VANESA CELADES • PACO CORMA • XIMO SALAS

PERSONAS INNOVADORAS, ORGANIZACIONES VIVAS

LA IMPORTANCIA DEL TALENTO EN LA INNOVACIÓN

DIAZ DE SANTOS

VANESA CELADES DOMENECH
PACO CORMA CANÓS
XIMO SALAS PÉREZ

PERSONAS INNOVADORAS, ORGANIZACIONES VIVAS

La importancia del talento en la innovación

DIAZ DE SANTOS

Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

© Vanesa Celades Domenech, Paco Corma Canós y
José Joaquín Salas Pérez, 2022 (Versión papel)
© Vanesa Celades Domenech, Paco Corma Canós y
José Joaquín Salas Pérez, 2022 (Versión electrónica)

Reservados todos los derechos.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley ,cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con la autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (art.270 y siguientes del Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO) vela por el respeto de los citados derechos.

Ediciones Díaz de Santos
Email:ediciones@editdiazdesantos.com
www.editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-410-7 (Libro electrónico)
ISBN: 978-84-9052-399-5 (Libro en papel)

ÍNDICE

PRÓLOGO ..... **IX**

1. ¿QUÉ ES INNOVACIÓN? **1**

Definiendo Innovación 1
¿Por qué la Innovación ahora? 4
Talento e Innovación: un binomio necesario 7
Ideas clave 8

2. DEFINIENDO LA CULTURA DE LA INNOVACIÓN **9**

La Cultura de la Organización y su enfoque a la Innovación 9
Valores y actitudes de la Cultura de Innovación. 10
Ideas clave 14

3. COMPETENCIAS BÁSICAS DE LAS PERSONAS INNOVADORAS **15**

Cuestionar, saber el porqué de las cosas 16
Tolerancia a la frustración 18
Observación 20
Empatía 20
Pensamiento lateral 21
Ideas clave 24

4. DESARROLLAR COMPETENCIAS BÁSICAS DE LAS PERSONAS INNOVADORAS **25**

Pon en práctica: cuestionar, saber el porqué de las cosas 25
Pon en práctica: tolerancia a la frustración 26
Pon en práctica: observación 28
Pon en práctica: empatía 29
Pon en práctica: pensamiento lateral 31
Ideas clave 33

5. PROCESOS DE SELECCIÓN INNOVADORES **35**

Definir el puesto de trabajo y perfil profesional 36
Reclutamiento o atracción del talento 36
Evaluación y selección 40

Experiencia del candidato durante la selección 44
Ideas clave 45

6. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS INNOVADORES 47

De la teoría a la acción. Aplicando las competencias 48
Fomentar la diversidad 50
Estimular la observación. 51
Promover la franqueza y gestionar los errores 52
Ideas clave. 54

7. LA CLAVE DEL LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS INNOVADORES 55

7 claves para un liderazgo innovador 55
Espacio y comunicación 59
Ideas clave. 61

8. CÓMO SON LAS EMPRESAS INNOVADORAS 63

Una cultura para la innovación 64
Crear un propósito fuerte 67
Aprendizaje continuo 69
Ideas clave. 72

9. RECOMPENSAR A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE INNOVAN 73

Reconocimiento e incentivos 73
Reconocimiento e incentivos y tipo de innovación. 76
Ideas clave. 79

10. LA INNOVACIÓN ENFOCADA EN LAS PERSONAS 81

El proceso de innovación y la presencia de las personas 81
El proceso de innovación y la presencia de las personas. El exterior. Las destinatarias 82
El Proceso de innovación y la presencia de las personas. El interior. Las ejecutoras desde la entrada hasta la entrega 87
El “intrainnovador” 93
Ideas clave 94

BIBLIOGRAFÍA 95

Prólogo

La innovación es transformar ideas y conocimientos en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, satisfaciendo de esta forma las necesidades y expectativas de personas, empresas y sociedad en general.

Una forma sencilla de aplicar esta definición al mundo actual sería: generar conocimiento que se transforma en valor para volver a alimentar la generación de conocimiento… Yasí sucesivamente.

Con esta forma de entender la innovación, o con cualquiera de las definiciones que encontremos en la bibliografía, siempre estará presente el conocimiento y el valor final. Ambas características son inseparables de las personas ya que el conocimiento lo generan ellas y el valor lo perciben ellas.

