

Cuadernos de I+D+i

20

Canal 
de Isabel II **gestión**

Gestión de Ideas en
Canal de Isabel II Gestión:
la experiencia *GENYAL*

© Canal de Isabel II Gestión S.A. (2014)

Autores

Humberto Sánchez

Pedro García Mayordomo

Cristina Giménez-Vega


ISSN de la edición impresa: 2254-8955

ISSN de la edición en soporte electrónico: 2340-1818

Depósito Legal: M-7724-2014



Esta versión forma parte de la Biblioteca Virtual de la **Comunidad de Madrid** y las condiciones de su distribución y difusión se encuentran amparadas por el marco legal de la misma.



www.madrid.org/publicamadrid

20

Gestión de Ideas en Canal de Isabel II Gestión:
la experiencia *GENYAL*



Exclusión de Responsabilidad

Las afirmaciones recogidas en el presente documento reflejan la opinión de los autores y no necesariamente la de Canal de Isabel II Gestión S.A.

Tanto Canal de Isabel II Gestión S.A. como los autores de este documento declinan todo tipo de responsabilidad sobrevenida por cualquier perjuicio que pueda derivarse a cualesquiera instituciones o personas que actúen confiadas en el contenido de este documento, o en las opiniones vertidas por sus autores.

Presentación

Los cuadernos de I+D+i de Canal de Isabel II Gestión S.A. forman parte de la estrategia de gestión del conocimiento de la empresa y del desarrollo de su Plan de Investigación, Desarrollo e Innovación.

Son elemento de difusión de proyectos e iniciativas desarrollados y auspiciados desde la Empresa para la innovación en las áreas relacionadas con el servicio de agua en el entorno urbano.

Exponen las diferentes problemáticas abordadas en cada proyecto junto con los resultados obtenidos. La intención al difundirlos mediante estas publicaciones es compartir las experiencias y conocimientos adquiridos con todo el sector de servicios de agua, con la comunidad científica y con cuantos desarrollan labores de investigación e innovación. La publicación de estos cuadernos pretende contribuir a la mejora y eficiencia de la gestión del agua y, en consecuencia, a la calidad del servicio prestado a los ciudadanos.

Los títulos aparecidos en la colección de Cuadernos de I+D+i son los que figuran en la tabla siguiente.

TÍTULOS EN LA COLECCIÓN DE CUADERNOS DE I+D+I

Nº colección	Año	Cuadernos Investigación, Desarrollo e Innovación publicados
1	2007	Transferencias de derechos de agua entre demandas urbanas y agrarias. El caso de la Comunidad de Madrid
2	2008	Identificación de rachas y tendencias hidrometeorológicas en el ámbito del sistema de Canal de Isabel II
3	2009	Participación de Canal de Isabel II en el Proyecto Internacional de Eficiencia en la Gestión (IDMF)
4	2008	Microcomponentes y factores explicativos del consumo doméstico de agua en la Comunidad de Madrid
5	2008	El agua virtual y la huella hidrológica en la Comunidad de Madrid
6	2008	Estudio de potenciales de ahorro de agua en usos residenciales de interior
7	2008	Investigación sobre potenciales de eficiencia con el empleo de lavavajillas
8	2010	Precisión de la medida de los consumos individuales de agua en la Comunidad de Madrid
9	2010	Proyecto de investigación para la definición y evaluación de la aplicabilidad de un bioensayo para la determinación de la toxicidad del agua utilizando embriones de pez Cebra
10	2010	Eficiencia en el uso del agua en jardinería en la Comunidad de Madrid
11	2010	Técnicas de teledetección y sistemas de información geográfica para la evaluación de la demanda de agua para usos de exterior en la Comunidad de Madrid
12	2010	Estudio sobre la dinámica de cianotoxinas en dos embalses de abastecimiento de Canal de Isabel II
13	2011	Desarrollo de un sistema de validación, estimación y predicción de consumos horarios por sectores para la red de distribución de Canal de Isabel II
14	2011	Seguimiento de la consolidación del desarrollo urbano en la Comunidad de Madrid mediante técnicas de teledetección
15	2012	Experiencias para la recuperación del fósforo de las aguas residuales en forma de estruvita en Canal de Isabel II
16	2012	Integración de la predicción meteorológica en los módulos de gestión del sistema de abastecimiento de Canal de Isabel II, mediante modelos de aportación diaria
17	2012	Mejora de la capacidad de pronóstico de aportaciones mensuales y estacionales en el ámbito de Canal de Isabel II
18	2013	Aportación de nutrientes desde la cuenca al embalse de Pinilla. Incidencia en el proceso de eutrofización
19	2013	Un nuevo criterio para el cálculo del caudal de agua residual urbana

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO	9
2. ESTADO DEL ARTE DE LA GESTIÓN DE IDEAS	18
2.1. LA GESTIÓN DE IDEAS, PRIMER PROCESO DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	19
2.2. LAS FUENTES DE IDEAS: CÓMO AMPLIAR LAS FRONTERAS DE I+D+I	21
2.3. EL NUEVO ENFOQUE EN GESTIÓN DE IDEAS Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	24
2.4. PLATAFORMAS DE GESTIÓN DE IDEAS	27
2.4.1. Funcionalidades de las Plataformas de Gestión de Ideas	27
2.4.2. Tipologías de las Plataformas de Gestión de Ideas	28
2.4.3. Mercado actual de las Plataformas de Gestión de Ideas	29
2.5. BENEFICIOS Y ASPECTOS CRÍTICOS EN LA AMPLIACIÓN DE FRONTERAS PARA OBTENER IDEAS	30
2.6. EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE HAN IMPLANTADO SISTEMAS DE GESTIÓN DE IDEAS	31
3. LA GESTIÓN DE IDEAS EN CANAL DE ISABEL II GESTIÓN	35
3.1. ANTECEDENTES Y OBJETO	36
3.1.1. Hacia la Gestión de Ideas	36
3.1.2. Objeto del <i>Sistema Genyal</i>	39
3.2. OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS	40
3.3. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE IDEAS EN CANAL GESTIÓN	42
3.3.1. Herramientas implantadas	44
3.3.2. Descripción de las Campañas Extensivas	45
3.3.3. Descripción de las Campañas Intensivas	50
3.4. FACTORES DE ÉXITO DE ESTE CARÁCTER PROPIO EN CANAL GESTIÓN	54

