

Aceleradores del cambio:
La gestión eficaz de
la **innovación** y
el cuadro de mando
de **RR.HH.**



COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN

www.capitalhumano.es

FICHA TÉCNICA

Autor: CASTILLO DÍAZ, Ignacio.

Título: Aceleradores del cambio: la gestión eficaz de la innovación y el cuadro de mando de RR.HH.

Fuente: Capital Humano, nº 253. Abril 2011.

Resumen: Este artículo aborda dos de los campos más críticos dentro de los recursos humanos y que han sido, sin embargo, débilmente implantados en las empresas: la gestión eficaz de la innovación y el cuadro de mando de recursos humanos. En primer lugar, las empresas deben redoblar sus esfuerzos en innovación y potenciar su compromiso, el nivel de España es muy bajo en comparación con otros países. Se hace referencia a un estudio de Deloitte que, precisamente, pone de manifiesto la importancia de aumentar el compromiso con la innovación. En segundo lugar, para afrontar una gestión adecuada de las personas es recomendable un sistema de medición cuantitativa, el cuadro de mando de recursos humanos.

Descriptores: Cuadros de Mando / Innovación / Cambio

En el contexto económico actual, tanto organismos públicos como las empresas de ámbito privado se han puesto en marcha para establecer nuevas directrices que faciliten la aceleración para salir de la forma más eficaz posible de una coyuntura económica debilitada. Es cierto que las soluciones enfocadas a corto plazo son positivas y necesarias, pero tenemos DÍAZ que ser conscientes de la necesidad de generar directrices a largo plazo que aseguren la viabilidad de los modelos de negocio y operativos de la empresa.

Ignacio Castillo Díaz, gerente del área de Human Capital de Deloitte en Andalucía

Son numerosos los equipos directivos que ocupan una mayor parte de su agenda en intensificar acciones entre sus empleados eminentemente enfocadas hacia el control de costes, la eficiencia (organizativa, de inversiones, presupuestaria, etc.) y la capacidad de encontrar soluciones que permitan asegurar la supervivencia de la empresa a través de la mejora en la rentabilidad.

Sin embargo, la inmensa mayoría de las decisiones que se están considerando para minimizar los riesgos de la

empresa e impactar directamente en la cuenta de resultados responden a necesidades inmediatas más propias del corto plazo que de una visión amplia e integrada de hacia dónde van nuestras organizaciones.

No cabe duda que estas soluciones claramente focalizadas en el corto plazo son positivas, y es más, necesarias para consolidar una posición estable dentro del mercado actual; pero hemos de ser conscientes de la necesidad de generar directrices a largo plazo que aseguren la viabilidad de los modelos de negocio y operativos de la empresa. >

> **HACIA MODELOS INTEGRADOS DE RR.HH.**

A la gestión tradicional de optimización de costes y a la batalla por arañar cuota de mercado e incrementar beneficios, se une la necesidad de establecer una sistemática que permita facilitar a nuestros organismos públicos y a nuestras empresas la generación de valor a través de modelos de negocio, modelos de gestión y estrategias con mejor índice de perdurabilidad en el tiempo.

Dentro de este marco, es inevitable pensar que la función de la Dirección de Recursos Humanos debe estar más cerca que nunca del negocio para ejercer como un verdadero facilitador en la toma de decisiones estratégicas (Gráfico 1).



Una de las claves principales dentro de la nueva función del gestor de personas en las empresas, radica en establecer una sistemática en la gestión de la organización, de las personas, de los procesos y de la tecnología. Para ello se debe tender a modelos integrados de recursos humanos enfocados a la generación real de valor para las empresas.

Pero, ¿cómo sabemos realmente si estamos aportando valor a las decisiones estratégicas?, ¿se está adaptando la función de RR.HH. a los nuevos modelos de negocio?; estas cuestiones nos deben introducir en dos de los campos más críticos dentro de recursos humanos y que sin embargo, han sido débilmente implantados en las empresas: la gestión eficaz de la innovación y el cuadro de mando de RR.HH.

Respecto al primer campo, la empresa española debe reforzar y potenciar su compromiso con la innovación, ya que España es uno de los países donde más se habla de innovación, sin embargo, el grado de desarrollo de la innovación en España es muy bajo en comparación con otros países.

Las principales conclusiones que se extraen de un estudio realizado por Deloitte, pone de manifiesto la importancia de reforzar el compromiso con la innovación:

- Existe una elevada heterogeneidad en la forma de entender la innovación.
- La empresa española es muy conservadora en su concepción de la innovación.
- Es necesaria mayor flexibilidad en las estrategias corporativas.
- Hay claras oportunidades para optimizar los procesos asociados a la innovación.
- Hay que adecuar el modelo de negocio a los nuevos retos del sector.