La innovación es patrimonio de las personas en cualquiera de los sentidos que iniciemos el proceso y serán las personas las que, además de sujeto imprescindible, hacen posible el objeto cual es innovar. Se requiere prestar más atención a este sujeto necesario para que no quede inmerso y desdibujado dentro del proceso de innovación tan proclive a utilizar expresiones como creatividad, ideas, transformación, foco en el mercado o usuario, generar valor, etc., todas ellas expresiones necesarias e imprescindibles pero que carecen de significado si no ponemos a las personas como actores necesarios en cualquiera de dichas actividades.

Algo tan sencillo parece obviarse especialmente cuando nos referimos al resultado de la innovación y lo asociamos a una salida del proceso especialmente novedosa, como salida por arte de magia y que está destinada a producir cambios positivos no se sabe muy bien por qué ni para quién. Es por ello que se hace necesario poner el foco en las personas, en que son ellas las que generan ideas, las transforman para llegar a nuevas soluciones que les sean ventajosas a las personas para mejorar su calidad de vida, verdadera expresión del "valor".

Pero, ¿cómo nos centramos en las personas dentro del proceso de innovación? Los autores hemos decidido hacerlo desde la doble óptica del

propio innovador o personas inmersas en el proceso y desde las repercusiones que el propio proceso tienen sobre él.

El proceso de innovación está ampliamente estudiado y se han ido definiendo modelos para hacerlo efectivo, entendiendo la eficacia como la forma de conseguir la máxima productividad de valor (recordemos la anterior definición de valor), hasta el punto de establecer correlación entre dicho grado de productividad y la real mejora de la calidad de vida de las personas. Sobre ello hablamos en el Capítulo 1, "¿Qué es innovación?" y donde se introduce ya la necesidad del talento, del conocimiento, de las personas para que dicho proceso sea efectivo.

Dentro de esa primera óptica para ver al innovador se encuentra la propia organización en la que se halla inmerso y que obligadamente tendrá que ser innovadora, poseer una cultura innovadora ya que de lo contrario no tiene sentido la presencia del innovador. Pero ello tiene un sentido de doble dirección puesto que la cultura innovadora la hacen las personas y, a su vez, la cultura influirá determinantemente en que se genere y multiplique el efecto innovador mediante más y más personas inmersas en el proceso. A ello nos hemos referido en el Capítulo 2, "Definiendo la Cultura de Innovación".

Tanto lo indicado en el Capítulo 1 como en el Capítulo 2 es consecuencia de que las personas son innovadoras, pero ¿cómo es una persona innovadora, qué características presenta, qué formación, cómo se fomenta y adiestra? Estamos en pleno foco de que la persona sea innovadora para poder generar innovaciones dentro de una organización que disponga de una cultura innovadora y, por fin, llegar a los beneficios de todo el proceso. Estamos enlazando los Capítulos 3 y 4 con el Capítulo 2 y Capítulo 1. Existen, han sido estudiadas e identificadas las características y competencias de la persona innovadora.

Pero dichas características y competencias deben ser identificadas, fomentadas y entrenadas para que den lugar a resultados y ello solamente es posible si disponemos de la mencionada cultura que da lugar a organizaciones innovadoras en las que se tienen que integrar dichas personas que, a su vez, generan la propia organización innovadora. En el Capítulo 5 se habla de los procesos de selección y en el Capítulo 6 de las características de los equipos innovadores. Ambos están íntimamente relacionados ya que el innovador o la innovadora no son personas aisladas, trabajan en equipo y en el seno de organizaciones más o menos complejas pero en las que hay que compartir conocimiento además de presencia y vivencias.

Tanto el propósito de la organización como la cultura innovadora que dará lugar a la presencia de las personas innovadoras está fuertemente marcado por el liderazgo en la propia organización y entendido en el amplio concepto de liderazgo en multinivel. Sin dicho liderazgo todo el resto serán buenas intenciones que difícilmente llevarán a conseguir el propósito definido. En el Capítulo 7 se pone el foco en esa necesidad de liderazgo, nuevamente centrado en personas, para conseguir lo que serán las organizaciones innovadoras y que se presenta en el Capítulo 8.

El Capítulo 8 será el destino lógico al que se llega transitando por los anteriores capítulos ya que todo debe conducir a dicha organización innovadora que a su vez alimentará la aparición creciente de más cultura innovadora y mayor presencia de personas innovadoras.

Dado que estamos ya en una organización innovadora que se cree la cultura innovadora es necesario explicitar la intervención de las personas innovadoras que, cuando participan y consiguen resultados, son partícipes de parte de dicho éxito y por ello hablamos, en el Capítulo 9, de recompensar, estimular, activar constantemente dicha cultura, actividad y resultados.

