

## CASOS EMPRESARIALES DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA IMPLEMENTAR PROCESOS DE INNOVACIÓN ABIERTA EN ORGANIZACIONES

Área de Investigación: Teoría de la administración y teoría de la organización

**María Fernanda Díaz Delgado**

Departamento de Dirección y Organización de Empresas  
Universidad Politécnica de Valencia  
España  
madiade2@doctor.upv.es

**Hermenegildo Gil Gómez**

Departamento de Dirección y Organización de Empresas  
Universidad Politécnica de Valencia  
España  
hgilgom@upv.es

**Hugo Ernesto Martínez Ardila**

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales  
Universidad Industrial de Santander  
Colombia  
hermarti@uis.edu.co

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## CASOS EMPRESARIALES DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA IMPLEMENTAR PROCESOS DE INNOVACIÓN ABIERTA EN ORGANIZACIONES



### Resumen

Este trabajo tiene como objetivo explicar las principales prácticas orientadas al talento humano que tiene como objetivo fomentar procesos de innovación, especialmente con énfasis colaborativo. Para ello se realizó una revisión de casos de éxito publicados en la base de datos Harvard Business For Educators sobre el tópico *open innovation*, en donde se identificaron 186 estudios distribuidos entre artículos científicos y casos organizativos. Del total, 26 contenían prácticas directamente enfocadas al capital humano y de allí se procesaron y caracterizaron en 2 grupos denominados cultura de la innovación y talento humano y equipos orientados a la innovación. En total se describen 33 prácticas aplicadas en organizaciones de distintos sectores económicos y localizaciones geográficas. En los resultados se evidencian iniciativas orientadas a los procesos de reclutamiento del talento humano, los planes de incentivos y los esquemas de motivación de talento humano extrínsecos e intrínsecos que favorecen la orientación de los colaboradores hacia procesos de innovación abierta.

**Palabras clave:** Innovación Abierta, Capital Humano, Colaboración, Redes, Capital Intelectual.

### Introducción

El capital Humano hace parte de los componentes del Capital Intelectual. Este enfoque humano hace referencia a las capacidades, la satisfacción y la sostenibilidad de los empleados. De otro lado se tienen capitales como el estructural y el relacional (Ramírez, Lorduy, & Rojas, 2007). Todos son complementarios y necesarios para el correcto desarrollo de procesos de innovación especialmente con estrategias abiertas o colaborativas en entornos altamente competitivos.

El Capital Humano está compuesto por los conocimientos explícitos e implícitos que reciben las personas, además la experiencia aplicada,



tecnología, relaciones y destrezas profesionales que tiene la institución y que se constituyen en ventaja competitiva (Demuner & Nava, 2014).



De otro lado, tenemos que la innovación abierta, es una estrategia para diversificar las fuentes de conocimiento de las empresas, propicia un conjunto de beneficios que deben ser gestionados y que demandan que la existencia de capacidades organizativas, como las de absorción y las relacionales (Parida, Westerberg, & Frishammar, 2010). Entre los beneficios más importantes de la adopción de los principios de la innovación abierta para las pymes están: incremento de la capacidad de aprendizaje mediante el uso de recursos externos de la organización, la posibilidad de adquirir conocimientos y conocimientos complementarios para mejorar la actividad y el desarrollo del proceso de I+D, lo que resulta en la reducción de los costes de innovación (Fiegenbaum, Ihrig, & Torkkeli, 2014), la posibilidad de utilizar los canales de marketing externos para llevar las innovaciones al mercado, mayor acceso a tecnologías e instalaciones de laboratorio que podrían llevar años y requerir una inversión significativa en I+D para adquirir in-house (Wynarczyk, Piperopoulos, & McAdam, 2013), reducción de los costos del proceso de innovación al ser compartidos, maximizar las posibilidades de explotar comercialmente tecnologías propias y aumentar la flexibilidad de la organización interna para la innovación (Crema, Verbano, & Venturini, 2014). El aprovechamiento de estas ventajas estará ligado a una serie de retos internos, relacionados con las capacidades propias, las formas de gestión y la cultura organizativa.

Es por ello que este trabajo tiene como objetivo destacar las principales prácticas que favorecen las estrategias para la implementación de la innovación abierta en organizaciones, desde la perspectiva de las capacidades del talento humano. Los resultados logrados se derivan de un proceso de revisión de casos publicados en bases de datos especializadas, y se categorizan en distintos grupos de acuerdo al propósito y enfoque de la práctica.

### Metodología

Para el desarrollo del estudio se planteó una metodología compuesta por 3 fases tal como se describe en la ilustración 1. La primera Fase se denominó Identificación de casos. La ejecución consistió en buscar estudios en la base de datos Harvard Business For Educators, usando la





palabra clave Open Innovation, de allí se identificaron 261 documentos. A los estudios encontrados se les analizaron sus resúmenes para corroborar si describían prácticas asociadas a los procesos de innovación abierta aplicados en empresas. Del total de estudios, 29 cumplían con este criterio.

