



Trabajo Final de Carrera

Manual para buenos directivos de PYMES que quieren innovar: Empresas 2.0

Beatriz Blasco Ginés

Ingeniería Organización Industrial

Director: Dr. Jaume Miquel March Amengual

Vic, enero de 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	14
EXPOSICIÓN DEL TRABAJO	15
1. ESCENARIO ACTUAL PARA LAS EMPRESAS	15
1.1. Definición de conceptos clave	15
1.1.1. Globalización	15
1.1.2. Tecnologías de la información y comunicación	16
1.1.3. Nueva economía.....	17
1.2. Relaciones entre los conceptos clave	18
1.2.1. Relación TIC y nueva economía.....	19
1.2.2. Relación nueva economía y globalización.....	20
1.2.3. Relación globalización y las TIC	22
1.3. Crisis actual.....	23
2. LA ORGANIZACIÓN	25
2.1. Estructura organizativa	25
2.1.1. El organigrama.....	26
2.1.2. Tipos de estructuras organizativas	28
2.2. Organización del trabajo	30
2.2.1. Modelos teóricos de la organización del trabajo (orden cronológico)	32
2.3. Patologías en las organizaciones clásicas	32
3. INNOVACIÓN	34
3.1. Definición de innovación.....	34
3.2. Tipos de innovación.....	37

3.2.1. Open innovation: entradas y salidas de conocimiento para acelerar la innovación	39
3.3. Sistematización de la innovación.....	40
3.3.1. Modelo lineal	43
3.3.2. Modelo por etapas	44
3.3.3. Modelos interactivos o mixtos	44
3.3.4. Modelos integrados	48
3.3.5. Modelo en red	48
3.4. Claves para innovar.....	50
3.4.1. Híbrido	51
3.4.2. Autenticidad, honesto.....	52
3.4.3. Teamdividualism.....	53
3.4.4. Efímero, efervescente.....	55
3.4.5. Capilaridad	56
3.4.6. Radical	57
4. CREATIVIDAD	58
4.1. Creatividad e innovación	58
4.2. Creatividad, personas y organización	60
4.3. El proceso creativo.....	62
4.3.1. Principios de la creatividad.....	63
4.4. Técnicas de creatividad.....	64
5. GESTIÓN DEL TALENTO	65
5.1. Definición de talento	65
5.2. Era del talento / conocimiento	68
5.3. La gestión estratégica del talento.....	69
5.3.1. Buenas prácticas para adecuar la gestión del talento a la organización	71

5.4.	Situación del Gestión del Talento en España.....	73
6.	ORGANIZACIÓN 2.0.....	75
6.1.	Definición y características de la cultura organizacional.....	76
6.2.	Definición de Empresa 2.0 y cultura innovadora 2.0.....	78
6.2.1.	Cultura innovadora.....	80
6.3.	Redarquía frente a jerarquía.....	83
6.3.1.	Características de las estructuras redárquicas.....	84
6.4.	Características de las organizaciones 2.0.....	87
7.	LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO.....	89
7.1.	Gestión del cambio.....	90
7.1.1.	El proceso para gestionar el cambio.....	91
7.2.	Liderazgo.....	94
7.2.1.	El líder.....	94
7.2.2.	El líder de segundo grado.....	96
7.3.	Estilos de liderazgo.....	98
7.3.1.	Liderazgo transformador.....	98
7.3.2.	Liderazgo compartido o distribuido.....	100
8.	HERRAMIENTAS PARA EL CAMBIO.....	102
8.1.	Mentoring.....	102
8.1.1.	¿Para qué sirve el Mentoring en las empresas?.....	103
8.1.2.	El rol del sénior o mentor y las relaciones con los junior.....	104
8.1.3.	Beneficios del mentoring.....	104
8.2.	Coaching.....	105
8.2.1.	Principios del coaching.....	105
8.2.2.	Un proceso de coaching.....	106
8.2.3.	Utilidades del coaching.....	107

8.2.4. Tipos de coaching	108
8.2.5. Beneficios del coaching	110
9. HERRAMIENTAS 2.0 CREADORAS DE ENTORNOS INNOVADORES	111
9.1. Redes internas 2.0	112
9.2. Funcionalidades de las herramientas 2.0.....	113
CONCLUSIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	117

FIGURAS

Figura 1 – Mapa conceptual del trabajo	13
Figura 2 – Relación entre Globalización, TIC y nueva economía.....	18
Figura 3 – Estructura organizativa lineal o jerárquica.....	28
Figura 4 – Estructura organizativa lineal con staff.....	29
Figura 5 – Estructura organizativa funcional.....	29
Figura 6 – Estructura organizativa matricial.....	30
Figura 7 – Los motores de la innovación: conocimiento y creatividad.....	41
Figura 8 – Representación gráfica del modelo lineal del proceso innovador.....	43
Figura 9 – El proceso de innovación según el modelo de Marquis	45
Figura 10 – Modelo de Kline o de enlaces en cadena	46
Figura 11 – Camino 3 en el modelo de innovación de Kline	47
Figura 12 – Mecanismos de generación de la ventaja competitiva a partir de la creatividad.	59
Figura 13 – El ciclo del proceso creativo e innovador	62
Figura 14 – Los componentes del talento	66
Figura 15 – Evolución hacia la Era del Conocimiento	68
Figura 16 – El talento en contexto.....	70
Figura 17 – La gestión estratégica del talento	71
Figura 18 – Principales obstáculos de la Gestión del Talento	72
Figura 19 – Imagen de la estructura redárquica.....	84
Figura 20 – Estructura redárquica en una organización 2.0	88
Figura 21 – Modelo de Organización 2.0	90
Figura 22 – Las siete herramientas de la innovación.....	93
Figura 23 – Círculo de influencia	94
Figura 24 – Liderazgo situacional	98

Figura 25 – El modelo del liderazgo transformador 99

TABLAS

Tabla 1 – Resumen de los puntos más importantes de la situación actual 24

Tabla 2 - Clasificación de la visión de los modelos del proceso de innovación 42

Tabla 3 – Modelo lineal del proceso innovador 43

Tabla 4 – Modelos generacionales de gestión de la innovación..... 49

Tabla 5 – Modelos de hibridación 51

Tabla 6 – Características de las personas creativas 60

Tabla 7 – Elementos que contribuyen a la creatividad en las organizaciones 61

Tabla 8 – Técnicas de creatividad grupal 64

Tabla 9 – Del trabajador tradicional al profesional con talento..... 67

Tabla 10 – Dimensiones y niveles de una cultura innovadora (Carrión, 2009) 81

Tabla 11 – Modelo de los Cuatro Factores Adaptativos de las organizaciones 2.0 de Humannova..... 82

Tabla 12 – Diferencias entre jerarquía y redarquía..... 84

Tabla 13 – Propiedades de las estructuras redárquicas..... 86

Tabla 14 – Competencias del líder - coach..... 95

Tabla 15 – Competencias del líder de segundo grado. Juan Carrión (2009)..... 97

Tabla 16 – Pasos del proceso de *coaching* 106

Tabla 17 – Herramientas tecnológicas para las Organizaciones 2.0..... 114

Resumen del Trabajo Final de Carrera

Ingeniería Organización Industrial

Título: Organizaciones industriales 2.0, innovadoras y creativas

Palabras clave: innovación, creatividad, organización industrial, empresas 2.0, organización del trabajo, coaching, mentoring, liderazgo distribuido, redarquía

Autor: Beatriz Blasco Ginés

Dirección: Dr. Jaume Miquel March Amengual

Data: enero de 2014

Resumen

Estamos viviendo desde la entrada al siglo XXI una explosión acelerada de las tecnologías, de las TIC's, las redes sociales en internet, etc. que están modificando enormemente los hábitos de consumo y los principios de la sociedad. A todo ello, hay que añadir la situación de crisis económica general que existe en el mundo, y que afecta enormemente a las empresas y al tejido empresarial de un país.

En este entorno, las compañías deben basar sus estrategias en estar cerca del cliente y ser capaces de visualizar necesidades no cubiertas. Sobre todo, las empresas deben transformarse para crear organizaciones humanizadas capaces de generar innovación y adaptarse rápidamente a los nuevos entornos que van surgiendo.

Para poder hacer frente a esta nueva situación las empresas deben poner en valor el talento de todas las personas que forman parte de la organización. El activo más importante y escaso, para poder desarrollar estrategias triunfadoras.

El trabajo pretende resumir la situación actual para las empresas, recoger todas las ideas y nuevas tendencias que existen en cuanto a la gestión del talento, la organización del trabajo y la creación de estructuras que permitan innovar.

A lo largo del trabajo se van desarrollando las diferentes herramientas, sistemas y disciplinas que están a disposición de las empresas para crear un entorno que favorezca la innovación, como camino para mantenerse en el mercado global.

Resumen del Trabajo Final de Carrera

Ingeniería Organización Industrial

Title: Industrial Organizations 2.0, innovative and creative

Keywords: innovation, creativity, industrial organization, business 2.0, work organization, coaching, mentoring, distributed leadership, redarquia

Author: Beatriz Blasco Ginés

Director: Dr. Jaume Miquel March Amengual

Data: January 2014

Summary

We are living from the entrance to the XXI century accelerated explosion of technologies, ICT's, online social networks, etc.. they are greatly changing consumer habits and the principles of society. To all this must be added the general economic crisis that exists in the world, and that greatly affects businesses and business fabric of a country.

Nowadays, companies must do their strategies on being close to the customer and be able to visualize unmet needs. Above all, companies must become to create organizations capable of generating innovation humanized and adapt quickly to new environments as they arise.

To cope with this new situation, companies need to focus on the talents of all the people who are part of the organization. The most important asset and little to develop winning strategies.

The work aims to summarize the current situation for companies, collect all the ideas and trends that exist in terms of talent management, work organization and the creation of structures to innovate.

Throughout the paper we are developing different tools, systems and disciplines that are available to companies to create an environment conducive to innovation as way to stay in the global market.

INTRODUCCIÓN

Estamos viviendo desde la entrada al siglo XXI una explosión acelerada de las tecnologías, de las TIC's¹, las redes sociales en internet, etc. que están modificando enormemente los hábitos de consumo y los principios de la sociedad. A todo ello, hay que añadir la situación de crisis económica general que existe en Europa y especialmente en España, y que afecta enormemente a las empresas y al tejido empresarial de un país.

Posiblemente es el comienzo de un nuevo ciclo. La incertidumbre es mucho mayor, y predecir el futuro es una tarea de titanes. Nos encontramos inmersos en un cambio social, cultural e intelectual profundo.

En este entorno, las compañías deben basar sus estrategias en estar cerca del cliente y ser capaces de visualizar necesidades no cubiertas. Sobre todo, las empresas deben transformarse para crear organizaciones humanizadas capaces de generar innovación y adaptarse rápidamente a los nuevos escenarios que van surgiendo.

Para poder hacer frente a esta nueva situación, las empresas deben poner en valor la gestión del talento. El activo más importante, valioso y escaso para poder innovar y desarrollar estrategias triunfadoras. Esto requiere un cambio profundo de valores y creencias en la organización.

El trabajo plantea que las empresas, y especialmente las PYMES², deben realizar una transformación en la cultura organizativa para crear un espacio que permita innovar de forma sistemática.

Para que los directivos de las PYMES puedan tomar conciencia del proceso de transformación que hay que acometer en sus empresas, el trabajo se estructura como sigue:

- Exposición del escenario actual, describiendo los factores más importantes que lo definen y la relación que existe entre ellos. Estos factores son la nueva economía, la globalización y las tecnologías.
- Descripción de la cultura y organización actual, presente en la gran mayoría de empresas.
- Análisis de la innovación, su sistematización y claves para innovar.

¹ TIC's: Tecnologías de la información y la comunicación

² PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

- Manifestación de la creatividad como origen fundamental de las ideas que permiten innovar y mejorar la inteligencia colectiva.
- Implicaciones de la Gestión del Talento, y a qué ayuda la gestión estratégica del talento.
- Revelación de las nuevas culturas organizativas y empresas 2.0, donde la innovación es un proceso espontáneo. Esto, gracias a estructuras más humanizadas, dinámicas y abiertas, que utilizan las herramientas 2.0 como base para la circulación de información y soporte de la inteligencia colectiva.
- Introducción de los tipos de liderazgo que deben darse en las Empresas 2.0 y definición de las habilidades del líder.
- Presentación de dos disciplinas, que combinadas, promueven y facilitan el proceso de cambio organizacional: *coaching* y *mentoring*.
- Muestra de herramientas 2.0 que pueden implantarse en las empresas

El directivo de la PYME, tras la lectura del trabajo, entenderá qué es innovar, conocerá la importancia del cambio cultural que debe producirse en su empresa y como puede acometer este cambio con disciplinas probadas.

El presente trabajo, aspira a dar respuesta a una serie de preguntas que la autora se hizo:

- ¿Qué es específicamente innovar? ¿Cómo se puede innovar?
- ¿Qué hace que unas empresas innoven y se adapten de forma rápida a los cambios, y otras, aun siendo grandes empresas, no sean capaces de hacerlo?

Hay que tener en cuenta que el trabajo no propone recetas mágicas. Es la exposición de las respuestas que se han encontrado a las preguntas, tras el análisis y la síntesis de distintos autores y disciplinas, y de la experiencia personal y profesional de la autora.

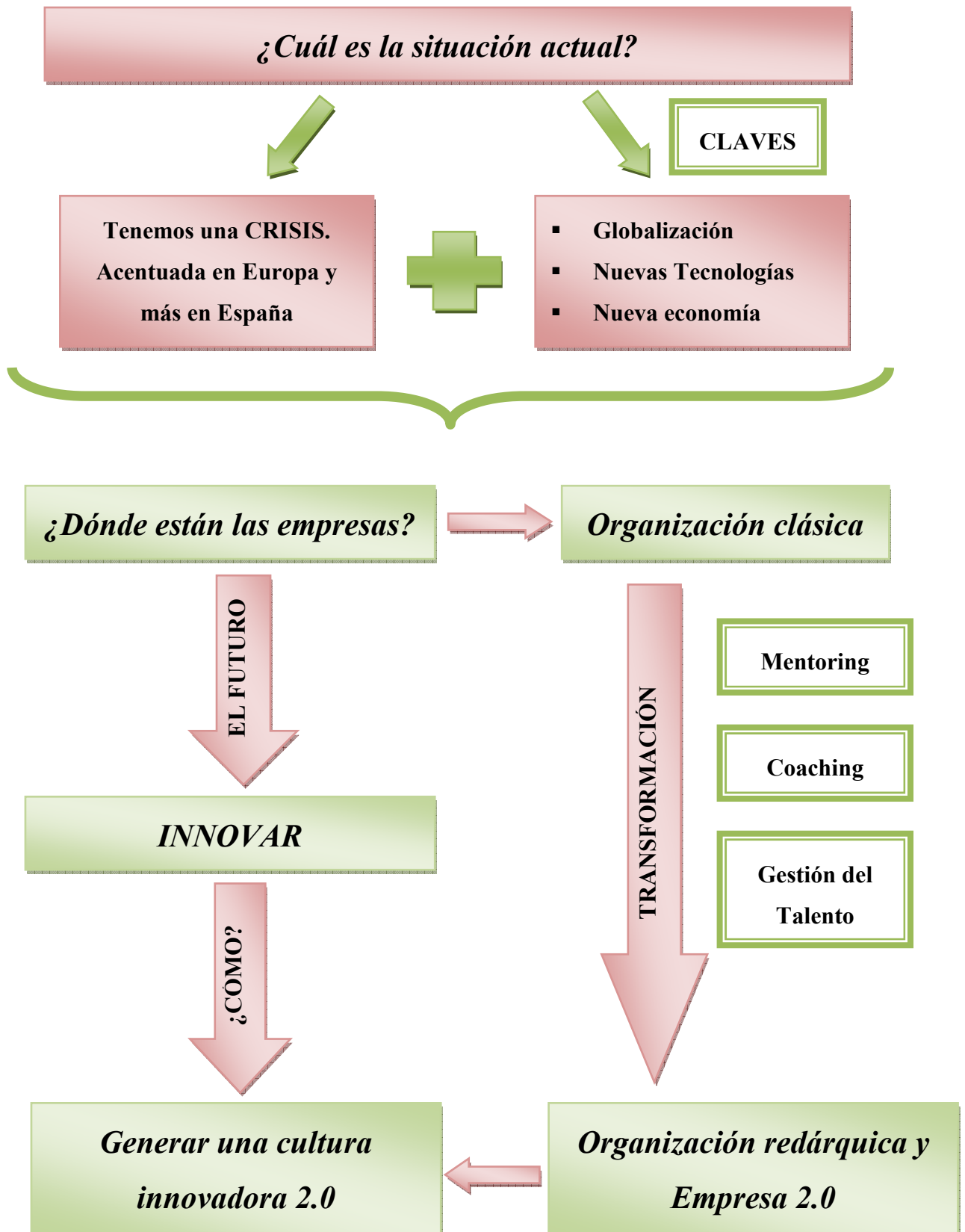


Figura 1 – Mapa conceptual del trabajo

Fuente elaboración propia.

OBJETIVOS

El objetivo transversal del trabajo es invitar, a los Ingenieros de Organización Industrial, a la reflexión sobre el papel que deben desempeñar en las organizaciones para las que trabajan. Habitualmente tienen a su cargo a un equipo humano desarrollando un trabajo. Y además de conocimientos técnicos, se les exige la organización y el liderazgo del mismo.

Los objetivos específicos del presente Trabajo Fin de Carrera son:

- Dar a conocer la situación actual en la que las empresas deben desenvolver su estrategia.
- Presentar la innovación como el camino a seguir para mantener a las empresas en el mercado global.
- Definir innovación y sus diferentes modelos.
- Recoger propuestas de estructuras organizativas y con qué condiciones puede darse la innovación de forma fructífera.
- Qué herramientas, sistemas y disciplinas pueden aplicarse en las empresas para conseguir el cambio estructural y organizativo para crear una cultura innovadora. (*Gestión del Talento, Coaching, Mentoring*)

EXPOSICIÓN DEL TRABAJO

1. ESCENARIO ACTUAL PARA LAS EMPRESAS

Las empresas, actualmente, se tienen que desarrollar en mundo globalizado, donde las Tecnologías de la información y la comunicación son un factor determinante, y aparece un nuevo concepto: la nueva economía. Además, cabría añadir la situación de crisis, en todos los ámbitos, económica, social y cultural.

Se debe planificar y gestionar a las organizaciones en un escenario cuyas únicas certezas son el cambio constante, las dificultades crecientes y continuas, y mayores exigencias.

Estamos en un entorno donde la flexibilidad, agilidad, la anticipación y la innovación resultan factores críticos de éxito.

Las organizaciones necesitan someterse a una transformación profunda para implementar los cambios necesarios.

Antes de proceder a establecer las relaciones e influencia entre estos factores, es importante conocer el significado de los términos y que se va a entender por ellos.

1.1. Definición de conceptos clave

1.1.1. Globalización

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. La globalización es a menudo identificada como un proceso dinámico, producido principalmente por las sociedades que viven bajo el capitalismo democrático o la democracia liberal, y que han abierto sus puertas a la revolución informática, llegando a un nivel considerable de liberalización y democratización en su cultura política, en su ordenamiento jurídico y económico nacional, y en sus relaciones internacionales.

Xavier Salas i Martin (2010) en su libro “*Economía Liberal para no economistas y no liberales*”, define la Globalización como la situación en la que existe el libre movimiento de cinco factores: el capital, el trabajo, la tecnología, la información y el comercio. Aunque existen políticas proteccionistas y leyes que prohíben la libre circulación de determinados productos, las personas, etc. Por este motivo, hay corrientes que hablan de una Globalización parcial.

Lo que queda claro, es que gracias al desarrollo de las TIC, la telefonía móvil e internet, el proceso de Globalización se acelerado en los últimos tiempos. De hecho, hay rincones en el mundo donde no ha llegado la Globalización, pero puedo asegurar que en lugares recónditos de África o en las montañas del Himalaya la globalización se hace patente. Conviven la pobreza, con teléfonos móvil, reproductores de DVD o las gafas falsificadas último modelo de D&G. Por poner un ejemplo.

1.1.2. Tecnologías de la información y comunicación

Actualmente, la informática y las telecomunicaciones usadas para proponer soluciones para implementar los sistemas de información son lo se llama *Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)*.

Se considera interesante conocer la diferencia entre datos, información y conocimiento, y como se relacionan con las TIC.

Los datos son observaciones o medidas que se almacenan en las bases de datos. Al analizar o transformar estos datos lo que tenemos es la información y al realizar asociaciones de informaciones para tomar decisiones, construir modelos, generar ideas, etc. llegamos al conocimiento. El conocimiento es únicamente humano y su adquisición será la etapa final de un proceso de información con éxito.

Por ello, la información es un recurso más de la empresa que tiene que ser gestionado, y el conocimiento pasa a ser el recurso más importante en la organización.

La competitividad de las organizaciones dependerá, cada vez más, de la cantidad y la calidad de la información disponible y proyectada, y las innovaciones que con ello consigan proyectar.

1.1.3. Nueva economía

El proceso de globalización se caracteriza en la economía por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala planetaria (Nueva Economía) cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo.

El término Nueva economía fue acuñado por el economista Brian Arthur, aunque fue popularizado principalmente por Kevin Kelly, el editor de la revista "Wired" a finales de los años noventa. La primera vez que se utilizó públicamente el término fue el 30 de diciembre de 1996 por la Revista Business Week en el informe de Michael J. Mandel denominado "El triunfo de la Nueva Economía".

La nueva economía pretendía describir la evolución económica, en los Estados Unidos y en otros países desarrollados, de una economía basada principalmente en la fabricación y la industria, a una economía basada en el conocimiento, debido en parte a los nuevos progresos en tecnología y en parte a la globalización económica.

La Nueva Economía tiene tres rasgos fundamentales, profundamente interrelacionados.

- Se centra en la información y el conocimiento como bases de la producción, la productividad y la competitividad basada en la innovación.
- Es una economía global, la producción y gestión de bienes y servicios se organiza a nivel planetario.
- Internet es el sistema de organización en la Nueva Economía.

La principal característica de la Nueva Economía es la ausencia de fricción. La economía clásica tiene lugar en el espacio y en el tiempo, eso implica que cualquier actuación (económica o no) tiene pérdidas de energía por causa de la fricción. Las transacciones económicas que tienen lugar a través de la red reducen considerablemente la fricción, debido a lo que se ha llamado 'la desaparición de las distancias', esa desaparición de las distancias, unida a la desmaterialización de la economía han sido presupuestos necesarios para el nacimiento de la Nueva Economía.

El fenómeno de la globalización está intrínsecamente unido al de la Nueva Economía. La economía mundial cada vez se encuentra más inter-relacionada, los mercados se amplían y flexibilizan, la producción se deslocaliza y las grandes empresas enfrentan la creciente competencia mediante alianzas y fusiones.

1.2. Relaciones entre los conceptos clave

En la definición que se ha hecho de globalización y nueva economía queda reflejada, claramente, la relación mutua entre ambos procesos. Y a su vez, también en la definición, se ha visto como la globalización está influenciada en gran medida por el desarrollo de las TIC, y como las TIC nos han dado lugar a una nueva economía, global, cuya base de desarrollo son las nuevas tecnologías y su aplicación a los procesos productivos y el mercado. En la figura 2, quedarían recogidas de forma gráfica esas relaciones.

