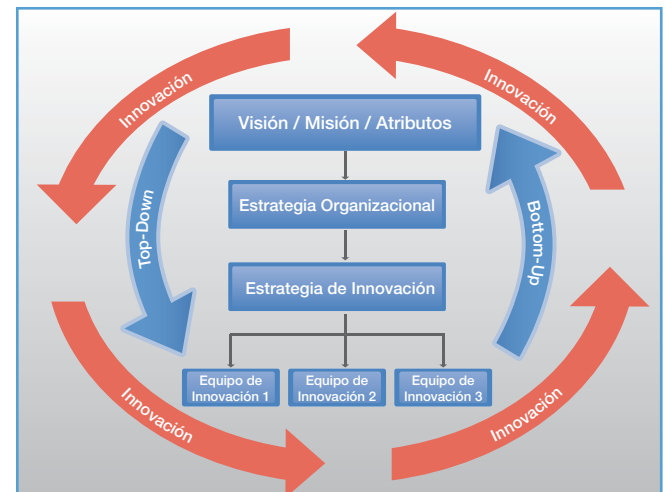
En este contexto, una estrategia de innovación debe estar alineada con la estrategia de la organización, que, a su vez, está soportada por la visión, misión o atributos de la compañía (véase Figura 2.1). Esta alineación explica, en la mayoría de los casos consultados, el que una organización obtenga o no los resultados esperados. Cuando esta vinculación estratégica no está alineada, el proceso de innovación incluso se convierte en un proceso político en el que las decisiones de trabajar en una idea o concepto muchas veces son unipersonales.

En el desarrollo de esta investigación encontramos organizaciones que desarrollan proyectos de innovación no vinculados estratégicamente. El resultado es que éstos no se consideran una prioridad corporativa, tardan mucho tiempo en desarrollarse, no cuentan con los recursos financieros ni de talento necesarios y por lo tanto, sus resultados muchas veces son nulos o pobres.

Desde el punto de vista de la gestión del talento, existe una gran diferencia entre una organización que

cuenta con esta vinculación estratégica y una que no la tiene. Generalmente, en una organización vinculada estratégicamente hay un clima organizacional idóneo para innovar, el talento se siente involucrado en las tomas de decisiones y respaldado por la organización. Esto permite generar y explorar nuevas oportunidades de negocio en las que el riesgo se asume como una parte fundamental del proceso, y la creatividad bien gestionada es impulsada.

Figura 2.1 Vinculación estratégica



Fuente: Manpower, 2010.

Los resultados que generalmente se esperan de un proyecto de innovación exitosa pueden ser crecimiento, mayor eficiencia, una mejor evaluación por parte del cliente, usuario final o público. Por esto, podemos decir que las organizaciones que se plantean la innovación de una manera seria suelen enfocarse en los factores críticos, que han sido elegidos estratégicamente, para llegar al éxito en el largo plazo y establecen la búsqueda de esa innovación como una práctica esencial que les permita siempre ser capaces de producir una ventaja competitiva o una mejora de sus servicios o actividades.

Por otro lado, la importancia de la innovación desde una

perspectiva estratégica se pone de manifiesto cuando se entiende también como la respuesta anticipada a situaciones que se están gestando o se pueden generar en un futuro determinado, debido a situaciones que apreciamos en el momento presente.

En este contexto, una organización que incluya la búsqueda de la innovación como una práctica estratégica concreta y verificable será siempre más ágil para identificar y responder a estos cambios estructurales en el entorno y ajustar el abanico de sus actividades, productos, servicios, procesos o incluso su modelo operativo o de negocio; con esto conseguirá ventajas muy relevantes en el corto y largo plazo.

2.2 La implementación de una estrategia de innovación

La innovación, generalmente, no es una práctica natural en las organizaciones humanas, porque el proceso de adopción, desarrollo y mantenimiento de una mentalidad enfocada en la innovación es en sí mismo un reto complejo. Éste implica balancear de una manera efectiva lo que sabemos hacer muy bien con lo que debemos cuestionar o dejar de hacer, aunque haya producido resultados en el pasado. Además, para que el producto final sea convergente con nuestra visión, es necesaria la alineación de los esfuerzos para la innovación con nuestros objetivos más relevantes, así como con el camino que hemos elegido para alcanzarlos (véase Figura 2.1).

La generación de los proyectos de innovación se puede dar mediante distintos procesos y métodos, pero la evaluación y el control de cada uno de estos proyectos, en función de nuestra estrategia, son indispensables para mantener el enfoque y asegurar la efectividad del esfuerzo organizacional.

2.2.1 Cómo establecer la dirección para asegurar efectividad (definir objetivos)

Por medio de diversos estudios realizados sobre el fenómeno de la innovación en muchas organizaciones de distintos tipos y tamaños (Deschamps, 2006), se han identificado cuatro preguntas fundamentales para el

establecimiento de una estrategia de innovación: *¿por qué?, ¿dónde?, ¿cuánto?* y *¿con quién innovar?*

Así pues, el plan estratégico de la organización define, por ejemplo, los objetivos del crecimiento en ventas, la penetración en el mercado y la rentabilidad. Conociendo la situación de un mercado competido en el que los diversos jugadores han mantenido su posición durante años, se puede deducir que el poner más empeño en lo que se ha realizado en el pasado no permitirá lograr objetivos agresivos. Tenemos que hacer algo nuevo, diferente. La innovación es una herramienta para alcanzar estos objetivos y el plan estratégico es la fuente de respuestas a la pregunta *¿por qué innovar?*

Pero saber el porqué, aunque justifique el esfuerzo y sea un punto de partida crucial para el enfoque y los recursos necesarios para lograr nuestros objetivos, no es suficiente. Expertos coinciden en que *“los objetivos indican lo que es deseable, pero las restricciones técnicas y las capacidades imponen lo que es posible”* (Manpower, 2010). Es por medio del análisis y el cruce con las capacidades reales que se pueden definir qué objetivos del plan estratégico se podrán perseguir con proyectos de innovación: *¿dónde innovar?, ¿en nuestros procesos comerciales?, ¿en nuestro portafolio de productos?, ¿en nuestro acercamiento al mercado?, ¿en nuestra tecnología de información para hacer más eficiente el proceso?, ¿en nuestra capacitación del personal para transformar el modelo de atención al cliente?*

A partir de esta definición, los resultados esperados de la innovación son muy claros: tienen que conducir directamente hacia aquellos objetivos del plan estratégico a los que se han relacionado y dentro del área en la que efectivamente existe espacio para poder ser exitoso en el empeño.

Este análisis es responsabilidad de la alta dirección de la organización o empresa, pues el compromiso de perseguir estas oportunidades mediante la innovación necesita contar con el apoyo y los recursos de quien es responsable del rumbo de la organización. Así, se pueden direccionar esfuerzos generando mensajes claros a cada una de las áreas, ámbitos o personas que deben involucrarse en la ejecución de los planes.

2.2.2 Bottom-up

El concepto de *bottom-up* se refiere a cuando la innovación nace en algún rincón de la empresa y se desarrolla como un proyecto más. En este sentido los empleados toman la iniciativa generando nuevas ideas, y ellos mismos las impulsan por medio del entramado organizacional intentando que sean auspiciadas y soportadas para ser lanzadas. Este tipo de proceso reconoce que cada empleado tiene una gran capacidad de generar nuevas soluciones y supone también que tendrían la capacidad para empujar estas nuevas vías en la organización.

En el desarrollo de esta investigación nos encontramos con que la mayoría de las empresas encuestadas trabajan con un proceso *bottom-up* debido a que la innovación no es una prioridad.

Algunos obstáculos de este proceso son los siguientes:

- No hay interés por las ideas que no estén alineadas con las prioridades actuales.
- No hay paciencia para trabajar en ideas pobres.

2.2.3 Top-down

Los directivos entrevistados en México, Centroamérica y República Dominicana reconocen que no basta solamente con depender de las capacidades de algunos colaboradores para generar “espontáneamente” los nuevos negocios o productos de una organización, sino que se requiere de la participación e involucramiento de otros factores más para que este proceso sea exitoso:

- 1) La innovación se beneficia por la participación proactiva de la alta dirección.
- 2) La innovación es un proceso multifuncional que solamente ocurre cuando se asignan responsabilidades específicas y las tareas son monitoreadas.
- 3) La innovación no depende de unas pocas personas o funciones dentro de la organización: es un esfuerzo de toda la empresa.

- 4) La innovación es el mejor camino para crecer y capturar nuevas oportunidades en el mercado.

En este tipo de procesos las ideas se generan completamente alineadas a la estrategia de la organización; cualquier iniciativa que crece de abajo hacia arriba y no se encuentre alineada automáticamente se para.

2.2.4 Bottom-up/Top-down

De acuerdo con las mejores prácticas a nivel internacional, reconocidas por el PDMA, el mejor proceso de alineación considera ambas aproximaciones; es decir, aquel que cuenta con una participación activa de los altos ejecutivos dentro del proceso y que al mismo tiempo da la oportunidad a cualquier persona de la organización para que se involucre en dicho proceso.

Lograr un proceso de este tipo implica un gran reto corporativo que involucra un cambio en la práctica organizacional y nuevas formas de evaluar al talento, retenerlo y sobre todo hacerlo responsable de los resultados obtenidos.

2.3 La generación y evaluación de proyectos de innovación

Una vez establecidos los objetivos y el alcance del enfoque de la innovación, resta definir la intensidad y las fronteras para, finalmente, contar con una estrategia completa. Estas dimensiones determinarán los recursos internos y externos que se dedicarán al proyecto específico.

A mayor riesgo, se requiere integrar más capacidades para la ejecución. Éstas tienen costos directos (por ejemplo, en términos de nómina, adquisición de equipos, pruebas, entre otros). Pero también implican costos indirectos, recursos para atraer talento especializado, encontrar organizaciones externas con capacidades complementarias, dar seguimiento a procesos complicados o comunicar los avances graduales.

