

Creación de ROI mediante una cultura para la innovación

Las empresas que adoptan el cambio y la innovación son las que consiguen crear una cultura para la innovación: un entorno laboral impulsado por líderes que alientan las ideas poco ortodoxas, aplican nuevos procesos y fomentan la innovación para impulsar el valor corporativo a largo plazo.



La transformación digital está produciéndose a un ritmo sin precedentes, creando un mundo más conectado y brindando a las empresas nuevas oportunidades de crecimiento. En esta coyuntura de incesantes cambios a nivel organizacional, desarrollar una cultura para la innovación se revela como una inversión de futuro para cualquier empresa. Supone una póliza de seguro frente a la posibilidad de sufrir una disrupción radical.

En nuestro estudio [“Del directivo tradicional al líder digital. Los retos de la Transformación Digital”](#), abordamos la importancia de que los líderes digitales impulsen una cultura para la innovación para guiar a su Talento en todo el proceso de transformación. Esta presentación de soluciones aborda el paso siguiente y detalla las medidas prácticas que deben adoptar las organizaciones para crear una cultura para la innovación, generar resultados cuantificables y lograr una rentabilidad de la inversión (ROI) considerable.

LA NECESIDAD DE LÍDERES

En épocas de transformación organizacional e industrial, los líderes actuales y del futuro deben estar abiertos a los cambios y preparados para asumir los riesgos inherentes a las oportunidades que van apareciendo. Las competencias esenciales de todo líder, como la perseverancia y la adaptabilidad, siguen siendo fundamentales. Incluso en la era digital, los líderes eficaces también deben liberar el talento y, a veces, sufrir un fracaso rápido para acelerar el rendimiento. Las organizaciones que invierten en líderes con estas competencias se adaptarán con más rapidez a las necesidades de un futuro cada vez más digital.

El desarrollo de una cultura para la innovación exige una

actitud organizacional que eleve y facilite las contribuciones de cada uno de los profesionales de la empresa. Esto debe impulsarse desde arriba. El proceso no es sencillo, pero, con el planteamiento adecuado, una empresa puede mantener su compromiso con la mejora continua y, al mismo tiempo, impulsar una ventaja competitiva sostenible para lograr la rentabilidad de la inversión a corto y largo plazo. En última instancia, una cultura organizacional debería ser más que un concepto abstracto, debería generar un cambio medible y cuantificable.

DEFINICIÓN DE UNA CULTURA

La cultura empresarial tradicional ha valorado a las organizaciones en función de su activo material: edificios, marca y capital humano. Actualmente, la valoración de las organizaciones digitales abarca muchos más aspectos: creencias, objetivos, carácter y toma de decisiones en general. Estos activos establecen el pilar de la cultura. En resumen, la identidad corporativa viene determinada por la respuesta a esta pregunta: ¿qué define a una organización y a qué aspira?

LOS ELEMENTOS CLAVE QUE IMPULSAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL SON:

- Manifestaciones de valores y creencias
- Estilos de trabajo y tipo de interacciones
- Conductas, políticas y procesos de toma de decisiones
- Estructura de poder y flujo de la información
- Interacciones y relaciones
- Sistemas de control
- Carácter
- Tradiciones y casos de éxito

Estudio de caso:



APROVECHAR EL PODER DEL EQUIPO HUMANO PARA IMPULSAR EL CAMBIO

La tecnología de TomTom está en todas partes. Cada día, 800 millones de personas en todo el mundo usan esta tecnología en taxis, desde sus teléfonos móviles o para entregar paquetes a tiempo.

Para seguir siendo competitiva, la empresa ha adoptado cambios a medida que el mundo digital ha cobrado impulso. TomTom dio un giro hacia el desarrollo de software para el mercado de las empresas, y aprovechó su experiencia en GPS, localización, creación de rutas, navegación y mapas para proporcionar soluciones de movilidad integradas.

El impacto de esta transformación afectó a todos los niveles de la organización. Los líderes de TomTom se dieron cuenta de que la era digital requiere nuevas actitudes y nuevas formas de trabajar entre diferentes generaciones. Su objetivo consistía en liberar el potencial de innovación de sus empleados. Para lograrlo, debían evaluar y medir el potencial de sus líderes y la conformación de su cultura.

