

Juan Cano-Arribí

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

Implanta un sistema de innovación altamente efectivo en 3+2 pasos

Juan Cano-Arribí

Multiplica la innovación. Implanta un sistema de innovación altamente efectivo en 3+2 pasos

Edición Octubre 2014, v1.3 (primera edición Junio 2014)

© Copyright 2014, Juan Cano-Arribí

Todos los derechos reservados.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.



Contenido

INTRODUCCIÓN

PASOS

Paso 1. ESTABLECE LOS OBJETIVOS DE INNOVACIÓN

- 1.1. Guía de implementación
 - 1°. Identifica los objetivos de innovación de la empresa
 - 2°. Establece los indicadores de éxito para poder cuantificar los objetivos y medir los resultados
 - 3°. Establece y cuantifica las Dianas
- 1.2. Acciones de apoyo
- 1.3. Conceptos relevantes y consejos

Paso 2. ESTABLECE CAMINOS PARA BUSCAR IDEAS Y FACILITAR LA PARTICIPACIÓN

- 2.1. Guía de implementación
 - 1°. Crea un Reto
 - 2°. Crea una Taskforce
- 2.2. Acciones de apoyo
- 2.3. Conceptos relevantes y consejos

Paso 3. GESTIONA LAS IDEAS HASTA PONERLAS EN EXPLOTACIÓN (O DESCARTARLAS)

- 3.1. Guía de implementación
 - 1°. Da a los autores un primer feedback de las ideas aportadas a los Retos
 - 2°. Selecciona el checklist que se va a utilizar en las ideas de cada Reto/Taskforce
 - 3°. Comprueba que las ideas cumplen los puntos del checklist correspondientes a la etapa de desarrollo en que se encuentran
 - 4°. Registra los datos e información de respaldo de los puntos del checklist
 - 5°. Mueve cada idea a la siguiente etapa ...o descártala
- 3.2. Acciones de apoyo
- 3.3. Conceptos relevantes y consejos

ACCIONES TRANSVERSALES

- Transversal 1. PERSONALIZACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL SISTEMA A LA ORGANIZACIÓN
- Transversal 2. SEGUIMIENTO DE LA INNOVACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

ANEXOS

- Anexo 1. Flujo de trabajo básico en la gestión de la innovación por objetivos
- Anexo 2. Portfolio de acciones de apoyo

MÁS MADERA

SOBRE EL AUTOR

Introducción

Si estás leyendo esto, será porque este libro es para ti. Quizás seas directivo, emprendedor o gerente. Quizás seas consultor o estés simplemente interesado en la innovación desde un punto de vista académico. Puede que trabajes en una empresa, institución pública u organización sin ánimo de lucro, o incluso, que ellas sean tus clientes. En cualquier caso, debes de estar interesado en hacer que la innovación funcione en tu organización y en que lo haga de forma provechosa y sostenible. El propósito de este libro, y el mío propio, es ayudarte a conseguirlo.

Muchos intentos de implantar la innovación en una organización empiezan con gran ilusión y algo de movimiento voluntarioso, pero terminan generalmente pronto con gran frustración y desánimo. El resultado es que tanto la innovación como las personas que la impulsaron se queman, y la organización se vuelve refractaria a este tema durante bastante tiempo.

La razón de este fracaso es a menudo que el necesario compromiso con la Innovación no viene acompañado de una metodología clara, tanto para implantarla como para comunicarla. Lo que encontrarás en este libro es precisamente eso, una

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

metodología clara y sencilla para poner en marcha un sistema de innovación (más específicamente, de innovación por objetivos).

El sistema consta de tres pasos, más dos acciones transversales. En cada paso encontrarás una guía de implementación, varias acciones de apoyo que puedes realizar, y un apartado de conceptos relevantes y consejos.

Verás que mi intención ha sido ir al grano en todo momento, a acciones y consejos concretos. Por ese motivo, me he apoyado en un software de gestión de la innovación (IbO), de forma que podamos olvidarnos de todo lo relacionado con la gestión del back-office del sistema de innovación (el software se encarga de muchas de esas labores).

Se trata de un software gratuito que te facilitará mucho la implementación del sistema de innovación. Además, a lo largo del libro te iré dando pequeñas explicaciones de cómo apoyarte en él para poner en marcha los sucesivos pasos. Por todo ello, mi recomendación es que lo uses, aunque se trata en todo caso de algo totalmente opcional.

Al contrario, si lo prefieres, puedes apoyarte en otro tipo de software, o incluso en hojas de cálculo como Excel o Numbers (por mi experiencia personal te garantizo que puede hacerse, aunque requiere dedicarle muchas más horas de trabajo).

¿ Dónde solicitar tu licencia **gratuita** de IbO, software de gestión de la innovación por objetivos ?

www.innovacionporobjetivos.com/software-de-innovacion

Una vez que hayas recibido tus credenciales de usuario, accede a IbO en:

<https://appibo.com>

Confío en que disfrutes de este libro tanto como yo escribiéndolo.

Los Pasos

paso 1

Establece los Objetivos de Innovación

El primer paso es establecer cuáles son los objetivos que la empresa pretende conseguir a través de la innovación, definirlos claramente y cuantificarlos.

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Estos son las acciones necesarias para llevar a cabo el paso 1 de la implementación:

1- IDENTIFICA LOS OBJETIVOS DE INNOVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

En una primera intervención con un cliente, procura identificar los problemas/oportunidades que todo el mundo conoce en la empresa y que hasta ahora no han conseguido solucionar satisfactoriamente. Serán los primeros objetivos de innovación.

Inicialmente, el número ideal de objetivos de innovación simultáneos es de dos. Perseguir dos objetivos disminuye el riesgo de estancamiento de la innovación que supondría tener sólo uno (todos los huevos en la misma cesta) y evita diluir el impulso inicial entre demasiados objetivos.

Dentro de un tiempo, una vez que estos objetivos se hayan alcanzado o estén avanzados, puedes utilizar otros métodos de detección de oportunidades y fijación de objetivos. Hay multitud de ellos: infinidad de análisis estratégicos, análisis de marketing, prospecciones, vigilancia tecnológica, benchmarking y un largo etcétera. Utilizar uno u otro dependerá del enfoque que quiera adoptar la empresa y de tus habilidades. Igualmente, podrás establecer tantos objetivos simultáneos como consideres.

2- ESTABLECE LOS INDICADORES DE ÉXITO PARA PODER CUANTIFICAR LOS OBJETIVOS Y MEDIR LOS RESULTADOS.

Siempre es posible encontrar un indicador de éxito para un objetivo. A veces son directos y evidentes (por ejemplo, para un objetivo consistente en reducir las horas de entrega de productos, el indicador podría ser "horas"), otras veces son indirectos (por ejemplo, para un objetivo consistente en aumentar la satisfacción de los clientes, el indicador podría ser el ratio de renovación de contratos) y finalmente a veces no son en absoluto evidentes.

En este último caso es necesario realizar un ejercicio de creatividad. Te sugiero el método de los "5 por qué", iniciándolo con la

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

pregunta: ¿si este tema fuera tan bien como queréis que vaya, en qué lo notaríais? Luego, sigue tirando del hilo con las sucesivas preguntas hasta identificar algo que sea indicativo de si se está logrando y que se pueda medir.

Atención! Antes de establecer el indicador en IbO es necesario establecer las unidades de medida. Ten en cuenta la diferencia entre unidades e indicadores. Pondré un ejemplo para aclarar el concepto: la unidad de medida "horas" significa sólo eso, 60 minutos, pero podemos usar esa unidad de medida en diversos indicadores de éxito, como "Delivery time", "Tiempo de trabajo" o "Tiempo que las máquinas pasan en stand-by o en tareas no productivas", los cuales tienen significados muy diferentes.

Por tanto, debes en primer lugar establecer las unidades de medida y luego los indicadores de éxito (=indicadores de resultado).

Para hacer esto en IbO:

- Ve a 'OBJETIVOS INNOVACIÓN | GESTIÓN DE INDICADORES', y luego a la sección 'Indicadores de éxito'.
- Las unidades de medida pueden crearse desde la sección 'Unidades de medida', o más cómodamente desde la propia sección 'Indicadores de éxito' mientras se está creando un indicador.

3- ESTABLECE Y CUANTIFICA LAS DIANAS.

Esto significa que cuando se crea una Diana (= objetivo de innovación) se debe cuantificar: Qué (nombre y descripción), Cuánto (indicador de éxito y valor objetivo), Cuándo (plazo) y Cómo (restricciones).

Para hacer esto en IbO:

- Ve a 'OBJETIVOS INNOVACIÓN | DIANAS', y haz clic en el icono "nuevo" situado sobre el listado.

Una vez que lo hayas hecho, las dianas estarán establecidas y aparecerán en el listado (asegúrate de activarlas). A partir de ahí continuaremos con la siguiente etapa: "Establece caminos para buscar ideas y facilitar la participación".

ACCIONES DE APOYO

Estas son algunas de las acciones y servicios básicos que puedes realizar en la organización para complementar o reforzar el sistema de innovación:

- a) Actividades "Core":
 - DETECCIÓN DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES PRESENTES.
- b) Actividades complementarias:
 - BÚSQUEDA Y ANTICIPACIÓN DE NECESIDADES Y OPORTUNIDADES OCULTAS.
- c) Actividades indirectas adicionales:
 - COACHING en detección de oportunidades.
 - FORMACIÓN en detección de oportunidades.

CONCEPTOS RELEVANTES Y CONSEJOS



Reduce resistencias

Procura identificar esos **problemas y oportunidades que todo el mundo sabe que hay que solucionar** (o aprovechar), pero que no acaban de encontrar el modo de lograrlo, y conviértelos en objetivos de innovación.

La necesidad ya existe y es ampliamente sentida como propia (especialmente por las personas clave), lo que disminuye las resistencias y facilita la participación. Además, puesto que son temas que la empresa no ha solucionado satisfactoriamente por los “medios habituales”, resultará más fácil que se acepte favorablemente el uso de la innovación.

Estos problemas/oportunidades están presentes en todas las empresas y organizaciones, por lo que no te costará demasiado encontrarlos si conoces un poco la empresa y a sus directivos.

Si no es así, tu primera labor es conocerlos: investiga un poco el sector y mantén conversaciones prospectivas con diversas personas clave de la empresa.

Recuerda que “todo el mundo” los conoce, por lo que no se trata ahora de revelar temas ocultos sino de reconocerlos en las conversaciones de pasillo.