La pregunta *¿cuánto?* enfatiza la importancia de la implicación de la alta dirección en la estrategia, y solamente se puede responder adecuadamente tras un análisis preliminar del costo/beneficio. No sólo por la necesidad de definir los recursos dedicados al proceso de innovar (enfoque organizacional, tiempo, dinero, etc.); además, como diversos directores y líderes de opinión explican: se pueden lograr los objetivos haciendo cambios medidos; querer cambiar todo, por el contrario, puede paralizar el proyecto entero y sabotear los resultados.

Por último, al preguntarnos *¿con quién?*, se define en términos estratégicos si la organización puede llevar a cabo de una mejor manera y en el tiempo requerido la innovación buscada. Es imperante analizar si se requiere la ayuda de talento ajeno a nuestra organización, o bien, en caso de que el talento deba ser solamente interno, quién en concreto se enfocará en la realización del proyecto.

Siguiendo este método (como puede apreciarse en la Figura 2.2), la dirección de la innovación será clara y acorde con las necesidades de la organización: se asegura no sólo la aplicabilidad de los esfuerzos que se emprendan, sino, fundamentalmente, su interrelación con la estrategia de la organización y los recursos que se requieren para que las buenas intenciones puedan convertirse en resultados.

Figura 2.2 Estrategia de innovación



Fuente: Manpower, 2010.

Una vez definidos estos puntos, la planeación específica de la ejecución será más directa y contundente. La organización podrá confiar en que

el proyecto vale la pena y que el camino que se ha elegido para la ejecución es el más eficiente. A partir de este punto será importante dar un seguimiento efectivo para controlar el alcance gradual de los objetivos puntuales.

2.4 Cómo asegurar la ejecución de la estrategia

Algunos líderes de innovación que han establecido métodos de medición y control en distintos perfiles de organizaciones en América Latina en los últimos años coinciden en tres puntos básicos:

- Identificar factores de éxito y relacionar cada uno de éstos con un indicador clave de desempeño.
- Desarrollar un plan de trabajo enfocado en los objetivos y descrito en términos de los indicadores del desempeño respectivo.
- Asignar responsables de seguimiento.

Un consejo recurrente de los responsables de la innovación es que se mantenga una postura crítica permanente: “Es indispensable mantener una objetividad que te permita desapegarte de un proyecto si ves que va a fracasar”. Las rutinas de seguimiento y control ayudan, en este sentido, a tener claro el desempeño de un proyecto según el plan que se ha establecido para alcanzar los objetivos.

“Es mejor cancelar un proyecto de innovación que desmantelar una línea de producción completa”, resalta el líder de proyectos de innovación de una compañía de tecnología internacional (Manpower 2010). Es decir, un proceso correctamente gestionado de innovación, junto con su estrategia, deberá minimizar el riesgo de desarrollar proyectos poco atractivos y con un alto riesgo.

3. Liderazgo

3.1 La función del liderazgo para la innovación en las organizaciones

La identificación, atracción y el desarrollo de liderazgo son retos para cualquier organización y contexto. Este reto es mayor cuando agregamos un componente más de dificultad: el perfil innovador del líder potencial.

El ambiente en un equipo de innovación es muy particular; en él, las jerarquías se diluyen cuando hay creatividad de por medio y el líder requiere balancear la empatía con el enfoque, las dinámicas divergentes con las convergentes y una serie de inercias opuestas cuyo equilibrio ayudará a obtener mejores resultados al final.

Por lo anterior, es importante contar con una guía que nos permita identificar a un líder potencial por ciertas competencias que le servirán para gestionar adecuadamente el talento con el que dispone y así alcanzar un resultado de innovación óptimo.

3.2 Lo que es un líder para la innovación

La innovación requiere de una serie de características particulares en las personas que la llevan a cabo y que, tratándose de sus líderes, no coinciden con el prototipo preconcebido de un líder.

El líder de la innovación sabe reconocer las capacidades y limitaciones de cada uno de los miembros de su equipo; por ello, no es quien tiene las respuestas, sino quien hace las preguntas; mantiene una actitud crítica, siempre orientada a los resultados y a la mejora, desde las ideas a la ejecución; no deja espacios para la complacencia, y anima en todo momento al equipo en función del logro puntual que se presenta en cada paso. Además, el líder es inspirador; hace que las personas alineen sus capacidades hacia el objetivo deseado; también debe saber llevar un proceso que, en la medida de lo posible, se ajuste a los tiempos que marcan tanto la organización como el mercado.

Cabe mencionar que no hay un estilo único o hegemónico de liderazgo para la innovación: *“Un estilo que ha sido efectivo en una extensión de línea, por ejemplo, podría ser completamente equivocado en otra, como la innovación de un nuevo sistema de negocio”*⁴.

3.3 Características básicas del líder de un equipo de innovación

De acuerdo con los directivos entrevistados de distintas empresas en la Región MeCARD, *las características* que se consideran *indispensables* en un líder de innovación son las siguientes:

- 1) *Confianza en la capacidad del equipo*, así como en los resultados del trabajo enfocado. Se parte de la convicción de que, una vez integrados el proyecto de innovación y el grupo que lo llevará a cabo, alcanzar los resultados esperados depende del esfuerzo y dedicación del grupo.
- 2) *Manejo de la ambigüedad*. Se espera que el líder se sienta cómodo trabajando con un equipo heterogéneo y que promueva la diversidad de opiniones: “Si dos personas piensan igual en un equipo de innovación, una sobra”.
- 3) *Tolerancia a la frustración*. “En innovación, para generar éxitos, se deben experimentar muchos fracasos”⁵; recuperarse del fracaso o el rechazo es entonces una condición para el éxito de una innovación. Será necesario volver a empezar desde cero muchas veces. Esta característica se complementa muy bien con la capacidad de aprendizaje. El líder para la innovación requiere aprender de muchas fuentes, de sus mismos éxitos y fracasos, inclusive: “ser *coachable* para que pueda aprovechar la experiencia de aquellos que han recorrido su camino antes que él o ella”. Además es importante que el líder sea autodidacta, porque será común que necesite entender conceptos técnicos que no siempre son naturales de su profesión.

⁴ Con base en las entrevistas realizadas para este estudio. Manpower, 2010.

⁵ Idem, (Manpower, 2010).

- 4) *La orientación a resultados*, no al cumplimiento de tareas. Esto es, enfocar la libertad de pensamiento en favor de la materialización de las ideas para la innovación.
- 5) *Automotivación y capacidad de motivar*. La búsqueda de los logros puntuales mantendrá siempre enfocado el sentido del trabajo.
- 6) *Conocimiento integral de la actividad nuclear de la organización*. El líder debe entender la misión, visión, valores y atributos de la organización; debe conocer el mercado, estar a la vanguardia, asistir a convenciones, estar atento a la información nacional e internacional, etcétera. Tiene que contar con estas condiciones para identificar oportunidades y mejores prácticas que aprender o implementar.

Asimismo, un líder innovador debe poseer una personalidad particular que es fácil de asociar con la innovación. Existen tres atributos que son rápidamente reconocibles:⁶

- 1) Los líderes innovadores aceptan la incertidumbre, los riesgos y los fracasos; esto se traduce en la disponibilidad para experimentar.
- 2) Demuestran una gran pasión por la innovación, lo cual generalmente los lleva a involucrarse en este tipo de proyectos.
- 3) Tienen una innata habilidad, casi magnética, de atraer personas innovadoras a sus equipos de desarrollo.

3.4 El reto de atraer y desarrollar líderes para la innovación

Una vez identificado el líder, el reto no ha acabado; es necesario atraerlo y desarrollarlo. La innovación por definición implica hacer cosas que no hacíamos antes, por lo que un líder en potencia puede estar en su propio camino de crecimiento en un área en la que ya encontró una actividad interesante y satisfactoria, pero que no le

representa un nuevo reto. Si estamos buscando enfocar a este talento hacia un proyecto o una carrera en torno a la innovación, tenemos que ofrecerle algo más, como satisfacer alguna necesidad que no pueda ser cubierta en su puesto actual.

*“Líder y liderazgo son distintos. Si hablamos de liderazgo, hablamos de un proceso, y en este sentido se puede desarrollar; el líder es una persona.”*⁷ El líder innovador es también un inconforme con el status quo; en la posición en la que se encuentre buscará alguna manera de cambiar aquello que no le parece. Cuenta con un impulso y una motivación interna para hacer algo diferente, romper con las reglas y ver, funcionalmente, la trascendencia de su actividad; tiene conciencia del contexto en el que tiene que lograr lo que se propone.

Si ofrecemos una ventana para canalizar este impulso y un objeto para enfocar su motivación, podremos “sacar” efectivamente a nuestro probable líder de su zona de confort y motivarlo hacia una actividad que remunerará su búsqueda por la trascendencia.

Una vez enfocado en la innovación, el desarrollo se basa en una retroalimentación positiva centrada en el logro, objetiva, frecuente y clara. Se debe aportar al líder una referencia constante que le permita apreciar la magnitud de su aprendizaje, crecimiento y sus oportunidades de mejora. Esta retroalimentación necesita ser complementada con el desarrollo de capacidades y competencias, pero también con retribución – no necesariamente monetaria–, reconocimiento y expectativas concretas.

Estos elementos constituyen el contexto del talento, el liderazgo, la cultura y los procesos. *“El líder existe porque hay un equipo que necesita dirección y enfoque. Con la presencia del equipo y las necesidades de la organización, se genera una cultura que influye en el talento que opera en proyectos de innovación y que, de manera consciente o caótica, funcionan sobre un proceso, definido o ambiguo”*⁸. Se trata de varias caras en el mundo del talento, activo crítico para generar innovación.

⁶ Deschamps, Jean Phillippe, *Innovation Leaders*, Harvard Business Press, 2008.

