

## Innovación y el espíritu emprendedor

MBA DESARROLLO SOSTENIBLE  
MBA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

2010/2011

PROFESORA  
Valvanera Castro Fernández



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ¿Qué es ser emprendedor? .....</b>	<b>4</b>
2.1. Entrepreneur/Intrapreneur.....	4
2.2. El espíritu emprendedor .....	7
<b>3. El papel del empresario como promotor de la innovación .....</b>	<b>9</b>
3.1. ¿Qué es la creatividad empresarial?.....	9
3.2. Bloqueos a la creatividad.....	14
3.3. La gestión del talento .....	15
3.3.1. ¿Por qué el talento es la principal ventaja competitiva? .	15
3.3.2. ¿Qué se entiende por talento? .....	16
3.3.2. ¿Cómo se gestiona el talento? .....	17
<b>4. Innovación en la organización .....</b>	<b>20</b>
4.1. Innovación estratégica y cambio organizacional .....	20
4.2. Condiciones y competencias para una organización innovadora..	22
4.3. ¿Qué se debe hacer para que la innovación sea una rutina?.....	23
4.4. El proceso de innovación.....	24
<b>5. Innovación abierta .....</b>	<b>27</b>
5.1. Aspectos que contribuyen a la innovación abierta.....	27
5.2. ¿Qué es innovación abierta? .....	29
5.3. Los elementos claves de la innovación abierta.....	30
5.4. Beneficios en las organizaciones.....	33
5.5. ¿Cómo aplicar la innovación abierta? .....	33
5.6. Conclusiones sobre innovación abierta .....	35

## 1. Introducción

A menudo se piensa que el espíritu emprendedor se refiere sólo a la creación y puesta en marcha de nuevas empresas, pero hay diferentes clases de actividad emprendedora. Hay quienes crean empresas y hay quienes las transforman o mejoran.

De alguna manera, el “emprendedor” es un transformador y su espíritu de transformación puede ser puesto de manifiesto dentro o fuera de un contexto organizacional dado previamente. En suma hay múltiples aspectos del mismo fenómeno.

Scott Kundel<sup>1</sup> define la actividad emprendedora como *“la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio”*.

Gifford Pinchot<sup>2</sup>, quizás el mejor pensador contemporáneo sobre “Intrapreneur”, afirma que la innovación se está estancando en las grandes organizaciones como resultado del atrincheramiento de sus sistemas de análisis y control justo cuando las condiciones del ambiente están haciendo a la capacidad para innovar una condición necesaria para la supervivencia. El problema es complejo porque los accionistas deciden sobre su capital en virtud de los resultados por lo que no siempre la gente más creativa de la organización siente libertad para exponer y desarrollar su potencial por temor a “resultados inciertos” o “fracasos seguros”.

La solución que Pinchot cree posible, es el intrapreneurship, que podría traducirse como el “emprededurismo dentro de la corporación”, como un sistema para generar innovación dentro de esa organización. El “Intrapreneur, explica Pinchot, *“introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que alternadamente permiten a la compañía en su totalidad crecer y beneficiarse”*.

---

<sup>1</sup> Definición citada por Mario Dehter en su artículo *“Intraempreneurship”* (2001).

<sup>2</sup> Gifford Pinchot: Fundador de la Escuela de Intrapreneurs de Tarrytown

## 2. ¿Qué es ser emprendedor?

Se han desarrollado muchas definiciones e investigaciones alrededor de la figura del emprendedor.

Si lo relacionamos con el concepto de innovación, podríamos decir que un emprendedor es un individuo que ayuda a identificar y desarrollar ideas, orientando y liderando el proceso mediante el cual éstas se transforman en innovaciones, ya sea en empresas establecidas o nuevas, y ello implica:

- Una forma de vida.
- Una opción de desarrollo profesional.
- Una alternativa de realización personal.
- Un modo de obtener mayores ingresos.
- Una manera de poner a prueba la capacidad de trabajar, de competir, de innovar, de ganar, de lograr objetivos y sueños.
- Una forma de progresar y aportar al país.
- Una posibilidad de destacarse, de alcanzar un estatus, generando empleo y desarrollo económico y social.

### 2.1. Entrepreneur / Intrapreneur

La actitud innovadora debe ser la guía principal en el desarrollo futuro tanto de una pequeña empresa como de la grande, así como de aquellas personas que quieren poner en marcha su propio proyecto de empresa.

Por ello es esencial y necesario el espíritu emprendedor, que viene del vocablo francés “entrepreneur” para denominar a los nuevos empresarios, a las personas que crean una nueva empresa.

El uso más antiguo de este término se registra en la historia francesa en el siglo XVII y hacía referencia a personas que se comprometían a conducir expediciones militares.

Un buen conocimiento de los factores que favorecen la creatividad, junto con la comprensión de los elementos condicionantes de la innovación, son el punto de partida en la creación de la mentalidad emprendedora.

El emprendedor es una persona que percibe la oportunidad que ofrece el mercado y ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos con el fin de apropiarse de dicha oportunidad.

Un emprendedor debe:

- tener confianza en sus ideas
- tener una base de datos importante
- tener una capacidad de convocatoria y de convicción mayor que el promedio de la gente
- saber vender las ideas sobre todo
- y sobre todo tener la capacidad de ofrecer resultados

Desde ese punto de vista, podemos tener dos tipos de personas, ambas fundamentales para impulsar la innovación:

**Intrapreneur:** el empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; el que introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse.

**Entrepreneur:** el empresario independiente que busca crear empresas y desempeña el mismo papel al anterior, pero fuera de las organizaciones.

Así lo cree Peter Drucker<sup>3</sup>, quién con su gran claridad expresa: *“el empresario innovador se basa en los mismos principios, aunque el empresario sea una gran institución o un individuo que comienza solo su empresa arriesgadamente. No hay diferencia, si la empresa es comercial o es una organización de servicios públicos; ni siquiera si la empresa es gubernamental o no. Las reglas son casi exactamente las mismas; lo que sirve y lo que no sirve, las clases de innovación y dónde buscarlas. Hay una disciplina que podíamos llamar gerencia empresarial innovadora”*.

---

<sup>3</sup> Peter Drucker: *“La innovación y el empresario innovador”*. Norma. Colombia 1986

De acuerdo a Dehter<sup>4</sup>, *“hay muchos tipos diferentes de actividad emprendedora, que requieren diferentes habilidades empresariales y también son diferentes los riesgos y las recompensas en cada uno de ellos”*. Según este autor, los roles de entrepreneur y el intrapreneur son intercambiables. Por ejemplo, un emprendedor funda y pone en marcha su empresa; la gestiona, pero también la innova y desarrolla. Dice Mauro Rodríguez<sup>5</sup>, *“en cualquier puesto se puede ser empresario, lo mismo que en cualquier puesto se puede ser burócrata”*.

A veces se incentiva y se le ha dado mucha importancia al ya famoso espíritu emprendedor, entendiéndolo por eso la motivación para establecer empresas; se hacen congresos y en muchas universidades, especialmente en las escuelas de negocios y carreras de administración y se postula, casi como un objetivo, el que sus egresados creen sus propias organizaciones. Instituciones gubernamentales y fundaciones promueven esta actividad, como la solución a muchos problemas económicos del país. Pero, sin duda el crear empresas es algo trascendente, especialmente como forma de generar empleo, sin embargo ese espíritu emprendedor es necesario y fundamental también en otros ámbitos.

Hay quienes crean empresas, pero hay quienes las transforman o mejoran. Por ello, se ha definido la actividad emprendedora como la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre dentro o fuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio.

En consecuencia, el desarrollo económico del país requiere de personas emprendedoras, tanto en el interior de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas, como personas con espíritu empresarial que creen sus propias empresas, para plasmar sus visiones y generar empleo y progreso.

Innovar significa, en el entorno de la creación de empresas, la manera con la que el emprendedor bien crea riqueza mediante la producción de recursos/productos nuevos, bien utiliza los ya existentes para hacer las cosas de manera diferente y producir riqueza.

En conclusión, necesitamos emprendedores, pero no sólo para crear empresas, sino para innovar en las establecidas, haciéndolas más productivas y competitivas para los nuevos escenarios políticos y económicos.