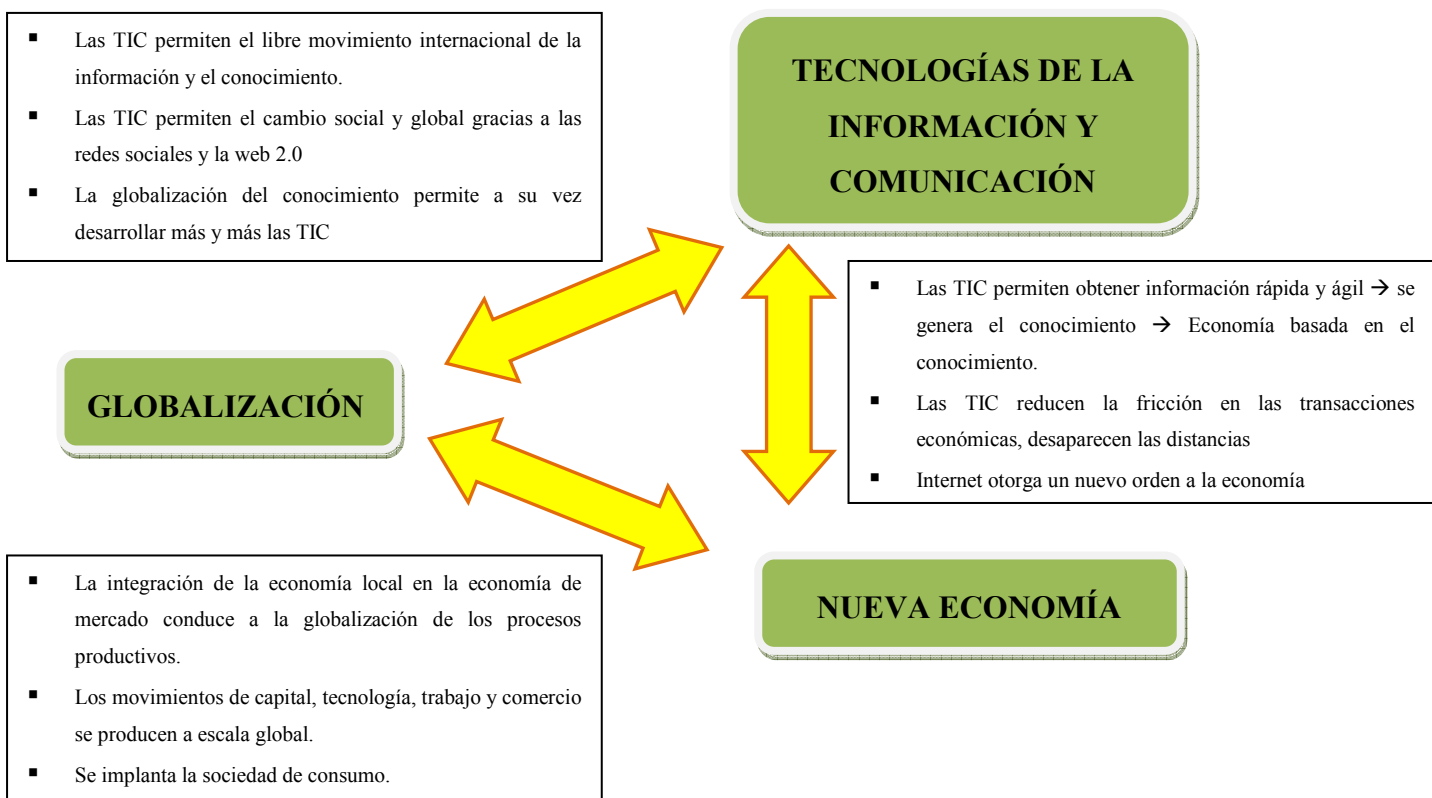


Figura 2 – Relación entre Globalización, TIC y nueva economía

Fuente elaboración propia.

En la figura 2 podemos comprobar que los 3 procesos están relacionados entre sí y se retroalimentan. Cuanto más se desarrollan las TIC, más se desarrolla la nueva economía, que conduce a la globalización económica; cuanto más se globaliza el mundo, más se comparte el conocimiento, más se desarrollan las TIC y los procesos productivos, y lo más importante, más cambios sociales demandan el cambio hacia la democratización y la libertad. Un ejemplo lo tenemos en lo que se ha llamado “Primavera árabe”.

1.2.1. Relación TIC y nueva economía

En 1934, el economista austriaco Joseph Schumpeter formuló su teoría de la destrucción creativa, reconociendo de manera formal y contundente la influencia que ejercían los adelantos tecnológicos sobre el crecimiento y la productividad económica, destruyendo y construyendo a la vez.

Se está produciendo una gran transformación de orden económico y tecnológico. En términos económicos, la economía puede caracterizarse por tres grandes características: es informacional, es global y funciona en red.

El binomio productividad – competitividad son las variables centrales de toda economía. La productividad es la unidad de cuantos productos se obtienen por unidad en sumos, y la competitividad es cómo se ganan partes de mercado. Se puede demostrar que los elementos clave hoy en día, por tanto, son la capacidad tecnológica y humana de generar, procesar y producir innovaciones.

A su vez, las variables decisivas para tener un buen binomio productividad – competitividad son la información, el conocimiento y la capacidad de innovar con ello.

La innovación no es una moda, es una necesidad en el mercado global en el que vivimos. El activo más importante para la innovación es el talento, de ahí la necesidad de realizar una buena Gestión del Talento. Además, la tecnología es el precursor del talento para innovar. Pilar Jericó (2012), ilustra muy claramente esta relación con la siguiente fórmula:

$$\text{Innovación} = \text{Talento}^{\text{Tecnología}}$$

El capital también es importante, claro está. Pero con conocimiento y tecnología y sin capital, se puede llegar a generar innovaciones que den bastante capital, y sino que se lo pregunten a las empresas Apple o Virgin.

Análisis econométricos demuestran que cuanto más tecnología tienen los sectores económicos o las empresas de un país, más partes de mercado dan.

Se puede concluir que la base para la creación de productividad y competitividad son: buena información, tecnología, capacidad de gestión y procesamiento, es decir, conocimiento. Gestión del Talento para crear entornos que faciliten la innovación.

Parece importante hacer mención al concepto de Web 2.0 y como esta nueva tecnología está afectando a la nueva economía y a la sociedad.

El término web 2.0 nace en 2004 y está comúnmente asociado con un fenómeno social, basado en la interacción que se logra a partir de diferentes aplicaciones en la web, que facilitan el intercambio de información y conocimiento. El diseño está orientado al usuario y la colaboración en la *World Wide Web*. Ejemplos de la web 2.0 son las redes sociales, blogs, las wikis, los servicios de alojamiento de video, etc.

Un sitio web 2.0 permite a sus usuarios interactuar con otros usuarios, en contraste con los sitios web no interactivos donde los usuarios se limitan a la visualización pasiva de información.

Alrededor de la web 2.0 se han desarrollado y se están desarrollando numerosos negocios que generan riqueza. Los más importantes podrían ser las redes sociales, con facebook, twitter, Google +, Google, etc. Además, también se están creando otras plataformas y negocios que usan como base para desarrollarse o promocionarse las redes sociales y otras herramientas que están disponibles. Se está produciendo una reinención de la economía.

Con la web 2.0 se puede acceder a mercados globales, la imagen de tu marca, bien sea de empresa, producto, servicio o personal, puede conocerse e identificarse rápidamente. Es todo un mundo lleno de oportunidades.

1.2.2. Relación nueva economía y globalización

Una economía global no es lo mismo que una economía mundial o que una economía fuertemente internacionalizada, según Manuel Castells (1999)³.

³<http://www.revistalafactoria.eu/articulo.php?id=102>

La mayor parte de la gente en el mundo no trabaja en empresas globales, ni siquiera en empresas que están relacionadas con los procesos globales. Se calcula que entre el ochenta y el noventa por ciento de la mano de obra mundial trabaja en mercados de trabajo locales o regionales, ni siquiera en nacionales.

Aunque la venta en exportaciones es importante, la empresa hace lo esencial en el mercado nacional o regional. Lo que ocurre es que las actividades cercadas, nucleares de todas las economías, si están globalizadas.

Por globalización se entiende que trabajan como una unidad en tiempo real a nivel planetario a través de una red de interconexiones.

Un ejemplo es el mercado de capitales. Que esta globalizado, aunque no absolutamente. Es decir, no todos los ahorros circulan globalmente cada día, pero están todos conectados todo el día.

Hay que tener en cuenta todo esto, porque se hunde el baht tailandés y afecta a los ahorros de un español en su banco. A través de una serie de interacciones y de oleadas sucesivas en el tiempo. Esto es nuevo.

A pesar de que se ha comentado que la mayoría de empresas trabajan en el mercado local o regional, también en España, en los últimos años estamos asistiendo a dos hechos que desataría, uno, la necesidad de ampliar mercados para poder mantener la viabilidad de muchos negocios, y dos, la influencia de factores globales en el ámbito de los negocios locales. Por ejemplo la crisis del e-coli que sucedió en 2011, acabo afectando a negocios locales, cuyo mercado era local o nacional.

La ampliación de los mercados locales es una interacción en los mercados globales. Es una necesidad, que se ve favorecida por la intervención de las TIC en los procesos.

A nivel microeconómico, la globalización se refleja en la corriente de fusiones, adquisiciones y alianzas entre empresas, en la reorientación de sus actividades, en la adopción de nuevos procesos de gestión, en la prioridad otorgada a la expansión externa y a la necesidad de adaptación a los nuevos cambios que se producen en el entorno internacional.

La mano de obra más cualificada, no la mano de obra general, también está globalizada. Por ejemplo los analistas financieros, los grandes periodistas, técnicos, etc.

En este punto es donde se puede introducir la idea de que el talento está globalizado. Con todas las implicaciones que eso supone.

Estamos inmersos en la economía del conocimiento, por ello las empresas requerirán también una Gestión del Talento.

1.2.3. Relación globalización y las TIC

La información y la tecnología están globalizadas. Es decir, hay unos stocks de tecnología, hay unos centros tecnológicos, que se compran, se difunden y se transmiten en función de la capacidad de las empresas de ligarse a esos circuitos de tecnología global. No existe una tecnología alemana, una californiana, etc. La tecnología es global. Hay que abrir la tecnología que se tiene, porque si no puede interactuar con otras se queda obsoleta.

Es lo que pasó a la Unión Soviética, que al cerrar su sistema tecnológico y no comunicar con nadie, porque era todo secreto militar, se quedó obsoleta.

Al igual que sucede con el término Globalización, no existe una única interpretación de lo que significa globalización de la tecnología. Proceso que se conoce como Tecnoglobalización. Archibugi (1994) distingue tres significados de este proceso:

1. La explotación internacional de la tecnología producida nacionalmente
2. La generación global de innovaciones por parte de empresas multinacionales
3. La colaboración tecnológica a nivel global

El funcionamiento en red, y todo su desarrollo en la web 2.0 hace que se globalicen ideas, varios elementos, varias personas, varias empresas, etc. Juntos tienen la ventaja de la flexibilidad y la adaptación rápida a los cambios.

La relación más importante entre las TIC y la globalización sería, en mi opinión, la social y la cultural. El desarrollo de las TIC ha creado una serie de relaciones en la red que están provocando cambios sociales y culturales importantes. Además de la revolución de la Primavera Árabe, que hemos nombrado anteriormente, cabría destacar el movimiento 15M que se produjo en España durante 2011, y su extensión a otros lugares del mundo.

La globalización está contribuyendo a acelerar e intensificar en mayor medida todos los procesos de cambio, al incrementar el número de competidores. La globalización está provocando un aumento exponencial del flujo y disponibilidad de información que, con las nuevas tecnologías y la desaparición de las barreras físicas y culturales, contribuye a la generación de redes de conocimiento globales provocando la aceleración inevitable de dichos cambios.

Por todo ello, las empresas no se pueden quedar al margen de los cambios sociales y culturales que se están produciendo. Deben incorporar cambios en sus estructuras y organizaciones.

1.3. Crisis actual

Los tres conceptos que se han considerado claves en la situación presente quedan enmarcados en un contexto actual de crisis.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el significado de la palabra crisis hace referencia a una “mutación importante en el desarrollo de procesos o situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese”. El término crisis está asociado por tanto al concepto de cambio, alteración, transformación, metamorfosis y posee más bien un carácter de duda, incertidumbre, de peligro de supervivencia.

El momento actual, es pues, un momento de profunda incertidumbre y desasosiego. La crisis es económica, social y cultural. Incluso podría afirmarse que de civilización.

Juan Miguel Batalloso (2012), escribe en un artículo “*La crisis del estar traerá cambios globales de grandes proporciones*” en www.tendencias22.net

“Estamos ante una crisis que es al mismo tiempo una crisis del estar y una crisis del ser. Una crisis del estar en cuanto afecta a las condiciones materiales de nuestra existencia y de la vida en el planeta, y una crisis del ser porque se relaciona estrechamente con nuestra naturaleza humana y nuestra forma de construir conocimiento y sentido. Es por todo esto por lo que al referirnos a nuestra época, podemos hablar de “crisis de civilización” como un cambio de gigantescas proporciones que no se reduce a límites continentales, ni se asemeja a las transiciones de siglo hasta ahora conocidas.”

Luis Huete en el prólogo del libro *Los próximos 30 años* (González-alorda, 2010) escribe:

“Las empresas tienen un papel determinante en la calidad de la civilización de la que forman parte [...] La historia nos ha puesto por delante treinta años en los que se van a reconfigurar una parte sustancial de las instituciones de nuestra civilización y de los elementos de nuestra cultura. Nos hacen falta mejores arquitecturas de toma de decisiones en lo público, en lo mercantil y en lo privado. Y lo que es más importante, nos hace falta otro talento con el que vivir, trabajar, dirigir, descansar, aprender, soñar...”

Esta nueva realidad requiere un nuevo paradigma. El futuro será de aquellos que sean capaces de cambiar y adaptarse con rapidez al entorno, para ello, parece casi incuestionable, que las organizaciones industriales caminen por la senda de la innovación. Además, para poder caminar cómodos por esa senda es necesario que se produzca la transformación las organizaciones actuales a organizaciones 2.0.

Casi nadie discute que la innovación es la base del éxito, de la competitividad, la clave de las exportaciones y de la creación de empleo.

Tabla 1 – Resumen de los puntos más importantes de la situación actual

1. Adversa situación económico-financiera internacional.
2. Cierre de las empresas menos competitivas y destrucción de empleo.
3. Incremento de los costes en las materias primas.
4. Aceleración exponencial de los cambios técnicos, necesidad de adaptabilidad y flexibilidad desde las empresas.
5. Mayor competencia en costes de los países menos desarrollados.
6. Cambio de los modelos competitivos de las economías avanzadas hacia el uso intensivo del conocimiento y de la innovación.
7. Conocimiento, creatividad, innovación y talento como las fuentes de la ventaja competitiva

Fuente: Crea Business Idea. Guía de buenas prácticas en materia de creatividad empresarial.

2. LA ORGANIZACIÓN

Organización viene definido en el Diccionario de la Real Academia Española como: asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

En el caso de las empresas, la organización es un tema complejo, con varias líneas interrelacionadas entre ellas. Se pueden considerar dos grandes líneas:

- Estructura organizativa
- Organización del trabajo

Dependiendo de la estructura organizativa y de la organización del trabajo que haya se puede tener una cultura de empresa que favorezca o no la innovación.

Todas las funciones empresariales, como la función productiva, la comercial, la financiera, etc. son muy importantes, pero el mayor o menor éxito logrado en todas ellas puede depender de la manera de organizar los recursos con los que cuenta la empresa, es decir, de su función organizativa.

En este apartado haremos un breve repaso por los diferentes modelos y sistemas, que se han desarrollado desde la revolución industrial hasta nuestros días, para poder entender mejor los cambios y la evolución que deben producirse en numerosas organizaciones industriales.

2.1. Estructura organizativa

Por estructura, nos referimos al marco en torno al cual el grupo se organiza. Es el manual de operaciones que les informa a los participantes cómo está formada la organización y cómo funciona. Más específicamente, la estructura describe cómo se acepta a los miembros, cómo se escoge a los líderes y cómo se toman las decisiones.

Las razones por las que es necesaria una estructura organizativa son:

1. la estructura ofrece a los miembros directrices claras sobre cómo proceder.
2. la estructura une a los miembros, dándole significado e identidad tanto a las personas que se afilian como también al grupo en sí. Satisface las necesidades básicas del ser humano de forma, regularidad y orden. Estas no son menos importantes en la vida de la organización como en nuestra vida personal.

3. cierto tipo de estructura en cualquier organización es inevitable. Una organización, por definición, implica una estructura. El grupo tendrá cierta estructura se decida así o no. Por eso, debe ser la estructura que mejor combine con la organización, con el tipo de personas que están involucradas y lo que hacen.

La estructura organizativa de una empresa está formada por el conjunto de elementos que la integran, junto con las atribuciones que tienen asignadas y las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los mismos. Evidentemente, no se puede hablar con carácter general de una estructura óptima; ésta dependerá del tipo de entidad que consideremos. Así, el gran reto para la dirección de cualquier empresa consiste en organizar del modo más eficaz, adaptándose a las circunstancias.

2.1.1. El organigrama

El organigrama es un documento que representa gráficamente la estructura formal de la empresa y permite ver las relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir. Lo realiza la dirección. Establece la cadena de mando y delegaciones de autoridad.

El uso de los organigramas surge de la necesidad de representar gráficamente al conjunto de personas, niveles de responsabilidad, departamentos y funciones, sus relaciones, canales de transferencia de órdenes y comunicaciones que aparecen en el funcionamiento de la empresa. En el organigrama debe quedar perfectamente claro:

- Los niveles de autoridad: la jerarquía.
- El flujo de autoridad y la delegación, la conexión entre los distintos niveles jerárquicos.
- Los puestos de trabajo, las personas que lo ocupan y las atribuciones que tienen asignadas. La división de las tareas entre los trabajadores.
- Los departamentos o agrupaciones de personas y puestos de trabajo.
- Los canales de comunicación.

Tipos de organigramas:

1. Por el fin:
 - Organigramas informativos: son los que pretenden proporcionar una visión general de la estructura organizativa de la empresa, por lo cual sólo comprenden las grandes unidades que lo integran.

- Organigramas analíticos: deben comprender la totalidad de la estructura organizativa incluyendo todas las unidades y reflejando todas las relaciones. Se utiliza para analizar la situación organizativa en un momento determinado.
2. Por la extensión:
- Organigramas generales: son los que reflejan la estructura global de la empresa.
 - Organigramas de detalle: se refieren a un departamento concreto de la empresa.
3. Por el contenido:
- Organigramas estructurales: representan solamente las diversas unidades que constituyen la empresa y las relaciones entre ellas.
 - Organigramas funcionales: son los que representan los contenidos de cada una de las entidades representadas.
 - Organigramas de personal: los que en las unidades representadas indican su denominación y el rango y nombre de la persona que lo dirige.
4. Por su forma :
- Organigramas Verticales: las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las unidades que están subordinadas. Pretende destacar la jerarquía de mando sobre cualquier otra cosa.
 - Organigramas horizontales: las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan a la izquierda y las que se subordinan a la derecha. Sin embargo tienen la ventaja psicológica de que no destacan que los puestos de mayor autoridad se encuentran en la cumbre y que los de menor están en el fondo. Pretenden destacar las funciones de la empresa sobre la jerarquía de mando.
 - Organigramas radiales: intentan destacar los centros de decisiones de los niveles operativos.
 - Organigramas invertidos: son la nueva tendencia a la que deben ir las organizaciones. En estos organigramas el líder se pone debajo de todos. El líder al servicio de la organización.

2.1.2. Tipos de estructuras organizativas

Los organigramas reflejan el grado de descentralización o centralización, relativa a los niveles de autoridad y responsabilidad existentes en la empresa. Así, en los organigramas verticales se observará a medida que se asciende, mayor concentración de autoridad y viceversa. En cambio en los organigramas planos o descentralizados, la cadena de mando es más corta. En el organigrama, por tanto, podemos ver diferentes tipos de organización empresarial como:

- **El modelo lineal o jerárquico:** es la estructura utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario director. La coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El poder está centralizado, se basa en el principio de jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando (cada trabajador sólo recibe órdenes de un jefe). Es un modelo sencillo que puede valer en empresas tradicionales pero con inconvenientes como la excesiva concentración de autoridad, la tendencia a la rigidez y una cierta falta de respuesta técnica en entornos dinámicos y competitivos.

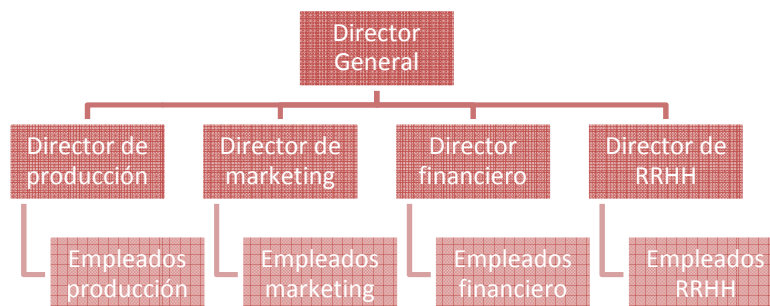


Figura 3 – Estructura organizativa lineal o jerárquica

- **Estructura en línea y staff:** es aquella en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento (staffs). El staff está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que esencialmente asesoran, y en todo caso realizan determinadas funciones especializadas. Se basa en el principio de especialización funcional (I+D, investigación de mercados, calidad).

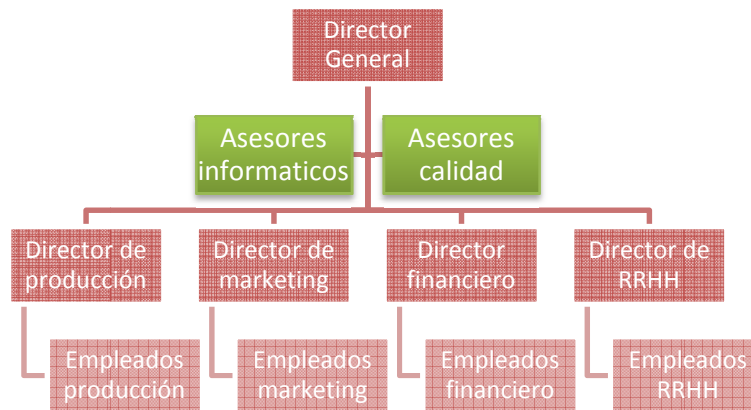


Figura 4 – Estructura organizativa lineal con staff

- **Estructura funcional:** responde a la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos. Cada función es dirigida por un especialista (principio de especialización). Se caracteriza porque los subordinados reciben órdenes, comunicación y asesoramiento de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales es especialista en su función. Sólo puede existir como unidad, al ser difícil que sobrevivan funciones desgajadas. Su mayor ventaja es la especialización, aunque corre el riesgo de crear departamentos estancos, la comunicación es más difícil, y tiene dificultad de adaptarse a entornos no estables.

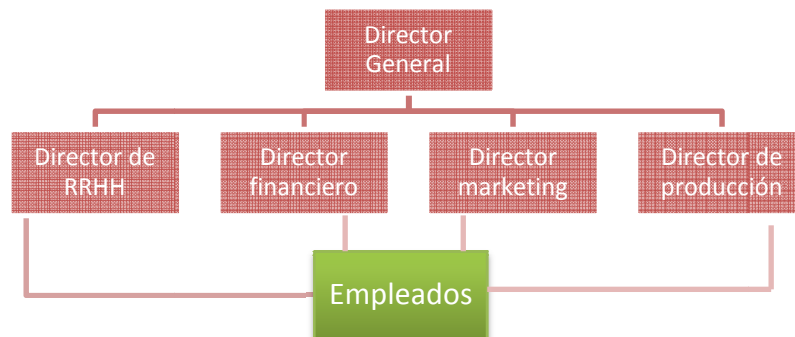


Figura 5 – Estructura organizativa funcional

- **Los comités:** es aquella cuya autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas, en lugar de asumirlas una sola. Para tomar una decisión el grupo se reúne, se intercambia opiniones y se discute lo que puede provocar lentitud y mayores conflictos de intereses.
- **El modelo divisional:** aparece debido al gran tamaño que alcanzan algunas empresas (multinacionales). Esta estructura supone la creación de una serie de unidades organizativas que funcionan de una manera autónoma (divisiones), que están coordinadas por la dirección general. Las divisiones -también llamadas

unidades estratégicas de negocio- son organizaciones muy independientes, dotadas de sus propios recursos, objetivos, departamentos, etc. Las divisiones se suelen realizar en base a tres criterios: productos, clientes y territorios. Esta estructura está formada por unidades autónomas (divisiones) y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control.

- **La estructura matricial:** combina la departamentalización por funciones y por proyectos (o productos, mercados o clientes) adoptando la forma de una matriz de doble entrada, en la que especialistas de diferentes departamentos funcionales se unen para trabajar en proyectos específicos, especialmente en las áreas de I+D+i y de nuevos productos o mercados. En estos proyectos se integran personas expertas en diferentes áreas que son necesarias para el desarrollo del proyecto. Cada miembro de un grupo recibe instrucciones del jefe del proyecto y del jefe del departamento funcional.

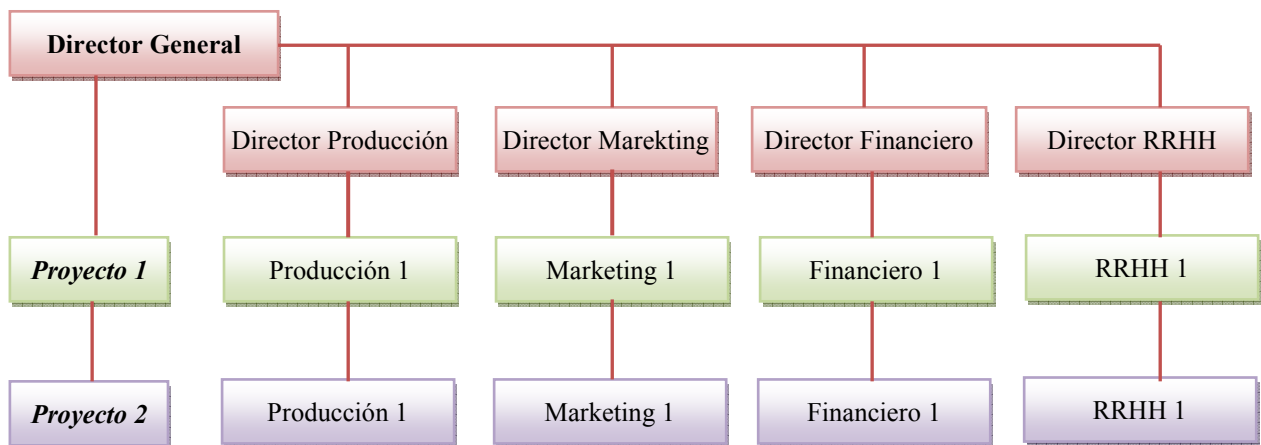


Figura 6 – Estructura organizativa matricial

2.2. Organización del trabajo

La organización del trabajo será el conjunto de principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tienen asignadas unas determinadas funciones que deben realizar en un lugar de trabajo. Este concepto es aplicable tanto a una unidad como a un grupo.