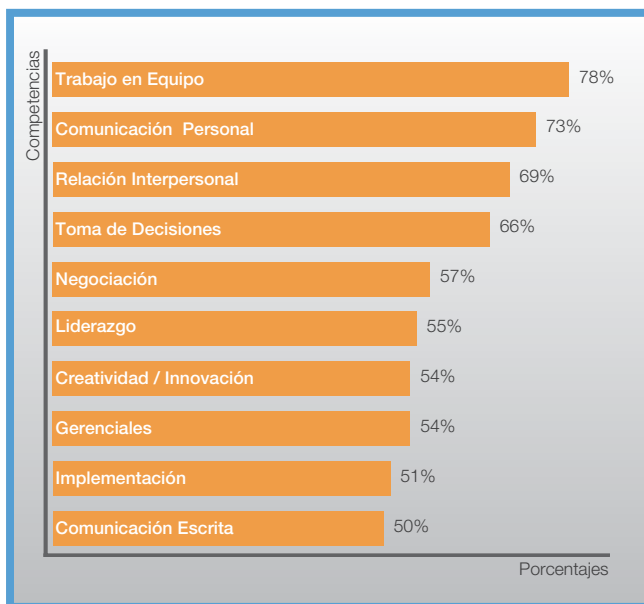
⁷ Idem.

⁸ Idem.

3.5 ¿Cómo atraer y retener el talento?

En *La Integración al Mercado Laboral del Talento Latinoamericano* se detectó que “competencias como liderazgo, creatividad, toma de decisiones, negociación y capacidades gerenciales son atributos difíciles de encontrar en el mercado laboral de América Latina y son características especialmente valoradas por los empleadores que, independientemente de su tamaño y sector, tienen un alcance internacional”⁹ (véase Figura 3.1).

Figura 3.1 Competencias consideradas por los empleadores de LATAM como indispensables para el trabajo



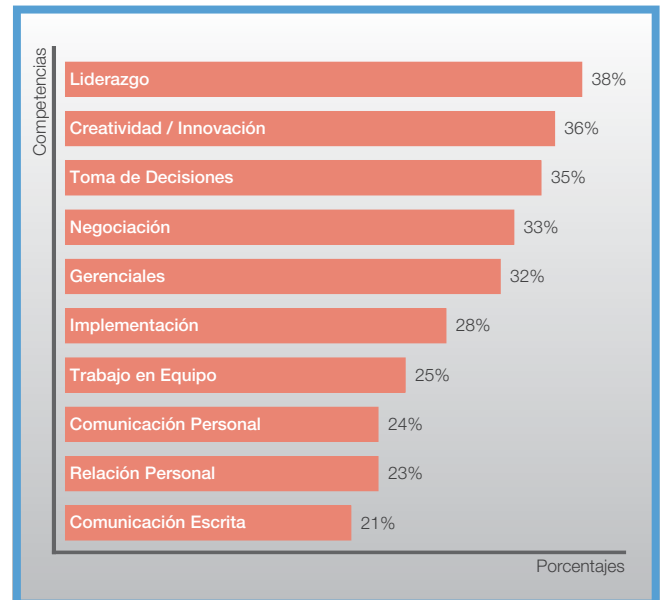
Nota: El porcentaje se refiere a la proporción de empleadores que mencionó cada competencia.

Fuente: Manpower, 2008.

En ese mismo estudio se identifican aquellas competencias más difíciles de encontrar en el talento disponible en América Latina (véase Figura 3.2).

A partir de las características propias de los líderes de la innovación, distintos autores han propuesto algunas líneas generales para crear aquellas condiciones que nos permitan motivar a un líder y, así, retenerlo. Uno de ellos es Daniel Pink, que define la *motivación intrínseca* como

Figura 3.2 Competencias difíciles de encontrar en el mercado laboral de LATAM



Nota: El porcentaje se refiere a la proporción de empleadores que mencionó cada competencia.

Fuente: Manpower, 2008.

“el deseo de hacer las cosas porque importan, porque son interesantes o porque son parte de algo importante”¹⁰. Esta motivación se alimenta de tres elementos:

- *Autonomía*: la necesidad de dirigir nuestras propias vidas.
- *Mastery*: el deseo de ser los mejores cada día en algo que importa.
- *Propósito*: la búsqueda por contribuir con algo más grande que nosotros.

Es tarea de los tomadores de decisión hacer saber al líder que en sus manos están los resultados del proceso de innovación (*autonomía*); que la innovación realizada con su equipo implica una mejora con respecto al producto anterior, con lo cual se impone una nueva meta a la competencia (*mastery*), y que con ello, está contribuyendo a generar una práctica organizacional en favor de la innovación, la cual trascenderá las estructuras de la empresa (*propósito*).

⁹ Manpower, 2008.

¹⁰ Pink, Daniel, *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, Riverhead, Nueva York, 2006.

4. Equipos de Trabajo

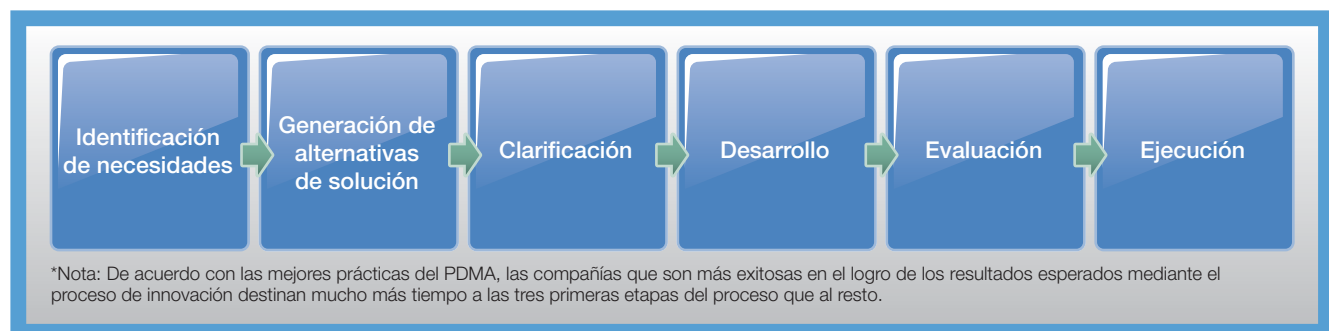
4.1 La función de los equipos de trabajo en la innovación aplicada

El proceso de la innovación se basa en el talento, por lo que las distintas etapas del proceso requieren diferentes habilidades que difícilmente se encontrarán en una sola persona. Aun suponiendo que se encuentre a un individuo que reúna todas las características necesarias para la innovación, el proceso necesita de un equipo que trabaje en la generación de ideas, el desarrollo de alternativas y la interpretación de los resultados de las pruebas. Por lo tanto, el proceso en el cual debe estar inmerso un equipo para la innovación sería como lo explica la Figura 4.1.

A lo largo de este proceso, será natural que distintos miembros del equipo sean más relevantes que otros. Esta relevancia dinámica se dará en función del estilo de pensamiento y las capacidades de cada participante (véase Figura 4.2).

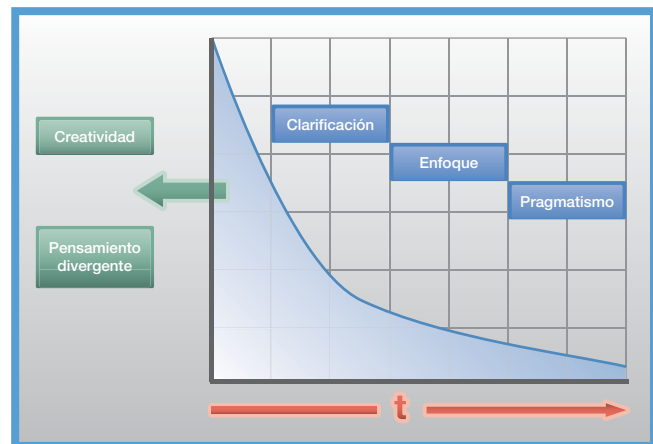
Las dinámicas divergentes para la generación de ideas tienen una función específica: explorar las alternativas que puedan convertirse en una posible solución. Estos procesos suelen ser muy atractivos, pero en ocasiones se extienden de manera indefinida sin llegar a una realidad que se pueda implementar. En estos casos la innovación se convierte en un barril sin fondo de recursos que jamás agregarán valor a la empresa. Por lo tanto, la integración del equipo debe contar con personalidades diferentes que ayuden a clarificar los procesos por medio del cuestionamiento abierto, pero que también aseguren que el proceso no se “estancue” en una etapa.

Figura 4.1 Proceso de la innovación



Fuente: Manpower, 2010.

Figura 4.2 Relación Creatividad y pensamiento divergente/Proceso de innovación



Fuente: Manpower, 2010.

4.2 Habilidades requeridas para integrar un equipo de innovación

Para que cualquiera de estas estructuras logre sus objetivos, distintas organizaciones en América Latina indican una serie de habilidades necesarias que los equipos deben desarrollar y que permiten llevar a buen término un proyecto de innovación.

Diagnosticar. Se refiere a la capacidad de identificar y entender un problema. La integración de esta habilidad en el equipo innovador es vital, ya que el punto de partida de la innovación es la necesidad de nuestro público objetivo; si no la conocemos ni la dimensionamos, los esfuerzos posteriores estarán totalmente desenfocados. Esta habilidad también será

importante en etapas posteriores del proceso para identificar problemas en las propuestas, así como el desarrollo o la ejecución de las mismas. Definiendo problema, como lo señala una de las expertas en innovación: *“aquella diferencia entre lo que quieres y lo que tienes”*. De acuerdo con ella, la capacidad de diagnóstico también sirve para *“Evaluar si estás haciendo las preguntas correctas y si los datos que tienes son suficientes para tomar una decisión”*.

Ideación. Esta habilidad está relacionada con el pensamiento divergente, lateral o *“out of the box thinking”*. Consiste en generar múltiples soluciones para un problema o un reto desde distintos ángulos de abordaje. Es el complemento al pensamiento convergente, para el cual la inteligencia medida por los tests de coeficiente intelectual es el atributo más preponderante, pero que por su naturaleza busca soluciones únicas, “correctas”, para un problema. *“Los problemas reales de un público concreto son muy complejos como para suponer que existe una única solución que ofrezca una solución que abarque cada una de sus dimensiones”*, expresa, en una entrevista, un experto en la innovación. Por esto se requiere de la interacción de múltiples alternativas que se enfoquen en distintos ámbitos del problema identificado; a partir de la dialéctica de estas soluciones, podremos integrar nuevas alternativas que resuelvan más aspectos relevantes.

