

Los modelos de liderazgo deben adaptarse. La persona, su desarrollo y satisfacción son elementos a tener en cuenta

manera de entender la gestión de personas y la función de recursos humanos. Se deben adaptar nuevos modelos de liderazgo que crean en la importancia de la persona individual.

La escucha se presenta como otro factor importante en el desarrollo de personas. Se trata de conocer la verdadera implicación de los empleados con su organización, el *engagement* con el proyecto. También se busca conocer otros aspectos como la satisfacción y la felicidad de las personas en su entorno laboral. Empresas como Telefónica han entendido que deben contar con herramientas que permitan mantener una escucha permanente con sus empleados y, por eso, dentro del departamento de recursos humanos, han creado divisiones específicas con tal fin.

El trabajo, incluso para los altos ejecutivos, ya no es el centro de la vida, sino que primero se quiere vivir la vida y decidir a qué se dedica el tiempo, mientras que el aspecto profesional pasa a un segundo plano. Esta nueva concepción del tiempo y del trabajo puede entenderse que entra en confrontación con lo que las empresas quieren de sus colaboradores. Pero sin duda, las compañías con éxito serán y son aquellas capaces de crear un entorno laboral en el que los nuevos valores (autogestión del tiempo, flexibilidad, propósito de las organizaciones, coherencia, prevalencia de lo individual sobre lo colectivo, diversidad e integración, escucha, reconocimiento, espacios para lo personal) estén realmente presentes en las empresas y en la gestión de las personas

y, por tanto, las políticas de RRHH respondan verdaderamente a ello. Este es el cambio del que hablamos al comienzo, estamos ante una nueva era en la gestión de personas.

El rol de recursos humanos va a estar muy ligado no solo a una atención realmente individual de las personas, sino también a ser los agentes facilitadores de la transformación que están viviendo las empresas. Y como decimos la verdadera transformación e innovación que se está produciendo, aunque puede ser algo más invisible e imperceptible, es la de las personas.

Esta nueva época exige nuevos líderes. El liderazgo humanista y el liderazgo en el que la persona esté realmente en el centro de las organizaciones ●

Los retos de la innovación abierta: colaborar para impactar

LA PANDEMIA DE COVID-19 HA CAMBIADO EL CONTEXTO; PARECE QUE LA SOSTENIBILIDAD HA VENIDO PARA QUEDARSE Y LO VA A TRANSFORMAR TODO. ESA TRANSFORMACIÓN REQUIERE UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN CLARA, SOBRE TODO, EN EL SECTOR EMPRESARIAL. MÁS QUE NUNCA COBRA SENTIDO LA COLABORACIÓN

MARÍA EUGENIA CLOUET
MARÍA JESÚS YÁÑEZ GALDAMES

Las consecuencias sanitarias y económicas provocadas por la Covid 19, según el Banco Mundial, han provocado la caída de la economía mundial más grande de los últimos sesenta años. Los efectos están siendo más pronunciados en aquellos países donde

la informalidad está generalizada, los que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, la exportación de productos básicos y el financiamiento externo. No sólo eso; está provocando estragos en aquellos países más pobres en el plano humano y económico.

El contexto cambió rotundamente, por eso hay quienes afirman que la apuesta por la sostenibilidad ha

Modernizar la economía y centrarla en la persona es una oportunidad para las empresas

llegado para quedarse y transformarlo todo. Prueba de ello son las prioridades y políticas adoptadas por la UE y la puesta en marcha del Pacto Verde con el cual se pretende lograr una recuperación sostenible post-covid, transformar la economía hacia una más moderna, eficiente, competitiva y centrada en las personas.

Todas estas iniciativas suponen un reto para todos los actores,

La innovación abierta plantea modelos de negocio centrados en la colaboración como motor de éxito



especialmente para las empresas, por el rol fundamental que juegan en la promoción del desarrollo sostenible. Asimismo, pueden verse como un obstáculo más del sistema o como una oportunidad para cambiar la mirada, transformar nuestros modos de hacer y gestionar pensando en esa triple dimensión económica, social y medioambiental que nos proporciona la sostenibilidad.

Transformarse requiere de una clara estrategia de innovación, especialmente en el sector empresarial. Ahora más que nunca cobra sentido volver la vista hacia los beneficios que la colaboración puede traer consigo para disminuir la incertidumbre del mercado, añadir mayor transparencia a los procesos de innovación de las empresas, y capitalizar los conocimientos disponibles (tanto al interior como exterior de las organizaciones) para generar soluciones más sostenibles.

De hecho, la innovación abierta plantea modelos de negocios centrados en la colaboración como motor de éxito. Dicha colaboración apunta a ser conscientes de que,

fuera de la organización, existen una serie de recursos, conocimientos e ideas, provenientes de múltiples fuentes que pueden mejorar su ventaja competitiva.