4. CAMPAÑAS DESARROLLADAS	55
4.1. RESULTADOS GLOBALES DE LAS CAMPAÑAS EJECUTADAS	56
4.1.1. Resultados de las Campañas Extensivas	56
4.1.2. Resultados de las Campañas Intensivas	61
4.2. EJEMPLO DE CAMPAÑA PARA LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES A PROBLEMAS EXISTENTES	63
4.2.1. Selección del reto y diseño de la Campaña	63
4.2.2. Lanzamiento	64
4.2.3. Aportación de ideas y evaluación	64
4.2.4. Elaboración de propuestas	65
4.2.5. Decisión	65
4.3. EJEMPLO DE CAMPAÑA PARA MEJORAS SOBRE PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS	66
4.3.1. Selección del reto y diseño de la Campaña	66
4.3.2. Sesión de Ideación	67
4.4. EJEMPLO DE CAMPAÑA PARA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES E INICIATIVAS PARA PROYECTOS POTENCIALES DE I+D+I	68
4.4.1. Selección del reto y diseño de la Campaña	68
4.4.2. Lanzamiento	68
4.4.3. Aportación de ideas y evaluación	69
4.4.4. Decisión	70
4.5. FACTORES DE ÉXITO DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	71
5. VALORACIÓN DE RESULTADOS DEL SISTEMA GENYAL	72
5.1. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS	73
5.2. VALORACIÓN DE RESULTADOS DE LAS CAMPAÑAS EXTENSIVAS	73
5.2.1. Calidad de las ideas obtenidas	73
5.2.2. Cultura de innovación	73
5.3. VALORACIÓN DE RESULTADOS DE LAS CAMPAÑAS INTENSIVAS	74
6. MEJORA CONTINUA	75
7. ANEXOS	77
ANEXO 7.1. ÍNDICE DE FIGURAS	78
ANEXO 7.2. ÍNDICE DE TABLAS	79
ANEXO 7.3. REFERENCIAS	80

1. Resumen Ejecutivo



Resumen Ejecutivo

La Gestión de la Innovación se entiende como el conjunto de procesos que trata, de forma ordenada, las ideas, el desarrollo de la innovación y la mejora continua de procesos, productos y servicios. En este marco, la Gestión de Ideas es el primer proceso en la secuencia de la innovación, haciendo legítimo el *leitmotiv* de este Cuaderno de I+D+i: **la innovación son ideas puestas en marcha**.

La gestión de la innovación ha formado parte de la estrategia de Canal de Isabel II Gestión desde su nacimiento. Con ella se pretende fomentar y fortalecer la cultura innovadora en la empresa, motivando al personal propio y alineando los esfuerzos y recursos hacia objetivos útiles para la prestación eficiente del servicio.

El proceso de la gestión de ideas conlleva una serie de actividades que se refieren a la promoción y motivación para la generación de ideas, su captura ordenada y registro, su evaluación, y la selección de las más convenientes para su desarrollo e implementación.

La gestión de ideas considerada en su totalidad incluye el seguimiento de la puesta en marcha y la medida de los resultados obtenidos con las iniciativas desarrolladas.

En este contexto y con esta intención se constituyó el **Sistema de Gestión de Ideas Genyal**, con tres objetivos principales para la empresa:

- ◆ Afrontar retos concretos y enfocados a resultados.
- ◆ Cimentar iniciativas y proyectos de innovación y mejora.
- ◆ Fomentar la cultura empresarial de innovación.

Para el desarrollo del Sistema **Genyal** se designó el área de I+D+i, cuyo subdirector asumió el cargo de coordinador del sistema, y a la que pertenecen los miembros del equipo permanente de coordinación, conocido como equipo **Genyal**.

El lanzamiento del Sistema **Genyal** responde a la convicción de que las ideas del personal propio de la empresa constituyen una fuente de mejora de la competitividad de Canal Gestión, con un potencial muy importante. El equipo designado para la implementación del Sistema **Genyal**, con el apoyo de personal cualificado del área de Sistemas de Información, elaboró un mapa de oportunidades en el que se plasmaron las necesidades propias y las posibilidades ofertadas por las diferentes herramientas disponibles en el panorama nacional de la innovación y la gestión de ideas.

Resumen Ejecutivo

Las tecnologías Web 2.0 dominan actualmente el mundo de la gestión de ideas, aprovechando su capacidad natural para el enriquecimiento a través de la participación y aportación del público. Constituyen además una ventana idónea para la ampliación de fronteras de personal no directamente asociado a las áreas típicamente vinculadas a la innovación en el mundo empresarial.

La decisión final del grupo de trabajo se concretó en la adquisición del software **Hominex** (actualmente SAGE) para su implementación. En ella primaron aspectos tales como:

- ◆ Trabajo por campañas enfocadas y de participación por invitación.
- ◆ Personalización del diseño de campañas y sus fases.
- ◆ Evaluación configurable y realizable en la plataforma, con evaluadores designados al efecto.
- ◆ Seguimiento de las ideas incluso hasta la fase de decisión.
- ◆ Control de comunicaciones con los participantes en las campañas.
- ◆ Control de indicadores de desarrollo de las campañas.
- ◆ Disponibilidad de informes de resultados de las campañas.

De todas estas características destacaron la orientación a campañas enfocadas, y la capacidad de la herramienta de trabajar con las ideas después de finalizada la fase de aportación por parte de los participantes.

A medida que se fue ganando experiencia en la ejecución de campañas con este formato llamado extensivo, y logrando la familiarización del conjunto del personal con la gestión de ideas en sentido genérico, se identificó la oportunidad de hacer sesiones con grupos más reducidos, empleando técnicas específicas de ideación. El objetivo de esta diversificación en la visión fue doble desde un principio: por un lado, probar técnicas diferentes para explotar el potencial de la alta cualificación técnica de los profesionales en plantilla, y por otro, complementar la actividad de la plataforma **Genyal**, con el desarrollo específico de alguna propuesta nacida en las campañas extensivas.

La utilización de la técnica **Synectics Problem-Solving**[®] (en adelante **Synectics**)¹ se consideró muy oportuna para lograr los objetivos marcados y dio lugar a las denominadas Campañas Intensivas. La combinación de ambas técnicas se ha considerado un éxito en la evolución de la Gestión de Ideas en Canal de Isabel II Gestión. La figura 1 ilustra una sesión de trabajo dirigida con la técnica **Synectics**.

¹ Esta técnica se concreta en sesiones presenciales en las que se trata de estimular la capacidad de invención de personas altamente cualificadas en sus campos técnicos de trabajo, pero no habituados a desarrollos de ideación. En la propia sesión se toman decisiones para profundizar en las ideas aportadas que probablemente producirán soluciones novedosas y factibles.

