

transformación se encuentra aquí. "Si cuentas con alguien que detecta necesidades no resueltas, conecta con ese espíritu responsable y creativo, ofrece soluciones y propone implementarlas, es muy valioso. No debemos premiarlo, sino reconocerlo", destaca Almansa.

Lo cierto es que, hoy más que nunca, los modelos de negocio estructurados desde la innovación requieren de equipos de alto rendimiento que puedan soportar su impacto. Es imprescindible saber crearlos, pero es más determinante poder mantenerlos. Además, aseguran los expertos, en un mundo movido por tecnologías disruptivas, seguir el pulso de la evolución pasa por crear ecosistemas capaces absorber la complejidad de un entorno en permanente cambio.

Con todo ello, no hay duda de que quienes integran esta área han de evolucionar. Entender el nuevo rol que juegan

dentro de la compañía. Pueden lograr que un director de innovación llegue a ser CEO; y nada tendrá que ver con que parezca un gurú de la tecnología. Recursos humanos detecta estas habilidades disruptivas y las promociona. "Los sistemas de gestión los instalas y listo. Pero una empresa se juega la innovación en la gestión del conocimiento generado por sus empleados. Y les toca abrirse a este conocimiento, así como al de los demás", apunta Barrero.

Pero en todo este análisis no podemos obviar el gran papel que desarrollan el conjunto de herramientas que permiten ampliar el campo de visión con el que miramos el mundo, así como las múltiples metodologías que hoy se encuentran a disposición de cualquier empresa y que impulsan la innovación día a día -desde el *Design Thinking* o el *Service Design*, hasta los marcos de trabajo *Scrum* y *Lean Startup*, o la propia innovación abierta- y, por supuesto, los modelos organizacionales

en constante evolución ideados para acelerar la innovación y absorber la exponencialidad que esta introduce. De hecho, así lo aseguran los expertos, sería imposible entender la tasa de cambio de la economía actual sin la aportación de la 'innovación en procesos'.

Está claro que el devenir de la innovación no depende de un departamento en exclusiva. En cierta forma debe fluir como un acordeón. Con todos alineados en la misma estrategia. Los planteamientos cortoplacistas apenas marcarán la diferencia. Dar el salto hacia una verdadera disrupción requiere de voluntad, recursos y políticas decididas. Apostar por ese caos ordenado implícito en la innovación. Las líneas maestras están trazadas. Ahora toca decidir hasta dónde las sigue cada organización. ■

Texto: Jorge García



La revolución sostenible: también una fuente de innovación

Si la innovación tiene un campo abonado para sembrar sus cualidades, sin duda este es el de la sostenibilidad. **Un terreno repleto de grandes necesidades no resueltas** y que afectan a todo el planeta por igual, sobre todo si pretendemos que sea viable para las próximas generaciones. "Estamos ante un mundo entero abierto a las grandes innovaciones. Me atrevería hasta a hablar de **cambio de era**. Habrá quienes luchen por seguir igual, pero la disrupción llegará con aquellos que conecten con ese **espíritu creativo, responsable e innovador**", vaticina Almansa. El medioambiente permite que las personas busquen dentro de la innovación y entiendan el porqué de las soluciones a las que llegan.

Por primera vez concurren alienadas las exigencias de los consumidores, de las organizaciones y de la Administración. Y por mucho que naveguemos entre coyunturas convulsas como una pandemia mundial, una crisis energética o una guerra en suelo europeo, la sostenibilidad permanecerá ahí, buscando soluciones a partir de la innovación. Su revolución no se verá detenida porque la tendencia proseguirá hasta que comienza a resolverse. Por si alguien considera que no es para tanto, que se fije en el peso cada vez mayor de ejemplos como los de **la economía del hidrógeno, la economía circular o las redes eléctricas inteligentes**. "Hemos pasado de tener la innovación dispersa a agregada bajo un único mando. El siguiente paso es que ese mando forme parte de los primeros niveles ejecutivos", concluye Barrero.

En Opinión de...

Juan Ortega

Socio Consultor de ASENTA

"Adoptar *Lean* como estrategia de gestión es innovador para mejorar la competitividad"

Innovar en Operaciones, ¿qué es para vosotros y por qué es fundamental?

Es la constante adaptación al cambio de los procesos y actividades de la empresa para conseguir ser más competitivos. Para mejorar la competitividad, es decir, la capacidad de una organización para conseguir de manera sostenida resultados mejores que la competencia, es innovador adoptar *Lean* como estrategia de gestión. Adoptar requiere de un cambio de enfoque, de un fuerte compromiso, y asumirlo como algo irreversible y constante, no como un proyecto que tiene inicio y fin. Requiere innovar en gestión, no solo en productos/servicios y no solo con el uso de la tecnología.

¿Qué papel juega hoy la transformación digital en Operaciones?

Desde hace unos años aparece con mucha fuerza la transformación digital, el proceso que emprende una organización al adoptar una o varias tecnologías habilitadoras digitales permitiéndole innovar en productos, servicios, procesos operativos y de soporte, relación con clientes,



proveedores y otros grupos interés. En este sentido, nosotros ponemos la transformación digital al servicio de la innovación en Operaciones, y por tanto a contribuir a esa estrategia de gestión.

¿De qué manera ayudáis a poner la tecnología al servicio de los procesos?

Desde Asenta ponemos la tecnología al servicio del proceso y de las personas a través de tres tipos de intervenciones:

1. **"Ver el conjunto"**, aportando método y guía en la elaboración del Plan de Transformación Digital y su Hoja de Ruta.
2. **"Preparar el terreno"**, aportando método y guía en el Análisis Funcional de la tecnología escogida, en la definición de la "función a cumplir".
3. **"Pasar a la acción"**, desarrollando y liderando Proyectos de Transformación aportando método y guía en el cambio de la gestión, del proceso o del producto/servicio con la incorporación de nueva tecnología.

Hoy más que nunca, los modelos de negocio estructurados desde la innovación requieren de equipos de alto rendimiento que puedan soportar su impacto