Clarificar. Las múltiples alternativas generadas por el equipo de innovación pueden llevarnos a perder el objetivo. Es posible que nos encontremos resolviendo otras necesidades diferentes a las que decidimos “atacar”. Para mantener el objetivo, se necesita una perspectiva clara: *“Se trata de dar a cada idea su lugar adecuado; si una idea no sirve para este proyecto, se puede apartar para un análisis futuro, pero es importante mantenernos en el reto que nos propusimos resolver, y para esto se requiere una visión de finalidad de las ideas”* nos aconseja un experto en innovación además, entrevistado; señala: *“Las alternativas son cómo que nos ayudan a resolver un gran qué: la necesidad. Este qué es nuestra responsabilidad en un equipo de innovación”*.

Evaluar. Como ya hablamos en el capítulo *El aporte de la Innovación a la estrategia de la organización*, ante un proyecto de innovación es muy importante mantener una postura crítica continua. Esta habilidad es una mezcla de diagnóstico con clarificación, pero es tan importante que vale la pena analizarla aparte. La evaluación se refiere a la capacidad de cuestionar los supuestos básicos sobre los que comenzamos el proceso de innovación, utilizando una evidencia objetiva y concreta con la cual podemos contrastar los resultados esperados de los obtenidos. *“La convicción con la evaluación continua y desapegada nos puede salvar de un gran fracaso si podemos desechar una mala idea a tiempo, también es un éxito salvar a la organización de un gran descalabro”*.¹¹

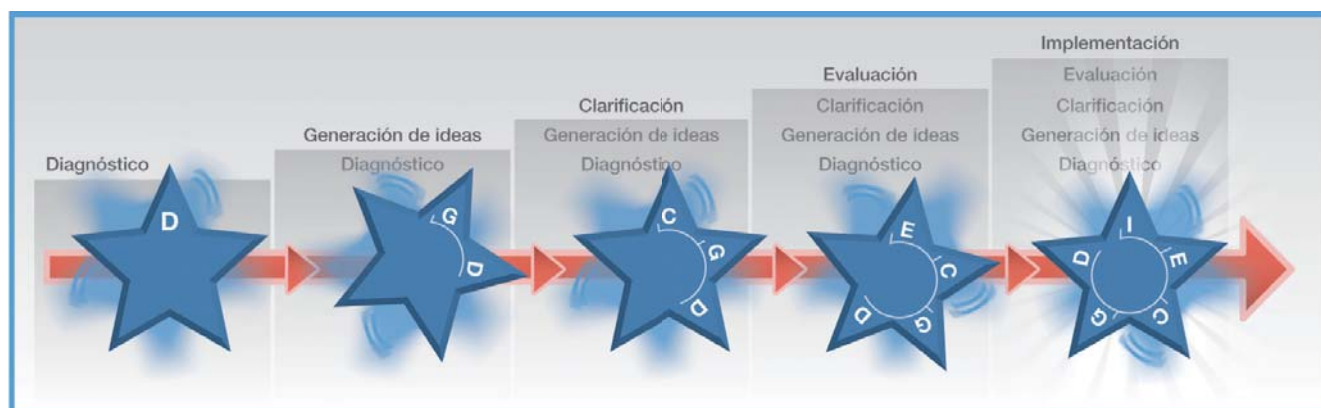
Implantar. Cualquier innovación aplicada tiene el mismo término: la ejecución en un **entregable** que será utilizado por un público objetivo. Para asegurar esto es necesario contar con un balance entre dos formas de pensar y actuar:

- **Pensamiento contextual:** consiste en entender y gestionar la realidad social en la que nos desenvolvemos: *“Se traduce en el impulso exitoso de proyecto mismo de innovación hacia afuera del equipo mismo de trabajo, al interior o exterior de la organización misma”*; consiste en una *“capacidad de convencimiento y motivación que permita que las cosas sucedan”*, aclara un experto en innovación con más de veinte años de experiencia.
- **Pensamiento táctico:** se refiere a la capacidad de entender un objetivo y traducirlo en pasos concretos para lograrlo. Uno de los líderes entrevistados lo explica de la siguiente manera: *“Implica identificar y conocer cada una de las palancas y los puntos de apoyo con los que contamos para llevar a cabo nuestros proyectos”*.

Cada una de estas habilidades ocupa un lugar preponderante sobre las otras en distintas etapas del proceso de innovación (véase Figura 4.3).

¹¹ Con base en las entrevistas realizadas para este estudio. Manpower, 2010.

Figura 4.3 Habilidades preponderantes



Fuente: Manpower, 2010.

4.3 Cómo integrar un equipo apto para la innovación

En *La Integración al Mercado Laboral del Talento Latinoamericano* (Manpower, 2008), identificamos cuatro estructuras organizacionales para la innovación; éstas son:

Funcional. En este tipo de equipos las tareas son realizadas por personas de diferentes áreas organizacionales (tecnologías de la información y comunicaciones, operaciones y mercadotecnia, entre otras). Como ventaja principal, se garantiza el contar con el *expertise* especializado de cada una de las áreas involucradas y con sus talentos. Sin embargo, la falta de compromiso con el proyecto de innovación (éste puede no ser prioridad para los integrantes), problemas de integración y dificultad de coordinación son claras desventajas.

Ligera. En estos equipos existe un solo líder del proyecto que trabaja con personas de distintas áreas; este líder cuenta con una persona de enlace por cada área funcional. Por un lado, se cuenta con el empuje necesario para que se obtengan los resultados esperados; por el otro, puede existir poca influencia del líder sobre el equipo (no hay control de recursos, tiempo ni responsabilidad).

Pesada. Con esta estructura la influencia del líder se proyecta en todo el equipo, pues él es responsable del tiempo, recursos y resultados. Por lo general, los líderes son ejecutivos senior que supervisan directamente el trabajo de los miembros del equipo.

Equipos autónomos o tiger teams. Esta estructura se utiliza para innovaciones radicales o disruptivas. El equipo trabaja físicamente en otras instalaciones, cuenta con recursos propios y con la libertad de resolver el desafío que tiene como tarea. Estos equipos se constituyen mediante el talento de diversas áreas (expertos), y su líder es un ejecutivo *senior*.

4.4 El enfoque de equipos en distintos niveles

El proceso de innovación requiere de una infraestructura para que sea exitoso; la sofisticación de esta estructura de apoyo será diferente según el tamaño y complejidad de la organización en particular. En el caso de una empresa pequeña o mediana, el equipo de innovación puede ser la organización completa. Una empresa de mayor tamaño requiere de un soporte en sus distintos niveles.

El primer equipo por el que pasa cualquier proyecto de innovación aplicada es el de la alta dirección. Al momento de establecer el rumbo de la organización, el equipo directivo incide, aun de manera indirecta, en las prioridades de las áreas operativas y, en su caso, de desarrollo. Es por este hecho que, si se ha tomado la decisión de impulsar la innovación en la organización, el equipo directivo tiene estas responsabilidades:

- Definir aquellos objetivos que se perseguirán por medio de la innovación.
- Establecer prácticas y responsables específicos en los cuales se apoye la innovación.

*“El equipo directivo no ejecuta la innovación, pero su compromiso y apoyo activo marcan la diferencia entre el éxito y fracaso de los proyectos innovadores.”*²

El equipo directivo puede involucrarse directamente en el proceso de innovación mediante la figura del “campeón” o “*champion*”. Un campeón es un alto directivo que “adopta” un proyecto de innovación, al que le da asesoría, y ayuda a abrir las puertas que sean necesarias en la organización para asegurar no sólo el apoyo al proyecto, sino su éxito, utilizando las facilidades que su puesto implica. Para que esto se logre de manera efectiva, es necesario que el *champion* dedique tiempo al proyecto de seguimiento y que esté al tanto de éste; de esta manera su compromiso se retroalimenta y aportará el apoyo necesario para el proyecto.

En organizaciones de gran tamaño y que se encuentran ante un flujo importante de iniciativas para la innovación, es necesario un equipo de profesionales y responsables que, con obligaciones definidas y procesos claros, se dedique a la tarea de evaluar tales iniciativas. A lo largo de las entrevistas que realizamos para este reporte, nos encontramos con equipos de evaluación que cuentan con complejos métodos para el análisis y evaluación de las iniciativas (los cuales se analizarán en el capítulo 5, dedicado al proceso de la innovación). Pero, independientemente de las herramientas con que dispongan, lo más importante en estos equipos es la participación del personal con experiencia en las principales áreas que serán afectadas por el proyecto: desde el análisis del costo/beneficio financiero hasta la comercialización, pasando por la logística y la producción. La participación de estas áreas se traduce en

- Adelanto de la preparación para la futura implementación.
- Aporte de experiencia para asegurar el apoyo a aquellas iniciativas con buenas perspectivas de éxito y descartar las que son inviables o inconvenientes.

En organizaciones de menor tamaño, esta función puede ser llevada a cabo conjuntamente por la cabeza y los responsables directos de la ejecución. El análisis por parte del personal ajeno al proyecto puede aportar una retroalimentación valiosa y más objetiva. Para aumentar la efectividad de la evaluación, ésta no puede darse de manera puntual en un sólo momento; es conveniente, según expertos en estos procesos, hacer evaluaciones en las distintas etapas del proceso; por ejemplo, la metodología *stages and gates*.

Asegurados tanto el apoyo desde la cabeza de la estructura como la responsabilidad de la evaluación continua de las iniciativas, resta conformar un apoyo integrado en la estructura operativa de la organización. Este equipo estará compuesto por aquellos que presenten mayor conocimiento y entusiasmo por la innovación; son usualmente llamados “promotores” o “*coaches*” de la innovación; tienen dos funciones básicas:

- Comunicar de manera personal la importancia y los caminos de la innovación para la organización.
- Impulsar y asesorar las iniciativas innovadoras que partan del equipo operativo.

