



Alumni

Cómo desarrollar una cultura innovadora en tu organización.

Pere Rosales — Fundador y CEO de INUSUAL
24 Octubre de 2019

1



Alumni

alumni.uoc.edu

00/00/00

2

01

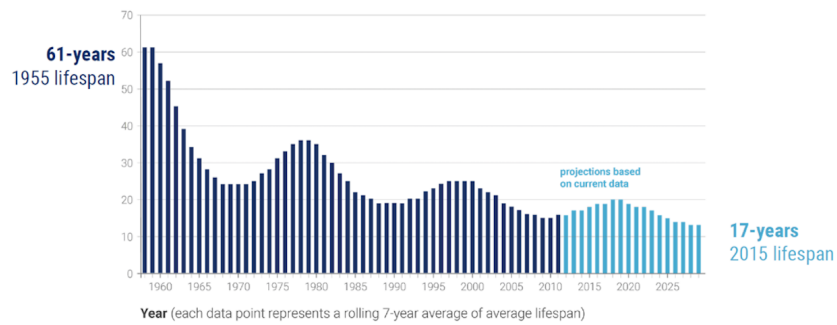
En qué han cambiado las empresas y hacia dónde lo han hecho.

2

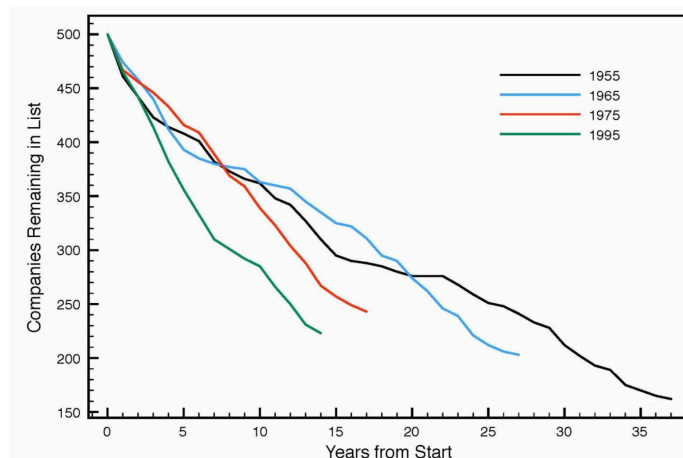
**La esperanza de vida de las empresas decrece.
La humana aumenta. ¿Por qué?**

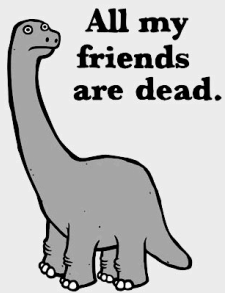
IN THE LAST 15 YEARS

52% of S&P 500 companies have disappeared

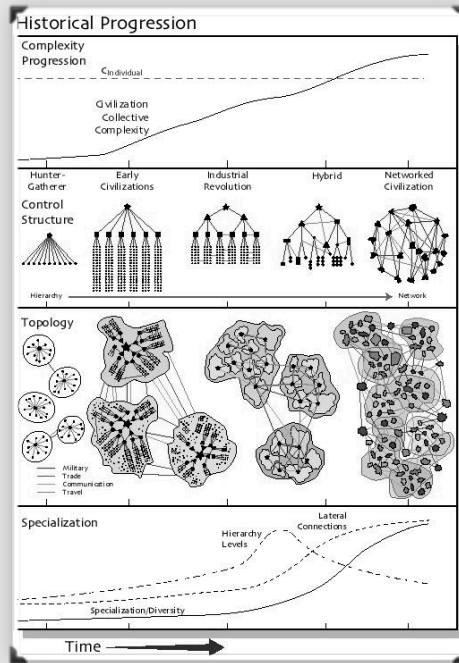


**La esperanza de vida de las empresas decrece.
La humana aumenta. ¿Por qué?**





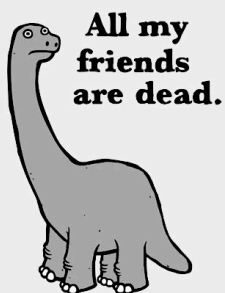
INUSUAL®



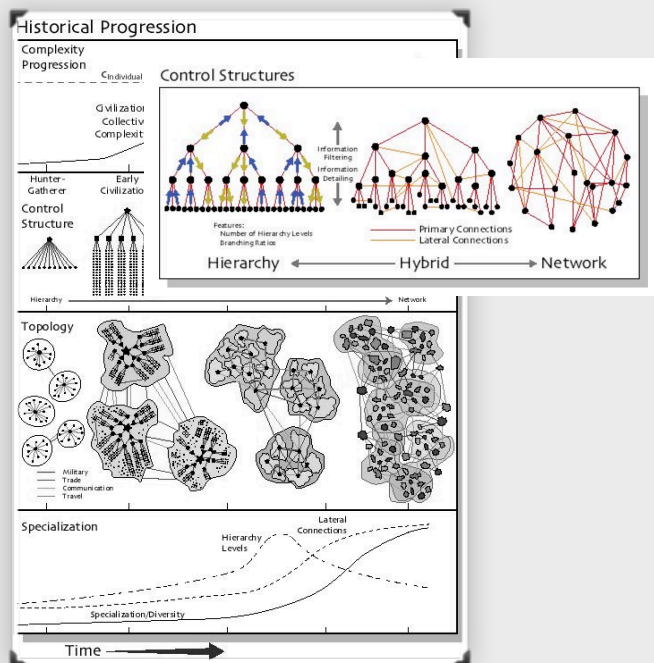
New England Complex Systems institute — necsi.edu

@prosales

5



INUSUAL®

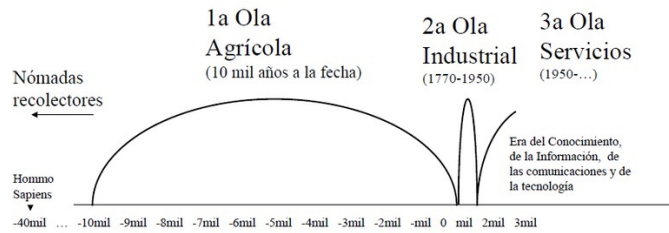


New England Complex Systems institute — necsi.edu

@prosales

6

LOS TRES CICLOS EVOLUTIVOS

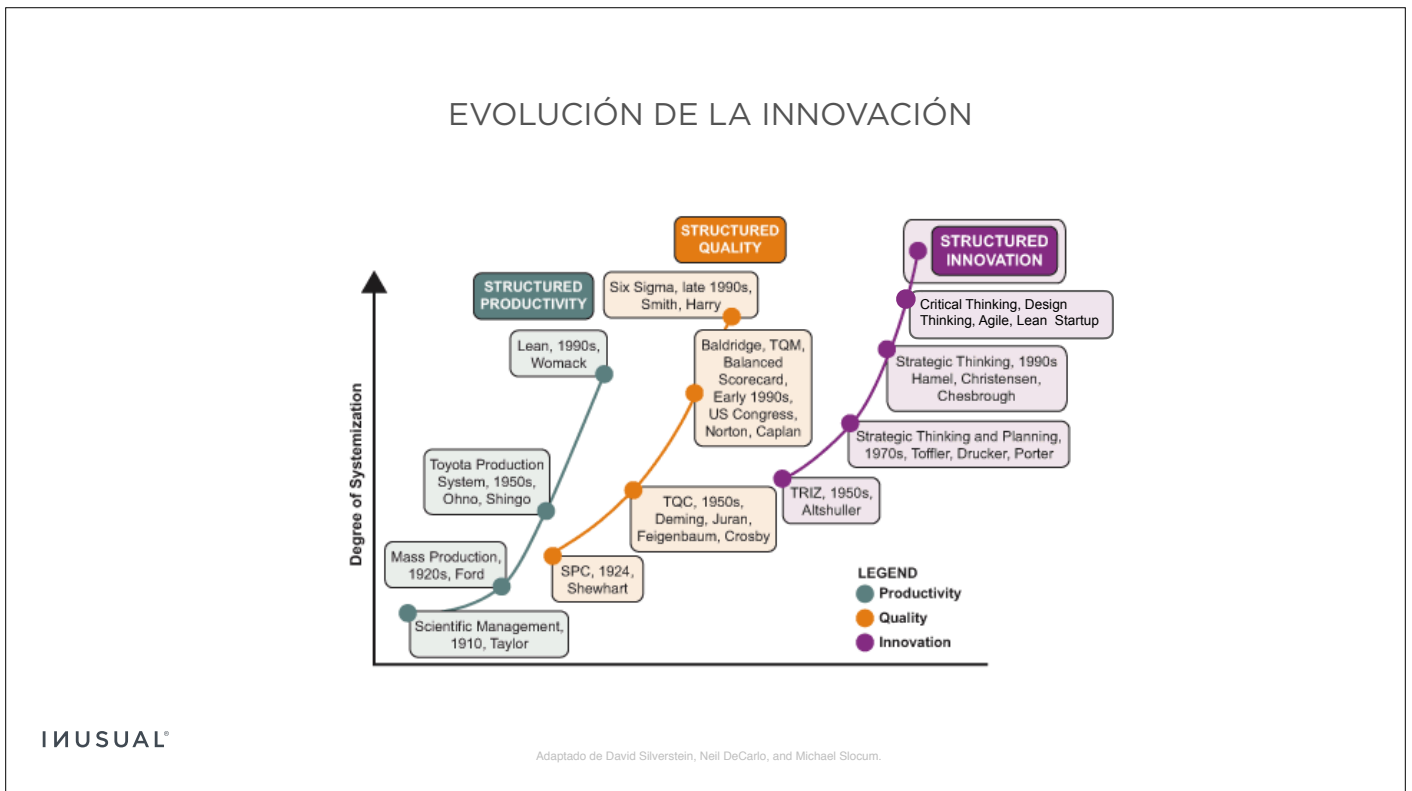


Evolución del Trabajo

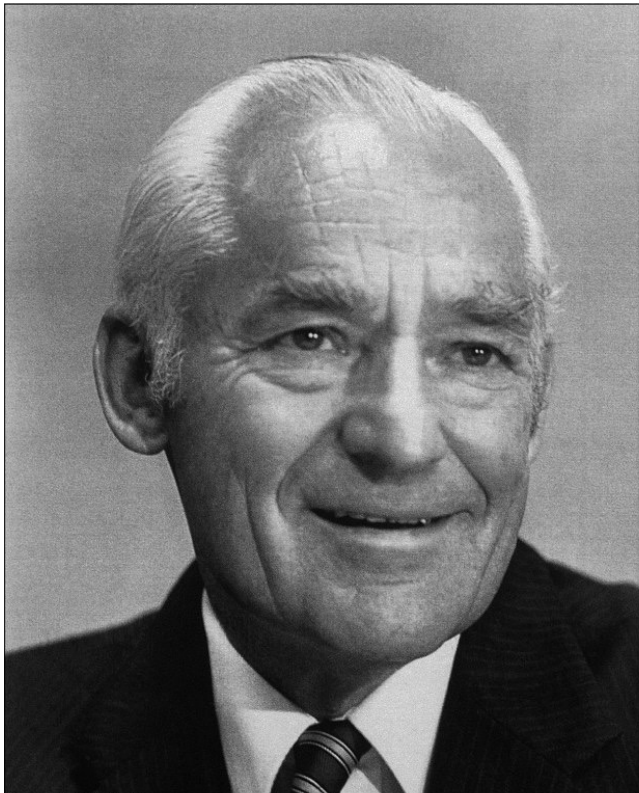
PREHISTORIA	10.000 AC - SIGLO XVIII	1770 - SIGLO XX	SIGLO XXI
CAZAR	CULTIVAR	PRODUCIR	INNOVAR
COMPETENCIA PERSONAL	COMPETENCIA INDUSTRIAL	COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	
BUENA PRESA	BUENA COSECHA	PRODUCTO DE CALIDAD	RECOMENDACIÓN DE LOS CLIENTES
Managing by Instructions - MBI	Managing by Objectives - MBO	Managing by Values - MBV	



9

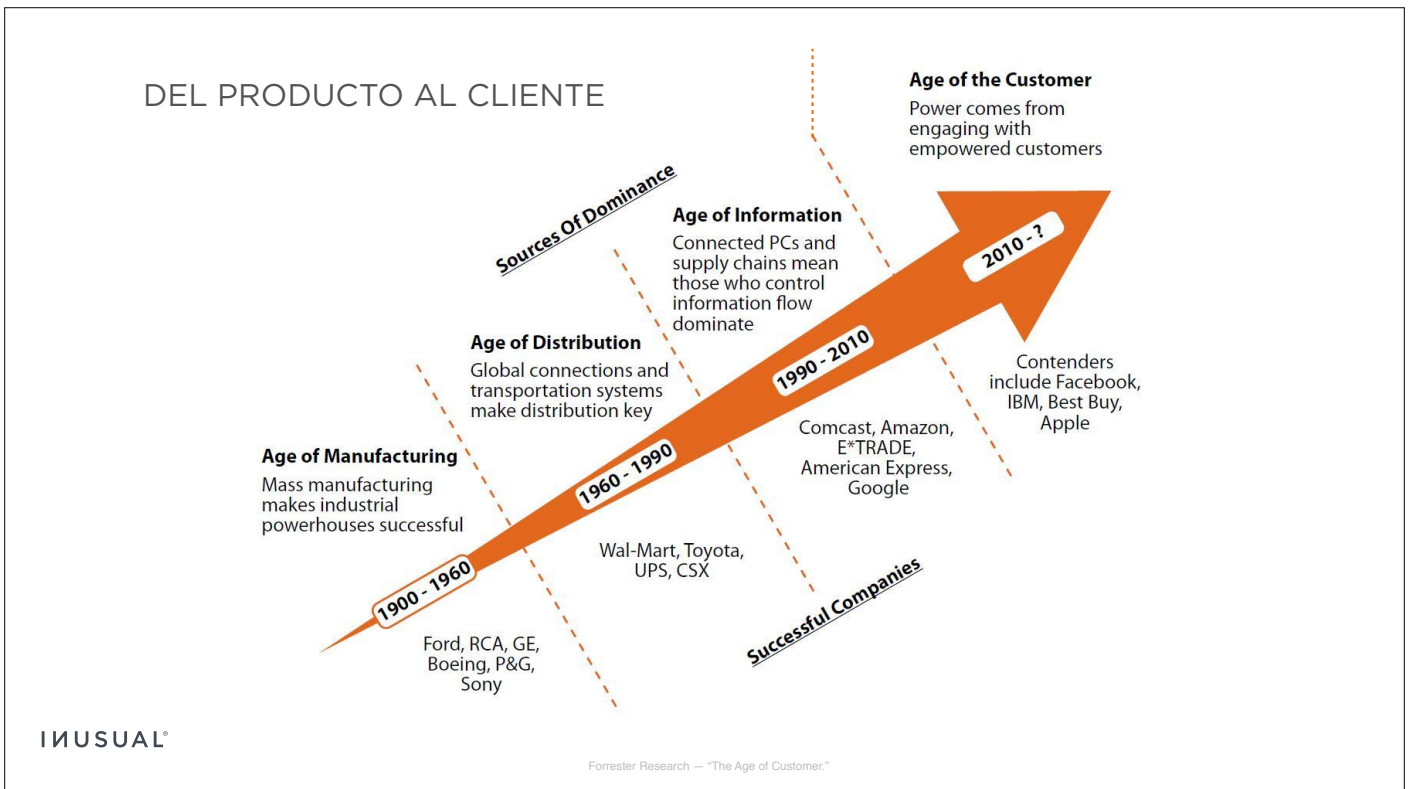


10

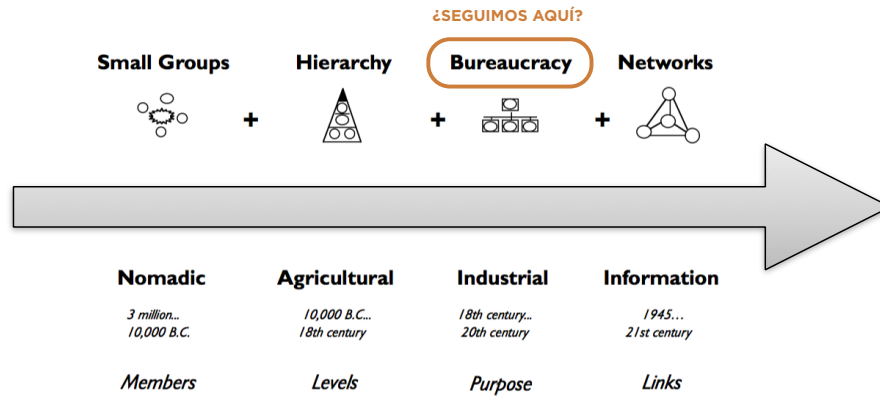


**“Sólo existe un jefe. El cliente.
Y él puede despedir a cualquiera,
desde el presidente hacia abajo,
simplemente gastando su dinero
en cualquier otro sitio”.**

Sam Walton



FUNCIONAMOS CON ESTRUCTURAS DEL SIGLO PASADO...



INUSUAL®

Alvin and Heidi Toffler

13

LOS 4 MODELOS ORGANIZACIONALES DE HOY



INUSUAL®

F. Laloux "Reinventando las organizaciones."

14

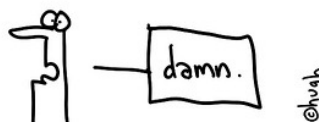
02

Por qué a las empresas les cuesta tanto cambiar y cuáles son las barreras.