---

<sup>4</sup> Mario Dehter (2001): *“Intrapreneurship”*

<sup>5</sup> Mauro Rodríguez: *“Pensamiento creativo integral”* McGraw-Hill. Mexico 1997

## 2.2. El espíritu emprendedor

Definir el espíritu emprendedor no es cuestión sencilla, debido a que existen muchas características que tienen unas personas y otras no, pero que de cualquier forma los hacen exitosos; en la actualidad el espíritu emprendedor es sinónimo de creatividad, innovación, cambio, fundación de una organización empresarial, o toma de riesgos.

Los rasgos del emprendedor/innovador, son las siguientes:

- **Inquietud:** pasión por crear cosas nuevas, por intentar cambiar. Es alguien en constante ebullición.
- **Carácter optimista:** no decae ante el fracaso, alguna adversidad o simplemente ante la excesiva burocracia. Cree en lo que hace.
- **Perseverancia:** no tiene nada que ver con la perfección, pero sí con la resistencia.
- **Talento:** la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado.
- **Flexibilidad:** es necesario el control, pero se debe eliminar la burocracia que entorpezca la creación de ideas dentro de una empresa.

Para lograr un rendimiento superior a la media el empresario tiene que intentar lo nuevo, lo distinto, tiene que ser enemigo del orden establecido.

Las habilidades características de un empresario, tienen que ser las siguientes:

- ver de forma distinta lo que todo el mundo ve de forma ordinaria, incluyendo convertir las adversidades y los fracasos en oportunidades.
- convencer a otros de que su idea es factible y entusiasmar lo suficiente como para intentar demostrar en el mercado que esa idea es rentable.

Conforme Schumpeter<sup>6</sup>, las funciones de la empresa son:

- introducir nuevos productos/servicios en el mercado.

---

<sup>6</sup> Schumpeter: "*Capitalism, Socialism and Democracy*". 1942

- encontrar nuevos mercados para los productos y servicios existentes.
- introducir nuevos procesos de producción, comercialización o administración en las empresas.
- encontrar nuevas fuentes de abastecimiento.

Las funciones empresariales, abarcan la integración de las 4 funciones de la empresa y el cambio estratégico de la misma.

El éxito de la empresa depende de 2 factores:

- la adecuada coordinación de sus áreas técnicas, de procesos, de productos y de las finanzas.
- la capacidad para modificarlas coordinadamente para poder hacer frente a nuevas condiciones.



### 3. El papel del empresario como promotor de la innovación

En la actual economía del conocimiento la creatividad y el talento son más importantes que nunca. Pero muchas empresas inconscientemente utilizan prácticas de gestión que la matan, aplastando la motivación intrínseca de sus recursos humanos, es decir el fuerte deseo interno de hacer algo basado en intereses y pasiones.

La dirección de muchas organizaciones, no mata la creatividad a propósito, pero en su búsqueda de la productividad, eficiencia y control acaba minando la creatividad, la cual es el sustento de las empresas en el mediano y largo plazo. Los imperativos empresariales pueden, tienen y deben coexistir con la creatividad, para lo cual los directores tendrán que cambiar radicalmente su manera de pensar.

Los beneficios de la innovación, se manifiestan cuando se apuesta por ella con autenticidad, desde un proyecto de empresa compartido por todas sus personas. A partir de esa disponible reserva de energía emocional y motivación intrínseca, pueden surgir ideas que añadan sensible valor a la empresa. Surgirán, si la dirección establece y mantiene los cauces convenientes, y desarrolla el potencial intelectual de la organización, tanto en la capacidad creadora como en el resto de dimensiones competenciales.

#### 3.1 ¿Qué es la creatividad empresarial?

Generalmente se asocia la creatividad con las artes y a pensar en ella como la expresión de ideas originales en grado sumo. Pero, en las empresas, la originalidad no es suficiente. Para ser creativa, una idea también debe ser apropiada, útil y viable. De alguna forma debe influir en la forma de hacer negocios, por ejemplo, mejorando un producto o abriendo una nueva vía para abordar un proceso, e inclusive generando nuevas maneras de pensar estratégicamente.

Muchos creen que la creatividad es algo vinculado sólo con el marketing, la publicidad, o el diseño de productos o procesos. Pero la creatividad puede beneficiar a todos los departamentos de una empresa.

Para muchos la creatividad se refiere a la manera de pensar que tiene la gente, o sea a la mayor o menor inventiva con que enfocan los problemas. Pero pensar imaginativamente es sólo una parte de la creatividad, pues para que ella tenga lugar se necesita además pericia y motivación. Así pues, la creatividad es el resultado de combinar tres elementos: la capacidad de pensar creativamente, la pericia y la motivación.

La pericia comprende todo lo que una persona sabe y puede hacer en el campo más amplio de su trabajo. La pericia constituye lo que el economista y psicólogo Herbert Simon<sup>7</sup> denomina la “*red de posibles desplazamientos*”, el espacio intelectual que utiliza para explorar y solucionar problemas. Cuanto mayor sea este espacio, mejor.

El pensamiento creativo se refiere a cómo las personas enfocan los problemas y sus soluciones, su capacidad para reunir las ideas existentes formando nuevas y especiales combinaciones. La capacidad en sí depende en gran medida de la personalidad así como de la manera de pensar y de trabajar de la persona. Su creatividad se verá incrementada si combina en su razonamiento conocimientos de campos aparentemente dispares.

La pericia y el pensamiento creativo son materias primas de cada individuo; sus propios recursos naturales, pero hay un tercer factor que determina lo que hace realmente la gente, y ese factor es la motivación.

Los directivos pueden influir en los tres componentes de la creatividad: pericia, capacidad de pensamiento creativo y motivación. Pero el hecho es que influir en los dos primeros resulta bastante más difícil y consume bastante más tiempo que influir en la motivación.

Es pues necesario responder a la pregunta ¿qué prácticas de dirección afectan a la creatividad? Fruto de las investigaciones centradas en cuáles son las conexiones entre el entorno laboral y la creatividad, han surgido seis categorías que son: reto, libertad, recursos, características de trabajo en grupo, estímulo del supervisor y apoyo decidido de la organización.

#### **1. Reto:**

De todas las cosas que la dirección puede hacer para estimular la creatividad, una de las más eficaces consiste en asignar a cada persona el cometido idóneo para ella. Los directores pueden asignar a cada persona trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca.

#### **2. Libertad:**

Cuando se trata de conceder libertad, la clave para la creatividad es dar a las personas que forman la organización autonomía respecto a los medios pero no necesariamente con los fines.

Así, unas metas estratégicas claramente definidas mejoran la creatividad de las personas. Es pues muy importante que quien defina estas metas las deje bien claras en la organización y que esas

---

<sup>7</sup> Herbert Simon: “*Teoría de la organización*” (Ariel, Barcelona, 1961)

metas permanezcan estables durante un período de tiempo significativo. Resulta difícil trabajar creativamente hacia la consecución de un objetivo si éste se mueve constantemente.

La autonomía respecto al proceso estimula la creatividad, porque dar a las personas libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortalece su motivación intrínseca y su sentido de titularidad, de que aquel trabajo y sus resultados les pertenecen. La libertad en cuanto al proceso también permite que las personas enfoquen los problemas de manera que sacan el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo.

### **3. Recursos:**

Los tres recursos principales que afectan a la creatividad son el tiempo, el espacio físico apropiado y el dinero. Los directivos han de asignar estos recursos cuidadosamente. De la misma manera que tienen que compaginar a la persona idónea con la tarea adecuada, decidir cuánto tiempo, cuanto y qué espacio físico conceder y, cuánto dinero van a asignar a un equipo o un proyecto requiere un juicio muy ponderado.

Explorar nuevos conceptos, alcanzar soluciones únicas y deambular por el laberinto puede resultar un proceso lento. Los directivos que no dan tiempo para explorar o no planifican períodos de incubación están obstaculizando inconscientemente el proceso creativo.

### **4. Características de trabajo en grupo:**

Si se quieren crear equipos que generen ideas creativas, es un deber prestar la debida atención a la conformación de dichos equipos. Para ello se deben crear grupos que se respalden mutuamente con diversidad de puntos de vista y antecedentes. ¿Por qué? Porque cuando los equipos se componen de personas con diferentes bases intelectuales y diferentes enfoques del trabajo (diferentes conocimientos prácticos y diferentes estilos de pensamiento creativo), las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes.

