

#6

Diez pasos para crear una CULTURA DE INNOVACION desde el CONSEJO

Por Carlos Garaboa



En el entorno empresarial actual, acelerado e impulsado por la tecnología, la innovación ya no es una opción, sino una necesidad para que las organizaciones sigan siendo competitivas, situándose el consejo de administración en una posición central en la conformación de una cultura y estrategia de la organización, que garantice que la innovación sea una prioridad sostenida. Para ello debe llevar a cabo una serie de acciones deliberadas, que hemos resumido en el siguiente DECALOGO:

👉 1. Establecer una visión y estrategia clara para la Innovación

Uno de los primeros pasos para fomentar la innovación es articular claramente la visión de la organización, definiéndola de manera concreta, y detallando cómo se alinea con la misión global y los objetivos estratégicos de la empresa. Trasladar de manera efectiva esta visión a todos los niveles de la organización es clave para crear un entorno que impulse la innovación y permita a los equipos trabajar con un propósito común, debiendo incorporar la innovación como un componente central en el plan estratégico de la empresa, con metas específicas y medibles.

Ejemplos como **Ecoalf**, que integra la innovación en su estrategia, convirtiéndose en referente de sostenibilidad, al fabricar moda con materiales reciclados, y **CivicSolar**, que facilita la adopción de energía solar mediante una plataforma digital, demuestran cómo una visión clara y una ejecución innovadora son esenciales para el éxito empresarial.

👉 2. Garantizar un consejo donde la diversidad sea motor de la innovación

Un consejo diverso, con miembros que aporten diferentes perspectivas y experiencias, mejora la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de la empresa para enfrentarse a retos. En este sentido, el consejo debe incluir profesionales con experiencia en áreas como tecnología, investigación y desarrollo (I+D), y emprendimiento, permitiendo, esta diversidad de conocimientos, analizar los problemas desde distintos ángulos y encontrar soluciones innovadoras. Incorporar consejeros con un historial probado de innovación es igualmente fundamental, puesto que no solo aportan nuevas ideas, sino que también inspiran una cultura de creatividad y pensamiento disruptivo en la organización.

Un ejemplo de gran diversidad en el consejo, lo aporta **Cabify**. Cuenta con diversidad cultural, con miembros de distintas nacionalidades; diversidad de género, con esfuerzos por incluir a mujeres en puestos directivos; y diversidad profesional, con expertos en tecnología, logística y sostenibilidad, que son clave para su estrategia de movilidad urbana.

👉 3. Crear estructuras de gobernanza y procedimientos que empujen la innovación

Establecer un Comité de Innovación dentro del consejo de administración puede enfocar la estrategia y supervisión de la innovación, asegurando que se alinee con los objetivos de la empresa. No obstante, la creación de un comité de innovación por sí solo puede no ser suficiente para impulsar la capacidad innovadora de una organización, dado que la burocracia puede limitar la capacidad de identificar innovaciones disruptivas. En lugar de depender únicamente del comité, puede ser más eficaz asignar tiempo en cada reunión del consejo para discutir grandes tendencias y escenarios futuros, que permita explorar cómo los cambios en el mercado podrían afectar las operaciones y preparar a la empresa para futuros desafíos y oportunidades.

Dos ejemplos de Pymes españolas que han apostado por constituir comités de innovación son **Yogures La Fama**, especializada en productos lácteos, que ha creado un Comité de Innovación para investigar nuevas recetas, mejorar procesos y desarrollar productos que respondan a las demandas del mercado, y **Viveros La Sarga**, dedicada a la producción de plantas, también cuenta con un Comité de Innovación que se enfoca en nuevas variedades, técnicas avanzadas de cultivo y estrategias de sostenibilidad. Ambos comités reflejan el compromiso de estas pymes con la innovación y la mejora continua en sus respectivos sectores.

👉 4. Compatibilizar una cultura de riesgo con la salvaguarda de la información confidencial vinculada con la innovación.

Para impulsar la innovación en una organización, es esencial fomentar una cultura que valore el riesgo calculado y la experimentación, y donde los fracasos se vean como oportunidades de aprendizaje, no como fracasos definitivos. Esta cultura de asunción de riesgo se puede conseguir a través de medidas concretas como son el fomentar el aprendizaje continuo, animando a los empleados a compartir sus experiencias y lecciones aprendidas sin miedo a repercusiones negativas, el reconocimiento público, ofreciendo reconocimiento visible a los empleados que contribuyen con ideas creativas o apoyar Proyectos Piloto que permitan la realización de pruebas a pequeña escala para validar nuevas ideas antes de su implementación completa.