15

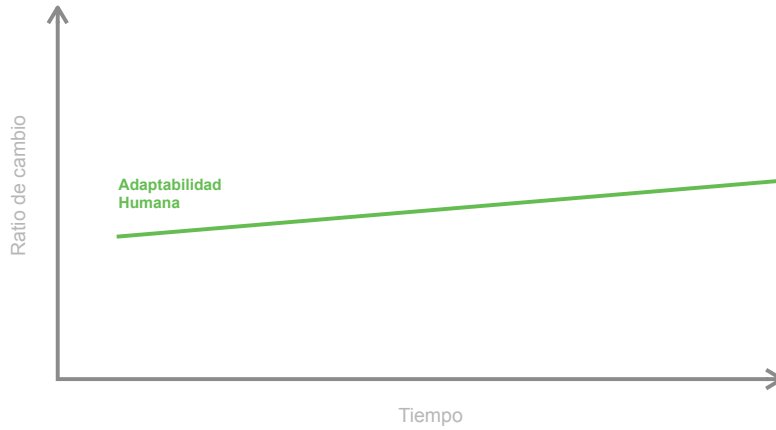
technology
changes,
humans
don't.

INUSUAL®



16

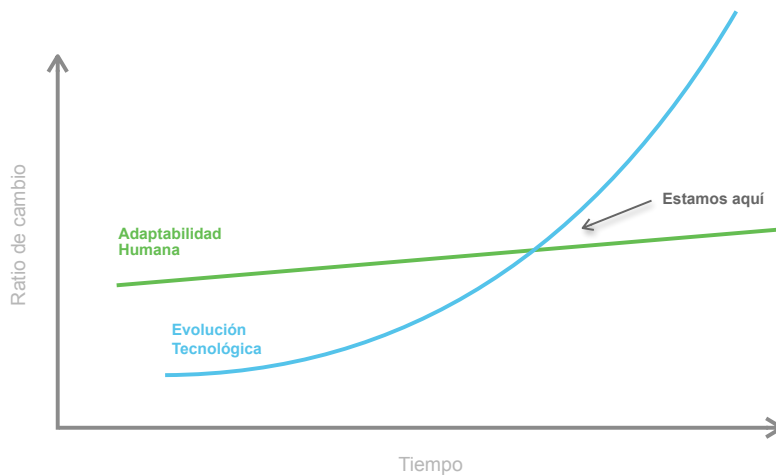
Las personas no cambiamos de forma exponencial, sino orgánica.



INUSUAL®

Thomas Friedman "Thank You for being Late"

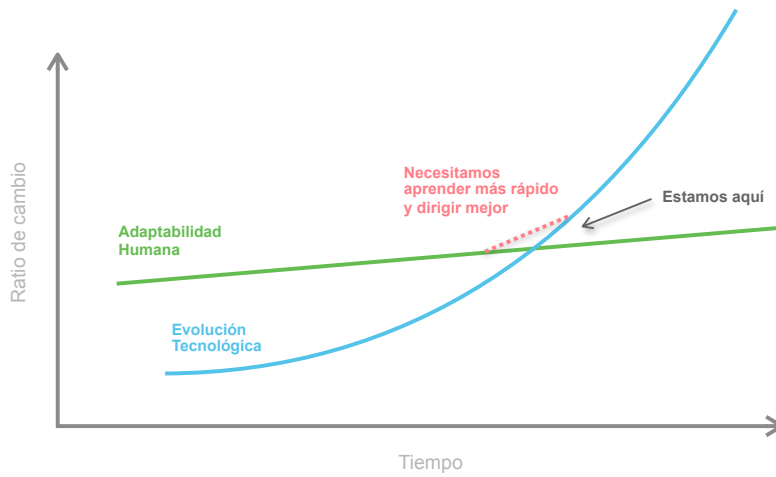
Las personas no cambiamos de forma exponencial, sino orgánica.



INUSUAL®

Thomas Friedman "Thank You for being Late"

Las personas no cambiamos de forma exponencial, sino orgánica.



INUSUAL®

Thomas Friedman "Thank You for being Late"



INUSUAL®



INUSUAL

@inusual

21

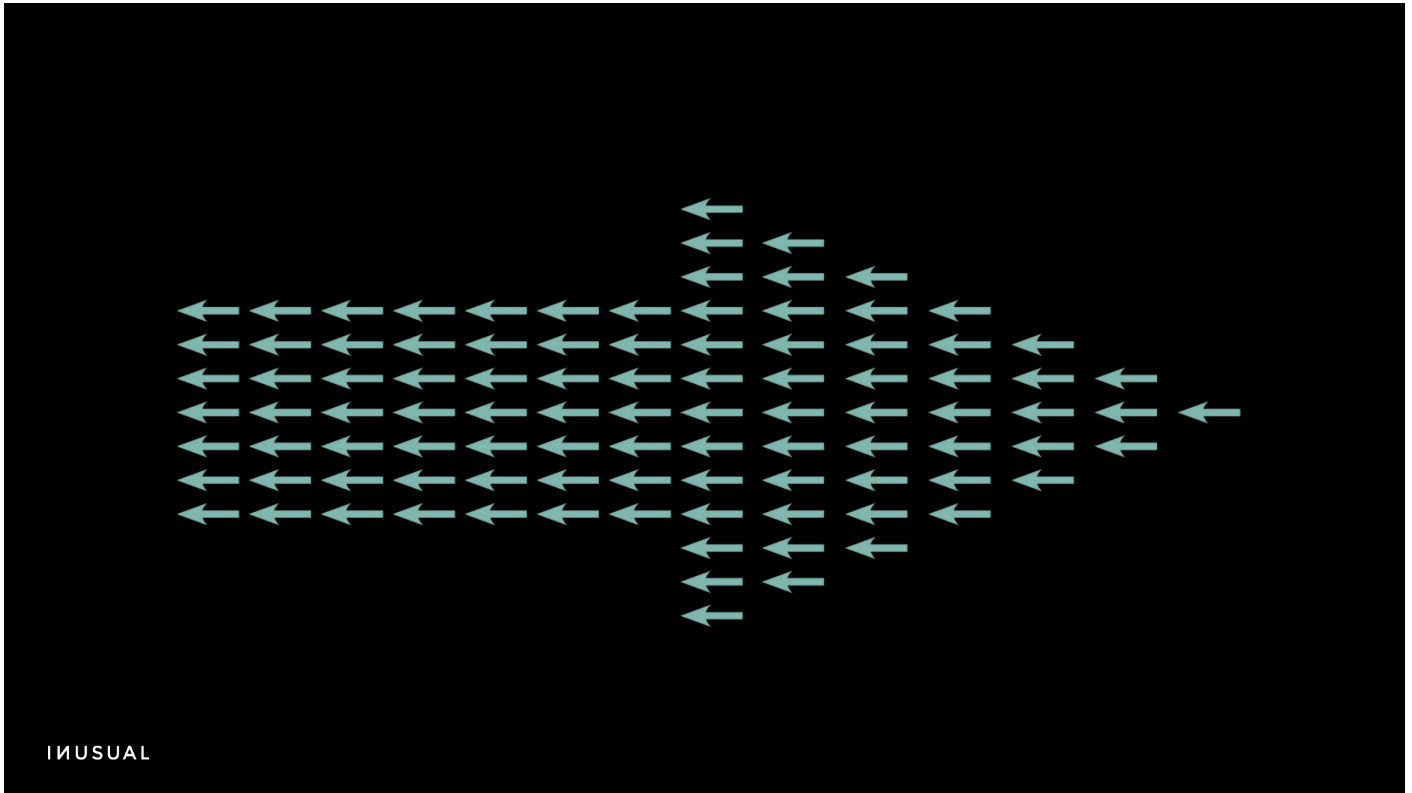


@prosales

INUSUAL

@inusual

22



23

Cambio

Cambio tecnológico

Cambio social

Cambio en las empresas

Cambio político

Tiempo

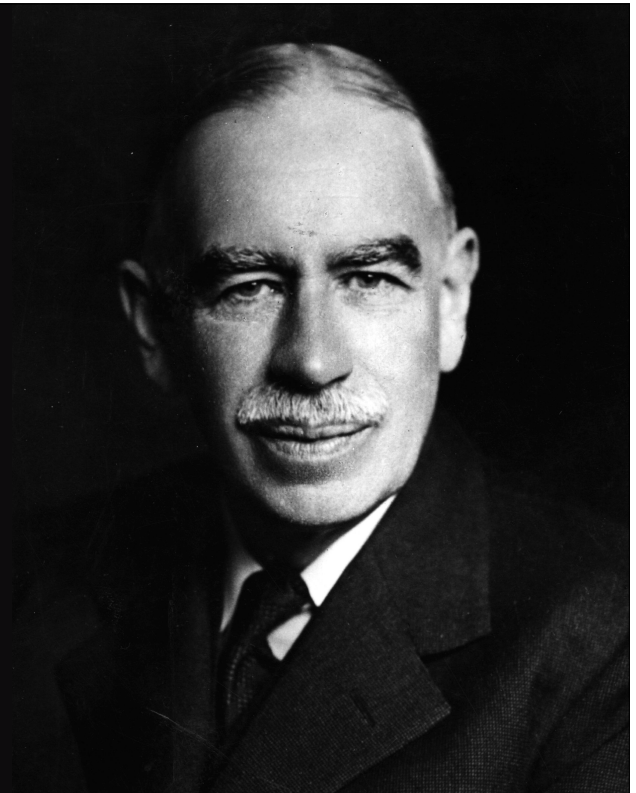
INUSUAL®

Downes, Larry, y Mui, Chunka.

24

**La dificultad recae,
no en las nuevas ideas,
sino en escapar de las
antiguas.**

— John Maynard Keynes



INUSUAL

25

THE ENEMIES OF ADAPTABILITY

WHAT ARE THE BARRIERS THAT PREVENT OUR ORGANISATIONS FROM BEING MORE ADAPTABLE?

That is the question we posed to contributors during the early stages of the hackathon. In just under two weeks, our hackathon community developed a list of over 120 enemies of adaptability—barriers that prevent our organisations from being as adaptable as they could be. As we read through these 120 enemies of adaptability, we saw **12 core themes** emerge. These are perhaps the most **critical barriers** that impede organisations from adapting to the changing world around them.

<p>3</p> <p>DECISION BIAS</p>	<p>4</p> <p>HABIT</p>	<p>5</p> <p>CENTRALIZATION</p>	<p>6</p> <p>INFLEXIBLE BUSINESS PRACTICES</p>	<p>7</p> <p>RIGID STRUCTURES</p>
<p>8</p> <p>SKILLS DEFICIT</p>	<p>9</p> <p>SHORT-TERM THINKING</p>	<p>10</p> <p>INSUFFICIENT EXPERIMENTATION</p>	<p>11</p> <p>LACK OF DIVERSITY</p>	<p>12</p> <p>A PAUCITY OF PURPOSE</p>

1

HIERARCHY

2

FEAR

INUSUAL

Management Exchange — MIX

26

03

Por qué necesitamos desarrollar una cultura innovadora.

27



28



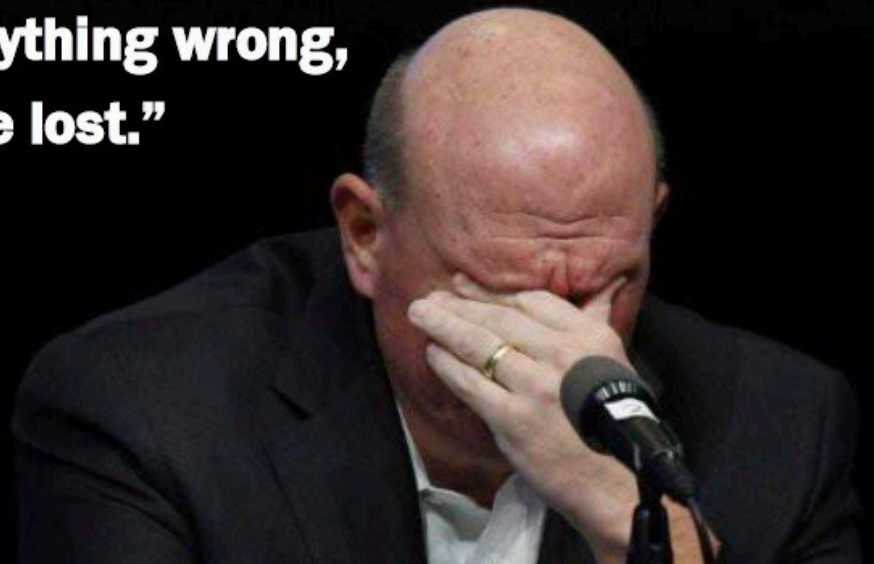
29



30

NOKIA

**“We didn’t do anything wrong,
but somehow, we lost.”**

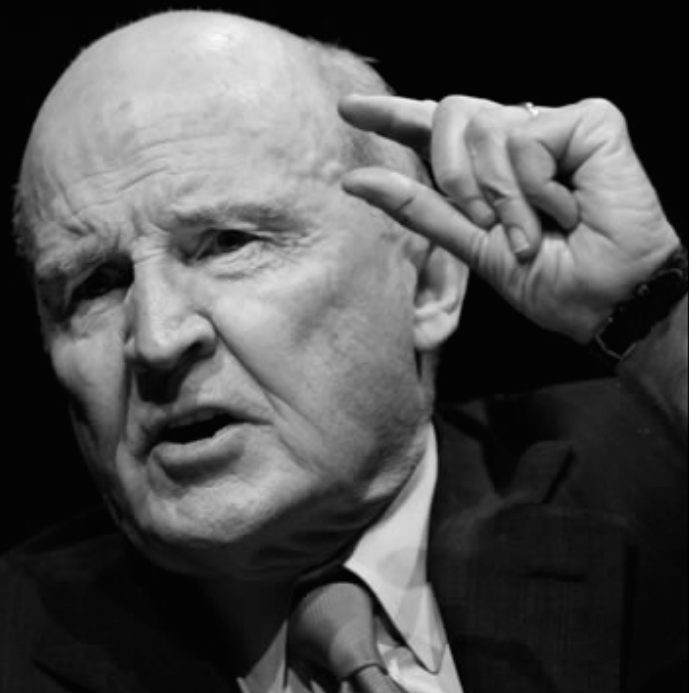


INUSUAL

31

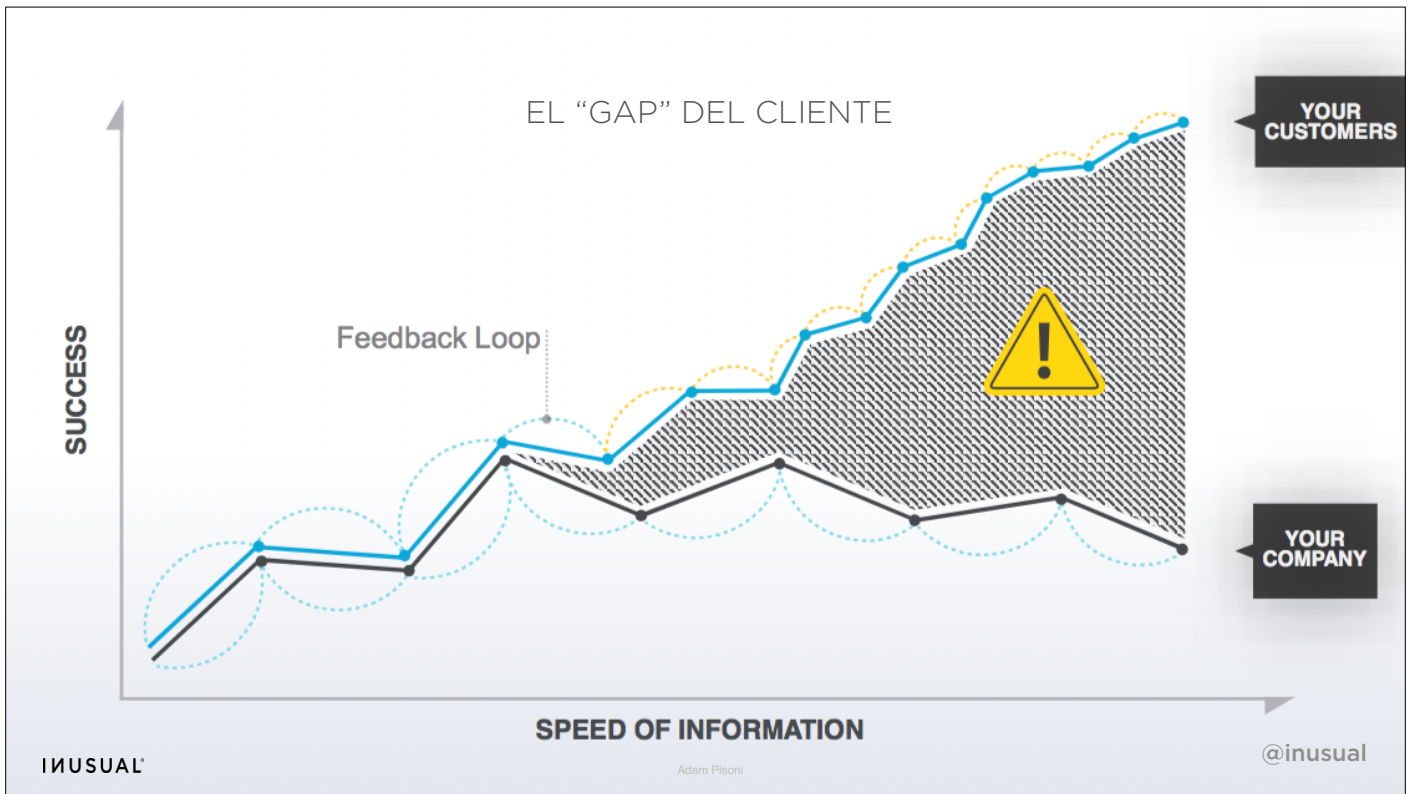
**“Si el ratio de cambio
exterior es mayor que el
interior, el fin está cerca.”**

— Jack Welch



INUSUAL

32



33



34



35



36

V U C A

<i>Volatility</i>	<i>Uncertainty</i>	<i>Complexity</i>	<i>Ambiguity</i>
- unexpected - unstable - of unknown duration	- cause is unknown - outcome is unknown - impact is unknown	- many interconnected components - volume of information overwhelming	- little or no information - unclear relationships

INUSUAL @inusual

UOC Alumni alumni.uoc.edu 38

Todos lo intentan, pero muy pocos están satisfechos.

