



“El Factor Humano como clave en la Innovación”

Organizado por

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD



Comité de Innovación AEC



Impartido por

Juan Carlos Ortiz Ginard
Subdirector General E&D / Director
Madrid Zona Centro E&D
E-mail: jortiz@estrategiaydireccion.com
TM: 670 66 66 61

29 de noviembre 2012

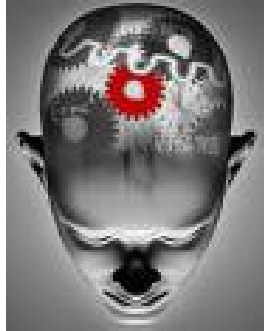
Lugar: **C**ompañía **L**ogística de **H**idrocarburos

1.- ¿ CUANTOS DE LOS PRESENTES NO CREEN QUE LA INNOVACIÓN SEA UNA DE LAS PALANCAS CLAVES PARA SALIR DE LA CRISIS ACTUAL?.

2.- ¿ COMO PUEDE AYUDAR LA INNOVACIÓN A NUESTRAS ORGANIZACIONES?.

3.- ¿ CUAL ES LA FUENTE FUNDAMENTAL DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?.

1.- ¿ CUANTOS DE LOS PRESENTES NO CREEN QUE LA INNOVACIÓN SEA UNA DE LAS PALANCAS CLAVES PARA SALIR DE LA CRISIS ACTUAL?.



Definiremos "innovación" como algo (por ejemplo, un producto, un servicio o ambos, aunque también pueda ser un proceso industrial) que es nuevo (no existe en ninguna otra parte) y que aporta valor añadido a alguien (al cliente) en comparación con las soluciones ya existente.

Cabe destacar tres características:

-La innovación no está restringida a la creación de nuevos productos: una innovación puede también referirse a un nuevo servicio (banca telefónica) o a cómo se vende o distribuye un producto (Ikea o Pizza Hut).

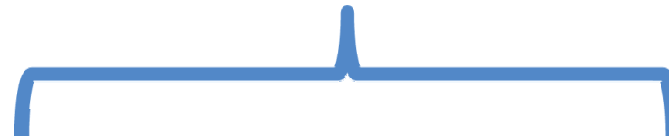
-La innovación no está restringida a desarrollos tecnológicos: Una innovación puede también obtenerse a través de diferentes estructuras organizativas (Benetton), de la paquetización de la oferta actual (Virgin Airlines) o de una combinación de tecnología y marketing (Swatch).

-La innovación no está restringida a ideas revolucionarias: muchas empresas sufren a menudo del complejo de "o soy Thomas Edison o no soy nada". Sin embargo, desde la perspectiva del accionista, una serie de pequeñas innovaciones "incrementales" son tan deseables como un (potencial) gran cambio que tenga lugar cada diez años.

1.- ¿ CUANTOS DE LOS PRESENTES NO CREEN QUE LA INNOVACIÓN SEA UNA DE LAS PALANCAS CLAVES PARA SALIR DE LA CRISIS ACTUAL?.



INNOVACIÓN



I+D+i

1.- ¿ CUANTOS DE LOS PRESENTES NO CREEN QUE LA INNOVACIÓN SEA UNA DE LAS PALANCAS CLAVES PARA SALIR DE LA CRISIS ACTUAL?.

Una combinación para la innovación

La **INNOVACIÓN** puede alcanzarse a través de la combinación de creatividad, focalización, eficiencia y liderazgo

-"**Creatividad** quiere decir tener muchas cosas (referentes a proyectos de innovación) por hacer": cuantas más ideas sobre innovaciones potenciales tengamos más probable será que alguna de ellas sea valiosa... y nos permita superar a nuestros competidores.



-"**Focalización** quiere decir hacer lo que debemos hacer": dado que los recursos son siempre limitados, lo más sensato será emplearlos en los proyectos de innovación más rentables ("Rentable" puede ser entendido financieramente o como mejora de la competitividad).

-"**Eficiencia** quiere decir hacer las cosas bien": una organización eficiente es capaz de introducir nuevos productos y servicios rápidamente en el mercado, lo cual repercutirá tanto en los ingresos como en los costes de desarrollo

Finalmente, la calidad del **liderazgo** es tan importante como la creatividad, la focalización o la eficiencia.

