

## ¿Un innovador o muchos innovadores?

**¿Existe un perfil concreto para el innovador o hacen falta varios perfiles complementarios para innovar?**

Juan José Goñi Zabala

*Con frecuencia identificamos el perfil del innovador con la idea de que para serlo se necesita poseer cualidades específicas y singulares con referencia a la creatividad. Pero no es así. La innovación es cosa de unos cuantos si se quiere que recorra el largo camino que va desde la idea hasta el éxito comercial. Las características personales del perfil del innovador no pueden cubrir los diferentes roles a desarrollar en este largo recorrido.*

**Palabras Clave:** *Innovación, innovador, creación de empresas.*

### **Introducción.**

**C**on frecuencia identificamos el perfil del innovador con la idea de que para serlo se necesita poseer cualidades específicas y singulares con referencia a la creatividad. La asociación de innovación con nuevas ideas vinculadas a nuevos objetos o dispositivos es un esquema mental tradicional, pero cada vez más distante de la realidad. La asociación de la innovación con la idea del innovador unipersonal y de su plan de acción,

que acomete más o menos en solitario, es la imagen dominante. Pero no es así. La innovación es cosa de unos cuantos si se quiere que recorra el largo camino que va desde la idea hasta el éxito comercial. El recorrido necesario para llegar a un éxito, está jalonado de una infinidad de problemas no sólo vinculados con la creatividad de la idea original, sino sobre todo de toma de decisiones prácticas y de selección de opciones de negocio. Las características personales del perfil del innovador no pueden cubrir los diferentes roles a desarrollar en este largo recorrido. Se trata de una auténtica carrera de relevos contra el tiempo, en la que aparecerán problemas de muy diversa naturaleza: técnicos, comerciales, de negociación y decisión, organizativos, de dirección, etc... Y en esa carrera de relevos pueden pasar muchas cosas, y entre otras la confrontación de ideas e iniciativas de los diferentes participantes en el proyecto empresarial. Saber cómo resolver estos problemas en el camino no es fácil, y por ello es necesario estar preparado para ir haciendo bien los relevos personales, en los distintos pasos y problemas que presenta el proceso innovador.

### **La innovación es cosa de todos**

Hace ya mucho tiempo que se ha abandonado la primitiva idea de que la innovación es resultado de la investigación científica o tecnológica en exclusiva. Los hechos han demostrado que los factores que determinan el avance de la innovación son muchos y diversos conformando un espacio de innovación donde nacen, toman cuerpo, se transforman y mueren iniciativas de naturaleza innovadora. Este carácter holístico de la innovación hace que ésta no sea un proceso fácil de observar ni en el momento de su nacimiento, ni en la trayectoria en la que posteriormente toma forma y se desarrolla. Parece ser que son las condiciones preexistentes en cada momento, las que determinan la aparición o no de iniciativas de innovación, y las que aportan o no la suficiente energía personal para que su resultado sea visible. Estas condiciones tienen relación directa con la motivación personal, con el deseo de autonomía, con unos apoyos socio-financieros y

con un entorno empresarial con necesidad y oportunidad de aplicar lo nuevo.

En este artículo vamos a centrar la cuestión al margen de los factores habituales de mercado y tecnología con los que se vincula la innovación, para enfocar su contenido hacia el factor humano en sus dos vertientes: la individual y la colectiva. La primera en relación con la actitud y características personales asociables a la innovación, y sobre cómo los perfiles de personalidad dan lugar a diversos comportamientos frente a la innovación y a la aceptación de horizontes asociados a un futuro incierto. La segunda vertiente, la colectiva, que se define habitualmente bajo la forma de cultura innovadora, es la que por conjunción y complementariedad de perfiles individuales y de posiciones de poder, configura ese espacio clave de la innovación. La capacidad colectiva organizada para manejar con soltura y habilidad la incertidumbre y sacar partido de ella, en momentos de cambio, determina de alguna manera como las vivencias colectivas innovadoras se desarrollan con éxito o por contra fracasan.

Queremos insistir en esta reflexión sobre la idea de que la innovación no es algo cerrado en algunos departamentos técnicos, ni siquiera en quienes tienen a su cargo la dirección de proyectos de innovación, sino más bien es una actitud colectiva acerca del aprovechamiento de oportunidades para cambiar y mejorar lo existente y sobre todo para desarrollar nuevas iniciativas. Estas pueden adoptar formas de nuevas empresas, de nuevos productos o servicios, de nuevos procesos o de transformaciones más o menos profundas en éstos. Los procesos innovadores ocurren de manera muy diferente en cada uno de estos casos. No es lo mismo si se trata de construir una nueva empresa a través de la iniciativa emprendedora, o bien el proceso se ocupa de lanzar un nuevo producto dentro de una gama ya existente en una empresa. Aún siendo cosas radicalmente distintas ambas comparten la acción impulsora de las personas que están a cargo de dicha actividad, función impulsora condicionada siempre por los perfiles humanos,

por la tipología de problemas a los que se enfrenta la iniciativa y por el entorno socioorganizativo en el que tal acción se inserta.