93 %

CONSIDERA QUE PARA TENER ÉXITO HAY QUE INNOVAR

18 %

CREE QUE SU PROGRAMA DE INNOVACIÓN ESTÁ FUNCIONANDO

INUSUAL® Accenture - "Why Low-Risk Innovation is Costly"

05

Cómo saber cuál es el perfil innovador de una organización.

39



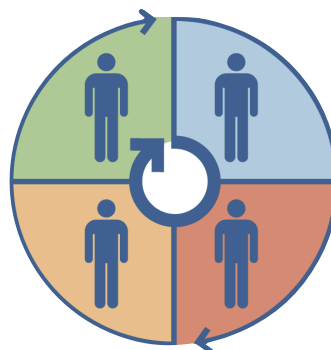
INUSUAL®

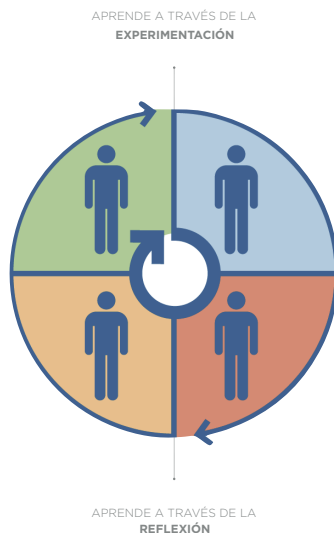
40

→ *Drafa*

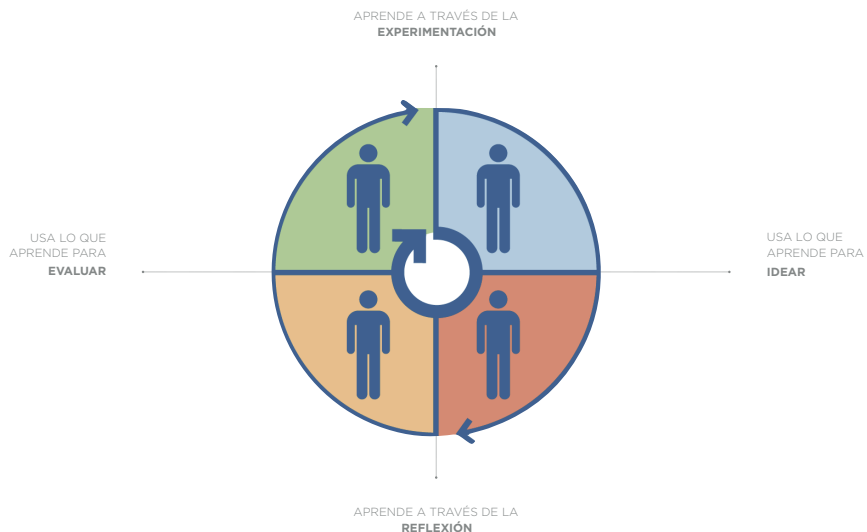


- Professor of Innovation in the Michael G. DeGroote School of Business at McMaster University.
- President & Founder of Basadur Applied Creativity.
- Recognized world leader in the field of applied creativity.
- 25+ years of experience (started at P&G).
- Inventor of the Basadur Simplex System (Simplicity Thinking) and holds three U.S. Patents.
- Highly published author (The Power of Innovation).
- Frequent speaker worldwide.

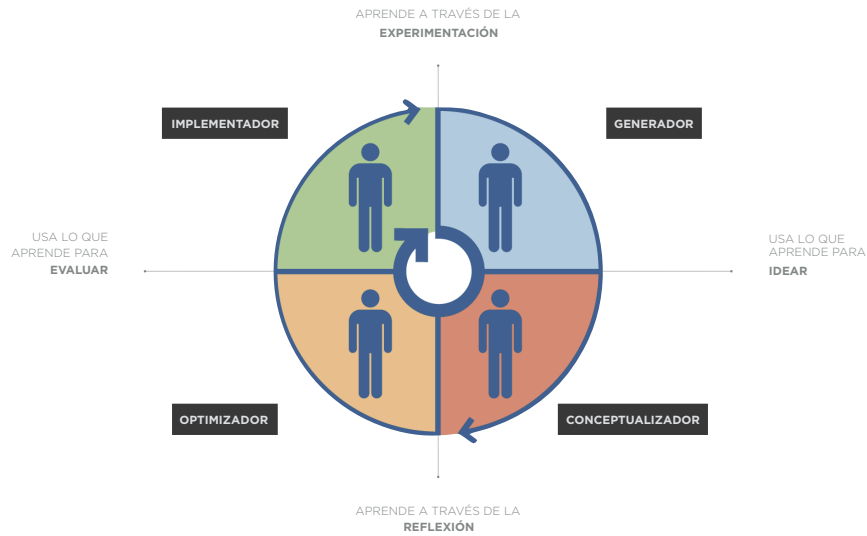




INUSUAL®

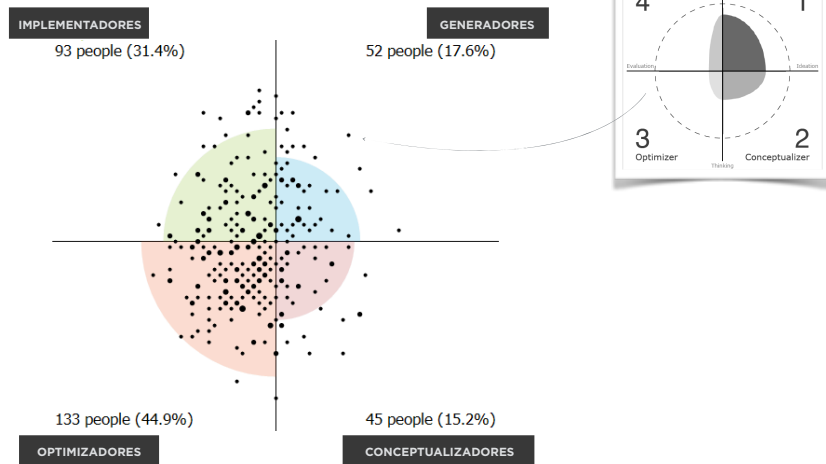


INUSUAL®



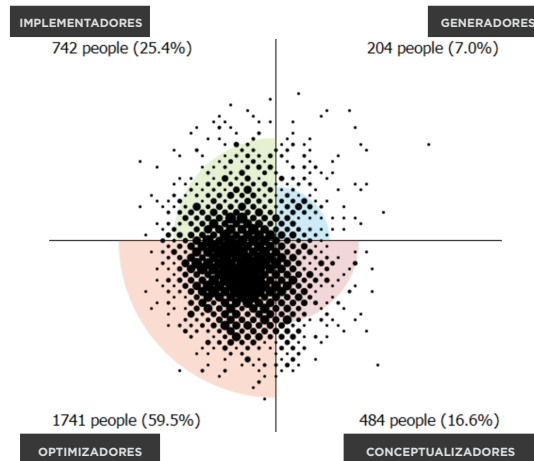
INUSUAL®

Ejemplo de una empresa convencional



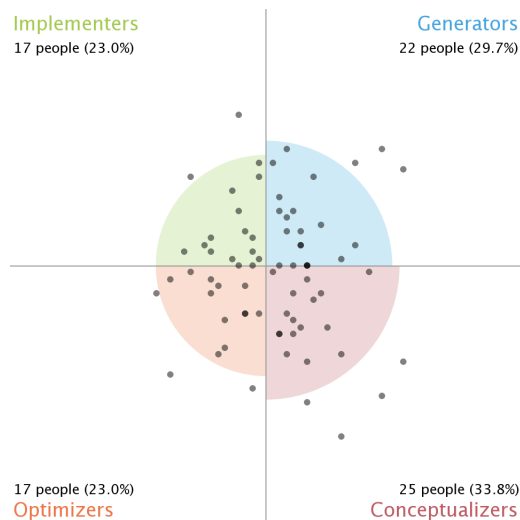
INUSUAL®

Ejemplo de una empresa muy madura



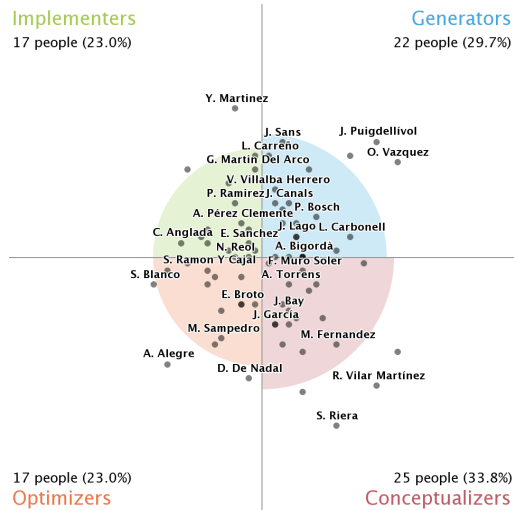
INUSUAL®

Ejemplo de una empresa innovadora



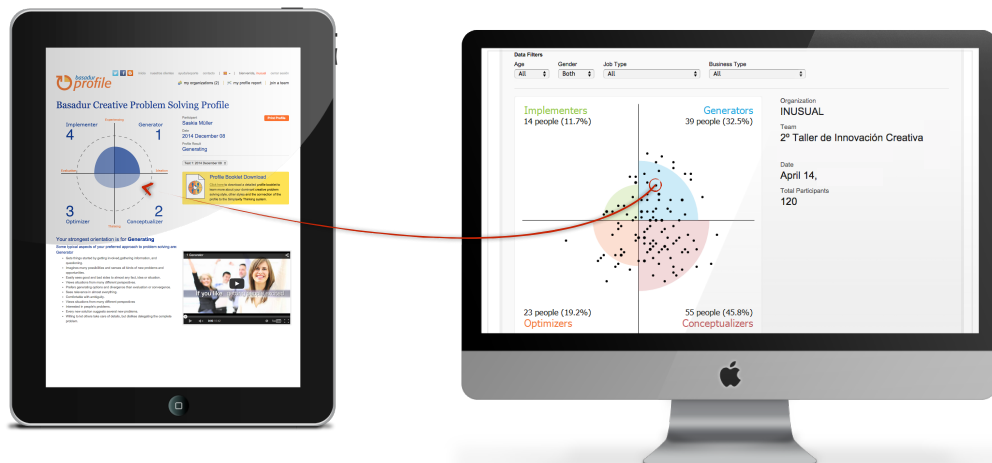
INUSUAL®

Ejemplo de una empresa innovadora



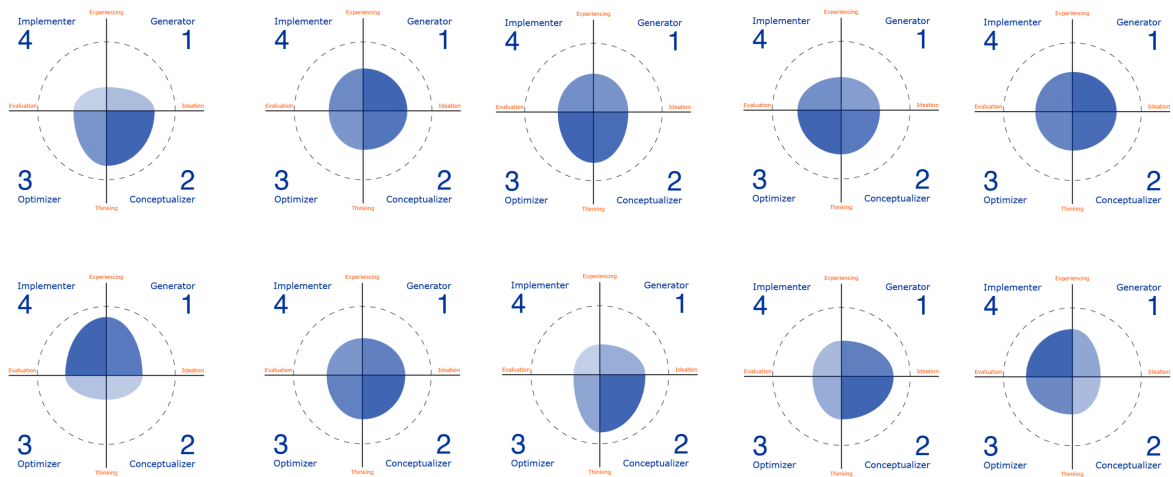
INUSUAL®

Ejemplo de un taller de 'Inusuales'



INUSUAL®

Detalle del perfil de un equipo



INUSUAL®



INUSUAL®

**“Cualquiera puede complicar lo simple.
La creatividad está en simplificar lo
complicado.”**

Charles Mingus



INUSUAL

53

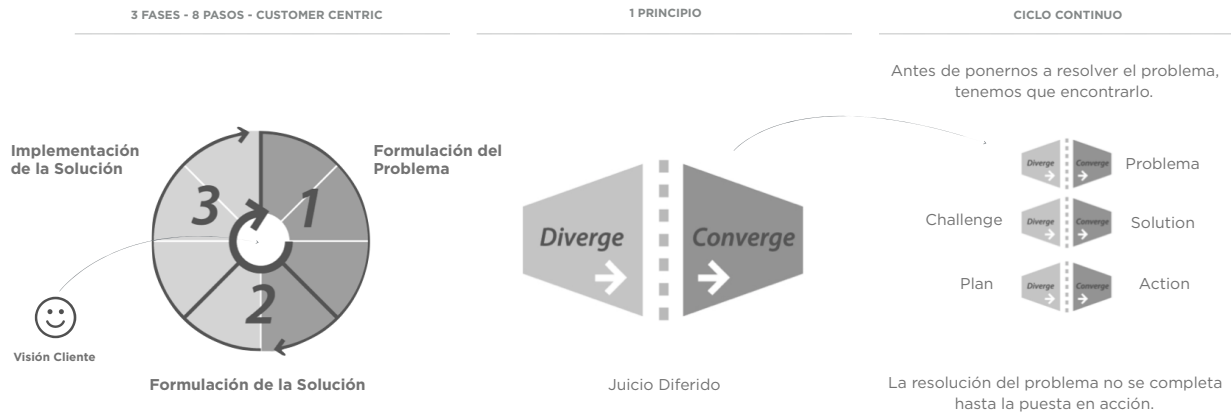


**simplicity
thinking**

INUSUAL

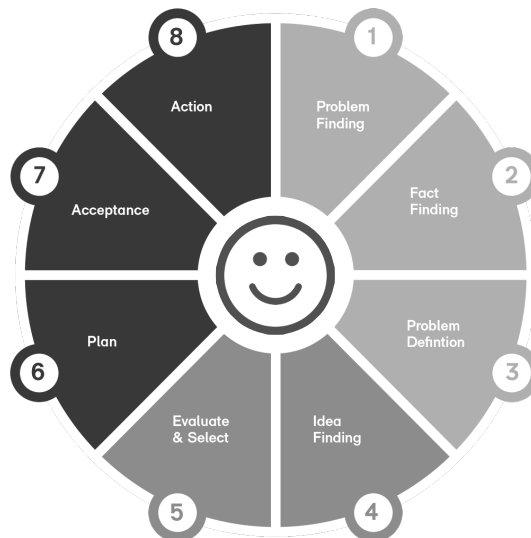
54

Así funciona el Simplexity Thinking



INUSUAL®

Basadur Applied Creativity Center.

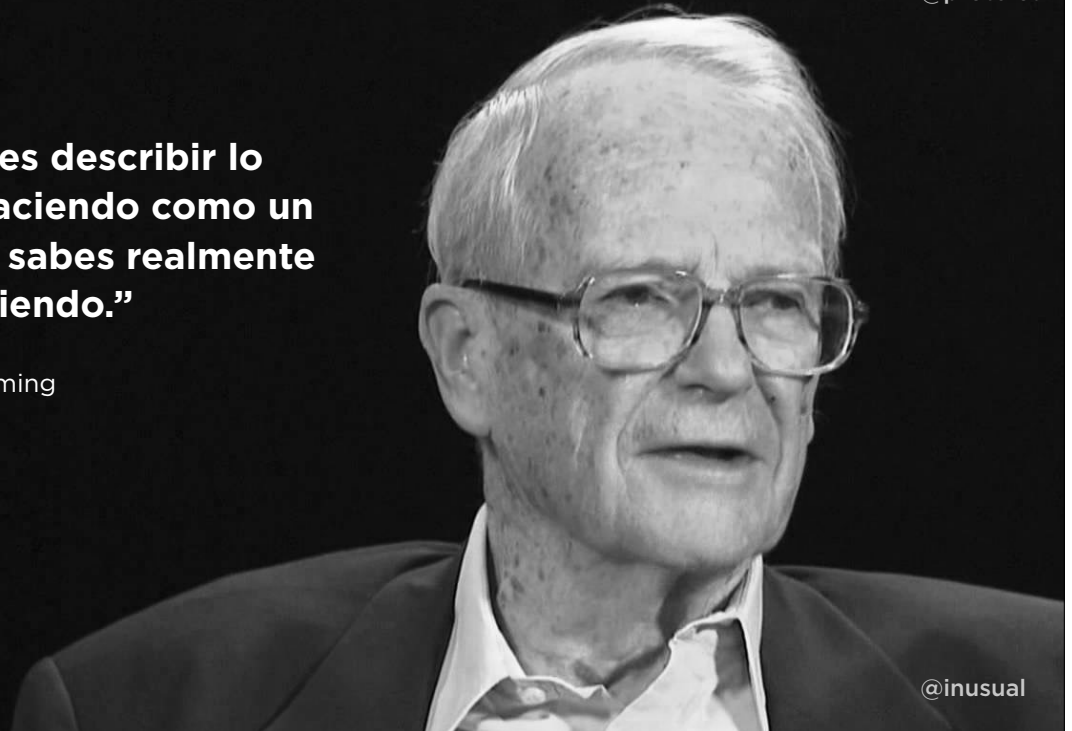


INUSUAL®

Basadur Applied Creativity Center.