La segunda fase, se denominó clasificación de acciones. Allí, se extrajeron todos los apartados de los casos que cumplían con el criterio de inclusión anterior, y con el uso del software MaxQda, se codificaron de acuerdo con el enfoque de la práctica. se crearon inicialmente dos grupos; el primero denominado cultura de la innovación y el segundo denominado talento humano y equipos orientados a la innovación.

A partir de los dos subgrupos descritos en la segunda fase, se procedió a analizar cada uno de los estudios incluidos y el detalle de las prácticas que contenían, con el fin de identificar similitudes, objetivos, características o enfoques que permitiera la creación de clases más detalladas con el fin de discriminar desde un punto más analítico, las estrategias que se implementaron en las organizaciones estudiadas.



*Ilustración 1 Proceso metodológico de la investigación. Elaboración propia.*



## Resultado

De acuerdo a la metodología, se realizó la búsqueda de documentos en la base de datos Harvard for Educators, de la cual se obtuvieron 261 documentos. Como se mencionó en la metodología, se utilizó en el buscador de la base seleccionada la palabra open innovation y se descargaron la total de documentos identificados sin importar fecha de publicación. A cada uno se les hizo la lectura de descripción, objetivos y palabras clave. Se puntuaron de 0 a 3 los artículos de acuerdo al número de aspectos relacionados con open innovation de la siguiente manera:



Puntuación	Definición	Número de documentos
0	Ningún aspecto relacionado	122
1	1 Aspecto relacionado	9
2	2 Aspectos relacionados	104
3	3 Aspectos relacionados	27

*Tabla 1 Relación de documentos identificados vs aspectos incluidos*

*Fuente: Elaboración propia*

Se incluyeron en el estudio todos los artículos que tenían 2 o más aspectos relacionados entre descripción, objetivo y palabras clave para realizarles la lectura completa. En total 131 documentos (2 aspectos = 104 + 3 aspectos = 27) se leyeron y se categorizaron en los componentes del capital intelectual: capital humano, capital estructural de desarrollo y renovación y capital organizativo. Para efecto de este trabajo se describen las prácticas de los artículos que tenían relación con capital humano los cuales ascendieron a los 29 documentos que derivaron prácticas o casos de aplicación lo cuales se agruparon en las siguientes categorías. La caracterización de los resultados obtenidos se describe gráficamente en la ilustración 2. El capital humano se clasificó en 2 grandes grupos de prácticas, el primero de cultura de la innovación y el segundo prácticas de motivación al talento humano. Frente al primer grupo, se entiende como un factor que influye en la eficacia de la empresa. Dicha innovación permite fortalecer la cultura de la organización y para ello es necesario el establecimiento de canales de comunicación eficientes, la promoción de la participación de los colaboradores y la motivación para la innovación (Díaz-Delgado, Martínez-Ardila, Becerra-Ardila, Arenas-Díaz, & Bravo-Ibarra, 2013). Dentro del componente de cultura de la innovación, se encuentran dos enfoques principales: talento humano y equipos de innovación y un



segundo enfoque denominado fomento de la capacidad de innovación. Estos permiten reconocer las competencias de los colaboradores, la habilidad de trabajo en equipo y la gestión de la cultura innovadora en la organización.

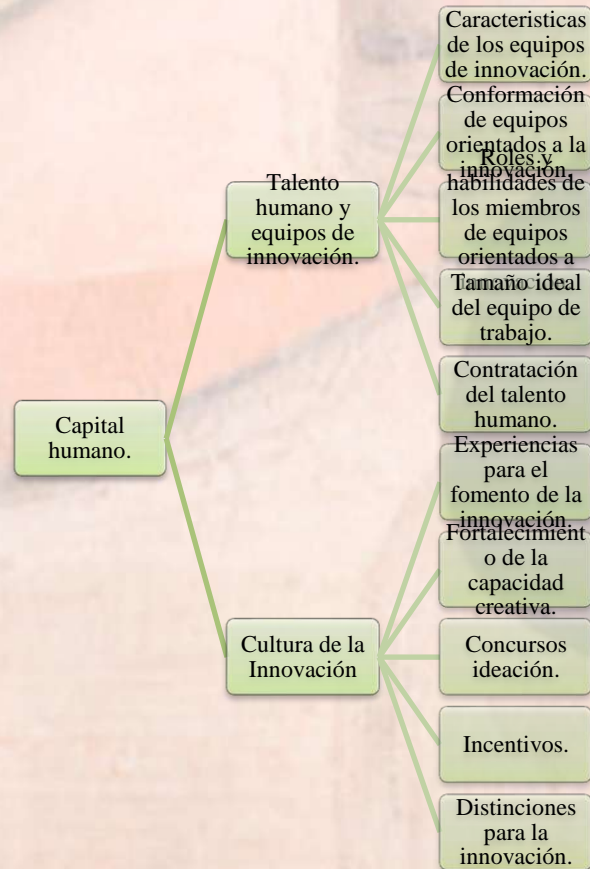


Ilustración 2 Caracterización de las prácticas orientadas al Capital Humano en la estrategia de Innovación abierta. Elaboración propia

Cabe resaltar que las categorías se crearon a medida que se hacía la lectura para lo cual fueron necesarias 11 iteraciones donde se iban ajustando y creando unas nuevas en la medida que aparecían nuevas prácticas, de modo que se pudieran establecer clases excluyentes y que dieran claridad a la categorización.