Cuantifica los objetivos y gestiona la tensión creativa

Cuando formules objetivos de innovación recuerda gestionar la tensión creativa desde el primer día, y **establece dianas claras y concretas que impliquen una situación mejor y que supongan un reto suficiente**. Para ello, sigue las siguientes indicaciones:

- Cuantifica la diana: Qué (descripción), Cuánto (indicador de éxito y valor objetivo), Cuándo (plazo) y Cómo (restricciones).
- Procura incluir la cuantificación en el nombre de la diana.

- Usa la descripción de la diana para esbozar las ventajas de la mejor situación que se puede conseguir y la amenaza que supone seguir como hasta ahora.

Es **imprescindible cuantificar**. Sin cuantificación difícilmente hay tensión creativa, y sin tensión creativa no hay resultados, como vemos a continuación.

Desde el punto de vista de las personas participantes en la innovación (excluyendo al CEO y Director de Innovación), ¿cómo saben cuán urgente o importante es un objetivo? Ten en cuenta que este es uno de los factores que van a condicionar su motivación y compromiso. Diferentes motivaciones implican diferentes participaciones, y lo más importante, resultados muy diferentes. Si no les comunicamos cuán importante es un objetivo, tendrán que adivinarlo. ¿Qué otra cosa pueden hacer, verdad?

Mantén el foco amplio

Aunque tal y como hemos comentado es necesario cuantificar la diana, es recomendable mantener un enfoque del tema lo suficientemente amplio. De

este modo evitamos restringir demasiado las posibles ideas o soluciones y alentamos el pensamiento creativo.

En este sentido, a menudo una diana puede resultar demasiado amplia como para encararla de manera eficaz. En ese caso “fraccionamos” la diana en trozos más pequeños y manejables mediante diversos Retos y Taskforces (que veremos en el segundo paso).

Evita siempre incluir la solución en el enunciado del objetivo de innovación.

Si establecemos una diana pero ya incluimos cuál es la idea que nos permitirá conseguirla, ¿para qué estamos pidiendo la participación de la gente? Este es el modo más rápido de matar la diana, y finalmente, la innovación en la empresa. Recuerda: tú y tu cliente decidís la diana, los criterios para desarrollar y filtrar las ideas, y controláis el proceso, pero nunca debéis dictar la solución.

Por otro lado, si hay verdaderas restricciones que convenga tener en cuenta para enfocar mejor las ideas y mejorar su calidad desde su origen, estas se indican expresamente en el apartado “Restricciones”.

paso 2

Establece Caminos para Buscar Ideas y Facilitar la Participación

Muy bien, ya tenemos unas Dianas claras y perfectamente cuantificadas a las que apuntar la creatividad y el trabajo innovador de la organización. Ahora hay que poner la innovación al alcance de las personas y comunicar los objetivos en un formato con el que las personas se puedan identificar.

Para ello necesitamos establecer algunas vías que nos permitan ir a buscar las ideas y que faciliten que las personas las aporten de una forma sencilla y trabajen con ellas. Estas vías son los Retos y las Taskforces.

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Estos son las acciones necesarias para llevar a cabo el paso 2 de la implementación. Debes realizarlas para cada una de las Dianas establecidas en el paso anterior.

1- CREA UN RETO.

Un Reto es una meta que la empresa desea alcanzar con la ayuda de su gente, para lo cual pide a un grupo numeroso de personas que contribuyan con sus ideas.

Los Retos facilitan la obtención de innovaciones "fuera de la caja" y son un modo muy eficaz de extender la cultura de la innovación en la empresa.

Acciones:

- 1a - Identifica una forma de enfocar la consecución de la Diana en la que la aportación de ideas por parte de los empleados, clientes, distribuidores u otros colaboradores aporte gran valor.
- 1b - Concreta y cuantifica el Reto:
 - Qué (descripción)
 - Cuánto (valor objetivo).
 - Cuándo (periodo).
 - Cómo (restricciones).
- 1c - Concreta también "Quién":
 - A quién está dirigido el Reto (target group).
 - Persona responsable del Reto.
 - Miembros del equipo que gestionará las ideas aportadas (grupo de trabajo).
- 1d - Incluye también una imagen o símbolo que ayude a la gente a motivarse y sentirse identificada con el Reto.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a la sección 'RETOS', y luego a la pestaña 'GESTIÓN DE RETOS'.
- Click en el icono "nuevo" situado sobre el listado. Una vez que se haya creado un Reto aparecerá en la lista.
- Para gestionar un Reto selecciona la fila correspondiente en la lista de Retos y haz click en el botón de acción correspondiente situado sobre el listado (también con doble clic para editarlo).
- La asignación de usuarios al 'target group' se hace en la ficha del Reto (doble clic sobre la fila del Reto para acceder a la ficha de edición), en la parte inferior derecha, donde se pueden añadir tanto usuarios internos como externos (clientes, partners, etc).

2- CREA UNA TASKFORCE.

Al contrario de lo que sucede en los Retos, en las Taskforces las ideas son aportadas por los miembros de su grupo de trabajo, generalmente después de aplicar una técnica de construcción de conocimiento de equipo seguida de una técnica creativa. Luego las gestionarán hasta poner las más interesantes en explotación.

Por tanto, algunas de las principales diferencias entre Retos y Taskforces es que en las Taskforces:

- Se puede construir fácilmente conocimiento de equipo, obteniendo un conocimiento superior a la suma de los conocimientos individuales.
- Pueden usarse técnicas creativas para impulsar la aparición de más y mejores ideas.
- Todas las ideas (o la mayoría) son aportadas por los miembros del grupo de trabajo de la Taskforce.

Las Taskforces suelen ofrecer resultados más rápidos, potentes y enfocados.

Acciones:

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

- 2a - Identifica una forma de enfocar la consecución de la Diana en la que tenga más sentido o resulte más recomendable la aportación de ideas por parte de un grupo reducido, y en la que el conocimiento de equipo y las técnicas creativas aporten gran valor.
- 2b - Concreta y cuantifica la Taskforce:
 - Qué (descripción)
 - Cuánto (valor objetivo).
 - Cuándo (periodo).
 - Cómo (restricciones).
- 2c - Concreta también "Quién":
 - Persona responsable de la Taskforce.
 - Miembros de la Taskforce (grupo de trabajo).
- 2d - Incluye también una imagen o símbolo que ayude a la gente a motivarse y sentirse identificada con el Reto.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a la sección 'TASKFORCES', y luego a la pestaña 'GESTIÓN DE TASKFORCES'.
- El procedimiento es similar al de Retos.

ACCIONES DE APOYO

Estas son algunas de las acciones y servicios básicos que puedes realizar en la organización para complementar o reforzar el sistema de innovación:

- a) Actividades "Core":
 - GESTIÓN DE EQUIPOS DE INNOVACIÓN.
 - TÉCNICAS DE CONSTRUCCIÓN DE CONOCIMIENTO DE EQUIPO.
 - TÉCNICAS CREATIVAS.

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

b) Actividades complementarias:

- DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE INNOVACIÓN (especialmente en los primeros equipos).

c) Actividades indirectas adicionales:

- COACHING en gestión/liderazgo de equipos de innovación.
- FORMACIÓN en gestión de equipos de innovación.
- FORMACIÓN en técnicas de construcción de conocimiento de equipo.
- FORMACIÓN en técnicas creativas.

CONCEPTOS RELEVANTES Y CONSEJOS



Ejemplo de asignación de Retos y Taskforces para lograr una Diana

Pongamos como ejemplo que queremos lograr la Diana "27.000 nuevos clientes en segmentos no explorados o por medios no habituales". Es una Diana muy interesante pero quizá demasiado amplia para conectar con las personas. Digamos que a muchos les resultaría difícil saber por dónde empezar.

Para facilitar esa conexión (y proporcionar una forma sencilla de aportar las ideas y trabajar con ellas) establecemos una serie de Taskforces y Retos más concretos, cada uno de los cuales se orienta a un enfoque de solución diferente. Por ejemplo:

- Taskforce-1: "14.000 nuevos clientes mediante innovaciones en el proceso de compra".
- Reto-1: "10.000 nuevos clientes dando nuevos usos a productos ya existentes".
- Reto-2: "Atrae y fideliza a los clientes! ...para que nos traigan 6.000 nuevos clientes".

Como ves, cada uno de estos enfoques es mucho más concreto y resulta fácil pensar en ideas que permitan lograr su objetivo.

Cuantificación de Taskforces y Retos

En el ejemplo anterior, la Taskforce se encarga de conseguir el 52% de la Diana, el primer Reto está a cargo del 37% y el segundo es responsable de conseguir el 22%. Fíjate que los tres suman en 111% de la Diana.

Es aconsejable **asignar Taskforces y Retos de forma que sus objetivos parciales sumen más del 100% del objetivo total de la Diana** a la que apuntan, porque muy habitualmente la mayoría de ellos no va a conseguir plenamente sus objetivos parciales. Por tanto, conviene asignar más del 100% con el

objeto de asegurar mejor el logro de la Diana.

Número de Taskforces/Retos por Diana

Resulta recomendable asignar una Taskforce y un Reto por Diana.

La Taskforce ofrecerá resultados más rápidos y potentes y transmite una mayor sensación de control a la empresa.

Por su parte, el Reto permite desarrollar más innovaciones “fuera de la caja” y extiende eficazmente la cultura de la innovación al incluir a un gran número de personas. Además, permite involucrar a clientes, proveedores y otros colaboradores.

Es preferible que no coincidan más de dos Taskforces/Retos activos por cada Diana, especialmente al inicio de la implementación del sistema de innovación. De esta forma se evita sobrecargar la organización y se disminuyen las resistencias. Sin embargo, sí se pueden concatenar sucesivas Taskforces y Retos hasta que la Diana se haya alcanzado.

Por supuesto, no es obligatorio crear más de un Reto/Taskforce por Diana. De

hecho, en algunos casos es recomendable asignar sólo uno (que cubra el 100% de la Diana):

- Pequeña empresa.
- Dianas establecidas en términos muy concretos y restringidos.

En estos casos, la Diana y la Taskforce (o el Reto) parecen fundirse y ambos pueden crearse al mismo tiempo. En cualquier caso, si la Taskforce o Reto resulta ser insuficiente para conseguir la Diana, siempre se pueden establecer otros adicionales que permitan alcanzarla.

'Target group' en Retos

Puesto que en los Retos vamos a pedir ideas públicamente, lo permite decidir a quién dirigir cada Reto separadamente. Por ejemplo, se puede considerar recomendable invitar a todo el mundo a contribuir con sus ideas a un Reto determinado, pero en otro diferente puede resultar más adecuado invitar sólo al personal de la compañía, o sólo al personal del departamento de marketing, o sólo a un tipo específico de clientes, etcétera.