“Si no puedes describir lo que estás haciendo como un proceso, no sabes realmente lo estás haciendo.”

—W. Edwards Deming



INUSUAL

@inusual

57

06

Cuál es el paradigma de liderazgo necesario para desarrollar una cultura innovadora.

58

MANAGEMENT CLÁSICO	LIDERAZGO INNOVADOR
PRODUCTIVIDAD	PROGRESO
ESTÁNDAR	PERSONALIZADO
INDUSTRIAL	CULTURAL
MANDO/CONTROL	COMPROMISO
PLANIFICACIÓN	ADAPTACIÓN
VOLUMEN	VALOR
PUBLICIDAD	CONVERSACIÓN
TAMAÑO	AGILIDAD
PRODUCCIÓN	SERVICIO
Recursos Humanos	Humanos con Recursos

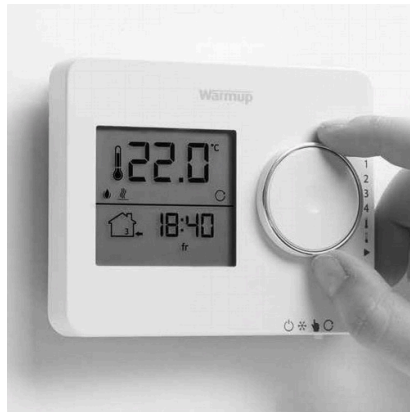
INUSUAL

MANAGEMENT CLÁSICO	LIDERAZGO INNOVADOR
LÓGICO	INTUITIVO
RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	RAZONAMIENTO ABDUCTIVO
EXIGE PRUEBAS ANTES DE CONTINUAR	SE PLANTEA HIPÓTESIS
BUSCA PRECEDENTES	NO ESTÁ SUPEDITADO AL PASADO
DECIDE CON RAPIDEZ	SIEMPRE HAY VARIAS OPCIONES
O ESTÁ BIEN, O ESTÁ MAL	SIEMPRE HAY UN MODO MEJOR
INCÓMODO ANTE LA AMBIGÜEDAD	DISFRUTA LA AMBIGÜEDAD
QUIERE RESULTADOS	BUSCA SIGNIFICADOS

INUSUAL

Dos modelos de liderazgo

MANAGEMENT CLÁSICO



INUSUAL®

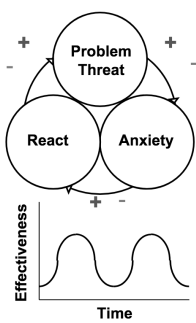
The Leadership Circle

Dos modelos de liderazgo

MANAGEMENT CLÁSICO

Juega para no perder

Problem-Reacting



INUSUAL®

The Leadership Circle

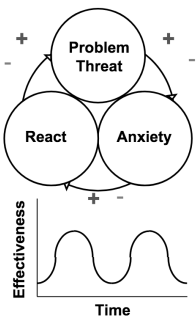
Dos modelos de liderazgo

MANAGEMENT CLÁSICO

Juega para no perder

LIDERAZGO INNOVADOR

Problem-Reacting



INUSUAL®

The Leadership Circle

Dos modelos de liderazgo

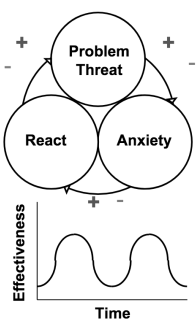
MANAGEMENT CLÁSICO

Juega para no perder

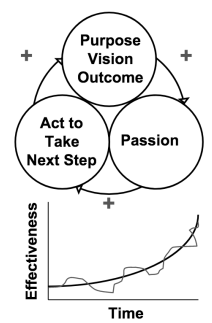
LIDERAZGO INNOVADOR

Juega para ganar

Problem-Reacting



Outcome-Creating



INUSUAL®

The Leadership Circle



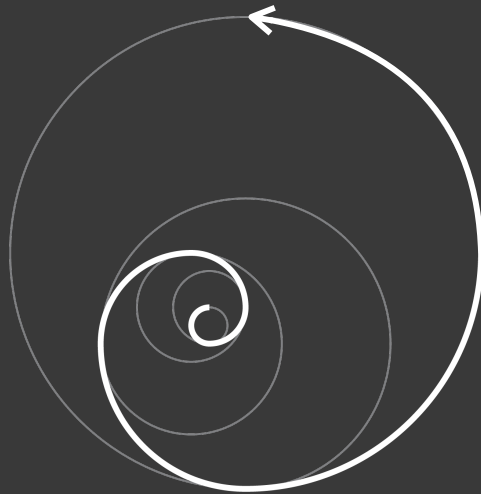
LOS CINCO HÁBITOS DE UN LÍDER INUSUAL

Un modelo integral para el desarrollo consciente de una cultura innovadora.

65

LOS CINCO HÁBITOS DE UN LÍDER INUSUAL

Un modelo integral para el desarrollo consciente de una cultura innovadora

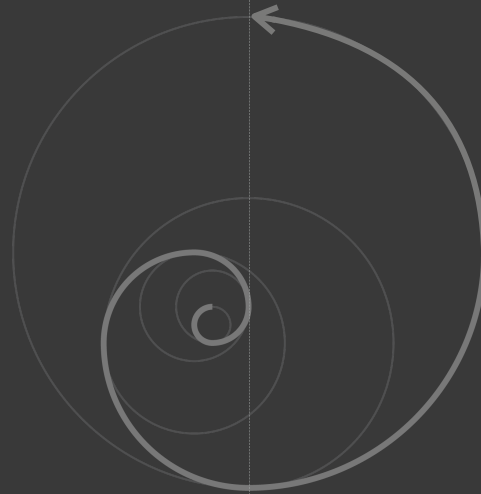


66

LOS CINCO HÁBITOS DE UN LÍDER INUSUAL

Un modelo integral para el desarrollo consciente de una cultura innovadora

IDEAS



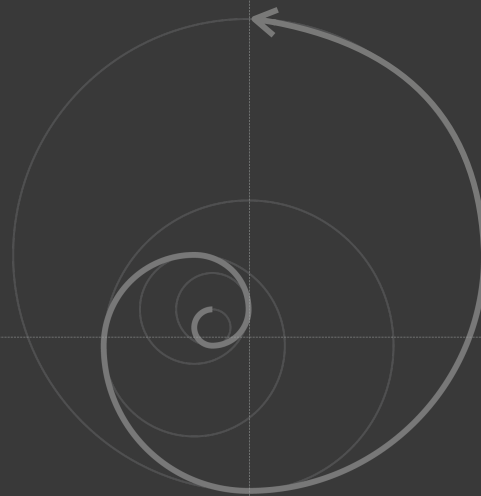
ACCIONES

67

LOS CINCO HÁBITOS DE UN LÍDER INUSUAL

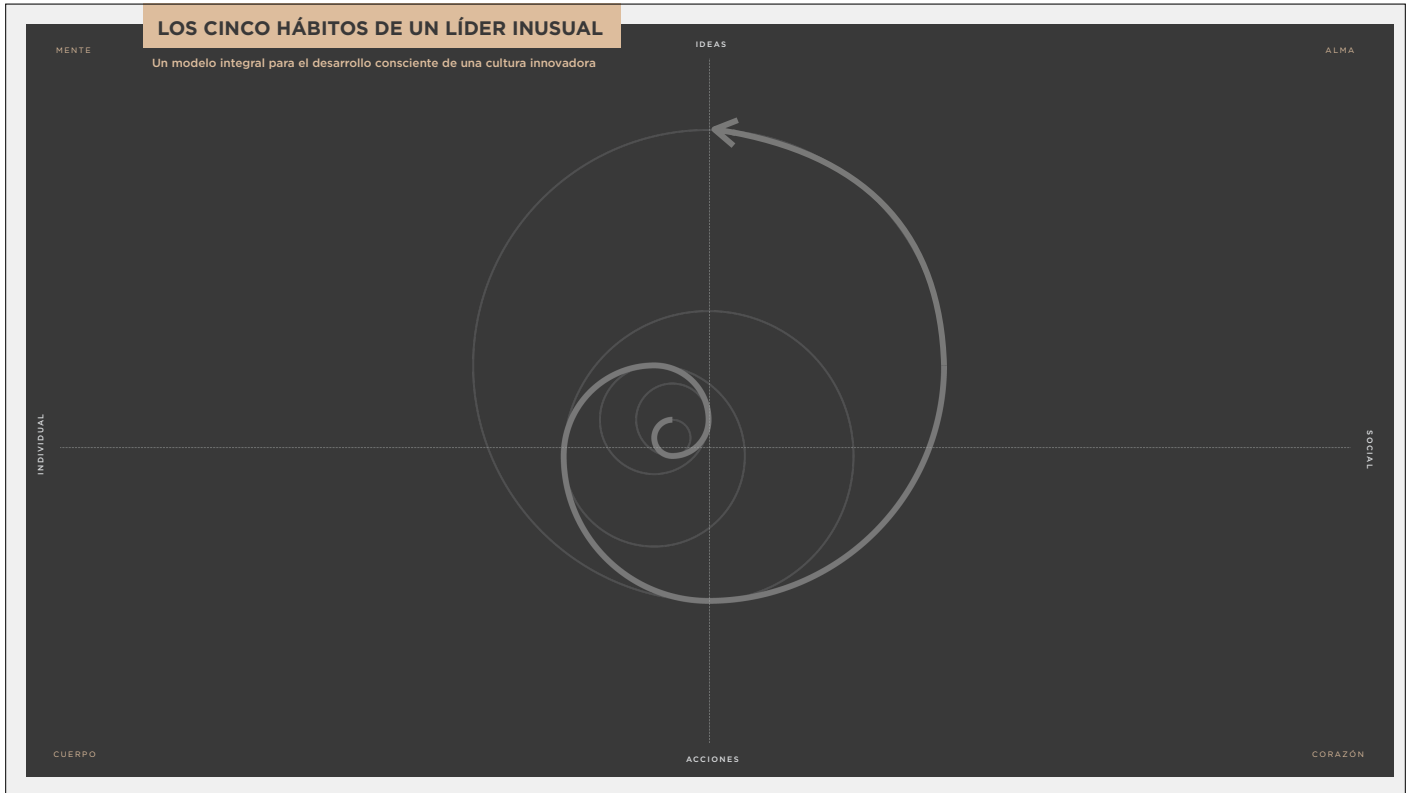
Un modelo integral para el desarrollo consciente de una cultura innovadora