TomTom contó con la colaboración de Right Management para evaluar a sus líderes e identificar el Talento adecuado que debía liderar el proceso de transformación. Se empleó el Modelo de Liderazgo 3P de Right Management, que hace hincapié en las personas, el objetivo y el rendimiento, junto con el modelo de competencia de los líderes de TomTom. En seis meses, TomTom evaluó a 750 responsables de 35 países. Esta inversión para identificar a los líderes adecuados es lo que ayudó a TomTom a completar satisfactoriamente su transformación digital e impulsar el ROI para su empresa.

Actualmente, TomTom cuenta con 5.000 empleados deseosos de superar a la competencia y hacer felices a sus clientes con soluciones innovadoras. Para TomTom, todo gira en torno al camino... y el destino.

¿POR QUÉ CAMBIAR? MEDICIÓN DE LA RENTABILIDAD DE LA CULTURA

En momentos de transformación, la cultura es uno de los principales motores del crecimiento. Varios estudios han puesto de manifiesto lo rentable que es invertir en cultura, en especial en cultura para la innovación, en cuyo marco las empresas se proyectan tanto en el futuro como en el presente:

- Los líderes industriales logran un mayor aumento de la productividad de la inversión en nuevas tecnologías que los que la adoptan más tarde (70% frente al 30%).¹
- Las empresas que destinan el 25% o más de su presupuesto de I+D a software y servicios (en lugar de a productos) consiguen un crecimiento de los ingresos más rápido que los principales competidores que dedican una cuota más reducida.²
- Las organizaciones que disponen de un sistema y una estructura de innovación formales logran resultados importantes: el 51% son las primeras en comercializar la mayoría de las innovaciones, productos y nuevos servicios.⁴
- El 34% de los líderes empresariales han observado un impacto positivo de su propia transformación digital.³

Para lograr una rentabilidad positiva de la cultura organizacional, los líderes deben empezar por aceptar que la creación de una cultura para la innovación tangible es una de sus principales prioridades.

LA EJECUCIÓN IMPORTA

Para pasar de la creatividad a la innovación se necesita reflexión, planificación y capacidad de ejecución. A muchas organizaciones les cuesta cerrar este ciclo. Por mucho que dispongan de un sinfín de ideas creativas, la estrategia y la ejecución son lo que las hace realidad. Una buena implementación en el mundo real es lo que de verdad fomenta la creatividad.

Imaginemos que una organización fuera capaz de convertir en realidad tan solo el 20% de sus ideas creativas. Esas ideas conllevan una superación de los objetivos de crecimiento, una transformación positiva radical y más productos y servicios novedosos y útiles que los que ofrecen los competidores. El talento y la cultura adecuados fomentan ideas creativas que pueden ejecutarse correctamente en el mundo real.

Las organizaciones deben construir una cultura que predique con el ejemplo. No puede ser que una organización no haga más que alabar la disrupción y luego penalice a sus profesionales por asumir riesgos. Los sitios web corporativos no pueden estar llenos de afirmaciones que valoran la innovación si la organización dedica todos sus esfuerzos a reducir costes para generar resultados a corto plazo. Todo cambio en la cultura organizacional conlleva este tipo de malabarismos.

LAS 9 PALANCAS DE INNOVACIÓN

¿Cómo saben los líderes si su cultura favorece la innovación? Las empresas innovadoras de éxito comparten nueve características. Si una empresa crea una cultura que incluya todos estos elementos, es probable que esté lista para la innovación.

1. Confianza: La confianza es la red de seguridad que da permiso para probar algo nuevo sin saber cuál será el resultado. Por el contrario, la desconfianza es una

señal de disfuncionalidad y desorden. La confianza favorece la innovación proporcionando un ambiente que permite errores inevitables y tiene en cuenta la posibilidad de que se produzcan.

