



Muchas empresas se ven en la necesidad de formar a su personal directivo o incluso contratar a consultoras externas para implantar en sus organizaciones una cultura innovadora.

GESTORES DEL CAMBIO

Los expertos en innovación, clave para diseñar estrategias exitosas

La necesidad de preparar convenientemente a los ejecutivos encargados de liderar los procesos de innovación de las compañías multiplica la oferta especializada, formada por MBA, posgrados y cursos específicos. **Por Silvia Fernández**

La innovación se ha convertido en pocos años en un término indisoluble al concepto de empresa. Y por ese motivo ha pasado a ser clave en la formación *executive*, que hasta hace no mucho tiempo la excluía de sus títulos. Ahora, sin embargo, hay desde posgrados hasta cursos cortos *ad hoc*. Executive MBA Innovación y Emprendimiento; Executive Máster en Innovación; Máster en Emprendimiento e Innovación, Executive en Innovación y Management Digital; Executive Máster en Dirección y Gestión de la Innovación; Executive Máster en Operaciones e Innovación, o simplemente, Executive en Innovación Estratégica... Son sólo algunos ejemplos de programas *executive* centrados en una especialidad con mucho recorrido.

A la hora de configurar los departamentos de innovación de las empresas, cada vez es más importante la figura que los liderará. De momento, persisten dos modos fundamentales de entender esta labor. En los ámbitos en que se considera que innovar consiste en impulsar la implantación de tecnologías relativas a gestión y análisis del dato para tomar mejores decisiones y hacer una organización más eficiente, el perfil preferido suele ser un ingeniero informático o similar. En otras ocasiones, sin embargo, la innovación se entiende como el impulso de una cultura corporativa capaz de asegurar que la compañía tendrá una propuesta de valor que será sostenida y sostenible en el tiempo.

La responsabilidad de diseñar las estrategias de innovación suele recaer en directivos de un perfil tecnológico

En el primer caso, el liderazgo suele recaer sobre el CTO (*chief technical officer*), mientras que en el segundo, al tratarse de un concepto más holístico, se suele optar por un CIO (*chief information officer*). En cualquiera de los casos, "la demanda es creciente, ya que las empresas están tomando conciencia de que la innovación es la palanca para ser competitivas de manera sostenible", apunta Enrique Benayas, CIO y director Corporate Education de ESIC.

Por otra parte, la preocupación de las empresas y los ejecutivos por formarse adecuadamente en innovación avanza a toda velocidad. "Existe una demanda creciente de cursos y contenidos en innovación", explica Xavier Ferrás, decano asociado del Executive MBA de Esade. "Especialmente en innovación tecnológica, en un momento en que eclosiona la inteligencia artificial y, específicamente, la generativa, capaz de elaborar razonamiento y creatividad casi humana", añade.

Desde ESIC explican que unos estudios concretos no son suficientes para capacitar al líder de la innovación de una empresa. "El *background* pue-

Esta figura ha ido ganando relevancia por la necesidad de las compañías de innovar para ser competitivas

de ser muy amplio, desde ingeniería hasta filosofía, marketing...", dice Benayas. En su opinión, un MBA o un máster especializado pueden proporcionar conocimientos que aportarán valor a ese rol, "aunque es de gran ayuda una formación especializada en innovación para lograr ciertas claves y metodologías", puntualiza. Esta es, tal vez, la razón por la que se ha multiplicado la oferta que incluye en su descripción la palabra innovación.

Para Javier Saldaña, director de Innovación de la consultora Ayming España, los estudios más adecuados tienen que ver con titulaciones en ingeniería, también complementadas con másteres generalistas como MBA u otros específicos en innovación. "Muchas de estas personas tienen, también, formaciones en metodologías ágiles, *design thinking*, *open innovation*..."

Materias principales

En cuanto a los contenidos de este tipo de formación, Ferrás explica que el objetivo es "desarrollar nuevos formatos, con hibridación de disciplinas, y customización creciente adaptada a las necesidades específicas".

Estos programas *executive* suelen estar enfocados a cuestiones diferentes en función del tipo de innovación que se quiere abordar: "Podemos centrarnos en la mejora de procesos, la gestión del cambio, la estrategia y desarrollo de innovación en el modelo de negocio, el desarrollo de portafolio de innovación y capacidades, en aspectos financieros de valoración de empresas para innovación abierta, en comunicación y formación para la implantación de una cultura innovadora en toda la organización y, por supuesto, de perfiles tecnológicos", detalla José Ignacio Caballero, profesor del máster de Emprendimiento e Innovación de EAE Business School.

Benayas, por su parte, concentra los contenidos habituales en cuatro grandes categorías: entendimiento del entorno de innovación; creación de nuevos modelos de negocio o nuevos productos y servicios; metodologías facilitadoras de innovación, y liderazgo e impulso de innovación.

La emergente figura del CIO es aún poco conocida. Para formarla, explica Ferrás, "las escuelas de negocios cada vez disponemos de un mayor número de programas orientados al desarrollo de capacidades innovadoras. Desde los *executive* MBA, donde reforzamos todo lo relacionado con el liderazgo de la innovación como mecanismo de diferenciación estratégica, hasta los másteres ejecutivos, como el de Operaciones e Innovación, o cursos cortos abiertos de Innovación Estratégica, que impartimos online".

Conocimiento holístico

La figura del director de innovación es relativamente reciente. Para cubrirlo, las empresas suelen optar por "perfiles globales que tengan la sensibilidad del cliente, del negocio y de la industria. Y sobre todo, con experiencia holística", explica Enrique Benayas, CIO y director Corporate Education de ESIC. Se refiere a profesionales que conocen bien el negocio, las operaciones y las tecnologías facilitadoras y exponenciales, con conocimiento comercial, de métricas y marketing, además de sensibilidad financiera y visión estratégica. Lo que se busca es, en esencia, "un perfil híbrido, más transversal que especialista en una disciplina concreta". Por otro lado, José Ignacio Caballero, decano de EAE Business School, explica que en las grandes corporaciones no suele existir un único departamento de innovación y que la estrategia en este ámbito suele estar enfocada en tres objetivos distintos: a nivel interno (para la transformación de los procesos corporativos); abierta a terceros (colaboraciones, adquisiciones de empresas o aceleración de 'start up'), y centrada en productos y servicios, lo que implica que cada rama del negocio cuenta con un equipo que trabaja en el desarrollo y la mejora de la oferta. En este sentido, añade Caballero, cada objetivo requiere un directivo de innovación con unos conocimientos específicos.