El grupo de personas al que se invita a aportar sus ideas a un

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

Reto determinado se conoce como 'target group'. De este modo, cuando un usuario llega a la ventana 'CONVOCATORIAS', únicamente verá aquellos Retos en los que está incluido en el 'target group' (excepto los perfiles de usuario altos, que pueden ver cualquier Reto activo).

Equipos

Cada Reto y Taskforce tiene su propio equipo o grupo de trabajo, aunque una persona

puede participar en varios equipos simultáneamente.

Lo más recomendable suele ser que los equipos se formen ad-hoc para un Reto o Taskforce concreto y que se disuelva una vez concluida su misión. No obstante, en algunos casos puede ser aceptable que un mismo grupo de trabajo se encargue de varios Taskforces y Retos simultáneamente y de forma semi-permanente.

paso 3

Gestiona las Ideas hasta Ponerlas en Explotación (o descartarlas)

Una vez que se han establecido algunos Taskforces y Retos, la organización dispone de la forma de ir a buscar las ideas que le interesan (las que apuntan a las Dianas), y las personas tienen un medio sencillo de participar en la innovación.

Algunos empleados, así como colaboradores externos y clientes, forman ya parte de cada uno de los equipos que van a gestionar las ideas surgidas en los respectivos Taskforces y Retos.

Los miembros de las Taskforces construyen conocimiento de equipo, aplican alguna técnica creativa y aportan ideas. El resto de personas pueden ahora proponer sus ideas a los Retos que habéis lanzado, y participar en su desarrollo cuando la organización lo considere oportuno.

Como consecuencia, vais a recoger a lo largo del tiempo una gran cantidad de ideas.

Sin embargo, tener un montón de ideas no es suficiente. Hemos de trabajar con ellas hasta poner las mejores en explotación. Para ello las sometemos a un proceso stage-gate de desarrollo y filtrado en el que vamos valorando gradualmente los diversos aspectos que una idea debería cumplir para ser implementada y convertirse en innovación.

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Estos son las acciones necesarias para llevar a cabo el paso 3 de la implementación. Deben realizarse para cada una de las ideas aportadas, de manera paulatina y conforme se requiera.

1- DA A LOS AUTORES UN PRIMER FEEDBACK DE LAS IDEAS APORTADAS A LOS RETOS.

Actor: Persona responsable de cada Reto.

Una vez que una idea es aportada a un Reto, el/la responsable del Reto recibirá una notificación en su correo electrónico de forma que tenga conocimiento de la aportación de ideas sin necesidad de entrar en IbO (evidentemente, la notificación deberá llegar por otro medio si no se usa IbO).

Para dar al autor un primer feedback de su idea, simplemente debes escribir una nota en IbO y comunicárselo al autor. Una nota de agradecimiento puede ser suficiente.

Para hacer esto en IbO (se realiza en dos fases):

a) Escribe el feedback.

- Ve a 'RETOS | IDEAS ACTIVAS'. Verás todas las ideas de Retos agrupadas según su Reto.
- Selecciona la fila correspondiente a la idea (un clic, no doble clic) y pulsa el botón NOTAS situado sobre el listado. Se abrirá un pop-up.
- Haz clic en NUEVO, selecciona el tipo de nota (en este caso "1º Valoración"), escribe tu feedback y haz clic en OK.

b) Notifica el feedback al autor/es.

- Haz doble clic en la fila correspondiente a la idea (en 'RETOS | IDEAS ACTIVAS').
- Clic en el botón "Comunicar 1er feedback". Eso es todo.

2- SELECCIONA EL CHECKLIST QUE SE VA A UTILIZAR EN LAS IDEAS DE CADA RETO/TASKFORCE.

Antes de empezar a gestionar las ideas, debes ayudar a la organización a decidir qué checklist se va a utilizar para el desarrollo/filtrado progresivo de las ideas en cada Reto o Taskforce.

El checklist "básico" es el checklist por defecto en IbO, válido para una amplia gama de situaciones. Es por tanto el que se utilizará en caso de que no se hayan definido checklists personalizados más específicos.

En cualquier caso, ten en cuenta las dos siguientes recomendaciones:

- Todas las ideas pertenecientes a un mismo Reto o Taskforce deberían usar el mismo checklist.
- Si cambias el checklist de una idea tendrás que volver a comprobar los nuevos objetivos de desarrollo desde la primera etapa.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a la lista de ideas, selecciona la fila correspondiente a la idea (un clic, no doble clic) y pulsa el botón PROGRESO situado sobre el listado.
- Se abrirá una ventana con dos pestañas: 'Checklist' y 'Personas'. Dentro de la primera encontrarás el selector 'Checklist' (sobre el listado).
- Seleccionar el checklist que consideres más oportuno.

En caso de que se desee crear un checklist personalizado, consulta la documentación correspondiente a la Acción Transversal 1.

3- COMPRUEBA QUE LAS IDEAS CUMPLEN LOS PUNTOS DEL CHECKLIST CORRESPONDIENTES A LA ETAPA DE DESARROLLO EN QUE SE ENCUENTRAN.

Actores: persona responsable de la Taskforce o Reto y miembros del equipo correspondiente.

El equipo (del Reto o Taskforce al que pertenece la idea) debe comprobar que la idea cumple cada uno de los puntos del checklist en la etapa actual. Por su parte, el responsable (del Reto o Taskforce) registra los cumplimientos en lbO conforme se producen (o en una hoja de cálculo o herramienta equivalente si no se usa lbO). Luego, pasa la idea a la siguiente etapa o la descarta en función de si la idea ha completado todos los objetivos de desarrollo o no.

Para hacer esto en lbO:

- Ve a la lista de ideas, selecciona la fila correspondiente a la idea y pulsa el botón PROGRESO.
- En la pestaña 'Checklist' se mostrarán los puntos del checklist pendientes.
- Usa el selector desplegable incluido en cada punto para indicar su estado según corresponda.

4- REGISTRA LOS DATOS E INFORMACIÓN DE RESPALDO DE LOS PUNTOS DEL CHECKLIST.

Actores: persona responsable de la Taskforce o Reto y miembros del equipo correspondiente.

El cumplimiento de dichos puntos debe venir respaldado por los datos, explicaciones y documentación que correspondan. Generalmente bastan meras estimaciones en las primeras fases, mientras que en etapas posteriores se requieren datos y estudios

contrastados.

Es altamente recomendable que el propio enunciado de los puntos del checklist solicite este respaldo e indique la profundidad del mismo.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a la lista de ideas, selecciona la fila correspondiente a la idea y haz clic en el botón relativo a los datos o información que vas a registrar (situados sobre el listado):
 - Impacto económico (medido en moneda): botón RESULTADO – pestaña 'Impacto económico'.
 - Valor añadido (medido en el indicador de éxito): botón RESULTADO – pestaña 'Indicador de éxito'.
 - Necesidad que satisface: botones NOTAS y DOCUMENTOS.
 - Factibilidad técnica: botones NOTAS y DOCUMENTOS.
 - Riesgos: botones NOTAS y DOCUMENTOS.
 - Otros documentos relativos a los temas anteriores: DOCUMENTOS.
 - Otros comentarios, consejos o breves explicaciones: NOTAS.

5- MUEVE CADA IDEA A LA SIGUIENTE ETAPA... O DESCÁRTALA.

Actores: persona responsable de la Taskforce o Reto.

Una vez que una idea ha cumplido los puntos del checklist correspondientes a la etapa en que se encuentra (o que lo ha hecho suficientemente), puede pasar a la siguiente etapa. En caso contrario, la idea se descarta.

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

Acciones:

5a - Indica las PERSONAS cuyo trabajo y participación ha hecho posible que esa idea avance a la siguiente etapa.

Se trata de las personas que han tomado parte activa en las tareas de desarrollo y comprobación de los puntos del checklist correspondientes a la etapa completada.

5b - MUEVE la idea a la siguiente etapa... o descártala.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a la lista de ideas, selecciona la fila correspondiente a la idea y pulsa el botón PROGRESO.
- Ve a la pestaña 'Personas' y marca las casillas de las personas que lo merezcan en la columna situada bajo la etapa a la que vas a mover la idea (obviamente, la siguiente a la actual).
- Para avanzar a la siguiente etapa, simplemente haz clic en el botón correspondiente a dicha etapa situado en la parte inferior de la ventana.
- Para descartarla, pulsa el botón "Congelar la idea".

ACCIONES DE APOYO

Estas son algunas de las acciones y servicios básicos que puedes realizar en la organización para complementar o reforzar el sistema de innovación:

a) Actividades "Core":

- GESTIÓN DE EQUIPOS DE INNOVACIÓN.
- SEGUIMIENTO DE TASKFORCES, RETOS Y DIANAS.

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

b) Actividades complementarias:

- DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE INNOVACIÓN (especialmente en los primeros equipos).
- DIRECTOR DE INNOVACIÓN EXTERNO o Interim CIO (cuando se requiera).
- PERSONALIZACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DESARROLLO/FILTRADO DE LAS IDEAS (checklist).

c) Actividades indirectas adicionales:

- COACHING en gestión/liderazgo de equipos de innovación.
- FORMACIÓN en gestión de equipos de innovación.
- COACHING en personalización de los criterios de desarrollo/filtrado de las ideas.
- FORMACIÓN en personalización de los criterios de desarrollo/filtrado de las ideas.

CONCEPTOS RELEVANTES Y CONSEJOS



El proceso stage-gate de desarrollo y filtrado de las ideas

Generar gran cantidad de ideas es genial, pero... todavía queda mucho por hacer antes de poder decir que estamos innovando, verdad? Debemos poner las mejores ideas en acción! En consecuencia, tenemos que desarrollar las ideas, seleccionar las más prometedoras de acuerdo con su potencial y factibilidad, y finalmente poner algunas de ellas en explotación.

Para hacer esto vamos a utilizar un proceso stage-gate de desarrollo y filtrado que **lleva cada idea a través de una serie de etapas** de maduración y desarrollo, desde su nacimiento **hasta su puesta en explotación o su descarte**. La

naturaleza progresiva de este proceso nos permite enfocar gradualmente los esfuerzos y recursos en aquellas ideas que demuestran su capacidad para entregar resultados reales.

De este modo, realizamos un mejor uso del tiempo de los miembros de los grupos de trabajo, y más aún, racionalizamos el presupuesto dedicado a innovación (muy importante) ya que las ideas reciben los recursos gradualmente y los presupuestos relevantes se asignan sólo a ideas en las etapas de desarrollo más avanzadas que han demostrado su potencial. Además, el proceso elimina incertidumbres y pérdidas de tiempo en el desarrollo de las ideas, lo que reduce notablemente el time-to-market de las innovaciones.