Sin embargo, esta nueva realidad supone un desafío para quienes lideran las organizaciones y son los encargados de gestionar adecuadamente las relaciones con sus distintos grupos de interés. Afirmando esto porque actualmente ese número de actores es mayor y más diverso. A los *stakeholders* tradicionales (clientes, proveedores, empleados, accionistas) se le suman startups, clústeres, centros de investigación, entidades públicas y privadas, entre otros.

Asimismo, la apertura, tradicionalmente, por su propia naturaleza conceptual, se relaciona con una colaboración que apunta principalmente al ecosistema externo de la empresa. No obstante, muchas veces olvidamos que, si queremos que nuestros colaboradores adopten esas prácticas y dinámicas de innovación, debemos, primero, imprimir en ellos esta nueva forma de hacer las cosas a través de una serie de aspectos que les permitan

comprender los nuevos comportamientos y valores que desde la propia organización se buscan de cara a implantar una estrategia de innovación.

Lo anterior sugiere las siguientes preguntas: ¿estamos preparados para dinamizar procesos de innovación abierta y en concreto, para colaborar?; ¿contamos con un ecosistema interno que propicie la colaboración e innovación tanto dentro como fuera de la empresa? En la práctica se encuentran ejemplos de empresas que invierten en estructuras o sistemas con la intención de facilitar la colaboración entre agentes, poniendo el foco en el exterior y no tanto hacia el interior.

La innovación puede ser un medio para lograr la sostenibilidad, ya que implica mejorar no solo las cosas, sino la forma de hacerlas. La investigación apunta a múltiples factores que pueden incidir en la adopción de una estrategia de innovación abierta pero no profundiza en cómo pueden ser integrados en las dinámicas internas de las empresas.

En nuestra opinión si la sostenibilidad de las organizaciones depende, en gran medida, de la capacidad que tengamos para innovar con otros, la pregunta que nos surge es ¿cómo logramos que nuestros colaboradores internos integren los valores que promulga la innovación abierta? ¿Cómo construimos relaciones sólidas entre los diferentes actores presentes en el ecosistema innovador para así promover el intercambio de conocimientos e ideas tanto a nivel interno como externo?

CULTURA CORPORATIVA

A nuestro juicio, lograr la colaboración e innovación requiere empezar por conocer

Lograr la colaboración y cooperar empieza por conocer los elementos que facilitan la transformación de nuestro ecosistema interno



qué elementos facilitan la transformación de nuestro propio ecosistema interno. La cultura corporativa es una variable considerada como un activo intangible capaz de otorgar una ventaja competitiva sostenida a una compañía. Afirmamos esto porque concebimos la cultura como un conjunto de creencias y valores compartidos por los integrantes de una misma institución que influyen en el comportamiento de sus miembros y, por lo tanto, como una parte esencial del funcionamiento general de una organización cuyo impacto depende de la intensidad en la que esté presente.

En la cultura corporativa podemos identificar aquellos factores estratégicos, de soporte y transversales que juegan como palanca o barrera para la innovación, el impacto y la colaboración, los cuales describimos a continuación:

- a. Los factores estratégicos son aquellos que determinan la razón de ser de la organización en la sociedad, la visión y misión. Y en su conjunto, esto se traduce en una serie de metas y objetivos que reflejan las prioridades y valores organizacionales. Dentro de este grupo encontramos el propósito, el liderazgo y el entorno.
- b. Los factores de soporte, por su parte, son los que indican cómo es la gestión organizacional,

los que posibilitan y permiten visualizar los rasgos que caracterizan que una cultura sea de una u otra manera, enfatizando la presencia de los valores que influyen –o no– en la promoción de la innovación abierta, la colaboración y el impacto. Aquí se encuentran dos: la estructura por un lado y las políticas, métricas y recompensas, por el otro.

- c. Finalmente están los factores transversales los cuales se definen así por encontrarse presentes de manera continuada en todos los procesos de innovación y de forma directa o indirecta en todos los factores que configuran que una cultura sea o no de innovación. En este grupo encontramos a las capacidades organizacionales y la comunicación.

Cabe mencionar que todos los factores descritos anteriormente, en su conjunto, podrían configurar un ecosistema interno más favorable a las prácticas de innovación abierta. Por eso, para ver cómo está nuestro ecosistema interno puede servir preguntarnos:

1. ¿Nuestro propósito corporativo define de manera implícita o explícita nuestra contribución a la sociedad?
2. ¿Nuestro liderazgo proporciona visión y sentido de misión a nuestros colaboradores

internos? ¿Ve los problemas sociales como una oportunidad de crecimiento?