IDEAS

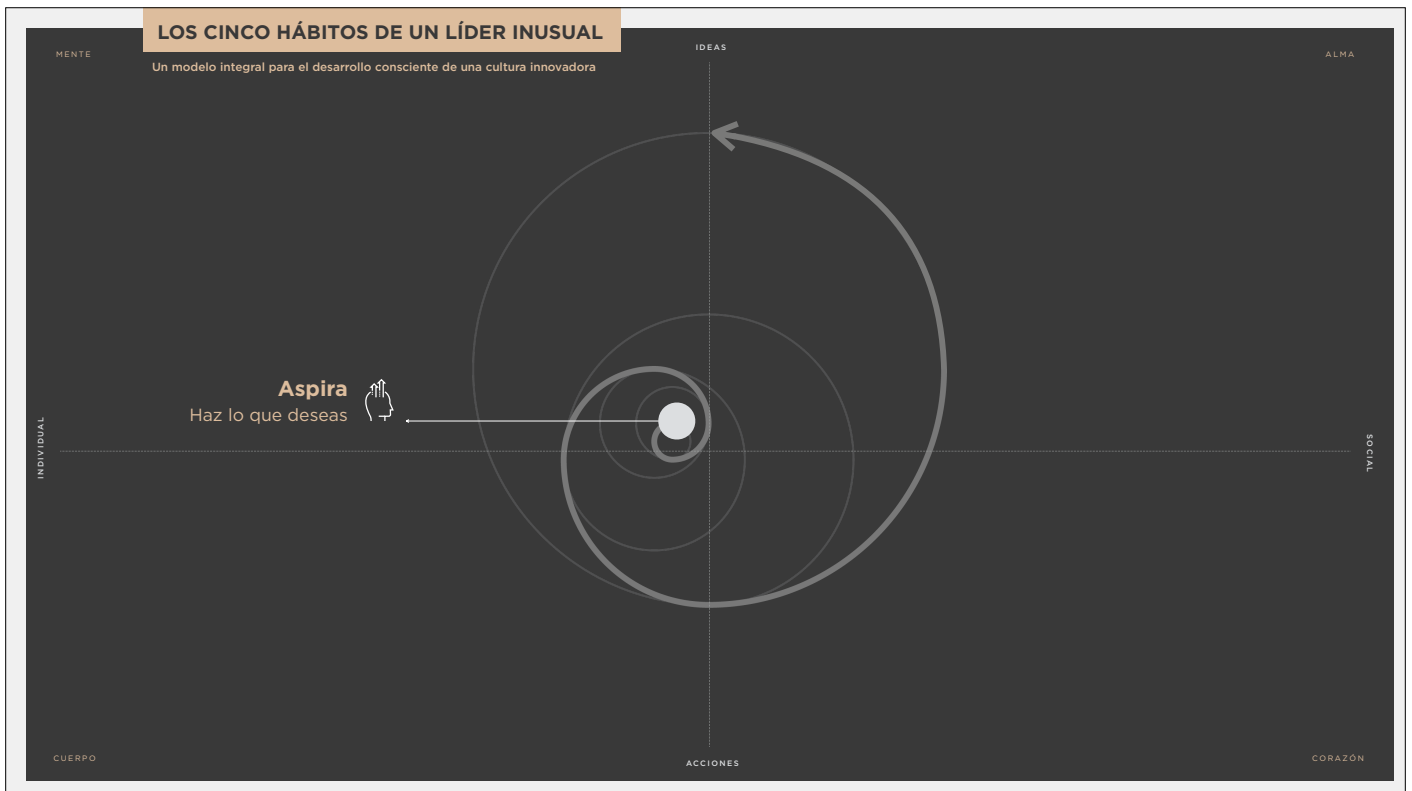


ACCIONES

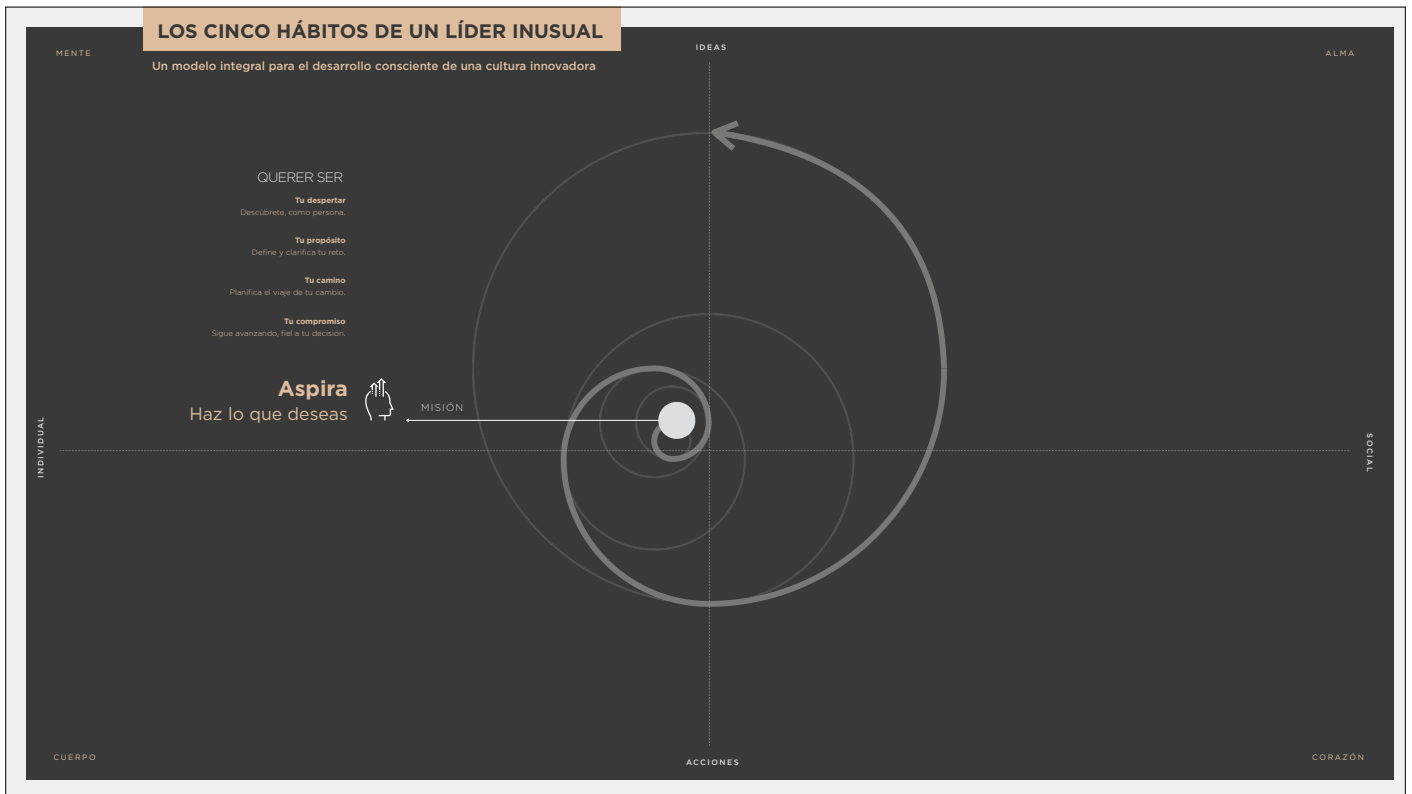
68



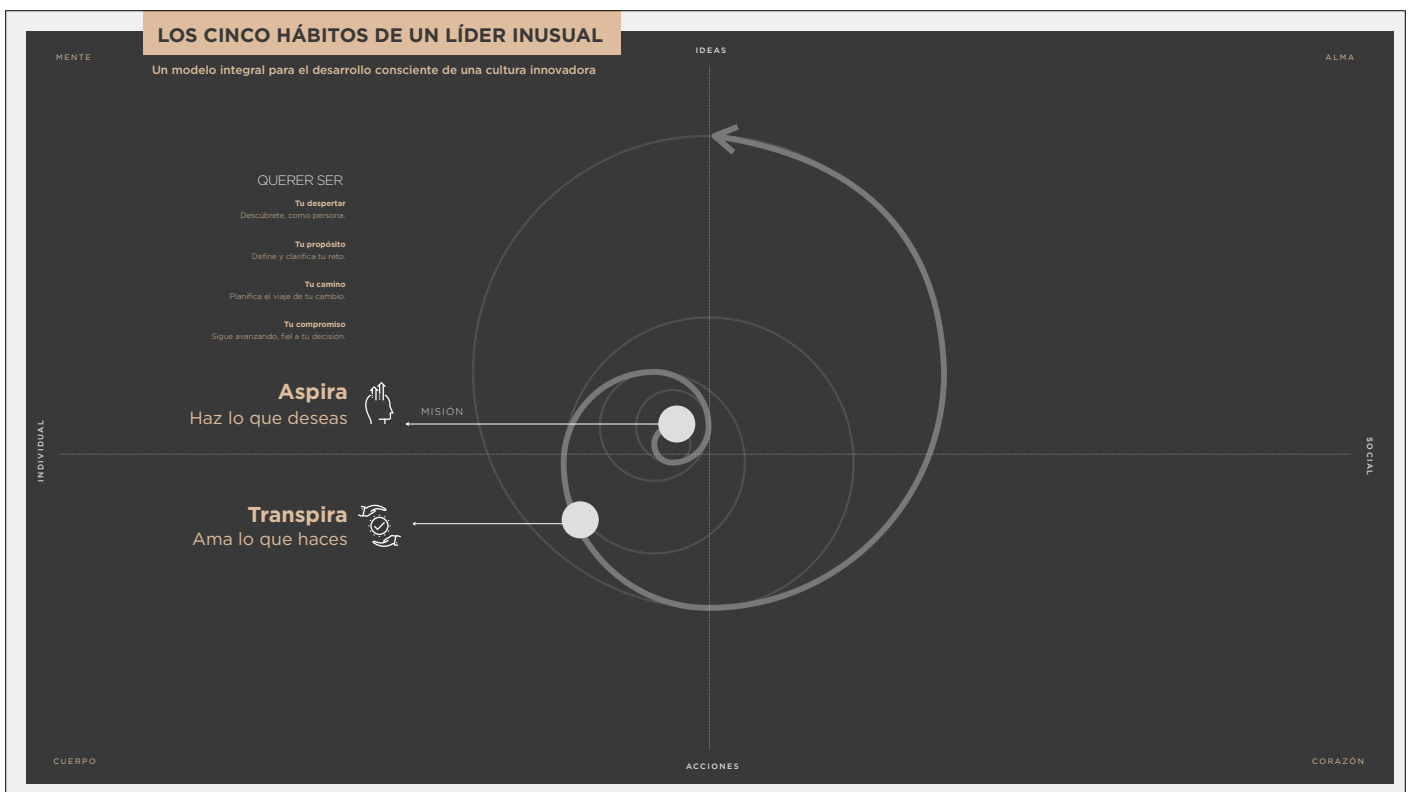
69



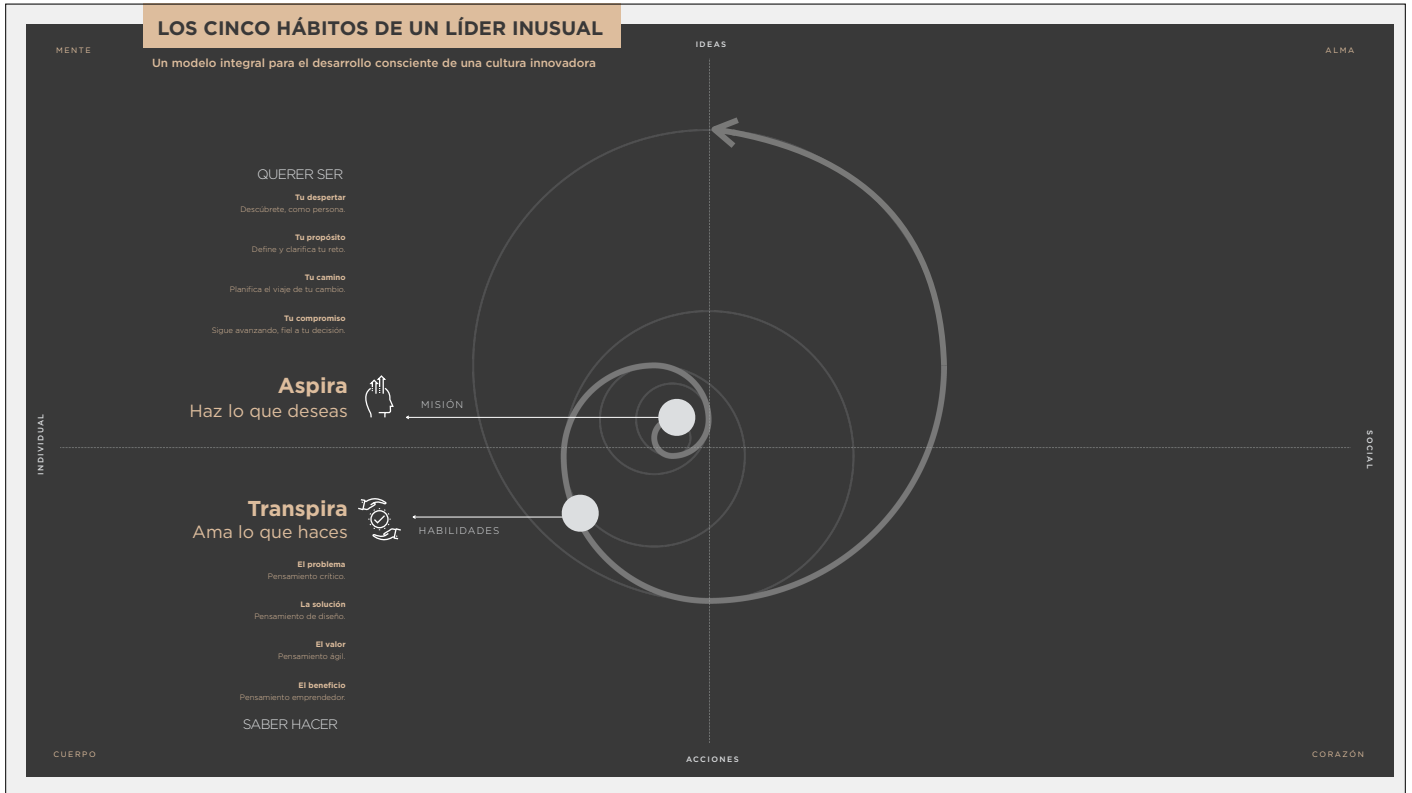
70



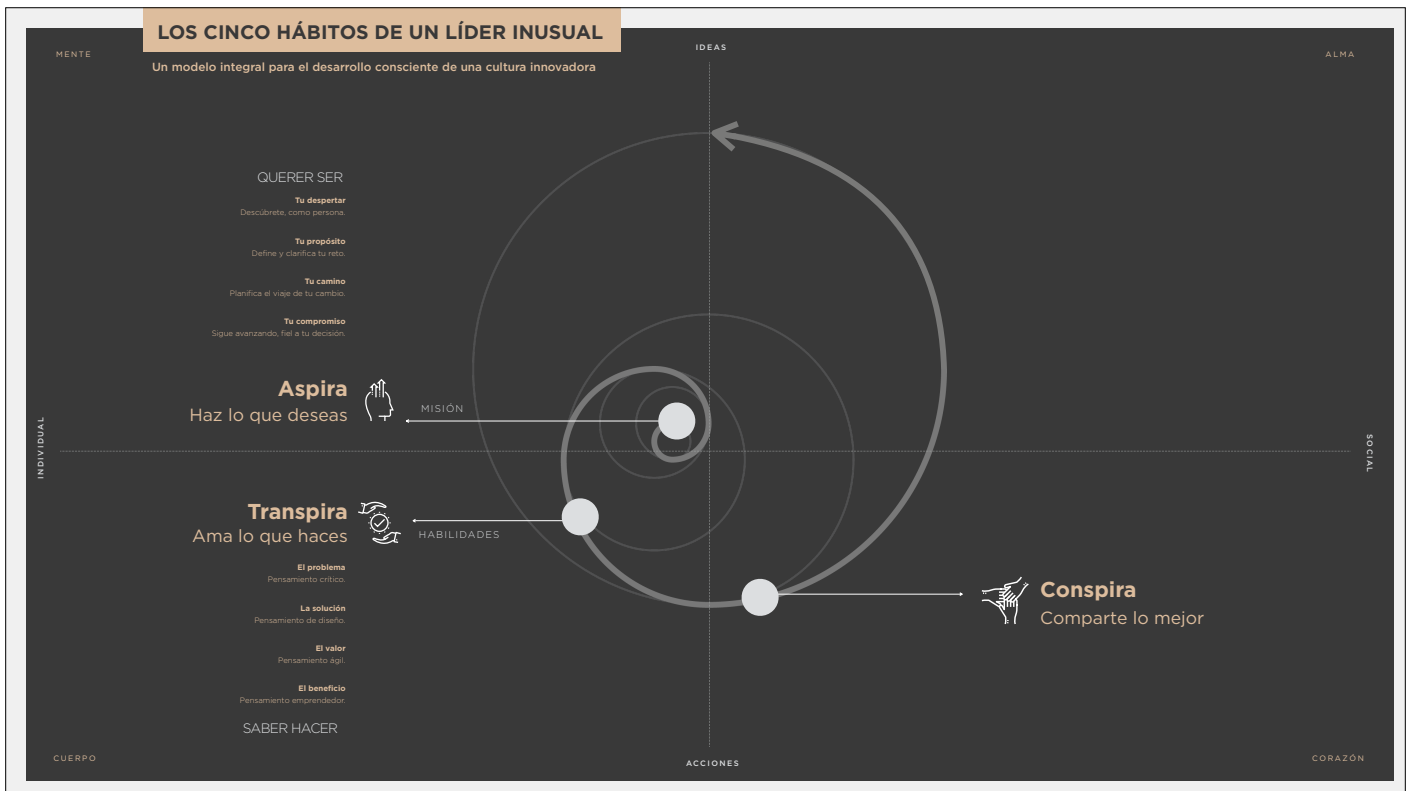
71



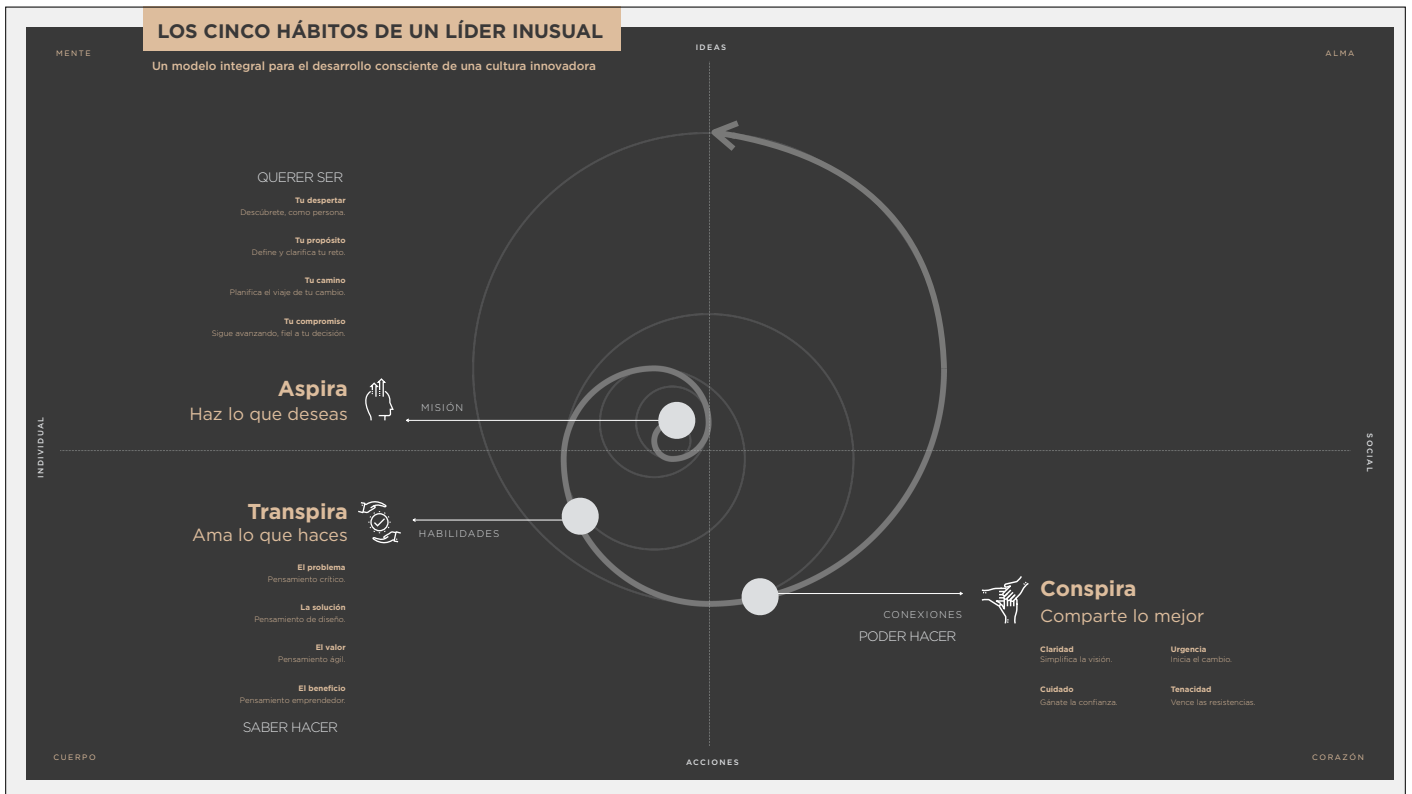
72



73



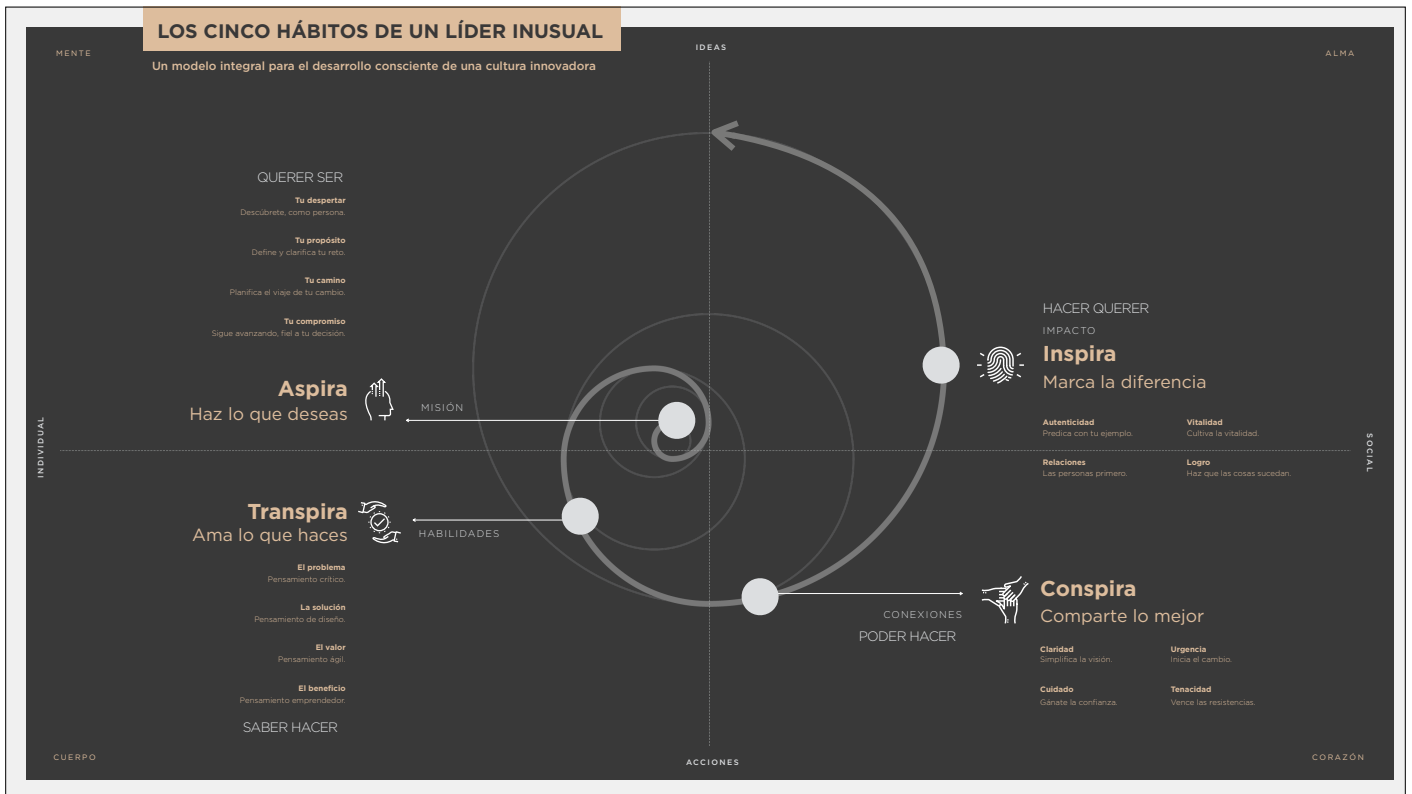
74



75



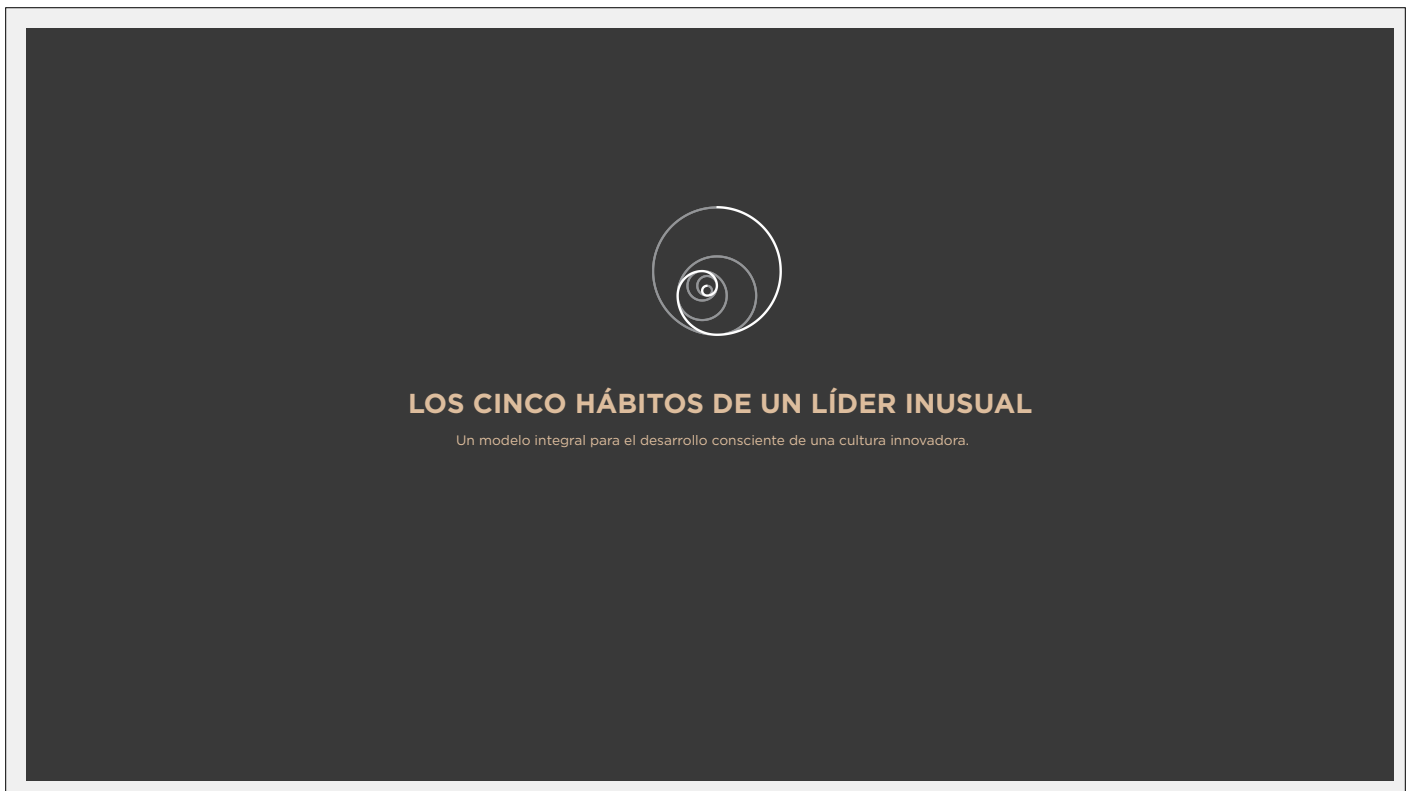
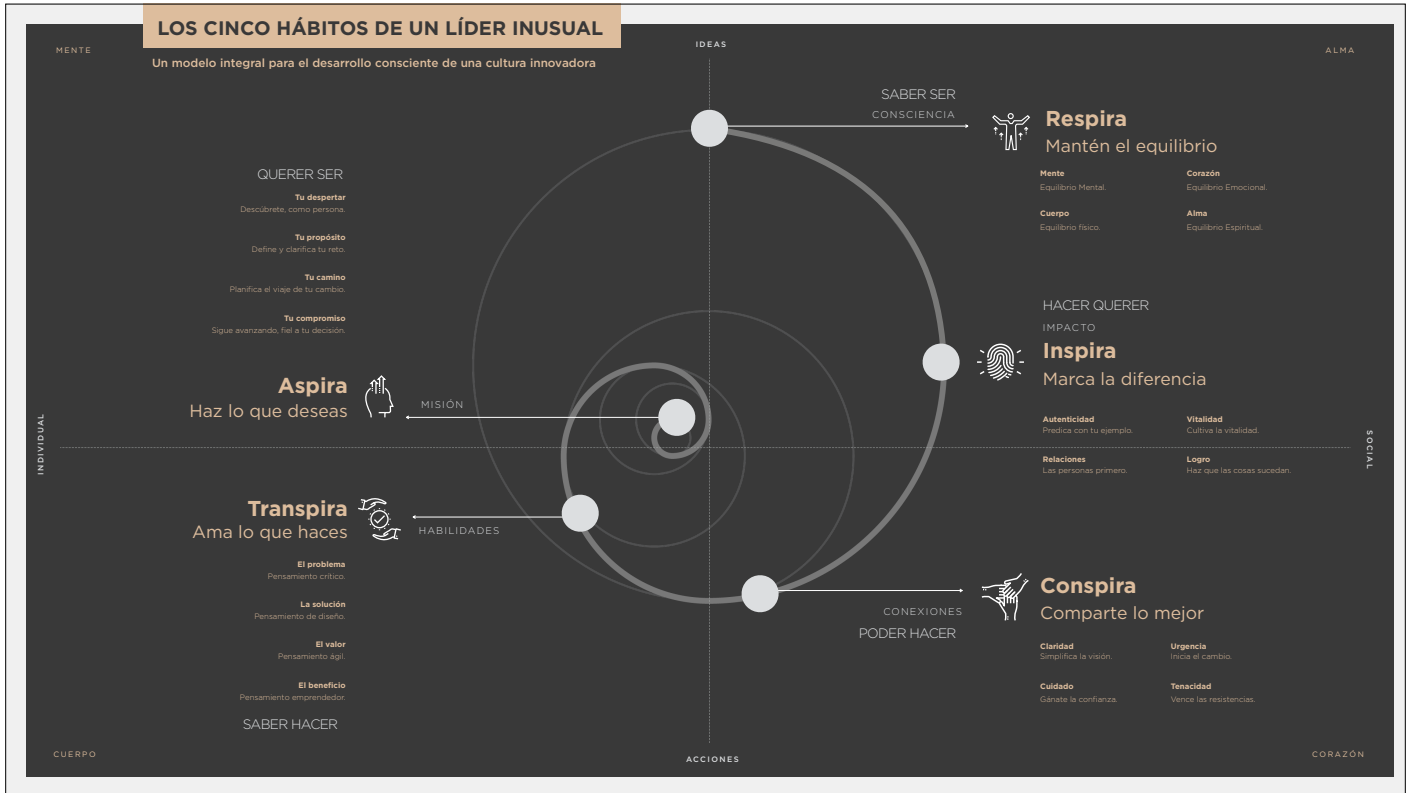
76

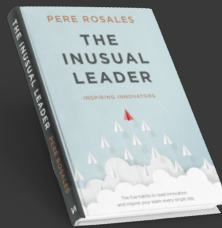


77



78





LOS CINCO HÁBITOS DE UN LÍDER INUSUAL

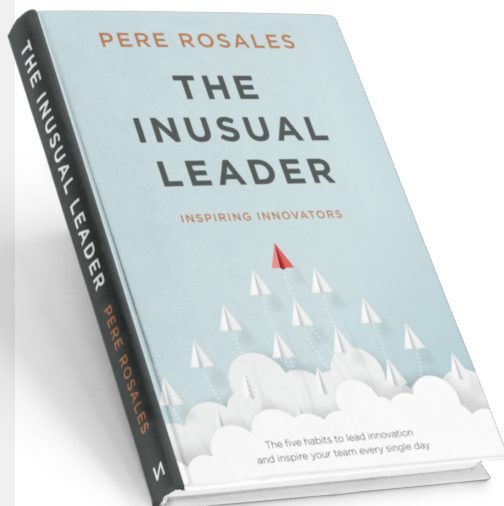
Un modelo integral para el desarrollo consciente de una cultura innovadora.

81

UN PROGRAMA BASADO EN UN LIBRO SOBRE LIDERAZGO INNOVADOR

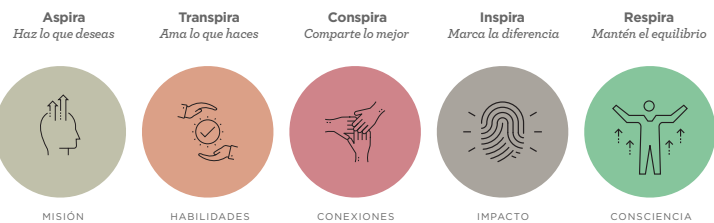


DISPONIBLE EN AMAZON ENERO 2020



EL LÍDER INUSUAL

Los cinco hábitos para liderar la innovación e inspirar a tu equipo cada día