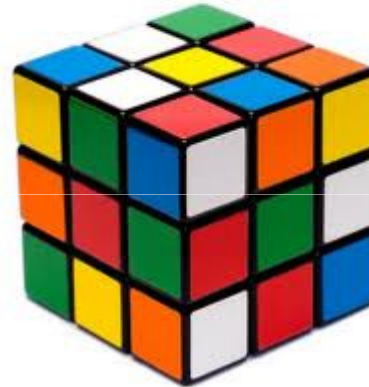
CUESTIÓN PREVIA: ORDENAR

1.- ¿ CUANTOS DE LOS PRESENTES NO CREEN QUE LA INNOVACIÓN SEA UNA DE LAS PALANCAS CLAVES PARA SALIR DE LA CRISIS ACTUAL?.

GESTIÓN DE IDEAS E INNOVACIÓN

VIGILANCIA DEL ENTORNO

PLANIFICACIÓN DE LA I+D+i



GESTIÓN DE PROYECTOS DE I+D+i

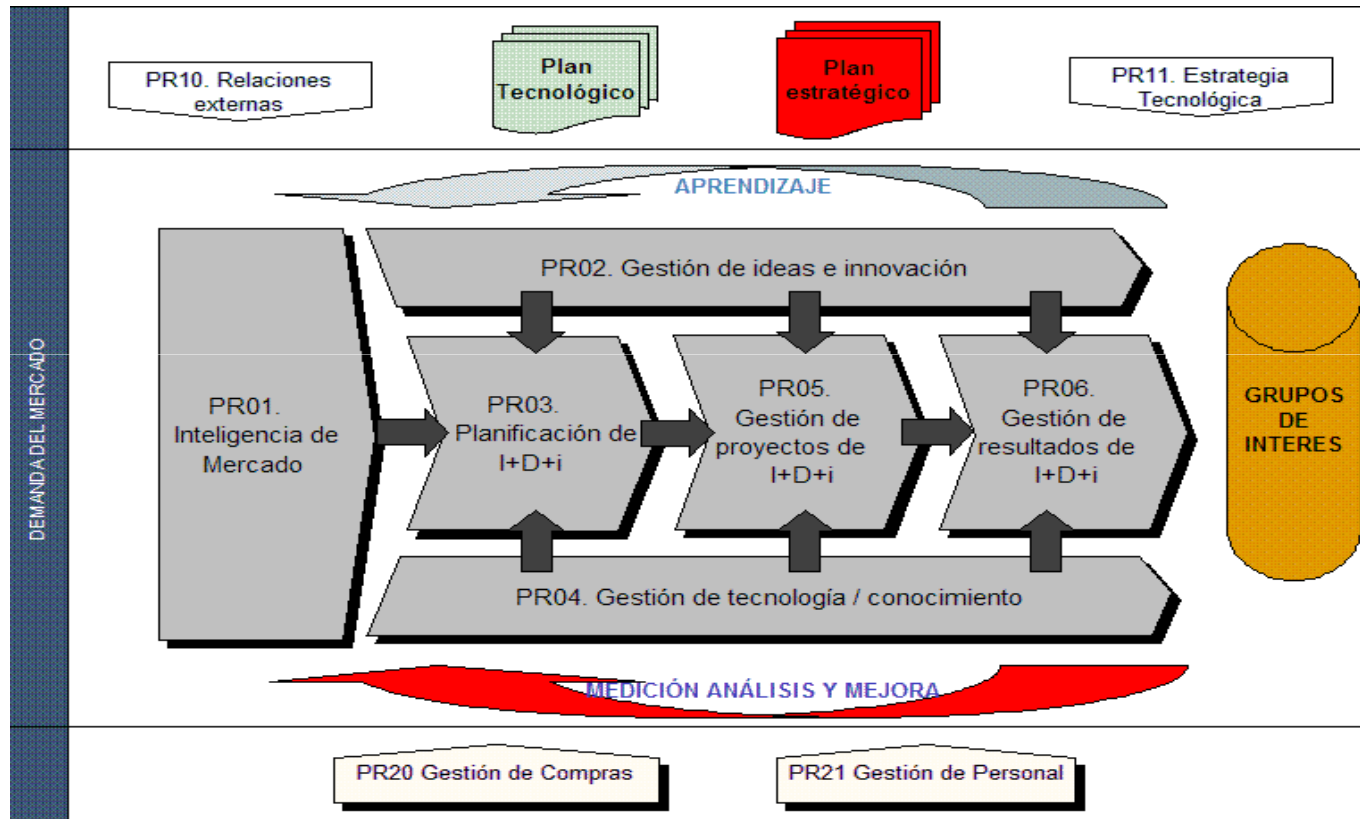
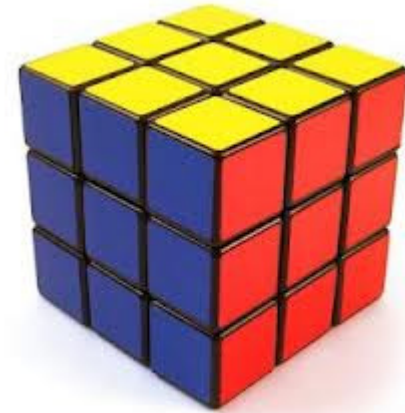
GESTIÓN DE RESULTADOS DE I+D+i

