

Queda margen de mejora en la información de las empresas, pero estos Principios señalan un cambio hacia unas relaciones más responsables entre empresas y sociedad

podrían estar desarrollando sus prácticas de divulgación a medida que evolucionan sus disposiciones de gobierno corporativo. Por ejemplo, el desarrollo de nuevas estructuras/procesos relacionados con el propósito y el liderazgo podrían requerir más tiempo. La investigación también pone de manifiesto que las empresas han proporcionado un buen nivel de información general sobre sus políticas formales, pero un nivel

relativamente bajo en lo que respecta a la aplicación práctica de estas políticas. En general, hay margen de mejora en la información para que las empresas demuestren sus buenas prácticas e introduzcan mejoras en el futuro. Hay muchas preguntas que plantear y detalles que debatir, ya que los Principios señalan un cambio en la naturaleza y las normas de la gobernanza empresarial hacia unas relaciones responsables

entre las empresas y la sociedad. Es especialmente loable el clima de colaboración entre empresas, responsables políticos, profesionales y partes interesadas que ha rodeado la creación de los Principios Wates. En los próximos años veremos si otros países siguen el ejemplo y exigen a las empresas privadas de gran tamaño dar explicaciones sobre sus prácticas de gobierno corporativo; y dar a conocer su manera de hacer las cosas ●

**PARA SABER MÁS:** *Corporate Governance Reform: the Government response to the green paper consultation.* Department for Business, Energy and Industrial Strategy. <https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmbeis/338/338.pdf>; (2018). *The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies.* London: The Financial Reporting Council. <https://www.frc.org.uk/getattachment/48653f86-92c3-4cd6-8465-da4b7cac0034/;.aspx>; (2022). *The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies. The Extent, Coverage and Quality of Corporate Governance Reporting.* London: The Financial Reporting Council. [https://www.frc.org.uk/getattachment/e8759f3d-d189-448e-979a-f6bb6d335c83/The-Wates-Corporate-Governance-Principles-for-Large-Private-Companies\\_February2022.pdf](https://www.frc.org.uk/getattachment/e8759f3d-d189-448e-979a-f6bb6d335c83/The-Wates-Corporate-Governance-Principles-for-Large-Private-Companies_February2022.pdf)

# El factor humano de la innovación abierta: movilizar para impactar

ACTUALMENTE LA INNOVACIÓN ES UN ELEMENTO CLAVE PARA QUE LAS EMPRESAS CREEN VALOR, MEJOREN SU COMPETITIVIDAD Y SU CUENTA DE RESULTADOS

MARÍA EUGENIA CLOUET

[meclouet@gmail.com](mailto:meclouet@gmail.com)

MARÍA JESÚS YÁÑEZ GALDAMES

[myanez.l@unav.es](mailto:myanez.l@unav.es)

**E**n un entorno como el actual la innovación se posiciona como un elemento clave para que las empresas puedan crear valor, mejorar su competitividad y su triple cuenta de resultados: económica,

Se puede mejorar la capacidad innovadora combinando fuentes de conocimiento

medioambiental y social. En concreto la innovación abierta es un modelo de innovación que nace con el objetivo de mostrar que las empresas pueden potenciar su capacidad innovadora combinando fuentes de conocimiento tanto internas como externas.

En esta línea, **la innovación abierta acelera, intensifica y potencia la transferencia de conocimiento a través del intercambio de recursos**

**lo que incentiva a los empleados a compartir ideas y saberes no sólo para innovar sino también para obtener mejores ventajas competitivas** (Chesbrough, 2006; Chesbrough et al, 2008).

