

EXTRAÑOS EN UN TREN. DEPARTAMENTOS DE INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL

Posted on 08/06/2009 by Naider



Resulta cada vez más habitual encontrar una empresa de un sector tradicional en la que recientemente se ha creado un departamento de innovación. Aunque dotado de la suficiente estructura y funciones puede ser una interesante herramienta organizacional, parece sin embargo que el ya casi tedioso mensaje de la obligada innovación ha pillado imprevisos a los directivos de muchas organizaciones. Sorprendidos y contrariados, han decidido integrar la componente de la innovación en sus organizaciones mediante la creación de un inocuo y aislado departamento de innovación, sin funciones más allá de sus fronteras, sin salidas, como un departamento estanco. En ocasiones, estos departamentos están formados en su totalidad por profesionales contratados ex proceso y con

un limitado conocimiento del negocio de la empresa y del sector. No resulta extraño pues que estos departamentos se conviertan en invitados extraños en su propia casa, una piedra en el zapato para el resto. Esta estrategia de innovación puede obedecer al completo desconocimiento del campo de la gestión de la innovación, o tal vez, a la incredulidad de los directivos que entienden ésta como una simple herramienta más de marketing. Es significativo observar como estos casos se dan con gran frecuencia en los sectores más tradicionales como la banca, construcción, utilities, alimentación, donde de hecho los directivos poseen trayectorias alejadas de la innovación.

Sin embargo, entender la innovación de forma parcial puede deparar catastróficas consecuencias. En algunos casos esta errada estrategia confunde innovación con generación de ideas o con la búsqueda de innovaciones disruptivas. De este modo, un departamento de innovación de una constructora puede convertirse en un laboratorio de comunicaciones inalámbricas para el hogar; o en un banco, este departamento puede parecer un sucedáneo de empresa TIC. En otros casos, se considera la innovación como un proceso lineal lo que puede acarrear ingentes inversiones en I+D que no desembocan en producto alguno, o que acaban generando productos que no están alineados con la estrategia corporativa. No faltan tampoco los casos en los que estos departamentos obedecen al único fin de captar ayudas públicas. Se crean así situaciones en las que estos departamentos y sus empresas son dos extraños, que con dos problemas distintos, viajando en un mismo tren. Como en el film de Hitchcock, el malentendido entre ellos puede generar indeseables sorpresas†

La creación de un Departamento de Innovación no tiene por qué ser en sí misma un error siempre y cuando estos departamentos se enfoquen en incorporar la innovación de forma transversal en toda la organización, aprovechando la fuerza innovadora latente en todos sus departamentos y abriendo puertas a los flujos de tecnología e ideas tanto internos como externos. Para ello, el departamento de innovación deberá contar con profesionales que conozcan los procesos y estrategias de innovación, pero también el negocio de la empresa, el sector en particular, la organización y sus capacidades clave.

Este departamento debería tener como principal misión incorporar la innovación como un proceso core en toda la organización: un proceso no lineal, multi-actor, flexible, con altos niveles de integración a nivel interno y externo y facilitado en gran medida por un networking pro-activo, hoy en día más basado que nunca en herramientas TIC, tal y como adelantaba Rothwell en la descripción de su quinta generación de innovación (Rothwell, 1992). Este proceso deberá implicar a toda la corporación y se debería basar, en la incorporación de actividades de búsqueda, selección e implementación en todos y cada uno de los departamentos.

Para ello, la exitosa gestión de la innovación en una corporación requiere asimismo el desarrollo de capacidades clave (core competences (Hamel & Prahalad, 1990)) relacionadas con el

reconocimiento de oportunidades, el alineamiento estratégico, la adquisición y generación de tecnología y conocimiento, la selección de oportunidades, la ejecución de proyectos de desarrollo, el monitoreo y control de estos proyectos, la implementación y la gestión del cambio, el aprendizaje continuo y el desarrollo estructural, los procesos y comportamientos de la organización. El Departamento de Innovación debería ser, por lo tanto, un elemento facilitador del desarrollo de estas capacidades.

Una visión clarificadora la propone Tidd (Tidd et al.), citando las siguientes claves para crear una organización innovadora:

- 1 Visión compartida, liderazgo y determinación por innovar: una misión articulada y una clara estrategia empresarial además de un compromiso de la directiva por innovar.
- 1 Estructura apropiada: es necesaria una organización que facilite la creatividad, el aprendizaje y la interacción, con el adecuado equilibrio entre los enfoques mecanísticos y orgánicos que mejor encaje con la empresa.
- 1 Individuos clave: reconocer una serie de individuos clave que actúen catalizadores para la innovación. Entre otros, son aquéllos que tienen capacidad para traccionar personas y proyectos; o los gatekeepers, personas capaces de escanear y seleccionar información y oportunidades en el entorno externo y direccionarlas a las personas adecuadas dentro de la organización.
- 1 Trabajo en equipo eficaz: requiere un gran esfuerzo en la creación de los equipos, que deberán tener una determinadas características para cada caso: multidisciplinarios e inter-organizacionales, equilibrados en las perfiles, etc.
- 1 Desarrollo individual continuo: mediante la educación y la formación continua de los individuos de la organización
- 1 Comunicación extensiva: tanto dentro de la organización como fuera; lateralmente, hacia arriba y abajo.
- 1 Alta implicación con la innovación: que incorpore a toda la organización en la innovación como un proceso de mejora continua.
- 1 Foco externo: un extensivo networking y una orientación tanto externa como interna el cliente. Es necesario que la empresa esté atenta, a todos los niveles, a las fuentes externas tecnológicas y de oportunidades, así como a las necesidades de los clientes.
- 1 Clima creativo: una aproximación positiva a la creación de ideas mediante los adecuados sistemas de motivación.
- 1 Una organización que aprende: alta implicación en la experimentación proactiva tanto interna como externamente, buscando y encontrando problemas, comunicando y compartiendo ideas, capturando conocimiento, diseminándolo

Un Departamento de Innovación debería tener pues, como principal cometido, GESTIONAR, CREAR E IMPULSAR estas COMPETENCIAS CLAVE en el conjunto de la organización. Otras aproximaciones parciales a la innovación podrán lograr tal vez otros resultados más relacionados con el marketing o la captación de subvenciones; con suerte, podrán incluso generar nuevos productos y servicios extrínsecos a la estrategia corporativa y a la propia organización. Sin embargo, no aprovecharán al máximo el auténtico potencial de la gestión de la innovación para transformar una empresa ordinaria en un caso de éxito de sobresaliente competitividad.

Referencias

Rothwell, R. (1992) *Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990s*. R&D Management, 22 (3), 221-239

CK Prahalad, G Hamel *1990*, *The core competence of the corporation*. Springer

Tidd J., Bessant J., Pavitt K., 2005 *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons, Ltd. Third Edition.

There are no comments yet.