En definitiva, este trabajo, como se indica finalmente en el Capítulo 10, está pensado como un decálogo para hacer realidad el hecho de que las personas son el motor de la innovación y, a su vez, el destino de las innovaciones. Innovación y personas es un binomio inseparable.

Una forma esquemática de ver el enfoque del presente manual es la que se representa en la Figura 0.1.

Para hacer posible la casa de la Innovación se requiere de un buen cimiento en base a la Cultura innovadora y el Liderazgo, que se alimentan mutuamente, que tienen que soportar toda la estructura.

Los pilares son el propio innovador o innovadora, a nivel individual, así como los equipos que se conforman en base a dichas personas innovadoras. Ambos son necesarios: el individual y el equipo.

Todo ello construye la casa que cobija a las personas de la organización a la vez que a las personas utilizadoras de los resultados de la innovación.

Cuando nos propusimos realizar este trabajo, fruto de nuestra experiencia cotidiana y de campo en la interacción con personas y organizaciones innovadoras, nos marcamos el objetivo de hacerla práctica, que fuera a modo de manual para aplicar en cualquier organización y por cualquier persona relacionada con este campo y es por ello que decidimos hacerlo en forma de decálogo secuencial para, partiendo de la necesidad

de innovar, comprender el proceso innovador y ubicar a las personas a lo largo de todo el proceso hasta hacerlo posible y llegar a la meta de los pasos a dar para conseguirlo.

Esperamos y deseamos que este trabajo sea de utilidad para todas aquellas personas interesadas en la innovación y que no quieran perder el foco de las personas, el conocimiento y talento imprescindible para hacer realidad aquella.

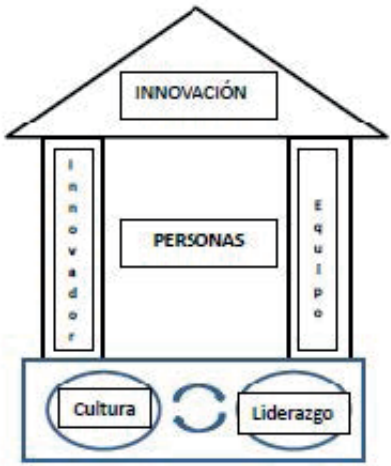

Figura 0.1. La Casa de la Innovación/Personas.

1

¿QUÉ ES INNOVACIÓN?

Nuestro conocimiento es necesariamente finito, mientras que nuestra ignorancia es necesariamente infinita.

Karl Popper

DEFINIENDO INNOVACIÓN

La innovación es transformar ideas y conocimientos en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, satisfaciendo de esta forma las necesidades y expectativas de personas, empresas y sociedad en general.

Se trata de un proceso que podemos representar de esta forma:

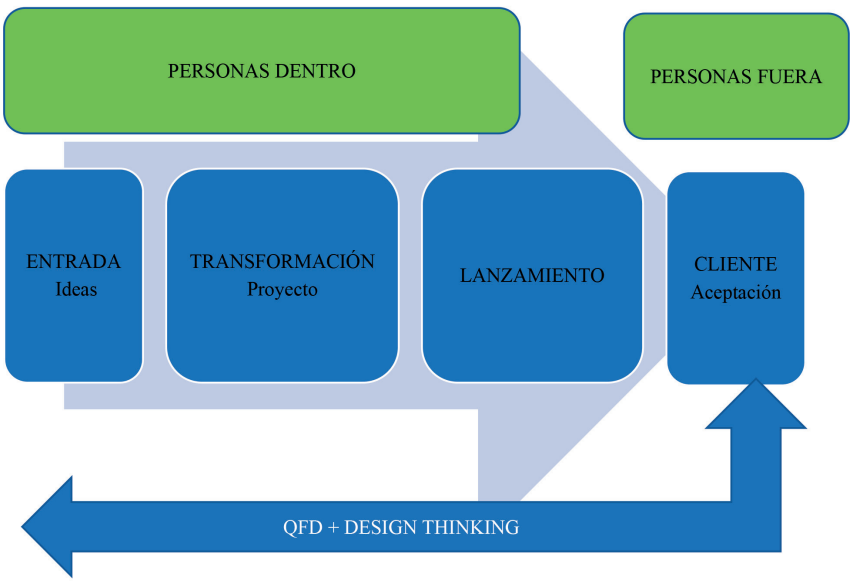

Figura 1.1. Esquema de proceso. (Fuente: elaboración propia).