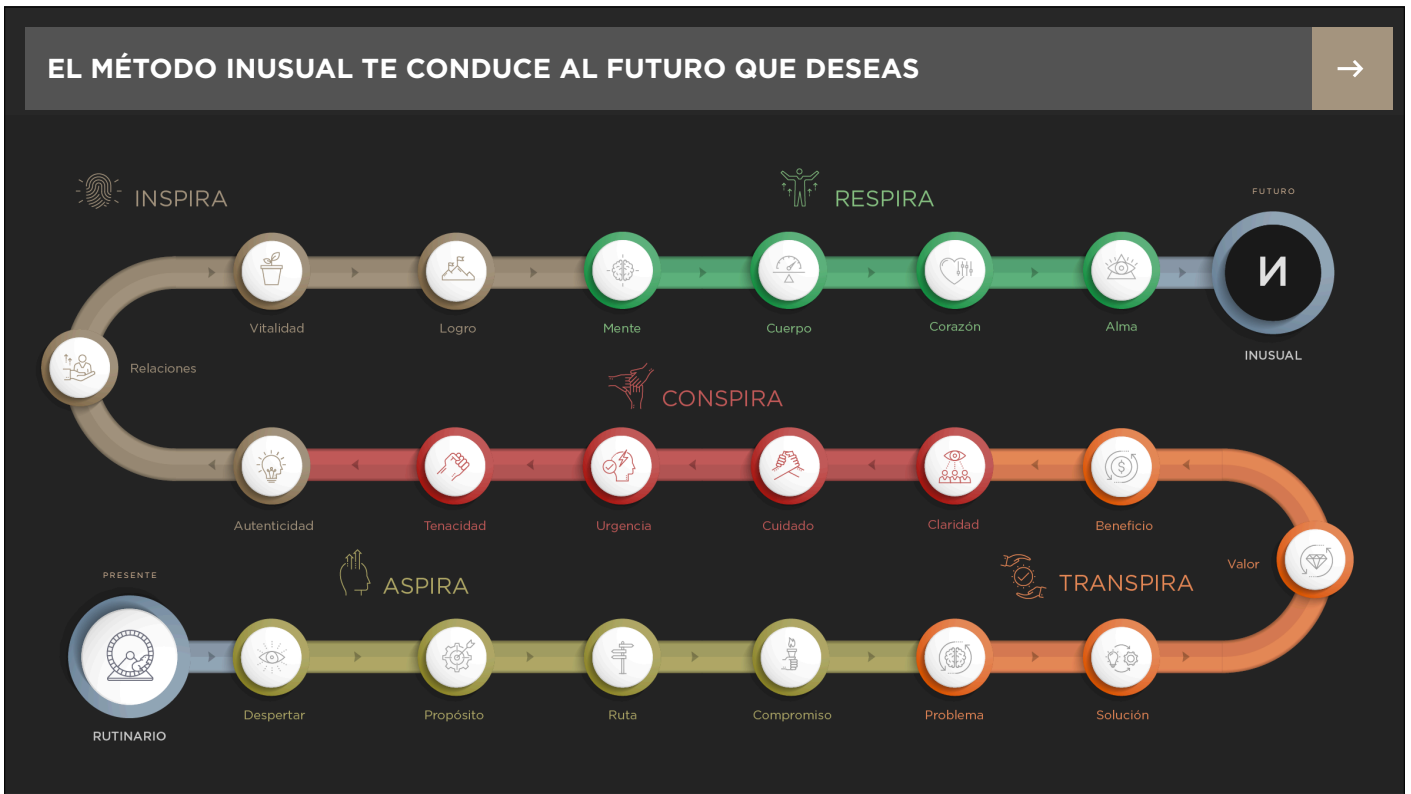
Los contenidos de este programa están basados en el libro 'EL LÍDER INUSUAL' que explica los **cinco hábitos para liderar la innovación e inspirar a un equipo cada día**. Está editado en Español e Inglés, y puede adquirirse a través de Amazon.

Los participantes del programa reciben un **ejemplar gratuito firmado por el autor**.

INUSUAL

82

EL MÉTODO INUSUAL TE CONDUCE AL FUTURO QUE DESEAS

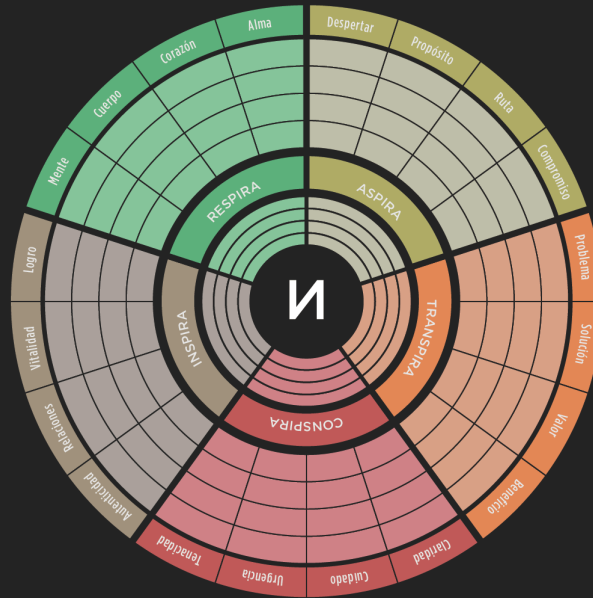


83

EVALUACIÓN DEL PERFIL INUSUAL

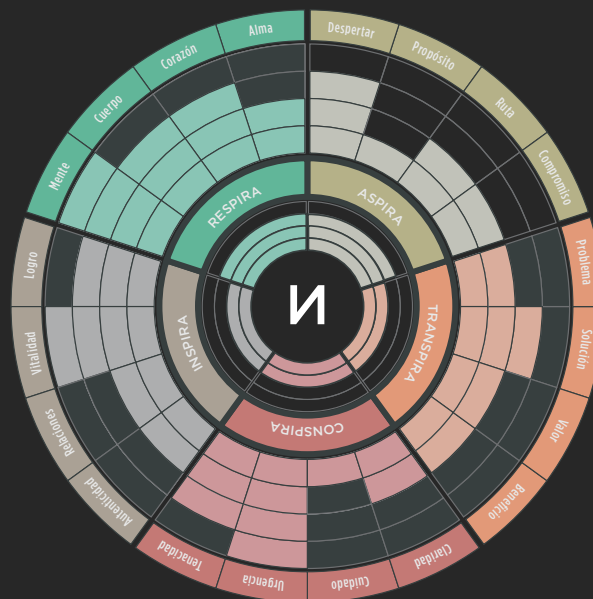
84

PERFIL INUSUAL AL 100%



85

PERFIL INUSUAL EN DESARROLLO



86



MÁS INFORMACIÓN EN INUSUAL.NET

87

07

Cuáles son los elementos clave de una cultura innovadora.

88

Elementos clave en una cultura innovadora



INUSUAL®

Basado en Bain & Company, 12 key success factors of innovation high performers.