Dentro de un grupo hay que tomar decisiones y realizar tareas. Cuando se organiza el trabajo de un grupo, a unos se le asignan las labores de dirección y a otros las de ejecución; pero también podemos organizar el trabajo de forma tal que cualquiera pueda tomar una decisión.

Partimos del supuesto de que repartimos individualmente el trabajo, asignando a cada uno una parte; pero eso no siempre es así, es decir, también se puede repartir el trabajo por grupos (1, 2, 4 personas distintas). Por lo tanto, cuando intentamos organizar el trabajo de un grupo de personas hay multitud de opciones.

Cuando repartimos el trabajo de un grupo, sea cual sea la opción que adoptemos para organizarlo, hay que tocar estos aspectos:

- Establecer el grado de especialización horizontal del trabajo a realizar: siempre que organizamos el trabajo de un grupo hay que decir sobre éste, determinar un mayor o menor grado de especialización horizontal.
- Grado de división jerárquica del trabajo: decidir que una persona sola tome todas las decisiones, que unos tomen unas y otros otras, o que cualquier persona pueda tomar cualquier decisión (jerarquía).
- Asignación de medios a cada miembro y un espacio de trabajo: hay que asignar los medios y espacio de tal forma que podamos crear espacios individuales no compartidos o compartidos. Todo esto puede ser más o menos rígido (los extremos muy rígidos o muy flexibles).

Estas cuestiones van a determinar las relaciones de cada miembro con los demás; no definen el concepto pero lo complementan:

- El horario de trabajo
- Duración del trabajo (la jornada)
- La calificación que precisan esas personas
- Las relaciones con los demás miembros del grupo
- Participación en la toma de decisiones
- La localización del trabajo

Los modelos de la organización del trabajo no reflejan la realidad en forma absoluta, porque estos modelos no se van a dar en la realidad en su forma pura. Un modelo es una construcción teórica que incluye un conjunto de prácticas de trabajo coherentes y que describen una determinada situación productiva.

2.2.1. Modelos teóricos de la organización del trabajo (orden cronológico)

1. Modelo tradicional de organización del trabajo o también neoclásico:
Modelo Artesanal
2. Clásicos: Taylorismo y Fondista
3. Neoclásico: Humanización del Trabajo y Enfoque Sociotécnico.
4. Actual o contemporáneo: Postfordista, Toyotismo o también Modelo de Producción Ligera.

Cada modelo refleja un esquema distinto de organizar el trabajo, cada modelo no elimina los anteriores, por tanto perviven en el tiempo, persisten distintas formas de organizar el trabajo. Ningún modelo consiguió eliminar a los anteriores.

2.3. Patologías en las organizaciones clásicas

Juan Carrión en su libro “*Culturas innovadoras 2.0*” (2009) distingue dos tipos de empresas y las compara con dos especies humanas: los neandertales y los cromañones. La primera se extinguió a pesar de ser físicamente más fuerte y contar con más capacidad craneal. Sin embargo, la segunda, los cromañones, continuaron la evolución, y se puede decir que son nuestros antepasados. Según Arsuaga (2006), los procesos mentales simbólicos emocionales de los cromañones fueron clave, ya que les permitió la creación de fuertes vínculos sociales entre ellos. Se ayudaban entre ellos en caso de necesidad y desarrollaron la capacidad para comprender la estacionalidad.

En definitiva, simplificando el asunto, se podría decir que los cromañones no eran tan listos ni fuertes físicamente, pero fueron capaces de colaborar entre ellos y se adaptaron mejor al medio.

Para Carrión, las empresas neardentales son las organizaciones clásicas, con una pesada burocracia y excesiva jerarquización, y parecen poco preparadas para los nuevos retos. En cambio, las empresas tipo cromañon son organizaciones más flexibles, ágiles, innovadoras, y con capacidad para adaptarse al entorno o incluso provocar ellas mismas grandes cambios en él.

Las organizaciones neardentales, son aquellas, pues, deshumanizadas en muchos casos, con entornos laborales poco estimulantes, deprimentes para gran parte de sus trabajadores y presentan ciertas patologías o enfermedades. Algunas de estas enfermedades que enumera Carrión en su libro son:

- Personas extremadamente estresadas, agotadas física y mentalmente por estados nerviosos producidos por demandas excesivas.
- Los adictos al trabajo.
- Los quemados: estar quemado es algo muy parecido a sufrir un proceso de despido interior (la renuncia a poner empeño en el trabajo por las circunstancias negativas vividas con anterioridad) pero acompañado de manifestación de queja de forma externa.
- Los comprometidos en exceso con la empresa, aquellos a los que no se les respetan los horarios de trabajo, días, vacaciones, todo por la empresa y convencerse de la necesidad de establecer este tipo de vínculos negativos y agobiantes.
- Los relegados, aquellos que no han cumplido con las normas o lo establecido o que por otras causas, son relegados a realizar tareas que no suponen ningún reto y están infravalorados.
- Los desertores, aquellos que alcanzan el éxito pero que al final abandonan su brillante carrera para dedicarse a otras actividades más tranquilas.

Esta enumeración de patologías (entre otras que se podrían nombrar) que se dan en las organizaciones, pretende dar una visión de la cantidad de talento que es desaprovechado por no trabajar en entornos que favorezcan el desarrollo del mismo.

Carrión (2009), en su libro *“Culturas innovadoras 2.0”* (capítulo 2), escribe:

“¿Cuánto talento se tira? Mucho, en la empresa neandertal la inteligencia, el aprendizaje, la creatividad, la flexibilidad, y sin duda, el talento dan miedo, mucho miedo... y posiblemente la mejor estrategia para sobrevivir en ellas es la basada en la mediocridad y el conformismo.

Es fascinante la tolerancia que las empresas neardentales pueden llegar a tener ante la maldad, la irracionalidad y la estupidez en todas sus variantes. He de confesar que este hecho, no por conocido, deja de sorprenderme. Creo que la sociedad en la que vivimos y muchas de las empresas en las que trabajamos, nos inducen a tener comportamiento poco inteligentes, faltos de creatividad y mínimamente innovadores.”

3. **INNOVACIÓN**

Como ya se ha comentado, para que las empresas y las organizaciones puedan permanecer en el mercado, es necesario que caminen por el sendero de la innovación.

En este apartado se hace un repaso por el concepto de innovación, sistematización del proceso innovador, tipos de innovación y claves para innovar.

3.1. **Definición de innovación**

El concepto innovación es muy amplio, posee numerosas definiciones y concepciones, por ello en el presente apartado se trata de dar una visión global del concepto y centrar los aspectos comunes a todas las definiciones existentes.

La palabra innovación viene del latín *nova* y se suele definir como “poner en valor ideas y conocimientos en procesos, productos o servicios desconocidos hasta ese momento”. (Carrión, 2009)

En general, estudiando las distintas definiciones que dan distintos autores, se puede concluir que innovar es llevar una nueva idea a la práctica. Cuando alguien innova, aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

Una condición esencial de la innovación es su aplicación exitosa a un nivel comercial, porque no solamente vale inventar algo, sino que además lo destacado es introducirlo satisfactoriamente y con repercusión en el mercado, para que la gente lo conozca, en lo que sería una primera instancia y luego para que pueda disfrutar de la creación en cuestión.

La tercera edición del Manual de Oslo de la OCDE, publicada en 1997, decía que innovar es utilizar el conocimiento y generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado.

Esta definición contiene tres precisiones muy importantes.

1. La importancia del conocimiento, que habrá que generar sólo en caso de que sea necesario. Si ya hubiera un conocimiento disponible que se pudiera utilizar, no sería necesario realizar actividades de investigación y desarrollo, consideradas como aquellas capaces de crear nuevo conocimiento. Por lo

tanto, también hay innovación cuando se utiliza un conocimiento que ya existe y es incorporado a la empresa.

2. Los productos, servicios o procesos tienen que ser nuevos para la empresa en cuestión y no necesariamente para el mundo, como enfatiza el Manual. Evidentemente, habrá innovaciones radicales y otras poco perceptibles en sus consecuencias, pero siempre que acaben en un producto, proceso o servicio que sea nuevo o mejorado, habrá innovación.
3. Es necesario para que exista innovación que se esté “consiguiendo con ello tener éxito en el mercado”. Si la innovación no se traduce en beneficios no es innovación, será cualquier otra cosa.

El Manual de Oslo de 2005, una revisión del anterior de 1997, que ya se ocupa de las innovaciones no tecnológicas, también sostiene que la innovación es la implantación de un producto, proceso o servicio nuevo o significativamente mejorado, pero después la amplía indicando que también es innovación un nuevo método de comercialización, un nuevo método de organización para la práctica del negocio o una nueva forma de relaciones externas. Y recoge lo ya mencionado anteriormente, es decir, que serán innovaciones comerciales, organizativas y, por supuesto, tecnológicas, cuando tengan éxito en su mercado, aunque sólo sean nuevas para la empresa que las lleve a cabo. (Mulet)

Joseph A. Schumpeter, economista austriaco, fue el primero en destacar la importancia de los fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico. Definió en 1934 innovación en un sentido más general que el de las innovaciones específicamente tecnológicas.

Según su definición clásica, la innovación abarcaría los siguientes cinco casos:

1. La introducción en el mercado de un nuevo bien
2. La introducción de un nuevo método de producción
3. La apertura de un nuevo mercado en un país
4. La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o productos semielaborados.
5. La implantación de una nueva estructura de mercado.

Schumpeter en 1934 también describió la tormenta de destrucción creativa, porque la innovación añade valor pero a su vez puede tener un efecto negativo o destructivo debido a que nuevos desarrollos cambian formas y prácticas organizacionales antiguas.

INSEAD⁴ añade el siguiente mensaje: "Ahora todas las economías son interdependientes y están interrelacionadas entre sí, las olas de destrucción creativa, descritas por el economista Joseph Schumpeter, no muestran respeto por las fronteras nacionales, laminadas con impunidad por todo el planeta". Y el cambio tecnológico se está acelerando - el futurólogo estadounidense Ray Kurzweil ha señalado que en los primeros 20 años del siglo 20, vimos más avances que en todo el siglo 19. Y que el progreso en el siglo 21 será más parecido a 20.000 años de progreso al ritmo actual.

La publicación británica "The Economist" (2002) define la Innovación como "la aplicación de conocimiento en un camino inédito, principalmente para el beneficio económico". Es importante para las empresas porque supone una herramienta competitiva y para los creadores de políticas de gobierno porque la ven esencial para el crecimiento económico. De hecho, en la actualización de 2009 de su estudio "*Innovation: Transforming the way business creates*" concluyen que una importante desaceleración en el ritmo de la Innovación dañaría las perspectivas a largo plazo para el crecimiento económico en todo el mundo.

The Boston Consulting Group define innovación no únicamente como el desarrollo de nuevos productos, sino también en el modelo de negocios, estructura empresarial, cadena de valor, procesos propietarios, canales, servicios, marca y la experiencia del cliente. "Nada es más importante que la Innovación. En el momento en que dejamos de innovar, morimos" dice uno de los ejecutivos encuestados en su documento "*The Innovation Imperative in Manufacturing, How the United States Can Restore Its Edge*". Su concepto de innovación tiene en cuenta dos tipos de outputs:

- Resultados tangibles: Nuevos productos, conocimientos, fórmulas, diseños y conocimientos que son fáciles de cuantificar y pueden ser protegidos legalmente a través de patentes u otros modos de propiedad intelectual.
- Resultados intangibles: Nuevos procesos o formas de hacer negocios que llevan a una ventaja competitiva, como un nuevo proceso de producción de la compañía que resulta en una mayor calidad y mayor productividad. Los resultados intangibles no son fácilmente cuantificables, pero sí puede tener

⁴ INSEAD The Business School for the World

un gran impacto en resultados cuantificables, tales como el rendimiento empresarial global. Por lo general, no pueden ser legalmente protegidos.

Existen dos puntos en el cual todos los autores convergen:

1. Si los nuevos productos, procesos o servicios no son aceptados por el mercado, no existe innovación. Peter Drucker decía, “la prueba de una innovación no es su novedad, ni su contenido científico, ni el ingenio de la idea, es su éxito en el mercado”
2. La innovación es el elemento clave de la competitividad.

Sobre el segundo punto Michael Porter afirma que: “La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar”

3.2. Tipos de innovación

Recopilando la información referente a los tipos de innovación se establece la siguiente clasificación:

- Según su aplicación u objeto de innovación:
 - De producto
 - De proceso
- Según su naturaleza:
 - Innovación tecnológica
 - Innovación comercial
 - Innovación organizativa
- Según su grado de originalidad o novedad
 - Radical o disruptiva
 - Incremental
- Según el origen del conocimiento:
 - *Close innovation* (innovación cerrada)
 - *Open innovation* (innovación abierta)

El Manual de Oslo de la OCDE⁵, en su tercera edición de 2005, define cuatro tipos de innovación según su aplicación y según naturaleza (comercial y organizativa):

- Innovación de **producto**: Comercialización de un producto tecnológicamente distinto o mejorado, la innovación se da cuando las características de un producto cambian.
- Innovación de **proceso**: Ocurre cuando hay un cambio significativo en la tecnología de producción de un producto o servicio también ocurre cuando se producen cambios significativos en el sistema de dirección y/o métodos de organización; reingeniería de procesos, planificación estratégica, control de calidad, etc.
- Innovación de **mercadotecnia o marketing**: es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envase de un producto, de su posicionamiento, su promoción o su tarificación.
- Innovación de **organización**: es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Estas innovaciones persiguen una mejora de los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo, facilitando el acceso a bienes no comercializados.

Según el grado de originalidad o novedad se puede distinguir los siguientes tipos de innovación:

- Innovación **radical o disruptiva**: aplicaciones nuevas de una tecnología o combinación original de nuevas tecnologías.
- Innovación **incremental**: mejoras que se realizan sobre un producto, servicio o método existente.

Cómo **innovación tecnológica** se entiende la que surge tras la utilización de la tecnología como medio para introducir un cambio en la empresa. Este tipo de innovación tradicionalmente ha venido asociada a cambios en los aspectos más directamente relacionados con los medios de producción.

⁵ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

3.2.1. Open innovation: entradas y salidas de conocimiento para acelerar la innovación

Durante años las compañías han innovado utilizando la perspectiva de la *Close Innovation*. Es decir, las empresas han trabajado en proyectos en los que la innovación es solamente desarrollada en el interior de sus departamentos y en ningún caso la información ha circulado o se ha transmitido fuera de las paredes de la empresa.

Sin embargo, recientemente se ha dado el caso de que algunas compañías han decidido apostar por una nueva forma de crear innovación: la *Open Innovation*. Esta nueva técnica desarrollada por Chesbrough (2006) puede quedar definida como “El uso intencionado de las entradas y salidas de conocimiento para acelerar la innovación interna, y ampliar los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente”. Esto sugiere que la *Open Innovation* consiste principalmente en dos actividades:

- Dotar a la compañía de conocimiento exterior.
- Y exportar el propio conocimiento interno de la compañía al exterior.

Sin embargo, otro aspecto crucial para la correcta implementación de la técnica puede estar en la propia organización. Para poder transferir con éxito el conocimiento a través de las barreras de la empresa, es importante que esta brinde apoyo a sus empleados y explique la importancia de la *Open Innovation* para el conjunto de la organización.

Las empresas pueden decidir adaptar la *Open Innovation* o bien porque creen en el concepto o porque creen que es necesaria para mejorar el rendimiento de su organización.

En el primer caso, algunas empresas adoptan la Innovación Abierta porque creen en ella. Estas empresas creen en los modelos de negocio abiertos y en el valor añadido que se ha creado. Estas compañías han entendido cómo competir en un mercado globalizado, que ya utilizan los medios de comunicación, el *crowdsourcing* o la social media para ponerse en contacto con sus clientes, proveedores y usuarios.

Por otro lado, están las empresas donde la adopción de la *Open Innovation* es una necesidad de negocio real, pues en la economía actual hay muchas organizaciones que tratan de aprovechar al máximo sus recursos y reducir sus costes. En este sentido, como la Innovación Abierta trata también de la internalización de las ideas externas y la innovación (que a menudo se percibe como la creación de ideas *outsourcing*), es posible reducir los costes de I + D. Estas empresas no están realmente interesadas en entrar en un diálogo con

sus clientes o usuarios, si no en agregar mayor cantidad de información externa (ideas, innovaciones) como sea posible.

El paso de la *Close* a la *Open Innovation* no es una tarea sencilla y requiere un tiempo para que la organización se aclimate y se adapte al nuevo funcionamiento. Sin embargo, todos los esfuerzos para mejorar, incluso los modestos, son oportunidades para practicar habilidades y pensamientos innovadores. La aplicación de prácticas de innovación puede llevar al cambio a través del continuo progreso y creación de valor, de modo que lo que podría haber sido una pequeña mejora se convierte en una innovación incremental que genera una fuerte diferenciación competitiva.

3.3. Sistematización de la innovación

En la actualidad la innovación debe entenderse no sólo a través de la dimensión tradicional de la “tecnología dura” (relacionada con las inversiones y la infraestructura, I+D), sino también como la “tecnología blanda” (cambio en la gestión y la organización) y en general de los intangibles del conocimiento y la creatividad. Esta nueva forma de entender la innovación hace que su ámbito de aplicación supere con creces el de la industria y adquiera importantes implicaciones en los servicios (donde por ejemplo la creatividad, y no tanto la infraestructura, tiene importantes efectos sobre la competitividad). Esta aproximación conceptual de la innovación lleva a considerar dos elementos fundamentales: el conocimiento y la creatividad. La innovación es como una suma compleja de ambos aspectos, el conocimiento como la base o input primario del proceso, y la creatividad como la capacidad para dotar ese conocimiento con un valor nuevo y de utilidad en los mercados y en la sociedad en su conjunto. En la siguiente figura se recoge de forma visual esta idea.

Los modelos pretenden mostrar los pasos del camino seguido en un proceso innovador y las fases de este camino. Ningún modelo explica totalmente la innovación. Todos los modelos tienen carencias o interrogantes con respecto a este proceso.

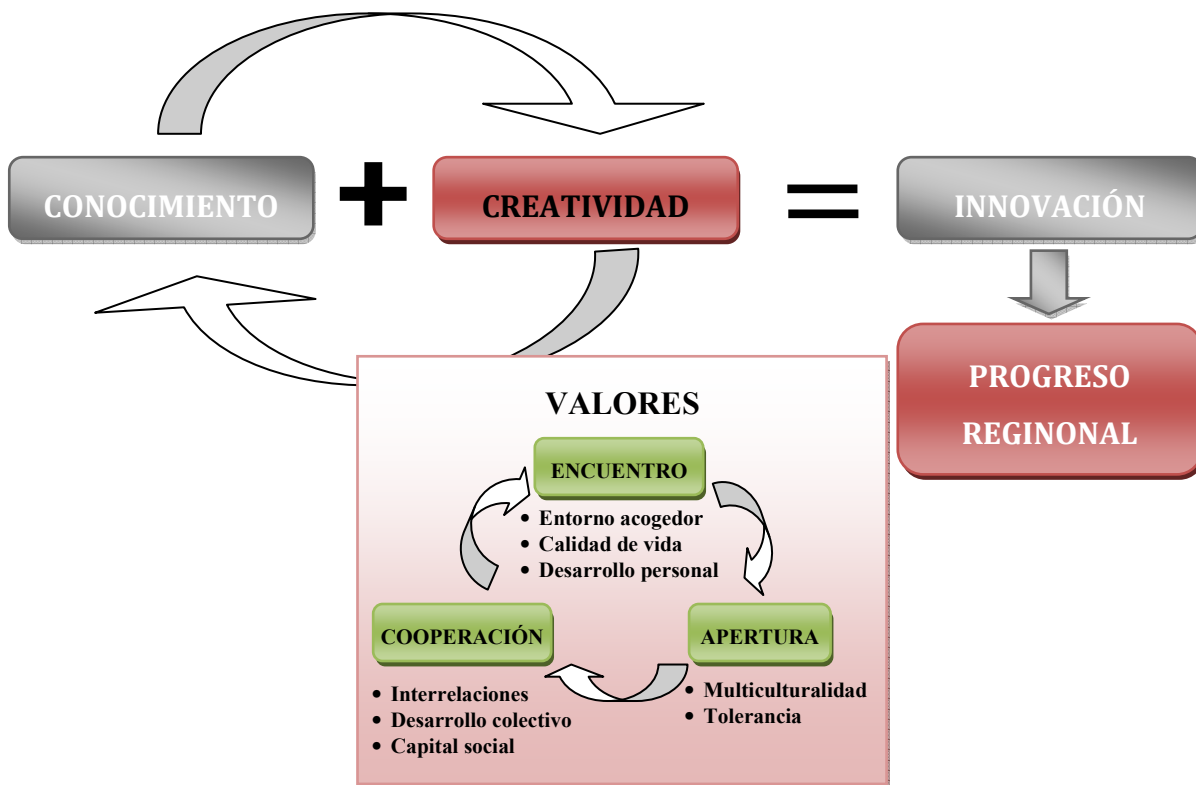


Figura 7 – Los motores de la innovación: conocimiento y creatividad

Fuente: *IMADE*

Tradicionalmente, el modelo de innovación dominante se configuraba como un sistema lineal donde el conocimiento primaba sobre la creatividad, argumentando que el apoyo a la generación del primero, a medio y largo plazo, contribuiría prácticamente de manera automática a la innovación. Sin embargo, el funcionamiento del propio modelo está poniendo de manifiesto la importancia de otros aspectos en el proceso de innovación. Existen interrelaciones más complejas donde el paso del conocimiento a la innovación y al mercado se da a través de un cúmulo de capacidades personales así como de un entorno favorable. Estas relaciones “complejas” es lo que podría identificarse en cierto modo con la creatividad. En este sentido, la creatividad se encuentra determinada por las capacidades personales, que a su vez lo está por las condiciones del entorno, implicando diferentes dimensiones tanto sociales como económicas.

Antes de hacer un repaso por los diferentes sistemas o modelos que se han definido para comprender mejor el proceso innovador, parece interesante considerar que innovar no es un proceso únicamente, es una forma de ver la senda de desarrollo de una empresa, es una actitud que se debe adquirir y luego transmitir al equipo.

En la siguiente tabla se recoge una visión resumida de los distintos modelos recogidos por diferentes autores y estudiosos de la innovación.

Tabla 2 - Clasificación de la visión de los modelos del proceso de innovación

Autor	Clasificación de modelos del proceso de innovación
Saren, M.A. (1983) ° Modelos de Etapas Departamentales (<i>Departmental-StageModels</i>)	Modelos de Etapas de Actividades (<i>Activity-StageModels</i>) Modelos de Etapas de Decisión (<i>Decision-StageModels</i>) Modelos de Proceso de Conversión (<i>ConversionProcessModels</i>) Modelos de Respuesta (<i>Response Models</i>)
Forrest, J. (1991) ° Modelos de Etapas (<i>StageModels</i>)	Modelos de Conversión y Modelos de Empuje de la Tecnología / Tirón de la Demanda (<i>ConversionModels and Technology-</i> <i>Modelos Integradores (IntegrativeModels)</i> <i>Modelos Decisión (DecisionModels)</i>
Rothwell, R. (1994) ° Proceso de innovación de primera generación: Empuje de la Tecnología (<i>Technology-Push</i>)	Proceso de innovación de segunda generación: Tirón de la Demanda (<i>Market-Pull</i>) Proceso de innovación de tercera generación: Modelo Interactivo (<i>CouplingModel</i>) Proceso de innovación de cuarta generación: Proceso de Innovación Integrado (<i>IntegratedInnovationProcess</i>) Proceso de innovación de quinta generación (<i>SystemIntegration and Networking</i>)
Padmore, T., Schuetze, H., y Gibson, H. (1998)	Modelo lineal (<i>Linear model</i>) Modelo de enlaces en cadena (<i>Chain link model</i>) Modelo en ciclo (<i>Cyclemodel</i>)
Hidalgo, A., León, G., Pavón, J. (2002)	Modelo Lineal: Empuje de la Tecnología / Tirón de la Demanda Modelo Mixto (Marquis, Kline, Rothwell y Zegveld) Modelo Integrado
Trott, P. (2002)	Serendipia (<i>serendipity</i>) Modelos lineales (<i>Linear models</i>) Modelos simultáneos de acoplamiento (<i>Simultaneouscouplingmodel</i>) Modelos interactivos (<i>Interactivemodel</i>)
Escorsa, P. y Valls, J. (2003)	Modelo Lineal Modelo de Marquis Modelo de la London Business School Modelo de Kline
European Commission (2004)	Innovación derivada de la ciencia (<i>TechnologyPush</i>) Innovación derivada de las necesidades del mercado (<i>MarketPull</i>) Innovación derivada de los vínculos entre actores en los mercados Innovación derivada de redes tecnológicas Innovación derivada de redes sociales

Fuente: Elaborado por la Universidad del País Vasco-EuskalHerrikoUnibertsitatea, departamento de Organización de Empresas. Velasco, 2005.