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE INNOVACIÓN

GESTIÓN DE TECNOLOGÍA Y CONOCIMIENTO

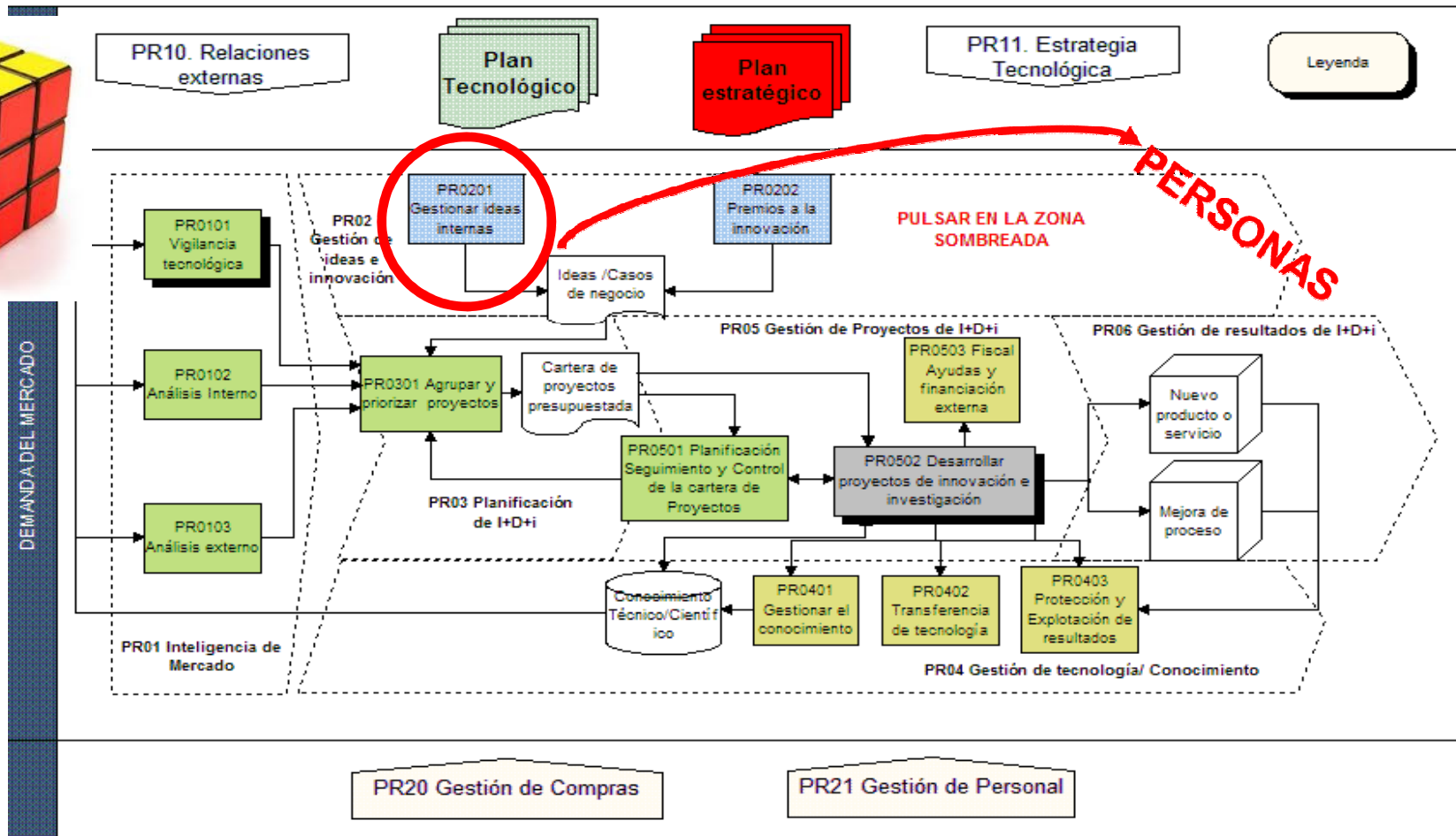
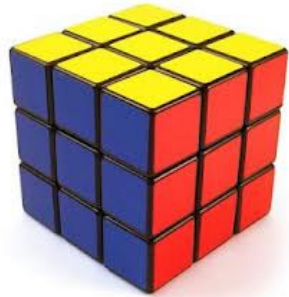
CUESTIÓN PREVIA: ORDENAR