Categoría Macro	Subcategoría	# casos
Talento Humano y Equipos de innovación	Características de los equipos orientados a la innovación	4
	Conformación de equipos orientados a la innovación	4
	Roles y habilidades de los miembros	2
	Tamaño ideal de los equipos	1
	Contratación del talento humano	2
Cultura de innovación	Experiencias para el fomento de la innovación	4
	Fortalecimiento de la capacidad creativa	4
	Concursos de ideación	3
	Incentivos	2
	Distinciones para la innovación	5

*Tabla 2 Relación de documentos incluidos vs categorías de clasificación*

*Fuente: Elaboración propia*

### Talento Humano y equipos de innovación

El talento humano se define como el grupo de personas que trabajan en pro al desarrollo y gestión de las metas de una empresa, ellas tienen ciertas capacidades y habilidades, y en conjunto, ayudan al mejoramiento continuo de la organización.

El especialista en estrategia comercial, Don Tapscott, propone el talento humano como una de las dimensiones más importantes en la innovación empresarial, según el autor, las firmas más inteligentes de hoy, incluyendo las muy grandes, reconocen que la innovación a menudo comienza lentamente y con pocos recursos. La vieja noción de que una empresa debe retener a los mejores y más brillantes dentro de sus fronteras ya no es creíble, puesto que, las empresas pueden obtener cada vez más ideas, innovaciones y mentes excepcionalmente calificadas de un vasto grupo global entre sus colaboradores (Tapscott, 2012).

### Características de los equipos orientados a la innovación

Es necesario una disciplina común entre los miembros de un equipo, para trabajar en grupo y desarrollar comunicación entre ellos. Por ejemplo, bajo el caso de la empresa Linux, ellos conforman grupos entre colegas con las mismas habilidades y el mismo idioma para evitar retrasos y obtener mejores resultados (Evans & Wolf, 2005). De otra





parte, es necesario que los equipos orientados a la innovación, sean ágiles, es decir, aquellos capaces de adaptarse a las nuevas expectativas del mercado, potencializando las relaciones interpersonales demostrando las diferentes destrezas y habilidades para el desarrollo de la innovación en la empresa (Gabino Diestro, 2014). Un ejemplo de ello es el caso de la empresa Mattson dedicada a la fabricación y distribución de productos alimenticios, quién ideó el Equipo XP (Programación Externa) que buscaba metodologías ágiles de desarrollo en la empresa en el campo de la innovación (Crawford & Robertson, 2015).

Otra característica en los equipos orientados a la innovación se basa en enfatizar los valores profesionales: la clarificación de los valores del proyecto es fundamental para construir la cohesión que ayuda a los equipos interprofesionales a superar las metas cambiantes de un proyecto. Del mismo modo, los líderes de proyectos interprofesionales deben superar los valores profesionales que caracterizan a diferentes disciplinas y encontrar el terreno común entre ellos (Edmonson, 2016).

### Conformación de equipos orientados a la innovación

Formar equipos de trabajo especializados de personas que puedan llegar a mejorar procesos, productos o servicios de la empresa permite lograr una ventaja competitiva y mejorar en la productividad. Estos equipos de trabajo pueden llegar a ser tan eficientes si las personas que lo conforman poseen alto conocimiento, destrezas y habilidades que complementen los objetivos planteados. Lo anterior fundamenta los denominados "Dream Teams" (Equipos soñados) y los "Elite Circle" (Círculo de elite), que consisten en grupos de trabajo conformados por personas exitosas en busca de un bien común de la empresa. En otras palabras, ambas estrategias de conformación de equipos permiten identificar a los mejores colaboradores de la empresa agilizando procesos o proyectos. Un ejemplo de ellos es la experiencia de la empresa italiana Alessi, dedicada a la creación de diseños de cocinas, en donde se seleccionaron más de 200 expertos en diseño, que desarrollan un nuevo concepto de productos para el hogar. Dicho grupo destacado de participantes es denominado "Elite Circle", cuya función fue definir el problema y plantear las posibles soluciones (Pisano & Verganti, 2008). Otro caso es presentado por la empresa Mattson, quién acercó a un grupo de élite de la industria alimentaria y les pidió participar en una colaboración en línea. También publicó una solicitud al Proyecto Delta







(tres proyectos paralelos dedicados a crear la mejor galleta saludable del mundo) invitando a los interesados a aplicar. De los cientos de aplicaciones, Mattson, eligió a un grupo diverso de profesionales altamente experimentados de Mars, Kraft, Nestlé Tool House, Morning Foods de Kellogg, Keebler, totalizando 15 "especialistas de alto nivel" los cuáles se denominaron "Dream Team" (Crawford & Robertson, 2015).