3.3.1. Modelo lineal

El modelo lineal considera que la innovación se inicia con la investigación básica (la más científica, el objetivo es adquirir nuevos conocimientos teóricos, leyes, etc.), luego se origina la investigación aplicada (tiene un objetivo práctico), y por último se desarrolla todo el proceso industrial y comercial propiamente dicho.

El modelo lineal trata de dar una visión global del proceso innovador, sin tener en cuenta la relación que existe entre distintos factores, y sin considerar que en muchos casos, las innovaciones de carácter continuista pueden surgir de una observación, propuesta de mejora o de un análisis de mercado.

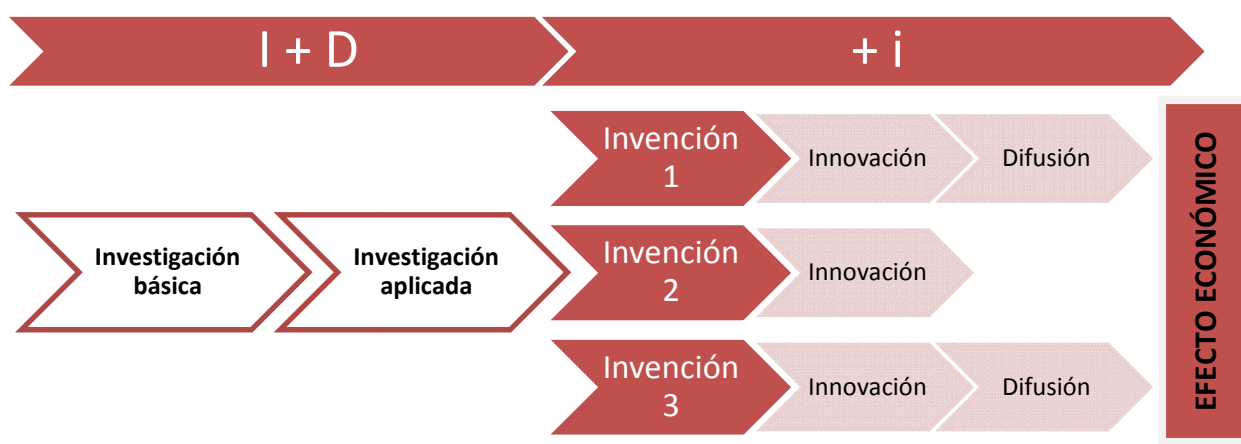


Figura 8 – Representación gráfica del modelo lineal del proceso innovador

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla se recogen las actividades y resultados que plantea el modelo lineal.

Tabla 3 – Modelo lineal del proceso innovador

ACTIVIDAD	RESULTADO
Investigación básica	Descubrimiento, conocimiento científico
Investigación aplicada	Inventos (patentes, inventos)
Desarrollo tecnológico	Información, conocimiento tecnológico
Inversión, aprendizaje	Innovación
Difusión	Efecto económico

Fuente: elaboración propia

El modelo lineal explicaría el proceso innovador en sectores basados en la ciencia como la biotecnología, nuevos materiales, nanotecnología, etc.

El modelo no explica gran cantidad de innovaciones que provienen de las ideas, del conocimiento existente en una organización. Las principales carencias atribuidas al modelo son:

1. Creer que la capacidad tecnológica de una sociedad es función directa de la frontera de su conocimiento.
2. Considerar que los únicos conocimientos validos son los científicos y despreciar los originados en la propia experiencia.
3. Creer que la aplicación de los conocimientos científicos tiene carácter discreto y secuencial.
4. Considerar que la innovación es función de científicos y tecnólogos.

3.3.2. Modelo por etapas

En estos modelos, al igual que en el anterior, se considera la innovación como una actividad secuencial de carácter lineal.

La aportación que realiza es reconocer que el origen de la innovación puede estar en una idea.

Los distintos autores recogen diferentes estructuras o etapas en estos modelos. Se considera interesante presentar la visión de estos modelos en un proceso de tres etapas:

1. Generación de una idea. Puede originarse en un cliente, en el departamento comercial, etc.
2. Solución del problema o desarrollo de la idea (invención)
3. Implementación y difusión de la idea (producción y comercialización)

Una de las principales debilidades de estos modelos es considerar cada actividad por separado sin retroalimentación. No consideran las superposiciones que se producen entre los departamentos.

3.3.3. Modelos interactivos o mixtos

Los modelos interactivos o mixtos se desarrollan a partir de finales de la década de los setenta hasta mediados de los ochenta.

La principal aportación es considerar la interacción que existe entre las capacidades tecnológicas y las necesidades de mercado. En algunos de estos modelos se pone de manifiesto además la importancia de los procesos retroactivos que se generan entre las distintas fases de la innovación. Aunque siguen siendo secuenciales.

Los modelos más destacados dentro de este tipo serían el modelo de Maquis y el modelo Kline.

El modelo de Marquis (1969) pone a la idea como motor fundamental de las innovaciones, partiendo de una idea de un nuevo o mejor producto o proceso de producción y esta puede provenir de cualquier parte de la organización, no sólo del departamento de investigación.

La mayoría de las ideas innovadoras son aportadas por el departamento comercial basado en las sugerencias de los clientes.

La idea es una fuente y un receptor de diferentes elementos de desarrollo de producto. La idea debe cumplir con dos requisitos fundamentales: la factibilidad técnica y demanda potencial. Las dos son imprescindibles.

A partir de la idea se pone en marcha el proceso que examina las posibilidades de la tecnología actual y si ésta no cumple los requerimientos, se puede hacer uso de la investigación aplicada e inclusive de la investigación básica.



Figura 9 – El proceso de innovación según el modelo de Marquis

Fuente: elaboración propia

En síntesis en el modelo de Marquis, la innovación formula la idea, valorando la factibilidad técnica y la demanda potencial del mercado, investiga, construye prototipos o plantas piloto; se obtiene la solución y se concluye con la fabricación, implementación y difusión mediante el marketing que la introducirá al mercado.

El modelo Kline (1985) combina el Modelo de Marquis y el Modelo lineal. Este modelo refleja la complejidad del proceso innovador.

Es explícita la relación entre investigación e innovación. La fase de desarrollo se considera un proceso multidisciplinar.

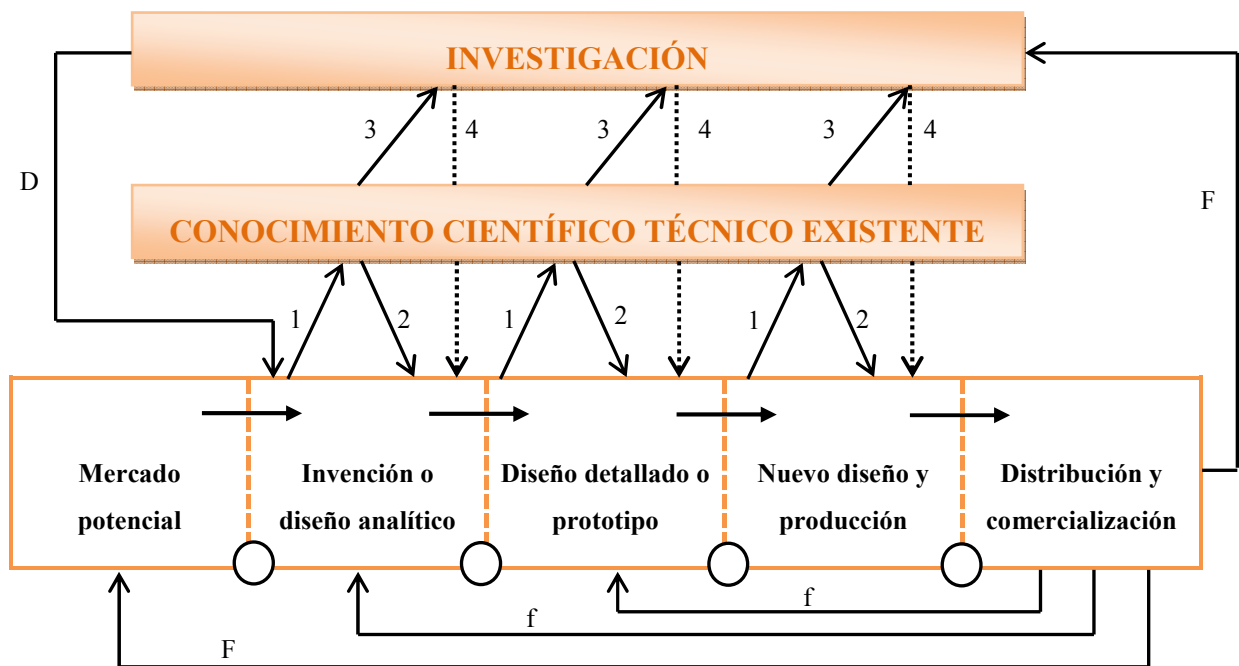


Figura 10 – Modelo de Kline o de enlaces en cadena

Fuente Kline y Rosenberg 1986

Este modelo propone 5 pasos o caminos que conducen a la innovación.

1. El camino central empieza con una idea que se materializa en un invento y /o diseño analítico, el cual responde a una necesidad del mercado. Se pasa a un diseño detallado, el cual responde a un prototipo. Y por último probado en la etapa de desarrollo tecnológico, se realiza la fabricación y comercialización.
2. En el segundo camino consiste en una serie de retroalimentaciones:
 - a. Retroalimentación que conecta cada fase de la cadena central con su fase previa. Representado por el círculo pequeño entre fases.

- b. Retroalimentación que ofrece información sobre las necesidades del mercado a las fases precedentes del proceso de innovación. Representado por las líneas f.
 - c. Retroalimentación que proviene del mercado o producto final hasta el mercado potencial (flecha F)
3. La conexión de la investigación a través de los conocimientos ya existentes. Cuando hay un problema en una actividad de la cadena central de la innovación, se acude al conocimiento existente. La acción de acudir al conocimiento se refleja mediante la línea 1, que une la invención y el conocimiento. Si el cuerpo de conocimientos existentes no proporciona los datos necesarios, la información es transferida al invento o diseño analítico, lo que se indica mediante la flecha 2. En caso de no existir tal información, será necesario realizar una investigación (flecha 3) y posteriormente los resultados de la investigación se añadirán al stock de conocimientos (reflejado con la flecha 4)



Figura 11 – Camino 3 en el modelo de innovación de Kline

Fuente: elaboración propia

- 4. Existe una conexión entre la investigación y la innovación: los descubrimientos de la investigación pueden dar lugar a inventos, los cuales se convertirán en innovaciones. Viene representado por la flecha D.
- 5. Hay conexiones directas entre productos y la investigación (flecha S). Esto es claro al observar cómo el desarrollo de la ciencia ha promovido la generación de nuevos instrumentos para estudiar los fenómenos de la naturaleza.

El modelo de Kline, aunque contempla una gran variedad de casuísticas, y trata de recoger las relaciones que se producen entre las distintas fases y factores, tiene carencias. Las más reseñables son:

- Mantiene el carácter lineal del proceso. Lo que afecta a la eficacia de las retroalimentaciones
- La duración del proceso continúa siendo excesiva. Una innovación alcanza el mercado tras un largo periodo de tiempo.
- Las retroalimentaciones pueden llegar a ocasionar retraso en la toma de decisiones.
- No aborda de forma satisfactoria las interacciones que se producen en el proceso innovador con la organización.

3.3.4. Modelos integrados

A partir de los años ochenta se produce una reducción del ciclo de vida de los productos. Esto provoca que la velocidad de desarrollo se imponga como una necesidad en el proceso innovador. También se produce una especialización en las empresas, estableciendo relaciones de colaboración en los aspectos secundarios del proceso productivo.

Con los modelos interactivos el comienzo de una fase queda supeditado a la finalización de la fase anterior. Así el tiempo de respuesta para introducir innovaciones se alarga.

Bajo este enfoque, se establece que el proceso de desarrollo de nuevos productos se lleve a cabo en un equipo multidisciplinar y conectado. Se trabaja desde el principio hasta el final. Así se evita pasar por etapas excesivamente estructuradas y definidas. El proceso toma forma por interacción de los miembros del equipo.

En Japón a estos equipos comienzan a incorporar la colaboración de proveedores, clientes, universidades, centros de investigación, etc.

3.3.5. Modelo en red

Este nuevo modelo plantea que el aprendizaje tiene lugar dentro y entre las empresas, y sugiere que la innovación es generalmente, y fundamentalmente, un proceso distribuido en red.

Este modelo de innovación se caracteriza por:

- Utilización de sofisticada tecnología y herramientas informáticas que permiten a las empresas incrementar la velocidad y eficiencia el desarrollo de nuevos productos.
- Acumulación de know-how en las empresas mediante la utilización de herramientas que permiten recoger y compartir el aprendizaje interno y externo.
- Considera el aprendizaje organizacional y la cultura de la organización
- Enfoque y atención a las fuentes de información externas (proveedores, consultoras, competencia, clientes, universidades, etc.).
- Establecen redes tecnológicas de comunicación.

En la siguiente tabla se recoge un resumen de las distintas actividades y fases consideradas en los distintos modelos que se han descrito.

Tabla 4 – Modelos generacionales de gestión de la innovación

	Modelos lineales	Modelos por etapas	Modelos interactivos	Modelos integradores	Modelos en red
Orientación al mercado		X	X	X	X
Creatividad					
Investigación y desarrollo	X	X	X	X	X
Diseño de producto	X	X	X	X	X
Eficiencia operacional	X	X	X	X	X
Eficiencia comercial	X	X	X	X	X
Finanzas					X
Proveedores				X	X
Clientes, alianzas, estrategias, competidores					X
Universidad, sociedad, conocimiento público					X

Fuente: López O., M. Blanco y S. Guerra, Evolución de los modelos de la gestión de la innovación

Como conclusión, es interesante considerar la necesidad de introducir la creatividad en cada una de las fases del proceso innovador, para explorar y generar ideas. La creatividad permite desarrollar el potencial creador de las personas que forman parte de la organización.

3.4. Claves para innovar

Las empresas pueden innovar utilizando diferentes estrategias de conexión de ideas y puntos de partida para generar la innovación.

En el libro, *La alquimia de la innovación, 10 palabras clave para innovar* (Cornella, Alfons; Flores, Antonio, 2007), se desarrolla una conversación donde los autores van desgranando claves para innovar y nos dan ejemplos reales de estas innovaciones. Parecía interesante recoger en este proyecto tanto un resumen de lo expuesto, como ejemplos para entender mejor la innovación y puntos de partida.

Un tema importante sería, una vez entendidas las claves a partir de las cuales innovar, relacionarlas de forma transversal. Ya que en muchos casos, lo ideal es la relación existente.

Cabe destacar la importancia que dan a la figura del innovador y las características que se dan en la mayoría de los grandes innovadores. Pasión y energía en aquello que creen y tienen clara su misión y su visión. Reivindican también la figura del hombre global, horizontal, como el renacentista Leonardo da Vinci.

Las claves para innovar, que se han seleccionado, según Cornella y Flores son:

1. Hibridar
2. Auténtico y/o honesto
3. Teamdividualism
4. Efímero/efervescente
5. Capilaridad
6. Radical

3.4.1. Hibridar

Hibridar es innovar conectando el conocimiento que ya se tiene gracias a la combinación de lo mejor de dos productos y/o servicios entre los que no existía ningún tipo de conexión. El objetivo, satisfacer nuevas necesidades que surgen y generar deseos de satisfacer estas necesidades. En la siguiente tabla se recogen ejemplos de hibridación.

Tabla 5 – Modelos de hibridación

HIBRIDOS	EJEMPLO
Para eliminar las situaciones de estrés del usuario	Vender pan en las gasolineras. Cambiar la imagen de la gasolinera y ofrecer un punto donde parar y comprar
Los dos extremos ganan	Speed Pass en las gasolineras. Gana la empresa, reduciendo costes, y el usuario gana inmediatez y comodidad
Entre los conceptos poseer y disponer	Renting, leasing. Estos modelos de alquiler permiten poseer un vehículo y disponer de un coche nuevo cada cierto tiempo o con unas condiciones adaptadas a las necesidades del momento.
Híbridos que ofrecen soluciones temporales personalizadas y evitan tomar soluciones drásticas	Cofidis, Casa Camper En ambos casos, se nos ofrece una solución instantánea a una necesidad imperiosa. En Casa Camper tenemos un hotel que ofrece las comodidades de una casa con los servicios de un hotel para aquellos que tienen que pasar una temporada en la ciudad.
Entre el servicio y el producto	Generas un producto para ofrecer un servicio, por ejemplo la tarjeta de crédito
Combinar las últimas tecnologías con un trato personalizado	Comprar los productos de directamente de la huerta al agricultor por internet
Las empresas Madonna	Aplicar fórmulas para reinventarse a partir de la última experiencia
Reformatear un sector o simplificarlo	<i>Imaginarium</i> , en este ejemplo, se da una vuelta al concepto del juguete, volviendo a sus orígenes, simplificando y satisfaciendo la necesidad de juego del niño y el interés educativo del juguete de los padres. Se conectan dos necesidades.
Aprovechar los movimientos del entorno	Agencias de viaje – ONG, aerolíneas de bajo coste (“aerobús” nombradas en el libro). Se conectan nuevas necesidades de la sociedad con antiguos servicios que se modifican para satisfacer estas necesidades de comunicación, viajar, conocer nuevas culturas desde un punto de vista más cercano y humano, etc

Fuente: elaboración propia

Hibridar es una estrategia innovadora en sí misma que hay que saber utilizar sistemáticamente con una metodología. Para ello es necesario:

1. Contar con la figura de personas que lideren y coordinen a los expertos más especializados para combinar conocimientos alejados entre sí.
2. Recuperar una visión renacentista del conocimiento. Es decir, considerar la importancia del conocimiento multidisciplinar y transversal que permita conectar ideas, productos o servicios. Conciliar la mejor investigación pura con su enfoque empresarial.

3.4.2. Autenticidad, honesto

Esta estrategia de innovar desde estos conceptos, toma como punto de partida la necesidad de recuperar el origen, la experiencia de sentir la esencia, y la búsqueda del respeto por la naturaleza y el ser humano (lo sostenible, lo ético, lo ecológico, etc.).

Si se aplica esta estrategia, hay que poner en valor el conocimiento y el nivel de exigencia del consumidor. Se hace necesario mantener una coherencia entre la innovación desde este punto y las acciones que se llevan a cabo como empresa / producto. Las empresas no sólo deben promocionar este concepto, sino que deben demostrar que es así.

Las claves para innovar desde este concepto son:

1. Fidelizar el target de la empresa manteniendo asociado el concepto de autenticidad / honestidad a todo lo que producen.
2. Un producto o servicio que consiga la fidelización de su público objetivo obtendrá el valor añadido de la recomendación por parte del consumidor a todo su círculo de contactos.
3. Si una empresa está dispuesta a ser honesta al vender autenticidad, aunque a veces signifique perder oportunidades de negocio, a la larga también puede ser la mejor estrategia para posicionarse.
4. Ser auténtico no es ser el mejor, sino mostrarse como es. No hay que confundir con parecer *cool*.
5. Una de las formas honestas para innovar es ofrecer productos y/o servicios a ciertos colectivos que no requieren más que unos niveles de autenticidad. Como por ejemplo los servicios del Banco Popular de Brasil a la gente con menos recursos.

6. La transparencia, la trazabilidad y la honestidad en relación al origen y el proceso de elaboración serán factores clave.
7. La búsqueda de lo auténtico permite reformatear el concepto clásico del lujo, para dirigirse a un consumidor que valora más sensaciones únicas. Por ejemplo, podrá considerarse un lujo los tomates comprados directamente de la huerta ecológica.
8. Introducir el elemento de reflexión en el acto de compra fomenta el valor de la honestidad y el reconocimiento de la autenticidad.
9. Lo auténtico permite eliminar procesos intermedios, y en algunos casos, convierte en el packaging en un paso superfluo. Por ejemplo, el concepto “*hecho al instante*” o “*hecho delante de mí*”.
10. Hay que partir de la base de que lo honesto / auténtico se engloba en una macro tendencia (la de “sentirse bien”, vivir saludablemente, la ecología y lo socialmente justo y económicamente sostenible), que cada día tiene más peso en el mundo globalizado.

3.4.3. Teamdividualism

Teamdividualism es un neologismo (de origen anglosajón) acuñado en Node⁶ para designar un nuevo modelo de estructura organizativa claramente en auge en todo el mundo. El término sirve para entender un modelo de estructura organizativa donde se favorece la relación entre el trabajo individual (la inspiración, la creación de nuevas ideas) y el colectivo (el desarrollo de las mismas por un equipo) con el objetivo de innovar sistemáticamente.

Un ejemplo de este tipo de innovación sería el desarrollado el modelo de investigación y trabajo colaborativo del software libre con Linux como cabeza visible.

⁶Node: compañía de servicios profesionales especializada en identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio para sus clientes en forma de nuevos productos o servicios.

El término *teamdividualism* favorece la aplicación del concepto “prototipo de concepto”, un ejemplo de esto serían las *spin off*⁷, prototipaje de empresas, como el modelo EBO de IBM, cuyo objetivo es probar oportunidades de negocio que, si no funcionan, se pueden “desinflar” sin dejar residuos.

El concepto nace por la necesidad de innovar desde la intuición de los individuos con más talento, pero de forma sistemática para que realmente se produzca la innovación. Es decir, estructurar un colectivo de talentos individuales a partir de una metodología de equipo.

Las claves para innovar a partir del *teamdividualism*:

1. Este modelo sirve sobre todo para apoyar a equipos de desarrollo de proyectos innovadores puros, facilitándoles el camino para que puedan reproducir más ideas y transformarlas en una realidad mediante una sistemática.
2. Es un modelo fundamental para crear equipos transnacionales, salvar grandes distancias intercontinentales, interculturales, egos personales y celos profesionales.
3. El *teamdividualism* facilita la aplicación del concepto “prototipo de negocio”
4. Es muy útil para orientarse hacia una nueva tendencia de consumo en auge: un producto o servicio que crea afiliación a un colectivo con objetivos o afinidades en común. (por ejemplo el iPod de Apple, Play Station, etc.)
5. Permite reciclar, en forma de consultores independientes agrupados en colectivos, sin tener que montar estructuras empresariales, a especialistas muy experimentados.

⁷ *Spin off*: término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma.

3.4.4. Efímero, efervescente

En el libro “*La alquimia de la innovación*” (Cornella, Alfons; Flores, Antonio, 2007) se define esta clave de efímero, efervescente como:

*“El concepto de **efímero, efervescente**, define una tendencia de mercado claramente en alza debido al constante bombardeo de estímulos al que se ven sometidos los consumidores y, sobre todo, las nuevas generaciones educadas ya en la cultura del hiperlinky del videojuego que las aleja de la concentración en un único producto o todo aquello que requiera demasiado tiempo y esfuerzo.”*

Es importante no confundir el concepto efímero, efervescente, con el consumo o compra compulsiva de los productos.

Utilizar este concepto para innovar requiere tener la capacidad de generar conceptos y nuevos escenarios donde competir.

Ser fugaz debe ser una estrategia, y no fruto de una improvisación, sino resulta complicado mantenerse en el mercado.

Utilizar esta clave para innovar es la aplicación de la teoría de la *Destrucción Creativa*⁸. Se trata de generar muchos productos con pequeños cambios como pasa en la evolución. Pequeños cambios genéticos dan lugar a grandes variaciones.

Lo más importante sería ser fugaz en una categoría de producto estable y con proyección de futuro.

Las claves para innovar con esta estrategia, recogidas por AlfonsCornella y Antonio Flores en su libro, son:

1. Lo fugaz es la antítesis de lo auténtico en lo que se refiere al concepto aplicado al tiempo.

⁸La destrucción creativa en economía es un concepto ideado por el sociólogo alemánWerner Sombart y popularizado por el economista austriaco Joseph Schumpeter en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia* (1942). Con él describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Para Schumpeter, las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo, pese a que puedan destruir en el camino el valor de compañías bien establecidas.

2. El mercado evoluciona muy rápido, por lo tanto las empresas han de responder con un diseño en tiempo real y al momento, basado en la innovación permanente y no la imitación.
3. Ser fugaz debe ser estrategia, y deben tenerse en cuenta los valores del producto con independencia de su fugacidad. Para evitar caer en la sobre especificación del producto.
4. Utilizar esta clave para innovar no es utilizar el diseño por el diseño del producto.
5. Es importante invertir esfuerzos en innovar desde la fugacidad en categorías de producto. Como por ejemplo se ha hecho en los relojes de la marca Swatch.

3.4.5. Capilaridad

Esta clave para innovar se basa en el concepto de innovación abierta. Es decir, preparar la organización para que haya un flujo de conocimiento que entra y sale.

La idea es crear redes de comunicación radial y con nodos, donde la información y el conocimiento es bidireccional. Estas redes están compuestas por los clientes, proveedores, incluso empresas de la competencia o afines al negocio.