En resumen: Proceso stage-gate de desarrollo/filtrado de las ideas → asignación gradual de presupuestos y recursos → sólo las ideas que prueban su potencial son puestas en explotación → **máximos resultados con el mínimo requerimiento de recursos**.

Con esto descartamos también el viejo concepto de que la innovación requiere derrochar una gran cantidad de dinero y trabajo.

El checklist

Cada etapa del proceso stage-gate de desarrollo/filtrado de las ideas tiene un propósito y se compone de una serie de puntos que la idea debe completar para cumplir dicho propósito y pasar a la siguiente etapa. Como ves, se trata de un **checklist por etapas**.

Estos puntos se encargan de comprobar progresivamente algunos aspectos principales del desarrollo de una idea, como el valor añadido que aporta (indicador de éxito), el impacto económico, la factibilidad técnica o el riesgo, entre otros. El conjunto de puntos de todas las etapas constituyen el checklist.

El equipo del Reto o Taskforce al que pertenece la idea comprueba que la idea cumple cada uno de los puntos de la etapa actual y el líder (del Reto o Taskforce) registra los cumplimientos en lbO conforme se producen. Luego, pasa la idea a la siguiente etapa o la descarta en función de si la idea ha completado todos los puntos o no.

lbO es suficientemente flexible como para permitir al líder del equipo pasar una idea a la siguiente etapa incluso si alguno de los puntos no se ha

completado (por ejemplo, por que ha estimado oportuno comprobarlo más adelante). En este caso, se registra como 'pendiente' hasta que se resuelva. Además, lbO permite a la organización indicar si un punto es obligatorio (debe ser completado para pasar a la siguiente etapa) o no (su cumplimiento puede ser postpuesto a etapas posteriores).

El checklist más adecuado para cada tipo de idea

lbO permite utilizar diferentes checklist para diferentes tipos de idea. Por ejemplo, un checklist para innovaciones de marketing, otro para ideas relativas a producción, otro para nuevos productos, etcétera. De esta forma el desarrollo de cada idea es más eficaz y fiable, y asignamos sólo los recursos requeridos para ese tipo de idea. Por expresarlo con un ejemplo gráfico, no es lo mismo gestionar una idea de mejora continua que una innovación estratégica radical, ¿verdad?

En este sentido, lbO incluye por defecto un par de checklist genéricos: uno más sencillo y otro más exhaustivo. Si lo deseas, la organización puede editarlos para adaptarlos mejor a sus necesidades o bien crear

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

sus propios checklist, más adecuados a su sector o a los diversos tipos de ideas que pueda desarrollar. Puedes consultar la documentación a respecto en la "Acción Transversal 1" de esta guía.



Personas

Dado que la gestión de las personas es tan importante en la gestión de la innovación, siempre que una idea pase a la siguiente etapa, IbO pide que se indique quiénes son las personas cuyo trabajo y participación ha hecho posible llevar la idea al siguiente nivel.

Si no usas IbO, procura hacerlo en una hoja Excel o por otro medio.

Esto es muy importante y nos permite saber:

- Cómo está contribuyendo cada persona a la

innovación, más allá de la simple aportación de ideas.

- Cómo es la calidad de la cultura de la innovación en la empresa.

Fiabilidad: respaldar el progreso de una idea

Es imprescindible respaldar el avance de las ideas por las etapas de desarrollo con las adecuadas explicaciones, datos y documentos. De este modo, las ideas resultan fiables y crean la confianza necesaria para obtener los recursos y presupuestos que requieren conforme se acercan a la etapa final de implementación.

Esta fiabilidad la otorga tanto el respaldo mencionado como la posibilidad de realizar el seguimiento de su progreso de forma sencilla, centralizada y en tiempo real, ya sea por parte del responsable del Reto o Taskforce, del Director de Innovación, del Comité de Innovación o de un consultor externo.

Para visualizar mejor la necesidad de este respaldo documentado, vamos a imaginar la siguiente escena:

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

CEO– Felicidades! He visto que hay una idea del Reto en la última etapa.

RR (responsable del Reto)– Gracias!

CEO– Imagino que ahora es el momento de asignar un presupuesto mayor y más recursos para poder implementarla.

RR– Sí, es una magnífica idea y es hora de ponerla en marcha.

CEO– Fantástico, suena realmente bien, pero... aún no sé cuán fiables son las estimaciones financieras que habéis hecho. ¿Son a ojo?

RR– No, por supuesto. Hemos hecho nuestros cálculos de coste y de lo que podemos ganar.

CEO– Perfecto ¿Me enseñas las cifras? Necesito verlas y comprobar cómo se han calculado antes de asignar un presupuesto. Y sobre todo, ¿qué vamos a conseguir realmente con esta idea? Quiero decir, ¿por qué dices que nos hará ahorrar 6 horas en el tiempo de entrega de productos? Aún no sé por qué.

RR– Oh, hemos hecho los cálculos necesarios.

CEO– Sí, lo sé, he visto que habéis marcado como completados los puntos del checklist que hablan de cuantificar el impacto económico y el indicador de éxito. Sin embargo, cuando voy a la ventana RESULTADOS y otras, apenas veo explicaciones de peso o argumentos que realmente pueda contrastar. ¿Por qué habéis marcado esos puntos como completados?

RR– Bueno, tengo los calculos y documentos conmigo.

CEO– Eso está bien, pero no es suficiente. Si quieres conseguir dinero y personas de alguien para implementar la idea, tienes que mostrar las cifras y mejores explicaciones. Debes convencer de que el esfuerzo económico y de trabajo vale la pena.

RR– Ya veo.

CEO– Recuerda que esta no es la única iniciativa en la empresa que requiera nuestra atención, esfuerzo e inversión. Todo el mundo está trabajando duro y tienes que mostrarles buenas razones tangibles si quieres

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

pedirles que compartan contigo sus presupuestos y su gente.

RR– De acuerdo, registraré los datos, explicaciones e información relativa para que tú y el comité de innovación podáis comprobar que es una fantástica idea con un gran potencial.

CEO– Genial! Avísame cuando lo tengas listo. Después podremos empezar a hablar sobre el presupuesto para esa idea.

Los conceptos tratados en la escena son válidos tanto para una idea como para mil, pero resultan absolutamente esenciales en el segundo caso.

En una empresa de tamaño medio puedes tener fácilmente cuatro Taskforces o Retos activos simultáneamente. En cada Taskforce gestionarás un mínimo de 50 ideas. En cada Reto recibirás varios cientos de ideas, que se tomarán en varios miles si incluyes una amplia base de clientes en su target group. En resumen, vas a manejar desde unos cientos a varios miles de ideas... y ahora, imagínate de nuevo intentando decidir qué idea merece un presupuesto y cuál no. ¿Cómo vas a priorizar?

Es imprescindible por tanto cuantificar y comprobar todos los aspectos importantes mencionados en anteriores ejercicios: meras estimaciones en la primera etapa, suficientemente respaldadas

en la segunda y realmente fiables en la tercera. Y es imprescindible registrar esta información para que pueda ser fácilmente contrastada por el Director de Innovación, el Comité de Innovación, el CEO y cualquiera que tenga que decidir al respecto.

Ten también en cuenta que cuando ejerces de responsable de innovación, no debes permitir que una persona responsable de un Reto o una Taskforce marque como completado un objetivo de desarrollo de una idea si no se ha respaldado adecuadamente.

Objetividad, meritocracia y allanamiento de obstáculos

Es altamente recomendable realizar el proceso de desarrollo/filtrado de las ideas tan objetivamente como sea posible, de forma que nos aseguremos que las ideas que

siguen en la carrera son las mejores y no simples "buenas vibraciones" de los jefes.

El mejor modo de conseguir esa objetividad es disponer de este checklist público (accesible para quien tenga el perfil adecuado, claro está), cumplirlo y hacerlo cumplir. Además, es necesario cuantificar y registrar la información relativa, para que se pueda contrastar fácilmente que las ideas que avanza son las que lo merecen.

De este modo, las personas sienten que sus ideas pueden triunfar si son realmente buenas y están bien trabajadas, lo que potencia tanto la participación como la calidad de las ideas.

Por otro lado, el hecho de que sea un checklist "imparcial" el que aconseje descartar una idea permite que el autor asuma mucho mejor dicho descarte (especialmente una vez que el sistema de checklist lleva un tiempo funcionando). Esto es importante si el autor es un operario de base pero aún más si es un miembro de la alta dirección, ya que la dificultad para aceptar el descarte de sus iniciativas deriva a menudo en reacciones de sabotaje.

Otra ventaja del uso del checklist respaldado por datos y documentos es que alivia la presión sobre la persona

responsable del Reto o Taskforce.

Romper la mínima objetividad desalienta rápidamente a las personas y echa abajo el sistema de innovación.

Introducimos la información una sola vez

Fíjate que sólo necesitamos introducir esos datos e información una sola vez (usando IbO o un software equivalente), porque se mantienen centralizados y al alcance de cualquier usuario (con el perfil adecuado, por supuesto). Fíjate también que en el momento en que alguien actualiza cualquier dato o información, queda también actualizado para todo el mundo. Esto tan simple tiene dos ventajas relevantes:

- Evita gastar tiempo en tareas que no añaden valor a la innovación.

Ahorra la preocupación y el trabajo que requeriría enviar cada información a cada miembro del grupo de trabajo, del comité de innovación, etc., así como mantener cada información actualizada para cada uno de ellos, buscar diferentes versiones para compararlas y fusionarlas o preocuparse

de si la información fue a parar a alguna carpeta de spam.

- Los datos e información son más fiables.

Puesto que los datos están a la vista de todo el mundo (con el perfil apropiado), la información pobre queda rápidamente al descubierto. Todo el mundo lo sabe, así que todo el mundo lo hace lo mejor posible (o al menos suficientemente bien para no desmerecer). Esto se denomina "efecto plaza pública".

Un comentario sobre el plan de implementación

Aunque parezca mentira, una gran parte de las ideas que se estancan lo hacen precisamente en el último momento, cuando "todo el trabajo ya está hecho y sólo queda implementarlas". Es por esto que, independientemente de si el equipo se encarga de la implementación o no, el responsable del Reto o la Taskforce debe realizar un apropiado seguimiento de la implementación. En este sentido, contar con un plan de implementación por escrito (incluyendo sus tareas, fechas y

personas responsables) resulta ser una gran ayuda.