Otra manera para contar con capital humano orientado a la innovación, que participe y se sienta comprometido con la organización, consiste en atraer colaboradores profesionales o fans que conocen el producto con la capacidad de potencializar y materializar las ideas de innovación propuestas por la compañía, creando así equipos de trabajo eficientes que cumplen con las especificaciones y se colaboran entre sí. Por ejemplo, en 2008, LM lanzó su primer concurso de diseño automóvil. Los diseñadores se verían desafiados periódicamente a desarrollar un concepto de automóvil orientado al clima, la cultura, la estética y las necesidades de los clientes en los mercados regionales de los Estados Unidos. Una vez al mes, la empresa organizaba un evento llamado "Burgers, Cars, and Welding" a la cual docenas de amantes del automóvil y mecánicos aficionados se reunían para discutir el diseño y ver el progreso de la compañía en la fabricación del prototipo (Norton & Dann, 2011).

Desde otra perspectiva, una práctica encontrada es la creación de una estrategia en la cual los expertos colaboradores puedan hacer parte de diferentes proyectos bajo el mando de un líder en común sin importar la zona donde se realice el trabajo, sin ignorar sus demás obligaciones. La empresa italiana ENEL, dedicada a producir y distribuir energía eléctrica y de gas, implementó una estructura de Matriz (esta estructura de carácter organizativo asigna expertos en diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o varios proyectos). En esta estructura, alguien que maneje una planta de generación de energía en Perú, por ejemplo, tendría dos jefes: En el país (Perú), y uno en la línea de negocio específica. Este modelo empujó a la gente a compartir, como una parte natural de su trabajo. Ellos tienen dos jefes ahora, por lo que necesitan hablar con al menos dos personas sobre su trabajo (H. Chesbrough, 2016).



## Roles y habilidades de los miembros de equipos orientados a la innovación




Teniendo en cuenta la definición de equipos de trabajo, esta sección se encargará de establecer una estrategia clave para identificar las habilidades y roles del talento humano que hará parte del grupo y la dirección de sus líderes. El estudio evidenció prácticas como la identificación y selección de líderes en los equipos de trabajo para que puedan ayudar a guiar a las demás y en conjunto conseguir el éxito de las metas pactadas. Según Philip Evans y Bob Wolf, la importancia de cómo los líderes deben guiar hacia un objetivo común a sus equipos de trabajo, se basa en la definición de: Líderes como conectores quienes instruyen a los miembros de la comunidad y articulan metas claras y simples para cada proyecto basado en su visión estratégica (Evans & Wolf, 2005). Otro caso relacionado con la importancia del liderazgo para los procesos de innovación abierta es el de la empresa Mattson, en la conformación de un equipo de trabajo seleccionaron dos de los jóvenes más brillantes asociados y experimentados quienes sabían cómo dirigir un proyecto, todos trabajando como iguales, dando resultados satisfactorios (Crawford & Robertson, 2015).

## Tamaño ideal del equipo de trabajo


En la conformación de equipos de trabajo no existe un consenso sobre la cantidad de miembros a integrarlo. Cuando los equipos son grandes, un factor de éxito es orientarlos hacia la optimización de las metas, es decir, se puede llegar más rápido a los objetivos planteados gracias a la participación de sus integrantes. De otro lado, un equipo de tamaño pequeño o moderado permite aumentar las capacidades individuales y otorga mayor responsabilidad en el proceso. Para esta segunda perspectiva, se encontraron estudios que demuestran que los equipos pequeños les permiten a sus miembros apropiarse de las ideas y mantener sus convicciones y consensos hasta la finalización del proyecto. Un ejemplo de ello es la empresa de alimentos Mattson, la cual generó la dinámica de innovación en equipo, descubriendo que los equipos de tamaño pequeño o miembros en cantidad moderada permiten una mayor apropiación de las ideas planteadas lo cual los empodera en la madurez de esta y la sustentación para conseguir cómo implementarlas (Crawford & Robertson, 2015).



## Contratación del talento humano




Para la gestión de contratación del talento humano, es necesario plantear requisitos para los perfiles a vincular, es decir, al momento de convocar nuevo talento humano lo primordial se basa en conocer sus principales capacidades que sean afines a la organización. Una práctica para la contratación de talento humano en el marco de una estrategia de innovación abierta es la identificación de personas más talentosas y con excelentes habilidades que sean capaces de promover y fortalecer la producción y demás procesos internos de la empresa en busca de la mejora continua que genere ventajas competitivas al momento de realizar su gestión. Se tiene el ejemplo de la empresa petrolera estadounidense, Chevron, ellos implementaron una estrategia a la que denominaron "maestros de procesos". Los maestros de procesos individuales se convierten en centros de conocimiento para todas las divisiones de una empresa a la vez que identifican y transfieren a otras dependencias de la empresa las mejores innovaciones internas. También encuentran, comparan y rastrean las capacidades externas mejores en el mundo para los procesos de la compañía (Quinn, 2000).