El concepto de red es fundamental; hoy en día en muchos campos donde la innovación es constante, se necesita estar conectados con otros para poder ir avanzando.

Las claves para innovar a partir del concepto de capilaridad son:

1. Observar cómo están innovando en otras organizaciones, las mejores. Para ello se pueden crear talleres a nivel interno para analizar los mecanismos de innovación.
2. Crear espacios a nivel interno donde se puedan recoger las ideas de forma sistematizada y periódica.
3. Los nodos de la red deben gozar de cierta independencia y capacidad de decisión. Hay que garantizar flujos bidireccionales de la información y el conocimiento.
4. Compartir contactos comerciales y oportunidades de negocio.
5. Sistematizar la recogida de los inputs de los clientes y proveedores, para poder garantizar *feedback* adecuado y de calidad.

3.4.6. Radical

Para Alfons Cornella y Antonio Flores (2007) una de las principales clave para innovar en el futuro más inmediato es la innovación radical. Aquella que implica tal movilización de investigaciones, empresas e infraestructuras que, más que un nuevo sector punta, conlleven auténticas revoluciones socioeconómicas. Como ha ocurrido con la radio, la televisión o la red de redes, internet.

El gran reto consiste en encontrar, por parte de las empresas, un vínculo directo con personas capaces de hacer innovación radical. Y eso implica una conexión cada vez mayor con la Ciencia, porque la innovación *radical* sólo puede venir de ésta. Antonio Flores dice, para que una innovación radical se implante en la sociedad, debe ir vestida con un disfraz de normalidad y que, tanto o más importante que el descubrimiento científico, es la aplicación práctica que le encontremos y el uso que hagamos de ella.

A lo largo de la conversación que mantienen, hacen hincapié en la rapidez con la que se introducirán las nuevas innovaciones radicales en los mercados.

Me parece interesante remarcar el apunte que hacen sobre la innovación radical, que a diferencia de la innovación actual, que se hace para progresar, la innovación del S XXI será para sobrevivir.

Las claves que proponen para innovar el concepto radical son:

1. Establecer redes entre las empresas y el mundo de la Ciencia, como las Universidades, como fuente de conocimiento para crear innovación radical.
2. Trabajar con un modelo que permita integrar la más pura I+D+i con su amortización en productos comerciales. Su propuesta pasa por la creación de empresas semillas y *Spin off*.
3. Establecer puentes con la Universidad, aumentando la presencia de Doctores en las empresas que hayan realizado doctorados sobre necesidades concretas. Es una práctica que se está imponiendo en Escandinavia, para establecer procesos intelectuales sólidos de innovación sistémica.

4. CREATIVIDAD

El significado literal que tiene el término creatividad es engendrar. Se obtiene al establecer el origen etimológico. Un origen que se encuentra en el latín y en concreto en el verbo creare.

La creatividad es la capacidad de crear, de producir cosas nuevas y valiosas, es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. La actividad creativa debe ser intencionada y apuntar a un objetivo.

La creatividad es el principio básico para el mejoramiento de la inteligencia personal y del progreso de la sociedad y es también, una de las estrategias fundamentales de la evolución natural. Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta.

Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo.

Todos nacemos con una capacidad creativa que luego puede ser estimulada o no. Como todas las capacidades humanas, la creatividad puede ser desarrollada y mejorada.

4.1. Creatividad e innovación

El concepto de creatividad es actualmente, si cabe, más abstracto y más difuso que el de la propia innovación. A partir de las diferentes definiciones existentes se podría resumir como “*el proceso por el cual se transforman las nuevas ideas en realidad*”. Por lo tanto, el concepto de creatividad se refiere no sólo a la generación de la idea, sino a su puesta en marcha y desarrollo, o en el caso del proceso innovador, la puesta en valor práctico del conocimiento en los mercados.

Concretando en mayor medida el concepto de creatividad, Richard Florida (2002) en su obra “*The rise of the creative class*” señala una serie de características definitorias:

- Se trata de una faceta multidisciplinar de las personas.
- Implica diferentes aspectos del pensamiento, hábitos y experiencias de la persona.
- Es más amplia que la innovación tecnológica o las innovaciones en la gestión y la organización.

- Se cultiva a través del individuo pero sobre todo en la interacción de éste con su entorno social y económico.
- Sintetiza y refleja la convergencia de diferentes áreas de conocimiento.
- Incluye una componente “subversiva”, de cambio y ruptura con lo anterior (reflejo de la destrucción creativa que ya señalaba Schumpeter).
- Se manifiesta de diferentes formas: creatividad tecnológica (innovación), creatividad económica y creatividad artística y cultural.
- Implica una actitud proactiva al cambio.

En palabras del propio Florida, la creatividad “es actualmente la fuente decisiva de la ventaja competitiva” ya que “las nuevas tecnologías, las nuevas industrias, la riqueza y la prosperidad económica surgen de ella”.

Por ello, la creatividad como fuente de innovación contribuye a la mejora de la competitividad en términos generales. Esto es así ya que la creatividad influye directamente en las mejoras que, por un lado incrementan la eficiencia de los procesos productivos y de servicios (innovación en procesos) y por otro, en el desarrollo de los nuevos productos (innovación de producto y servicio). Todo ello revierte finalmente en la generación de valor añadido para el cliente, lo que permite diferenciarse de la competencia.



Figura 12 – Mecanismos de generación de la ventaja competitiva a partir de la creatividad.

Fuente: Imade

4.2. Creatividad, personas y organización

Tradicionalmente la creatividad ha estado identificada con ámbitos como el arte, la cultura o el pensamiento, y no tanto en los relacionados con el entorno económico y empresarial. Sin embargo, la creatividad puede ser puesta en práctica dentro de la empresa a través de técnicas que responden a un enfoque adaptado a la mejora competitiva de su actividad.

Por otro lado, dado que la creatividad constituye una característica inherente a las personas, de manera inevitable, se convierte en un elemento que afecta horizontalmente al conjunto de procesos propios de la actividad empresarial. La creatividad debe convertirse en este sentido en un valor más dentro de la cultura de empresa, en un aspecto transversal a toda la cadena de valor.

Las personas creativas suelen ser más flexibles, pueden y están dispuestas a cambiar de enfoques cuando abordan un problema. Por ello, la creatividad se estimula más en una atmósfera de tolerancia que tenga por objetivo la exploración de nuevas ideas y formas de hacer las cosas. En la siguiente tabla se recogen algunas de las características más relevantes en las personas creativas.

Tabla 6 – Características de las personas creativas

Con ideales y soñadoras
Intelectualmente curiosas
Con alegría y buen sentido del humor
Flexibilidad de pensamiento
Motivación, deseo de encontrar una solución mejor
Originalidad
Constancia e impulso
Apertura al cambio
Habilidad para la abstracción
Sensibilidad hacia el problema

Fuente: elaboración propia

Las empresas más creativas e innovadoras, además de una gestión eficaz, se caracterizan por la utilización sistemática de enfoques y técnicas creativas, lo que les permite alimentar el proceso continuo de innovación y generación de ideas y diferenciarse de la competencia. Resulta fundamental además contar con el apoyo de la dirección en el cambio de modelo de gestión facilitando la adopción progresiva de estructuras y metodologías de trabajo más flexibles, ya que es en un entorno de trabajo de estas características donde la creatividad puede aparecer con una mayor facilidad.

Para que el capital humano pueda desarrollar su creatividad, es necesario que la propia empresa posibilite su libertad de acción (dentro siempre de los límites impuesto por la planificación estratégica desde la dirección) y una mayor asignación de responsabilidades. Todos estos elementos aumentan la motivación del trabajador favoreciendo la aparición de ideas y su aplicación.

En la siguiente tabla se recogen los elementos que se han considerado más importantes, que favorecen la creatividad en las organizaciones.

Tabla 7 – Elementos que contribuyen a la creatividad en las organizaciones

Complejidad del trabajo
Mayores niveles de responsabilidad
Bajos niveles de control organizacional
Sistema de incentivación a la generación y puesta en marcha de ideas
Mayor autonomía de trabajo
Transparencia y flujos de conocimiento constantes
Apoyo y promoción desde la dirección
Formación continua en diversas áreas
Técnicas y dinámicas de trabajo en equipo
Compromiso con el trabajo
Cultura empresarial basada en la ambición y la mejora constante

Fuente: elaboración propia

4.3. El proceso creativo

Como se viene desarrollando a lo largo del trabajo, en las empresas ha surgido la necesidad de crear para competir en los mercados.

Para poner en marcha esta creación es importante desarrollar el proceso innovador, en el cual la generación de ideas (creatividad) es un paso fundamental.

El desarrollo de un nuevo producto comienza habitualmente con la búsqueda de nuevas ideas.

La sistematización de la innovación pasa por seguir los pasos de una forma ordenada, repitiéndolos una y otra vez hasta tener una verdadera fábrica de ideas.

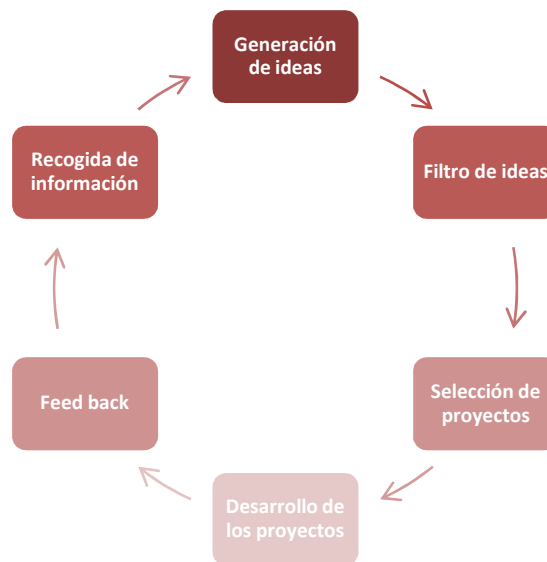


Figura 13 – El ciclo del proceso creativo e innovador

Fuente: elaboración propia

La generación de ideas tiene como propósito crear un gran número de ideas. La finalidad de las fases siguientes es reducir el número de ellas.

Hay que tener en cuenta que la creatividad debe estar presente en el desarrollo de todo el ciclo, para encontrar las soluciones, mejoras, etc.

4.3.1. Principios de la creatividad

La creatividad tiene por objetivo buscar nuevas ideas, sugerencias y/o soluciones a determinados problemas mediante la utilización de técnicas, normalmente más productivas en equipo. En el proceso creativo se pueden aplicar los siguientes principios:

1. El proceso de descubrimiento se puede reproducir voluntariamente
2. El proceso de descubrimiento es el mismo en todas las disciplinas
3. El descubrimiento se produce en el inconsciente.
4. Para llegar al inconsciente es necesario liberarse de la creencia de que las cosas no pueden hacerse de otro modo.
5. En el descubrimiento, los elementos afectivos (entusiasmo, gusto, simpatía, etc.) son más importantes que los intelectuales (razón, lógica, caculo, etc.)
6. Poner siempre en duda las soluciones del pasado es la regla de oro del trabajo creativo
7. El equipo de trabajo transversal es la unidad operativa de la creatividad.
8. El descubrimiento nace de la superposición de ideas, conceptos y técnicas, a otras ideas, conceptos o técnicas, inicialmente alejados entre sí. La superposición (unión) producida en el inconsciente se facilita mediante un “rodeo” o “excursión”.

La profesora Shelley Carson, una de las autoridades mundiales de la neurocreatividad, sostiene que para ser creativos es importante despertar la curiosidad, acumular mucho conocimiento, apagar el censor que llevamos en nuestra mente y pasar tiempo con personas diferentes y estar en contacto con la naturaleza.

4.4. Técnicas de creatividad

En la siguiente tabla se recoge un resumen de las técnicas más utilizadas para desarrollar la creatividad grupal en las organizaciones.

Tabla 8 – Técnicas de creatividad grupal

TÉCNICAS INTUITIVAS	Técnicas de trituración	
	Brainstorming	
	“FreshEyeTechnique”	
	Metodo Delphi	
	Sinéctica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analogía personal → identificación personal con los elementos de un problema ✓ Analogía directa → Comparación real con hecho, conocimientos o técnicas ✓ Analogía simbólica → empleo de imágenes objetivas e impersonales para describir el problema ✓ Analogía fantástica → utiliza la fantasía como camino para la consecución de un deseo
	Diagrama de afinidad	
TÉCNICAS ALGORITMICAS O ANALÍTICAS	Análisis morfológico (Zwicky)	
	Análisis causa – efecto (Ishikawa)	
	Seis sombreros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sombrero blanco → información neutra y objetiva ✓ Sombrero verde → nuevas ideas (Pensamiento lateral) ✓ Sombrero rojo → Genera / expresa emociones, sentimientos e intuiciones ✓ Sombrero amarillo → Señala el valor de la idea y sus beneficios ✓ Sombrero negro → Pensamiento crítico / lógico. Evaluación ✓ Sombrero azul → controla la organización del pensamiento del resto de sombreros.

Fuente: elaboración propia

5. GESTIÓN DEL TALENTO

La Gestión del Talento es un proceso estratégico de las organizaciones para desarrollar y mantener capital humano con talento, adecuado a las necesidades de la organización.

La retención del talento y la motivación del capital humano es la base sobre la que se cimenta una buena gestión de equipos. Algunos de los valores principales a la hora de favorecer el desarrollo de cualquier equipo humano, ya sea de una pequeña o gran empresa, son el buen clima, la flexibilidad laboral y el impulso de su carrera profesional.

El término fue acuñado por David Watkins en 1998.

José Medina, en el prólogo del libro “La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso” (Jericó, Pilar; 2012) escribe:

“El talento es el mayor patrimonio de las organizaciones y cada vez más va a suponer la diferencia estratégica entre las empresas excelentes y las meramente medianas.

Siendo el talento el recurso más valioso y escaso, es, con frecuencia, el pero gerenciado. Probablemente porque el talento, como muy bien dice Pilar, es un recurso que los humanos aportamos si queremos. Las contribuciones más exquisitas de las personas a las organizaciones ni se compran ni se venden, sino que se proporciona libre y generosamente, como el cariño y amor verdaderos.”

5.1. Definición de talento

El término talento viene del latín *talentum*, plato de balanza o peso.

En el Diccionario de la Real Academia Española se define como:

- Inteligencia (capacidad de entender)
- Aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación)
- Persona inteligente o apta para determinada ocupación

En el libro de Pilar Jericó, talento consiste en conocimiento, incluido en las capacidades, y además en compromiso y acción.

TALENTO = capacidades + compromiso + acción

Las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes.

El conocimiento deriva de la capacidad de aprender, trabajar en equipo e incorporar la tecnología para innovar o adaptarse al entorno. Los componentes del talento pueden visualizarse en la siguiente figura.

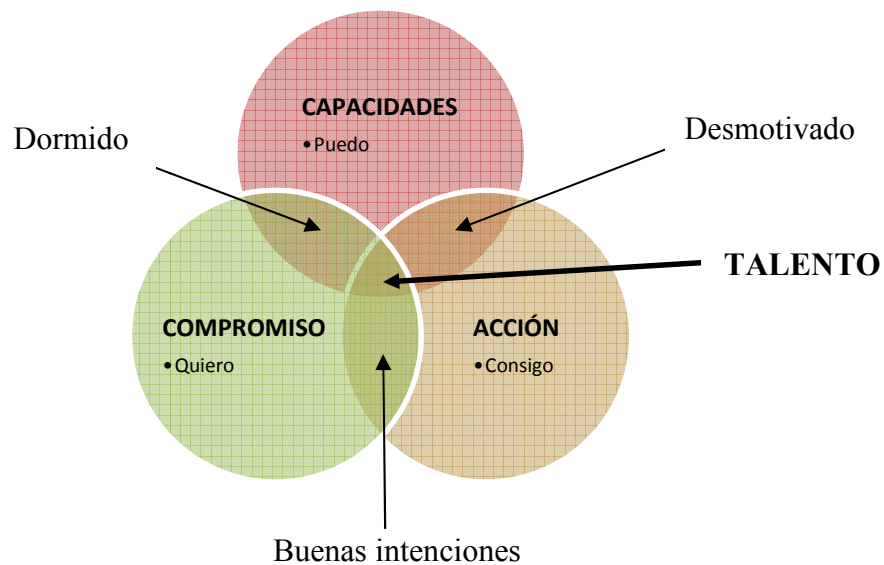


Figura14– Los componentes del talento

Fuente: Pilar Jericó, La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso.

En su libro Pilar Jericó también nos remarca que todos tenemos talento, pero no todos tenemos talento para todo.

Existen distintos tipos de talentos. Talento directivo, comercial, técnico, operativo, etc. Cada talento requiere unas capacidades diferentes, y debe desarrollarse en el entorno adecuado.

En la siguiente tabla se recoge un resumen de las principales diferencias entre un trabajador tradicional y un profesional con talento.

Tabla 9 – Del trabajador tradicional al profesional con talento

Trabajador tradicional	Profesional con talento
Lealtad a la organización	Lealtad a sí mismo, su equipo y sus proyectos
Búsqueda de estabilidad	Pasión por la acción y el cambio
Nivel medio de confianza	Alto nivel de confianza
Plan de carrera a largo plazo	Espera estar en la empresa poco tiempo
Enfoque de salario y posición	Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero
Le gustaría una vida equilibrada	Demanda un vida equilibrada
Miedo al cambio	Cómodo con el cambio
Ajuste a la nueva tecnología	Uso de la tecnología como segunda naturaleza (hábito)
Trabaja muchas horas	Prefiere ser juzgado por los resultados
Cree que la Dirección es capaz de responder a todo	Quiere que la Dirección sea consistente
Puede actuar en entorno donde se emplee el miedo	No actúa en entorno con miedo. Necesita margen de maniobra
Lema: “Trabaja duro y ten éxito”	Lema: “Trabaja bien, disfruta con tu trabajo, supérate”

Fuente: Pilar Jericó (2012), La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso.

5.2. Era del talento / conocimiento

La sociedad del conocimiento configura una nueva fase en la historia del hombre, una nueva sociedad y una nueva economía. Las distintas eras o economías que se distinguen son:

1. Economía agrícola
2. Economía industrial
3. Economía del conocimiento (o talento)

Los factores que intervienen en la economía principalmente son:

- Tierra (obtención de materias primas)
- Trabajo
- Capital
- Conocimiento

En la siguiente figura puede verse la evolución y como los distintos factores han ido cambiando su proporción en las distintas economías.

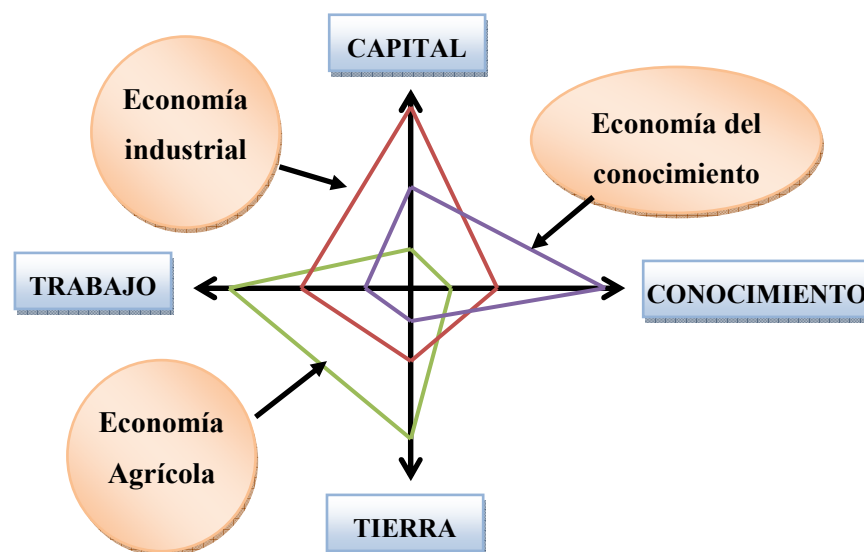


Figura 15 – Evolución hacia la Era del Conocimiento

Fuente: elaboración propia

La historia de la humanidad se ha desarrollado bajo el signo de la sociedad agrícola durante unos 10.000 años; pero después de la primera Revolución Industrial apenas han transcurrido 200 años hasta experimentar el tránsito que hoy vivimos a la sociedad del conocimiento.

El conocimiento no es una novedad en la empresa ni en las economías de las naciones. Lo novedoso hoy, es el papel crítico que adquiere y las posibilidades que para su desarrollo brinda la tecnología.

"En la nueva economía, el conocimiento se convierte en el principal recurso productivo. La tierra, el trabajo y el capital -los factores de producción tradicionales de los economistas- no desaparecen, pero se convierten en secundarios." (Peter Drucker)

"El conocimiento es el principal activo de las sociedades avanzadas y la garantía de poder hacer frente a los cambios" (Gary Becker).

En la economía de nuestros días, ni las materias primas, ni el capital aparecen ya como los factores que dan una ventaja competitiva a las empresas y a las naciones. Ésta reside hoy en el conocimiento.

5.3. La gestión estratégica del talento

La gestión del talento debe estar alineada con la estrategia del negocio y debe ser una prioridad del comité de dirección, involucrando a responsables de todas las áreas.

Las organizaciones que cosechan éxitos de la gestión del talento dan importancia a las siguientes cuestiones:

- Dedicar tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del entorno socio económico y mercado laboral en el que se mueven.
- Analizan su propia organización actual y futura para definir qué talento marca la diferencia en su negocio y en su tipo de organización.
- Actúan en toda la cadena de la gestión del talento (no sólo atracción y retención) y prestan especial atención a la identificación, el desarrollo y el despliegue de las personas que ya forman parte de la empresa.
- Involucran a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, desde el comité de dirección hasta el área de recursos humanos.



Figura 16 – El talento en contexto

Fuente: Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. Harvard Deusto Business review (noviembre 2008)

Pilar Jericó en su libro nos recuerda que no hay fórmulas o herramientas mágicas que sirvan para aplicar una buena Gestión del Talento en las compañías. Sin embargo, si que plantea tomar como punto de origen la estrategia de la compañía. Existen motivaciones muy diferentes para el profesional en función del tipo de organización y entorno.

Es importante definir a posteriori la propuesta de valor para el profesional, es decir, cuales son las causas por las que decidirá quedarse en la compañía. Esto no debe quedarse en un manifiesto de intenciones, sino que debe ser el ejemplo de cada día. Y por último, es necesario crear un entorno donde se construya el compromiso, pilar fundamental en la Gestión del Talento.

El proceso de gestión estratégica del talento abarca e integra diversas áreas de gestión. En la siguiente figura se recoge un esquema del proceso.



Figura 17 – La gestión estratégica del talento

Fuente: *Enfoque integral de Gestión del Talento, PeopleMatters, 2008*

5.3.1. Buenas prácticas para adecuar la gestión del talento a la organización

Entre las buenas prácticas, conviene resaltar las siguientes:

- Deciden el mejor enfoque de gestión del talento para su organización, en función de la estrategia, la cultura organizativa y los cambios necesarios; si es más adecuado un enfoque inclusivo que considere acciones de desarrollo a todos los niveles o uno exclusivo que focalice los recursos en los colectivos target.
- Piensan globalmente y actúan localmente. La estrategia y la política de talento se definen a nivel corporativo y son respaldadas por el comité de dirección. A partir de ahí, involucran a los directivos y al área de recursos humanos a nivel local: la dirección es consciente de que éstos son los profesionales locales que mejor conocen a los empleados, los clientes y otros interlocutores, las tendencias del mercado y las del mercado laboral, y saben mejor cómo adaptar el estilo de gestión para que sea eficaz.
- Forman a la primera línea directiva y a los gestores en la estrategia y los procesos de gestión del talento. De este modo, relacionan la gestión de personas de forma explícita con las prioridades del negocio, haciendo “la venta” de las ventajas del enfoque. Asimismo, recogen las aportaciones de los directivos y *managers* para enriquecer el sistema.

- Crean oportunidades específicas para la comunicación y coordinación entre las diferentes líneas de negocio o departamentos, organizando un comité de talento de la empresa (que incluye miembros del comité de dirección) y estableciendo el proceso interdepartamental de *talent review* cuando se identifica y valora el grado de talento existente en distintas áreas. Este trabajo conjunto, aunque puede resultar difícil en un principio, refuerza las relaciones de colaboración.
- Elaboran indicadores precisos que permitan medir los resultados y el rendimiento de la inversión en talento (cobertura del mapa de talento, número de candidatos internos para las vacantes, rotación no deseada por colectivos, número de sucesores para puestos críticos operativos a corto/medio plazo, ahorro de costes de reclutamiento, etc.). Estos indicadores, a su vez, sirven para llevar a cabo un seguimiento riguroso del proceso y evaluar el impacto, la efectividad, la eficiencia en el uso de los recursos, la agilidad de la respuesta y las sinergias logradas en la organización.

En la siguiente figura se recoge un gráfico sobre los principales obstáculos, que se han detectado, que hacen que la Gestión del Talento, no funcione correctamente.