Un gran ejemplo de un unicornio que ha sabido asumir riesgos calculados en su expansión más allá de España es **Fever**, una plataforma para descubrir eventos y experiencias, invirtiendo en nuevas características y en la personalización de la experiencia del usuario, lo que ha permitido su crecimiento rápido en varios mercados internacionales.

Equilibrar esta cultura de riesgo con la salvaguarda de la información confidencial debe ser un objetivo común. Esta salvaguarda se consigue con estrategias como la definición de políticas de seguridad efectivas (firma de NDAs, clasificación de la información, etc.), implementación de medidas tecnológicas (cifrado, control de accesos, etc.), capacitación de los empleados en seguridad, protección legal a través de patentes, y control de proveedores y socios, asegurando que se adhieren a las mismas normas de seguridad.

👉 5. Asignar recursos a la innovación

La inversión en investigación y desarrollo (I+D), y el apoyo a nuevos emprendimientos son estrategias fundamentales para garantizar que la innovación reciba la atención adecuada en las decisiones del consejo. La asignación de recursos a I+D permite a las empresas explorar tecnologías emergentes, mejorar productos existentes y desarrollar soluciones innovadoras que otorgan una ventaja competitiva considerable.

Además, establecer mecanismos para financiar y respaldar nuevos proyectos o iniciativas piloto, como la creación de fondos específicos, la formación de equipos especializados y la implementación de procesos para evaluar y apoyar estas iniciativas, es crucial.

Un gran ejemplo de estructura de apoyo a la innovación y emprendimiento lo ofrece **Indraventures**, que es el núcleo de la innovación en Indra, promoviendo el desarrollo colaborativo tanto interno como externo. Abierto al ecosistema innovador, trabaja con startups, universidades, y centros tecnológicos, así como con sus propios profesionales para fomentar el intraemprendimiento. Sus funciones clave incluyen canalizar colaboraciones, detectar iniciativas innovadoras, gestionar acuerdos y apoyar la inversión y aceleración de startups. Además, maneja el ciclo completo del intraemprendimiento, desde la detección de ideas hasta la integración o salida de participadas, y ofrece incentivos para potenciar la innovación interna.

👉 6. Impulsar las alianzas externas

Para cultivar una cultura de innovación efectiva, desde el consejo se debe fomentar la colaboración y el networking tanto dentro como fuera de la organización. Establecer alianzas externas y facilitar el aprendizaje dentro de la industria son estrategias clave para lograrlo, ya que estas prácticas enriquecen el intercambio de ideas y fomentan la adopción de enfoques innovadores.

Fomentar alianzas externas con startups, universidades y otras organizaciones es muy útil para aprovechar la innovación externa, ya que permiten a las empresas acceder a nuevas ideas, tecnologías emergentes y enfoques innovadores que pueden complementar y enriquecer sus propias iniciativas.

Bionanoplus, una PYME biotecnológica que desarrolla sistemas de liberación de fármacos, es un buen ejemplo de alianzas externas, trabajando estrechamente con la Universidad de Navarra, para desarrollar nanopartículas que mejoran la administración de medicamentos. La Universidad de Navarra proporcionó sus instalaciones avanzadas de investigación y conocimiento en biotecnología, mientras que Bionanoplus aplicó los resultados en el mercado farmacéutico.

👉 7. Educar para impulsar la innovación

En el entorno empresarial actual, la educación y la capacitación son esenciales para fomentar la innovación, debiendo las empresas pequeñas y grandes invertir en el desarrollo continuo de sus líderes y empleados para mantenerse competitivas.

Los talleres de innovación permiten a los empleados aprender nuevas técnicas y metodologías creativas, promoviendo un entorno colaborativo donde se busca la resolución innovadora de problemas cotidianos. Existen multitud de metodologías para desarrollar estos talleres, tales como hackatones de innovación, workshops de design thinking, metodologías agile, seminarios de innovación abierta, o innovación disruptiva, etc....

A modo de ejemplo, **ISDI**, escuela de negocios enfocada en el área digital, organiza seminarios de capacitación en las instalaciones de sus clientes, cubriendo los gaps de conocimiento en tendencias de mercado y nuevas tecnologías, como puedan ser digitalización o Inteligencia artificial.