Estos perfiles personales y el entorno socioorganizativo determinan cual es la respuesta a una determinada oportunidad de cambio, o si queremos verlo de otra forma a una problemática concreta, sobre la que tomar posición, decidir y actuar.

Para que la innovación progrese deben tenerse en cuenta los perfiles personales y organizativos de quienes impulsan, deciden o gestionan las iniciativas. Y sobre todo considerar cómo esos perfiles personales valoran las expectativas que son inherentes a cualquier iniciativa de innovación. Hay que entender que las expectativas se presentan de forma muy distinta para distintos perfiles profesionales. Lo que puede incentivar a algunos por la novedad y el afán de promoción de conocimientos, es para otros un marco de inseguridad o de pérdida de lo conseguido hasta ahora. Muchas veces estamos deseando incrementar la capacidad innovadora, pero no sabemos cuáles son las pautas de comportamientos que permiten activarla y de qué manera hacerlas progresar. Una de ellas es sin duda actuar sobre los perfiles y competencias personales de cara a la innovación. La formación y sobre todo el desarrollo de capacidades innovadoras en las personas de la organización son elementos básicos. Pero esta acción no suele ser suficiente. Además de esta acción sobre las personas tendremos que actuar sobre los estilos de dirección y sobre la cultura organizativa, para que esta sea más propicia a la aceptación y desarrollo constructivo de cambios y nuevas ideas.

Las líneas que siguen proponen una serie de consideraciones sobre ambos aspectos, las personas y las organizaciones, como propuestas a considerar en el mejor conocimiento teórico y práctico de la innovación. Esta sólo se desarrolla en un ambiente propicio, individual y colectivo que hay que cuidar y construir constantemente.

## Un perfil múltiple para el proceso innovador

En tanto que el factor humano con sus conductas, es una de las claves del proceso de innovación, es muy importante el análisis de los diferentes perfiles y de los correspondientes comportamientos claves en cuanto a innovación se refiere. En primer lugar decir que la innovación no puede ser un área de especialización de la empresa así como existen otras áreas de especialización con carácter funcional como marketing, finanzas, etc... La innovación afecta de una manera mucho más horizontal a las áreas, y en todas ellas se localizan funciones que tienen influencia e importancia para la innovación. Así como el desarrollo de teorías sobre la producción y la organización del trabajo han tenido un fuerte desarrollo e implantación las ideas de especialización y división del trabajo, a partir de los enunciados de Frederick W. Taylor, en el área de la innovación no podemos decir lo mismo. Conocemos múltiples factores que inciden de manera positiva o negativa en la misma, pero no es un área aún suficientemente dominada de forma global. Por ello vamos a hacer un análisis exclusivamente desde la óptica de los perfiles personales clave en la innovación en las facetas personal y grupal.

Si definimos las fases generales de un proyecto de innovación, visto como un proceso significativo y repetitivo dentro del marco general de innovación en una organización, podremos detallar cuáles son los perfiles y funciones más necesarias en cada una de las 6 diferentes fases del proyecto. Estas son:

1. Preproyecto
2. Estudio de viabilidad
3. Iniciación
4. Ejecución
5. Evaluación del Resultado
6. Transferencia

Estas fases como ya se ha indicado no son puramente secuenciales sino que se retroalimentan entre sí, constituyendo bucles que vuelven a retomar fases anteriores añadiendo algún hallazgo o completando algún área de información o de análisis, y en las más de las veces presentando un problema nuevo no considerado anteriormente.

Independientemente de los clientes, que en algunos casos tienen un papel muy destacado en este proceso, siendo a veces los autores materiales de la idea fuerza de una innovación, se pueden identificar para las etapas citadas unos roles o perfiles de comportamiento característicos, que pueden o no coincidir en las mismas personas. Estos roles son:

- La generación de ideas. La idea puede surgir de un proceso de reflexión individual o colectivo fruto de una presión para resolver un determinado problema. Puede tener relación con aspectos tecnológicos, del producto o del proceso y puede partir de información y conocimiento del mercado, de las tecnologías, de los procedimientos o de los sistemas.
- La actividad emprendedora, promocional y empresarial. Este rol se ocupa de reconocer, materializar, proponer, animar y demostrar la potencial idoneidad de una idea para cubrir un fin u objetivo de interés. Es capaz de transformar la idea en una oportunidad, un sistema o una técnica para su consideración por otros como importante, y para su aprobación por parte de la dirección.
- La dirección del proyecto. Este rol, más habitual, en otras disciplinas de gestión se ocupa de impulsar las actividades de ejecución tras la planificación previa de las diferentes etapas de cada proyecto. Posibilita avanzar coordinando las personas y las tareas en la realización de las mismas y resolviendo problemas sobre el camino.