CONSEGUIR UN CAMBIO CULTURAL EN LA EMPRESA

Para generar una verdadera transformación cultural que posibilite la innovación y genere mayor valor a través del diseño, la gestión, el control y el seguimiento de todo el proceso de cambio en materia de innovación, son clave las siguientes consideraciones (Gráfico 2):



- Sostenibilidad y crecimiento: Reconocer la importancia de la innovación para la sostenibilidad y el crecimiento como un proceso de maduración cultural.
- Estrategia de innovación: Definir una estrategia de innovación (objetivos, equilibrio entre los distintos tipos de innovación, cómo fomentar la cultura de innovación, participación de terceros, etc.)
- Sistematización del proceso: Sistematizar la gestión de la innovación manteniendo una visión integral del proceso (delimitar los roles, delimitar actividades y responsabilidades de los diferentes equipos de trabajo, definir las fases propias de gestión de la innovación, etc.)

- **Gestión del liderazgo:** Incorporar la innovación a la agenda de los directivos. La innovación no surge por generación espontánea, hay que liderarla y promoverla; por tanto, no es tanto una cuestión de tecnología, como de crear una cultura propicia a la innovación.
- **Gestión del cambio en innovación:** Asegurar una adecuada transición en la gestión del cambio (comunicación, sensibilización, etc.) y medir la disposición para el cambio de la organización de forma continua para poder tomar acciones correctivas.
- **Gestión del conocimiento:** Estudiar todas las vías para rentabilizar la propiedad intelectual y establecer las métricas precisas para su medición.

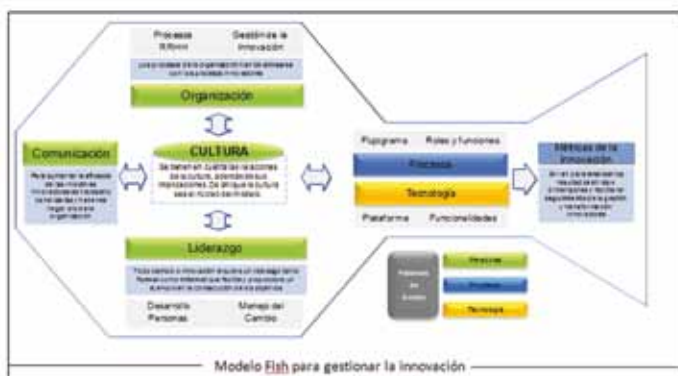
Se debe otorgar mayor peso a las dimensiones culturales y organizativas dentro del proceso de innovación. En otros modelos el peso de la innovación recae sobre la plataforma tecnológica; no obstante, el foco fundamental radica en la generación del cambio cultural y de patrones de conducta.

Según estudios del Comité Asesor de Comercio en Medidas de Innovación (Chandy, Tellis & Prabhu), la cultura corporativa es el factor significativamente con mayor peso en la potenciación de la innovación.

El Modelo Fish proporciona una acción global sobre la innovación a través de la cultura. Este modelo está paquetizado de manera que se pueda incidir en alguna de las partes (procesos, tecnología, etc.) de forma individual y sin necesidad de implicar a todas las demás, aunque siempre, teniendo en cuenta la importancia de la cultura en cualquier proceso de cambio.

LA INNOVACIÓN, CLAVE PARA EL PROGRESO

Para transformarse en una organización innovadora conviene actuar, por tanto, desde la cultura, puesto que las barreras existentes ante todo cambio han de atajarse a través de las personas (liderazgo del cambio, plan



de comunicación, re-organización, etc.) como principal elemento implicado en el cambio (Gráfico 3).

Por tanto, la innovación se consolida como uno de los dos ejes principales para ejercer como facilitador del cambio, para encontrar nuevos modelos de negocio, nuevos productos y servicios, y para generar una cultura de conocimiento compartido y creatividad bien gestionada.

No obstante, esa innovación debe tener un foco estratégico. Las principales oportunidades de mejora en materia de innovación se pueden resumir en las siguientes:

1. **Definición de la estrategia:**
 - Desarrollo serio y decidido de la estrategia de innovación.
 - Asignación de los recursos adecuados.
2. **Generación de ideas:**
 - Valoración de la posibilidad de implantar innovación participativa.
 - Desarrollo de mecanismos de colaboración con terceros.
 - Revisión del papel que juega el cliente en la generación de ideas y desarrollo de las innovaciones.
3. **Selección:**
 - Definición de esquemas de selección adaptados a los distintos tipos de innovación.
 - Introducción de criterios de rentabilidad en la selección de innovaciones.
4. **Implantación y seguimiento:**
 - Fijación de métricas adecuadas para el seguimiento de la innovación.
 - Establecimiento de criterios formales para la corrección o discontinuación de innovaciones no exitosas.
 - Gestión más activa del portfolio de productos.
 - Estudio de otras vías de rentabilización de la propiedad intelectual.

A través de estas vías debemos ser capaces de justificar con precisión las inversiones realizadas en recursos RR.HH. y el retorno de las mismas. No afrontar esta situación, implicaría ver reducida la inversión en aspectos de negocio relacionados con las personas.

Pero necesariamente, es crítico un sistema de medición cuantitativa (basado en la identificación de indicadores) que analice y evalúe si el proceso de Dirección Estratégica de Recursos Humanos está asegurando el correcto desarrollo de la función de los gestores de >

- personas, y más allá, si está contribuyendo a los logros de negocio definidos.