En este contexto la implicación de los empleados en los procesos de innovación cobra cada vez mayor relevancia para conseguir implantar una cultura de innovación capaz de promover apertura



y colaboración. Afirmamos esto porque **el factor humano es el factor que otorga a las empresas una ventaja distintiva y sostenible**. Por eso identificar el talento interno, los diferentes perfiles que se necesitan y ser consciente de su potencial desarrollo resulta esencial para poder movilizarlos y llevar la innovación al siguiente nivel. En la realidad encontramos ejemplos que evidencian la transición desde un modelo de innovación cerrado hacia un abierto. Esto se ve reflejado en iniciativas como: el *coworking*, que ofrece espacios compartidos de trabajo para profesionales independientes, emprendedores o pymes (ej. Santander Work Café); el surgimiento de incubadoras y aceleradoras que ofrecen espacio, ayuda, formación y acceso a financiación a empresas emergentes más conocidas como *startups* (ej. Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra-CEIN); o el crecimiento de clústeres (ej. Asociación de la Industria Navarra-AIN), donde se reúnen varias empresas que se encuentran dentro de una zona geográfica determinada y operan en un sector específico con la intención de aumentar su productividad de manera conjunta, potenciar la innovación y reducir costes; mediante la posibilidad de compartir conocimientos,

capacidades, experiencias y recursos.

Como puede verse, la gestión de la innovación abierta se fundamenta en el aprovechamiento de los recursos internos y externos de la empresa y en el conocimiento e ideas que provienen de un número infinito de fuentes que se encuentran fuera de las organizaciones tales como: empresas emergentes, clústeres, universidades, centros tecnológicos, organizaciones sin ánimo de lucro, entidades públicas, entre otros (Chesbrough, 2003a).

Ahora bien, **la naturaleza abierta de este tipo de innovación enfrenta a quienes gobiernan y lideran las empresas a identificar las capacidades que son necesarias para gestionar, alimentar y mantener las diferentes relaciones colaborativas**, tanto internas como externas, de cara a mejorar sus productos, procesos, servicios y tecnologías.

Sin embargo, tanto la realidad académica como la práctica profesional parece centrarse únicamente en las relaciones externas, es decir, apuntan principalmente a aquellas relaciones con actores que se encuentran fuera de la organización. Dejando a un lado a **los principales motores para la innovación en las organizaciones: sus empleados** (Linke y Zerfass, 2011).



**El principal motor de innovación en las organizaciones son sus empleados**



La apuesta por la apertura implica un **proceso de transformación y cambio** que necesita ser **integrado y legitimado por los propios empleados** (Gutiérrez García et al., 2019). Esto es así porque son quienes necesitan comprender cuáles son los beneficios de innovar de manera colaborativa y cuáles son sus implicaciones antes de comprometerse y participar en el proceso.

Este proceso de transformación y cambio que supone la transición hacia un modelo de innovación abierta requiere esfuerzo y tiempo para poder socializar e integrar las nuevas formas de hacer a través de comportamientos y valores que orienten y potencien la innovación. A modo de ejemplo podemos mencionar: jornadas de innovación, actividades de intraemprendimiento, seminarios de innovación, capacitaciones o formaciones en metodologías de innovación, etc.