Estos *coaches* pueden ayudar también a estimular iniciativas concretas de innovación, comenzando con la introducción misma de la innovación en la organización.

La correcta integración del equipo de innovación promete tener la materia prima, el talento, para iniciar el proceso de innovación, del que hablaremos en el siguiente capítulo.

² Idem.

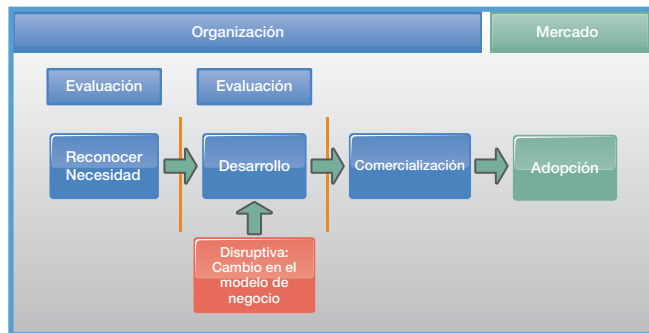
5. El Proceso de la Innovación

5.1 ¿Qué es un proceso de innovación?

Entendemos un *proceso de innovación* como “un conjunto de pasos y tareas definidos que describen la manera usual en la que las organizaciones, disciplinada y repetidamente, convertirán ideas nacientes en productos o servicios”¹².

Como resultado de esta investigación y por la experiencia de los directivos entrevistados para este estudio, logramos identificar el proceso de la innovación que las organizaciones exitosas en la región utilizan. La Figura 5.1 muestra cuales son las actividades esenciales del proceso de la innovación.

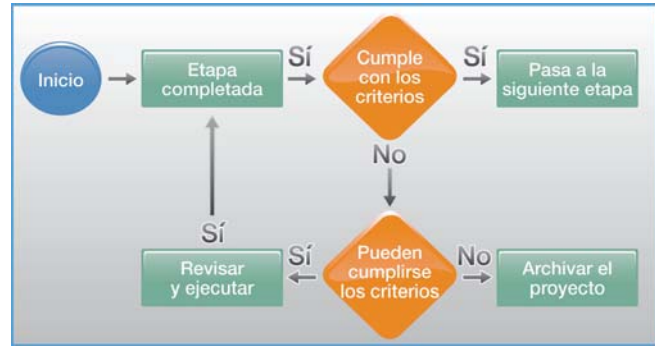
Figura 5.1 Etapas básicas del proceso de innovación



Fuente: Manpower, 2010.

Cada una de las etapas del proceso se realiza de manera escalonada, al mismo tiempo que el enfoque requerido varía progresivamente. Es relevante en este punto hacer una distinción entre la naturaleza dinámica y caótica de las dos primeras etapas en contraste con el pragmatismo y objetividad de las evaluaciones y etapas posteriores. En cada una de las fases que se recorren en el proceso, es fundamental tener definidos con anticipación los criterios de evaluación que deberán cumplirse y los entregables para cada una de ellas, pues de esto dependerá en gran medida que podamos tomar decisiones objetivas y alineadas con la estrategia. En la Figura 5.2 se muestra un proceso general de toma de decisiones al final de cada etapa.

Figura 5.2 Proceso general de toma de decisiones



Fuente: Manpower, 2010.

Un proceso de innovación aplicada se fundamenta en la detección de una necesidad u oportunidad que puede provenir de distintas fuentes. Tendencias como el empuje del mercado o la inercia de una tecnología o práctica, también pueden surgir de un objetivo estratégico de la empresa o generarse a partir de un cambio regulatorio. Para adoptar dichas tendencias, se recomiendan cuatro pasos principales:

- 1) *Eliminar*. Desechar todas las expectativas previas.
- 2) *Cazar*. Estudiar las necesidades de los clientes, las dinámicas del mercado y todas aquellas fuentes de inspiración.
- 3) *Agrupar*. Identificar patrones significativos, no tendencias macro.
- 4) *Reagrupar*. Esforzarse por ver más allá de lo evidente.¹³

El objetivo de esto es asegurar que las ideas generadas tendrán su origen en una necesidad o problema no resuelto.

5.2 Para entender el proceso

La ideación y clarificación son actividades intensivas dentro de la creatividad. El propósito de esta etapa es, por un lado, generar el mayor número de alternativas para aportar una solución que atienda la necesidad identificada; por otro, lograr una claridad que nos permita

¹² PDMA, *The PDMA Glossary for New Product Development*, 2006: http://www.pdma.org/npd_glossary.cfm

¹³ Gutsche, Jeremy, *Exploiting Chaos: 150 Ways to Spark Innovation During Times of Change*, Gotham Books, 2009.

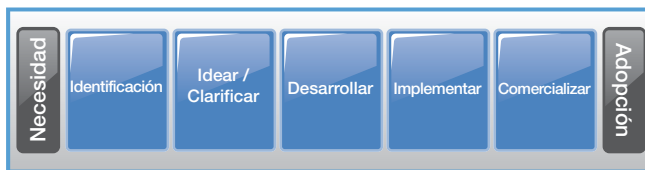
dimensionar la alineación del proyecto con los objetivos y restricciones de la organización.

Utilizando la *divergencia* y *convergencia* tendremos como resultado de la ideación y clarificación una solución que pasará entonces por el desarrollo, implementación y comercialización.

El *desarrollo* consiste en llevar una idea del papel a la realidad. Típicamente el resultado de esta etapa consiste en una serie de pruebas de desempeño y de mercado que nos ayudarán a saber si lo que desarrollamos satisface la necesidad u oportunidad que identificamos.

La *implementación* y *comercialización* son el resultado del trabajo anterior. En principio, si las actividades anteriores se realizaron adecuadamente y cuidando los detalles, aquéllas fluirán de manera "natural" hasta la adopción por parte de nuestro mercado. Para saber cómo atravesar cada etapa se requiere de un proceso analítico que nos permita tener objetividad al final de cada una de estas etapas (véase Figura 5.3).

Figura 5.3 Proceso analítico de Innovación



Fuente: Manpower, 2010.

Figura 5.4 Proceso analítico: evaluaciones y entregables



Fuente: Manpower, 2010.

El proceso analítico en la generación de la innovación es particularmente importante en la etapa estratégica (ver Figura 5.4), ya que en estas instancias nos encontramos con mayor margen para tomar decisiones. Las siguientes etapas de evaluación tendrán que ver con el control de calidad, satisfacción del cliente y otros procesos que son comunes en otras áreas además de la innovación.

La Figura 5.4 presenta un proceso dividido en actividades y análisis correspondientes a cada etapa. Este análisis incluye a una serie de evaluaciones sucesivas, pero no se limita a ello. Además de las evaluaciones, también es importante considerar la integración de la información disponible, en un caso de negocios, que sirva como base para la toma de decisiones una vez que hemos superado la clarificación de las ideas y que hemos desarrollado y evaluado un concepto sobre el cual se basará el proyecto de innovación.

El siguiente método de análisis está basado en las mejores prácticas encontradas durante la exploración para este estudio, particularmente en las prácticas de innovación de una organización global que ha probado su efectividad.

Una vez detectada una necesidad o problema no resuelto, la primera etapa del proceso nos invita a divergir. Para esto, es importante contar con un líder y un equipo que permitan libertad creativa a todos los miembros, de manera que los implementadores o desarrolladores no inhiban la creatividad en busca de la practicidad.

5.2.1 Alineación con la estrategia corporativa

El primer punto de análisis es la *alineación con la estrategia corporativa* de todas las ideas generadas a partir de la necesidad detectada o problema no resuelto. Para estar seguros de esto, lo más recomendable es desarrollar un documento inicial de requerimiento (véase Figura 5.4) que nos muestre los puntos de intersección de la estrategia corporativa, la estrategia de la innovación y el proyecto en cuestión. Partiendo de este documento, será más sencillo llegar a la generación y evaluación del concepto que se plantea en la siguiente etapa.

Al idear y clarificar soluciones, convergemos en un concepto que dará inicio formal al proyecto de innovación. Este concepto debería ser una declaración que nos indique los atributos, beneficios y propuesta de valor para el mercado objetivo del proyecto, así como las implicaciones tecnológicas y organizacionales de éste. Es este momento en el cual los desarrolladores e implementadores deben sobresalir, y el líder debe empujarlos a participar más activamente, pues será con base en este concepto que se desarrollará el proyecto.

5.2.2 Cuantificación de la oportunidad

El segundo punto de análisis es la *cuantificación de la oportunidad*; una vez definido el concepto, analizamos la viabilidad técnica y la atraktividad del mercado. Es una consecuencia directa de la relevancia del grupo que presenta la necesidad para nuestra organización; en términos económicos se puede entender como el tamaño del mercado que sería usuario de la solución potencial. En este punto es conveniente dimensionar los posibles escenarios en los cuales podríamos aprovechar esa oportunidad.

Para realizar este análisis se puede disponer de métodos con distinto nivel de sofisticación. Uno de ellos es el de la *atraktividad vs complejidad*, que puede entenderse como una simplificación del proceso, apta para organizaciones pequeñas o proyectos que requieran una determinación urgente.

5.2.3 Atraktividad y complejidad

Este análisis combina directamente los resultados de la cuantificación de la oportunidad con la complejidad descrita en el concepto. La *atraktividad* se puede expresar

como el tamaño del mercado, las ventas esperadas o el impacto en general que podemos calcular del proyecto en cuestión. Para evaluar la *complejidad* necesitamos identificar los procesos y recursos clave para el éxito del proyecto, la disponibilidad de estos recursos y el dominio de los procesos tanto para el desarrollo como para la implementación o comercialización del proyecto. Este análisis se puede realizar de manera informal e integrando colaboradores de distintas áreas de especialización.

Una práctica común es asignar un número a la facilidad, por ejemplo del 1 al 5, y otro número para la atraktividad en cuanto a su impacto positivo en el negocio. El resultado de este análisis se expresa en la figura 5.5.

Figura 5.5 Atraktividad vs Facilidad



Fuente: Manpower, 2010.