Pero ésta diversidad es sólo un punto de partida, la dirección también debe asegurarse de que los equipos que forman tengan otras tres características:

- Sus integrantes deben compartir el mismo entusiasmo por las metas del equipo.
- Los integrantes del equipo deben mostrar una clara disposición a ayudar a los otros miembros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos.

- Cada miembro del equipo debe reconocer los conocimientos y los puntos de vista singulares que cada uno de los otros componentes del equipo pone sobre la mesa.

Estos factores no sólo mejoran la motivación intrínseca sino también la pericia y la capacidad de pensamiento creativo.

#### **5. El estímulo del supervisor:**

El personal de una organización puede considerar que su trabajo es interesante o estimulante sin necesidad de que nadie se lo recuerde, pero sólo durante un período de tiempo limitado. Sin embargo, para mantener esa pasión, la mayoría necesitan sentir que su trabajo importa a la empresa.

#### **6. Apoyo de la organización:**

El ánimo que se recibe de los supervisores realmente fomenta la creatividad, pero ésta se incrementa en gran forma cuando la organización como un todo la respalda. Tal apoyo es tarea de los líderes de una organización, que deben poner en práctica los sistemas o procedimientos apropiados y enfatizar valores que dejen claro que los esfuerzos creativos son una prioridad absoluta.

Fomentar la creatividad es algo que está en manos de la dirección. La creatividad requiere que los directivos cambien radicalmente su forma de conformar los grupos de trabajo e interactuar con ellos. Ello implica un cambio de la cultura organizacional, lo cual genera importantes recompensas.

Los riesgos de no hacerlo pueden ser todavía mayores. Cuando se mata la creatividad, una organización pierde una poderosa arma competitiva: las nuevas ideas. Perdiendo al mismo tiempo la energía y el compromiso de su gente.

La innovación en una empresa se enfrenta con una ardua tarea: el innovador debe persuadir a otros de que cambien sus opiniones y/o su manera de ver las cosas.

El cambio es amenazador. La innovación, sea de ideas, productos, servicios, procesos o estrategias puede parecer un ataque a los cimientos del universo. Como decía Maquiavelo: *“El reformador tiene enemigos en todos aquellos que se benefician con el viejo orden (con la vieja forma de hacer las cosas u operar); y sólo defensores tibios en todos aquellos que se beneficiarían con el nuevo orden; esta tibieza surge en parte del temor a sus adversarios....y en parte de la incredulidad del género humano, que no cree en nada nuevo hasta que hayan experimentado”*.

Aquellas organizaciones que adquieran la suficiente flexibilidad mental, la convicción de la necesidad imperiosa del cambio, y vean en la creatividad individual y colectiva, la posibilidad de acumular innovaciones, serán las empresas que logren ventajas competitivas de enorme alcance.

El personal de perfil creativo se caracteriza por la complejidad y constituye generalmente una cierta pesadilla para la organización. Naturalmente, es más sencillo dirigir personas sumisas, previsibles y disciplinadas; pero los nuevos directivos asumen el reto de gestionar a cada colaborador conforme a sus características y a su momento, en beneficio de su contribución.

Goran Ekvall, de la Universidad de Lund (Suecia), que durante años ha estudiado la relación entre la innovación y el clima organizacional, sostiene que la mayor parte de los catalizadores de la creatividad en la empresa están directamente relacionados con el comportamiento del líder. Es como si el potencial creativo de las personas estuviera esperando que alguien lo alentara o, tal vez, que alguien levantara el tradicional bloqueo.

Los directivos tienen que estar fuertemente identificados con las empresas. Tienen que tener una amplia comprensión de:

- Las condiciones de éxito en los sectores industriales en los que se desenvuelven las empresas.
- Los instrumentos de rivalidad comercial y su relevancia.
- El entorno sectorial, local, nacional y global.
- La necesidad de invertir en las empresas a largo plazo.

Los grandes empresarios de éxito, que se mencionan como paradigma del buen hacer son personas que tuvieron una amplia identificación con la empresa y una baja aversión al riesgo. Incluyen, también, a su red de proveedores y distribuidores como fuente de conocimiento. En definitiva, establecen toda su estrategia a largo plazo.

La estrategia de liderazgo implica ser el primero e intentar el cambio en el sector. Son empresas que premian el correr riesgos y ven el fracaso como una oportunidad de aprendizaje. Tienen organizaciones planas. Existe un propósito de largo plazo y requiere de una gran flexibilidad y determinación, implicando incluso el canibalizar proyectos y sectores de la empresa para aumentar la velocidad de reacción.

## 3.2 Bloqueos a la creatividad

Todos los seres humanos somos creativos en algún grado.

Es un hecho, sin embargo, que la expresión de la creatividad no siempre ocurre de manera expedita, y con frecuencia nos encontramos con obstáculos que no logramos superar. Los bloqueos pueden frenar la creatividad en forma total o parcial, durante períodos de tiempo muy largos, en toda situación o sólo en alguna de ellas, de modo que una tarea propia de la estimulación de la creatividad consiste en identificar esos bloqueos y buscar fórmulas para disolver su presencia o atenuarla.

Existen muchas situaciones y circunstancias que bloquean la creatividad. El siguiente listado incluye algunos tipos de bloqueos:

1. Temor al fracaso, que lleva a retroceder y rechazar los riesgos.
2. Resistencia a jugar, que termina con el humor y alimenta el apego a lo conocido.
3. Tendencia a la rutina, que termina asfixiando la posibilidad de descubrir oportunidades.
4. Miedo a lo desconocido, que cierra el camino de nuevas experiencias.
5. Exceso de certeza, que perpetúa una sola línea de pensamiento y de acción.
6. Excesiva rigidez, que no permite valorar y utilizar tanto la lógica como la imaginación y la fantasía.
7. Desaprovechamiento de los sentidos, que empobrece la experiencia.
8. Emocionalidad temerosa, que paraliza frente al poder de los afectos.
9. Falta de sentido crítico, que predispone a la obediencia y al conformismo.
10. Rechazo a la diferencia, que oscurece la visión de nuevas ideas.
11. Falta de proyectos compartidos, que impide formas activas de colaboración.
12. Ausencia de autoconocimiento, que entorpece el desarrollo del potencial.

13. Soberbia, que anula la posibilidad de poner en duda ideas preconcebidas y meterse cada cual consigo mismo para cuestionar el límite del pensamiento y por ende lograr su trascendencia.

14. Sobre exigencia hacia uno mismo o hacia otros, que impide aceptar las etapas caóticas y sin control características de la gestación creativa.

### 3.3 La gestión del talento

Como se ha dicho anteriormente, una organización para que sea innovadora necesita gestionar el talento de sus recursos humanos.

La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

#### 3.3.1 ¿Por qué el talento es la principal ventaja competitiva de las compañías?

La globalización, el descenso de la tasa de natalidad y el impacto de las nuevas tecnologías están actuando como fuerzas que modifican las reglas de juego en las organizaciones. El capital ha dejado de ser el principal recurso productivo, la ventaja competitiva basada en la reducción de costes es más quebradiza que nunca y los consumidores nos hemos convertido en clientes con ganas de comprar productos y servicios cada vez más personalizados. Las empresas líderes en el mercado de la noche a la mañana pueden perder gran parte de su cuota o incluso, desaparecer. Y hoy la única ley válida para la supervivencia es la innovación.

La innovación significa inventar o reinventar lo establecido. Inventar nuevos segmentos, inventar nuevas necesidades, reinventar la forma de producir, de aportar o de distribuir los productos y servicios. La innovación se refiere a cada mínimo aspecto de cómo opera una empresa, desde la estrategia, la administración, el marketing, o los recursos humanos.

La innovación no es una moda o una elección, es una necesidad en el mercado global en el que vivimos. Y la mejor receta es gestionar el principal (y único) activo para innovar: el talento de sus profesionales. El único inconveniente es que éste es cada vez más escaso, y en especial el talento innovador.