En materia de contratación el proceso de selección toma mayor relevancia cuando se contempla un enfoque de talentos técnicos y empresariales no solo de la región en la cual esté ubicada la organización, sino globalizar la búsqueda de talento humano. Por lo anterior, se obtiene una abundancia de conocimiento y con esto camino hacia la innovación. Al generar mercado de trabajo, este trae ventajas a nivel empresarial como la difusión de la tecnología. Por ejemplo, en Silicon Valley. Sobre la segunda, permite que se identifiquen talentos que no hay precisamente en el contexto inmediato de la compañía sino en el mundo entero (Cohen & Fields, 1999).



## Cultura de la Innovación



Esta categoría de prácticas se compone de distintas clases enfocadas al fomento de la innovación, el fortalecimiento de las capacidades creativas, los concursos, los incentivos y las distinciones al capital humano de la organización.

## Experiencias para el fomento de la innovación



Para mantener a los colaboradores a la vanguardia de la empresa es indispensable adquirir nuevos conocimientos, las experiencias son el fomento de la innovación y en esta sección se argumentarán una serie de estrategias que lo evidencian. La primera de ellas es la creación de esquemas de intercambio de colaboradores con otras organizaciones o los espacios para la realización de pasantías profesionales. Esto tiene como objetivo facilitar el aprendizaje y creación de nuevos proyectos de innovación a partir de las experiencias en entornos distintos. Un ejemplo de esta práctica fue el ejercicio implementado por la cadena de restaurantes The Chez Panisse con el denominado sistema co-chef, en el cual, los chefs principales del restaurante trabajaban 6 meses en el restaurante y 6 meses afuera, sin embargo, se les pagaba la anualidad en su totalidad. El objetivo de permanecer un periodo tiempo fuera de la cadena de restaurantes, era encontrar inspiración y descubrir nuevas ideas para el restaurante (Mcnamee & Chesbrough, 2014).

Otra forma de abordar las experiencias, pero in-situ, es invitar a expertos para que realicen conferencias en la empresa, de esta forma los colaboradores interactúan en modo de aprendizaje y ase apropian de manera directa de cada una de las experiencias vividas por el experto y todo su conocimiento en el área a tratada. La ventaja de realizar conferencias genera mayor relación y afecto a los procesos y servicios de la empresa, al tomar como ejemplo lo aprendido con el experto. Un caso exitoso en este tipo de prácticas es "The innovation lectures" realizado en la NASA en donde se llevan conferencistas externos a las instalaciones de la organización para discutir sobre innovación abierta (Tushman, Lifshitz-assaf, & Herman, 2014).

Para vivenciar experiencias orientadas a la innovación, también se encuentran prácticas en la cual se permite a los colaboradores investigar y experimentar en sus iniciativas. Se tiene el caso de FrogMob, una herramienta para la investigación de diseño basada en la idea de que los colaboradores podrían ser investigadores por un día. FrogMob utiliza la fotografía y las historias para tomar un pulso rápido en tendencias, comportamientos y artefactos globales. De igual forma, permite a las personas proporcionar investigación de diseño rápido para los clientes que piden un análisis de tendencias que identifiquen patrones y ofrezcan inspiración inesperada (Leberecht, 2012).





Estas prácticas requieren que la organización permita a los colaboradores disponer de tiempo para explorar la creatividad e ir más allá con ideas innovadoras que contribuyan a los procesos de la empresa. En este sentido el caso de la empresa alemana WEBASTO describe como esta práctica permite a sus colaboradores asignar una fracción de su jornada laboral para explorar nuevas ideas mediante metodologías como la lluvia de ideas y el pensamiento de luz verde (H. Chesbrough & Stern, 2012).

## Fortalecimiento de la capacidad creativa

Para garantizar un óptimo fomento de las capacidades de innovación, se recomienda fortalecer la creatividad del talento humano en la cultura de la organización, esto se logra gracias a la metodología de preparar los miembros en las múltiples herramientas prácticas que pueden ser desde juegos hasta incorporación de nuevas tecnologías.

Principalmente en este trabajo se evidencia que, para enriquecer la gestión de la innovación en la empresa, se requiere mejorar las aptitudes y conocimiento de los líderes en escenarios donde puedan fortalecer su aprendizaje y de esta forma otorgar la posibilidad de mejorar continuamente su cultura. La empresa europea ENEL (Ente nazionale per l'energia elettrica) creó un programa personalizado de cinco días sobre innovación en la Harvard Business School de Cambridge, Massachusetts. Esta sesión reunió a todos los líderes de Enel incluyendo a todos los gerentes de país y a todos los gerentes de líneas específicas de negocio. Esto ayudó a crear una cultura común de innovación para ellos. Estar más conectado a los negocios de Enel permitió a la compañía reducir la duplicación de proyectos en sus diferentes negocios (H. Chesbrough, 2016).