Existen al menos dos casos en los que el plan de implementación no es ejecutado directamente usando IbO:

- Cuando la innovación es compleja de implementar, es preferible usar una herramienta más específica de gestión de proyectos. Por ejemplo, una innovación consistente en cambiar una parte del proceso de fabricación debería ser implementada con una herramienta específica para gestionar ese tipo de procesos, y así sucesivamente.
- Cuando el equipo de implementación es diferente del equipo del Reto o la Taskforce al que pertenece la idea. En mi experiencia esto es muy habitual, porque ya no se necesita un equipo multifocal y creativo para ejecutar un trabajo que es propio de especialistas. Por ejemplo, para implementar el mencionado nuevo proceso de fabricación, preparar las máquinas para fabricar un nuevo producto, etc.

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

Independientemente de cual sea el caso, recuerda que es fundamental que el responsable del Reto o Taskforce cuente al menos con un plan de implementación básico registrado en lbO, de forma que tanto él como el Director de Innovación, el comité de innovación o un consultor de innovación externo puedan dar seguimiento a la implementación para asegurarse que se completa. Ten en cuenta que nada

ocurre realmente hasta que la implementación finaliza y la idea se convierte en innovación.

En cualquier caso como ya sabes, el checklist es totalmente personalizable en lbO, por lo que se pueden modificar los puntos del checklist relativos a la implementación para que se adapten a la cultura de la empresa, el tipo de idea o simplemente al estilo del consultor externo.

Las Acciones Transversales

acción transversal 1

Personalización y Adaptación del Sistema a la Organización

El objetivo en esta acción transversal es adaptar el sistema de innovación a las necesidades particulares de la organización, su entorno y estrategia de innovación, y conseguir una gestión de la innovación más productiva y enfocada, así como un mejor uso de los recursos.

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Existen varios aspectos que puedes personalizar para lograr este propósito, aunque en esta guía vamos a centrarnos en cuatro de ellos. Te contaré cómo configurarlos en IbO, aún cuando puedes igualmente hacerlo en otros sistemas que utilices.

A- ADAPTA EL SISTEMA A LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA ORGANIZACIÓN.

La empresa va a relacionarse a través del sistema de innovación tanto con personas de la compañía como con clientes, socios y otros elementos externos, por lo que generalmente les resulta interesante poder adaptar la herramienta a su imagen corporativa.

Además, mostrar la herramienta con su propia imagen facilita que tanto esta como el proceso de innovación sean también adoptados como propios.

A1º. Incluye el **LOGO DE LA EMPRESA.**

El logo se mostrará en IbO en la parte superior derecha.

La imagen ideal para IbO es una imagen de calidad pero no pesada, en formato PNG con fondo transparente o JPG con fondo blanco, y con una altura de 70 pixels. En caso de duda, haz una prueba rápida para ver cómo queda.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a 'CONFIGURACIÓN Y COMUNICACIÓN | GENERAL | Empresa'.
- Busca el área "Datos generales" (arriba) y haz clic en el botón 'Seleccionar' (a la derecha).
- Pulsa 'Aceptar' en la parte inferior derecha de la página (podrás ver el logo en cuanto cambies a otra ventana).

A2º. Elige un **TEMA DE COLORES** que encaje con la imagen corporativa de la organización.

IbO ofrece 15 skins a elegir (combinaciones de colores y estilos). Fíjate en los colores utilizados por la empresa en su sitio web y en su intranet y selecciona el tema que mejor encaje.

Si utilizas una herramienta diferente a IbO, procura al menos que tenga un aire corporativo, para facilitar que las personas la reconozcan como algo propio.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a 'CONFIGURACIÓN Y COMUNICACIÓN | GENERAL | Empresa'.
- Busca el área de "Datos generales" y selecciona un tema en el desplegable 'Tema interfaz'.
- Pulsa 'Aceptar' en la parte inferior derecha de la página.

B- ADAPTA EL PROCESO DE DESARROLLO/FILTRADO DE LAS IDEAS A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

Ciertas personalizaciones pueden lograr que el proceso de desarrollo y filtrado de las ideas resulte más natural e intuitivo para la empresa, como por ejemplo el simple cambio de nombre de las etapas de desarrollo de las ideas y su propósito.

Así mismo, podemos modificar el checklist por etapas para que refleje mejor los criterios de desarrollo y filtrado que la empresa considera importantes. Y aún mejor, podemos crear checklist específicos para tipos de ideas específicos. No es lo mismo gestionar una idea de marketing que otra de producción, ni es lo mismo gestionar una idea radical que otra de mejora continua, ni tampoco hacerlo en una empresa de tecnología puntera que en otra de un sector maduro.

B1º. Modifica el **NOMBRE DE LAS ETAPAS** de desarrollo de las ideas.

La razón principal por la que cambiar los nombres de las etapas es para adaptarlos al vocabulario de la empresa. Si conoces bien la compañía conocerás también su vocabulario habitual, de forma que puedes establecer nombres de etapas con los que las personas pueden identificarse más fácilmente.

ATENCIÓN: el nombre de una etapa debe ser plenamente consistente con su propósito (ver siguiente apartado) y con los puntos del checklist incluidos en la etapa.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a 'CONFIGURACIÓN Y COMUNICACIÓN | PROCESOS | Etapas'.
- Selecciona la fila correspondiente y haz clic en el icono "Editar" sobre el listado.
- Modifica los campos 'Nombre' y 'Abreviatura' y haz clic en 'Aceptar' (procura que el primero no supere los 15 caracteres ni el segundo los 10).

B2º. Modifica el **PROPÓSITO DE LAS ETAPAS** de desarrollo de las ideas.

Cada etapa tiene un propósito, que es llevar a las ideas hasta un determinado nivel de desarrollo. El propósito de las sucesivas etapas es por tanto llevar las ideas gradualmente a lo largo del "embudo", procurando cumplir estas dos condiciones:

- Todas las ideas que alcancen la etapa final ("En Explotación") deben ser suficientemente fiables (económicamente, técnicamente, etc.).

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

- El proceso de desarrollo/filtrado debe consumir los mínimos recursos requeridos, de forma que una idea reciba presupuestos y recursos crecientes conforme vaya demostrando su potencial y confiabilidad.

ATENCIÓN: el propósito de una etapa debe ser plenamente consistente con el nombre de la misma (ver apartado anterior) y, sobre todo, con los puntos del checklist incluidos en ella (ver siguiente apartado).

Para hacer esto en IbO:

- Ve a 'CONFIGURACIÓN Y COMUNICACIÓN | PROCESOS | Etapas'.
- Selecciona la fila correspondiente y haz clic en el icono "Editar" sobre el listado.
- Modifica el campo 'Objetivo general' (objetivo general = propósito) y haz clic en 'Aceptar' (procura que no supere las dos líneas).

B3°. Crea uno o varios **CHECKLIST** específicamente diseñados para la organización.

Aunque el checklist "básico" que viene por defecto en IbO puede ser más que suficiente en muchos casos, a veces es deseable ser capaz de llevar a cabo un proceso de desarrollo/filtrado de las ideas más ajustado al tipo de ideas o de organización.

Por otra parte, si usas otra herramienta, debes crear al menos un checklist desde cero.

Puedes crear tantos checklist como necesites. Cuando lo hagas, mi consejo es que reflexiones sobre el checklist "básico" incluido en IbO y luego pienses en qué puntos del checklist podrían ser más precisos para ese caso, qué es superfluo (y por tanto hay que quitar) y qué falta.

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

ATENCIÓN: Recuerda que, independientemente del caso, siempre es imprescindible cuantificar los resultados estimados (tanto en moneda como en el indicador de éxito), y que las estimaciones deben estar suficientemente respaldadas por explicaciones, cálculos y documentos que cualquiera con el perfil adecuado sea capaz de revisar (recuerda el diálogo del Paso 3).

Obviamente, puedes exigir un respaldo más profundo o más ligero dependiendo del tipo de idea y otras circunstancias. Por ejemplo, una idea de mejora continua no necesita el mismo respaldo que otra idea "rompedora" que suponga un gran riesgo para la empresa y requiera un presupuesto mucho mayor. En consecuencia, estas dos ideas no necesitan tampoco el mismo checklist.

Para hacer esto en Ibo:

- Ve a 'CONFIGURACIÓN Y COMUNICACIÓN | PROCESOS | Puntos del checklist por etapa'.
- Haz clic en el icono "nuevo" sobre el área "Checklist" y escribe el nombre del nuevo checklist.
- Selecciona la fila correspondiente al nuevo checklist y verás el área "Puntos del checklist" vacía. Lógico, ya que aún no has establecido ningún punto para el nuevo checklist.
- Selecciona las pestañas de las sucesivas etapas y añade los correspondientes puntos del checklist haciendo clic en el icono "nuevo" situado sobre el área "Puntos del checklist" (sé sintético y procura que no ocupen más de una línea).
- Puedes reordenar los puntos del checklist haciendo clic en 'Subir' y 'Bajar'.

C- PERSONALIZA LOS PARÁMETROS DE TIME-TO-MARKET EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN.

El tiempo es un factor relevante en cualquier proceso, pero cuando se trata de innovación se convierte en un factor crítico. IbO permite personalizar diversos parámetros de tiempo, de los que vamos a centrarnos en los dos con más impacto en los resultados entregados por la innovación.

C1º. Establece el **TIEMPO MÁXIMO QUE LAS IDEAS DEBEN PERMANECER EN CADA ETAPA** de desarrollo.

La gestión del Time-to-Market es un factor crítico que influye en el resultado obtenido mediante la innovación. Por tanto, ser capaz de establecer el tiempo máximo que las ideas deberían pasar en cada una de las etapas de desarrollo resulta ser una valiosa ventaja.

La velocidad de desarrollo de las ideas es diferente dependiendo de si pertenecen a una Taskforce, a un Reto o al Buzón de sugerencias: las primeras suelen ser más rápidas y las últimas más lentas. Del mismo modo, las ideas no necesitan invertir el mismo tiempo en unas etapas de desarrollo que en otras. Es por ello que IbO permite establecer el tiempo máximo tanto para las etapas como para los tipos de idea.

Una vez que has establecido estos parámetros, IbO realiza una monitorización detallada de cada idea en tiempo real y te informa automáticamente de cualquier desviación que se produzca.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a 'CONFIGURACIÓN Y COMUNICACIÓN | PROCESOS | Parámetros de Time-to-Market'.
- Haz clic en el botón 'Editar' situado dentro del área 'Tiempo máximo de permanencia en la etapa'.
- Modifica los parámetros en la filas correspondientes a los diversos tipos de ideas para cada una de las cuatro etapas.