FIGURA 1. SESIÓN DE TRABAJO CON LA TÉCNICA SYNECTICS

Las principales características de cada modalidad de campaña se describen en detalle los capítulos que forman el contenido íntegro de este Cuaderno 20 de I+D+i y se resumen en la tabla 1.

TABLA 1. CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LOS TIPOS DE CAMPAÑA

<i>Características</i>	<i>Campañas Extensivas</i>	<i>Campañas Intensivas</i>
Medios	Plataforma Web con herramienta específica de Gestión de Ideas	Reuniones presenciales utilizando técnicas específicas de ideación
Nº participantes	Numeroso, unas 100 personas más equipos de coordinadores y evaluadores	Pequeños grupos, 10 a 14 personas, incluyendo dinamizadores y líder
Técnicas	Promoción de la generación de ideas que respondan a enfoques concretos dirigida a un amplio colectivo de personas	<i>Synectics</i> , técnica de gestión de ideas utilizada con la finalidad de obtener una solución a un problema específico planteado
Duración	De 2 a 4 meses, dependiendo de tiempos necesarios de preparación de la campaña, aportación de ideas, evaluación y decisión	Una o, eventualmente, dos sesiones de una jornada
Resultados	Múltiples propuestas en cada campaña que darán lugar a la implantación de las mismas, proyectos de desarrollo de las mismas o proyectos de innovación	Una o dos propuestas que respondan al objetivo de la campaña y que darán lugar a su implantación

Resumen Ejecutivo

La elección de la técnica a emplear en cada caso se decide por el tipo de respuesta que se desea para el reto en cuestión, y por la propia naturaleza de su contenido, que se agrupan en estos tres enunciados:

- ◆ Búsqueda de soluciones a problemas existentes detectados en las áreas operacionales y de producción de la empresa, como por ejemplo, la campaña que se denominó: *Reducir el riesgo de congelación del conjunto de medida*.
- ◆ Mejoras sobre procesos, productos o servicios que tengan un impacto positivo sobre la calidad de servicio, la rentabilidad, la satisfacción de clientes y la productividad en las operaciones, como por ejemplo la campaña que llevó el título: *Inventar el tubo sensible*.
- ◆ Incorporar iniciativas de I+D+i, como fue la campaña explícita de *Identificación de iniciativas para proyectos potenciales de I+D+i*.

Si la implantación de cualquier proceso de negocio implica siempre una adecuación del mismo al modelo, a la organización y a la cultura empresarial, en el caso de la implantación de un proceso para la gestión de ideas esta adecuación resulta aún más ineludible pues, además de tener que lograrse los objetivos de rentabilidad y éxito asociado a todo proyecto, tiene un impacto directo en el clima de la empresa, en la motivación de los empleados y en la imagen proyectada a terceros.

La implementación del Sistema de Gestión de Ideas *Genyal*, con la consecuente adaptación de la metodología básica propuesta por cada herramienta adquirida o utilizada, dio lugar a un carácter propio de la gestión de ideas en Canal de Isabel II Gestión, del que cabe destacar la clara y profunda involucración de la Dirección General en la iniciativa desde su concepción, apoyando el lanzamiento de las campañas y participando activamente en la decisión de lanzamiento de las propuestas derivadas de las ideas. Esta convivencia del *Sistema Genyal* con los estamentos más altos de la estructura empresarial se concretó también en las relaciones con la Comisión de I+D+i de Canal Gestión, desde la que se aprueban los retos de las campañas, a propuesta del coordinador del sistema. De esta manera, se aseguró desde un principio la coordinación de las acciones de gestión de ideas con la gestión de la innovación existente en la empresa, y la alineación con sus líneas estratégicas y de negocio.

Asimismo, la figura del promotor de cada campaña (asume la responsabilidad de “personificar” el reto, pues su función en la empresa se identifica con el mismo) se asignó en todas las campañas a cargos altos de la estructura, normalmente a Subdirectores o a Jefes de Departamento o División.

También destaca en el *Sistema Genyal* el proceso de selección de participantes, con el que se consigue un grupo de trabajo muy orientado al éxito frente al reto planteado en cada campaña, y que involucra siempre a personal de todas las áreas en las que potencialmente existe conocimiento relacionado con el tema tratado. El proceso se completa con la selección nominal de participantes por parte de sus jefes funcionales, hecho que facilita la asunción de la participación como una tarea productiva durante el periodo de trabajo asignado.

Todas las campañas de captación de ideas se han abierto con una sesión presencial de lanzamiento que también constituye un aspecto singular en el carácter propio del *Sistema Genyal*. Cada sesión presencial fue liderada por el promotor de esa campaña, consiguiendo la motivación e involucración de los participantes, que conocieron de primera mano las particularidades del reto que se afrontaba. Estos aspectos resultaron claves para el éxito de las campañas, en lo que se refiere a cantidad y calidad de las aportaciones.

FIGURA 2. SESIÓN PRESENCIAL DE LANZAMIENTO DE UNA CAMPAÑA



Las sesiones presenciales con el total de los participantes también se han realizado en un punto intermedio del transcurso de una campaña, para aprovechar la fuerza de comunicación de este formato, para impulsar la ideación y asegurar la puesta al día de todos respecto al contenido de las ideas ya aportadas en la plataforma.

También es destacable el trabajo de elaboración de propuestas creadas desde las ideas aportadas en las campañas, añadiendo valor al resultado directo de la fase de participación. Estas propuestas son formulaciones que agrupan ideas alineadas con acciones concretas comunes, y conservan todas las autorías, recogiendo los matices de valor incluidos en las ideas originales.

Otros aspectos destacables del carácter propio de la gestión de ideas en Canal Gestión son:

- ◆ Asignación de un tiempo de dedicación al trabajo asociado a la aportación de ideas por parte de los participantes, dotando a la tarea de la formalidad y relevancia que merecen.
- ◆ Coordinación, enfoque y motivación continua, por parte del equipo de coordinación, en todas las campañas extensivas, para fomentar la aportación del mayor número posible de ideas de calidad dentro del plazo fijado.
- ◆ Evaluación en profundidad de las propuestas elaboradas a presentar al Comité de Dirección para la valoración de la conveniencia de ser aprobadas para su desarrollo.