Una práctica comúnmente usada en las organizaciones es la realización de iniciativas que promuevan el desarrollo de la propiedad intelectual de la empresa, es decir, a partir del diseño de programas estimular con actividades y retos, la gestión de la innovación abierta y en esta lógica capacitar las habilidades y nuevos conocimientos de los colaboradores. Bajo el contexto de capacitar a los empleados, se tiene el caso de IBM (empresa tecnológica) quienes desarrollaron acciones como: El diseño de programas de capacitación de propiedad intelectual para el personal donde se distinga claramente los retos y oportunidades de la innovación





abierta; Propone que las organizaciones deben capacitar al personal para desarrollar habilidades de "traducción de" aclarar donde se encuentra precisamente el valor de la tecnología externa dentro de la empresa. Junto al personal dedicado la tarea de aprovechar los nuevos conocimientos, las organizaciones deben crear un rol asimilador dedicado que consista en alinear el conocimiento externo, conocimiento interno, los objetivos y procedimientos (Alter, Criscuolo, & Wal, 2014).

Otra estrategia para fomentar la creatividad e innovación es cambiar la actitud hacia el fracaso. Tener una visión positiva ante el fracaso, por ejemplo, viendo las oportunidades de mejorar y documentando y socializando las lecciones aprendidas del proceso fallido cambia la dinámica de pensamiento en los colaboradores. Una forma de materializarlo dentro de la organización puede ser mediante la realización de eventos donde el colaborador que participa en los concursos y no gane, celebre su "fracaso". Esto cambia la lógica de percepción del fallo, y lo anima a seguir intentando la construcción de propuestas novedosas. La empresa europea ENEL, creó el evento "Mi mejor fracaso" el cual era una invitación para que sus colaboradores muestren sus iniciativas fallidas con el fin de celebrar su toma de riesgos y desarrollar una mayor tolerancia del fracaso como un insumo necesario para el éxito de la innovación (H. Chesbrough, 2016).

Fomentar en los colaboradores actitudes para ser creativos mientras la organización asegura que sus buenas ideas no serán omitidas, ha demostrado que los hace más propensos a perseverar al saber que sus buenas ideas no serán ignoradas (Rigby & Zook, 2002).

## Concursos ideación

Para alcanzar metas en la empresa no solo se trata de una buena planeación de actividades, parte fundamental de la gestión es el incentivo dado a los actores implicados, es decir, realizar estímulos a través de concursos de generación de ideas o recompensas por alguna labor bien ejercida. Gracias a lo anterior, las personas permanecen motivadas ya que se dan cuenta que su acción es valorada.

La importancia de crear concursos se basa en que proponen la participación de los colaboradores para la resolución de problemáticas o generación de ideas innovadoras. Por lo anterior se destacan las





siguientes estrategias: Realizar concursos para el proceso de ideación en la cual los colaboradores proponen iniciativas novedosas en busca de mejora continua. Empresas grandes como Siemens han creado concursos como el "OSRAM Led Emotionalize your light contest" en asociación con HYVE (agencia de innovación) en donde se animaba a las personas a participar en el desarrollo de ideas para diseñar nuevos productos basados en la tecnología LED (K. R. Lakhani, Hutter, Pokrywa, & Fuller, 2015).

También existen enfoque de esta clase de prácticas en la cual se permite a las personas ofrecer recomendaciones incluso sobre nuevos modelos de negocio, nuevas fuentes de ingresos o nuevas prioridades estratégicas (Armisen & Majchrzak, 2015). Un ejemplo de ello es "La Copa Mundial de la Innovación" organizada en la empresa ENEL dirigida a los colaboradores de la organización quienes planteaban proyectos de innovación para lo cual disponían de un 20% de su tiempo de trabajo. Los ganadores de las propuestas seleccionadas hacen parte del equipo directivo del nuevo negocio (H. Chesbrough, 2016).

## Incentivos

Para motivar a los colaboradores existen varias alternativas, una de ellas es a través de incentivos en este caso de carácter económico, lo cual se ha demostrado que prometen mantener comprometidos a los miembros de la organización.

Incentivar monetariamente a las colaboraciones debido a su excelente labor, favorece que los mismos mantengan una actitud positiva hacia sus funciones. En el caso de organizaciones como IBM Corporate, esta práctica es ampliamente implementada, ellos recompensan financieramente a los empleados por el esfuerzo realizado en la labor referente al desarrollo de proyectos de innovación (Kanter & Malone, 2014).

Investigaciones previas han demostrado que las motivaciones de los que participan en los procesos de innovación abierta pueden ser sorprendentemente heterogéneas y en general puede ser clasificada en dos tipos: extrínseca e intrínseca. Una de las formas más simples de motivación extrínseca es la financiera, haciendo un retorno directo de la inversión o el dinero generado por los retornos derivados de los





resultados innovadores. Los colaboradores pueden adquirir habilidades estratégicas al participar en el proceso de innovación, o podrían desear avanzar una tecnología porque ellos mismos hacen uso de ella. Cuando los colaboradores participan en procesos de innovación ayudan a establecer su reputación en el entorno, construir relaciones o señalar el talento a un amplio grupo de innovadores (H. W. Chesbrough, 2011).