Cómo actuar: *Los líderes deben estar dispuestos a que las personas encargadas de la innovación encuentren soluciones creativas en el contexto de un plan de transformación más amplio. Los líderes creíbles abordan el plan de forma clara y proporcionan el marco para que la innovación se haga realidad.*

2. Curiosidad: La curiosidad es la esencia de la creatividad. Para construir una cultura para la innovación, las organizaciones deben establecer un ambiente que incentive el pensamiento crítico, donde se alienten el desafío a la autoridad y la libre expresión de ideas, aunque ello conlleve que surjan desacuerdos.⁵

Cómo actuar: *Las conductas de los líderes, sobre todo lo que hacen de forma rutinaria, influyen en gran medida en la conducta y el rendimiento de sus equipos. Cuanto más elevada es la jerarquía de los líderes, mayor impacto tienen sus conductas en el resto de la organización. Para fomentar la curiosidad, los líderes deberían predicar con el ejemplo y explicar su propio proceso de aprendizaje para enseñar cómo cultivan su curiosidad.*⁶

3. Experimentación: Los seres humanos somos experimentadores por naturaleza: practicamos, tenemos éxito, nos equivocamos y volvemos a experimentar. Las organizaciones logran el éxito cuando siguen experimentando sin perder de vista el horizonte a medida que el entorno dinámico cambia sin cesar.

Cómo actuar: *Conviene recabar opiniones de consumidores, empleados, inversores, competidores e incluso máquinas y sistemas y tener esa información en cuenta al adoptar nuevos enfoques. Hay que dedicar tiempo a los ciclos de productos y procesos para repetir, probar nuevos planteamientos y aprender.*

4. Perseverancia: Una actitud firme, decidida y emprendedora permitirá a una organización perseverar cuando aparezcan obstáculos. Una organización de éxito proporciona apoyo y orientación, y se adapta a medida que surgen los escollos. Las culturas infructuosas abandonan en cuanto aparecen las adversidades. Con frecuencia, estas empresas acaban desapareciendo porque no están dispuestas a perseverar en los momentos difíciles.

Cómo actuar: *Las organizaciones innovadoras saben que en su camino aparecerán baches. Adopte el cambio y la ambigüedad, e incluya tiempo en el proceso de trabajo para examinar las dificultades. La flexibilidad y la agilidad suelen generar oportunidades.*

5. Determinación : El secreto de los grandes logros no radica únicamente en el Talento, sino en una combinación de dirección, determinación y pasión llamada "valentía". Las personas valientes hacen gala de coraje, carácter fuerte y resolución

cuando surgen dificultades inevitables, y esto es un factor diferenciador clave en el mercado actual.

Cómo actuar: *Lidere con carácter para desarrollar una cultura con valentía. Cuando un líder de éxito comete errores o sufre un fracaso, acepta la responsabilidad y aprende la lección para no volver a repetirlos. Reconoce el fallo, busca formas de atenuar las consecuencias y evita echar la culpa a los demás.*

6. Equipo: El valor siempre se deriva de un esfuerzo de equipo, en el que las personas dejan de lado sus propios intereses para lograr algo colectivamente que no podrían conseguir por sí solas. Con demasiada frecuencia, las organizaciones solo tienen en cuenta el papel funcional de las personas y esperan que, de una manera u otra, eso se traduzca en un buen rendimiento de equipo. Un enfoque más efectivo se centra tanto en las características y tendencias como en sus competencias.

Cómo actuar: *Tenga presente los dos papeles que desempeña cada persona en un grupo de trabajo: el papel funcional, basado en su cargo formal y sus competencias técnicas, y el papel psicológico, basado en el tipo de persona que es.*⁷ *Observar el equilibrio de papeles en un equipo ofrece información sobre su propia dinámica. También indica las probabilidades de éxito o fracaso en una tarea asignada.*

7. Diversidad: La diversidad de pensamiento se traduce en una mejor toma de decisiones y en mejores resultados. Para lograr la innovación, se necesitan perspectivas diversas que permitan trazar el camino que se debe seguir en un mundo en rápida evolución. Las hipótesis anticuadas pueden resultar peligrosas para la buena salud a largo plazo de una organización.⁸

En lugar de dedicar sus esfuerzos a combatir prejuicios, las organizaciones deberían prestar atención a la inclusión consciente, asegurándose de que todas las personas se sienten bienvenidas y de que se valora su potencial humano..

Cómo actuar: *Además de establecer programas, las organizaciones deben pasar del dicho al hecho. Mientras que el CEO, como propietario, tiene que predicar con el ejemplo para crear un cambio sistémico, todos podemos empezar a hacer algo diferente hoy mismo. El cambio puede proceder de las personas. Pregúntese a sí mismo: ¿Qué estaría dispuesto a hacer para conseguirlo? ¿A quién patrocinaría y a quién invitaría?*

8. Comunicación: Sin una visión y un objetivo claros no se puede innovar con éxito. Los líderes deben exponerlos abierta y periódicamente para establecer un marco proclive a las nuevas ideas. Una comunicación excelente también supone compartir ideas y entender puntos de vista opuestos.