Los resultados obtenidos con el *Sistema Genyal* se pueden considerar un éxito desde todos los puntos de vista, tanto por la respuesta de los participantes a las sucesivas convocatorias, como por la calidad y cantidad de aportaciones en la fase de participación de las campañas, además de la valorada involucración de los promotores en el desarrollo de las campañas y la colaboración del panel de expertos llamados a las evaluaciones. Asimismo, el alto volumen de propuestas finales presentadas al Comité de Dirección, el número de iniciativas lanzadas, y la difusión en la empresa de la actividad realizada, se consideran un importante logro y suponen un avance real en la capacidad innovadora de la empresa.

Hasta diciembre 2013 se han realizado 7 campañas de ideas, respondiendo a 7 retos distintos. En orden cronológico, los titulares de las 5 campañas realizadas sobre la plataforma *Genyal*, fueron:

- ◆ Mejorar la imagen medioambiental de la empresa.
- ◆ Reducir el tiempo de resolución de roturas.
- ◆ Identificación de iniciativas para proyectos potenciales de I+D+i.
- ◆ Reducir el riesgo de congelación del conjunto de medida.
- ◆ Reducir el fraude.

Y como Campañas Intensivas se ejecutaron las correspondientes a los retos siguientes:

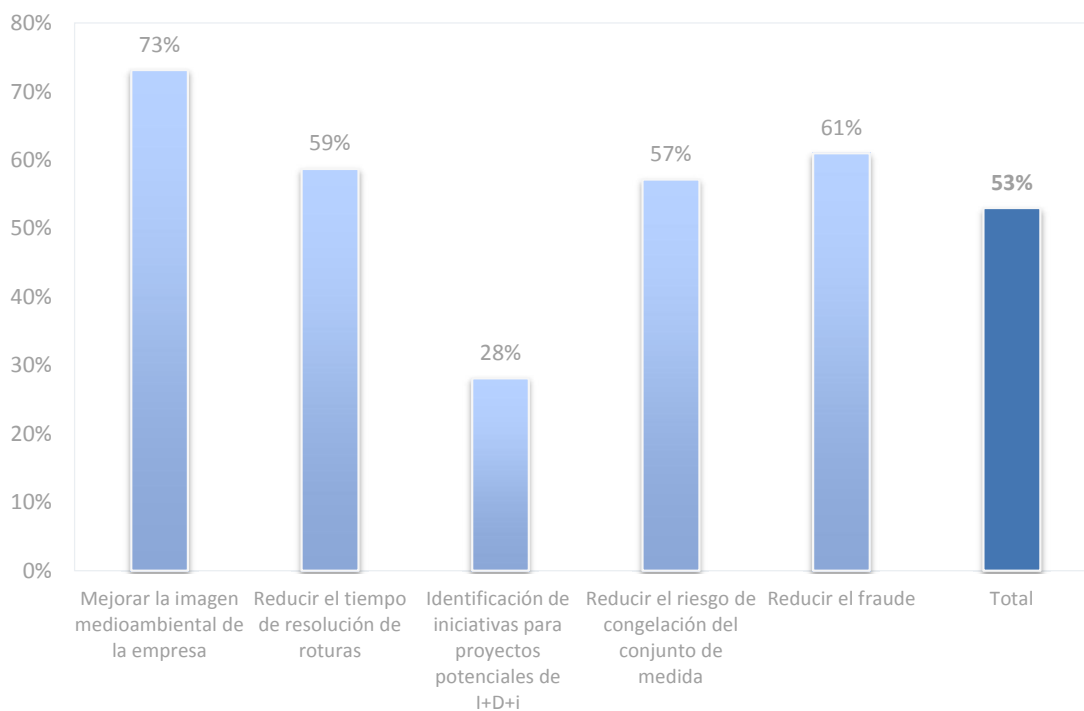
- ◆ Nuevo diseño de acometidas.
- ◆ Inventar el tubo sensible (proyecto Sensotubo²).

² *Sensotubo* es un proyecto del Programa INNPACTO del Ministerio de Ciencia y Tecnología, desarrollado por un consorcio en el que participa Canal de Isabel II Gestión. Incluye el diseño, fabricación y prueba piloto en campo de un tubo de características especiales, destinado a la optimización de la red de abastecimiento de agua potable.

El total de participantes en las siete campañas fue de casi 500 personas, que representa un 20 por ciento de la plantilla de la empresa. Los indicadores de participación en las campañas extensivas muestran que una media del 80 por ciento del personal invitado hizo uso de la plataforma, resultando un total de más de 300 autores de ideas enfocadas a los sucesivos retos acometidos.

El resultado cuantitativo de las campañas extensivas contabilizó 500 ideas totales, desde las que se elaboraron 90 propuestas elevadas al Comité de Dirección para su decisión. Un total de 24 propuestas fueron decididas positivamente para su lanzamiento y puesta en marcha, y se han convertido en iniciativas de innovación en la empresa. La figura 3 muestra los porcentajes de ideas que conformaron las propuestas de innovación, sobre las aportadas en las campañas extensivas.

FIGURA 3. PORCENTAJE DE IDEAS SELECCIONADAS COMO PROPUESTAS DE INNOVACIÓN SOBRE EL TOTAL DE IDEAS RECOGIDAS. CAMPAÑAS EXTENSIVAS



A lo largo del desarrollo de las campañas se ha generado un aprendizaje muy útil, tanto en el manejo de las herramientas dispuestas, como en los detalles de explotación del proceso completo de gestión de ideas en la empresa. En particular, el equipo de coordinación del sistema, y por extensión toda la estructura de la empresa, ha sabido reconocer y potenciar las ventajas de la implantación propia del Sistema de Gestión de Ideas, consiguiendo la inserción del *Sistema Genyal* entre las opciones reales de mejora para las áreas operativas en Canal de Isabel II Gestión.

Resumen Ejecutivo

Parte del éxito alcanzado se debe también al apoyo institucional recibido, y a la difusión interna de la actividad del *Sistema Genyal*, mediante sesiones divulgativas, incluyendo artículos en la revista corporativa, y publicando notas de su desarrollo en las memorias anuales de actividad de la empresa.

En resumen, después de sus tres años de funcionamiento la valoración de los resultados obtenidos y la evolución del *Sistema Genyal* se consideran positivas.