1.- ¿ CUANTOS DE LOS PRESENTES NO CREEN QUE LA INNOVACIÓN SEA UNA DE LAS PALANCAS CLAVES PARA SALIR DE LA CRISIS ACTUAL?.



CUESTIÓN PREVIA: ORDENAR

1.- ¿ CUANTOS DE LOS PRESENTES NO CREEN QUE LA INNOVACIÓN SEA UNA DE LAS PALANCAS CLAVES PARA SALIR DE LA CRISIS ACTUAL?.



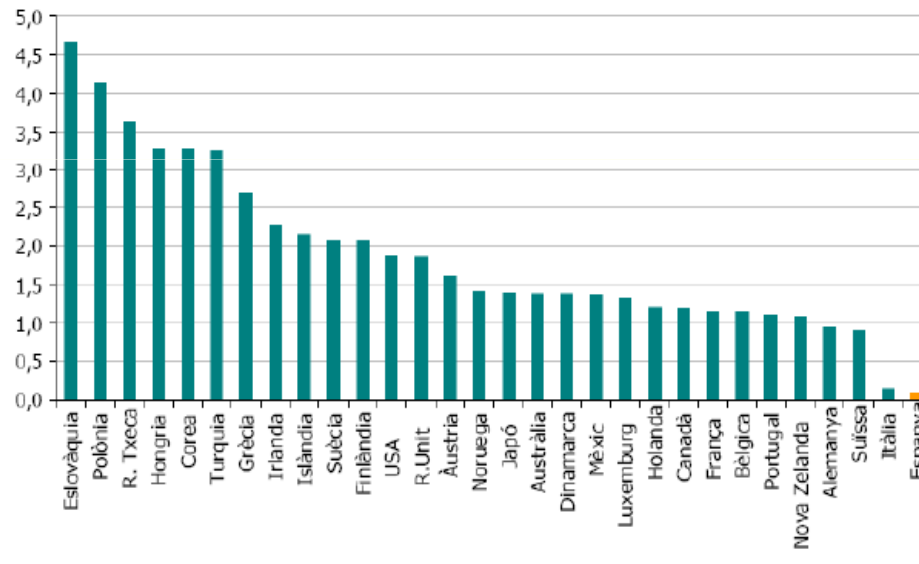
1.- ¿ CUANTOS DE LOS PRESENTES NO CREEN QUE LA INNOVACIÓN SEA UNA DE LAS PALANCAS CLAVES PARA SALIR DE LA CRISIS ACTUAL?.

- NO ESTAMOS HABLANDO DE I “**INVESTIGACIÓN**”
- NO ESTAMOS HABLANDO DE D “**DESARROLLO**”
- ESTAMOS HABLANDO DE i “**innovación**”

2.- ¿ COMO PUEDE AYUDAR LA INNOVACIÓN A NUESTRAS ORGANIZACIONES?.