Cómo actuar: *Explique claramente qué significa la innovación para la organización, la visión y el objetivo de la empresa. Fomente las redes abiertas y las valoraciones sinceras y constructivas.*

9. Learnability: En la era digital, surgen nuevas competencias a la misma velocidad que otras quedan

obsoletas. La mitad de las competencias más demandadas actualmente ni siquiera existían hace tres años. Por eso se premia la learnability, el deseo y la capacidad para crecer con rapidez y adaptar las propias competencias con el fin de seguir siendo un profesional valioso. Lo que uno sabe no es tan importante como lo que pueda aprender, y conocer la respuesta a las preguntas no es tan fundamental como ser capaz de formular las preguntas adecuadas.⁹

Cómo actuar: *Contrate profesionales con una gran learnability. Muy a menudo hacemos hincapié en la formación y el desarrollo y dejamos de lado la importancia de una correcta selección. Sin embargo, lo cierto es que es más sencillo prevenir y predecir que arreglar y corregir. Una buena selección hace que la formación y el desarrollo resulten más efectivos, porque es más sencillo aumentar el potencial.*

LAS MEDIDAS FINALES

Una cultura para la innovación puede establecerse a diferentes velocidades dependiendo de cada organización y sector.

En cualquier sector, tener la capacidad de innovar y de adaptarse es lo mínimo que se espera en el actual entorno empresarial de transformación. La inversión en innovación y cultura como dos factores inseparables preparará a cualquier organización para su futuro digital. Y si se hace correctamente, dicha inversión será rentable rápida y considerablemente.

PREGUNTAS QUE CABE HACERSE

- **¿Cuál es la rentabilidad de su inversión en cultura?**
- **¿Cuál es la actitud de sus líderes respecto de la innovación?**
- **¿Cómo sostiene la organización las inversiones para establecer y liderar una cultura para la innovación?**
- **¿Qué características de la cultura para la innovación son más sólidas en una organización? ¿Cuáles son sus principales lagunas?**
- **¿Cómo hace la organización que su cultura para la innovación sea una realidad sostenible?**

Los expertos de Right Management pueden ayudar a evaluar la cultura para la innovación de las organizaciones y proponer soluciones para incrementar la rentabilidad de la inversión. Póngase en contacto con nosotros para obtener información sobre cómo podemos ayudarle a crear una cultura para la innovación.

Referencias

^{1,4} Foro Económico Mundial. *Maximizing the Return on Digital Investments (Maximizar la rentabilidad de las inversiones digitales)*. Mayo de 2018

² PwC. *Informe Global Innovation 1000 de 2016*

³ Accenture US Innovation Survey 2015 (*Encuesta sobre innovación en Estados Unidos de 2015 de Accenture*)

^{5,6,9,10} Harvard Business Review: *4 Ways to Create a Learning Culture on Your Team (4 formas de crear una cultura de aprendizaje en su equipo)*. Julio de 2018

⁷ Harvard Business Review: *Great Teams Are About Personalities, Not Just Skills (Los equipos excelentes giran en torno a personalidades, no solo competencias)*. Enero de 2017

⁸ Foro Económico Mundial. *How to be a male feminist at work (Cómo ser un hombre feminista en el mercado laboral)*. Marzo de 2016



Right Management es el experto mundial en carrera profesional y desarrollo de talentos de ManpowerGroup®. Ayudamos a que las organizaciones sean más ágiles, atractivas e innovadoras creando una cultura de gestión de las carreras y aprendizaje que fomenta el Talento futuro, motiva e incentiva a las personas, y les brinda oportunidades para incrementar su valor a lo largo de su trayectoria profesional. Aceleramos la consecución de valor gracias a nuestra experiencia en eficacia organizacional, gestión de carreras profesionales y desarrollo individual. Nuestro enfoque se centra en el hecho de que las organizaciones prosperan cuando su personal tiene éxito profesional. Hemos dedicado más de 35 años a identificar dificultades relativas al Talento y desarrollar soluciones innovadoras, por lo que nuestros métodos basados en información recabada en todo el mundo han demostrado su validez con el paso del tiempo en más de 50 países. Para obtener más información sobre Right Management, visite: www.right.es