Aquellos proyectos que deben implementarse de inmediato son los que presentan alta atraktividad y alta facilidad. Estos proyectos podrían ser ganadores rápidos que, además de generar beneficios inmediatos, ayudarían a impulsar la motivación de la organización en torno a proyectos innovadores. Aquellos muy atractivos pero muy complejos presentan un componente de riesgo que hay que evaluar con mayor profundidad. Los de baja atraktividad se desecharán, a menos que presenten baja complejidad y tengan algún componente estratégico importante, como la defensa de algún mercado. Los proyectos que no entren en estas dos clasificaciones podrán archivar para dar tiempo al mercado, o bien, para que las condicionantes de la complejidad maduren y sean llevadas al siguiente nivel.

5.2.4 Del plan de negocio al caso de negocio

Al concluir la ideación, clarificación y selección primaria de alternativas para la solución, requerimos una integración clara de toda la información que hemos acumulado hasta el momento. El documento resultante de este proceso es conocido como *plan de negocio*, que será de vital importancia para el desarrollo del proyecto, pues en él integraremos las estrategias y tácticas necesarias para implementarlo, operarlo y comercializarlo. Mientras avancemos de este punto del proceso en adelante, el plan de negocio se convertirá en un *caso de negocio*, que incorporará métricas, razones financieras y otros indicadores y escenarios que nos ayudarán a documentar las decisiones que se tomarán.

Hay distintos métodos para generar casos de negocio; los componentes esenciales en este sentido son el contexto de la oportunidad, la descripción de la propuesta, los procesos y recursos necesarios, así como los resultados esperados y entregables del proyecto. Es conveniente distinguir, en este caso de negocio, entre la etapa de desarrollo y la de implementación y comercialización. El caso de negocio se convierte en el insumo para la siguiente etapa de análisis, cuyo resultado sería la decisión de desarrollar o no el proyecto en cuestión.

5.2.5 Análisis de probabilidad de éxito de un proyecto de innovación

Este análisis considera cinco dimensiones relevantes para determinar el éxito de un proyecto de innovación:

Para la realización de este análisis, es necesario conformar un panel de especialistas en cada tema. Cada especialista puede contar, a su vez, con un grupo de apoyo que lo ayude en la evaluación de estos criterios. De estos equipos resultarán evaluaciones cuantitativas de cada componente. Después será necesario que el panel de especialistas determine, para cada elemento, una ponderación, cuyo objetivo será identificar cuáles son los factores más críticos para el éxito del proyecto en particular.

Cabe mencionar que cualquier proceso, por mejor diseñado que esté, será insuficiente por sí mismo. El proceso de innovación no es la excepción. Para transitar en él, se requiere del talento con las características que se han definido previamente y de líderes capaces de dirigir y administrar los esfuerzos en cada una de las etapas. Esta conjunción resultará en innovaciones exitosas que impulsarán la adopción de la cultura de la innovación en las organizaciones.

Tabla 5.1 Probabilidades de éxito de la innovación

Probabilidad de éxito:

Para el negocio: Considera el riesgo de la inversión, la alineación estratégica del proyecto (con los objetivos prioritarios de la organización), los retornos de la inversión; considera si el proyecto puede aportar de manera sostenida a las ventas de la organización o si está basado en una oportunidad circunstancial; por último considera la aportación a las utilidades.

Tecnológico: Evalúa la complejidad de la tecnología necesaria para llevar a cabo el proyecto; la incertidumbre asociada al dominio tecnológico, y los recursos humanos y físicos necesarios para su desarrollo.

En la comercialización: Evalúa la disponibilidad de canales de comercialización o la necesidad de crear nuevos; identifica a los clientes relevantes y la capacidad de la organización para contactarlos y convencerlos; también considera posibles obstáculos que podrían presentarse en la comercialización.

En el despliegue. Identifica si el área responsable de la ejecución cuenta con las capacidades para el proyecto; si existen antecedentes que puedan aportarnos más información; también evalúa la facilidad de transferencia del área de desarrollo a la de implementación, así como posibles impactos en la ejecución ordinaria de la organización

En el proceso. Identifica aquellos factores de riesgo en el desarrollo de la solución.

Por la normatividad y las regulaciones. Evalúa si el desarrollo o la implementación son sujetos de alguna normatividad técnica o legal, así como el riesgo de algún cambio en la regulación actual.

6. Cultura Organizacional e Innovación

6.1 El significado de una cultura para la innovación

En toda organización humana, en la medida en que existe mayor o menor cohesión grupal, existen también valores, actitudes y comportamientos que son comunes a sus miembros y que, muchas veces, los caracterizan o los diferencian de otros grupos humanos distintos. Cualquier colectivo social (la nación, grupo religioso, partido político, club social, empresa, universidad o cualquier otro) cuenta con elementos que reflejan la “cultura” que identifica al grupo.

Los íconos, figuras, colores o símbolos; el lenguaje y el estilo, las palabras habituales, los modismos; las anécdotas relevantes, los relatos frecuentes; las referencias y los moldes mentales, hasta las tecnologías que usamos de manera preferente o más extendida; todos estos son elementos que reflejan la cultura de la organización. La cultura así entendida no es la acumulación de conocimientos que tenemos respecto de alguno o varios temas, sino el reflejo de principios de pensamiento, juicio y actuación que compartimos dentro de nuestro grupo social y que nos predisponen ante lo que sucede alrededor de nosotros.

Por esto, la cultura organizacional se ha convertido en uno de los temas capitales de la gestión del talento en el mundo contemporáneo: la cultura simplemente nos habilita o nos limita; potencia nuestra actuación y la conduce, o la circunscribe y la desvía.

En un Estudio reciente, Manpower subrayaba la necesidad de comprender la forma en que se está transformando la cultura interna de las organizaciones a la par de la nueva diversidad generacional en el mundo del trabajo. Ya es común en nuestra región, por primera vez en la historia, ver a miembros de cuatro generaciones distintas compartir un mismo equipo. Esto implica un gran potencial de innovación y enriquecimiento del propio trabajo desde la perspectiva de la interacción interna en la organización y desde los resultados del propio trabajo de cara al mercado o la sociedad.

Pero para poder sacar provecho, tanto en lo individual como en la organización, de la nueva diversidad (que no es solamente generacional, sino que también es diversidad de funciones, orientaciones profesionales y personalidades), según se explica en *Reescibiendo las reglas: La interacción Generacional en el trabajo* (Manpower 2010), es necesario establecer nuevas reglas de convivencia en el trabajo. Aquí añadimos: si buscamos los beneficios de la innovación aplicada para el crecimiento de nuestra organización (empresa, administración, instituto, universidad), necesitamos reescribir las reglas de la convivencia en el trabajo impulsando una cultura que permita no solamente integrar equipos multifuncionales, dinámicos y flexibles; sino una cultura en la que toda la actividad parta de la sensibilidad de servicio, de solución y de mejora; que esté enfocada en generar más valor al cliente; que incremente así la probabilidad de éxito o adopción de una innovación efectiva.

Tabla 6.1 Elementos de innovación para la cultura organizacional

Elemento	Características	Resultado
Desarrollar un enfoque al cliente	Enfoque a la mejora	Objetividad
Flexibilidad	Capacidad de adaptación	Apertura mental
Heterogeneidad	Mezcla de distintas personalidades	Participación
Espíritu crítico	Inconformismo	Creatividad

Fuente: Manpower, 2010.

Una cultura adecuada para generar nuevas ideas, desarrollarlas, implementarlas y asegurar su aplicación, reforzará la labor del liderazgo para la innovación, permeará la integración y el propósito de los equipos heterogéneos y guiará el trabajo de todos a lo largo de los procesos que la organización se haya dado. El objetivo de esto es asegurar que la innovación aplicada efectivamente genera valor al segmento de la sociedad al que se le presenta como oferta de cambio y mejora.

Se requiere una cultura propensa a generar valor por medio del cambio y la mejora; que premie al intento inteligente, que no acepte el silencio y la inmovilidad ante el reto diario; una cultura en la que la propia innovación

esté presente siempre o casi siempre como la alternativa preferida para resolver cualquier problema.

Una cultura en la que la participación de todos no se impulsa con apertura y flexibilidad, se castiga el error o se premia más agradar a la estructura interna antes que mirar hacia afuera y poner al cliente primero, difícilmente logrará generar el ambiente en el que se produce la innovación aplicada.

6.2 La manifestación de la cultura por medio de símbolos externos: imágenes, palabras, personas y rutinas

Todo lo que hacemos o dejamos de hacer, las políticas y los procedimientos, la visión y la misión, los objetivos que se establecen... todo es manifestación de la cultura de nuestra organización.

La cultura en un grupo se construye mediante la continuidad de prácticas que se convierten en “normales” y que reflejan, por tanto, la disposición del grupo social a pensar, actuar y relacionarse de una manera característica. Por esto, en una organización preocupada por potenciar el valor y las capacidades implícitas del talento con el que cuenta, siempre hay preocupación por las “prácticas” –por el carácter de las prácticas–, que a su vez definen el carácter de la organización.

Si queremos asegurar que las prácticas en nuestra organización sean adecuadas a lo que queremos – por ejemplo, propiciar una cultura de innovación–, debemos fijarnos en los símbolos externos que existen en nuestra empresa, gobierno, institución educativa u organizaciones cualesquiera, para asegurar que reflejan lo que buscamos ser, lo que aspiramos, los valores que compartimos y las conductas que premiamos.

Como hemos dicho, para que un proceso de innovación sea exitoso, requiere de ciertas prácticas y criterios para su implementación efectiva. Estas prácticas y criterios propician la integración y el compromiso tanto de los individuos como de los equipos; el enfoque y el estilo de los líderes, así como la forma en la que planteamos, entendemos o adoptamos los objetivos y ejecutamos

la estrategia, y con lo cual aseguramos que las nuevas ideas generen valor real a la sociedad o el mercado para los que están dirigidas.