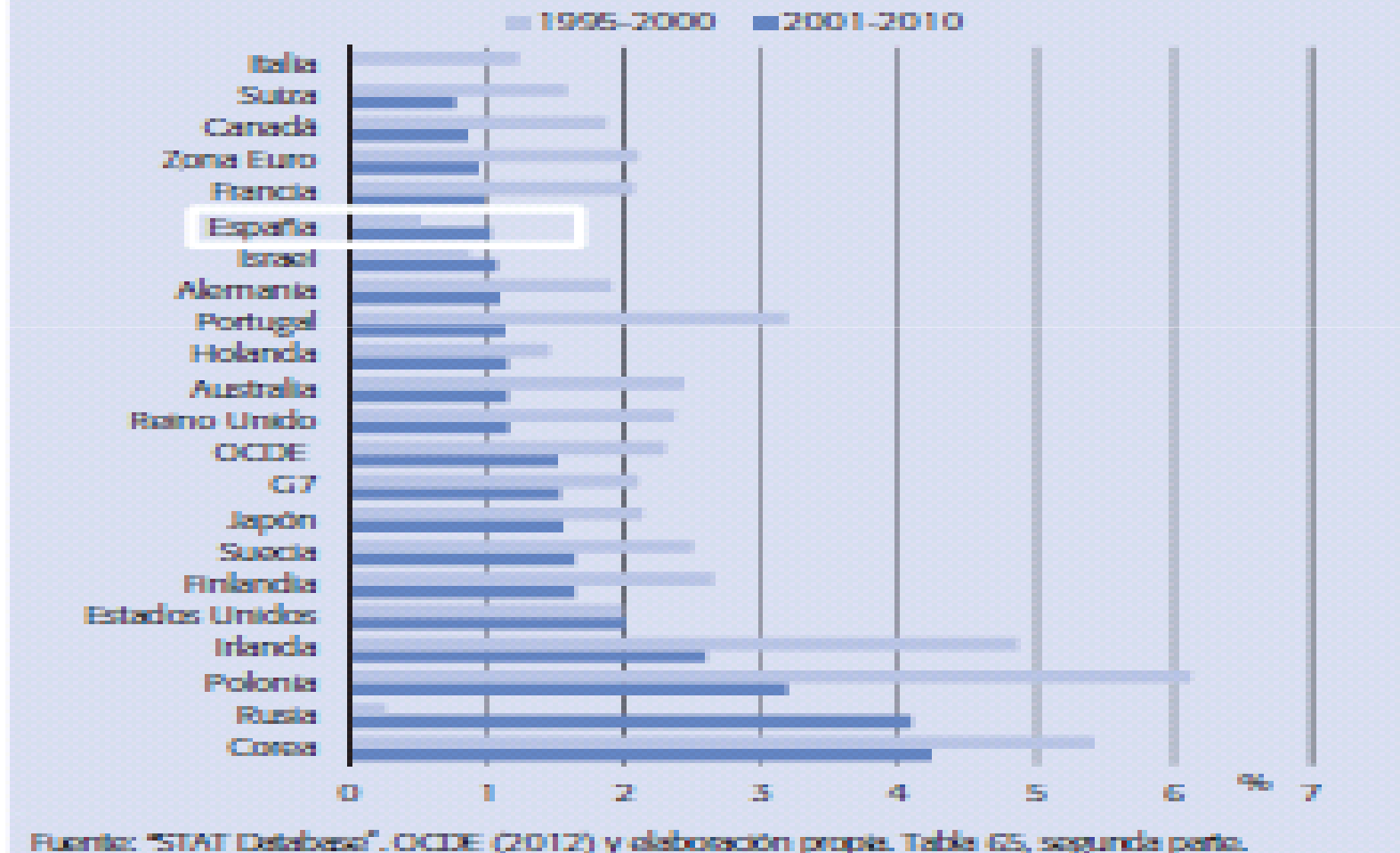


Crecimiento de la productividad en el trabajo, países de la OCED
 Media de los años 1998/2007 en % de PIB



FUENTE : II CONGRESO DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN , MADRID 4 DE NOVIEMBRE DE 2009, CONFERENCIA DE XAVIER SALA I MARTIN

Gráfico L56. Evolución de las tasas interanuales de productividad del trabajo en los periodos 1995-2000 y 2001-2010



Fuente: "STAT Database". OCDE (2012) y elaboración propia. Tabla 65, segunda parte.