C2°. Establece el **PLAZO MÁXIMO PARA COMUNICAR EL PRIMER FEEDBACK** de una idea aportada a retos o al buzón de sugerencias.

Estrechamente relacionado con el punto anterior, este plazo es el tiempo que pasa desde que una idea es aportada a un Reto o al Buzón de sugerencias hasta que el autor recibe un primer feedback de su idea.

En este caso no es sólo un tema de Time-to-Market sino además, y quizá sobre todo, de comunicar a las personas que la organización se toma en serio la innovación y su participación. Esto es absolutamente esencial para lograr y mantener un buen porcentaje de participación y un gran caudal de ideas, lo que es fundamental para un sistema de innovación saludable.

Como en el punto anterior, también puedes establecer diferentes objetivos dependiendo de si la idea pertenece a un Reto o al Buzón de sugerencias.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a 'CONFIGURACIÓN Y COMUNICACIÓN | PROCESOS | Parámetros de Time-to-Market'.
- Haz clic en el botón 'Editar' situado dentro del área 'Plazo máximo de respuesta para 1er feedback'.
- Modifica los parámetros PMR_R (retos) y PMR_B (buzón).

D- REFUERZA EL PLAN DE COMUNICACIÓN CREANDO MENSAJES PARA EL TELETIPO.

La gestión de la innovación también requiere un plan de comunicación adecuado. 'Teletipo' es una pequeña herramienta de apoyo a la comunicación que permite planificar y ejecutar campañas de comunicación sencillas pero eficaces (sólo para IbO).

Cuando los usuarios entran en IbO, lo hacen a través de MI PÁGINA DE INICIO (página de bienvenida), y es en este punto de paso obligado donde encuentran las comunicaciones en un formato sencillo, atractivo y de fácil lectura.

Puedes usar Teletipo para:

- Comunicar Dianas.
- Alentar la participación.
- Proporcionar consejos y mejores prácticas.
- Anunciar logros y éxitos.
- Dar publicidad a premios y recompensas.
- ...y cualquier otra cosa que te venga a la mente.

Obviamente, no puede constituir por sí solo la única vía del plan de comunicación, aunque es realmente de gran ayuda.

Para hacer esto en IbO:

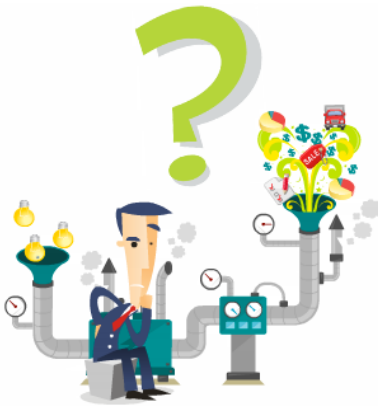
- Ve a 'CONFIGURACIÓN Y COMUNICACIÓN | COMUNICACIÓN | Teletipo'.
- Haz clic en el icono "nuevo" y completa la información, incluyendo una imagen. Recuerda establecer el estado como 'activo'.
- Ve a MI PÁGINA DE INICIO y comprueba qué tal se ve el comunicado (procura que el texto no exceda de un par de líneas).

ACCIONES DE APOYO

Estas son algunas de las acciones y servicios básicos que puedes realizar en la organización para complementar o reforzar el sistema de innovación:

- a) Actividades "Core":
 - PERSONALIZACIÓN DE PARÁMETROS DE LA INOVACIÓN.
- b) Actividades complementarias:
 - EVENTOS DE COMUNICACIÓN Y MOVILIZACIÓN.
 - PLAN DE COMUNICACIÓN.
- c) Actividades indirectas adicionales:
 - COACHING en personalización de checklist de desarrollo/filtrado de las ideas.
 - FORMACIÓN en creación de checklist de desarrollo/filtrado de las ideas.
 - COACHING en personalización de parámetros.
 - COACHING en plan de comunicación.

CONCEPTOS RELEVANTES Y CONSEJOS



Parámetros y estrategia

La forma en que se personalizan estos parámetros es probablemente el mejor modo de comunicar la estrategia de la empresa en la gestión de la innovación (por medio de hechos): desde una estrategia más agresiva (por ejemplo, con tiempos cortos) hasta una más conservadora, así como todas las estrategias intermedias.

Tan sólo ten en cuenta una cosa: consistencia! La comunicación, las Dianas, los parámetros y las acciones que emprendas deben ser consistentes entre sí.

Además, se trata de adaptarse a las necesidades de la organización, así que ten en cuenta sus características y el sector al que pertenece.

acción transversal 2

Seguimiento de la Innovación y Toma de Decisiones

Dado que el propósito último del seguimiento de la innovación es tanto mostrar los resultados cuantificados como tomar las decisiones adecuadas, este es también el enfoque de esta acción.

Para ello, IbO incluye numerosas gráficos actualizados en tiempo real que informan del estado de la innovación en la empresa y sus resultados. No obstante, sabemos que aunque es fantástico disponer de mucha información, esto resulta disfuncional si los usuarios tienen que sumergirse en un mar de datos para encontrar alguna información de utilidad. Por este motivo, IbO dispone estos gráficos en monitores contextuales (colecciones de gráficos relativos a un tema concreto) que el usuario puede consultar fácilmente dependiendo de qué esté haciendo en IbO y quién sea (su perfil de usuario).

Si no usas IbO como infraestructura de gestión de la innovación, sino una colección de hojas de cálculo, puedes utilizar sus datos para construir gráficos que muestren la información de una forma más visual y asequible. Esta sección te mostrará cuáles necesitas y cómo organizarlos.

GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

Los monitores se disponen por niveles, desde el más general al más detallado. De este modo, el usuario puede echar un vistazo al más general y rápidamente identificar si hay algún problema que solucionar (o algún éxito que celebrar). A continuación, revisa el monitor más detallado que le muestra otra colección de gráficos relacionados con el problema que identificó, permitiéndole encontrar rápidamente la causa del problema. De esta forma, con sólo un par de vistazos rápidos tiene un diagnóstico preciso y sabe exactamente qué tipo de acción necesita llevar a cabo

Además, distintos perfiles de usuario tienen diferentes necesidades de seguimiento. Por poner un ejemplo, el responsable de un Reto y un miembro del Comité de Innovación no necesitan dar seguimiento a los mismos elementos ni con la misma profundidad.

Por este motivo, vamos a ver tres guías básicas de seguimiento y toma de decisiones que corresponden a tres grupos básicos de usuarios:

- CEO y Consejo de Dirección.
- CIO, Comité de Innovación y Consultor de Innovación.
- Responsable de un Reto o Taskforce, miembros de los equipos.

En cualquier caso, la misión de la persona que realiza el seguimiento es siempre la misma, dar respuesta apropiada a algunas de las eternas preguntas en gestión:

- ¿Qué está pasando en mi área de responsabilidad?
- ¿Cuál es el diagnóstico?
- ¿Qué voy a hacer al respecto?

La guía de implementación de esta acción transversal se compone de las tres guías comentadas para cada uno de los grupos anteriores, más una cuarta enfocada al seguimiento del desempeño innovador de personas individuales.

Te sugiero que revises el apartado "Conceptos relevantes y consejos", donde encontrarás algunos ejemplos y un resumen esquemático de las herramientas de seguimiento a disposición de los tres tipos de roles.

A- GUÍA DE SEGUIMIENTO Y TOMA DE DECISIONES PARA EL CEO Y EL CONSEJO DE DIRECCIÓN.

La principal herramienta de seguimiento en este caso es el CUADRO DE MANDO DE LA INNOVACIÓN (en Ibo), que se articula en tres pilares básicos:

- Objetivos y resultados globales.
Deberá incluir al menos el grado de consecución de las dianas (recuerda el paso 1), así como el impacto económico total conseguido mediante la innovación.
- Personas.
Deberá incluir al menos el porcentaje de participación a lo largo del tiempo.
- Proceso de innovación.
Debe incluir los objetivos de calidad del propio proceso de innovación y en qué medida se están alcanzando. Estos objetivos se denominan inductores porque inducen un funcionamiento óptimo y mejores resultados.

Existen unos 20 indicadores inductores interesantes, entre los que destacan los que informan sobre el caudal de ideas y el time-to-market.

Acciones:

A1º. Revisa el **CUADRO DE MANDO DE LA INNOVACIÓN** y responde a estas preguntas:

- ¿Puedes identificar algún punto que merezca ser celebrado?
- ¿Puedes identificar algún problema o aspecto que debería mejorarse en relación a los objetivos y resultados globales? (da un diagnóstico).
- ¿Puedes identificar algún problema o aspecto que debería mejorarse en relación al desempeño de las personas? (da un diagnóstico).
- ¿Puedes identificar algún problema o aspecto que debería mejorarse en relación al desempeño del proceso de innovación? (da un diagnóstico).

A2º. ¿Qué vas a hacer para resolver los problemas encontrados?

Traza un plan de acción escueto, práctico y específico, incluyendo qué se va a hacer, quién será el responsable de hacerlo y cuándo deberá estar realizado:

- Plan de acción para resolver los problemas encontrados en relación a los objetivos y resultados globales.
- Plan de acción para resolver los problemas encontrados en el desempeño de las personas.
- Plan de acción para resolver los problemas encontrados en el desempeño del proceso de innovación.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a 'CUADRO DE MANDO'.
- Para revisar los tres enfoques básicos, pulsa en el botón correspondiente a cada sección o en el menú vertical de la izquierda:
 - 'OBJETIVOS Y RESULTADOS'.
 - 'PERSONAS'.
 - 'PROCESOS DE INNOVACIÓN'.
- Desplázate por la colección de diagramas y gráficas. Están diseñados para detectar problemas de un solo vistazo, por lo que no necesitas dedicarle más de unos segundos.

B- GUÍA DE SEGUIMIENTO Y TOMA DE DECISIONES PARA EL DIRECTOR DE INNOVACIÓN, COMITÉ DE INNOVACIÓN Y CONSULTOR DE INNOVACIÓN.

En esta ocasión las herramientas de seguimiento iniciales son el MONITOR DE DESPLIEGUE y el LISTADO DE DIANAS. En caso de que sea necesario profundizar más en alguna Diana recurrimos al MONITOR ESPECÍFICO DE CADA DIANA, y cuando puntualmente se requiera un mayor grado de detalle en relación a alguno de los retos o taskforces incluidos en la Diana, utilizaremos el MONITOR ESPECÍFICO DE UN RETO O TASKFORCE (todo ello, en lbo).

Acciones:

B1°. Revisa el **MONITOR DE DESPLIEGUE** y responde a estas preguntas:

- ¿Puedes identificar alguna Diana que no se vaya a poder alcanzar con su actual despliegue de Retos y Taskforces?.
- Traza un plan de acción para solucionarlo.