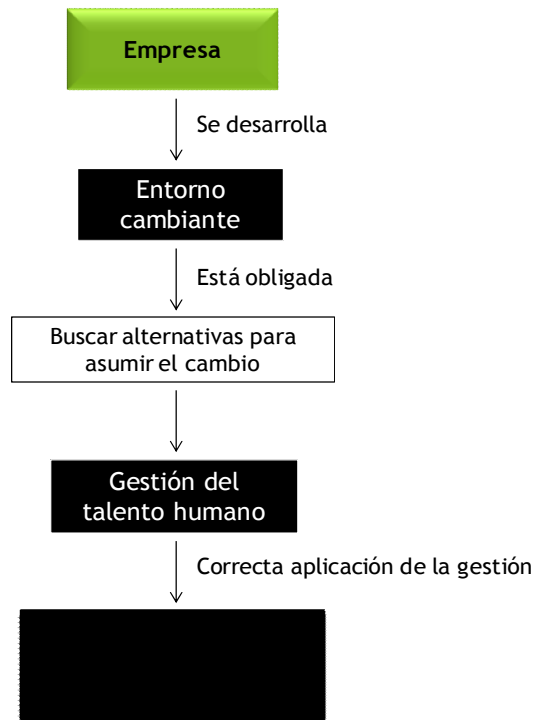


Gráfico 1: Gestión del talento para llegar a la innovación

### 3.3.2 ¿Qué se entiende por talento?

El talento es la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinada. Existen dos tipos de talento: talento individual, el que reside en una persona y el talento organizativo, el que se encuentra en los grupos de profesionales.

El talento, por tanto, no se refiere sólo a los profesionales estrella (que suponen sólo el 1% de la plantilla, según Daniel Goleman<sup>8</sup>), sino a todos los miembros de un equipo que aportan valor y que generan talento organizativo.

El talento consta de tres elementos: capacidad, compromiso y acción.

Si falta uno de los ingredientes, no se alcanzan los resultados superiores, por lo que conforme a nuestra premisa, no lo entendemos como talento.

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario,

<sup>8</sup> Daniel Goleman :” *Emotional Intelligence*” 1995



dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe.

Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar. Hoy por hoy ni la evolución tecnológica ni la competencia ni los clientes esperan.

El talento no es innato: se desarrolla. El talento no es cuestión ni de coeficiente intelectual, ni de nivel de la renta familiar, ni de calidad del centro educativo, sino de otra serie de requisitos, como son la motivación, las herramientas de conocimiento y la generación de nuevos hábitos.

El talento no es universal: depende del entorno, de la organización y de los roles. Un profesional que obtenga resultados superiores en una compañía o en un rol determinado, no tiene por qué conseguirlos en otras. Existen además diferentes tipos de talento: talento directivo, talento comercial, talento técnico, talento operativo... Cada uno requiere unas capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado.

Un talento diferente es el innovador y emprendedor. Es una clasificación transversal, puesto que cualquier profesional desde su rol (directivo, comercial, técnico u operativo) puede innovar. Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa, pero tienen dos inconvenientes: por una parte, son los más escasos en el mercado laboral, y por otro lado, no "sobreviven" en todas las organizaciones... sólo en aquéllas que generan talento organizativo.

Todo talento es el resultado de la interacción entre personas para obtener resultados superiores. En este entorno cada vez más complejo es difícil (por no decir prácticamente imposible) que una sola persona alcance resultados superiores. La interacción con terceros, ya sean clientes, colegas o incluso, competidores es la clave para desarrollar el talento individual y generar talento organizativo.

### **3.3.3 ¿Cómo se gestiona el talento?**

La gestión del talento se formaliza a través de las políticas de captación, desarrollo y retención de los profesionales, en base a la estrategia de cada una de las compañías.

La gestión del talento supone pasar del talento de cada profesional al talento organizativo. Ahora bien, ¿cómo se lleva a cabo?. Creando valor al profesional, es decir, satisfaciendo su motivación para que éste se comprometa con el proyecto. Al igual que las compañías crean valor a sus clientes y se preocupan por su satisfacción, por sus expectativas y solucionan los motivos por los que se

reducen las ventas, los mismos mecanismos se han de implantar en las organizaciones con los empleados. En otras palabras, se han de introducir las herramientas de marketing en la gestión de personas para atraer, retener a los profesionales y fortalecer su compromiso con la organización.

El compromiso depende de cada uno, por supuesto. Pero las investigaciones demuestran que los principales factores por los que se comprometen los profesionales cualificados son la cultura, el clima y los estilos de liderazgo, por encima de una estrategia bien definida o un sueldo competitivo.

Por lo tanto, la gestión del talento humano tiene dos dimensiones: interna y externa.

En la dimensión interna se aborda todo lo concerniente a la composición del talento humano y en la externa los elementos o factores del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del talento.

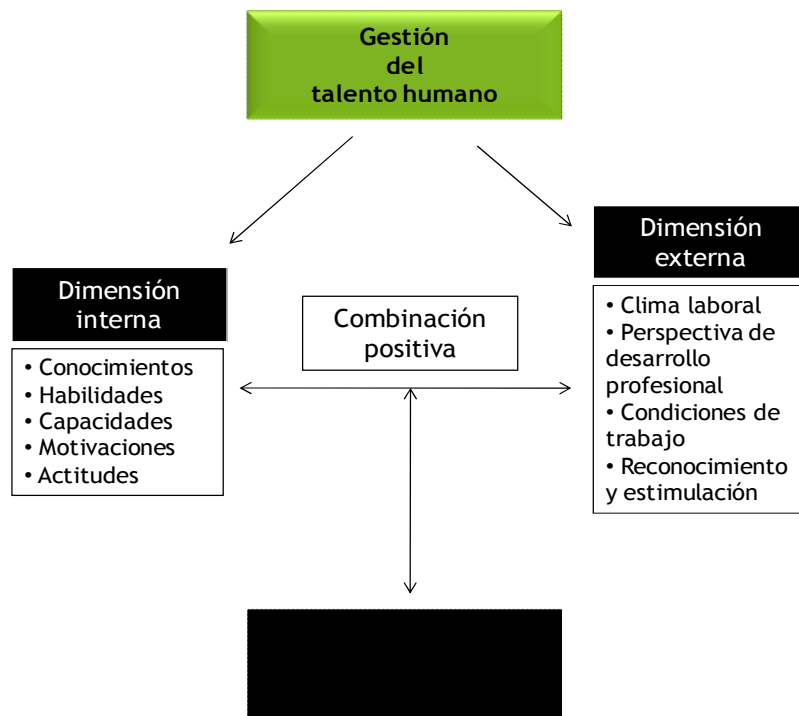


Gráfico 2: Dimensiones de la gestión del talento

Gestionar el talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentarse a las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar las organizaciones.

Para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de la dirección y los recursos humanos de las diferentes organizaciones y siempre pensar que las propuestas metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso.

Una vez logrado esto, lo que falta es dirigir el talento hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados.

## 4. Innovación en la organización

### 4.1 Innovación estratégica y cambio organizacional: ¿dos caras de la misma moneda?

Actualmente, resulta posible afirmar que a las empresas ya posicionadas en el mercado, les resulta difícil encarar innovaciones radicales. Esto obedece a que se rigen por prestar mayor atención a las demandas de los clientes y hacer inversiones que generen alta rentabilidad.

A medida que una empresa madura, sus capacidades emanan más de sus procesos: en las compañías ya establecidas, el mercado y los valores definen lo que ésta puede hacer, es decir, cuál es su impacto real en el ámbito de los negocios.

Debido a que los recursos materiales son más flexibles y adaptables que los procesos o los valores, las pequeñas empresas tienden a responder mejor a los cambios contextuales que las grandes corporaciones. La gran pregunta aquí es ¿por qué resulta tan complejo innovar?

¿Innovar implica necesariamente cambiar?

Para la empresa ya establecida, el cambio resulta ser más complicado, ya que por un lado, los clientes desean un mejor producto, pero cada vez que alguien propone un cambio radical cuyo resultado es incierto, debe competir contra propuestas que se limitan a mejorarlo e involucran los mismos recursos y la misma inversión (o incluso menor) pero generan más ingresos. Por ello, resulta necesario entender y pensar sistemáticamente en términos de las capacidades de creación de valor que posee la organización, es decir, aquellas que residen en sus procesos y valores a la hora de crear nuevos conocimientos.

La capacidad de adaptarse al cambio de una compañía depende de tres elementos claves: sus recursos (abundantes y de alta calidad), sus procesos (patrones de interacción, coordinación y toma de decisiones para transformar los recursos en productos y servicios) y sus valores (normas mediante las cual el personal de una empresa establece prioridades en función de la estrategia de la organización).