👉 8. Desarrollar desde el consejo métricas de desempeño y responsabilidad para impulsar la Innovación

Un enfoque clave es definir indicadores de desempeño (KPIs) específicos para la innovación, que permitan medir tanto el progreso y el impacto de las actividades innovadoras, como el número de nuevas ideas generadas, el tiempo de desarrollo de productos y los ingresos generados por productos innovadores. Estos indicadores proporcionan una visión cuantificable del éxito de las iniciativas de innovación.

Por otro lado, los mecanismos de responsabilidad, a través de los cuales se establecen metas claras, y se realizar evaluaciones regulares, aseguran que los directivos y los equipos se comprometen a cumplir con los objetivos de innovación. Al responsabilizar a los directivos de los resultados y crear un entorno que promueva la creatividad, las empresas garantizan que la innovación sea una prioridad estratégica, contribuyendo al crecimiento y competitividad a largo plazo.

Un gran ejemplo de empresa familiar de tamaño medio que esta consiguiendo grandes logros en innovación es **Consentino**, enfocada en la producción de superficies de alto valor para el mundo de la arquitectura y el diseño. Esta innovación se potencia a través de la definición de una batería de KPIs específicos que miden el impacto de sus decisiones en I+D, tales como la inversión en I+D como porcentaje de sus ingresos, número de nuevos productos lanzados, time-to-market de los productos desarrollados, patentes registradas, porcentaje de ventas de nuevos productos o número de colaboraciones externas en innovación.

👉 9. Fomentar la comunicación y el compromiso de los empleados

Para lograr que todos los niveles de la organización estén alineados y motivados hacia los mismos objetivos, existen dos estrategias clave, la comunicación transparente y la participación de los empleados.

La comunicación transparente implica compartir abiertamente los avances y desafíos de las iniciativas de innovación, a través de informes, reuniones o plataformas digitales, generando así confianza, y asegurando que todos entiendan cómo contribuyen al éxito de la empresa. La implementación de un boletín mensual con logros y metas futuras, abrir foros de discusión en línea para preguntas y comentarios, compartir actas de reuniones de liderazgo para explicar decisiones estratégicas, y crear un portal interno con recursos, políticas y noticias actualizadas, son algunas fórmulas que contribuyen a potenciar una comunicación transparente.

Por otro lado, el compromiso de los empleados se fomenta creando espacios donde puedan expresar y desarrollar ideas. Estrategias como foros abiertos, concursos de ideas y plataformas colaborativas les permiten participar activamente en la innovación, lo que aumenta su motivación y creatividad, haciendo que se sientan parte del proceso de cambio.

En **Angulas Aguinaga**, una empresa del sector de la alimentación de tamaño medio, han desarrollado acciones decididas para fomentar la comunicación abierta y la participación de los empleados, con iniciativas entre las que destaca el programa “Aportaciones Aguinaga”, basado en una plataforma interna donde cualquier empleado puede presentar ideas innovadoras, y donde toda

propuesta recibe feedback transparente, confirmando si pasa a una fase más avanzada de prueba e implementación.

👉 10. Reconocer y celebrar los logros en la innovación

Reconocer públicamente los proyectos de innovación exitosos y a sus contribuyentes a través de premios, menciones en eventos y publicaciones en canales internos y externos es esencial para mantener la motivación. Celebrar estos logros valida el esfuerzo de los equipos y refuerza la importancia de la innovación, enviando un mensaje positivo que anima a otros a participar en futuros proyectos.

El programa **Mango StartUp Studio**, además de apoyar a nuevas empresas innovadoras, fomenta la innovación dentro de la compañía mediante la identificación y celebración de ideas disruptivas entre sus empleados. Mango reconoce a sus empleados por proyectos que mejoran procesos o desarrollan nuevas soluciones en áreas como sostenibilidad, tecnología y experiencia del cliente, destacando así la importancia de la innovación en el crecimiento de la empresa.

El decálogo de acciones que hemos resumido arriba es clave para fomentar desde el consejo de administración una cultura organizacional que respalde la innovación como motor de transformación y crecimiento de la compañía. Habrá que modular la intensidad de cada acción, al momento de madurez y al tamaño de la empresa, pero en todos los casos una responsabilidad directa del consejo de administración es garantizar que la innovación sea una prioridad estratégica.

Temas relacionados: #innovación #estrategia #organización #consejos #buengobierno



Carlos Garaboa Lopez

CIBG – Comisión de Innovación