De esta manera, podemos subrayar el papel capital de una cultura organizacional propensa a la innovación aplicada como sustrato necesario para que el resto de los elementos para la innovación puedan florecer y fructificar. Una cultura volcada en entender y utilizar las fuerzas del entorno social y económico, en descubrir y hasta anticipar necesidades insatisfechas a partir de un liderazgo efectivo; una dinámica dirigida de manera autónoma para un grupo en continua y abierta colaboración, con un espíritu permanente de prueba y una aspiración inquebrantable de mejora: esto es lo que requerimos promover por medio de prácticas concretas con las que la organización reconozca el valor estratégico de la innovación.

6.3 Las prácticas más comunes de las organizaciones con cultura de innovación en México, Centroamérica y República Dominicana

Como resultado de las consultas que Manpower realizó para la integración de este Estudio, podemos afirmar que en México, Centroamérica y República Dominicana, en una variedad de organizaciones de distintos tipos y tamaños, existe ya una conciencia clara de que debemos incrementar la apertura a las opiniones y aportaciones que se generan en la organización. El objetivo es lograr la innovación necesaria en la coyuntura económica en la que nos encontramos, de la mano de la colaboración en el interior de las organizaciones y del establecimiento de vínculos sólidos con nuestro entorno.

El impacto de este convencimiento en las prácticas de los empleadores ya se había puesto de manifiesto en la encuesta realizada por Manpower con motivo del estudio sobre la diversidad de las generaciones en el mundo del trabajo en nuestra región (Manpower 2010).

Como se puede ver en la Tabla 6.2, cuando buscan talento joven, los empleadores esperan integrar personas con capacidades de aprendizaje y desarrollo, enfoque en la superación continua, con ideas nuevas, automotivación

y energía para mover a la organización. Las primeras cinco características están directamente relacionadas con esa cultura de la innovación. (Vease Tabla 6.2.)

Tabla 6.2 Lo que esperan los empleadores de la *Net Generation*

Papel de la <i>Net Generation</i>	Empleadores
Aprender y desarrollar habilidades	21.7%
Desarrollar una carrera y superarse día a día	17.9%
Integrar nuevas ideas y formas de pensar la organización	16.6%
Mantener una actitud positiva y mantenerse motivados	13.9%
Utilizar su energía para mover a la organización	9.5%
Aprovechar la experiencia de los demás	8.8%
Trabajar con calidad y enfoque en los detalles	7.3%
Ser responsables	6.3%
Adaptarse socialmente con los demás y en el trabajo	5.6%
Cumplir con las metas que se les asignan	5.1%

Fuente: Manpower, 2010.

De la misma manera, los expertos en innovación que fueron entrevistados en la región para la elaboración de este reporte coinciden en la importancia de prestar atención a seis valores o criterios de actuación relacionados con la innovación:

- 1) *La escucha y observación permanente de las necesidades de los clientes* (internos o externos) como guía de todas las actividades que realizamos.
- 2) *La tolerancia a la incertidumbre y aceptación del riesgo*; por lo tanto, el enfoque de aprendizaje a partir del error en lugar de la sensación de fracaso y derrota.
- 3) *La generación de espacios de “ocio” u “holgura”* incluso dentro de dinámicas de día a día con agendas exageradamente apretadas; por lo tanto, el respeto al espacio mental requerido más allá de la operación diaria.
- 4) *La búsqueda de la participación efectiva y abierta* en estructuras “horizontales” con menos jerarquía y más facilidad de acceso, fomentando la colaboración para la crítica y la sugerencia; por lo tanto, la apertura mental a las ideas valiosas que pueden tener cualquier origen.

- 5) *La implementación de una relación de puertas abiertas* en los ámbitos directivos en consonancia con la idea de participación y de horizontalidad; así también la tolerancia a la crítica, la aceptación de que todo lo que se hace hoy puede ser mejor si se hace de una manera diferente.
- 6) *La flexibilidad de las decisiones, las políticas, las estructuras* y en general las prácticas organizacionales; es decir, la capacidad de adaptación y rectificación, que son esenciales en un proceso más amplio de aprendizaje organizacional y, por lo tanto, de innovación.

En primer lugar podemos resaltar la idea de la cercanía con las necesidades del mercado o la sociedad a los que sirve o busca satisfacer toda organización. Sin ese enfoque primario no se puede dar una innovación aplicada.

En segundo lugar, cabe resaltar que la innovación implica una incursión en actividades que no dominamos, conlleva naturalmente incertidumbre y riesgo, y la percepción generalizada del grupo ante este fenómeno determina sus respuestas y reacciones.

Para que la innovación aplicada se desarrolle, es necesaria una aceptación de la incertidumbre. Y aunque tenemos que cuantificar y mitigar el riesgo asociado a ésta, no podemos dejar de reconocer que es una condición natural de los procesos innovadores. Por ello, para que la tolerancia a la incertidumbre sea consistente, es también necesario aceptar la posibilidad del error o fracaso como peldaños muchas veces necesarios en la escalera del aprendizaje, la mejora y la innovación.

Así se entiende por qué *“para un innovador exitoso el fracaso es muy familiar, cada experiencia en la que fracasamos se convierte en una especie de “cicatriz” que nos recuerda qué es lo que no tenemos que hacer y nos ayuda a mantenernos despiertos”*, según la reflexión que nos compartió uno de los expertos en innovación que entrevistamos durante la integración de este estudio.

En tercer lugar, se encuentra la necesidad de generar espacios de *“holgura”*. Partiendo de la consideración de que para cualquier organización la eficiencia es prioritaria y como el recurso escaso por excelencia es el tiempo,

se buscar utilizar todo el tiempo de los integrantes de una organización sin desperdiciarlo. Esta idea natural y comprensible muchas veces se traduce, sin embargo, en un activismo que bloquea la capacidad del talento para encontrar formas nuevas de realizar las tareas actuales o nuevas soluciones para las necesidades existentes dentro o fuera de la organización.

La identificación de necesidades y el pensamiento “lateral” (por asociación) requieren, sin embargo, de condiciones de “holgura” o un cierto “desperdicio” de tiempo. Visto así, son ingredientes esenciales de los procesos de innovación: mientras se innova (no solamente en el proceso creativo, sino también en la etapa de desarrollo, en las pruebas de mercado y cuando se impulsa la adopción), no se logra eficiencia: pero esto se justifica precisamente por el valor generado para el mercado y la organización una vez que se adopta una innovación. Entonces, conforme la innovación llega a su madurez, la reproducción del producto, el servicio o el proceso del que trata la innovación pueden adquirir máxima eficiencia sin desperdicio, pero solamente en ese momento.



Hay organizaciones que promueven esta holgura para la innovación instalando mesas de billar o videojuegos. Otras más definen un “tiempo para innovar”, que consiste en un cierto porcentaje del tiempo de las personas durante el cual dan relativa libertad para elegir a qué proyecto se quiere dedicar cada quien.

En la región estudiada, hay organizaciones que incluso cuentan con indicadores de qué porcentaje de los ingresos provienen de proyectos resultantes de ese tiempo. Un caso llamativo es el de una compañía global de internet, que en la región es una PyME: obtiene 50% de sus ingresos de proyectos generados durante 20% del tiempo de sus colaboradores.

En cuarto lugar, está el *criterio de la participación abierta*. Las nuevas ideas requieren maduración; y para que una idea alcance su desarrollo, se requiere de retroalimentación continua, lo que a su vez implica espacios abiertos para la expresión, la interacción, la crítica y la sugerencia constructiva, sobre todo si el ambiente es positivo y propositivo en la organización. Los líderes de las organizaciones son especialmente relevantes como figuras y modelo para lograr un ambiente de este tipo: cualquier tema se puede cuestionar y cualquier idea bien planteada merece ser analizada. Una “atmósfera” así permite y, principalmente, promueve el flujo y visibilidad de las ideas.

En este sentido, otro factor importante es la percepción de la “distancia” entre los distintos niveles de la estructura organizacional. “*Si veo a mi jefe como inalcanzable, me costará más trabajo reunir la confianza necesaria para plantearle una nueva idea*”, comenta el director de recursos humanos de una compañía farmacéutica mexicana. Y vale la pena subrayar, como destacan distintos líderes empresariales en la región, que no es tan necesario “aplanar” la estructura organizacional tanto como asegurar la percepción de cercanía y apertura entre todos los colaboradores.

Adicionalmente debemos considerar que en la medida en que un proyecto de innovación exitosa puede representar muchos beneficios para cualquier organización, que el éxito impulsa la carrera de los responsables también de una manera muy relevante y que si no hay un ambiente real de apertura y colaboración, se puede dejar de ser un motor para que

otros busquen emular el éxito a través de la innovación, generando en su lugar conflicto interno.

Así, la líder del área de investigación de una compañía latinoamericana con operación global hacía énfasis en que *“la competencia es natural en cualquier organización que mida los resultados de sus integrantes, pero cuando predomina la percepción de que el éxito del otro reduce mis posibilidades de desarrollo, entonces tendremos un gran problema”*.

Esto sucede cuando los caminos de desarrollo son exclusivamente piramidales. Una práctica efectiva, según la experiencia de algunos responsables de innovación, es mantener abierta la posibilidad de un ascenso independiente. *“Una estructura paralela de rangos que impliquen mayores responsabilidades y compensación, pero que no requiera un espacio disponible en el organigrama piramidal”*, recomienda la misma directora del centro de desarrollo.

Lo importante es promover ambientes de colaboración en la organización y fortalecer este ambiente con medidas e incentivos concretos, con los cuales el éxito del equipo implique un crecimiento para todos.

En sexto lugar, se mencionó la flexibilidad y la capacidad de adaptación como elementos esenciales de una cultura de innovación. Como proceso de aprendizaje, la innovación no termina en realidad nunca: es una tensión permanente para mejorar, idear, desarrollar y entregar soluciones, productos y servicios que resuelvan necesidades, que, a su vez, evolucionan de manera permanente.

Atreverse a innovar es atreverse a ser mejor, pero también a fallar y equivocarse. Solamente la flexibilidad, que permite ajustarse a los cambios provocados por el entorno o a situaciones no previstas en general –que pueden ser producto de errores evidentemente no calculados o de efectos no intencionados de nuestras propias acciones–, puede resolver a nuestro favor cualquier eventualidad. Y tenemos dos certezas: *si no hacemos nada, no seremos nunca más competitivos; y si no hacemos nada diferente, no tendremos resultados distintos*.