Figura 18 – Principales obstáculos de la Gestión del Talento

Fuente: The McKinsey Quarterly, 2008, n° 1

5.4. Situación del Gestión del Talento en España

Las conclusiones de reciente estudio [Global WorkforceStudy 2012](#), realizado por la consultora Towers Watson, revelan que hay mucho trabajo por hacer para conseguir la satisfacción de nuestro tejido productivo: "Un 48% de los empleados piensa que no existe una correlación entre su salario y sus funciones, y un 42% opina que no se les compensa adecuadamente."

La solución a esta realidad reside en la renovación del estilo de liderazgo español para conseguir impactar directamente en el compromiso de los empleados. Además, en el actual contexto económico, el trabajador valora más que nunca la solidez de la empresa, así como una gestión eficaz en la que confiar para llevar a la compañía a "buen puerto".

Asimismo, los expertos enumeran una serie de pautas a seguir para conseguir la implicación y motivación de nuestro capital humano, que nos permita hacer de nuestro equipo una gran familia remando en la misma dirección:

1. Crear una marca funcional. Una de las claves para captar y retener el talento, consiste en construir una "marca" que destaque la buena reputación de la empresa como empleadora. Para ello, la compañía debe fundar una cultura organizacional que la diferencie del resto, y alinear su imagen externa con la interna, generando valores comunes y un sólido sentido de pertenencia.
2. Propiciar un buen clima laboral. El ambiente de trabajo es un pilar trascendental y decisivo para conseguir motivar y fidelizar al empleado. Las personas necesitan desarrollarse en un contexto en el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales. Es importante eliminar la sensación de presión en el trabajo, una tarea aún pendiente en las empresas españolas. Según el estudio de *Towers Watson*, en nuestro país casi la mitad de los trabajadores (49%) sufre estrés en el trabajo, variable que se encuentra por encima de la media europea, donde solo un 35% siente presión excesiva.
3. Impulsar la carrera profesional. Una de las mayores causas por las que se escapa en talento en las compañías es el estancamiento laboral o la dificultad a la hora de acceder a cargos de mayor responsabilidad. Por tal razón, hemos de fomentar la evolución en la carrera de nuestros empleados

de mayor talento, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades.

4. Instaurar sistemas de incentivos. Sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. A día de hoy, casi la mitad de las grandes empresas españolas utilizan Sistemas de Incentivos a Largo Plazo (ILPs) y gran parte de las que no cuentan con este tipo de planes tienen previsto hacerlo a corto plazo. En las pymes, este tipo de compensaciones se pueden hacer de una forma más personalizada, e incluso creativa. Según el estudio de Tower Watson, deben introducirse nuevos mecanismos de flexibilidad en el trabajo como elemento de compensación adicional.
5. Introducir políticas de flexibilidad productiva. Retener a los empleados otorgándoles una mayor flexibilidad horaria y permitiéndoles trabajar por objetivos es otra de las recomendaciones para cualquier empresa. De esta forma, se incrementará el compromiso y los trabajadores tendrán un balance positivo entre el trabajo y su vida personal.
6. Favorecer el emprendimiento interno. Para que los trabajadores se comprometan con la estrategia de la empresa, es imprescindible darles libertad a la hora de crear e innovar, de forma que no les limitemos a meros ejecutores. Así, se convertirán en "emprendedores corporativos", y se sentirán implicados con el proyecto y la organización.
7. Cultivar la comunicación. Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración. De este modo, sentirá que tiene un lugar que le pertenece y que puede colaborar activamente en el cumplimiento de las metas de la organización.
8. Ofrecer oportunidades formativas. Para que un trabajador permanezca en línea ascendente en su carrera profesional, es fundamental que renueve sus conocimientos constantemente, asimilando nuevas líneas de trabajo y conocimientos que le permitan avanzar día a día. Por ello, las organizaciones ponen énfasis en la responsabilidad del empleado de mantener su compromiso, motivación y resultados, a cambio de la oportunidad de fortalecer sus habilidades, talentos y competitividad en el mercado.

6. ORGANIZACIÓN 2.0

A lo largo del trabajo se han ido desgranando diferentes claves, que se resumen en los siguientes puntos:

- Las empresas deben caminar por la senda de la innovación para ser competitivas en el entorno actual de incertidumbre elevada
- Innovan las personas
- Para innovar necesitamos tener un entorno creativo
- La gestión del talento y su desarrollo es fundamental para obtener buenas ideas

Por estos motivos, se considera fundamental dar un enfoque sistémico a la innovación que deseamos en nuestras organizaciones, ya que:

- la innovación es un proceso sociocultural
- la innovación es un proceso complejo
- el número y la calidad de las ideas, las motivaciones de los actores y factores que participan en el proceso de creación son puntos esenciales de la innovación

Como conclusión, para caminar por la senda de la innovación es necesario producir un cambio en la cultura de las organizaciones.

Estos cambios deben producirse en una primera fase a nivel individual, en aquellos que deben liderar a los equipos de trabajo, para posteriormente realizar el cambio cultural en toda la organización.

Para conseguir estos cambios, en el trabajo se estudian dos sistemas o herramientas para generarlo: *el coaching y el mentoring*.

A estas nuevas organizaciones y su cultura las vamos a denominar 2.0. Por la implicación de la necesaria interacción y organización en red que es necesario que se produzca para hacer frente a los nuevos tiempos, y poder cambiar a una velocidad vertiginosa para adaptarse al entorno.

6.1. Definición y características de la cultura organizacional

Las organizaciones empresariales están compuestas por personas, y por lo tanto son como sociedades. Desarrollan su propia cultura interna.

Esta cultura organizacionales el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, normas y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes que forman las organizaciones.

En esta cultura organizacional existen las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización.

A su vez, es posible que se hayan creado otras subculturas por áreas o departamentos. Dónde los comportamientos entre departamentos difieren considerablemente.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Por este motivo, parece interesante entender bien su significado y su importancia para el buen desarrollo de la empresa o entender los cambios necesarios que hay que acometer en una organización.

La cultura ayuda a la organización a definir límites, transmitir la identidad interna y externamente, crear una estabilidad social interna entre los miembros, crear compromiso de los integrantes, etc.

Si tomamos como referencia los niveles neurológicos de Robert Dilts (Dilts, 2004), los factores básicos que dan forma a la cultura organizacional son:

1. Entorno – está constituido por los edificios, instalaciones, el diseño de las oficinas, etc. de la organización
2. Comportamiento – en este nivel están los comportamientos y actos específicos del grupo o del individuo. Es decir, lo que hace la persona o la organización en el entorno. Estos comportamientos en:
 - a. la organización, son los procedimientos y la forma de operar.
 - b. el individuo, son las rutinas de trabajo, actividades relacionadas con el puesto de trabajo.

3. Habilidades o capacidades – son las estrategias por las que la organización o el individuo seleccionan, planifican y dirigen sus acciones (comportamientos) dentro del entorno. Estas habilidades en:
 - a. la organización están relacionadas con la infraestructura disponible para que los miembros de la organización desarrollen la comunicación, la planificación, toma de decisiones, etc.
 - b. el individuo son las estrategias y habilidades cognitivas (aprendizaje, memoria, creatividad, etc.) que facilitan que se lleve a cabo la acción.
4. Creencias y valores – este nivel proporciona el motor o el freno que hace que las habilidades se pongan en funcionamiento para desarrollarlas al servicio de la organización. Este nivel constituye el núcleo de la cultura y el juicio.
5. Identidad – este nivel es sustentado por las creencias y valores. Refleja quién hay detrás, es el sentido de función y de misión en la organización para cada individuo. También existe una identidad conjunta como organización y que se presente en el exterior.
6. Transpersonal – este nivel está relacionado con la percepción que el individuo tiene del sistema mayor al que pertenece y en el que participa. Hacia quién o hacia qué van dirigidas las acciones, proporcionando un sentido y un propósito al resto de los niveles anteriores.

Dilts escribe “cada nivel funciona integrado en el nivel inmediato inferior y operando sobre él. Los grupos de cambio o de actividad en un determinado nivel influirán también sobre el nivel inmediatamente superior”. Es decir, para cambiar comportamientos de la organización o el individuo, es necesario realizar el cambio a un nivel más profundo, en el nivel de habilidades o incluso creencias y valores.

Se ha considerado importante introducir los niveles neurológicos para tener una mayor comprensión de la importancia de realizar los cambios culturales de la organización en los niveles correctos. Estos cambios deben producirse en las personas, que son quienes dan forma a la cultura.

6.2. Definición de Empresa 2.0 y cultura innovadora 2.0

La primera vez que se acuñó el término Empresa 2.0 fue en el año 2006. Fue introducido por Andrew P. McAfee en un artículo publicado en la revista MIT Sloan Management Review.

Andrew P. McAfee hacía referencia con este término a las empresas que empezaban a utilizar de forma emergente plataformas de comunicación social. Es decir, aplicaciones de la web 2.0.

Estas empresas, según McAfee, tenían unas características. Estas características o puntos las definió con el acrónimo en inglés SLATES. Su significado es:

- *Search* (buscar): las personas buscan y encuentran lo que necesitan para su actividad laboral navegando por los contenidos mejor o peor organizados de sus intranets corporativas. Encontrar lo que buscas es el argumento básico para estas nuevas empresas.
- *Links* (enlaces): la tecnología de búsqueda de información es mediante enlaces. Es decir, la información es estructurada en enlaces (como lo hace google), no se busca mediante secuencia de principio a fin los archivos. Sino que un enlace te lleva a otro.
- *Authoring* (autoría): McAfee afirma que todo el mundo puede producir y generar sus contenidos. Mostrar lo se sabe y generar tráfico hacia esa información, siempre que sea útil para los demás.
- *Tag* (etiqueta): la información es etiquetada con palabras clave (tag). Lo que ayuda a encontrar el contenido que se está buscando, y se acerca a la estructura de organización propia del ser humano.
- *Extensions* (extensiones): se introduce el sistema de recomendación de un contenido a otro para ir enlazando información y favorecer la búsqueda de contenido relevante. Se produce una extensión en red.
- *Signals* (señales): las señales (las tecnologías RSS) nos ayudan a estar informados de aquellos contenidos que nos interesan de forma rápida y eficiente. No es posible buscar y seguir la pista a todos los contenidos que se publican.

Los efectos de la web 2.0 observados en la sociedad hicieron que las empresas se plantearan introducir este nuevo modelo en el entorno empresarial. La web 2.0 está dirigida a los usuarios de la red, la Empresa 2.0 está dirigida a los empleados, clientes, proveedores, *stakeholders*, etc.

Las herramientas más comunes implantadas en las Empresas 2.0 son las que se encuentran también en la web 2.0. Por ejemplo blogs, wikis, sindicación de contenidos mediante RSS, intranets, etc. Todo esto facilita mantener un contacto constante de la empresa con su entorno interno y externo.

El término Organización 2.0 y Cultura innovadora 2.0 recoge el concepto de Empresa 2.0 descrito y le añade la necesaria profundidad que a nivel humano esto significa. Es decir, los nuevos valores y creencias sobre los que se sustenta el 2.0. Por debajo de los comportamientos de búsqueda de contenidos, de creación de los mismos, etc., se encuentran valores como la igualdad de oportunidades, meritocracia, colaboración, etc., y creencias sobre las ventajas que ofrece trabajar en red con otras áreas y círculos de influencia de la empresa. Todo ello, para estar en constante evolución y relacionado con un entorno cambiante y con una gran incertidumbre.

Este cambio organizacional debe entenderse como un desafío para poder adaptarnos a un nuevo entorno desconocido. Este cambio no debe entenderse como un problema técnico que debe gestionarse, sino como un cambio profundo en la estructura mental de las personas que componen la organización.

Virginio Gallardo, en su blog⁹ nos dice sobre las Organización 2.0:

“No hay una definición oficial de que es una organización 2.0. Es una etiqueta que se pone a las organizaciones que tienen una cultura innovadora y que tienen una forma diferente de entender el poder. Son organizaciones innovadoras donde el poder se encuentra distribuido y donde la innovación es la característica esencial.

Esta habiendo un cambio de las estructuras de poder, y el rol de los trabajadores y de los líderes ya es diferente. Además, todo está manejado con herramientas 2.0 que permiten dar más protagonismo al talento y a la creatividad de las personas.”

⁹ <http://supervivenciadirectiva.com>

6.2.1. Cultura innovadora

La cultura innovadora según diversos autores sería aquella que potencia el comportamiento y valores innovadores, y que posee una gran capacidad innovadora, ya que cuenta con un talento capaz de crear e innovar.

Para Juan Carrión (2009), lo importante es identificar los rasgos o factores que hacen que una cultura organizativa sea innovadora. Es decir, que permite que los individuos sean capaces de pensar de forma activa, cuestionarse las normas establecidas, proponer ideas, entender los cambios como retos, etc.

Carrión identifica tres tipos de culturas organizativas:

1. Las viajeras → entienden el cambio como algo continuo, se percibe como necesidad.
2. Las turistas → entienden el cambio como algo que se planifica en un tiempo concreto
3. Las sentadas en un sillón → entienden que no es necesario cambiar. Gran resistencia al cambio.

En la tabla 10 (Carrión, 2009) se recoge un listado de las dimensiones y los niveles de una cultura innovadora.

En el libro (Gallardo, y otros, 2011) se recoge un modelo que permite medir la cultura organizativa innovadora. Este modelo mide los factores que crean las condiciones para que la creatividad y la innovación se produzcan. Es conocido como el Modelo de los Cuatro Factores Adaptativos de Humannova. Su objetivo es medir los valores básicos de las empresas 2.0.

Desde Humannova proponen medir el estado de la cultura organizativa en dos fases:

1. Fase cuantitativa, para ello utilizan cuestionarios que pasan a los trabajadores.
2. Fase cualitativa, para ello utilizan entrevistas personales y “focusgroups”. Son como grupos de diagnóstico.

En la tabla 11 se recoge el modelo propuesto en (Gallardo, y otros, 2011). Nos sirve además para completar el que se ha presentado anteriormente.

Tabla 10 – Dimensiones y niveles de una cultural innovadora (Carrión, 2009)

DIMENSIÓN	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Orientación al proceso	Alta	Cómo se hacen las cosas
Profesionalidad	Alta	
Apertura al entorno	Alta	Sistema abierto
Nivel de control	Bajo	Alta libertad y alto poder de decisión
Control normativo	Bajo	
Distancia de poder	Baja	Naturalidad en las interacciones a todos los niveles
Evitación de la incertidumbre	Baja	No se evita la incertidumbre, se enfrenta
Orientación humana	Alta	Nivel de importancia de las personas que forman parte de la organización, atención a sus problemas
Asertividad	Alta	En cualquier proceso de comunicación
Igualitarismo de género	Alta	Que lo importante sea el talento, no el sexo
Diversidad	Alta	Diversidad en todos los sentidos: sexo, formación, raza, experiencias, modelos mentales, etc
Orientación de futuro a largo plazo	Alta	Desterrar los comportamientos cortoplacistas
Orientación de rendimientos	Alta	Los resultados son importantes, pero no a cualquier precio
Individualismo / colectivismo	Alta	Integra un cierto nivel de individualismo con una alta capacidad para trabajar en equipos de proyecto
Colectivismo organizacional	Bajo	Diversidad de modelos mentales
Orientación a los equipos	Alta	Grado de organización del trabajo en equipo
Innovación y riesgos	Alto	Grado en el que se anima a los miembros de una organización a que sean innovadores y corran riesgos controlados
Análisis y minuciosidad	Medio	Grado de exactitud, análisis y atención a los detalles a la hora de tomar decisiones
Agresividad externa	Alta	Nivel de competitividad en el mercado
Agresividad interna	Baja	Nivel de competitividad entre los miembros de la organización, departamentos, etc.
Colaboración interna	Alta	
Estabilidad	Baja	Grado de inercia organizativa y nivel de resistencia al cambio
Cultura histórica	Baja	Influencia de creencias y valores de los fundadores

Tabla 11 – Modelo de los Cuatro Factores Adaptativos de las organizaciones 2.0 de Humannova

Factor I – Orientación a resultados	
Exigencia de estándares	Exigente frente a complaciente
Reconocimiento y recompensa	Meritocracia frente inequitativa
Claridad de objetivos	Organizada frente confusa
Factor II – Orientación a personas	
Desarrollo y profesionalidad	Desarrolladora frente orientada corto plazo
Afiliación y respeto	Cálida frente a fría
Identidad y lealtad	Comprometida frente individualista
Colaboración y equipo	Colaborativa frente competitiva
Factor III – Orientación externa	
Iniciativa estratégica	Visionaria frente operativa
Aprendizaje externo	Adaptiva frente reactiva
Cliente/mercado	Orientación cliente frente orientación interna
Abertura y colaboración	Abierta, colaboradora frente competitiva
Factor IV – Orientación interna	
Rol jerárquico	Cercana frente disciplinada
Comunicación orientadora	Abierta frente opaca
Control y riesgo	Descentralizada frente centralizada
Autonomía y empowerment	Autónoma frente supervisada

Fuente: (Gallardo, y otros, 2011)

6.3. Redarquía frente a jerarquía

En el capítulo dos del presente trabajo se han repasado las estructuras de organización más generalizadas, pertenecientes a una organización jerarquizada.

Jerarquía, en una organización, puede definirse como cualquier orden por el cual uno depende de su superior y dirige a su vez a un inferior. Se define así el orden de mando. A través de la jerarquía se establecen las relaciones de autoridad.

Las organizaciones jerarquizadas nacieron en la Era Industrial y dieron respuesta a dos objetivos de aquel momento: la eficiencia y la productividad, la gestión de un gran número de trabajadores en la cadena.

Hoy en día, un gran número de las organizaciones jerárquicas han acabado convertidas en auténticas organizaciones de poder, donde prima el interés individual al de empresa.

Redarquía es un concepto que ha puesto en danza Cabrera, J., *Conversaciones sobre redarquía*, 2011, <http://redarquia.wordpress.com/>.

La web 2.0 y las redes sociales nos han recordado que compartir crea un valor añadido a aquello que se comparte. Las redes permiten que todos podamos aprender, crecer y desarrollarnos con la información compartida en ellas. Los valores sobre los que se asienta esta nueva forma de crear son la transparencia, la autenticidad y la confianza.

La esencia de esta nueva era es la colaboración masiva, el reconocimiento de la inteligencia colectiva como vía de desarrollo.

De la necesidad que existe en la sociedad de construir nuevas organizaciones más ágiles, abiertas, transparentes y participativas nace el concepto de redarquía.

José Cabrera (2011) recoge:

La redarquía establece, pues, un orden alternativo en las organizaciones. Un orden no necesariamente basado en el poder y la autoridad de la jerarquía formal, sino en las relaciones de participación y los flujos de actividad que, de forma natural, surgen en las redes de colaboración, basadas en el valor añadido de las personas, la autenticidad y la confianza.

Ejemplos de funcionamiento en redarquía estarían las comunidades de creación de software libre, Linux, open office, etc.

En la siguiente tabla se recoge las principales diferencias entre jerarquía y redarquía.

Tabla 12 – Diferencias entre jerarquía y redarquía

JERARQUÍA	REDARQUÍA
“orden y mando”, burocracia.	Comunidades con estructuras horizontales
Planificación desde arriba a abajo y cumplimiento de normas.	Aplicación de sentido común y propuesta de cambios e ideas de abajo hacia arriba.
Las decisiones vienen de arriba y bajan en cascada	Las decisiones emergen desde abajo, desde las redes de colaboración
Relaciones unidireccionales	Relaciones multidireccionales
Premios y castigos	Meritocracia. Reconocimiento y autoestima de los miembros

Fuente: elaboración propia



Figura 19 – Imagen de la estructura redárquica

Fuente: imagen de internet

6.3.1. Características de las estructuras redárquicas

Según Cabrera la redarquía es la estructura idónea para resolver los problemas complejos a los que nos enfrentamos, porque es capaz de abordar el problema desde una perspectiva global, en la que todos los agentes involucrados forman parte de la solución.

La base sobre la que se asienta una estructura redárquica, es la colaboración y la inteligencia colectiva, y los pilares son los valores (autenticidad, honestidad, confianza, sinceridad, etc.) que se acordado.

En un reciente estudio publicado por el MIT¹⁰ se demuestra la existencia de la inteligencia colectiva, definida como la capacidad de trabajar en equipo de forma eficiente. Esta depende, según los investigadores, de la dinámica de funcionamiento del grupo. Esta dinámica, a su vez, estaría en función de la “sensibilidad social” de los miembros de cada equipo, entendida como la capacidad de ser flexibles en la asignación de ocupaciones y de hacer partícipes a todos los miembros en la resolución de los desafíos.

En la siguiente tabla se muestra las propiedades que definen y caracterizan una estructura redárquica según José Cabrera.

Es interesante considerar el punto de vista de Cabrera sobre jerarquía y redarquía. Al respecto escribe (Cabrera):

“Es muy importante entender que el nuevo orden emergente no va acabar con las jerarquías. Simplemente, va a complementarlas y a mejorarlas, haciéndolas más transparentes y eficaces, dotándolas de las herramientas necesarias para aprovechar al máximo las posibilidades de colaboración, y proporcionándoles un sistema capaz de resolver los problemas complejos.

No se trata, por tanto de dos modelos excluyentes, sino de dos estructuras complementarias. De hecho, las jerarquías siguen siendo fundamentales en las organizaciones a la hora de establecer el vínculo entre alineamiento, apoderamientos y “accountability”¹¹. Eso es así porque no está nada claro que la toma de decisiones, y la asunción de responsabilidades, puedan ser asumidas siempre de forma colectiva.”

La redarquía es por tanto una estructura centrada en el ser humano, que busca equidad, sostenibilidad y construye un mundo menos orientado al poder.

¹⁰http://www.tendencias21.net/Demostrada-la-existencia-de-la-inteligencia-colectiva_a4929.html

¹¹ El significado en español: responsabilidad

Tabla 13 – Propiedades de las estructuras redárquicas

PROPIEDAD	DEFINICIÓN
Colaboración	Permite desarrollar la inteligencia colectiva, para resolver problemas, innovar, etc.
Autogestión	Cada agente dispone de su propia autonomía para tomar sus propias decisiones, y gestionar su aportación al bien común.
Transparencia	Es fundamental que exista transparencia en la información compartida para generar conocimiento.
Emergencia	Las soluciones emergen de forma natural, ágil y espontánea de abajo a arriba en cuanto el problema o innovación es detectado
Coherencia	Es necesario que en las conversaciones, en la iteración exista una alineación de los niveles neurológicos (que se han visto anteriormente en el trabajo)
Participación	El liderazgo y la innovación son tareas compartidas por todos. El propio proceso de creación es participativo.
Interdependencia	Todos los puntos de la red están conectados. Lo que ocurre en un punto de la red afecta a otros nodos.
Apertura	Las estructuras son abiertas y capaces de auto gestionarse y organizarse en función de la tarea o proyecto a llevar a cabo.
Adaptabilidad	Estas estructuras se adaptan de forma continua a las necesidades y al entorno basándose en el feedback constante
Libertad	Cuanto mayor es el grado de libertad, mayor es la estabilidad de la organización. Se fomenta la libertad de expresión como críticas constructivas para crear.
Confianza	Sin confianza no hay colaboración y sin colaboración no hay inteligencia colectiva y por lo tanto no hay una red redárquica. La confianza debe ser un pilar de la cultura organizacional.
Aprendizaje	Es necesario crear espacios donde compartir la información, el conocimiento, expresar ideas y utilizar estos espacios como medios para transmitir experiencias de nuevas formas, nuevo modelos mentales, herramientas, etc.

6.4. Características de las organizaciones 2.0

Una organización 2.0 tiene una cultura innovadora 2.0 porque tiene una estructura redárquica principalmente, equilibrada con una jerarquía.

Algunas de las principales características que definirían una organización 2.0 son:

- Está centrada en las personas.
- Define y comparte con toda la organización la misión, visión, valores y creencias.
- Es transparente, las estrategias, datos, informaciones, etc. son conocidos por toda la organización.
- Su estructura es redárquica, equilibrada con la jerarquía.
- Se preocupa por búsqueda y gestión del talento.
- Crea espacios para comunicar y compartir. Así se consigue poner en marcha la inteligencia colectiva.
- Se garantiza la conexión y la escucha activa con el mercado, clientes, proveedores, etc. Con todos los nodos de la red.
- Pensamiento global y largo plazo.

La organización en sí con su cultura y su estructura facilita caminar por la senda de la innovación.

En la siguiente figura se recoge la ilustración de cómo es una organización 2.0 con una estructura redárquica, teniendo en cuenta el símil con los niveles neurológicos de Dilts.

Los valores y creencias que se recogen pueden adaptarse a las cualidades específicas de cada organización, dando mayor importancia a unos u otros. Aunque deberían tenerse en cuenta los que se expresan como principales.



Figura 20 – Estructura redárquica en una organización 2.0

Fuente: elaboración propia

7. LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO

A lo largo de todo el trabajo se ha ido desgranando la base de este estudio. La necesidad de caminar y desarrollar las Organizaciones en la senda de la innovación. Se ha visto qué se entiende por innovación, y qué tipo de organizaciones están llamadas a caminar en la innovación.

Uno de los temas relevantes que se ha recogido es la idea de que caminar en la innovación empieza y acaba en la gestión de las personas, que son quienes innovan. Por ello, es importante centrarnos en el liderazgo que debe darse en la Organización 2.0 y cómo gestionar los cambios que deben producirse.