FUENTE : INFORME COTEC 2012

2.- ¿ COMO PUEDE AYUDAR LA INNOVACIÓN A NUESTRAS ORGANIZACIONES?.

➤ **La innovación es un elemento clave para la competitividad.**

- Antes lo hacían pocas empresas
- Escasa conciencia de la necesidad de innovar



➤ **Productividad**

- Volúmenes de producción/actividad por unidad de trabajo
- Coste por unidad de producto

3.- ¿ CUAL ES LA FUENTE FUNDAMENTAL DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?.

➤ Amar Bhidé (“Origin and evolution of New Businesses”).

- El 71% de las organizaciones manifiestan que las “ideas” salen de alguno de sus trabajadores (Ray Krock).
- El 21% de las organizaciones lo justifican “por suerte”.
- Sólo el 8% lo imputan a I+D.



3.- ¿ CUAL ES LA FUENTE FUNDAMENTAL DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?.

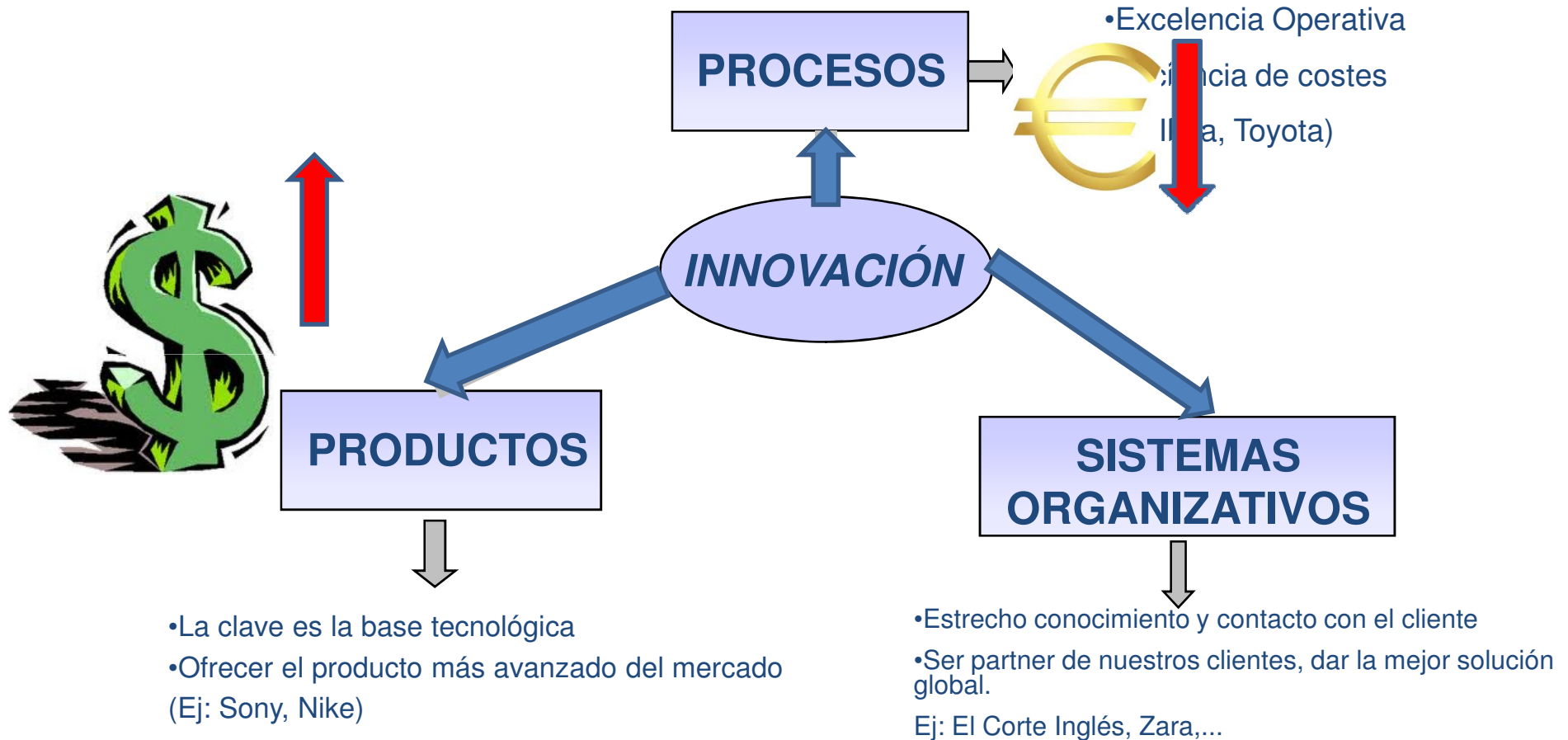
- **Innovación es la utilización de la creatividad de los empleados y de los conocimientos científicos y tecnológicos para generar y/o introducir procesos en la empresa que aumenten el valor ofrecido a los clientes**