Este sistema de medición cuantitativa, es la segunda clave para afrontar una gestión adecuada de las personas; el cuadro de mando de RR.HH, cuyos objetivos prioritarios son:

Generar valor al accionista y maximizar la contribución de los recursos humanos a los resultados de la Entidad en términos de eficacia y eficiencia.

Cuantificar y monitorizar la eficiencia de las políticas de recursos humanos en el ámbito global y local.

Facilitar la toma de decisiones para incrementar el valor de las acciones generadas desde recursos humanos.

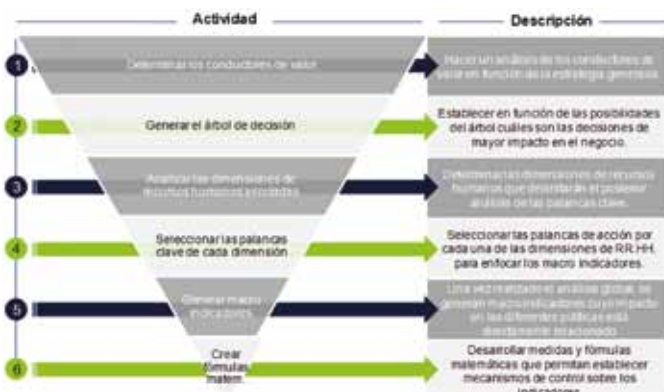
Determinar un Cuadro de Mando de recursos humanos vinculado al negocio y soportado a través de una herramienta Business Intelligence.

PARA UN CUADRO DE MANDO ÚTIL

Los principales requerimientos para conseguir que el cuadro de mando sea verdaderamente útil son:

- Debe ser nuestra principal herramienta de gestión de RR.HH.
- Debe ser apoyado y difundido por la Dirección.
- Requiere tiempo, dedicación, recursos y todo el equipo de recursos humanos debe estar implicado.
- Es un sistema continuo que se debe actualizar.
- Debe ser automatizado y debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa.
- Requiere de la adaptación continua a las necesidades y circunstancias de la empresa.

Para conseguir estos objetivos es necesario tener una secuencia de actuación lógica para consolidar la correcta implantación de una herramienta de cuadro de mando de RR.HH. (Gráfico 4).



Por otro lado, ante la acuciante necesidad de generar valor sobre el negocio, el cuadro de mando de recursos humanos requiere atacar directamente a la eficacia y eficiencia de la organización a través de:

- Priorización de acciones y gastos de RR.HH.
- Organización, dimensionamiento y flexibilización de plantilla.
- Optimización de procesos.
- Control de gastos operativos: absentismo y rotación.
- Soporte a directivos en el proceso de transformación.

Por tanto, la innovación y el cuadro de mando, se deben convertir en un aliado de la función de los gestores de recursos humanos al convertir la gestión de personas en:

- Proyección del futuro.
- Tener carácter estratégico.
- Ser proactiva.
- Estar centrada en el largo plazo.
- Ser multifuncional (sinergia entre funciones).
- Ser flexible, cambiante con el tiempo.
- Estar enfocada a explicar el porqué.

Por último, es necesario recordar las siguientes consideraciones generales respecto a la gestión de la innovación y del cuadro de mando:

- Es necesario reconocer la importancia de la innovación y el cuadro de mando para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas y organismos públicos.
- Resulta crítico definir una estrategia de innovación y marcar a través del cuadro de mando las prioridades oportunas para ser, desde la Dirección de Recursos Humanos, eficientes y eficaces en la consecución de objetivos.
- Incorporar la innovación a la agenda de los directivos. La innovación no surge por generación espontánea, hay que liderarla y promoverla y no es tanto una cuestión de tecnología, como de crear una cultura propicia a la innovación. Hay muchas formas de aproximarse a la innovación y cada empresa debe buscar su equilibrio. Sea cual sea, es necesario asignar los recursos y establecer los procesos adecuados para poder alcanzar los objetivos fijados.
- Se debe sistematizar la gestión de las personas manteniendo una visión integral del proceso y mediante la medición continua y revisión de nuestra toma de decisiones. Es necesario fijar las métricas y los criterios formales de decisión para cada puente del proceso de recursos humanos.
- Es muy recomendable estudiar todas las vías para rentabilizar la propiedad intelectual y establecer las métricas precisas para su medición. ■



Sólo en Escocia le rodeará un entorno tan interesante como su congreso.

En Escocia no tendrá ninguna dificultad en localizar una variedad de espacios insólitos en medio de unos parajes sensacionales. ¿En qué otro país puede organizar una conferencia en las históricas salas de un castillo medieval? ¿O contemplar el famoso campo de golf Old Course de St Andrews durante una reunión de negocios? ¿En qué otro lugar puede celebrar un encuentro a las orillas del lago Lomond?

Además, ahora viajar a Escocia es más fácil que nunca. Si desea recibir más información sobre la organización de eventos en Escocia, visite conventionscotland.com/es, que de convencional tiene poco.

Asista a un congreso donde el paisaje le inspira desde el otro lado de la ventana.

Only in Scotland

 **Visit Scotland**[™]
Business Tourism