Los efectos logrados más tangibles se resumen en:

- ◆ Obtención e implantación de ideas de calidad orientadas a objetivos de negocio, que responden a los retos concretos que se han planteado.
- ◆ Generación de iniciativas que han dado origen a nuevos proyectos de innovación y de mejora de las operaciones y servicios, que tienen un impacto considerable en el funcionamiento de la empresa y en la orientación al cliente.
- ◆ Potenciación del cambio cultural, en cuanto a la implicación de los empleados, cada vez en mayor medida, en iniciativas conjuntas para la mejora de los procesos y la resolución de problemas identificados, con el consecuente acercamiento de los participantes desde distintas áreas de la empresa.

En los capítulos que forman parte del contenido íntegro de este Cuaderno de I+D+i número 20 se describe con detalle este proceso de concepción e implantación del Sistema de Gestión de Ideas *Genyal*, sus relaciones con el entramado de la empresa, la actividad desarrollada, y los logros obtenidos a lo largo de sus primeros tres años de vida. Para contextualizar la actividad en la gestión de ideas, se incluye un capítulo sobre el estado del arte de la gestión de ideas en el marco de la gestión de la innovación, dentro del panorama nacional e internacional.

2. Estado del arte de la Gestión de Ideas



2.1. LA GESTIÓN DE IDEAS, PRIMER PROCESO DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Se puede definir la innovación como una nueva forma de hacer las cosas: Un nuevo producto, un nuevo servicio, una mejora aplicada a un producto, servicio, procesos existentes, etc. El inicio y motor de la innovación son las ideas y se podría decir que **la innovación son ideas puestas en marcha**.

En general se asocia la innovación a una actividad de índole creativa. En contra de lo que se piensa habitualmente, esto no significa que la innovación (al igual que la creatividad) no pueda gestionarse. Las empresas innovadoras se caracterizan por gestionar su innovación con rigor, estableciendo una estrategia, fomentando una cultura e implantando un proceso que permita encauzar las actividades relacionadas con su desarrollo y midiendo sus resultados.

En su estrategia de innovación, las empresas deben decidir cuál es el peso y la importancia que le darán a la misma para la consecución de sus objetivos empresariales y aportación a resultados. Deben tomarse decisiones en aspectos tales como los siguientes:

- Si se opta por innovaciones radicales o incrementales.
- Si será responsabilidad de expertos o de toda la compañía.
- Si contará con una coordinación centralizada o descentralizada.
- Si se tendrán en cuenta iniciativas sólo internas o también externas.
- En qué ámbitos se quiere innovar (productos, servicios, modelos de negocio, procesos, sistemas).
- Cómo se asignarán las prioridades.
- Qué tipo de riesgos se podrán asumir.
- Si se harán iniciativas de innovación abierta, es decir, desarrollar la innovación en todo o en parte de su ciclo con terceros³.

Para llevar a la ejecución esta estrategia será fundamental analizar la empresa, su estructura organizativa y cultura, y qué acciones se necesitan emprender para crear un clima favorable a esta ejecución.

El desarrollo y gestión de la innovación conlleva el diseño e implantación del proceso de negocio que, como se ha comentado previamente, encauce y coordine todas las acciones de la empresa en este ámbito de gestión, independientemente de dónde se ejecuten. El compromiso de la Dirección es condición indispensable para el éxito de la puesta en marcha del mismo.

La gestión de ideas es el primer paso de la gestión de la innovación y debe enfocarse de forma tal que se generen e identifiquen “**buenas ideas**”, es decir ideas que puedan ponerse “en acción” y que den lugar a resultados tangibles. En la figura 4 se muestra la secuencia que compone el proceso de innovación.

³ Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era by Henry William Chesbrough

FIGURA 4. PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

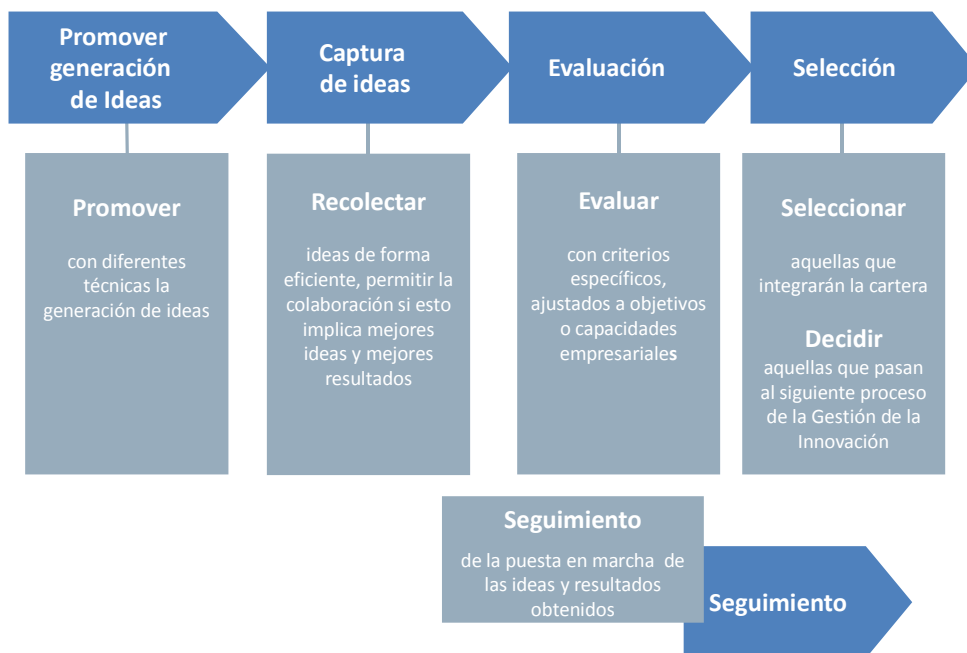


El conjunto de objetivos de esta gestión, que permite la consecución de su finalidad principal, abarca:

- Identificación de las áreas que pueden ser objeto de innovación.
- Individualización de los colectivos que están en relación con la empresa que pueden aportar su talento innovador plasmado en ideas de innovación en función de esta relación.
- Lanzamiento de acciones para lograr, de forma proactiva por parte de la empresa, la generación o detección de iniciativas innovadoras.
- Captura, filtrado y evaluación de las ideas para seleccionar aquellas que estén alineadas con los objetivos de la empresa y provoquen un cambio en los ámbitos definidos como estratégicos por la empresa para la mejora de su rentabilidad.

Para la consecución de estos objetivos es preciso que se formalice un proceso creativo e innovador que facilite esta gestión, desde la promoción de ideas hasta su selección, con el objeto de obtener iniciativas que se concreten en acciones de mejora o en proyectos de innovación. Este proceso, cuyo esquema se muestra en la figura 5, ayudará a las empresas a convertir esta actuación en un mecanismo recurrente, eficaz y eficiente, manteniendo activa una actitud de colaboración y de participación.