- **Una empresa es innovadora cuando está atenta a la evolución de su entorno y explota las oportunidades que ofrecen los cambios que se producen dando así valor a sus clientes**

Comité de Innovación

3.- ¿ CUAL ES LA FUENTE FUNDAMENTAL DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?.



3.- ¿ CUAL ES LA FUENTE FUNDAMENTAL DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?.

➤ Las ideas innovadoras pretenden

- Superar barreras organizativas
- Enfatizar la detección de ideas innovadoras
- Transparencia en la gestión de ideas a lo largo de su “ciclo de vida”
 - Aumento de sinergias entre **personas e ideas**
- Aumentar la rapidez y la calidad en la toma de decisiones
- Reducción del tiempo de puesta en marcha de las ideas

Comité de Innovación

3.- ¿ CUAL ES LA FUENTE FUNDAMENTAL DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES?.



Capturar las ideas de los empleados es un problema común en las empresas.



El problema es más grande si se trata de ideas radicales o potencialmente de ruptura, ya que presentan riesgos a corto y medio plazo.



¡Convertir ideas en valor!

Las empresas necesitan activar su actividad en innovación y perseguir la innovación de ruptura como fuente para una mejor ventaja competitiva.



Existe la necesidad de un proceso que vaya más allá de un simple buzón de sugerencias y que permita construir nuevos conceptos comerciales a través de un plan de negocio.

Fomentar la creación de ideas: Talleres de ruptura

- Cambiar la forma de pensar.
- Trabajo sobre un problema conocido/documentado
- Varios casos prácticos → permiten un mejor entendimiento del concepto de innovación de ruptura
- Un conjunto de ejemplos, estímulos e inspiraciones internas y externas → pueden derivar en conceptos de negocio potencialmente de ruptura



➤ PRINCIPIOS BÁSICOS

Principio de discontinuidad de Roger Van Oech: “Cuando estamos muy acostumbrados a algo, es imposible que lo veamos de forma diferente”

Albert Einstein: “La definición de insanía es esperar resultados diferentes haciendo siempre lo mismo”

➤ EJEMPLO SENCILLO

Cinco por cuatro veinte, más dos, igual a veintitrés.

$$5 * 4,20 + 2 = 23.$$

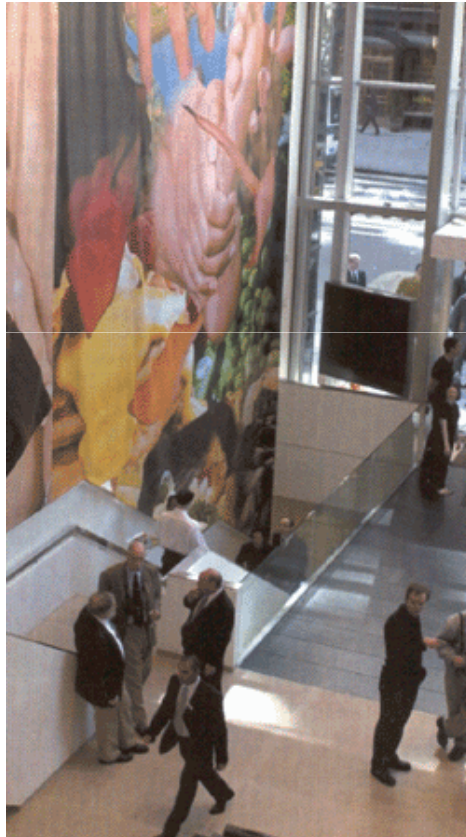
PALANCAS DE LA INNOVACIÓN

**LIDERAZGO
COMUNICACIÓN
METODO**

PALANCAS DE LA INNOVACIÓN

**PERSONAS
CREATIVIDAD
CONSTANCIA**

¡ASPECTOS FUNDAMENTALES!