B2°. Revisa el **LISTADO DE DIANAS** y responde a esta pregunta:

- ¿Puedes identificar algún problema en alguna de las Dianass?

B3°. Si es así, revisa el **MONITOR ESPECÍFICO DE ESA DIANA**, prestando especial atención a los apartados 'Logros', 'Taskforces' y 'Retos'. Luego responde a estas preguntas:

- ¿Están alcanzándose los objetivos de la Diana según lo previsto?
- Si no es así, ¿identificas alguna Taskforce o Reto cuyo desempeño esté por debajo de lo esperado?

B4°. Cuando sea necesario, obtén un mejor diagnóstico revisando el **MONITOR ESPECÍFICO DE ESA TASKFORCE O RETO** concreto que has identificado como fuente del problema en el punto anterior. A continuación, responde a estas preguntas:

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

- ¿Puedes identificar algún punto o aspecto que debería mejorar?
- ¿Qué vas a hacer para solucionar dicho punto? Traza un plan de acción escueto, práctico y que incluya qué se va a hacer concretamente, quién será el responsable de hacerlo (el Director de Innovación no tiene que hacer el trabajo del responsable del Reto) y el tiempo disponible para realizarlo.

Para hacer esto en IbO:

- Para revisar el 'Monitor de despliegue', ve a 'OBJETIVOS INNOVACIÓN | MONITOR DE DESPLIEGUE'.
- Para revisar el listado de dianas, ve a 'OBJETIVOS INNOVACIÓN | DIANAS'.
- Si deseas revisar el monitor de una Diana concreta, selecciónala de la lista de Dianas y pulsa el botón MONITOR situado sobre el listado.
- Para revisar el monitor de un Reto o Taskforce determinado, ve al correspondiente listado de retos o taskforces, selecciona el que quieras consultar y pulsa el botón MONITOR situado sobre el listado.

Dentro de cada monitor, desplázate por la colección de diagramas y gráficas. Están diseñados para detectar problemas de un solo vistazo, por lo que no necesitas dedicarle más de unos segundos.

C- GUÍA DE SEGUIMIENTO Y TOMA DE DECISIONES PARA EL RESPONSABLE DE UN RETO O TASKFORCE.

Las principales herramientas de seguimiento en este caso son el MONITOR ESPECÍFICO DE UN RETO O TASKFORCE (en IbO) y el correspondiente LISTADO DE IDEAS.

Acciones:

C1°. Revisa el **MONITOR ESPECÍFICO DEL RETO O TASKFORCE** del que eres responsable y responde a estas preguntas:

- ¿Puedes identificar algún problema en relación a la capacidad de alcanzar el objetivo del Reto o Taskforce a tiempo? (me refiero al valor objetivo, naturalmente).
- ¿Puedes identificar algún problema o aspecto que debería mejorarse en el desempeño del proceso de innovación en relación a este Reto o Taskforce concreto?

C2°. ¿Qué vas a hacer al respecto?

- Traza un plan de acción para solucionarlo (recuerda: escueto, práctico y que incluya qué se va a hacer concretamente, quién será el responsable de hacerlo y el tiempo de que dispone para realizarlo).

C3°. Revisa el **LISTADO DE IDEAS** pertenecientes al Reto o Taskforce y responde a estas preguntas:

- ¿Ves ideas estancadas? (en IbO se muestran en rojo).
- Identifica las ideas prioritarias (las que tienen un mayor valor potencial y se encuentran en las últimas etapas de desarrollo).
- Si es un Reto: ¿Ves ideas que hayan superado el plazo máximo para comunicar el primer feedback? (en IbO se muestran en naranja).
- Traza un plan de acción, procurando centrarte en las ideas prioritarias antes mencionadas.

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

Para hacer esto en IbO:

- Para revisar el monitor de un Reto o Taskforce determinado, ve al correspondiente listado de retos o taskforces, selecciona el que quieras consultar y pulsa el botón MONITOR situado sobre el listado.
- Para revisar el listado de ideas de un Reto, ve a 'RETOS Y CONCURSOS | IDEAS ACTIVAS'. Las ideas se encuentran agrupadas por Reto y luego por etapa de desarrollo.
- Para revisar el listado de ideas de una Taskforce, ve a 'TASKFORCES | IDEAS ACTIVAS'. Las ideas se encuentran agrupadas por Taskforce y luego por etapa de desarrollo.

Dentro de los monitores, desplázate por la colección de diagramas y gráficas. Están diseñados para detectar problemas de un solo vistazo, por lo que no necesitas dedicarle más de unos segundos.

D- MONITORIZACIÓN DEL DESEMPEÑO INNOVADOR INDIVIDUAL DE CADA PARTICIPANTE.

IbO permite conocer en detalle el nivel de desempeño individual, compromiso y resultados de cada participante en la innovación. De este modo puedes dar retorno individual y documentado a cada persona y gestionar su desempeño y compromiso de forma más justa y precisa.

Igualmente, cada participante dispone de un índice de desempeño innovador cuantificado, lo que permite vincular su comportamiento innovador a recompensas.

Para hacer esto en IbO:

- Ve a 'CUADRO DE MANDO | SEGUIMIENTO PERSONALIZADO' y haz clic en 'Seguimiento de personas'.
- Puedes ver el índice de desempeño innovador de cada usuario en la columna derecha del listado (IDImpers).
- Para ver con detalle distintos aspectos del comportamiento innovador del usuario y sus resultados, selecciónalo en la lista y haz clic en el botón correspondiente situado sobre el listado. A destacar:
 - Botón DESEMPEÑO: evolución del desempeño innovador a lo largo del tiempo.
 - Botón IDEAS: ideas, retos y taskforces en las que participa; impacto económico que ha contribuido a generar (en conjunto, por reto y por taskforce) e índice de desempeño innovador por cada reto y taskforce.
- Para ver los usuarios externos (clientes, proveedores, colaboradores externos, etc), selecciona 'Usuarios externos' en el desplegable situado sobre el listado.

ACCIONES DE APOYO

Estas son algunas de las acciones y servicios básicos que puedes realizar en la organización para complementar o reforzar el sistema de innovación:

- a) Actividades “Core”:
 - PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.
 - SEGUIMIENTO Y TOMA DE DECISIONES.

- b) Actividades complementarias:
 - TÉCNICAS DE RECOMPENSA A LAS PERSONAS.
 - EVENTOS DE RECOMPENSA A LAS PERSONAS.
 - DETECCIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN.

- c) Actividades indirectas adicionales:
 - COACHING en presentación de resultados.
 - COACHING en seguimiento y toma de decisiones.
 - FORMACIÓN en estrategias de recompensa.

CONCEPTOS RELEVANTES Y CONSEJOS

Taskforces y Retos con la adecuada fluidez y fiabilidad.



El seguimiento de la innovación

Esto significa conocer en tiempo real los **resultados cuantificados** que la compañía está consiguiendo (medidos en moneda e indicadores de éxito, como sabes), pero también conocer si el **proceso de innovación** está funcionando adecuadamente.

El propósito es ser capaz de mostrar los resultados cuantificados obtenidos gracias a la innovación, así como disponer de la información adecuada para **tomar decisiones acertadas** con el objeto de:

- Poner los medios necesarios para alcanzar los objetivos establecidos.
- Ejecutar las acciones necesarias para desarrollar las ideas,

Factor crítico de la sostenibilidad del sistema de innovación

El seguimiento de la innovación y la consecuente toma de decisiones es una de las tareas más importantes a la hora de gestionar la innovación en una empresa. Una labor que mantiene la innovación en marcha y entregando resultados reales. Es **clave de la sostenibilidad de la innovación** en tu organización y **del establecimiento de compromisos más duraderas** con ella.

Además, va a proporcionarte continuamente pistas sobre dónde y cuándo realizar las acciones de apoyo a la innovación (como gestión de equipos de innovación, técnicas creativas, identificación de oportunidades de innovación y un largo etcétera).

Ejemplos de seguimiento adaptado a las necesidades de los diferentes roles en la organización

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN

Como ya hemos comentado, la herramienta para llevar a cabo el seguimiento depende del rol de la persona.

Podemos verlo con más claridad en estos tres ejemplos de seguimiento, visto desde tres diferentes roles en la compañía:

- El responsable de un Reto usará el monitor de su propio Reto para mostrar los resultados al Director de Innovación y al Comité de Innovación. Además usará este monitor para identificar si algo no está funcionando correctamente y decidir las acciones necesarias al respecto. Igualmente, usará la lista de ideas pertenecientes a su Reto y el monitor específico de cada idea para dar seguimiento al desarrollo de cada idea y mantenerlas avanzando con la necesaria fluidez y fiabilidad.
- El Director de Innovación o un miembro del Comité de Innovación empezará usando los monitores específicos de cada Diana para comprobar si el valor objetivo está siendo alcanzado adecuadamente. Si no es así, revisará si se han asignado suficientes Retos y Taskforces como para que sea posible alcanzar la Diana, y si alguno de ellos no está cumpliendo sus compromisos como debería. Si encuentra que un Reto concreto (o Taskforce) presenta bajo rendimiento, revisará el monitor específico de ese Reto para obtener rápidamente un diagnóstico del problema. A continuación, convocará al responsable del Reto para compartir el diagnóstico, preguntarle por qué está ocurriendo y, sobre todo, preguntarle qué va a hacer para poner de nuevo el Reto en el buen camino.
- Por su parte, el CEO no tiene tiempo que gastar en revisar cada simple dato de cada idea, Diana, Reto o Taskforce. Necesita una visión panorámica del estado de la innovación en la empresa que le permita identificar rápidamente bajos rendimientos y éxitos, y en la que pueda conectar fácilmente lo que ve en la vista panorámica con aspectos concretos que requieren algún tipo de acción. Con IbO, el CEO usa el Cuadro de Mando de la Innovación para tener

información inteligente de los tres aspectos nucleares de la innovación: Objetivos & resultados, Personas y Proceso de innovación. Si algunos de los aspectos se comporta por debajo de lo esperado, identifica rápidamente el tipo de problema, de forma que puede tomar decisiones precisas y convocar a las personas correspondientes para que las ejecuten.

Herramientas de seguimiento según los diferentes roles en la organización

A continuación, veamos los tres principales grupos de usuarios y las herramientas de que disponen para realizar el seguimiento de la innovación en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Las herramientas que verás en cada grupo están dispuestas desde la más general (1ª) a la más específica (2ª y 3ª), que es también el orden operativo cuando están llevando a cabo el seguimiento, tal y como hemos visto en los ejemplos anteriores.