## Distinciones para la innovación

Instaurar una estrategia en tema de incentivos que no considere necesariamente la remuneración de los colaboradores, en un reto que las organizaciones enfrentan día a día. Una experiencia alrededor de esta estrategia fue implantada por el equipo de OpenIDEO, quienes consideraban que "Los incentivos tienen que alinearse con los problemas sociales y un ambiente colaborativo ... Si quieres crear colaboración debes pensar en motivaciones intrínsecas" (K. Lakhani, Fayard, Levina, & Pokrywa, 2013). Para esto se pueden plantear estrategias basadas en los reconocimientos, en donde "El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados" (K. Lakhani et al., 2013).

También se ha evidenciado que cuando los valores de los colaboradores o comunidades están alineados con la cultura corporativa, se facilita el proceso de instaurar estrategias de incentivos no monetarios como efecto de las acciones relacionadas con la innovación. Un ejemplo de ello vemos en los desarrolladores de la comunidad de código abierto, quienes a menudo están motivados por una preferencia ideológica por las empresas de software con licencia abierta a las que consideran el tipo de idea de innovación abierta que fomentan el desarrollo de aplicaciones basadas en una de sus plataformas. Se debe apelar no solo a las recompensas profesionales o financieras, sino aprovechar los valores de la comunidad en la que ellos están buscando participar (Frick, 2014).

De otra parte, se encuentra que el acto de resaltar el desempeño profesional de los colaboradores en la participación de las acciones







propuesta por la empresa promueve el compromiso que tiene el individuo en pro al desarrollo futuro de diferentes proyectos en la organización. Al reconocer el esfuerzo de la persona, esta adquiere mayor responsabilidad y fidelidad con la empresa al ser gratificante su trabajo. Promover la participación de todos los grupos de interés en la organización lo cual representa una señal de méritos que pueden ser observados por las partes potencialmente interesadas generando un ambiente de desarrollo que alienta a los empleados como a los clientes a interactuar con la organización y sus productos. Una estrategia específica son los incentivos de carrera. Por ejemplo, los contribuyentes de OSS estaban motivados por un incentivo de este tipo (referente a futuras ofertas de empleo, acciones de empresas comerciales de código abierto o acceso futuro al mercado de capitales) o incentivados por ego a la gratificación (deseo de reconocimiento de los compañeros). La participación de los desarrolladores de OSS en la comunidad representaba una "señal" de mérito que era observada por las partes potencialmente interesadas (Hicks & Pachamano, 2007).

En cualquiera de los casos, siempre será necesario investigar acerca de las motivaciones de los que participan en los procesos de innovación abierta, por ejemplo, la clasificación de motivación intrínseca que promete que los colaboradores realicen actos por simple impulso sin esperar nada a cambio. Las personas también pueden estar fuertemente motivadas por consideraciones puramente intrínsecas. A veces, el simple disfrute de la tarea de innovación en sí puede ser un factor poderoso, sobre todo cuando lo que parece ser trabajo no se percibe como un trabajo en absoluto. Otro tipo de motivación intrínseca es el estatus y la identidad que los participantes pueden obtener a través de sus interacciones con otros en esfuerzos colaborativos (Umbe, 2009).

## Conclusiones

Existen diversos enfoques para promover los procesos e innovación abierta a partir de prácticas relacionadas con el capital humano de una organización. Estas acciones no son necesariamente excluyentes, sino por el contrario se identifican varios grupos de iniciativas que son complementarias, con distintos alcances y dirigidas a diversos perfiles de colaboradores en la organización.





De otro lado se evidenciaron prácticas que no tiene consenso en la literatura, como son aquellas asociadas a cuál es el tamaño ideal de los equipos orientados a proyectos de innovación. Por un lado, algunos autores refieren que los grandes equipos deben enfocarse en metas y métricas específicas con el fin de mantener una cohesión de los integrantes y una mirada en común que permita mantener el hilo conductor en cada fase del proceso de innovación abierta. Por otro lado, otros autores, describían las ventajas de constituir equipos orientados a la innovación con una cantidad de integrantes mínima o moderada, ya que facilita el empoderamiento de cada uno de los miembros, asignándoles responsabilidades no solo operativas sino también tácticas lo cual favorece además del cumplimiento de los logros, poder consolidar puntos de vista de una manera más rápida.

De este trabajo se puede concluir, que no necesariamente las prácticas asociadas al talento humano requieren grandes inversiones, sin embargo el enfoque de cultura de la innovación, y motivacional de la compañía juega un papel crucial, y en muchos casos su medición, seguimiento e implementación puede más que requerir enormes cantidades de recursos monetarios, otro tipo de detonantes de la innovación como una estrategia que habilite los procesos de la organización para que soporten adecuadamente las iniciativas y no permitan la desmotivación de los equipos de trabajo.

### Referencias

Alter, A., Criscuolo, P., & Wal, A. L. J. Ter. (2014). Coping with Open Innovation: Responding to the challenges of External Engagement in R&D. *California Management Review*, 56(2), 77–94.