Elementos clave en una cultura innovadora



CREATIVITY

- Onboarding a Culture of Adaptability
- CPD - Let's make it real
- Bring Back Play Time
- Yes, you can
- Design Thinking based Change Management
- Creating Space for Innovation
- Onboarding Gamification



PEER COLLABORATION

- Let's kill the 'HR' information system & build a technology that helps teams solve problems!
- Adaptive Optics : what's new, Coach?
- Predictive People Management Processes
- H.R as "Holistic Resources"?
- Collaborate to Survive and Thrive



NATURAL LEADERSHIP & MERITOCRACY

- Talent NOT Tenure
- Talent management for talent—not for management

INUSUAL®

management Exchange — MIX



EXPERIMENTATION & LEARNING

- Corporate Earthquakes
- Freed Up Learning
- Learning From Failure - Turning an "Oops!" into an "Aha!!"
- Increase Learning & Development Activities Without any Formal Training Budget
- There is no such thing as "Best Practice"
- Chuck out your chintz
- Sticks and stones!
- Experimentation Up Front



TRANSPARENCY & OPENNESS

- Rewarding Adaptability crowd funding and the internal ideas market
- Invite everyone to evaluate the strategy
- Working for the Customer not 'The Man'
- The Bill of Health Index
- Moonshot Market



AUTONOMY & TRUST

- Adapting to business metrics to build trust
- What's your Gottman Score?
- Trust people and be helpful
- Non-Compliance: problem or gift
- Systems Thinking
- Handing out Promotions
- Self-Build Job Roles



PURPOSE & MEANING

- Community Building 2.0
- Storytelling for HR
- Volunteering Days
- Tell why? What? How? A culture for purpose led organisation
- Let's talk about purpose



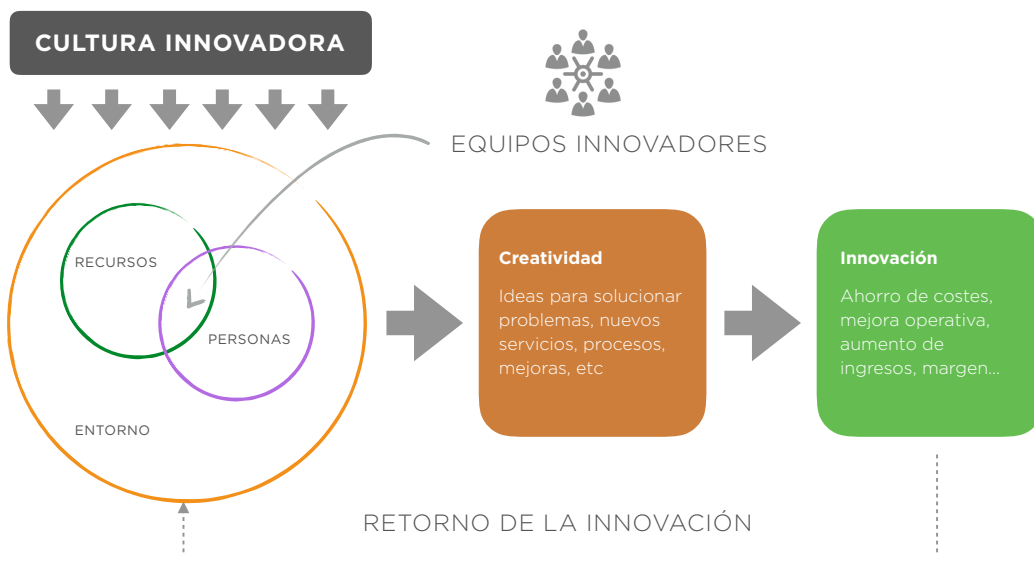
DIVERSITY

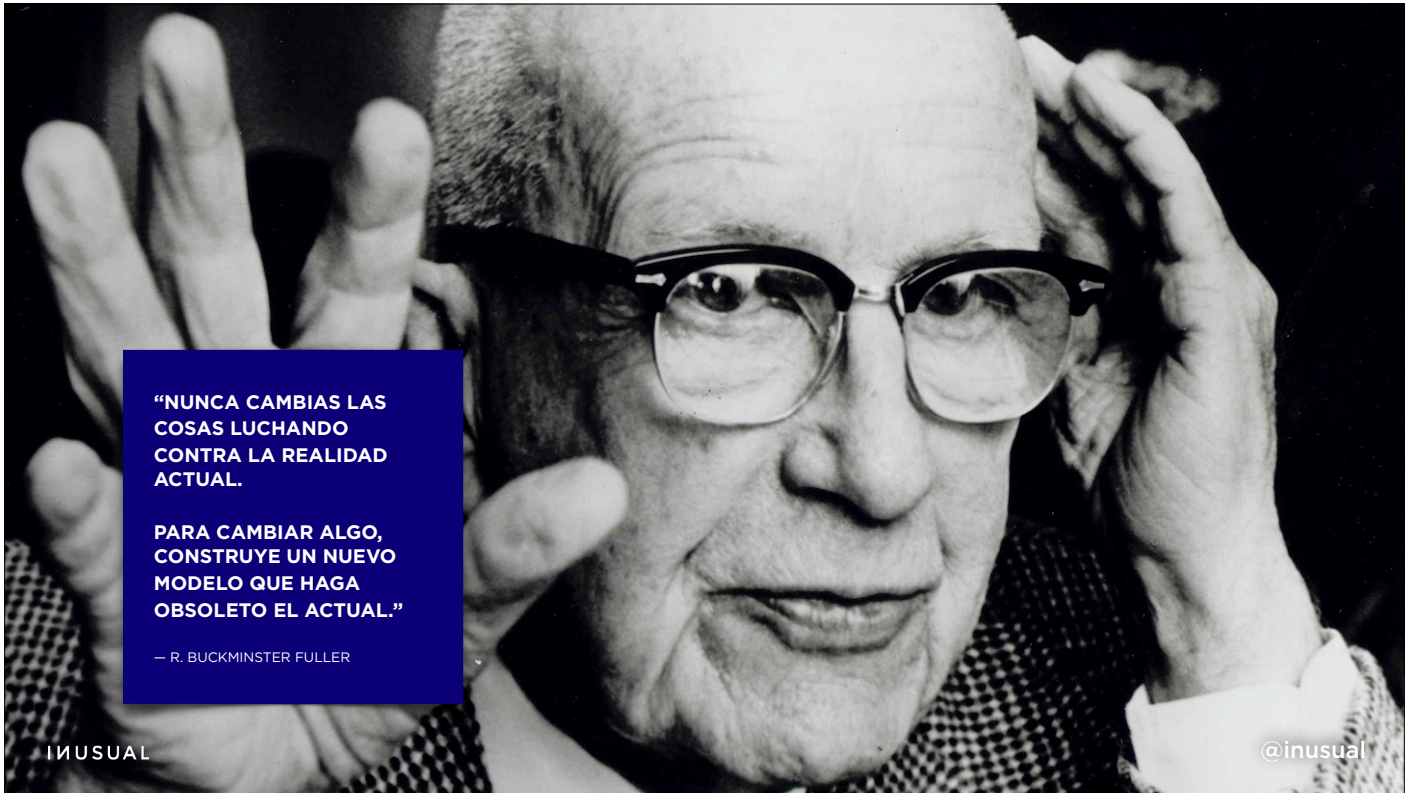
- Volunteer for Hardships
- Wildcat Hiring
- Attracting Adaptable People
- Choosing Leaders Differently
- Talent Spotting Alliances
- Mix It Up



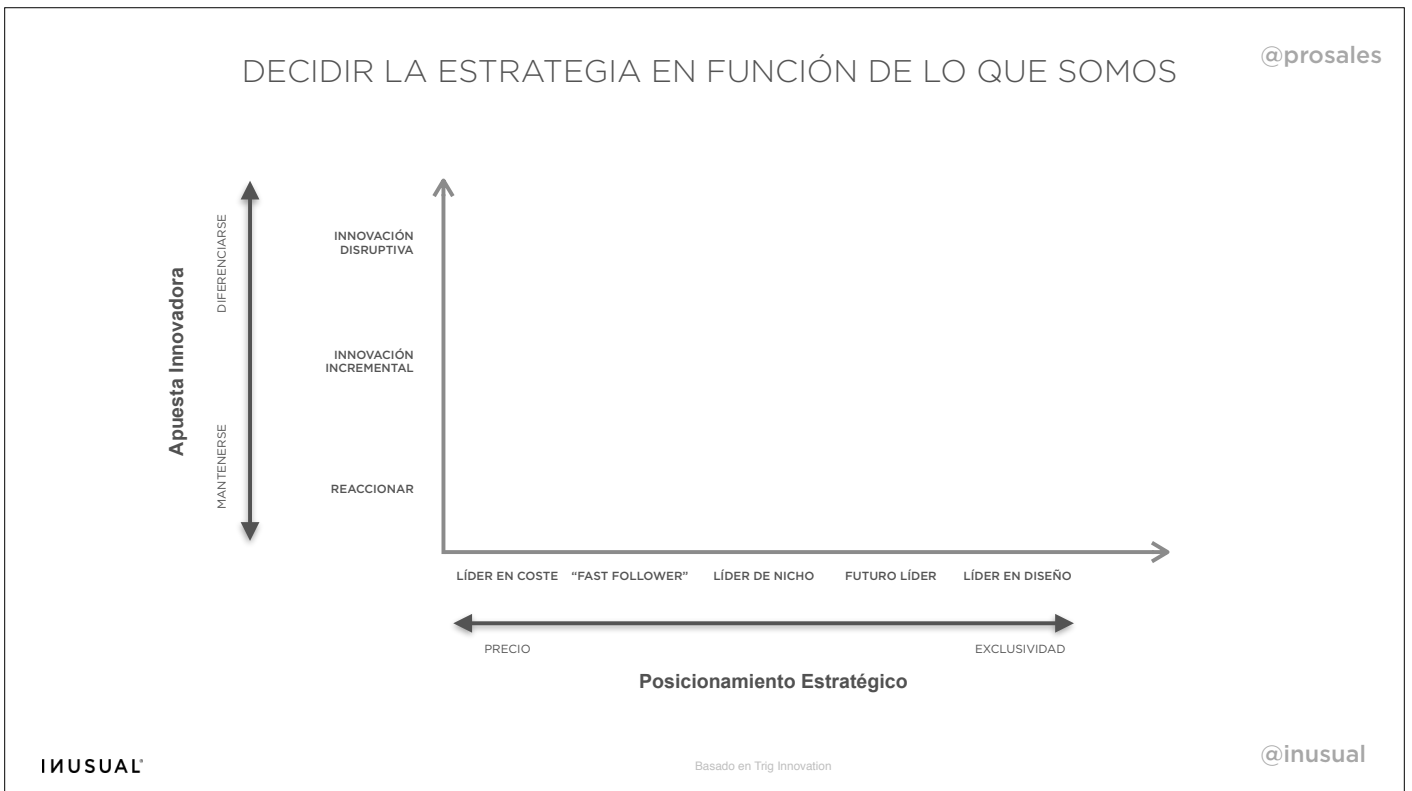
FLEXIBILITY

- Create development programmes that work with the brain
- Mode.Co HR Innovation framework
- Eliminate HR
- Turning PUSH into PULL
- Abolish performance appraisals
- Role NOT Position
- Human-Focused Performance Management
- Less "IS", More "COULD BE" Compensation





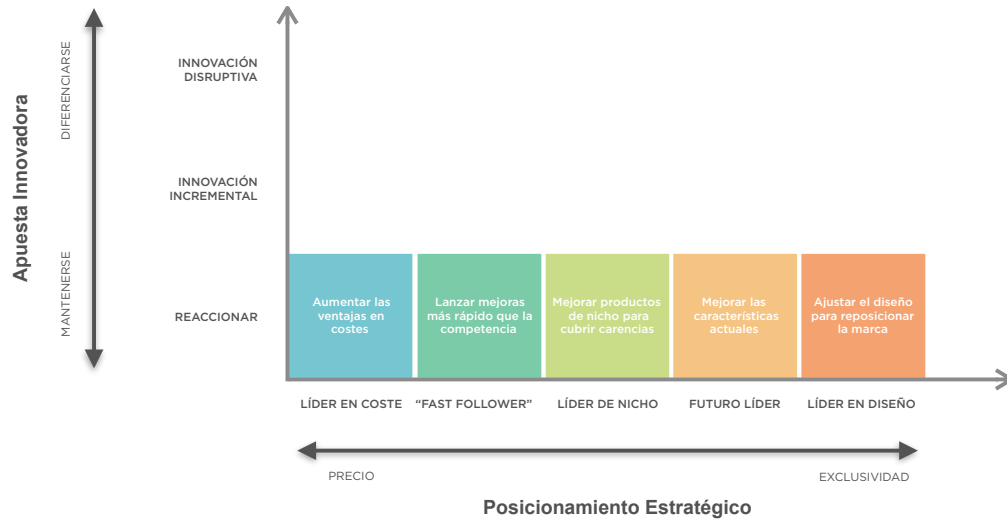
93



94

DECIDIR LA ESTRATEGIA EN FUNCIÓN DE LO QUE SOMOS

@prosales



INUSUAL

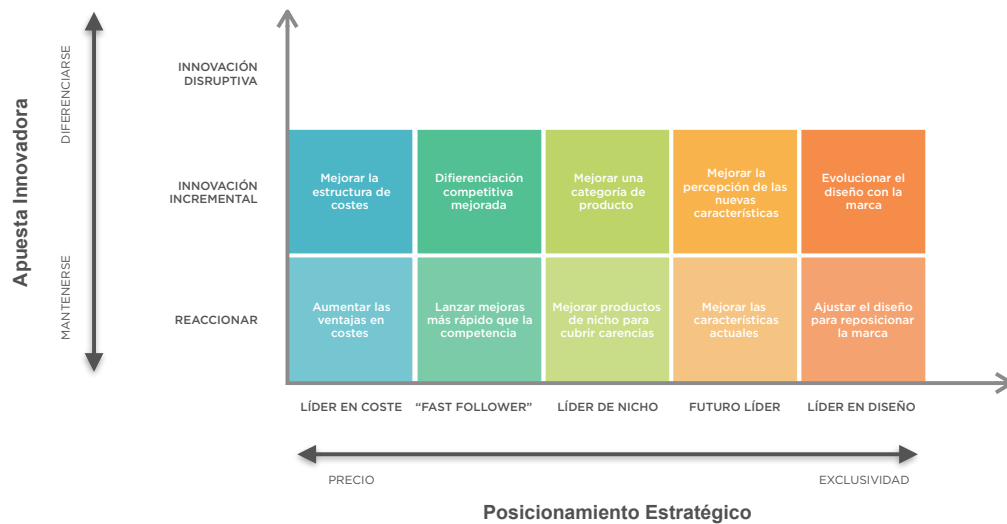
Basado en Tríg Innovation

@inusual

95

DECIDIR LA ESTRATEGIA EN FUNCIÓN DE LO QUE SOMOS

@prosales



INUSUAL

Basado en Tríg Innovation

@inusual

96

DECIDIR LA ESTRATEGIA EN FUNCIÓN DE LO QUE SOMOS

@prosales



INUSUAL

Basado en Trig Innovation

@inusual

97

Reto Organizacional

Traditional Management

Focus on Control & Alignment



Creates: Execution, Order, Control

HR's Job: Implement controls, standards, and systems to **drive alignment & execution**

INUSUAL

98

Reto Organizacional

Traditional Management

Focus on Control & Alignment



Creates: Execution, Order, Control

HR's Job: Implement controls, standards, and systems to **drive alignment & execution**

Agile Management

Focus on Speed & Customers

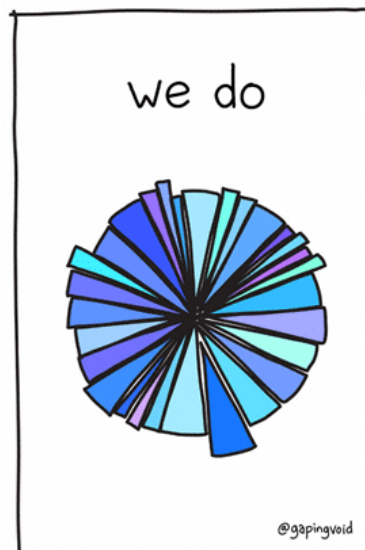
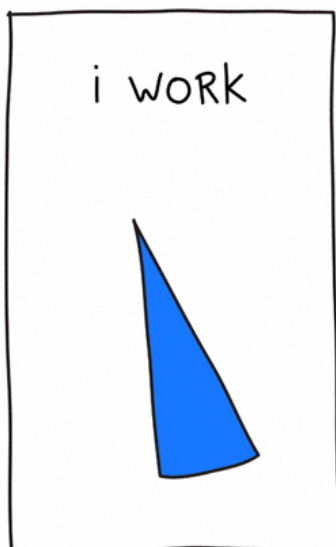


Creates: Adaptability, Innovation, Speed

HR's Job: Implement programs, systems, strategies, which **foster expertise, collaboration, and decision-making**

INUSUAL®

Josh Bersin



@gapingvoid

INUSUAL®

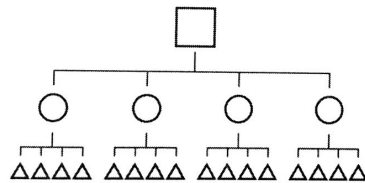
Los que innovan son las **personas**



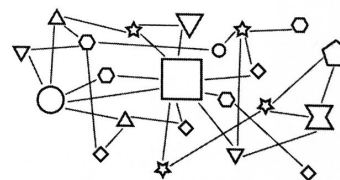
La gente **crea** en aquello que **crea**

INUSUAL®

Pero no caigamos en la trampa...



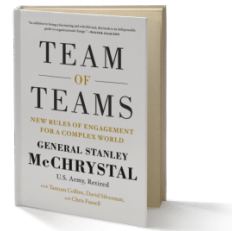
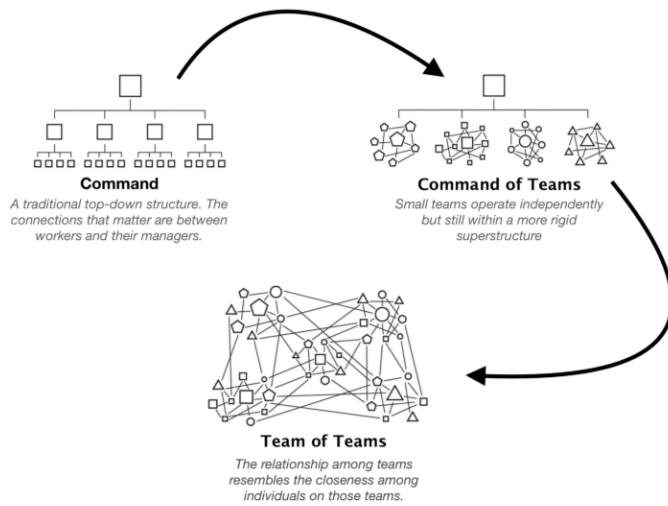
Aprendimos a trabajar así



Y ahora necesitamos esto

INUSUAL®

General Stanley McChrystal - "Team of Teams."



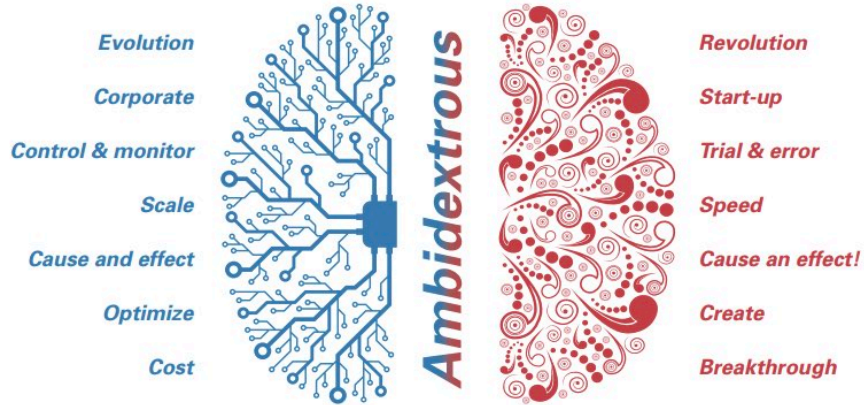
INUSUAL®

General Stanley McChrystal - "Team of Teams."