- La función de enlace. Consiste en recoger y canalizar la información sobre oportunidades y cambios en los entornos internos y externos próximos a la idea de la innovación. La actividad de enlace de información puede centrarse en la tecnología, en la fabricación, en el servicio o en el mercado.
- El patrocinio o apoyo. Este rol es fundamental en la cobertura de las incidencias, de los puntos de conflicto que todo proyecto de innovación genera. Supone la dosis de confianza y el apoyo, protección y defensa del proyecto, incluyendo en ocasiones la aportación extraordinaria de medios al mismo.

Estos roles, muy diferentes y complementarios, tienen que desarrollarse de manera continua, como la carrera de relevos, y con la suficiente sinergia para facilitar el progreso del proceso de innovación. Es frecuente encontrar carencias parciales o totales en el desempeño de estos roles, y en consecuencia interrupciones o abandonos de las iniciativas innovadoras. Provocan también proyectos sin rumbo que no son detenidos a tiempo, lo cual puede ser peor. Algunos de estos problemas derivados de la disfunción en estos comportamientos son:

- La generación de ideas tiene problemas si la empresa no tiene una actitud positiva hacia el cambio, aspecto que se manifiesta en un bajo nivel de proposiciones abiertas sobre cambios o mejoras en la organización, y en la escasa valoración profesional de quien propone o ejerce una crítica constructiva.
- La existencia de conjuntos de ideas sin explotar es una evidencia de la falta de interés por innovar, lo que se manifiesta por la ausencia de cauces de formalización y de desarrollo en las primeras fases del proceso. Es el caso donde se identifican innovaciones que no se ponen nunca en marcha. En el comienzo, el proyecto de investigación es bien aceptado pero su puesta en marcha puede presentar

problemas de recursos, valoración y planificación. Los riesgos más importantes en esta fase son la ausencia de unos objetivos concretos y la falta de una figura clara de responsable o director del proyecto, con recursos para avanzar.

- Un problema grave y frecuente es la ausencia de los enlaces suficientes con el mercado, la legislación y la producción, aislando así el proyecto del entorno desde su comienzo. El desconocimiento del entorno al que debería ir destinado, provocan su falta de adecuación o inserción futura en la organización y el mercado. Es por ello tan importante desarrollar y disponer de la actividad de los enlaces, que permanentemente informen, aporten contrastes y valoraciones, y permitan dirigir acertadamente el proyecto.
- La ausencia de patrocinio, a nivel de poder suficiente, hace que los esfuerzos a aplicar en buscar soluciones, se tengan que enfrentar a la burocracia, o gastarse en la resolución de resistencias y problemas laterales, ahogando los limitados recursos disponibles que se desplazan de la solución de problemas comerciales o técnicos, a la realización de tareas sin valor para la innovación.

La importancia de cada función clave varia por tanto en las diferentes fases del proyecto, siendo muy importante ser consciente de todo ello y analizar periódicamente el perfil humano del proyecto, los roles y las responsabilidades de las personas que los ejercen. También debe tenerse muy en cuenta el impacto que los cambios bruscos en el personal de un proyecto de innovación pueden generar y en particular en la estabilidad de los cinco perfiles anteriormente enumerados. Las características personales son diferentes para cada una de las cinco figuras claves en los proyectos de innovación, tema que es de vital importancia en la creación de equipos, en la asignación de recursos a los proyectos de innovación, y en la dirección de los mismos.

Podemos ir aceptando dos cosas importantes en relación con nuestro modo de entender la innovación. La primera y casi aceptada por todos que nos dice que el origen tecnológico de la innovación es sólo una manera parcial de entender los procesos de innovación. La segunda es que la innovación no es una carrera de 100 metros, de una persona con grandes dotes creativas. Es más bien una larga carrera de relevos donde la complementariedad y los relevos en equipo constituyen la clave del éxito.

---

© Intangible Capital 2004. Todos los derechos Reservados.

No está permitida la copia, ni la modificación de este artículo sin la autorización expresa del autor y de IntangibleCapital. Puedes vincular o citar este artículo siempre que no lo utilices con fines comerciales; incluyendo el nombre del autor, número de revista y Intangible Capital ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org)).

En caso de citar o vincular este artículo rogamos nos lo comuniquen a [referencias@intangiblecapital.org](mailto:referencias@intangiblecapital.org)