Armisen, A., & Majchrzak, A. (2015). Tapping the innovative business potential of innovation contests. *Business Horizons*, 58(4), 389–399. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.004>

Chesbrough, H. (2016). Innovation @ENEL: From Monopoly Power to Open Power. *BerkeleyHaas Case Series*, 1–14.

Chesbrough, H., & Stern, A. (2012). Webasto: Co-Creating Innovation with Lead Users. *BerkeleyHaas Case Series*, 1–18.



Chesbrough, H. W. (2011). Bringing Open Innovation to Services. *MIT Sloan Management Review*, 52(2).

Cohen, S. S., & Fields, G. (1999). Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley. *California Review Management*, 41(2), 24.

Crawford, R. J., & Robertson, D. (2015). Mattson Project Delta (B). *IMD Real World. Real Learning*, 13(11), 1–3.

Crema, M., Verbano, C., & Venturini, K. (2014). LINKING STRATEGY WITH OPEN INNOVATION AND PERFORMANCE IN SMEs. *Measuring Business Excellence*, 18(2), 2. <https://doi.org/10.1108/MBE-07-2013-0042>

Demuner, M. del R., & Nava, R. M. (2014). El Capital Estructural y Sus Componentes En Las Instituciones De Educación Superior . Una Exploración Conceptual.

Diaz-Delgado, M. F., Martínez-Ardila, H. E., Becerra-Ardila, L. E., Arenas-Díaz, P., & Bravo-Ibarra, E. R. (2013). *Manual de prácticas de referencia para la construcción y desarrollo de la capacidad de innovación.* (Comisión Económica Europea, Ed.) (1st ed., Vol. 1). Bucaramanga, Colombia: SUMA - Towards SUsustainable Financial Management of Universities in Latin America. Retrieved from <http://innotec.com.co/wp-content/uploads/2016/11/Manual-de-Innovación.pdf>

Edmonson, A. C. (2016). Wicked-Problem Solvers. *Harvard Business Review*, 1, 9.

Evans, P., & Wolf, B. (2005). Collaboration Rules. *Harvard Business Review*, 8.

Fiegenbaum, I., Ihrig, M., & Torkkeli, M. (2014). Investigating open innovation strategies: a simulation study. *International Journal of Technology Management*, 66(2/3), 183–211. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2014.064591>

Frick, W. (2014). Attracting Top Contributors to an Open Innovation Project. *Harvard Business Review*.



Gabino Diestro, G. (2014). Qué son las metodologías ágiles y su aplicación en el mercado actual.



Hicks, C., & Pachamano, D. (2007). Back-propagation of user innovations: The open source compatibility edge. *Business Horizons*, 50(4), 315–324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.01.006>

Kanter, R. M., & Malone, A. J. (2014). IBM and the reinvention of High School. Proving the P-TECH Concept. *Harvard Business Review*.

Lakhani, K., Fayard, A.-L., Levina, N., & Pokrywa, S. H. OpenIDEO, *Harvard Business Review* (2013).

Lakhani, K. R., Hutter, K., Pokrywa, S. H., & Fuller, J. (2015). Open Innovation at Siemens. *Harvard Business Review*, 61, 17.

Leberecht, T. (2012). Embracing Openness: Designing for the Loss of Control. *Rotman Magazine Winter*, 41–45.

McNamee, T., & Chesbrough, A. H. (2014). Chez Panisse: Building an Open Innovation Ecosystem. *BerkeleyHaas Case Series*, 31.

Norton, M., & Dann, J. Local Motors: Designed by the Crowd, Built by the Customer, *Harvard Business Review* 21 (2011).

Parida, V., Westerberg, M., & Frishammar, J. (2010). Effect of open innovation practices on SMEs innovative performance: An empirical study. 2011-06-18)[2012-02-04]. [Http:// ...](http://...) Retrieved from <https://pure.ltu.se/portal/files/33497180/418.pdf>

Pisano, G. P., & Verganti, R. (2008). Which Kind of Collaboration Is Right for You? *Harvard Business Review*, (November).

Quinn, J. B. (2000). Outsourcing Innovation: The New Engines of Growth. *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 18.

Ramírez, Y., Lorduy, C., & Rojas, J. A. (2007). Intellectual capital management in Spanish universities. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 732–748. <https://doi.org/10.1108/14691930710830873>



Rigby, D., & Zook, C. (2002). Open-Market Innovation. *Harvard Business Review*.

Tapscott, D. (2012). Succeeding Through Radical Openness. *Rotman Magazine Winter*, 1, 5.

Tushman, M., Lifshitz-assaf, H., & Herman, K. (2014). Houston, We Have a Problem: NASA and Open Innovation. *Harvard Business Review*, 1–15.

Umbe, E. (2009). How to Manage Outside Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 68–77.

Wynarczyk, P., Piperopoulos, P., & McAdam, M. (2013). Open innovation in small and medium-sized enterprises: An overview. *International Small Business Journal*, 31(3), 240–255.  
<https://doi.org/10.1177/0266242612472214>