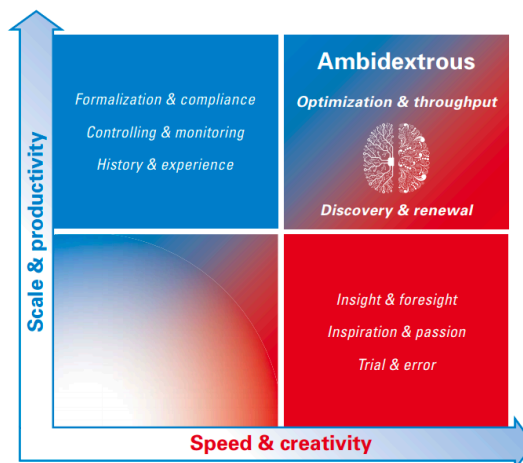
08

Qué competencias necesita una organización para ser innovadora.

Organización ambidiestra



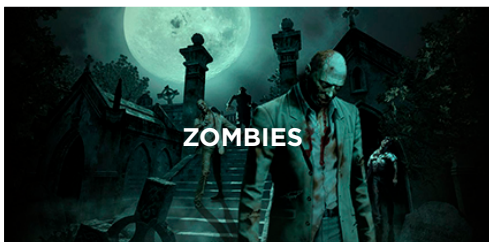
Organización ambidiestra



ORGANIZACIÓN AMBIDIESTRA

EXPLORACIÓN

Baja



Baja

EXPLORACIÓN

INUSUAL®

107

@prosales

ORGANIZACIÓN AMBIDIESTRA

EXPLORACIÓN

Baja



Baja



Alta

EXPLORACIÓN

INUSUAL®

@inusual

108

@prosales

ORGANIZACIÓN AMBIDIESTRA



INUSUAL®

@inusual

109

@prosales

ORGANIZACIÓN AMBIDIESTRA



INUSUAL®

@inusual

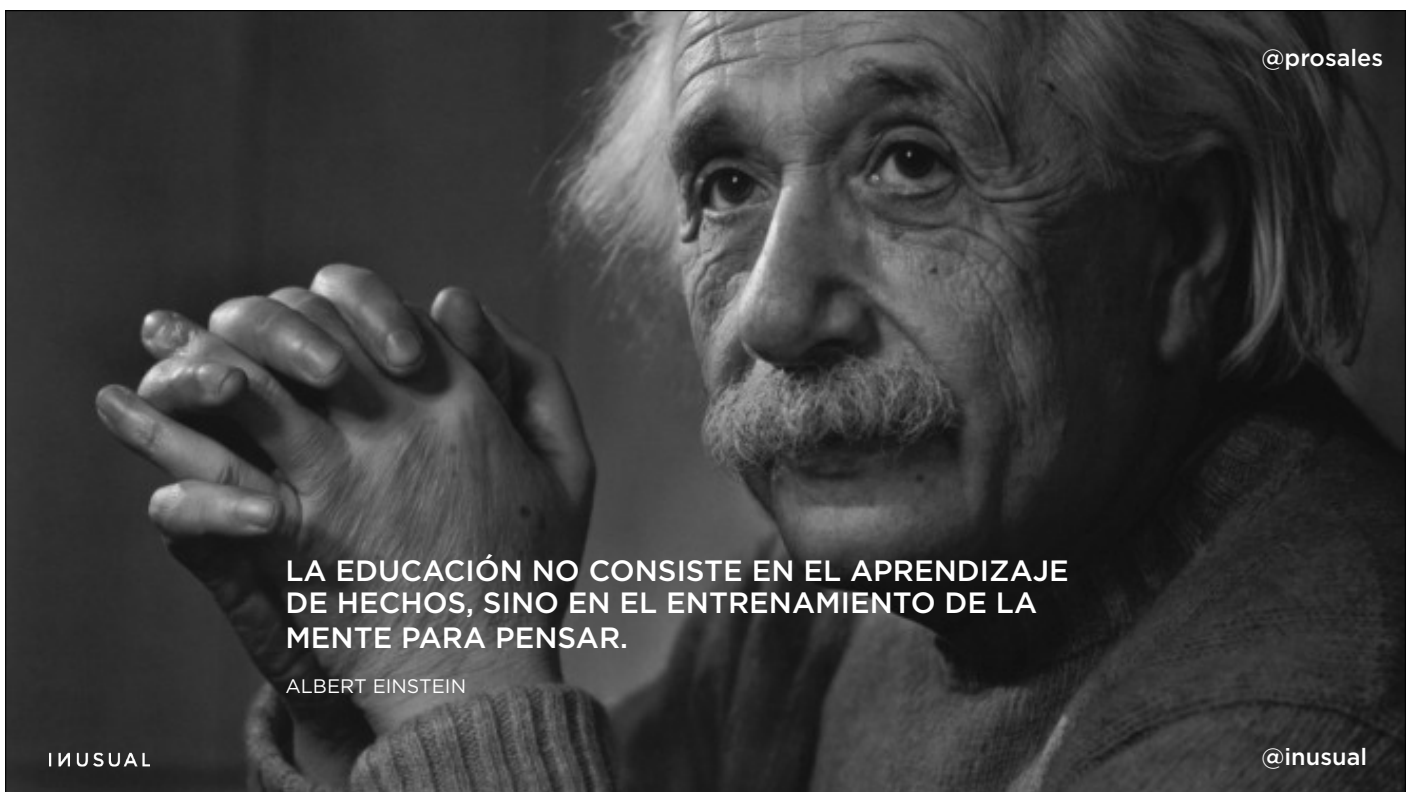
Adaptado de Matt Stocker Ltd

110

09

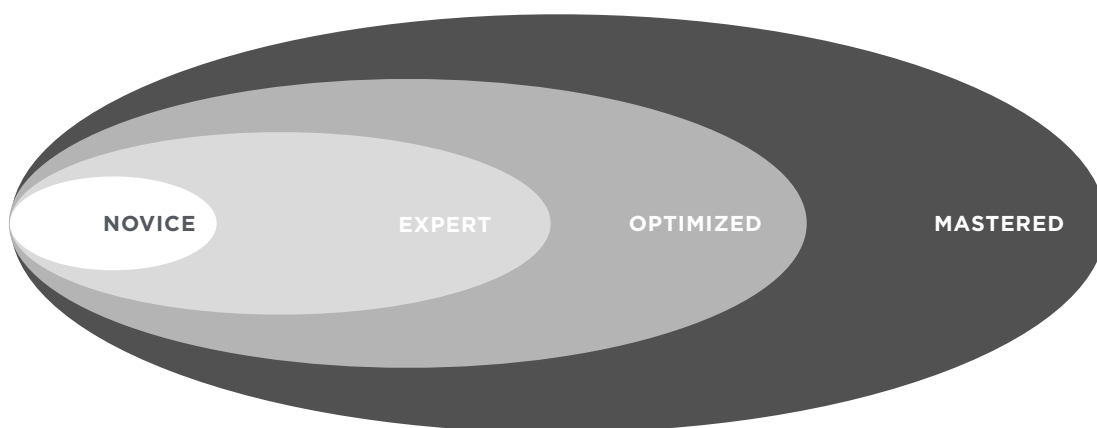
Cuáles son los niveles de madurez de la cultura innovadora en una organización.

111



112

Cuatro niveles de madurez de una cultura innovadora



INUSUAL®

Based on H. Essmann and N. du Preez. An Innovation Capability Maturity Model.

Cuatro niveles de madurez de una cultura innovadora

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> No espera innovar Lucha con problemas recurrentes Completely reactive 	<ul style="list-style-type: none"> La innovación es un deseo Foco en el corto plazo Objetivos incrementales 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación en el foco Incremental y disruptiva Comportamiento proactivo 	<ul style="list-style-type: none"> Expectativa de innovar Liderazgo de innovación Disrupción de empresas y mercados
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos vagos Poca comunicación a los equipos Poca a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos comunicados Alguna comunicación al equipo Un poco a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación activa De algunos directores A la organización como un todo 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación consistente De todo el management Interna y externa
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Sin inversión prevista Partidas de otros proyectos Muy limitados 	<ul style="list-style-type: none"> Pequeña provisión de inversión Combinación con otros fondos Idea limitada al desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> Plan anual de inversiones Partidas por equipos e ideas Posibilidad de investigar 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo con inversión propia I+D conectado Disponible para todas las actividades
Herramientas de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Pocas herramientas innovación Aplicadas con poca efectividad Sin un proceso consistente 	<ul style="list-style-type: none"> Algunas nuevas herramientas Aplicadas cuidadosamente Definiendo un proceso central 	<ul style="list-style-type: none"> Amplio abanico de herramientas Aplicadas por trainees Siguiendo un proceso definido 	<ul style="list-style-type: none"> Creando nuevas técnicas Aplicado por expertos Metodología propia definida
Conocimiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Equipos aislados Sin proyectos concurrentes Sin ayuda externa 	<ul style="list-style-type: none"> Alguna comunicación Algunos proyectos concurrentes Alguna ayuda externa 	<ul style="list-style-type: none"> Amplia colaboración Muchos proyectos concurrentes Algunas ayudas externas 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidades de innovación Múltiples proyectos Interno y externo

Basado en H. Essmann and N. du Preez. An Innovation Capability Maturity Model.

Cuatro niveles de madurez de una cultura innovadora

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo parcial por proyectos • Sin entrenamiento formal • Pocos o ningún incentivo • Sin conexión con el management 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicación a tiempo parcial • Algún training de innovación • Recompensas a medida • El management informado 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicación full time • Training detallado • Incentivos y recompensas • El management está identificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciado por personas • Autonomía y experimentación • Incentivos corporativos • Compromiso del management
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Sin diseñar • Basado en proyectos • No significativas • Extrínsecas 	<ul style="list-style-type: none"> • Alguna consideración • Basado en proyectos • Alineado con estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideradas cuidadosamente • Basadas en la participación • Basadas en objetivos y planes 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporada en los planes • Basadas en resultados • Intrínsecas y extrínsecas
Métricas	<ul style="list-style-type: none"> • Sin métricas establecidas • Foco en coste/tiempo • Corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas métricas establecidas • Basado en ideas y ROI • Corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples métricas • Incrementales / Disruptivas • Corto plazo / Largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Muchas métricas • Foco en diferenciación • Medio plazo / Largo plazo
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos frustrados • Ideas incrementales • Implementados raramente • Impacto reducido 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos satisfechos • Ideas racionales • Implementación ocasional • Alguns nuevos prod./servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos comprometidos • Buenas ideas • Implementadas regularmente • Flujo de ideas previsible 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización comprometida • Ideas disruptivas • Implementaciones regulares • Liderazgo Innovador

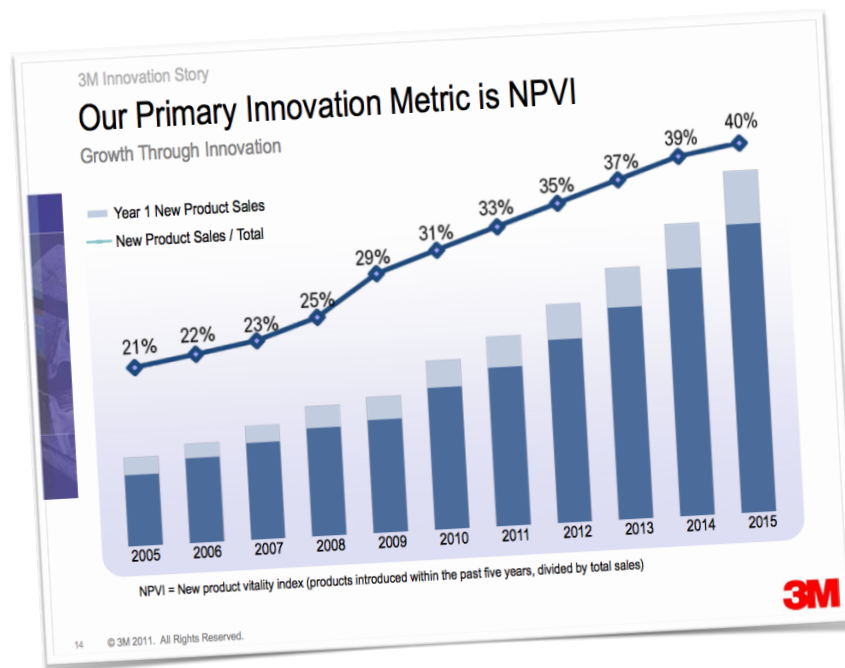
Basado en H. Essmann and N. du Preez. An Innovation Capability Maturity Model.

10

Cómo saber si lo estamos consiguiendo y qué medir en el proceso.

LA MÉTRICA DE 3M

Productos vendidos los últimos 5 años
Ventas totales NPVI



INUSUAL®

117

MÉTRICAS DE INNOVACIÓN POR ÁMBITOS

LIDERAZGO

- ▶ Porcentaje de innovaciones que provienen de recursos externos, crowdsourcing e innovación abierta.
- ▶ Porcentaje de inversión en innovaciones disruptivas vs evolutivas.
- ▶ Porcentaje de tiempo dedicado por parte del liderazgo de cara al futuro vs operaciones diarias.

EMPLEADOS

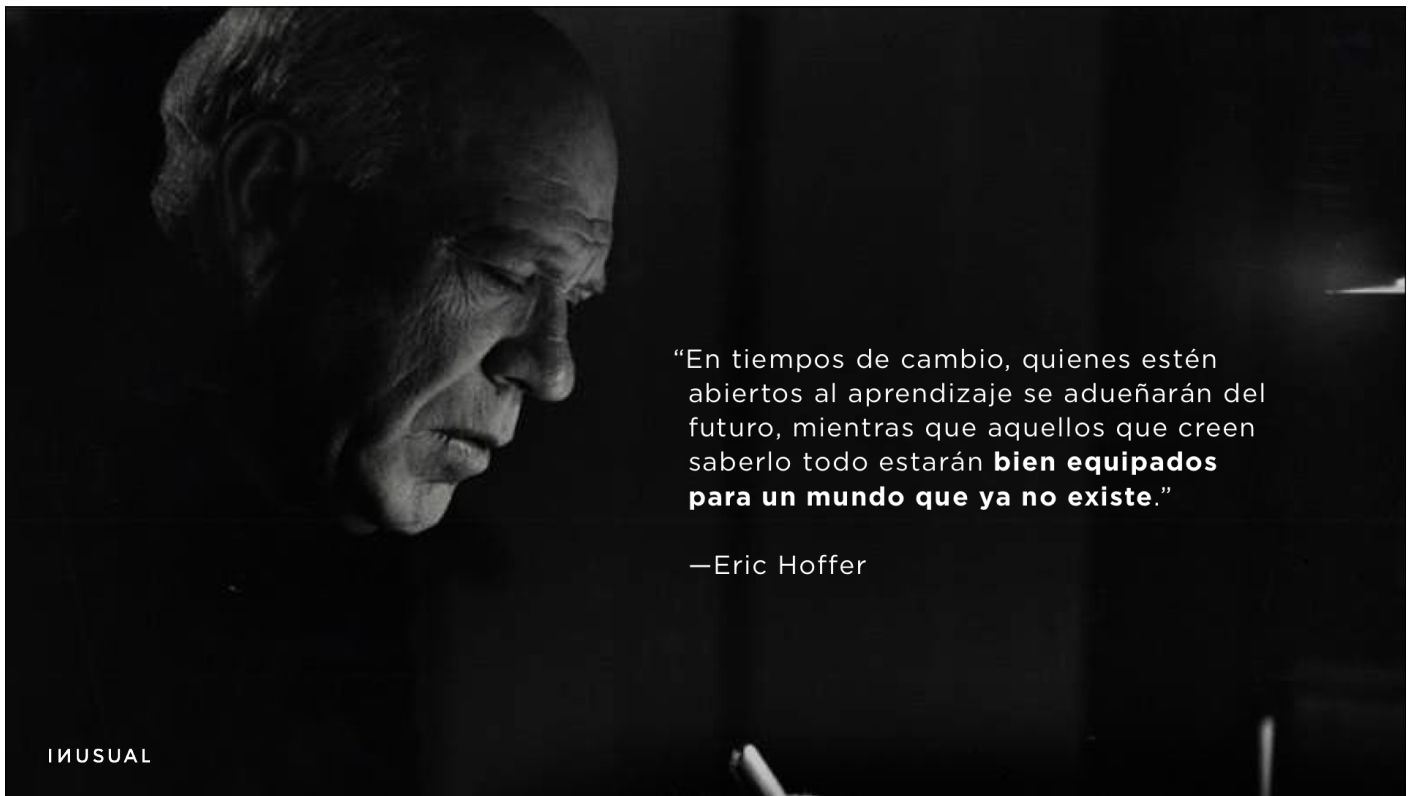
- ▶ Número de patentes que provienen de ideas de los propios empleados.
- ▶ Número de ideas que se han implementado a partir de propuestas de los empleados.
- ▶ Número de ideas que han participado en algún tipo de premio de innovación.
- ▶ Porcentaje de empleados entrenados en el proceso de innovación.

CLIENTES

- ▶ Porcentaje de innovaciones que provienen de clientes, por medio de la innovación abierta.
- ▶ Número de productos o servicios que provienen de haber escuchado al cliente en las redes sociales.
- ▶ Número de clientes que participan en algún tipo de propuesta de innovación que les hemos hecho nosotros.

INUSUAL®

118



119

Uoc Alumni alumni.uoc.edu 00/00/00 120

¿Alguna pregunta?

120

Alumni

¡Muchas gracias!

Pere Rosales
prosales@inusual.com
@prosales

 AlumniUOC
 @UOCalumni