En primer lugar, deben considerarse cuáles son los recursos necesarios para el éxito, luego, preguntarse si los procesos son los adecuados y finalmente, si se requiere la generación de nuevos procesos.

En segundo término, el personal de la organización debe acoplarse a los valores que establezca la compañía. La cultura organizacional busca incorporar esos valores transformándolos en supuestos básicos, en guías para un accionar gerencial de primera calidad. Si los recursos humanos de la empresa no comprenden cuales son los valores predominantes en la cultura organizacional, todos otorgarán prioridades a cosas diferentes, deviniendo su esfuerzo en prácticas de negocios poco rentables.

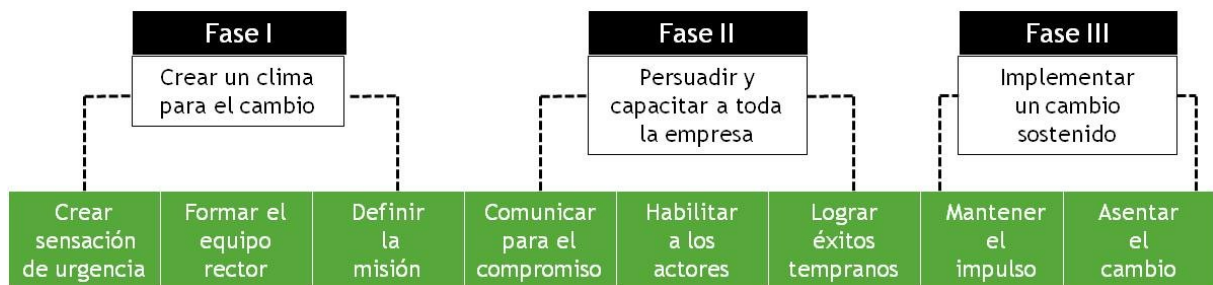
Combinar recursos, procesos y valores es, sin duda, una tarea compleja, pero no imposible.

Para encarar y manejar una innovación, en ningún caso deben tratar de hacerse cambios drásticos en la organización existente. Esto ocurre debido a que ni los procesos ni los valores son flexibles. Si la empresa es exitosa, lo mejor que puede hacer es seguir concentrada en su negocio central y maximizar la rentabilidad, estableciendo lentamente los cimientos de una organización diferente para el manejo de tecnologías de ruptura. En caso contrario, deberá revisar y reformular sus objetivos en función de sus recursos, su estructura y sus capacidades distintivas (core competences), siempre vislumbrando claramente el foco de su negocio.

Para lograr el cambio en una organización, debemos de considerar 3 pasos:

1. Crear un clima para el cambio.
2. Persuadir y capacitar a toda la empresa.
3. Implementar un cambio sostenido.

Pasos para lograr el cambio en las organizaciones



**Gráfico 3: Pasos para lograr el cambio en la organización**

ACCIÓN	NUEVO COMPORTAMIENTO
Crear sensación de urgencia	Los miembros de la organización empiezan a comentar que hay que cambiar
Formar el equipo rector	Se forma un grupo con poder suficiente para guiar un gran cambio
Definir la visión	El equipo rector define la visión más adecuada y la estrategia que les guiará para conseguir el cambio
Comunicar para el compromiso	Los trabajadores comienzan a comprometerse con el cambio. Su comportamiento va cambiando.
Habilitar a los actores	Los miembros cada vez se sienten más capaces de actuar y actúan en alineación con la visión.
Lograr éxitos tempranos	La organización cada vez está más comprometida con la visión y cada vez menos se resisten al cambio.
Mantener el impulso	Se van realizando los cambios poco a poco hasta que se consigue completar la visión.
Asentar el cambio	La gente sigue comportándose igual a pesar del peso de la tradición.

Tabla 1: Acciones para cambiar la organización

## 4.2 Condiciones y competencias para una organización innovadora

¿Cómo podemos conseguir una organización innovadora?. ¿Qué podemos hacer para que nuestra empresa sea innovadora?.

Para que una organización sea innovadora es necesario construir las condiciones que nos llevarán a la innovación. Para que la innovación se produzca es necesario:

- Una adecuada gestión del cambio: que la organización perciba los cambios que se producen en su entorno, los asimile correctamente y cambie para dar respuesta a los retos y oportunidades que se le presenten.
- Contar con una organización creativa por su cultura, por sus procesos, por su capacidad de trabajo en equipo.
- La existencia de un liderazgo que transmita internamente la importancia de la innovación como parte de la cultura de la empresa y consiga que los proyectos de innovación sean compartidos por toda la organización.

Además la empresa tiene que tener una serie de competencias:

- Estratélicas: visión a largo plazo, aptitud para determinar o anticipar las tendencias del mercado y capacidad para integrar la información económica y tecnológica.
- Organizativas: impulso y control del riesgo, cooperación interna entre los diferentes departamentos funcionales de la empresa, cooperación externa y/o alianzas con universidades, centros tecnológicos, asesores, clientes y proveedores, liderazgo del proceso de cambio y potenciación de los recursos humanos.

### 4.3 ¿Qué se debe hacer para que la innovación sea una rutina?

¿Qué se debe hacer para que la organización, en conjunto, se mueva hacia la innovación, para que sea receptiva a ella, la desee y trabaje por ella?.

Las siguientes acciones pueden ayudar para crear esa conciencia de innovación que hace tanta falta, tanto en las empresas ya constituidas como en las nuevas iniciativas empresariales o las que apenas son una idea de negocio.

1. Diseñar políticas específicas que atraigan y beneficien a los miembros de la organización en lugar de hacerlos unos conformistas y "mantenedores".
2. Establecer programas de capacitación por medio de los cuales toda la organización, empezando por sus ejecutivos, entienda claramente que la innovación es la mejor estrategia para asegurar el éxito.
3. Definir objetivos que sean evaluados periódicamente con el fin de maximizar ingresos y minimizar pérdidas de toda índole. Estos objetivos deben estar alineados con estudios de mercado realizados

entre período y período, sólo así, conociendo lo que desea el cliente, será posible ganarle la carrera a la competencia.

4. Dar libertad a las personas para que innoven. Esto no significa dejarles todo el tiempo libre para pensar qué cosas nuevas se podrían hacer. Significa que se deben crear grupos especializados en investigación y desarrollo, no sólo de nuevos productos sino de nuevos mercados y/o procesos, que cuenten con apoyo logístico y financiero para realizar los nuevos desarrollos.

5. Perder el miedo al error. Si se están creando nuevos productos o tratando de mejorar los existentes, debe haber espacio para el error, no siempre las novedades funcionarán, pero cuando funcionen y la empresa sea la primera en llegar al mercado con ellas, se habrá desarrollado una ventaja competitiva.

6. Entender que por muy buenos que sean nuestros productos o servicios, todos tienen un período de vida limitado. Esto exige conocer muy bien el negocio, exige experiencia y, aunque es importante. Habrá que apoyarse en el análisis del ciclo de vida del producto y el conocido como "radiografía del negocio".

7. Determinar qué cosas deben ser desechadas, estableciendo por medio de los estudios de portafolio las unidades estratégicas del negocio y su posición.

8. Elaborar un plan innovador, en el que se especifiquen: los objetivos, los plazos, las personas, el dinero, las herramientas y la información.

El fin último es conducir a la empresa a ser su propia competidora en términos de innovación, es decir, la organización debe buscar que sus productos se vuelvan obsoletos con sus propios desarrollos y no con los de la competencia.

#### 4.4 El proceso de innovación

El proceso de innovación se debe enmarcar en un Plan de innovación a largo plazo para que la innovación no sea ni momentánea o puntual, ni fruto de un impulso o de unas circunstancias concretas.

Los proyectos de innovación deben ser consecuencia de un plan trazado con antelación en el que se ha puesto la organización y los medios necesarios y en el que se ha asegurado que los objetivos son coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa.



El desarrollo y lanzamiento de proyectos de innovación han tenido éxito cuando aportan valor a la organización, bien sea en términos de rentabilidad, de crecimiento de ingresos, de expectativas de crecimiento o de rentabilidad social.

