

Entrevista a Manuel Chaure
y Francisco Puertas (Accenture)

“Hay que hacer llegar
la **innovación** a
toda la organización
para que todos la
hagan propia”





FICHA TÉCNICA

Autor: CRAZO MURIEL, José Antonio

Título: Manuel Chaure y Francisco Puertas (Accenture): "Hay que hacer llegar la innovación a toda la organización para que todos la hagan propia"

Fuente: Capital Humano, nº Extra Innovación 254. Mayo, 2011.

Resumen: Todo el mundo habla de innovar, conscientes o no del significado de implantar una cultura innovadora en la organización, todos saben que deben subirse a este tren. Pero sobre cómo gestionar adecuadamente la innovación es algo que obliga a detenerse y reflexiona con calma. Pedimos ayuda a dos grandes expertos en la materia: Manuel Chaure, socio responsable de Talento y Organización de Accenture; y Francisco Puertas, Socio Director del área de consultoría de Talento y Organización de Accenture.

Descriptor: Innovación / Formación / Cultura Organizacional



Con el objetivo de estrechar el vínculo entre empresa y universidad, y el de desarrollar de forma conjunta proyectos de investigación, en 2009 la Universidad Autónoma y Accenture diseñaron un programa de conferencias, cursos formativos y una importante labor divulgativa. Nació la cátedra UAM-Accenture para convertirse en el principal motor de la innovación. Hablamos con los expertos protagonistas de Accenture: Manuel Chaure, socio responsable de Talento y Organización; y Francisco Puertas, Socio Director del área de consultoría de Talento y Organización.

José Antonio Carazo, director de Capital Humano

La UAM y Accenture son conscientes de la importancia que tiene la innovación para el desarrollo económico y social y de las ventajas de la colaboración entre las instituciones académicas y la empresa. La Cátedra UAM-Accenture nace para contribuir activamente a incrementar la presencia empresarial en las actividades docentes e investigadoras de la Universidad, un campo determinante del crecimiento y bienestar de las economías, así como posibilitar que la Universidad se nutra del conocimiento y la experiencia para que sus actividades respondan a las necesidades de la sociedad en la que se inserta.

El rector de la UAM, José M^a Sanz resalta la importancia de este acuerdo: "Tenemos más de 30 cátedras de patrocinio en distintas ramas del conocimiento, lo que tiene que ver con el espíritu de esta Universidad, su gran tradición en la investigación y en la innovación. Esta cátedra es el germen de un gran futuro que habrá que construir paso a paso".

CONSTRUIR INNOVACIÓN

Y para construir innovación la alianza con Accenture es el primer paso lógico. Por eso hablamos con los ex- >

- > pertos Manuel Chaure y Francisco Puertas, su día a día profesional consiste en generar innovación dentro de las organizaciones, empezando por la suya.

La idea de innovación parece sugerir de procesos industriales y de mejoras medibles, aunque también hay ratios intangibles, como el capital humano. A propósito de esto, ¿la idea en sí es una especie de externalización del departamento I+D que pone a trabajar al ámbito universitario con el apoyo de la organización? Si os parece, empezamos por el tema de la Cátedra, explicando cómo surgió.

Francisco Puertas: La Cátedra es un elemento más del Programa Innovación de Accenture, que tiene varios pilares. Uno es el foco en las personas y en la colaboración interna para generar ideas, y otra colaboración externa con empresas: un radar que nos conecta con empresas pequeñas que están sacando nuevas ideas que trasladamos a nuestros clientes. El mundo académico también tiene mucho que decir en materia de innovación, con una visión más a largo plazo. En relación a esto, en colaboración con

la UAM, ponemos en marcha el Master de Innovación que patrocinamos y, además, hacemos estudios conjuntos.

¿El objetivo era favorecer la innovación en el ámbito universitario o tratar de buscar que alguien, desde fuera, pueda aportar ideas a una organización?

FP: Me inclino por lo primero. Una de las cosas que íbamos provocando es cómo contribuir en la sociedad para que todas las compañías avancen en innovación. Dentro de Accenture lo llamamos “InnovaAcción”, haciendo hincapié en la palabra “acción”, que tiene cierto paralelismo con nuestro nombre: Accenture, “acción en futuro”. Nuestra idea es llevar al ámbito universitario el sentimiento innovador que estamos implantando en el entorno empresarial.

En cuanto al modelo de Accenture, ¿hasta qué punto constituye un departamento en sí mismo? ¿O es algo que va en paralelo al desarrollo organizacional?