- Tolerancia al error
- Conocer más y mejor el mercado
- Desaprender más rápido que los competidores
- Eliminar cosas viejas, prejuicios, verdades inmutables del sector.....
- Trabajar para el cliente y no para el jefe
- Trabajo transversal
- Sistema de Reconocimientos y Recompensas al rendimiento superior
- Etc..

¡ASPECTOS FUNDAMENTALES!



FACTORES CLAVES

- COMUNICAR, COMUNICAR, COMUNICAR y seguir COMUNICANDO. [COM.](#)
- ASEGURARNOS DE QUE LA ORGANIZACIÓN NOS ENTIENDE. [FEED BACK](#)
- DEJAR QUE LAS PERSONAS DESARROLLEN TODO SU POTENCIAL. [EMPOWERMENT](#)

➤ La fórmula “MÁGICA”

$$\underline{I = (P \times L) M}$$

Las ideas están allí hay solamente que dar un paso diferente para alcanzarlas.

Generar inteligencia colectiva

No se puede enseñar a prever todo pero si a pensar diferente.

FUENTE : II CONGRESO DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN , MADRID 4 DE NOVIEMBRE DE 2009, CONFERENCIA DE LOTFI EL- GHANDOURI FUNDADOR DEL CIRCO DEL SOL

- **1. "Máquinas voladoras más pesadas que el aire... Eso es imposible"** -Mandar Kelvin presidente del Royal Society, 1885.
- **2. "Quién diablos quiere oír hablar a los actores"** - H.M. Warner Brothers en 1927 al escuchar el estreno de un revolucionario film llamado The Jazz Singer, protagonizado por Al Johnson y que marcaba de alguna manera el principio del cine sonoro.
- **3. "No nos gusta su sonido y la música de guitarra está pasando de moda"** - Decca Records rechazando a The Beatles en 1962.
- **4. "He viajado a lo largo y ancho de este país hablando con la mejor gente y te puedo asegurar que la informática es un capricho que no durará más de un año"** - El editor a cargo de los libros de negocios de Prentice Hall en 1957.
- **5. "El 'teléfono' tiene demasiados defectos para ser tomado en serio como un medio para la comunicación. El dispositivo no tiene ningún valor para nosotros"** - Un memo interno de Western Union en 1876.
- **6. "Los aviones son un juguete interesante pero no tienen ningún valor militar"** - Profesor de Estrategia en el Ecole Superieure de Guerre (bueno ya sabemos porque a Francia no le fue muy bien en la segunda guerra mundial).
- **7. "La teoría de gérmenes de Louis Pasteur es una ficción ridícula"** - Profesor de Fisiología en Toulouse en 1872.
- **8. "Pienso que hay un mercado mundial para no más de cinco computadoras"** - Thomas Watson presidente de IBM, 1943.
- **9. "Las computadoras en el futuro llegarán a pesar no más de 1.5 toneladas"** - Mecánica popular al pronosticar el futuro de las computadoras en 1949.
- **10. "Pero... ¿Para que lo necesitamos?"** - Ingenieros de la división de sistemas avanzados de computación de IBM al comentar del microchip en 1968 (también esto lo dijeron ellos del ratón).
- Y como otra más sobre computadoras tenemos:
- **11. "No existe razón alguna para que la gente quisiera tener una computadora en casa"** - Ken Olson presidente y fundador de Digital Equipment en 1977.



Comité de Innovación

MUCHAS GRACIAS



Juan Carlos Ortiz Ginard
Subdirector General E&D / Director
Madrid Zona Centro E&D
E-mail:
jortiz@estrategiaydireccion.com
TM: 670 66 66 61