Las fases del proceso de innovación se desarrollan en 3 etapas:

### 1. Reflexión estratégica previa:

En la que se realiza un análisis y diagnóstico de la capacidad innovadora, se define la visión de futuro y se despliegan los objetivos estratégicos, entre los que se definirán objetivos relevantes para la innovación y el cambio.

La planificación estratégica se centra en la formulación de objetivos para la empresa y en el desarrollo de las políticas necesarias para su cumplimiento, incluyendo la identificación de los principales recursos y prioridades de la organización.

Existen 6 tipos de estrategias ante el proceso de innovación:

I. **Estrategia ofensiva:** que pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado, colocándose en cabeza de sus competidores en la introducción de nuevos productos o procesos.

II. **Estrategia defensiva:** sin buscar una posición de líder, pero tampoco quedarse atrás en la ola del cambio técnico y aprovechar cualquier posible error de los innovadores líderes.

III. **Estrategia oportunista:** que supone detectar oportunidades rápidamente cambiantes, que puedan no exigir ningún esfuerzo en I+D y sin embargo posibilitan ofrecer un producto o servicio que los consumidores necesitan pero que ninguna empresa ha pensado en suministrar.

IV. **Estrategia imitativa:** en la que la empresa no trata ni de adelantar tecnológicamente a otras ni tan siquiera de mantenerse en posiciones privilegiadas, limitándose a adquirir patentes, comprar know-how y desarrollar perfeccionamientos secundarios.

V. **Estrategia dependiente:** se acepta un papel subordinado en relación a otras empresas más fuertes innovando sólo a petición y con el apoyo de sus clientes o casas matrices.

VI. **Estrategia tradicional:** la propia lenta evolución de los productos que desarrolla permite no realizar cambios que ni el mercado pide ni hacia los cuales la competencia empuja.

## 2. Gestión de proyectos:

Del análisis estratégico previo se obtienen uno o varios proyectos de innovación, que será necesario priorizar, identificando aquellos que se pondrán en marcha en un horizonte próximo, definir los recursos necesarios para su puesta en marcha y asignar responsables de su cumplimiento.

## 3. Evaluación y seguimiento de los resultados:

Para detectar el grado de avance de la organización en cuanto a capacidad de innovación y de cambio, es conveniente realizar periódicamente una evaluación y seguimiento de la misma, midiendo el cambio producido y analizando la coherencia entre los resultados obtenidos y los objetivos establecidos.

Reflexión estratégica previa	Gestión de proyectos	Evaluación y seguimiento de los resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y diagnóstico de la situación actual.</li> <li>• Visión de futuro: definición de la situación de futuro deseada.</li> <li>• Despliegue de los objetivos estratégicos: definición de objetivos relevantes para la innovación y el cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de los proyectos.</li> <li>• Identificación de los recursos necesarios.</li> <li>• Asignación de los responsables.</li> <li>• Puesta en marcha de los proyectos de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición del cambio producido.</li> <li>• Análisis de coherencia.</li> <li>• Presentación y visualización del gap.</li> <li>• Resultado final.</li> </ul>

Gráfico 4: Proceso de innovación

## 5. Innovación abierta

Durante los últimos 50 años los modelos de innovación han evolucionado desde simples modelos lineales a modelos más complejos, sistémicos e interactivos. Tradicionalmente la innovación ha estado enmarcada sobre todo dentro del departamento de I+D de las organizaciones, por lo que se establecía una relación directamente proporcional en la que a mayor inversión en I+D se obtenían mayores niveles de innovación. La innovación ha estado tradicionalmente centrada en el sector industrial, tratando la innovación únicamente desde la perspectiva de innovación tecnológica.

Los procesos de innovación de las organizaciones deben ofrecer una respuesta tanto a la impredecibilidad de los mercados como a las oportunidades existentes en la actualidad. El mundo ha cambiado, ya no es el mismo que hace unos años donde todo era más o menos estable y predecible. Existen ahora una serie de factores externos que obligan a las organizaciones a gestionar sus procesos de una forma diferente, de una forma mucho más abierta.

### 5.1 Aspectos que contribuyen a la innovación abierta

#### 5.1.1 Globalización

En un mundo donde la globalización es ya un hecho y los competidores acechan desde más allá de las fronteras con unas ventajas competitivas difícilmente igualables, las organizaciones necesitan ser excelentes para poder seguir compitiendo. El mercado es el mundo y los competidores pueden acceder al mercado local de otra organización. La buena noticia, en cambio, es que la cartera de posibles nuevos clientes se ha incrementado. Los clientes pueden estar en cualquier lugar del mundo.

#### 5.1.2 Pérdida de competitividad

Los modelos de I+D del siglo XX están siendo cada vez más marginalizados por la fuerza del mercado. Las altas inversiones no garantizan el éxito comercial en un ecosistema donde los usuarios pueden cambiarse a un producto alternativo de forma sencilla y sin avisar.

Las industrias necesitan por tanto mantener su ventaja competitiva a través de la colaboración con sus aliados naturales (centros tecnológicos, universidades), pero también con sus propios competidores, usuarios y trabajadores.

### 5.1.3 Usuarios más exigentes

Los usuarios han dejado de ser simples consumidores de productos donde su forma de actuar con respecto al producto era pasiva y han pasado a tener una actitud mucho más activa. Tan activa que podríamos decir que juegan también el rol de productores. Ha aparecido por tanto un nuevo concepto, el de “*prosumidor*”, para designar a quienes crean bienes, servicios o experiencias para propio uso o disfrute, antes que para venderlos o intercambiarlos.

Don Tapscott<sup>9</sup> profundizo más en este concepto usando la palabra “*prosumption*” como unión de los conceptos de producción y consumo. Bajo este paradigma, la empresa proporciona a los usuarios un marco de participación y son estos últimos quienes, en última instancia, evolucionan el producto con sus decisiones. Por ello, la función principal de la empresa es evolucionar su creación en la dirección marcada por los consumidores.

### 5.1.4 Democratización de las tecnologías

La democratización de la tecnología es evidente cuando en los países desarrollados el nivel de adopción de nuevas tecnologías se incrementa rápidamente y en países en vías de desarrollo el nivel de adopción es realmente elevado.

A medida que el acceso a poderosas nuevas tecnologías digitales, electrónicas y de nuevos medios se hace cada vez más fácil gracias a la innovación y a la constante disminución de los precios, la creación de valor, productos y buenos contenidos ya no son más patrimonio exclusivo de las grandes corporaciones o equipos de inversores equipados financieramente. Y si unimos este factor con el de la globalización y la capacidad de estar en contacto con el mundo a través de Internet obtenemos un gran potencial para la colaboración masiva de gente apasionada que realiza actividades propias de profesionales, pero que lo hacen en su tiempo libre y por tanto sin percibir un salario a cambio.

Según Charles Leadbeater<sup>10</sup>: *“va a haber más profesionales-amateurs (pro-am) en diferentes facetas de la vida que van a marcar una importante influencia en la sociedad: socialmente, políticamente y económicamente. Para los pro-ams, el placer no es consumismo pasivo sino activo y participativo”*

### 5.1.5 Un mundo muy rápido

Vivimos en un mundo que se mueve a gran velocidad, el tiempo se ha convertido en un factor fundamental a la hora de desarrollar cualquier actividad.

<sup>9</sup> Don Tapscott: “*La economía digital*”. Mc Graw Hill. 1997

<sup>10</sup> Charles Leadbeater: “*The Pro-Am revolution: How enthusiasts are changing our economy and society*”. 2004

Por un lado, no puede existir diferencia alguna entre lo que el cliente quiere y lo que las organizaciones disponen, no hay margen para el error. Por otro lado, se vislumbra la necesidad de un sistema de innovación ágil y flexible para poder satisfacer las necesidades de los usuarios.

## 5.2 ¿Qué es la innovación abierta?

Con estos antecedentes expuestos, es necesario adaptar los sistemas de innovación organizacionales a los nuevos tiempos. Estamos ante una nueva sociedad del conocimiento que se aproxima a cambiar un paradigma “tradicional”, y que al parecer ahora está quedando atrás, así podría comenzar a quedar atrás la individualización de las empresas para innovar, para dar la bienvenida a un proceso abierto y permeable al compartir conocimiento con otras personas.

