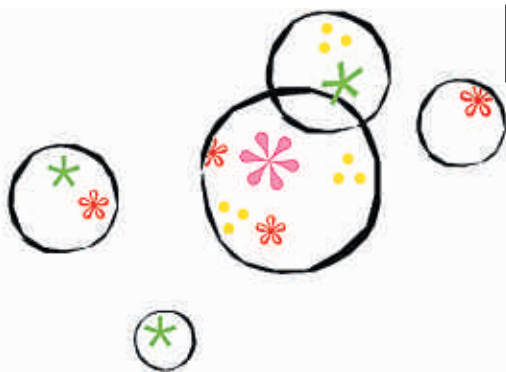


GESTIÓN

CREAR E INNOVAR EN PLENA CRISIS



UN PASO DECISIVO: MATERIALIZAR LA CREATIVIDAD

Crear e innovar en plena crisis

El liderazgo, los procesos, la estrategia y el respeto a las personas son más necesarios que nunca

Jordi Goula

Tenemos un gran potencial de innovación en las personas que trabajan en la organización. En ellas anida la creatividad, el esfuerzo, el compromiso... Pero para implicarlas en la innovación necesitamos su motivación, su vinculación, su creatividad. Y como es muy fácil de imaginar, todos estos factores empeoran con la crisis. De aquí nacen las preguntas cruciales. ¿Cómo tener personas motivadas, que puedan y quieran aportar, cuando estamos echando a la calle a unos y tensionando a los que se quedan? Es evidente que sólo se logra con un liderazgo especial. Pero, ¿de qué tipo? y ¿qué otros factores y elementos hacen falta?, se plantea Palmira López-Fresno, delegada en Catalunya del Club Excelencia en Gestión (CEG). Y añade que para la innovación –entendida como un proceso interiorizado en las personas, no como un departamento de I+D+i– se requiere una excelente base de conocimiento, estar muy al día de lo que se ha hecho hasta este momento y de los proyectos actuales, así como de las nuevas tendencias.

Parece evidente que en estos momentos nadie duda de la necesidad de innovar –aunque quizás estamos haciendo un uso excesivo y no siempre ajustado de la palabra– para poder competir. Innovar es materializar la creatividad. Pero dar el paso no es fácil. Se precisa un liderazgo, un método... y, claro, a las personas, junto a una organización altamente implicada en ello. ¿Cómo alcanzarlo? Para Miguel Montes, director general adjunto de Banc Sabadell y presidente ejecutivo del CEG en Catalunya, hay dos elementos críticos: “Las personas tienen que percibir la necesidad del cambio y la organización debe poner los medios para canalizar las aportaciones y que fructifique la innovación”. Y explicita lo realizado en el Banc Sabadell. “Hemos puesto en marcha mecanismos para que todos los empleados colaboren en el proceso de innovación, aprovechando las oportunidades que brinda la red social. Tenemos más de 8.000 usuarios registrados, alrededor del 80% de la plantilla y un promedio de 250 ideas cada mes”.

Comunicación y más comunicación es la clave para fomentar este espíritu. Adriana Casademont,



KATJA ENSELING

mont, presidenta de Casademont, así lo reconoce, junto a la necesaria transversalidad del proceso. “Es importante tener un proceso cohesionado entre departamentos, con una cultura de colaboración entre las personas, pero es imprescindible llevar a cabo una política de comunicación adecuada hacia la búsqueda de una diferenciación que aporte valor a la compañía”. Y añade, “en nuestra organización se establecen modelos de innovación para productos, procesos y sistemas.

No se aísla un departamento para innovar, sino que se establece un área líder para impulsar el proyecto y compartirlo con otras áreas”.

En el caso del grupo familiar multinacional Telstar, la innovación es un proceso más dentro de la organización y está “definido, protocolizado y auditado como el resto de procesos del negocio”. Para su presidente ejecutivo, Toni Capella, “en Telstar la innovación gira entorno a varios comités, formados por distintos departa-

TON CAPELLA

“El liderazgo ha de aceptar el error como forma de aprendizaje y buscar, identificar, potenciar y reconocer el talento de cada individuo”

ADRIANA CASADEMONT

“En esta época de crisis global se han recuperado valores de antaño y algunos nuevos; es una oportunidad esencial para innovar y mejorar”

PALMIRA LÓPEZ-FRESNO

“Si en estos momentos de crisis no se gestiona bien la comunicación y no se respeta a las personas... su nivel de vinculación con la empresa bajará”

MIGUEL MONTES

“Hay dos elementos críticos: las personas han de percibir la necesidad de cambio y la empresa debe poner medios para canalizar las aportaciones”

de cada individuo y ser capaz de crear el clima de seguridad y bienestar que alimenta la motivación y la creatividad, hoy más que nunca”.

Lo que apunta Capella es cierto, pero no se da siempre, y menos en momentos de crisis en las organizaciones. Hay que insistir en el liderazgo. De todos modos, son momentos propicios al cambio y Adriana Casademont cree que en la crisis se está recuperando la cultura del esfuerzo, la ilusión en los nuevos proyectos y el compromiso con la empresa. “Se han recuperado valores de antaño y algunos nuevos. Esta es la oportunidad esencial para innovar y mejorar”.

Montes insiste en la importancia de la innovación en los procesos, “porque es crítica, ya que con frecuencia determina el nivel final de servicio ofrecido al cliente. En el Sabadell, hemos modificado los procesos a través de los cuales queremos innovar” y recuerda un aspecto clave: “Nada de todo ello se puede llevar adelante si no se consigue que los empleados se sientan valorados. Ha de haber un clima de transparencia y confianza en la organización y cada persona debe saber lo que se espera de ella”.

El círculo se cierra y volvemos a las personas... y a cómo dirigir las. Para Palmira López-Fresno, “en momentos de crisis se agudiza el ingenio y hay más creatividad, si se dan las circunstancias para ello. Para generarlas, es preciso un liderazgo participativo, capaz de establecer la cultura y el entorno adecuados para desarrollar la capacidad innovadora de la organización”. Y lanza una advertencia, en línea a la de Montes. “Si en estos momentos de crisis no se respeta a las personas, si no se las reconoce, si no se gestiona bien la comunicación... el grado de vinculación de las personas con la empresa bajará”, añadiendo que los recursos se deben gestionar con guante de seda. “Estamos reduciendo plantillas y sobrecargando a los que se quedan, que deben asumir una carga de trabajo mucho mayor con procesos similares... y cuando las personas están sometidas a tanta presión, viendo un entorno negativo, la creatividad disminuye, porque la actitud mental no es positiva. Están en situación continua de *distrés*”. De ahí, que termine requiriendo, más que nunca, un liderazgo que sea capaz de “implicar a las personas, desarrollar el talento y fomentar los mejores valores... para poder innovar”.

tamentos, que recogen los *inputs* del mercado y de la propia organización, los evalúan, los validan, los priorizan y les dan forma de proyecto”. En cuanto a la implicación de la gente es la condición sine qua non. “Las nuevas ideas emergen en mayor cantidad y calidad en personas motivadas que se hallan en un estado mental positivo”. También hace hincapié en el liderazgo que “ha de aceptar el error, como forma de aprendizaje, y ha de buscar, identificar, potenciar y reconocer el talento