3. ¿Fomentamos la interacción e integración entre los agentes internos y externos?
4. ¿Nuestra estructura está preparada para adoptar la apertura y dinamismo que sugieren los retos del contexto actual?
5. ¿Nuestras políticas, métricas y recompensas orientan el comportamiento de nuestros colaboradores hacia la apertura, innovación e impacto? ¿Promueven espacios para compartir ideas, conocimiento y co-crear soluciones?
6. ¿Promovemos el aprendizaje y adquisición de aquellas capacidades organizacionales referidas a: el espíritu emprendedor, la experimentación, la actitud innovadora, la iniciativa, la creatividad, la autonomía y la adopción de riesgos? ¿Invertimos tiempo y dinero en el desarrollo de las capacidades de nuestros colaboradores?
7. ¿Nuestra comunicación transmite a nuestros profesionales y colaboradores los valores, comportamientos y actitudes que consideramos necesarios para innovar? ¿Cómo comunicamos la innovación?

Como dijimos, estas preguntas refieren a los factores que pueden facilitar la creación de un ecosistema interno favorable a la innovación abierta y orientada a generar un impacto positivo. Sin embargo, de no gestionarlos adecuadamente pueden convertirse en una barrera. Ahora bien, si decidimos apostar por la sostenibilidad teniendo en cuenta los factores de nuestra cultura mejorarán simultáneamente las dimensiones sociales y las del gobierno, así como el rendimiento financiero.

.....
Si la estrategia de innovación es coherente con las acciones que promueve, la empresa será capaz de convertirse en un referente

Es necesario comprender que gestionar la innovación empresarial permite dinamizar procesos de transformación cultural que son fuente de oportunidad en una economía global y, consecuentemente, de crecimiento sostenible. Por lo tanto, si las empresas quieren implantar una estrategia de innovación que les permita ser cada vez más competitivas necesitan preparar sus estructuras, sistemas y procesos con una mirada que integre ambos ecosistemas – interno y externo –, pero, además, que piensen en clave de impacto y sostenibilidad.

Por todo lo expuesto, sostenemos que es preciso impulsar una cultura corporativa dispuesta a asumir

riesgos y a desarrollar prácticas de colaboración, que contemple no solo lo que hay fuera sino, sobre todo, que se apalanque en el potencial de los profesionales que la integran. En la medida en que la estrategia de innovación de la empresa resulte coherente con las acciones que promueve tanto interna como externamente será capaz de convertirse en un referente. Por eso es fundamental que quienes lideran las empresas conciban a sus colaboradores internos como sus principales aliados y una fuente de ventaja competitiva para lograr un mayor impacto.

Una cultura corporativa de estas características será capaz de trascender y ser coherente con los factores

que la constituyen si logra promover y motivar en sus integrantes el espíritu innovador que lleve a legitimar la apertura, pero, al mismo tiempo, a impulsarlos e implicarlos en los procesos de transformación. Para ello, es clave que nuestros propios colaboradores sean capaces, por un lado, de ver los beneficios que supone para ellos y para la propia empresa la adopción de las dinámicas colaborativas y, por el otro, de entender y vislumbrar que la adquisición de este tipo de competencias les permitirá no solo hacer frente a los desafíos actuales sino lograr que la innovación trascienda fuera de las barreras organizacionales y tenga un impacto positivo mayor ●

La hora del marketing auténticamente inclusivo

LA DIVERSIDAD DE LOS CONSUMIDORES NO ES NUEVA Y EL MARKETING SE MANEJA BASTANTE BIEN CON LOS TIPOS DE DIVERSIDAD MÁS “POPULARES”. SIN EMBARGO, LA INCORPORACIÓN PLENA AL CONSUMO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD ES UNA TAREA TODAVÍA PENDIENTE. PARA QUE EL MARKETING AUTÉNTICAMENTE INCLUSIVO SEA UNA REALIDAD SOLO SE NECESITAN CONVENCIMIENTO Y CREATIVIDAD

LUIS CASADO / ÁNGEL ARRESE

En el último informe sobre la evolución de las actividades de marketing elaborado por la consultora Deloitte, la segunda tendencia de las siete que se destacan hace referencia al avance de un marketing “auténticamente inclusivo”. El informe de Deloitte señala que “a medida que la población consumidora se diversifica –por raza y etnia, orientación sexual o diferencias de capacidad,

por ejemplo– es imperativo que las marcas reflejen auténticamente una gama de orígenes y experiencias en sus mensajes si esperan conectar eficazmente con los futuros clientes”. Por supuesto, la idea de que las marcas atiendan adecuadamente –con sus estrategias, productos, servicios y mensajes publicitarios– la diversidad de los consumidores no es nueva y, de hecho, la segmentación y el *targeting* son aspectos de la gestión de marketing especialmente orientados

.....
La sensibilidad de empresas y marcas ante las posibles discriminaciones cada vez es mayor

a la atención de la diferencia, de la variedad y diversidad que existen en los mercados. Todos somos conscientes de cómo en este siglo XXI esa sensibilidad de las empresas y las marcas ante las posibles discriminaciones por raza, orientación sexual, creencias religiosas, etc. cada vez es más acentuada. Sin embargo, como en el informe de Deloitte, es habitual que bajo el paraguas de conceptos muy manidos como “atención a la diversidad”, “inclusividad” o “no