Los procesos de innovación tradicionales son habitualmente representados mediante un embudo, donde por un extremo se introducen ideas y tecnologías existentes en la organización y por el otro extremo sale el producto o servicio final que será ofrecido al usuario. Se trata por tanto de un sistema lineal donde es necesario seleccionar las mejores ideas, desarrollar los prototipos, validar el prototipo y el resto de actividades internamente para finalmente obtener el resultado deseado.

El objetivo principal de las organizaciones tradicionales es desarrollar productos y/o servicios exitosos mediante la generación de ideas exitosas.

En un proceso de innovación abierto, el objetivo es buscar las ideas más exitosas allá donde estas se encuentren, sin importar por quien han sido generadas.

Uno de los grandes retos dentro de este nuevo paradigma es por tanto, identificar, acceder e incorporar el conocimiento necesario para desarrollar producto o servicios exitosos. Identificar el conocimiento necesario no es una tarea trivial. Requiere tener conocimiento de lo que ocurre en el sector a través de fuentes primarias (expertos, investigaciones de campo, proveedores, clientes, etc.) y secundarias (estudios, estadísticas, prospectivas, etc.) de información.

En los procesos de innovación abierta es clave la tarea de incorporar y/o mezclar el conocimiento externo con el existente internamente en la organización.

Uno de los primeros investigadores que acuñó el término innovación abierta u “open innovation” fue Henry Chesbrough<sup>11</sup> y dice que *“los modelos monolíticos de I+D restringen el flujo del capital intelectual de la organización, limitando las oportunidades para convertir en dinero dicho flujo de conocimiento”*.

---

<sup>11</sup> Henry Chesbrough: Director ejecutivo del Centro de Open Innovation de la Universidad de California-Berkeley

Diversos estudiosos de la innovación abierta tienen diferentes matices de lo que es un sistema de innovación abierto, pero a fin de cuentas innovación abierta significa que las organizaciones pueden hacer uso de recursos externos y de las mejores prácticas para complementar el valor de sus propios activos de innovación, obteniendo mayor retorno de la inversión.

Según el informe de ATKearney<sup>12</sup>, no existe ninguna compañía lo suficientemente grande o innovadora para ser líder en innovación sin colaborar con un conjunto de partners.

En este nuevo entorno, las organizaciones necesitan liderar e interpretar adecuadamente las oportunidades existentes en sus redes de innovación, además de habilidades flexibles para captar las necesidades del cliente, asimilar las nuevas capacidades y ejecutarlas.

El paso de un modelo de innovación cerrado a otro más abierto requiere no solo cambios en el propio proceso de innovación. Los cambios deben ser estructurales, desde la cultura organizacional hasta el modelo de negocio, pasando por las tecnologías, la gestión de la propiedad intelectual etc.

Según un estudio de la consultora ATKearney<sup>13</sup>, las organizaciones más exitosas están comprometidas con la innovación abierta. Son organizaciones que trabajan con una red de partners mucho más extensa y colaboran tanto hacia arriba como hacia abajo en la cadena de valor.

## 5.3 Los elementos claves de la innovación abierta

### 5.3.1 Modelo de negocio

El que fuera presidente de BT International, François Barrault, hace hincapié en que la innovación se extiende sobre el modelo de negocio abierto, cómo las organizaciones se acercan a sus clientes y cómo adaptan su modelo de negocio a las necesidades de los clientes. *“La innovación no está solo en el interior del laboratorio de I+D sino también en las relaciones que tenemos con nuestros clientes”*<sup>14</sup>.

Si hablamos de modelos de negocio abiertos, debemos hablar sin duda del modelo por excelencia: el modelo open source. Uno de los casos paradigmáticos es el de Mozilla. Mozilla Foundation es una organización que se estableció en julio de 2003 y que ha experimentado en su breve historia fuertes cambios en su estructura legal y organizativa. Quizás el cambio más importante fue la creación en agosto de 2005 de la filial Mozilla Corporation para coordinar el desarrollo de los productos de

<sup>12</sup> *“Innovation Management: Strategies for success and leadership”* Joachim Ebert, Sumit Chandra y Andreas Liedtke. ATKearney whitepaper. 2008

<sup>13</sup> *“Profitable Growth through Innovation”* Matthieu Chanville et al. ATKearney whitepaper. 2008

<sup>14</sup> *“Embracing Open Innovation: A new approach to creating sustainable value”* BT whitepaper. 2006

Mozilla, como el navegador Firefox y el cliente de correo electrónico Thunderbird, y realizar su distribución y marketing. Como empresa que se define a sí misma con ánimo de lucro, reinvierte todos sus beneficios en las tecnologías y productos Mozilla y su única propietaria es la propia fundación. Sus beneficios proceden de la publicidad que principalmente se genera mediante el uso de la caja de búsqueda de Google que incorpora Firefox.

Es cierto que muchas otras empresas apoyan y se involucran en proyectos de código abierto, desde IBM a Google pasando por la propia Microsoft, pero la peculiaridad de Mozilla Corporation es que se crea para el desarrollo de software libre.

### 5.3.2 Tecnologías

Las redes sociales basadas en Internet parecen proporcionar un sustrato humano suficiente para facilitar la innovación. Incluso podríamos considerar que el ecosistema al que hacemos alusión con la innovación abierta no deja de representar en sí mismo sino una red social.

Además de las redes sociales, están emergiendo un nuevo conjunto de tecnologías que están favoreciendo a las organizaciones el innovar de una forma más rápida, eficiente y precisa que nunca antes. Un informe de Nesta<sup>15</sup> identifica la tecnología Grid, la simulación y técnicas de modelado y prototipado rápido como tecnologías clave que producirán un profundo impacto en el crecimiento económico y social en la economía del conocimiento similar a la que tuvieron las máquinas en la economía industrial a mediados del siglo XIX.

Al igual que ocurre con las redes sociales, el creciente uso comercial de Internet ha provocado una cantidad innumerable de oportunidades para que las nuevas tecnologías apoyen la innovación. El uso de estas herramientas sociales, como blogs, wikis, podcasts, etc, esta creando un ecosistema donde las personas desarrollan sus ideas de una forma más horizontal y colaborativa que antes. Otro tipo de tecnología social o también llamada 2.0, son los mash-up que están siendo desarrollados para permitir a los innovadores capturar, combinar y analizar información de diferentes fuentes on-line.

### 5.3.3 Gestión del conocimiento

Se viene constatando desde hace algunos años que la información y el conocimiento son una fuente primordial para la creación de renta y de riqueza.

---

<sup>15</sup> "Innovation Technology: How new technologies are changing the way we innovate" David Gann y Mark Dodgson. NESTA. 2007

Es necesario dinamizar el conocimiento a través de la interacción y la conexión entre distintas 'comunidades de práctica' (unidades de negocio, grupos funcionales, proveedores...) facilitando su conectividad: tecnológica, creando las plataformas e infraestructuras necesarias (intranets, extranets, comunidades virtuales...) y humana que inevitablemente conlleva un grado de negociación entre las distintas comunidades y grupos, y que se traduce en ciertas normas, valores sobreentendidos e intereses.

### **5.3.4 Propiedad intelectual**

Los instrumentos de propiedad intelectual pueden proporcionar un ávido atajo para absorber innovación. En múltiples ocasiones la adquisición de propiedad intelectual permite reducir drásticamente el time-to-market o posibilita acceder a nuevos segmentos o mercados. Además, también puede constituirse en una fuente de ingresos. Las empresas de software firman habitualmente acuerdos de licenciamiento cruzado (cross-licensing) para evitar duplicar el esfuerzo de investigación.

La propiedad intelectual puede tomar la forma de licencia, establecimiento de nuevas empresas con el propósito de la comercialización y la venta de los derechos de propiedad intelectual.

Existen diversos tipos de licencias que permiten proteger la propiedad intelectual de forma que no coarte la generación de nuevo conocimiento. Estas licencias hacen referencia a los derechos de autor que se fundamentan en la idea de un derecho personal del autor. La protección del copyright se limita estrictamente a la obra, sin considerar atributos morales del autor en relación con su obra, excepto la paternidad.

El copyleft o copia permitida en cambio comprende a un grupo de derechos de autor caracterizados por eliminar las restricciones de distribución o modificación impuestas por el copyright, con la condición de que el trabajo derivado se mantenga con el mismo régimen de derechos de autor que el original. Sus partidarios la proponen como alternativa a las restricciones que imponen las normas planteadas en los derechos de autor, a la hora de hacer, modificar y distribuir copias de una obra determinada.