FIGURA 5. ACTIVIDADES Y RESULTADOS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE IDEAS



La generación de ideas en las empresas puede hacerse, por lo tanto, de distintas formas, siendo las más extendidas:

- Generación de iniciativas dentro de un área de I+D+i, para la cual ésta sería una de sus funciones principales.
- Implantando un sistema de vigilancia tecnológica, considerando las fuentes habituales de innovación para su sector: publicaciones, foros, acuerdos con universidades, etc.
- Con proyectos de reingeniería o de rediseño de procesos de negocio.
- Con sistemas de mejoras continuas de procesos (tipo *Lean Six Sigma*⁴).
- Con procesos formales de diseño de productos, en áreas de I+D+i, y de Marketing.

La puesta en marcha del proceso, y de las variantes del mismo que requiera, tendrá en cuenta la utilización de factores capacitadores, como pueden ser herramientas informáticas, sistemas de retribución o acuerdos con terceros para que el mismo sea más efectivo.

2.2. LAS FUENTES DE IDEAS: CÓMO AMPLIAR LAS FRONTERAS DE I+D+I

Normalmente, la responsabilidad de generar ideas ha sido asignada a departamentos específicos dependiendo del objeto de innovación, (I+D+i, Marketing, Organización y Sistemas, etc.), pero las empresas siempre han tenido la inquietud de contar con todo su personal o terceros para que aporten ideas para la mejora de la actividad, pues estos son depositarios de un gran conocimiento tanto de sus procesos, como productos o servicios.

⁴ Lean Six Sigma: Metodología de trabajo para conseguir la máxima eficacia de los procesos. Analiza la variabilidad y propone soluciones que maximiza la eficacia de procesos concretos. Se apoya en herramientas estadísticas y de análisis y propone el desarrollo de grupos de trabajo dinamizadores, creando una estructura propia de trabajo dentro de la organización de la empresa. La metodología SIX SIGMA fue creada por MOTOROLA en la década de los 80, posteriormente se consolidó de la mano de GENERAL ELECTRIC y en la actualidad es utilizada en todo el mundo por todas aquellas empresas que compiten para ocupar niveles de liderazgo en su sector. <http://www.lean-sigma.es/six-sigma.php>.

Esta inquietud se ve reforzada por factores de cambio que se están dando en la sociedad donde, a su vez, la evolución de las tecnologías 2.0 está favoreciendo la aparición de un nuevo escenario:

- Hay mayor talento, conocimiento e información entre los empleados, clientes, consumidores y *stakeholders* en general, tanto sobre los productos y servicios ofertados como sobre los procesos internos, las operaciones de distribución y venta, etc. La evolución de la sociedad, su acceso a la formación y a la información, han contribuido a que, por ejemplo, se pueda trabajar por procesos con empleados polivalentes y no por tareas, o a que los clientes y consumidores tengan una mayor exigencia sobre los productos o servicios que adquieran.
- La globalización de mercados ha tenido un impacto también en que el talento, anteriormente concentrado en países punteros, se haya desarrollado en distintas regiones del planeta; la movilidad de las personas que acceden a formación en universidades o escuelas de negocio ha tenido, asimismo, un impacto en esta globalización del talento⁵.
- A este mayor conocimiento se suma una mayor cultura de participación y colaboración con, y para la sociedad en diversos ámbitos, impulsada por las tecnologías 2.0⁶ que facilitan la interacción rompiendo barreras físicas, dando lugar a la llamada "*Wikieconomía*"⁷.

Abrir estas fronteras y solicitar ideas se viene haciendo, se podría decir, desde siempre, y con diversas técnicas, por ejemplo:

- Con los llamados buzones de sugerencias para obtener ideas de mejora.
- Con encuestas o reuniones (tipo *Focus Group*⁸) para conocer ideas, gustos de los clientes o definir con ellos nuevos productos y servicios.
- Con plataformas de intercambio de *know how* y tecnología.
- Con proveedores para crear plataformas comunes y desarrollo de estándares para la cadena de suministros.

En un mundo más competitivo y globalizado, las empresas piden (y necesitan) cada vez más ideas para convertirlas en acciones, en proyectos de innovación exitosos, con el objeto de incrementar rentabilidad, aumentar ingresos y ser más eficientes y competitivos. Y quieren que estas ideas les lleguen tanto por parte de actores externos como internos.

⁵ Open Innovation: The New imperative for creating and profiting from technology, by Henry William Chesbrough.

⁶ Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges Andrew McAfee.

⁷ Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything Don Tapscott, Anthony.

⁸ Focus Group: es una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público, utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales. Consiste en la reunión de un grupo de personas (entre 6 y 12), con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión.

Las mencionadas tecnologías Web 2.0, que favorecen la colaboración, han permitido la aparición de herramientas específicas para la gestión de ideas que facilitan, no sólo el llegar a todos los públicos objetivos y ofrecer funcionalidades para promover, capturar y comentar ideas, sino también contar con instrumentos para gestionarlas, permitiendo, por ejemplo, evaluarlas y filtrarlas según respondan en mayor o menor medida a los objetivos empresariales. Es decir, que se facilita el desarrollo de una actitud innovadora aprovechando la oportunidad de contar con talento que quiere expresarse, y al que se le invita a colaborar valiéndose de estas nuevas herramientas. Y todo ello con inversiones y costes de implantación reducidos al estar, en general, basadas en tecnologías web.

FIGURA 6. FUENTES DE APORTACIÓN DE IDEAS



Este nuevo modelo de Gestión de Ideas, con un enfoque de ampliación de fronteras facilitado por una cultura de participación y por las herramientas de colaboración, es el que marca el estado del arte en este ámbito, actualmente.

2.3. EL NUEVO ENFOQUE EN GESTIÓN DE IDEAS Y SU IMPLEMENTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Este enfoque de ampliación de las fronteras para promover y solicitar ideas, debe ser debidamente encauzado en el proceso de gestión de la innovación, y la organización debe adecuarse para contemplar las nuevas fuentes a las que se quiere acceder. Con esta perspectiva, que implica la inclusión de nuevos colectivos es aún más apremiante que se tenga presente que las propuestas de innovación que se susciten estén alineadas con la estrategia empresarial y respondan a necesidades y desafíos de las unidades de negocio o las áreas de la empresa que sean responsables de ponerlas en ejecución.