Por esto, la organización que logra integrar su talento en torno a la innovación aplicada es más competitiva

no solamente porque tiene el día de hoy una mejor oferta, sino sobre todo porque adquiere la capacidad de entregar siempre una sorpresa agradable y un valor mayor a sus clientes, a sus públicos y a la sociedad.

Para las organizaciones que viven en culturas de innovación que logran potenciar su talento para apalancar su competitividad y su crecimiento, será estratégico hacer aún más fuerte y distintiva su fortaleza: *su capital humano, intelectual y social*. Pero para las que quieran una cultura de innovación que les permita buscar innovación aplicada y cambiar el futuro de su organización, es importante considerar que no se deben hacer cosas “raras”, implementar cambios drásticos en las reglas de la convivencia, imponer símbolos que pueden ser extraños o artificiales. Más bien, hay que entender con objetividad en qué puntos concretos, en qué prácticas específicas, es que la impronta de la cultura organizacional actual impide, dificulta o simplemente no promueve la innovación que pretendemos impulsar. Y, entonces, actuar para potenciar los valores y creencias existentes que sí pueden ser sinérgicos con una nueva visión de innovación y buscar, en la medida de lo posible, entregar resultados positivos inmediatos en lo económico, lo psicológico y lo afectivo, para todos los miembros de la organización.

Promover un cambio cultural en cualquier organización implica siempre innovar. Se requiere partir de una estrategia, se necesita liderazgo y la ayuda de un equipo efectivo, y es preciso actuar con disciplina siguiendo un proceso adecuado para el reto. Pero si somos capaces de innovar la organización, si somos capaces de potenciar así el talento que la compone, no habrá fronteras de innovación aplicada que no podamos cruzar.



Glosario

Bottom-up:

Cuando la innovación nace en algún rincón de la empresa y se desarrolla como un proyecto más. Este tipo de proceso reconoce que cada empleado tiene una gran capacidad de generar nuevas soluciones y supone también que tendrían la capacidad para empujar estas nuevas vías en la organización.

Convergencia:

Proceso de convergir ideas en pos de una solución. Se reúnen los elementos comunes de cada una de las ellas para formular una respuesta que solucione el problema o necesidad encontrada.

Divergencia:

Diversidad de opiniones o pareceres. En innovación, proceso de exponer y debatir diversas ideas sobre un mismo punto. Práctica común en la deliberación de una respuesta a la necesidad encontrada.

Innovación:

Cambio revolucionario o creación de un nuevo producto, proceso, organización, sistema de pensamiento o modelo de negocio que genere un valor apreciado por el mercado.

Innovación Disruptiva:

Aquella introducción de nuevos productos o servicios de un modo tal que el mercado no esperaba. Puede sustituir completamente una tecnología, un producto, un modelo o una práctica dominante.

Innovación Incremental:

Se basa en el mejoramiento continuo de un producto o servicio.

Innovación Orgánica:

Aquella que se da de manera espontánea (sin que haya una estrategia concreta para generarla). Se presenta en organizaciones en las cuales la innovación es natural, ya sea por el sector que atienden o por la juventud de su equipo de trabajo.

Innovación Sistémica:

Proceso respaldado por una práctica definida en la organización.

Mastery:

El deseo de mejorar día a día en algo que importa.

Proceso de Innovación:

Conjunto de pasos y tareas definidos que describen la manera usual en la que las organizaciones, disciplinada y repetidamente, convertirán ideas nacientes en productos o servicios.

Product Development Management Association:

Fundada en 1976, la PDMA es una asociación profesional que organiza y publica información sobre el desarrollo de nuevos productos.

Stages & Gates:

Método creado por Robert G. Cooper que consiste en separar un proceso de creación de nuevos productos o servicios en distintas etapas con metas por cumplir, antes de proceder al siguiente paso. Dichas metas funcionan como evaluaciones de control de calidad, comparación entre lo que se tiene y lo que se necesita, así como un punto de partida para generar planes de acción en pos de lograr que dicho producto sea exitoso desde su gestación.

Start-up:

Empresa u organización en su punto de arranque. Cuenta con los elementos y recursos básicos para comenzar operaciones.

Ventaja Competitiva:

Capacidad de una empresa para ofrecer mejores productos o servicios que su competencia y permanecer vigentes. Dicha ventaja, por su propia naturaleza, muchas veces se concreta en una novedad que se aplica a una determinada actividad y que se adopta con éxito.

Top-down:

Procesos de innovación donde las ideas son generadas por los Altos Mandos y tomadores de decisión de las empresas, por lo que se encuentran completamente alineadas a la estrategia de la organización.

Referencias

- 1 Belliveau, Paul; *The PDMA ToolBook 2 for New Product Development*, PDMA, Wiley, 1a. Edición, 2004.
- 2 Bengt-Åke Lundvall, ed., *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter, Londres, 1a. Edición, 1992.
- 3 Bonvillian, William B., *The Connected Science Model for Innovation - The DARPA Role*, The National Academies Press, Washington, DC, 1a. Edición, 2009.
- 4 Deschamps, Jean Philippe; *Innovation Leaders: How Senior Executives Stimulate, Steer and Sustain Innovation*, Jossey-Bass, Hoboken, 1a. Edición, 2008.
- 5 Deschamps, Jean Philippe; *Product Juggernauts: How Companies Mobilize to Generate a Stream of Market Winners*, Harvard Business Press, Boston, 1a. Edición, 1995.
- 6 Gladwell, Malcolm; *Outliers: The Story of Success*, Little, Brown and Company, Nueva York, 1a. Edición, 2008.
- 7 Gladwell, Malcolm; *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books, Nueva York, 1a. Edición, 2002.
- 8 Gutsche, Jeremy, *Exploiting Chaos: 150 Ways To Spark Innovation During Times Of Change*, Trendhunter Publications, Toronto, 1a. Edición, 2009.
- 9 Hofstede, Geert H.; *Cultures and Organizations: Software for the Mind*, McGraw-Hill, Maidenhead, 3a. Edición, 2010.
- 10 Hofstede, Geert H.; *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, 2a. Edición, 2001.
- 11 Hofstede, Geert H.; *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*, Intercultural Press, Inc., Yarmouth, 2a. Edición, 2002.
- 12 Kelley, Tom; *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, Crown Business, Nueva York, 1a. Edición, 2001.
- 13 Leadbeater, Charles; *We-Think: Mass innovation, not mass production*, Profile Books, Londres, 2a. Edición, 2009.
- 14 Manpower, *El Impacto de las Redes Sociales de Internet en el Mundo del Trabajo*, 2009.
- 15 Manpower, *La Integración al Mercado Laboral del Talento Latinoamericano*, 2008.
- 16 Manpower, *La Movilidad del Talento de América Latina*, 2007.
- 17 Manpower, *El Futuro del Trabajo en América Latina*, 2006.
- 18 Phillips, Jeffrey, *Blogging Innovation, How Compensation Models Work Against Innovation*. <http://www.business-strategy-innovation.com>
- 19 Pink, Daniel; *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead, Nueva York, 1a. Edición, 2009.
- 20 Pink, Daniel H; *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, Riverhead, Nueva York, 1a. Edición, 2006.
- 21 Rogers, Everett M.; *Diffusion of Innovations*, Free Press; New York, 5a Edición, 2003.
- 22 Schrage, Michael, Harvard Business Review, *The Delicate Art of Unauthorized Innovation*. <http://blogs.hbr.org/schrage/2010/03/the-delicate-art-of-unauthoriz.html>
- 23 Senor, Dan & Singer, Saul; *Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle*, McClelland & Stewart, Twelve, 1a. Edición, 2009.
- 24 Zoekler, Geoff, *Blogging Innovation, 11 Ways to implement innovation*. <http://www.business-strategy-innovation.com>

Manpower Inc.

Manpower Inc. (NYSE: MAN) es líder mundial en la industria de Recursos Humanos; crea y provee servicios que permiten a sus clientes triunfar en el cambiante mundo laboral. Con más de 60 años de experiencia, Manpower ofrece servicios para el ciclo completo de negocio y empleo, incluyendo reclutamiento y selección, contratación temporal y de planta, evaluación de empleados, capacitación, *outplacement*, *outsourcing* y consultoría. La red mundial de Manpower de 4,000 oficinas en 82 países y territorios permite a la compañía conocer las necesidades de sus 400,000 clientes anuales, que incluyen empresas pequeñas y medianas en todos los sectores económicos, así como las corporaciones multinacionales más grandes del mundo. El objetivo de Manpower es elevar la productividad a través de procesos de calidad, eficiencia y reducción en costos gracias a su fuerza laboral, permitiendo a sus clientes concentrarse en las actividades estratégicas de su negocio. Manpower Inc. opera bajo cinco marcas: Manpower, Manpower Professional, Elan, Jefferson Wells y Right Management. Puede encontrar más información sobre Manpower Inc. en nuestra página global,

www.manpower.com

Manpower México, Centroamérica y República Dominicana

La región inicia operaciones en México hace 40 años. Actualmente cuenta con más de 100 oficinas en México, Centroamérica (El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá y Nicaragua) y República Dominicana. Damos servicio a un promedio mensual de 2,200 clientes y 60,000 empleados permanentes y temporales. Puede encontrar más información sobre Manpower México, Centroamérica y República Dominicana en nuestra página regional,

www.manpower.com.mx

Acerca del Estudio

Manpower presenta Talento para la Innovación: Una Nueva Cultura de Negocios, un estudio que comprende los hallazgos más trascendentales de entrevistas a profundidad con líderes de innovación, directores de Recursos Humanos y directores generales en México, Centroamérica y República Dominicana, así como de la investigación documental de publicaciones especializadas en el tema. El equipo de investigación estuvo integrado por el área de Inteligencia de Mercados de Manpower México, Centroamérica y República Dominicana, con la colaboración de Logyt Discovery.