Desde el punto de vista del CEO y el Consejo de dirección:

1º. CUADRO DE MANDO DE LA INNOVACIÓN:

- Resultados globales (y objetivos).
- Desempeño del proceso de innovación.
- Desempeño innovador de las personas (en conjunto).

2º. Seguimiento del DESEMPEÑO INNOVADOR DE CADA USUARIO.



Desde el punto de vista del Director de Innovación y el Comité de innovación:

1º. Seguimiento de las DIANAS:

- Monitor de despliegue.
- Monitor específico de cada Diana.

2º. Seguimiento de las TASKFORCES o RETOS:

- Monitor del conjunto de Taskforces.



- Monitor específico de cada Taskforce.
 - Monitor del conjunto de Retos.
 - Monitor específico de cada Reto.
- 3°. Seguimiento de las IDEAS:
- Vivero (listados de Ideas independientemente de su origen, distribuidas según la etapa de desarrollo en que se encuentran).
 - Monitor específico de cada Idea.
- 4°. Seguimiento del DESEMPEÑO INNOVADOR DE CADA USUARIO.

Desde el punto de vista del responsable de un Reto o Taskforce (y los miembros del equipo):

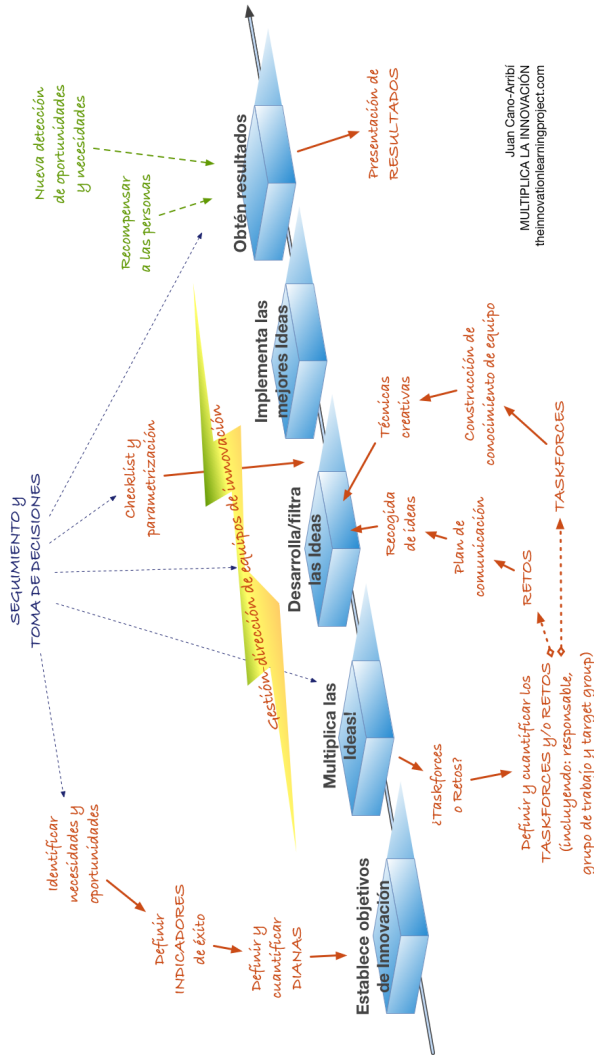
- 1°. Seguimiento de las TASKFORCES o RETOS:
- Monitor específico de cada Taskforce.
 - Monitor específico de cada Reto.
- 2°. Seguimiento de las IDEAS:
- Listado de ideas pertenecientes a Taskforces.
 - Listado de ideas pertenecientes a Retos.
 - Monitor específico de cada Idea.

Naturalmente, aunque las anteriores son las herramientas recomendadas para realizar una labor de seguimiento y toma de decisiones ágil y eficaz, cualquier usuario con perfil suficiente puede utilizar cualquier herramienta que considere conveniente.

Complementario

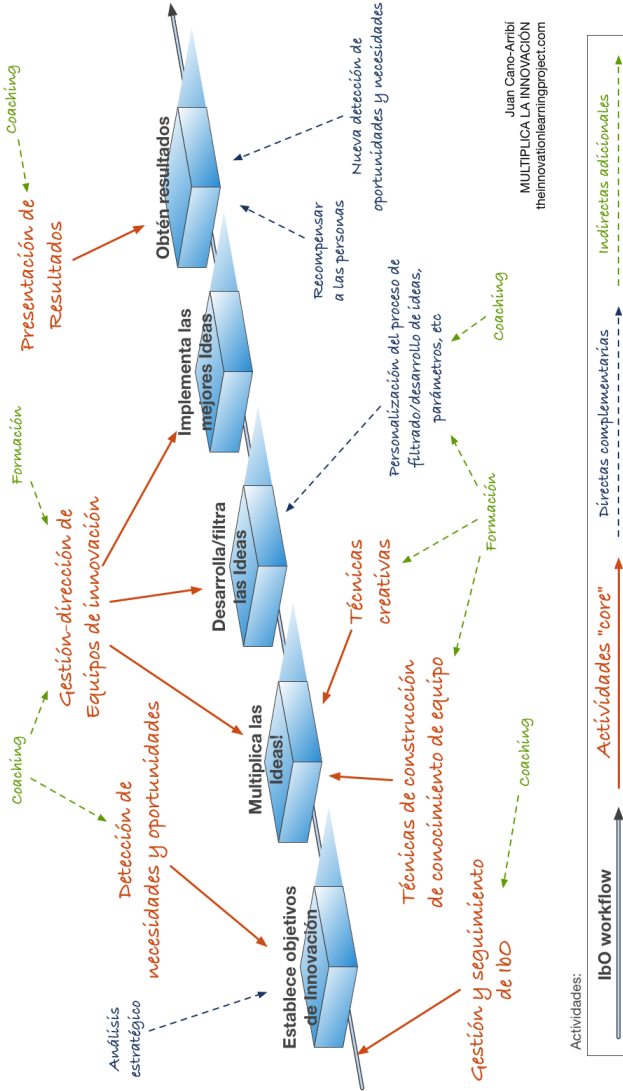
anexo 1

FLUJO DE TRABAJO BÁSICO EN LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN POR OBJETIVOS



anexo 2

PORTFOLIO DE ACCIONES DE APOYO



Más madera

Por supuesto, lo visto en el libro no es lo único que necesitarás para producir innovaciones en tu organización de forma continua.

Tendrás que movilizar constantemente a las personas hacia la innovación, fomentar y gestionar el talento, liderar los equipos de innovación y enseñar a otros a que lo hagan, y en todo momento, mantener en funcionamiento el proceso de innovación.

En cuanto a estos aspectos de la innovación, te sugiero que eches un vistazo a mis cursos en *The Innovation Learning Project* (en vídeo). Se trata de cursos prácticos que van al grano, así que es probable que te interesen.



Curso 'Guía práctica de implementación del **PROCESO DE INNOVACIÓN**'

[http://theinnovationlearningproject-es.thinkific.com/courses/curso-
implementacion-proceso-de-innovacion](http://theinnovationlearningproject-es.thinkific.com/courses/curso-implementacion-proceso-de-innovacion)

MULTIPLICA LA INNOVACIÓN



Curso 'Aprende a fomentar y gestionar el **TALENTO** en tu organización'

<http://theinnovationlearningproject-es.thinkific.com/courses/curso-gestion-del-talento>



Curso 'Cómo gestionar los **EQUIPOS DE INNOVACIÓN** – guía práctica'

<http://theinnovationlearningproject-es.thinkific.com/courses/curso-como-gestionar-equipos-de-innovacion>



Curso '**MOVILIZA** tu organización hacia la innovación – paso a paso'

<http://theinnovationlearningproject.com/es/producto/curso-moviliza-tu-organizacion-hacia-la-innovacion/>

Por otro lado, si crees que puedo serte de ayuda en la implantación del proceso de innovación y en otros aspectos de su gestión, estoy a tu disposición en mi blog www.innovacionporobjetivos.com. Puedes solicitar información sobre mis servicios a través del correo juan@innovacionporobjetivos.com.

Igualmente, estaré encantado de recibir tus comentarios sobre el libro. Te responderé a la mayor brevedad.

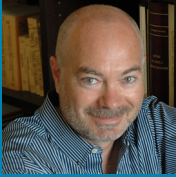
Sígueme en:

Twitter: [@Pull_Innovation](https://twitter.com/Pull_Innovation)

LinkedIn: [linkedin.com/in/juancanoarribi/](https://www.linkedin.com/in/juancanoarribi/)

Google+: [google.com/+JuanCanoArribi](https://plus.google.com/+JuanCanoArribi/)





Juan Cano-Arribí es fundador y CEO de *The Innovation Learning Project*, que provee cursos en vídeo sobre gestión de la innovación, y fundador de *Plantel*, empresa proveedora de herramientas que ponen la capacidad de innovar al alcance de cualquier empresa. También pone su experiencia en gestión de la innovación al servicio de empresas, como consultor de innovación, trainer y coach de innovación.

Juan ha sido incluido en el "Top 50 Innovation Twitter Sharers" del 2013 y 2014, según el prestigioso blog "*Innovation Excellence*". Igualmente, ha publicado el libro "*Cómo crear una Cultura de la Innovación en las Organizaciones*" con la editorial McGraw-Hill, y ha dado conferencias sobre Innovación por Objetivos y Cultura de la Innovación en diversas instituciones como la *Universidad Carlos III*, *Banco Popular*, *Bolsa de Valencia* o la *Fnac*.

Es también profesor visitante del máster en "*Creación y gestión de empresas innovadoras*" de la *Universidad de Valencia*, impartiendo el módulo "Innovación por Objetivos".

✉ juan@innovacionporobjetivos.com

🐦 [@Pull_Innovation](https://twitter.com/Pull_Innovation)

in [linkedin.com/in/juancanoarribi/](https://www.linkedin.com/in/juancanoarribi/)

"Juan is an able expert in the field of Innovation Management. I worked closely with Juan in establishing a portfolio of Innovation Services and he proved to be a valuable resource..."

Qs. Nahinga David, Owner at UjenziBora Investment Limited

"Juan sabe transmitir su amplio bagaje profesional a estudiantes de alto nivel, como los de postgrado..."

Isidre March, Director del Master de Creación y Gestión de Empresas Innovadoras Univ. Valencia

"Sincerely grateful to Juan Cano-Arribi for so fascinating and at the same time effective training..."

Svetlana Abduhakimova, Head of Department for Education and Technology Innovations at European Economic Chamber



www.theinnovationlearningproject.com/es