Manuel Chaure: La estructura se conforma en diferentes líneas de investigación -movilidad, gestión de infraestruc-



Xerrum lit aut quis molumquia
volor aute nos re vellam dolup-
tatur aut volessectur apiciliqui
coreperem volorum ratus.



turas, gestión energética, temas asociados a la salud, como la tecnología y los servicios; la mejora de procesos de personas y organizaciones- que creemos son el futuro para nuestro negocio. Porque vemos la innovación como una capacidad de generar ingresos en el futuro, no de generar ideas y decir por ello que somos innovadores. La innovación tiene que transformarse en un aumento de ingresos para el negocio. A partir de ahí se han lanzado preguntas a la organización y se ha gente de toda la estructura participa aportando ideas a partir de una herramienta, que puede llegar de cualquier parte de la compañía.

FP: Por eso, una de las lecciones aprendidas, que intentamos trasladar a nuestros clientes es que la innovación no es sinónimo de casualidad, sino que se direcciona y se provoca. Debe haber un sponsor claro y reconocido dentro de la organización: 1º) para dar a entender y comunicar al resto que éste es un proceso importante; 2º) para generar apertura y fomentar la creatividad creando grupos multidisciplinarios que intenten aportar diferentes visiones. A partir de aquí se han gestado muchas ideas, de modo que la creatividad pasa a formar el primer paso dentro de la innovación, para fomentar el proceso de generación de nuevos caminos dentro de la organización. Así, el proceso es el que filtra y la herramienta es la que te lo perpetúa.

Pensáis la innovación como beneficio para los clientes. ¿Cómo habría que interpretarla, cómo la búsqueda de nuevas soluciones o como una forma más eficiente para hacer las cosas de otro modo?

MC: Ambas cosas. Hay un aspecto sobre nuestra propia gestión de personas y otros para mejorar el nivel de compromiso con la organización, para mejorar su motivación y la forma en que están en Accenture. Hay líneas donde se pregunta a la gente qué podría hacer la compañía para mejorar esta relación mutua: diseño de las oficinas: movimientos hacia un nuevo espacio, teletrabajo, movilidad interna...

Digamos que el Programa de Innovación tiene tres objetivos: negocio, las personas (generar una cultura de innovación y motivación) y la imagen (Accenture siempre ha estado en el límite de lo nuevo, implantando soluciones nuevas en la economía de las empresas y lo que queremos es transmitir esa imagen).

Contáis con responsables de innovación, como vosotros, ¿pero qué parte de responsabilidad en innovación tienen el resto de socios y gerentes?

FP: Para perpetuar el ADN innovador hace falta generar compromiso en los primeros niveles. En el futuro, esto for-

mará parte también de nuestro modelo de performance y es que incluyamos en las responsabilidades de todos cómo provocar la innovación en nuestra área, en el equipo y cómo la aplicamos a nosotros mismos. Aún no hemos llegado a este nivel. De momento, los del área de Management Consulting y en Tecnología somos quienes tenemos la responsabilidad.

Accenture está en la vanguardia en procesos de innovación, si aún no habéis hecho esa conexión hacia abajo, en España debemos estar muy “en mantillas” para inculcar el proceso en la forma de trabajar.

FP: Diría que el concepto de innovación en los últimos años se limitaba a la creación de un área de I+D. Básicamente así medías la innovación, lo asociabas a un lanzamiento de producto, a nuevas líneas de trabajo, pero era prácticamente exclusivo de un área. Fue un avance demostrar internamente que las cosas se pueden hacer de forma diferente. Y creo que la crisis ha acelerado ese proceso natural. En los últimos cinco años ha habido una evolución importante, en lo que es el concepto de innovación dentro de las organizaciones, saliendo fuera del departamento de I+D+i. Hoy el mensaje es que la innovación también se asocia a la mejora continua de todos los empleados.

MC: Lo que vemos es que hay una preocupación clarísima por la innovación en las empresas. Hay servicios por los que antes no nos preguntaban y ahora nos están preguntando.

Esta preocupación nos pilla un poco desorientados, no sabemos qué pautas seguir, hacia dónde ir o cómo canalizarla, pero el caso es que hay que innovar.

MC: El reto que tienen las empresas es priorizar la cantidad desmesurada de ideas que generan. Tampoco tienen una sistemática de hacer las cosas de una forma repetitiva, ágil... Una regla “mágica” es que el 80% del tiempo de un proceso de innovación, la idea o proyecto está parado, esperando que alguien tome una decisión. Por último, insistimos en que la innovación está muy concentrada en un área que se ve como un laboratorio, no está desplegada en la organización.

FP: Se habla mucho de innovación pero creemos que a las organizaciones le queda lejana. Lo asocian al primer ejecutivo o a un área determinada, solo ahora está calando donde debe: en que el proceso de innovación empieza por uno mismo.