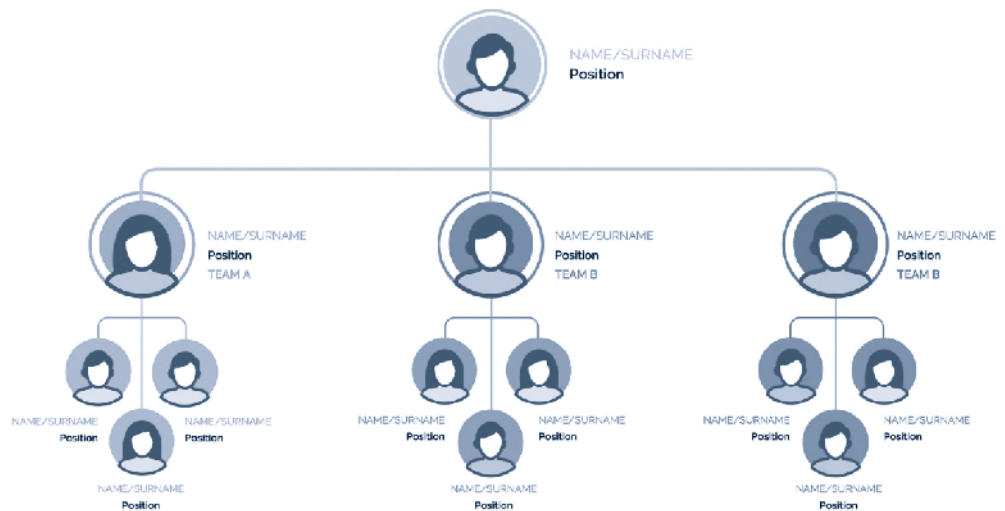
**Las empresas serán capaces de innovar e impactar más si son capaces de fomentar una estrecha relación entre todos los grupos de interés, empezando por casa** (Grama Vigouroux et al., 2020). Dinamizar este tipo de procesos y prácticas requiere una actitud abierta a explorar nuevas experiencias que potencien el talento innovador de los empleados; visión de futuro: disponibilidad de tiempo para reflexionar en equipo sobre posibles oportunidades para innovar; transitar los errores como oportunidades de aprendizaje y capacidad para asumir riesgos. Por lo expuesto afirmamos que **solo las empresas capaces de apalancarse y fortalecer su ecosistema interno podrán establecer una relación bidireccional con el ecosistema exterior que pueda ser exitoso para la innovación**.

Son varios los autores que afirman que **los directivos cumplen un papel fundamental para favorecer la transformación de la organización** generando las condiciones propicias para la apertura y fomentando los comportamientos que se espera se adopten para innovar bajo este nuevo modelo (Recalde et al., 2022; Gutiérrez-García et al., 2021; Wang et al., 2020; Zeffass y Huck, 2007). El rol de los directivos es esencial si se busca el compromiso y participación de los profesionales internos dentro del proceso; y de lo que también depende la aceptación o el rechazo por parte de los equipos y el éxito o el fracaso de este tipo de innovación.

Llegados a este punto surgen varias preguntas: ¿nuestra compañía cuenta con las capacidades necesarias para innovar?, ¿tenemos identificados quiénes de nuestros empleados podrían contribuir a los objetivos y estrategias de innovación planteadas? y como empresa, ¿propiciamos el entorno adecuado para que emerja el comportamiento innovador de nuestros equipos?

Un buen punto de partida para dar respuesta a estas preguntas puede ser el comenzar por identificar qué tipo de perfiles tenemos dentro de nuestra organización y de qué manera podrían contribuir a los objetivos y estrategias planteados. Esto pasa por distinguir aquellas cualidades, capacidades y competencias valiosas para innovar y que, bien gestionadas llevarán a las empresas al próximo nivel.

En este sentido, en la literatura podemos encontrar algunas pistas sobre las características que describen o permiten configurar los perfiles que internamente son necesarios para impulsar y llevar a cabo los procesos de innovación



Un primer paso sería identificar los perfiles con que cuenta nuestra organización y cómo podrían contribuir mejor a los objetivos planteados

abierta. Aquí proponemos considerar cuatro perfiles:

- 1. Generador de ideas:** aquí encontramos a las personas que por naturaleza no le tienen miedo al cambio, incluso muchas veces son los que lo promueven. Disfrutan de aprender cosas nuevas, son inconformistas y cuestionan el *statu quo*. Suelen ser personas con habilidades relacionales, visionarios y observadores, lo que les permite identificar tendencias y oportunidades de innovación en la mayoría de las veces en colaboración con grupos de interés (internos/externos). También son quienes saben reconocer las barreras que pueden surgir tanto a nivel interno como externo.
- 2. Intra emprendedor:** en este perfil se encuentran las personas que impulsan e integran en la propia cultura corporativa la innovación. Ayudan a motivar a los equipos y a derribar barreras que generan desconocimiento y reticencias en torno a la innovación. Son los encargados de visibilizar y dar a conocer los detalles del proceso de innovación, de articular y comunicar a todos los implicados. Suelen ser

reconocidos informalmente como embajadores internos de la cultura de la innovación por impacto. Poseen habilidades de liderazgo, lo que les posiciona muchas veces como referentes internos para sus pares sin ser por ello profesionales que se encuentren en la dirección o en los mandos intermedios.