Entre las licencias con mayor repercusión e implantación dentro del paradigma de copyleft tenemos las licencias Creative Commons, que están inspiradas en la licencia GPL (General Public License) de la Free Software Foundation, sin embargo no son un tipo de licenciamiento de software. La idea principal es posibilitar un modelo legal ayudado por herramientas informáticas para así facilitar la distribución y el uso de contenidos.



## 5.4 Beneficios de la innovación abierta en las organizaciones

El uso de partners externos puede crear modelos de negocio que reduzcan los presupuestos de I+D, aumenten los resultados de la innovación y descubran nuevos mercados.

Según el informe de ATKearney, la innovación abierta permite a las organizaciones reducir los costes en los procesos de innovación provocando la aceleración de la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios incrementando así los beneficios y la cuota de mercado y aumentando la creatividad de la propia organización. Además permite reducir la inversión directa en I+D interna ya que parte de esa inversión deberá ser destinada a sistemas de vigilancia y colaboración con agentes externos.

Todos estos beneficios no serían posibles sin el cambio de la cultura organizacional ya que para implantar un sistema de innovación abierto ineludiblemente se deberá combatir el síndrome NIH, es decir, el síndrome “Not invented here”. Este síndrome se da cuando, por orgullo, ignorancia o algo similar se decide reinventar la rueda en vez de utilizar un conocimiento ya disponible pero ajeno. La colaboración es la clave de la innovación abierta.

## 5.5 ¿Cómo aplicar la innovación abierta?

La innovación abierta como, cualquier otro paradigma, debe concretarse en una serie de herramientas y prácticas para que sea totalmente efectiva.

### 5.5.1 Aprovechar el mercado

El mercado es una fuente común de innovación. La dinámica entre proveedores, clientes y competidores puede dar lugar a innovaciones al generar un intenso flujo de opiniones, especificaciones, materiales, componentes, software, etc. En este sentido, es especialmente conocido el poder innovador de los “usuarios”. Por ejemplo, resulta notable el caso del desarrollo de código abierto (open source) en el que son los usuarios los desarrolladores de sus propias soluciones software. Los “lead users<sup>16</sup>” (individuos que sugieren innovaciones y mejoras del

---

<sup>16</sup> “Lead users”: Uno de los mayores expertos en este tema es el catedrático del MIT Eric von Hippel, que en su libro “*Democratizing Innovation*” postula que la innovación está experimentando un proceso de democratización, en el sentido de que los usuarios de productos y servicios son más capaces de innovar por sí mismos, y que esa innovación centrada en el usuario ofrece enormes ventajas frente a la innovación centrada en el fabricante.

Uno de los enfoques más conocidos de innovación por parte de los usuarios, es el análisis de lead users. Los lead users son usuarios propensos a innovar porque van por delante de las tendencias de su mercado y tienen necesidades más avanzadas que las del usuario medio.

producto. Útiles para hacer estudio de mercado de nuevos productos), también marcan pautas de innovación al demandar de forma acelerada nuevos productos y servicios.

Las empresas pueden también innovar mediante la observación de sus competidores, o a través de sus proveedores. De hecho, los proveedores son la mayor fuente de innovación para las Pymes al proporcionarles innovadora maquinaria, modelos de gestión, software, etc. Por supuesto, otra forma de innovar es “comprando” competidores. Cisco, por ejemplo, mantiene gran parte de su fuerza innovadora mediante la deglución de jóvenes start-ups.

### **5.5.2 Acercarse al mundo de la investigación**

Las universidades, los institutos de investigación, los centros tecnológicos, etc. representan también un importante medio para adoptar tecnología en el estado del arte.

Habitualmente son las grandes empresas las que colaboran en mayor grado con estas instituciones, pero también son cada vez más demandadas por pequeñas empresas que no pueden permitirse departamentos propios de I+D.

### **5.5.3 Adoptar estándares y regulaciones**

Los estándares de seguridad, calidad, técnicos, de salud o medioambientales significan una importante fuente de innovación para muchas empresas que se ven instadas a incorporar innovaciones de proceso ante las nuevas condiciones regulatorias y/o competitivas.

### **5.5.4 Explorar la propiedad intelectual**

Los instrumentos de propiedad intelectual pueden proporcionar un camino directo para absorber innovación. En múltiples ocasiones la adquisición de propiedad intelectual permite reducir drásticamente el time-to-market o posibilita acceder a nuevos segmentos o mercados. En sentido contrario puede ser una significativa fuente de ingresos. Las empresas de software firman habitualmente acuerdos de licenciamiento cruzado (cross-licensing<sup>17</sup>) para evitar duplicar el esfuerzo de investigación.

### **5.5.5 Cultivar las personas**

Es imposible crear una organización innovadora sin gente innovadora en su seno. El conocido “learning-by-hiring” se traduce en muchas ocasiones en “robar” talento a los competidores, pero

---

<sup>17</sup> [www.electronista.com/articles/10/02/22/microsoft.deal.may.hint.at.courier.plans](http://www.electronista.com/articles/10/02/22/microsoft.deal.may.hint.at.courier.plans)

también en introducir ese conocimiento en la empresa mediante la incorporación temporal de consultores.

Los “exploradores de innovaciones” o “innovation scouts<sup>18</sup>” son profesionales específicamente dedicados a observar el entorno e identificar innovaciones u oportunidades de negocio.

### 5.5.6 Hablar y escuchar

Exhibiciones, conferencias o ferias tecnológicas son eventos que representan un instrumento ideal para observar el entorno. Un ejemplo ilustrativo de observación del entorno lo encontramos en el “ecosistema de innovación” creado por Tata, el gigante automovilístico indio. Tata ha creado una red internacional de universidades, empresas de capital riesgo y start-ups tecnológicas, con las que desarrolla encuentros, charlas, y conferencias para observar sus progresos en investigación.

### 5.5.7 Colaboración

Pero la principal clave radica en mantener una visión abierta y receptiva hacia la colaboración. Se pueden establecer relaciones de colaboración con proveedores, competidores, clientes. La tipología es también variada: licencias, consorcios, alianzas estratégicas, joint ventures... Es por tanto necesario la integración cada vez mayor con, por un lado el cliente y por otro, el proveedor de forma que se trabaje de forma colaborativa.

En este entorno crecientemente cooperativo, la colaboración experimenta hoy nuevas formas y métodos. Una emergente tendencia cooperativa la encontramos en el “crowdsourcing<sup>19</sup>”, o la colaboración de miles de usuarios en el desarrollo de un determinado proyecto.

## 5.6 Conclusiones sobre innovación abierta

En los 80 y los 90, la innovación se basaba principalmente en las investigaciones científicas y tecnológicas. Las estrategias de innovación esperaban, por tanto, que con una mayor inversión en I+D las organizaciones podrían desarrollar productos y procesos tecnológicamente más avanzados.

En la actualidad, sin embargo, en un sistema con una velocidad de desarrollo vertiginosa, donde existe una fuerte competencia y la globalización ya es un hecho, es imprescindible que las

---

<sup>18</sup> “*Innovation scouts*”: el grupo BT, por ejemplo, ha situado scouts en la India, China, Japón o Silicon Valley para vigilar las nuevas tecnologías producidas por universidades y start-ups.

<sup>19</sup> “*Crowdsourcing*”: término acuñado por el escritor Jeff Howe y el editor de la revista Wired, Mark Robinson. Consiste en externalizar el trabajo, sobre todo intelectual, a través de Internet, es decir, utilizar el potencial de los millones de cerebros que están conectados a la Red. En vez de incorporar únicamente a los lead users en el proceso de innovación, el crowdsourcing incorpora a cualquier persona dentro de la organización aportando valor a ella.

organizaciones, más allá de sus propios límites, tiendan puentes para poder obtener los recursos que no poseen. Y todo esto para satisfacer cada vez mejor las necesidades de los usuarios.

Debido a la competencia global por un lado y a la cada vez más barata tecnología, las organizaciones no pueden seguir manteniendo su ventaja competitiva basada en los factores tradicionales de precio y calidad. Las organizaciones deben buscar fuentes alternativas de ventaja competitiva y emprender grandes transformaciones tanto en sus procesos de innovación como en sus modelos de negocio, con el objetivo de proporcionar productos y servicios de mayor valor añadido.