Aún falta que los puestos más bajos de la organización trabajen en esa longitud de onda. ¿En los procesos de selección y de formación, se trabaja con la perspectiva de innovar desde todas las direcciones? >

> **FP:** He tenido la oportunidad de ser responsable de la incorporación de los nuevos talentos dentro de Management Consulting. Uno de mis cometidos ha sido abrir el tipo de perfiles que queríamos, sobre todo iba buscando un determinado comportamiento.

Pero no es malo saber claramente qué es lo que buscas porque entonces puedes conseguirlo.

FP: De acuerdo. Pero, por ejemplo, creemos que la diversidad en nuestro equipo es un factor tremendamente positivo. Una de las cosas que intentamos es evitar el individualismo, te lleva a la pérdida, a no involucrarte. Con lo cual, impregnarse con perfiles diferentes nos ha dado excelentes resultados.

Sí, si encasillas a una persona, evidentemente la limitas. En cuanto al proceso de innovación, de pronto surge una idea, ¿quién valida su puesta en marcha?

MC: Las ideas se organizan y el área de innovación las dinamiza, estructura, agrupa... Y luego tenemos un comité de innovación, en el cual hay personas de las diferentes áreas de la compañía, que decide qué idea tiene "mejor pinta". A partir de ahí, son las que se priorizan, se hace un análisis previo o un prototipo, se prueba en el mercado y se lleva adelante.

Habéis comentado también que medís la innovación, ¿cuáles son los ratios fundamentales o de qué forma se mide?

MC: Medimos las ventas o ingresos derivados de proyectos innovadores, cuántos proyectos piloto se han desarrollado con clientes, cuántas empresas tenemos en el radar de innovación, cuántos empleados han participado, cuántas ideas se han generado... Hay diferentes métricas, tanto de proceso, como de resultado.

ESTEREOTIPOS DE LA INNOVACIÓN

Hay empresas que se consideran modelos a seguir: Microsoft, Google... Otras menos conocidas quizá sean modelos más ejemplares, si cabe. ¿Cuál sería el más parecido a una cultura innovadora?

MC: Iberdrola tiene un área de innovación donde recogen las ideas. Pero sus innovaciones no las vamos a ver en ningún sitio, más allá de que anuncien energías verdes, son colaboraciones con universidades y otras empresas para mejorar su tecnología, la eficiencia de sus centrales,

etc. Quizá no es una cultura de innovación, como en la que podemos pensar en Google, pero sí es gente que se está preocupando por esa mejora continua y que tomando ideas de la Universidad, del mundo o de sus propios proveedores para incorporarlas a sus centrales.

¿Cuáles definiríais como las grandes barreras de la innovación?

FP: Hay dos grandes lastres. El primero es el tema cultural, cuando no se contempla la posibilidad de errar. La innovación tiene que ver con el proceso de equivocarse, para que una compañía se impregne e interiorice la innovación, se ha tenido que equivocarse algunas veces... Luego está el tema de un mal liderazgo. Somos el reflejo de lo que hemos visto a nuestros mayores y, de alguna manera, nos damos cuenta de cómo condicionamos, cómo influimos, en la forma de hacer las cosas que tiene la gente que trabaja con nosotros.

MC: Hay otra cosa asociada a la cultura que nosotros llamamos "disciplina". No nos referimos a que todos "se muevan al son de un mismo tambor", sino que la organización sea capaz de seleccionar las iniciativas para no dispersarse.

Que surjan muchísimas ideas y que vayan quedando por ahí perdidas, puede ir en contra de la innovación porque puede generar insatisfacción de quien, de pronto, lanza tres ideas y nunca pasa nada. Con lo cual, la cuarta se la guardan.

MC: En nuestro proceso la gente que genera las ideas, que luego resultan "premiadas" o "seleccionadas", son los responsables de desarrollarlas. No hay recompensa económica, sino emocional. Hemos tenido más de mil ideas y todos han participado en su votación. Luego hay un proceso de estructuración, organización y priorización.

¿Queda algo más por decir?

FP: Hablábamos de una medición y es que, cuando una compañía empieza a dar sus primeros pasos en la innovación, hay que provocar el éxito, hay que transmitir que las ideas van dando fruto y hay que impregnar al resto de la organización de que el proceso de innovación está dando resultado.

¿Y cómo se consigue, con objetivos a corto plazo, fácilmente alcanzables?

FP: Sí, y celebrando y comunicando los éxitos desde el primer momento. A la organización hay que transmitir la sensación de que la innovación está dando resultado. ■

ESPECIALIZADOS EN LOS MEJORES TEMPORALES...



Para más información contacten con Ana Flores. Telf. 93.545.48.00

WWW.PAGEPERSONNEL.ES

**Page
Personnel**

SELECCIÓN Y TRABAJO TEMPORAL ESPECIALIZADO