- 3. Especialista:** en este perfil encontramos a las personas que por su *know how* son capaces de materializar y ejecutar las ideas de los generadores de ideas e intra emprendedores. Cuenta con los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para poder hacer realidad las innovaciones transformándolas en productos, servicios y tecnologías que implican una mejora para la organización y su entorno.
- 4. Reticente:** en todo proceso de transformación existen personas que se muestran reacias al cambio. Por eso, es importante saber identificarlas y conocer los motivos que generan esa actitud de rechazo para ver de qué manera se les puede sensibilizar y concienciar para conseguir su participación o bien, llegar a un acuerdo para que no

frenen el proceso de innovación dentro de la organización.

Cabe destacar que las razones por las cuales estas personas son reticentes al cambio son diversas como por ejemplo la falta de conocimientos, herramientas o recursos; creer que no se cuentan con las competencias o habilidades; miedo a proponer una idea que no funcione o resulte “ridícula”; falta de compromiso

con la organización; mal clima laboral, etc.

Los perfiles descritos anteriormente pueden estar presentes durante todo el proceso de innovación o no, pero sí es necesario reconocerlos y trabajar con ellos para impulsar procesos de innovación abierta exitosos dentro de las empresas.

En definitiva, conocer los perfiles de los empleados permitirá que

||||||||||||||||

**¿Propiciamos el entorno adecuado para que emerja el comportamiento innovador de nuestros equipos?**

■■■■■■■■■■

las compañías gestionen adecuadamente las relaciones de manera integrada, apalancando y potenciando su propio talento, logrando la implicación y el compromiso de sus equipos. Así, las empresas serán capaces de fortalecer el ecosistema innovador en el que operan y, de potenciar la creación de valor a través de la colaboración y las relaciones bidireccionales entre sus agentes internos y externos ●

||||||||||||||||

**PARA SABER MÁS:** Chesbrough, Henry W. (2003a). “A Better Way to Innovate”. *Harvard Business Review* 81(7). 12-14. <https://hbr.org/2003/07/a-better-way-to-innovate>; Chesbrough, Henry W. (2006). *Open Business Models. How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School Press; Chesbrough, Henry W. (2008). Introduction. *California Management Review*, 50(3). 6-11. <http://dx.doi.org/10.1145/1531674.1531730>; Grama-Vigouroux, Simona; Saidi, Sana; Berthinier-Poncet, Anne; Vanha-verbeke, Wim; Madanamoothoo, Allane (2020). From closed to open: A Comparative Stakeholder Approach for Developing Open Innovation Activities in SMEs. *Journal of Business Research*, 119. 230-244. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.016>; Gutiérrez-García, Elena; Recalde, Mónica; Alfaro, José Antonio; Buil, Pilar; Yáñez-Galdames, María Jesús (2019). La empresa en el ecosistema innovador. Desafíos de la comunicación con grupos de interés en la innovación abierta. Pamplona: Universidad de Navarra. <https://www.unav.edu/documents/29014/4471541/incomin-v4.pdf>; Linke, Anne; Zerfass, Ansgar (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4). 332-348. <http://dx.doi.org/10.1108/13632541111183361>; Recalde, Mónica; Gutiérrez-García, Elena; Yáñez-Galdames, María Jesús (2022). A Relational Dimension of Open Innovation: Towards A Comprehensive Strategic Communication Research Agenda. *International Journal of Strategic Communication*, 16(1). 70-90. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.2014501>; Wang, Chong; Cardon, Peter W.; Li, Ci Rong; Li, Chun Xuan (2020). The Influences of Open Communication by Senior Leaders and Legitimacy Judgments on Effective Open Innovation. *International Journal of Business Communication*, 1-20. <http://dx.doi.org/10.1177/2329488420982061>; Zerfass, Ansgar; Huck, Simone (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2). 107-122. <https://doi.org/10.1080/15531180701298908>.

||||||||||||||||