En el libro de (Gallardo, y otros, 2011) se recoge:

“Uno de los grandes descubrimientos del siglo pasado fue descubrir que la inteligencia individual era, sobre todo, inteligencia emocional y que el liderazgo estaba asociado a valores.

Uno de los grandes descubrimientos de este siglo será descubrir que la inteligencia colectiva es también inteligencia emocional y que depende de los valores de la empresa. Emociones y valores que se convierten en comportamientos organizativos, eso que denominamos más técnicamente como cultura empresarial”

“La principal misión del nuevo directivo es crear otros líderes, asegurar que existan las condiciones del liderazgo distribuido. Es decir, convertir su organización en un lugar donde haya el máximo número de personas con elevada capacidad de decisión, donde cualquier persona en su comunidad sea capaz de implantar sus ideas o las de los demás. La principal misión será convertir su organización en una Organización 2.0.”

Con estos párrafos se puede introducir la necesidad de desarrollar un liderazgo transformador y distribuido para poder generar la cultura innovadora, que cree las Organizaciones 2.0 capaces de caminar por la senda de la innovación.

El liderazgo debe ser distribuido para poder garantizar una organización redárquica. El líder debe asegurarse de la fluidez del liderazgo en toda la organización, tanto vertical como horizontalmente. Además, debe ser capaz de generar transformaciones en el resto de la Organización. Esta transformación, los cambios necesarios, únicamente se producirán si las transformaciones empiezan por el propio líder, y comprende la naturaleza humana

intrínseca en la resistencia al cambio, es decir, desarrolla una empatía que empieza en la aceptación y no juicio de las personas que le rodean.

Para (Gallardo, y otros, 2011) el modelo de Organización 2.0 sería el recogido en la siguiente figura.



Figura 21 – Modelo de Organización 2.0

Fuente (Gallardo, y otros, 2011)

7.1. Gestión del cambio

Para poder comprender las características del liderazgo que se necesita y los diferentes tipos de liderazgo, es necesario entender, en un primer momento, que es el cambio, que implica y cómo debe gestionarse.

En numerosos estudios se habla de que la transformación organizativa fracasa en un 70% de los casos. Para abordar esta terrible cifra aclararemos el concepto de transformación entendido como cambio.

Por cambio se entiende una transición que ocurre de un estado a otro. A nivel organizativo se podría decir que el cambio es una variación más o menos profunda de la realidad existente, percibida como lo “normal” por la organización.

El cambio suele estar relacionado directamente con el miedo humano a enfrentarse a situaciones que se quedan fuera del control de lo cotidiano.

Los cambios al igual que la innovación, pueden ser de dos tipos:

- Cambios dentro del sistema, pero que no lo modifican, sería el equivalente a la innovación incremental
- Cambios que modifican el sistema, el equivalente a la innovación disruptiva.

Una de las grandes barreras para el cambio es que no suelen contemplarse los cambios de las personas, es decir sus emociones, creencias, comportamientos, supuestos, etc.

Otra de las barreras es el miedo que se da en los entornos laborales. Pilar Jericó los clasifica en los siguientes tipos:

- Miedo a la supervivencia
- Miedo al rechazo
- Miedo al fracaso
- Miedo a la pérdida de poder
- Miedo al cambio (este último afecta y es afectado por todos los anteriores).

Para trabajar todos estos miedos y cambios de creencias, emociones, etc. hay que desplegar y manejar adecuadamente las herramientas de gestión del cambio.

También es interesante conocer cómo funciona el cerebro, y tener en cuenta la disonancia cognitiva y la autojustificación, como causas de la resistencia al cambio.

7.1.1. El proceso para gestionar el cambio

Las herramientas deben desplegarse en un entorno que posibilite el cambio cultural de la organización.

Juan Carrión (2009), recoge que los factores internos más relevantes que facilitan el cambio cultural y el nivel de conciencia son:

- El logro – la organización ha llegado a un punto de estancamiento evolutivo, y necesita nuevos retos
- La disonancia – existe una insatisfacción generalizada en la organización con la situación actual, y reclaman el cambio.
- Visión – llegados a este punto es necesario que en la organización haya una visión del estado futuro, a dónde se quiere ir
- Apertura – si los puntos anteriores están en marcha, entonces es posible que la organización este abierta al cambio.

Además de estos factores Carrión también hace referencia a la necesidad de que exista una autocrítica sincera y profunda para poder cambiar a nivel individual y como organización.

Para liderar el camino de la innovación se hace necesario definir un proceso de cambio que garantice un resultado exitoso. Se ha considerado interesante presentar en este trabajo El viaje de las ideas: Las siete herramientas de la innovación, recogido en el libro (Gallardo, y otros, 2011). “Las herramientas te permiten “descodificar” el comportamiento organizacional y de las personas en momentos de cambio y establecen las bases sobre las que se construirá el éxito o el fracaso de la idea”

Estas herramientas están recogidas en tres grandes fases, siguiendo un orden en el proceso. En la siguiente figura se recoge el esquema de El viaje de las ideas.

En el proceso de cambio se establece en las siguientes etapas:

1. **Liderar la idea:** involucrar a la organización es parte fundamental del proceso. Por este motivo se recoge la gestión del cambio en tres etapas:
 - a. Crear la necesidad de cambio
 - b. Crear comprensión y emociones positivas en la organización
 - c. Planificación creíble orientada al resultado, este debe estar bien definido y orientado
2. **Crear equipos de cambio:** establecer equipos que colaboren entre ellos y lideren los cambios en un paso importante. Con ello se consigue impulsar la idea de que la innovación es necesaria.
3. **Comunicar y comprometer:** las personas se comprometen con lo que conocen, entienden e interiorizan. Por este motivo es importante, también, definir las estrategias de difusión de la información y los indicadores de control.
4. **Arquitectura organizativa y procesos:** el proyecto de cambio debe convertirse en realidad. Para ello es necesario realizar el estudio de las tareas, cambiarlas si es necesario e incluso modificar la estructura de la organización.
5. **Desarrollo organizativo y cultura:** los cambios precisan anclar o fijar nuevos valores y creencias organizativas para que las personas se pongan en marcha.
6. **Evaluación de las personas:** los nuevos comportamientos y los nuevos desempeños en las personas requieren una planificación microorganizativa y personalizada. Se necesita actuar sobre las motivaciones mediante herramientas que permiten alinear las personas con la idea: retribución, formación, reconocimiento, etc.

7. **Desarrollo de las personas:** son las herramientas que permiten el desarrollo personal que van desde la gestión del conocimiento a la formación. Es necesario cambiar el saber y las competencias y valores de las personas. El desarrollo personal es la principal herramienta del desarrollo organizativo.

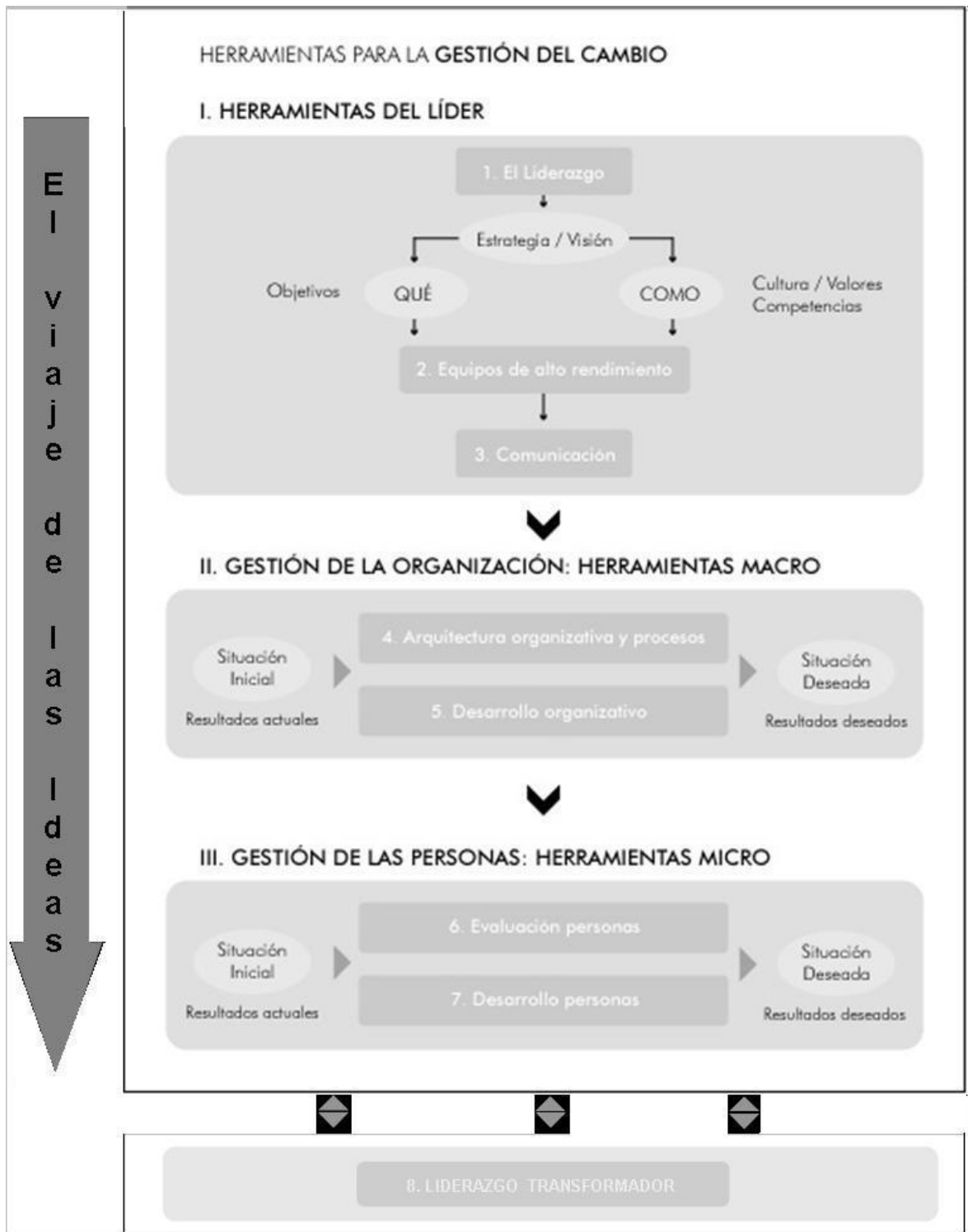


Figura 22 – Las siete herramientas de la innovación

Fuente: (Gallardo, y otros, 2011)

7.2. Liderazgo

La clave para dominar el cambio e incluso provocarlo dependerá de la capacidad de liderazgo de la organización y del tipo de liderazgo que se ejerza.

En el libro (Gallardo, y otros, 2011) se recoge:

“Para que las empresas del S XXI sean innovadoras necesitamos gestores de intangibles humanos que sepan crear una nueva cultura donde sea posible replantearse de nuevo aspectos básicos del negocio.”

En un sentido amplio, el liderazgo puede ser definido como la capacidad para influir en otras personas para la consecución de algún objetivo.

7.2.1. El líder

El líder es una persona que influye sobre los demás, debe ser inteligente, persuasivo, asertivo, emprendedor, con poder de convencimiento y debe poseer sobre todo un gran autoconocimiento de sí mismo. Para poder influir realmente en los demás debe darse el ciclo de la influencia, esto es:

1. Conocerse a sí mismo, autoconocimiento
2. Gestión y motivación de uno mismo
3. Conocimiento de los demás
4. Gestión de los demás e influencia

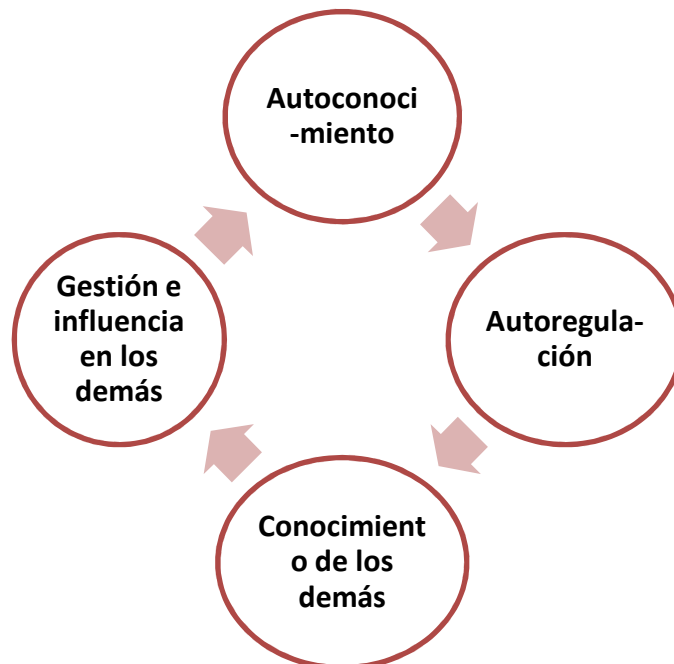


Figura 23 – Círculo de influencia

Fuente: elaboración propia

El nuevo líder es un gestor de equipos. Debe ser capaz de crear el entorno adecuado que permita el desarrollo del talento del equipo y la capacidad del equipo para autogestionarse, para que el equipo pueda ser creativo e innovador.

Podría decirse que el nuevo líder debe tener competencias de un coach¹², para poder ser un líder capaz de transformar realidades. Estas competencias se recogen la siguiente tabla.

Tabla 14 – Competencias del líder - coach

Competencias del líder coach
Autoconciencia y responsabilidad
Crear contextos de confianza
Empatía
Escucha activa
Preguntas poderosas para la conversación inteligente
Autogestión
Flexibilidad y creatividad
Gestión del proceso: establecer objetivos, planes de acción, feedback y evaluación
Comprensión del cambio organizacional
Visión sistémica

Fuente: Sáez, N.; Trullen, J. “Ya eres líder” (2012)

Por lo tanto, se puede concluir que liderar es tener una visión, marcar la pauta y movilizar a las personas para que den lo mejor de sí mismas.

¹² Coach, persona que lidera, acompañante en un proceso de coaching

7.2.2. *El líder de segundo grado*

Este tipo de liderazgo es el que define Juan Carrión en su libro (Carrión, 2009).

Carrión escribe “las personas con talento reclaman un nuevo tipo de líder. Un líder evolucionado que sea capaz de concebir la empresa desde el enfoque humano e integral”.

Para Carrión los líderes de segundo grado deben desarrollar competencias en cuatro ámbitos:

1. Estratégico
2. Organizativo
3. Relacional
4. Humano

En la tabla 15 se recogen las competencias dentro de cada uno de los ámbitos.

Para Carrión las competencias anteriores de nada sirven si el líder no tiene humildad y ética.

Tabla 15 – Competencias del líder de segundo grado. Juan Carrión (2009)

Competencias estratégicas	
Visión	Poseer una visión integral del mundo y la empresa. Entender las interrelaciones en el entorno, la organización y entre entorno y organización
Intuir	Ser capaz de intuir lo no evidente y arriesgar
Emocionar	Ser capaz de desarrollar una visión emocionante y transmitir esa pasión
Decidir	Aunque el líder de segundo grado tomará la mayor parte de las decisiones en equipo, deberá involucrarse en el proceso de la toma de decisión con valentía y responsabilidad
Competencias organizativas	
Liberar	Ofrecer libertad de pensamiento y acción
Aglutinar	El líder consigue que el equipo aporte más que cada una de las partes por separado. Sacar partido a la inteligencia colectiva
Agitar	El líder debe ser agente de cambio, debe desafiar a las personas del equipo para favorecer su desarrollo
Compartir	La información debe ser compartida por el líder, para que todo el equipo pueda hacer sus análisis e interpretaciones.
Desintoxicar	El líder de segundo grado debe gestionar el conflicto de forma que no sea trasladado como algo negativo a toda la organización. Hay que gestionarlo de forma positiva.
Competencias relacionales y humanas	
Seducir	La comunicación como arma de seducción. Contar historias que conecten, motiven, inspiren y enganchen a los miembros del equipo.
Entender	La escucha activa como vía para llegar realmente a todos y estar abierto a nuevas ideas
Ligar	El líder de segundo grado debe ser capaz de atraer talento y las personas adecuadas al equipo.
Formar	Llevar el aprendizaje continuo a los equipos de trabajo
Desarrollar	El líder de segundo grado debe poseer el liderazgo coach para promover el desarrollo de sus colaboradores y dar cabida al talento individual
Retener	Retener el talento es clave, y el líder de segundo grado debe conocer cuáles son los motores y frenos de los miembros del equipo para que el talento no se vaya.
Servir	El líder de segundo grado debe hacer un cambio importante de orientación. Debe entender que él está ahí para servir a los demás y no la inversa.
Guiar	Orientar y crear sentido a lo que el equipo hace
Perdonar	Permitir la experimentación y el error como camino para la creación y la innovación
Dedicación	El líder debe dedicar tiempo a las personas, genera encuentros humanos
Humanizar	Tratar a los demás con educación y respeto
Confiar	No hay libertad sin confianza. El líder de confiar en los seres humanos que son los miembros del equipo
Reir	El sentido del humor es uno de los recursos básicos. Un sentido del humor inteligente.
Aprender	El líder estar abierto al debate y la crítica como vía para el propio aprendizaje
Empatizar	La habilidad de entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás

7.3. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son las herramientas que debe tener disponibles el líder para actuar sobre su equipo y el entorno en función de las necesidades y circunstancias que se den.

Hay diferentes clasificaciones y modelos de liderazgo. A continuación se presentan aquellos que se han considerado más relevantes y actuales para el momento presente.

7.3.1. Liderazgo transformador

El modelo de liderazgo situacional proponía que el estilo de liderazgo debía adaptarse a la situación, por un lado, y al nivel de desarrollo del equipo por otro. Según este modelo, a medida que el nivel de desarrollo del trabajador aumenta en una actividad específica, el líder debe comenzar a reducir la conducta de tarea y aumentar la conducta de relación.



Figura 24 – Liderazgo situacional

Fuente: imagen internet

El modelo de liderazgo descrito en (Gallardo, y otros, 2011) es transformador, es decir, va más allá del modelo de liderazgo situacional y propone un esquema en el que, manteniendo un doble foco hacia resultados y personas, añade además la orientación hacia el futuro o hacia el presente.

En la siguiente figura se recoge el esquema del liderazgo transformador.

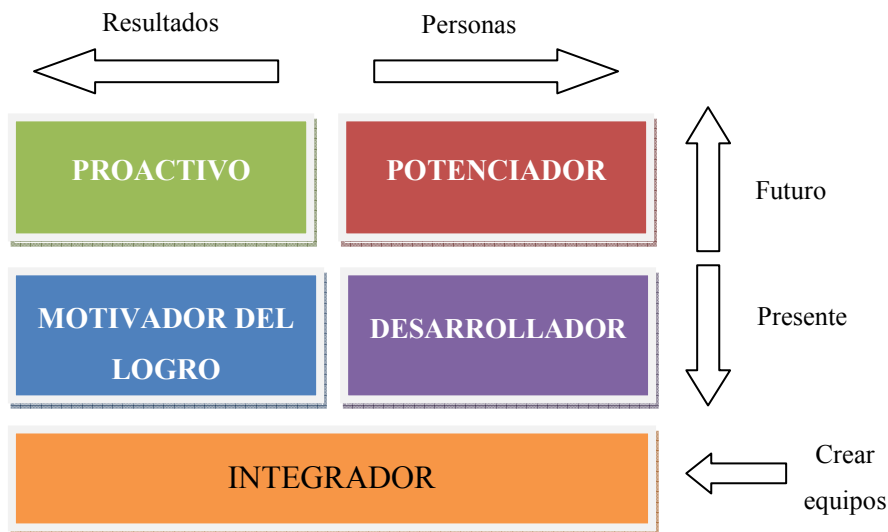


Figura 25 – El modelo del liderazgo transformador

Fuente: (Gallardo, y otros, 2011)

Los cinco estilos de liderazgo recogidos en el modelo son:

- Proactivo – en este estilo el líder está focalizado en las tareas y los resultados a largo plazo (futuro). Implica pensar en la estrategia y la visión de la organización. Es necesario diseñar planes para que las personas obtengan los resultados previstos.
- Motivador de logro – este estilo está centrado en el presente y las tareas. El líder pone en marcha comportamientos que estimulen a los colaboradores. Para ello les asigna retos y les acompaña en la consecución de los mismos.
- Integrador – este estilo de liderazgo se centra en el presente. Busca el equilibrio entre la tarea y la persona. El líder hace que el equipo se desarrolle sin perder de vista los resultados y su propia misión y contribución al equipo.
- Desarrollador – estilo centrado en el presente y las personas. El líder centra sus esfuerzos en mejorar el aprendizaje y capacitación de los miembros de su equipo, no sólo para que desarrollen las tareas sino para que descubran su potencial y lo disfruten en el trabajo.
- Potenciador – estilo centrado en las personas y el futuro. Facilita el liderazgo distribuido y pone en práctica todas las herramientas disponibles que ayuden al desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo.

El enfoque del liderazgo transformador, a diferencia del liderazgo situacional, no busca influir únicamente en la tarea y la persona, sino que busca influir en el sistema. De forma que si un colaborador sabe pero no quiere, se realice la transformación para que vuelva a querer, porque si sabe es porque quiso en el pasado.

Se sabe que un líder es transformador cuando consigue que su equipo cree una nueva realidad, para ello es necesario que el líder trabaje al nivel de creencias y valores.

7.3.2. Liderazgo compartido o distribuido

El liderazgo distribuido es un liderazgo que va más allá del liderazgo transformacional. Este tipo de liderazgo pretende dar respuesta a la necesidad de poner en valor la inteligencia colectiva.

Las primeras definiciones de este tipo de liderazgo se deben a P. Gronn y J.P. Spillane, investigadores del ámbito educativo y pedagógico. Dichos autores remarcan la importancia de la colaboración entre varios líderes para la consecución de los objetivos o metas planteados.

El liderazgo distribuido viene a decir que las tareas propias del líder sean compartidas por otros individuos del equipo en función de las necesidades de cada momento. Así se otorga flexibilidad a la organización, y se aprovecha el valor de la inteligencia colectiva.

Las tareas del liderazgo, según Wilfred Drath, son tres:

1. Dotar a un grupo humano, en la escala que sea, desde una micro organización a una comunidad supranacional, de la visión y el camino a seguir.
2. Generar compromiso del equipo con la visión y las metas establecidas.
3. Capacitar al equipo para afrontar los cambios necesarios e incluso promover cambios en el sistema.

El liderazgo distribuido no debe confundirse con la delegación de tareas. Ya que en el proceso de delegación quién trasfiere la tarea sabe lo que quiere y a dónde va. En cambio, en el liderazgo distribuido se trasfiere un proyecto, idea, etc. donde no está claro cómo debe desarrollarse.

El promotor del liderazgo distribuido es un activador de talentos.

Este liderazgo tiene una doble dimensión (Longo):

1. Interpersonal, centrada en las relaciones de mando
2. Organizativa, conectada con los factores de identidad, estructura y cultura.

Según se recoge en el libro (Gallardo, y otros, 2011) la novedad de este tipo de liderazgo está en la combinación o en la intensidad con la que aparecen las características del liderazgo transformador. Estas son:

- No hay un único líder permanente. Varios individuos pueden ejercer el liderazgo en función de las circunstancias o de las competencias requeridas por la tarea. Esto con independencia de que exista un líder formal designado por la organización.
- El líder formal delega gran cantidad de tareas, que requieren nivel elevado de autonomía y responsabilidad
- El líder formal dedica esfuerzos para desarrollar el aprendizaje y crecimiento profesional de los miembros del equipo.
- Los símbolos de poder o estatus desaparecen o se minimizan.

8. HERRAMIENTAS PARA EL CAMBIO

A lo largo de todo el trabajo se han presentado los caminos que deben seguir las organizaciones si quieren ser competitivas y adaptarse a los cambios antes de que estos se produzcan.

En este apartado se recogen las herramientas que pueden facilitar la transformación de las organizaciones, ya que como se ha visto, el cambio no resulta fácil y mucho menos espontáneo.

Se presentan dos herramientas, *mentoring* y *coaching*. La combinación de ambas herramientas en el tiempo puede dar resultados espectaculares y provechosos para las organizaciones que deciden ponerlos en marcha.

Estas dos herramientas pueden estar combinadas con otras para llevar a cabo el cambio necesario.

8.1. Mentoring

Por *mentoring* se entiende un proceso mediante el cual un profesional sénior acompaña a otro junior para su adaptación a un nuevo puesto de trabajo o nivel de responsabilidad dentro de una organización.

En el *mentoring* el profesional sénior transmite sus conocimientos técnicos y humanos, formas de entender los procesos del trabajo, situaciones que se han dado y respuestas con buen resultado. Es una comunicación de la experiencia que tiene el sénior y la cultura de la organización.

Con esto se pretende que el desarrollo de la carrera profesional del junior sea acelerado y completo.