Por lo tanto, para la definición de esta nueva variante del proceso de gestión de ideas es imprescindible tener en cuentas los siguientes factores clave:

- La identificación del enfoque estratégico de la innovación como marco de la estrategia para la generación y evaluación de ideas.
- La individualización de las posibles fuentes de las ideas.
- La identificación de quiénes necesitan de ideas innovadoras, quiénes deben promoverlas, quiénes evaluarlas.
- La valoración de cuál sería la estructura requerida para la gestión y ejecución del proceso.
- Contemplar los aspectos que facilitarán la ejecución de un proceso flexible y eficiente, y las barreras a superar.
- La determinación de cómo se medirán los resultados en línea con los objetivos de innovación.

Hay que destacar que la gestión de este tipo de iniciativas, si no se afronta adecuadamente, raramente tiene una segunda oportunidad, pues un sistema de Gestión de Ideas provoca expectativas que, si no se cubren, suele provocar el efecto contrario: desmotivación o frustración, ya sea en empleados, como en clientes u otros colectivos. Las decisiones de cómo diseñar e implantar un sistema de esta índole deben ser fruto de una reflexión de cada aspecto que condicionará su funcionamiento. Un ejemplo de las mismas se incluye en la tabla 2.

TABLA 2. ALGUNAS REFLEXIONES PREVIAS A LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE IDEAS

Cuestiones	Decisiones
¿Para qué?	Obtener ideas para fines no determinados Desarrollo de temas concretos (mejora de procesos, nuevos servicios,...) Resolver problemas específicos
¿Cómo?	Estilo abierto: Buzón de sugerencias/ Redes sociales verticales/ Concursos Estilo centrado: Desafíos/ Retos/ Campañas/ Enfoques Permitiendo o no la colaboración para la propuesta de ideas
¿Quiénes participan?	Abiertos (Consumidores, Clientes, Empleados,...) Colectivos preseleccionados e invitados
¿Cuándo?	Plazos para cada etapa del proceso
¿Con qué medios?	Herramientas y técnicas de gestión de ideas (desde la generación y captura de ideas, hasta la decisión sobre ellas)

Respecto a la decisión de cómo solicitar las ideas es fundamental determinar si se utilizará:

- Un estilo que se puede denominar abierto, es decir, se solicitarán ideas en general, sin determinar el objeto o ámbito de las mismas.
- Un estilo centrado/enfocado, es decir que se solicitarán ideas que respondan a un reto o desafío, con el objeto de resolver cuestiones concretas, o enfocando la petición para que se centren en un marco delimitado o ámbito de actuación.

Está constatado que, cuanto más acotada esté la petición, más ideas de calidad y adecuadas a los objetivos empresariales se obtienen. Este estilo centrado/enfocado añade la ventaja de facilitar la evaluación y selección de las mismas al poder aplicar criterios más rigurosos adaptados al desafío propuesto⁹.

Otro punto crucial es la automatización del proceso, lo cual puede hacerse con herramientas propias o con plataformas específicas para esta finalidad, plataformas que se describen más adelante (ver epígrafe *Plataformas de Gestión de Ideas*).

Esta variante del proceso de gestión de ideas, que propone como fuente de las mismas a todo su personal y/o personal externo, debe coordinarse y estar alineada con otras variantes que circunscriben la generación de ideas a fuentes tradicionales, como pueden ser las que surgen en determinadas áreas por el cumplimiento de las funciones que le son propias :

⁹ Innovation Tournaments: Creating and selecting exceptional opportunities; Christian Terwiesch, Karl Ulrich

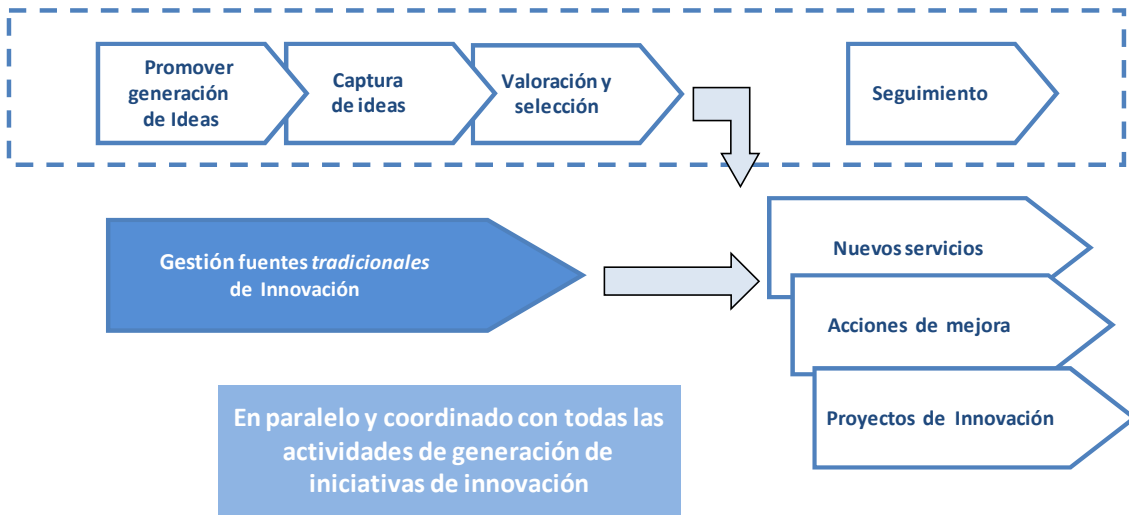
- ◆ I+D+i (Función esencial)
- ◆ Marketing (Diseño de productos y servicios)
- ◆ Organización y Sistemas (Nuevos procesos, sistemas, mejoras en los mismos)

Esta variante debe, asimismo, integrarse con los otros procesos, como se muestra en la figura 7, que tengan una relación directa o muy estrecha con la Gestión de Ideas, delimitando el ámbito y alcance de cada uno, como pueden ser:

- Gestión de Innovación: la Gestión de Ideas constituye el primer subproceso del proceso de Innovación.
- UNE 16600 (en caso de que esté implantada).
- Métodos formales de diseño e implantación de procesos, sistemas de información, de productos y servicios, acciones de mejora organizativa, etc.

Para la implantación del proceso es aconsejable realizar un proyecto piloto inicial con objeto de probar el concepto en un ámbito de alcance controlado, el propio proceso y las herramientas seleccionadas, involucrando colectivos no muy grandes o sensibles.