Bozeman y Feeney (2007) definieron el *mentoring* como "un proceso para la transmisión informal del conocimiento, el capital social y el apoyo psico-social, percibidos por el recipiente como relevante para el trabajo, la carrera o el desarrollo profesional; la mentoría envuelve la comunicación informal, usualmente cara a cara y durante un período de tiempo sostenible entre una persona que se percibe poseedor de más conocimiento relevante, sabiduría o experiencia (el mentor) y una persona que se percibe con menos (el protegido)"

Las raíces de la práctica del *mentoring* pueden trazarse hasta la antigüedad. La propia palabra fue inspirada por el personaje Mentor en la Odisea de Homero.

En el *mentoring* el profesional sénior o mentor puede pertenecer a la organización o ser externo, depende de las circunstancias de cada caso.

El *mentoring* suele asociarse con:

- compartir el conocimiento experto
- inducir el aprendizaje de las mejores prácticas
- dar consejos

pero también con:

- escuchar
- preguntar
- capacitar a los junior a que descubran por si mismos sus habilidades y cualidades

Los cuatro elementos principales del *mentoring* son:

- la confianza
- el compromiso
- la implicación emocional
- sénior y junior, se respetan mutuamente y pueden terminar siendo amigos

Incluye el uso de habilidades como escuchar, preguntar, retar y apoyar por parte del sénior. El proceso se centra en el junior, asociado con el deseo de progresar, aprender, comprender y conseguir. A veces, el proceso se da en época de transición de carrera profesional.

8.1.1. ¿Para qué sirve el Mentoring en las empresas?

El *mentoring* en las empresas se utiliza para obtener procesos de formación y cambio. Ayuda en las siguientes situaciones:

- Transmisión de una cultura organizacional
- Desarrollo profesional de aquellas personas con mayor potencial
- Como gestión del conocimiento y vía para la gestión del talento
- Para llevar a cabo una integración social y cambio cultural en la organización
- Como herramienta en el desarrollo de la igualdad
- Para favorecer la diversidad dentro de la organización

- desarrollo de la capacidad estratégica
- apoyo al aprendizaje en el puesto
- desarrollo de liderazgo

8.1.2. El rol del sénior o mentor y las relaciones con los junior

El mentor o sénior para poder desarrollar y ayudar a los junior debe poner en práctica las siguientes habilidades:

- Escucha activa
- Desafío al junior, para retarle y que desarrolle su aprendizaje
- Mente abierta y flexibilidad

Para ello el mentor debe emplear sus habilidades interpersonales desarrolladas, para relacionarse bien con la gente que quiere aprender, y a los que está enseñando.

8.1.3. Beneficios del mentoring

Para el junior o protegido:

- mejora del desempeño y la productividad
- oportunidades de carrera y avance
- mejora del conocimiento y las habilidades
- mayor confianza y bienestar

Para el sénior o mentor:

- mejora del desempeño
- mayor satisfacción, lealtad y auto-consciencia
- nuevos conocimientos y habilidades
- desarrollo del liderazgo

Para la organización:

- Retención de la gente y mejora de la comunicación
- Mejora de la moral, de la motivación y de las relaciones (menos conflictos)
- Mejora del aprendizaje

8.2. Coaching

El *coaching* es un proceso mediante el cual un coach acompaña a su cliente, coachee, en un proceso de cambio y transformación. Para llegar de un estado actual a un estado deseado. Este estado deseado permitirá al coachee desarrollar su potencial, bloqueado por creencias, formas de pensar y aprendizajes anteriores.

Una de las partes más interesante del *coaching* es la necesidad de definir correctamente un objetivo y el plan de acción para alcanzarlo, por parte del coachee.

En la literatura se pueden encontrar diferentes definiciones sobre *coaching*. Algunas son:

“Desbloquear el potencial de las personas para maximizar su propio potencial, ayudarles a aprender en lugar de enseñarles” Sir John Withmore parafraseando a Timothy Gallwey

“El propósito del *coaching* es mejorar el rendimiento y la habilidad de aprendizaje de otros. Para conseguirlo, el coach no sólo proporciona *feedback*, sino que también utiliza otras herramientas como la motivación, las preguntas efectivas y la adecuación de su forma de hacer a la predisposición del coachee a realizar una determinada tarea. Se fundamenta en ayudar al coachee a ayudarse a sí mismo a través de interacciones dinámicas. No se sustenta en el flujo unidireccional de decir e instruir.” Max Landseberg.

“Desarrollar las habilidades y conocimientos de las personas de forma que su rendimiento en el trabajo mejore y de esa forma contribuya a conseguir los objetivos de la organización. Su propósito es mejorar el rendimiento en el trabajo aunque también puede tener implicaciones en otros aspectos y ámbitos de la vida del coachee. Las intervenciones tienen normalmente una duración limitada en el tiempo que se centra en el desarrollo de unas habilidades y la consecución de unos objetivos concretos” Chartered Institute of Personnel and Development, UK.

8.2.1. Principios del coaching

Hay diferentes escuelas y tipos de *coaching*, pero en general los principios en los que se basa son:

- Todos tenemos los recursos que necesitamos, y si no podemos crearlos
- No hay fracaso, sino resultados y aprendizajes
- El aprendizaje está en la acción

- Todo comportamiento tiene un propósito
- Tener alguna opción es mejor que no tener ninguna
- El coachee tiene todas las respuestas y el coach las preguntas

8.2.2. Un proceso de coaching

Los procesos de *coaching* pueden ser individuales o en equipo.

El *coaching* aplicado a equipos pretende alinear a los miembros del equipo con la visión y los valores de la organización principalmente. Además, que los miembros encuentren y entiendan su posición dentro del equipo.

El proceso de *coaching* individual se estructura, habitualmente, en unas cinco o seis sesiones donde se desgranar los objetivos, se formulan de forma correcta, se elabora un plan de acción y se trabaja el estado de la persona. Es decir, creencias, valores, hábitos, bloqueos etc.

El proceso puede estructurarse en los siguientes pasos recogidos en la siguiente tabla.

Tabla 16 – Pasos del proceso de *coaching*

1. Generar contexto	Es necesario crear un espacio de confianza entre el Coach y el Coachee para poder trabajar los niveles más profundos: valores, creencias e identidad. Hay casos en los que el proceso de <i>coaching</i> se ha impuesto, y por lo tanto el coachee tiene que percibirlo como oportunidad de desarrollo.
2. Acordar objetivos	Desgranar las intenciones y objetivos reales, que de forma inconsciente, tiene el coachee. Y definir el objetivo en los términos correctos y entendibles por la neurología humana.
3. Elevar conciencia	Explorar mediante preguntas u otras herramientas las interpretaciones del coachee, la intención de esas ideas y abrir sus formas de pensar. Pasar a ser responsable de sus acciones.
4. Trabajar estado	En esta fase el coach trabaja con el coachee creencias limitantes, formas de sentirse, bloqueos, etc. Para disponer de más visiones y por lo tanto respuestas.
5. Diseñar acciones	En esta fase, tras la toma de conciencia y abertura, es necesario definir las acciones que nos van a producir el cambio en los hábitos y habilidades
6. Aprendizajes y plan de acción	En esta fase se ordenan las acciones y se establece el plan de acción del camino a seguir para conseguir los objetivos propuestos por el coachee.

Fuente: elaboración propia

Durante el proceso, el coachee es responsable de definir sus objetivos, las acciones y plan de acción. Es el responsable de su vida. El coach es el responsable del proceso, y de alumbrar las zonas que el coachee necesita abrir para conseguir sus metas.

8.2.3. Utilidades del coaching

Los procesos de *coaching* individuales o en equipo puede servir para:

- Mejorar del desempeño y la productividad. El *coaching* favorece que individuos y equipos pongan lo mejor de sí en las tareas que realizan, algo que la formación tradicional, en general, no consigue, ya que se queda en los niveles más superficiales (según los niveles neurológicos (Dilts, 2004))
- Mejorar de las relaciones: el *coaching* promueve la empatía y ayuda en la resolución de conflictos internos que puedan existir en la organización.
- Desarrollar a las personas: Desarrollar a las personas no sólo implica enviarlos a realizar cursos breves o *workshops* una o dos veces por año. El *coaching* brinda a los líderes de la organización una manera efectiva de facilitar día a día el desarrollo del talento y retenerlo. Se impulsa el líder coach, que se ha visto en el apartado anterior.
- Mejorar el aprendizaje: El *coaching* favorece el aprendizaje porque deposita confianza en las personas y sus posibilidades. Por principios.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo: El *coaching* trabaja, como se ha visto a nivel de valores y creencias. Si se alinean los valores individuales con los de la organización se evitan conflictos internos a nivel personal. El respeto de valores tales como la humildad, la autenticidad, la responsabilidad, la colaboración, la confianza, produce un impacto directo en el bienestar de las personas, que comienzan a experimentar al perseguir sus objetivos de trabajo.
- Crear espacios para la creatividad: El ambiente de *coaching* fomenta el aprendizaje y el descubrimiento de alternativas creativas para producir resultados. La actitud de aprendizaje y diálogo, posibilita una emocionalidad de entusiasmo creativo, en lugar del miedo al ridículo, a la burla o a la descalificación.

- Mejorar el uso de habilidades y recursos: Dado que uno de los pilares culturales a los que aspira una cultura que favorece el *coaching* y el aprendizaje es la responsabilidad e integridad incondicional, se promueven y valoran los comportamientos de quienes persiguen sus objetivos de mejora utilizando todos los recursos disponibles, poniendo en acción el máximo de sus habilidades, respetando sus valores.
- Mayor flexibilidad y adaptación al cambio: La esencia misma del *coaching* es el espíritu de cambio y responsabilidad. El *coaching* pretende la exploración de las personas más allá de la zona de confort¹³, favoreciendo así el descubrimiento y la creatividad.

8.2.4. Tipos de coaching

El *coaching* está viviendo un gran desarrollo en España, sobre todo en los últimos años. Por este motivo, entre otros, se empiezan a recoger diferentes líneas o modalidades de *coaching*. La diferencia entre modalidades son mínimas, y la base, suele ser común, el ser humano. Son las personas quienes hacen una cultura y por ende una organización.

Algunos de los tipos de *coaching* más comunes relacionados con la empresa son:

- *Coaching* ejecutivo / organizacional
 - Se desarrolla en un entorno empresarial, tanto a nivel de ejecutivo, empleado y equipo.
 - Opera en el espacio entre los valores individuales y organizativos, facilitando la confluencia de ambos.
 - Comprende los sistemas empresariales, sus contextos, así como las dinámicas individuales y grupales.
 - Respeta profundamente al individuo, al tiempo que sirve los intereses de las empresas, los roles de las personas en las mismas y cómo las iniciativas para mejorar el desempeño y estimular el cambio y transformación, afectan a todo el sistema.

¹³ En el ámbito del coaching, se conoce como **zona de confort** al conjunto de límites que, sutilmente, la persona acaba por confundir con el marco de su íntima existencia. La zona donde la persona se siente segura.

- *Coaching ontológico*
 - Es un conjunto de prácticas que tratan temas fundamentales del ser humano (el lenguaje, los estados emocionales, los quiebres...).
 - La práctica del *coaching* ontológico se pone de manifiesto a través de los quiebres.
 - Un quiebre es cuando lo que sucede no es como esperábamos que sucediera.
- *Coaching sistémico*
 - Para comprender necesitamos ver todo el proceso.
 - Contrariamente, desde pequeños estamos acostumbrados a pensar de manera lógica, al proceso de análisis, a fragmentar los problemas para conocer.
 - No viendo el proceso entero, ya no somos conscientes de las consecuencias de nuestros actos.
 - Desde esta filosofía cada uno tiene sus respuestas y es el responsable final de su destino.
- *Gestalt*
 - Es un proceso que incluye “el presente” como eje del proceso. La propia responsabilidad, la autenticidad, o el darse cuenta son aportaciones que introduce esta terapia al mundo del *coaching*.
 - La *Gestalt* se ocupará de las facetas internas y más profundas, que son las que determinan nuestro estado personal.
- Programación neurolingüística
 - La programación neurolingüística desarrolla técnicas y recursos con los que se identifican y describen patrones verbales y no verbales de las personas. Tiene como objetivos básicos la generación de patrones modelables de habilidades especiales o excepciones ayudando a la transferencia hacia otras personas.
- *Coaching life*
 - Es el *coaching* aplicado directamente en el entorno individual y plano personal, sin necesidad de pertenecer a una organización empresarial.

8.2.5. Beneficios del coaching

A continuación se recogen una lista de beneficios del *coaching*. Estos beneficios han sido contrastados en experiencias en distintas organizaciones a nivel mundial.

- clarificar y priorizar objetivos del coachee
- eliminar los pequeños obstáculos que le distraen y consumen su energía
- desarrollar nuevos valores y creencias
- crear y desarrollar estrategias que le ayuden a conseguir sus objetivos
- mantenerlo enfocado en lo que desea conseguir
- tener mayor calidad a la hora de interpretar su situación actual
- tener mayor conocimiento de sus verdaderas necesidades
- tener mayor confianza y autoestima
- identificar e integrar sus valores, intereses, habilidades, etc.
- alinear sus objetivos profesionales con sus valores personales
- conseguir una mayor satisfacción en su vida
- mejorar sus habilidades sociales
- eliminar miedos, limitaciones, y demás barreras que puedan ir surgiendo
- acelerar el crecimiento personal

9. **HERRAMIENTAS 2.0 CREADORAS DE ENTORNOS INNOVADORES**

Las herramientas 2.0 son aquellas que facilitan y desarrollan la web 2.0. Conocidas también como software social.

Las características de la web 2.0 son:

- Lectura, escritura y colaboración
- Inteligencia colectiva
- Libertad y autoregulación
- Conversación e implicación
- Estándares
- Humana, personal e informal
- Hazlo tu mismo
- Transparencia
- Beta perpetuo

Estas características permiten trabajar con agilidad, flexibilidad y en sistemas distribuidos. Con ello se fomenta la participación, las conversaciones, la producción de contenidos y la transparencia.

El software social, por tanto, es una gama de herramientas que nos permiten conectarnos con otras personas a través de internet para socializar y trabajar de manera colaborativa en proyectos comunes.

En el libro (Gallardo, y otros, 2011) se recoge:

“Las herramientas 2.0 (redes sociales corporativas) aceleran el cambio cultural y el liderazgo distribuido cuando los viejos mecanismos de comunicación de nuestras organizaciones devienen en insuficientes, poco inteligentes, para los nuevos entornos de innovación.

Las herramientas 2.0, además de comunicar hacia abajo, son capaces de escuchar la inteligencia de las personas, para que se convierta en inteligencia colectiva. Por ello, éstas forman parte de las nuevas herramientas básicas de la innovación y de la gestión de las personas.”

Este tipo de herramientas facilitan que la estructura cambie y encuentre un equilibrio entre la jerarquía y la redarquía. Tienen en cuenta las redes informales que hay en las organizaciones.

Ya hemos visto como las estructuras redárquicas y las Organizaciones 2.0 favorecen el desarrollo del proceso innovador.

El empleo de las herramientas 2.0 permite, además, realizar una medición de las personas que más están influyendo y cómo lo están haciendo. Estas valoraciones pueden realizarse con las herramientas de análisis de redes sociales.

9.1. Redes internas 2.0

Las redes sociales internas, de las organizaciones, permiten recoger ideas, compartirlas y mejorarlas por cualquiera de los miembros de la organización con independencia de su cargo y posición en la empresa.

Esto facilita que cada empleado lidere en su entorno y que las organizaciones excesivamente jerarquizadas se transformen en nuevas estructuras organizativas más funcionales. Así, se favorece la creación de comunidades cuyo fin puede ser la innovación.

Las redes trabajan con las ideas en cuatro procesos básicos (Gallardo, y otros, 2011):

1. Facilitar la generación de ideas: las ideas y la creatividad fluyen de forma más rápida en entorno 2.0. La primera idea es mejorada y completada por otros miembros de la organización
2. Anclan las ideas, facilitan el aprendizaje organizativo
3. Crear nuevas ideas a partir de otras mediante colaboración
4. Descentralización y compromiso con las ideas

Las comunidades que pueden crearse a partir de ideas para generar proyectos y obtener resultados están basadas en la comunicación, la colaboración y cooperación. Los objetivos pueden variar entre una comunidad y otra. Por esto, es importante disponer de diferentes tipos de herramientas 2.0 con finalidades más concretas.

9.2. Funcionalidades de las herramientas 2.0

Según la funcionalidad de la herramienta 2.0 se pueden clasificar en cinco tipos según se recoge en (Gallardo, y otros, 2011). Hay que tener en cuenta, que hay herramientas que pueden ofrecer soluciones diferentes para una misma funcionalidad o que puede combinar varias funcionalidades.

Las diferentes aplicaciones que dan respuesta a funcionalidades son:

1. Herramientas de comunicación y/o colaboración: basadas en foros o comunidades son aplicaciones que permiten mensajes cortos y compartir contenidos mediante links. Son de un perfil más social. Ejemplos comunes serían Facebook y Twitter.
2. Herramientas de gestión de contenidos: permiten compartir información y contenido en formato video, imagen, documentos, sonido, etc. Este tipo de herramientas sustituirán a las antiguas intranet y revistas internas.
3. Herramientas de gestión de proyectos: su principal función es trabajar de forma simultánea y compartida en documentos vivos.
4. Office 2.0, herramientas de colaboración: son aplicaciones y servicios on line que permiten compartir información con tus compañeros de trabajo desde cualquier punto, ya que la información está en la nube. Ejemplos son la gestión de agendas, localización, conferencias, chats, etc.
5. Herramientas de gestión documental: son aplicaciones y servicios on line que permiten almacenar de forma ordenada contenidos, procedimientos, etc. de la organización. Con ello se consigue tener centralizada toda la documentación y con acceso desde cualquier punto donde se necesite consultar la información.

Algunas de estas herramientas disponibles para las organizaciones se recogen la siguiente tabla. Es posible que la Organización decida implantar aplicaciones del mercado o que por el contrario, si dispone de medios, diseñe sus propias aplicaciones internas 2.0.

Tabla 17 – Herramientas tecnológicas para las Organizaciones 2.0

Comunicación	Gestión de contenidos	Gestión de proyectos	Office 2.0	Gestión documental
Yammer	WordPress	Basecamp	Google Docs	Alfresco
Socialcast	Joomla	Teambox	DropBox	EMCDocumentum
MicroCorp	Drupal	Teamlab	EyeOs	Nuxeo
Chatter	Wikis	Opensoftware	iNETOffice	SharePoint (Microsoft)
SocialText	Ning	ActiveCollab	Zyncro	Lotus Connections (IBM)

Fuente: (Gallardo, y otros, 2011)

CONCLUSIONES

En el escenario actual, descrito en el apartado uno del presente trabajo, las empresas deben apostar por la innovación, no hacerlo deja claro cuál es su futuro, la desaparición. Virginio Gallardo, en su blog, escribe “si un país, una empresa o una persona no innova se debe preparar para ser barato y tener suerte”. Las empresas se han dado cuenta de que no pueden vivir sólo de reducir gastos e incrementar la eficiencia, necesitan crecimiento, de ahí la importancia de la innovación.

Aunque existen diferentes definiciones y tipos de innovación, se puede resumir innovación como el proceso sistematizado mediante el cual una idea es llevada a la realidad y tiene un rédito comercial.

La innovación no debe centrarse tanto en conseguir nuevos productos, nuevas tecnologías, mercados o procesos, como en crear un tipo de cultura, una nueva forma de pensar y hacer, que genere espacios donde todas las personas de la organización puedan aportar ideas.

Para crear esta cultura, basada en las personas, en el conocimiento y el funcionamiento en red, donde la información se comparte, va y viene, es necesario una estructura organizativa redárquica y fijar un liderazgo transformador y distribuido, donde el líder va un paso más allá, se convierte en un líder coach. Un líder capaz de inspirar y empoderar a otros.

La estructura redárquica es una estructura centrada en el ser humano, que busca equidad, sostenibilidad y construye un mundo menos orientado al poder. Es interesante comentar que esta estructura no excluye a la estructura jerárquica, sino que la completa y la mejora haciéndola más transparente y eficaz.

Las propiedades de esta nueva cultura innovadora y estructura organizativa redárquica son: colaboración, autogestión, transparencia, coherencia, participación, apertura, adaptabilidad y aprendizaje. Los valores sobre los cuales se establecen estas propiedades son: la confianza, la libertad, la honestidad, la creatividad, la diversidad, la meritocracia y la pasión.

Esto es fácil de escribir, difícil de llevarlo a la realidad. Por ello, en el proyecto se recoge la necesidad de gestionar el cambio que la mayoría de las empresas deben acometer. Estos cambios, a veces complicados de ejecutar, deben estar sustentados por una gestión del talento clara y definida, apoyada por una combinación de *mentoring* y *coaching*, como el medio necesario para obtener los cambios culturales necesarios.

En la empresa es necesario que haya una estrategia de Gestión del Talento, que permita retener y crear el espacio donde el talento se desarrolla en vez de marchitarse. Y donde los cambios son un constante reto. Por este motivo el proyecto recoge un apartado dedicado al talento y su gestión.

Para facilitar la comunicación en la organización y bajar en cascada los cambios y nuevas filosofías se disponen de las herramientas 2.0. Estas herramientas aceleran los cambios, además de escuchar y recoger la inteligencia de las personas de toda la organización. De ahí las Empresas 2.0, aquellas que creen en las personas, la inteligencia colectiva y la conectividad en red. Con ello, se facilita la generación de ideas y su crecimiento con nuevas aportaciones, produciéndose así un importante origen para las innovaciones.

El lector del presente trabajo puede concluir que para innovar de forma dinámica en su empresa necesita:

- generar una cultura innovadora 2.0
- una estructura organizativa redárquica
- poner en valor el talento de las personas de la organización
- definir una estrategia de cambio, soportada por la combinación de *mentoring* y *coaching*, para realizar el cambio en las personas y alinear sus valores y creencias con los de la empresa.
- implantar herramientas 2.0 para favorecer la comunicación y la inteligencia colectiva.

Virginio Gallardo, en las redes sociales, escribe “Las empresas que logren atraer y retener a las personas creativas e innovadoras y creen nuevos entornos donde compartir, sobrevivirán, el resto no lo hará. En el nuevo escenario las empresas necesitan líderes con la valentía para pensar distinto. La innovación les exige coraje para actuar de forma diferente y olvidarse del pasado.”

BIBLIOGRAFÍA

- **ABC, Diario.** www.definicionabc.com. [En línea] [Citado el: 1 de septiembre de 2013.] <http://www.definicionabc.com/general/innovacion.php#ixzz2deQK3IQB>.
- **Arsuaga, José Luis. 2006.** *La especie elegida*. Madrid : Ediciones Temas de hoy, 2006.
- **Batalloso, Juan.** www.tendencias21.net. [En línea] [Citado el: 28 de Agosto de 2013.] http://www.tendencias21.net/La-crisis-del-estar-traera-cambios-globales-de-grandes-proporciones_a13160.html.
- **Cabrera, José.** Innovación en la gestión. [En línea] [Citado el: 7 de octubre de 2013.] <http://blog.cabreramc.com/2009/11/01/redarquia-el-nuevo-orden-emergente-en-la-era-de-la-colaboracion/>.
- **Carrión, Juan. 2009.** *Culturas innovadoras 2.0*. Madrid : LID Editorial Empresarial, 2009.
- **Cornella, Alfons; Flores, Antonio. 2007.** *La alquimia de la innovación, 10 palabras clave para innovar*. Barcelona : Zero Factory, 2007.
- **Dilts, Robert. 2004.** *Coaching, herramientas para el cambio*. Barcelona : Urano, 2004.
- **Florida, R. 2002.** *The rise of the creative class*. s.l. : Basic Books, 2002.
- **Gallardo, Virgino (cord.), y otros. 2011.** *Liderazgo e innovación 2.0*. La Coruña : Netbiblo, 2011.
- **González-alorda, Álvaro. 2010.** *Los próximos 30 años*. Barcelona : Alienta, 2010.
- <http://www.andrews.edu>. [En línea] [Citado el: 5 de noviembre de 2013.] http://www.andrews.edu/sed/leadership_dept/documents/toward_a_useful_theo.pdf.
- Innovation Factory Institute. [En línea] [Citado el: 1 de septiembre de 2013.] <http://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/open-innovation-entradas-y-salidas-deconocimiento-para-acelerar-la-innovacion-en-la-empres/>.
- **Jericó, Pilar. 2012.** *La nueva gestión el talento. Construyendo compromiso*. Madrid : Pearson educación, 2012.

- **Longo, F.** www20.gencat.cat. [En línea] [Citado el: 7 de 11 de 2013.] <http://www20.gencat.cat/docs/CulturaDepartament/SGEC/Documents/liderazgo%20odistribuido.pdf>.
- **Mulet, Juan.** Navarra. [En línea] [Citado el: 7 de septiembre de 2013.] <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>.
- **Sáez, Nuria y Trullén, Julian. 2012.** *Ya eres lider.* Madrid : LID , 2012.
- **Sala i Martin, Xavier. 2010, 6ª edición.** *Economía liberal para no economistas y no liberales.* Barcelona : Debolsillo, 2010, 6ª edición.
- **Spillance, J.P., Halverson, R. y Diamond, J.B. 2001.** *Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective.* s.l. : Educational Researcher, 2001.