FIGURA 7. INTEGRACIÓN DE ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE IDEAS



Su expansión dependerá de la amplitud organizativa de generación de iniciativas de innovación en la empresa, existente o deseada. La expansión implica no sólo ir a otras áreas de la empresa o colectivos (expansión horizontal) sino también ir generando nuevos mecanismos para impulsar la generación de ideas, por ejemplo, talleres de creatividad, nuevas formas de participación y/o la integración progresiva con los otros procesos, como pueden ser los procesos de puesta en marcha de la idea (lanzamiento o modificación de un servicio, de un producto, de un proceso, de una aplicación informática, etc.).

2.4. PLATAFORMAS DE GESTIÓN DE IDEAS

Las plataformas de Gestión de Ideas que permiten a las empresas ampliar las fronteras de la innovación, (conocido por sus siglas en inglés IMS, de *Ideas Management Systems*) llevan varios años en el mercado y han ido evolucionando para ir incorporando las distintas capacidades que la maduración del propio proceso y la experiencia alcanzada en éxitos y fracasos han ido requiriendo.

2.4.1. Funcionalidades de las Plataformas de Gestión de Ideas

Las funcionalidades principales de estas tecnologías específicas para la gestión de ideas se pueden resumir en:

- La promoción, generación y captura de ideas:
 - Independientemente del lugar en donde se generan
 - Que respondan a objetivos de la empresa
 - Que se susciten en cualquier colectivo que pueda aportar ideas realmente innovadoras.
- La posibilidad de permitir la participación y colaboración para mejorarlas, incluyendo en este aspecto la posibilidad de creación de grupos de trabajo (integrados por voluntarios o preasignados) para desarrollar una idea y convertirla en una propuesta más elaborada.
- La utilización de mecanismos para clasificarlas, buscarlas, agruparlas, utilizando en algunos casos herramientas de búsqueda semántica. En el caso de uso de este tipo de herramientas se facilita la investigación de la cartera de ideas para detectar tendencias, inquietudes, áreas con mayor posibilidad de innovar, etc.
- La posibilidad de filtrarlas, evaluarlas y seleccionarlas ágilmente de acuerdo a su aporte al negocio.
- La disposición de instrumentos para comunicarse con los distintos participantes, y difundir resultados.
- Un sistema de indicadores que permitan hacer una evaluación del funcionamiento del proceso y proceder a su mejora continua.

Es decir, que las plataformas deberían cubrir el ciclo completo del proceso, no sólo en la promoción y captura de ideas sino también evaluar, seleccionar, comunicar y hacer el seguimiento de su puesta en marcha.

En general estas plataformas no suelen estar muy preparadas para el seguimiento de las ideas ejecutadas, por lo que resulta necesario desarrollar mecanismos específicos para esta actividad, crucial en la innovación, pues como ya se ha dicho, las buenas ideas son aquellas llevadas a la acción.

En lo que se refiere al ciclo completo de Gestión de la Innovación, es decir, gestión de ideas, desarrollo y puesta en marcha, aún no hay una oferta significativa de plataformas para cubrirlo totalmente. Si bien están apareciendo varias que cuentan con algún mecanismo para integrarse con otras herramientas de las empresas, como pueden ser las de gestión de proyectos, gestión de cartera de proyectos, o gestión del ciclo de vida de productos, aún sigue siendo un requisito pendiente de cubrir por la mayoría de las plataformas¹⁰.

2.4.2. Tipologías de las Plataformas de Gestión de Ideas

Existen distintos tipos de plataformas para su uso en empresas, que responden a diferentes estilos (abierto o enfocado) según los objetivos principales que persiguen, encontrando en estos extremos:

- Herramientas **orientadas a solicitar ideas de índole general**, con el propósito esencial de activar una cultura de colaboración (entre empleados, entre clientes o consumidores y la empresa, entre agentes que prescriben los servicios o productos, etc.), y se asemejan mucho a las herramientas de las redes sociales. En este caso, las ideas siempre son accesibles a todos los participantes para que estos puedan votarlas y comentarlas.
- Herramientas para fomentar la aportación de ideas enfocadas, **orientadas a resultados de negocio** concretos, esencialmente. Tienen una cobertura más completa de las funcionalidades del proceso y proveen mecanismos para poder filtrarlas, evaluarlas, seleccionarlas, así como para gestionar la cartera de ideas que se genere, de forma eficaz y eficiente.

Las plataformas de Gestión de Ideas enfocadas a redes sociales son idóneas cuando se quiere fomentar la integración, interacción entre las personas, crear lazos entre los empleados, fidelizar clientes. Son muy apropiadas para concursos puntuales abiertos, campañas de promoción. Por otra parte, como ya se ha destacado, aunque suelen obtener ideas numerosas, muchas pueden ser de poca calidad cuando responden a peticiones abiertas, y una cantidad excesiva puede aumentar la dificultad de evaluarlas así como la detección de las ideas verdaderamente valiosas. Además, los sistemas de voto a menudo pueden hacer perder la objetividad de la votación (se vota por afinidad con los autores de las ideas, por acceder a las ideas más votadas e ignorar las restantes) y no se identifican las ideas más valiosas.

¹⁰ The Forrester Wave™: Innovation Management Tools, Q3 2013

Las plataformas orientadas a obtener resultados de negocio concretos respondiendo a desafíos o campañas suelen tener mejor desarrolladas las capacidades para seleccionar públicos objetivos, definir los criterios de evaluación, seleccionar las ideas, comunicar la situación del reto, dar indicadores de negocio de la situación del desafío y éxito del mismo, es decir, la gestión del proceso desencadenado. Como desventaja hay que decir que en algunos casos suelen ser más deficientes en las capacidades para permitir interactuar a los participantes y generar comunidades. No son adecuadas cuando se quiere solicitar ideas a público abierto, es decir, que no se tiene registrado previamente.

En general, herramientas que nacieron con uno de estos dos estilos han ido desarrollando funcionalidades para dar respuesta a los dos focos extremos indicados: fomentar la colaboración y obtener ideas para resultados concretos de innovación.

En el caso de que se haya optado por una estrategia de innovación que incluye la innovación abierta (*Open Innovation*¹¹, es decir contando con talento externo y localizado en cualquier parte) es esencial que se cuente con mecanismos para:

- Facilitar o impedir la participación de personal externo, evaluando las posibilidades de cooperación y de competición entre participantes.
- Evaluar exhaustivamente todas las propuestas, pues el compromiso a asumir es muy relevante.
- Si es un concurso, asegurar la privacidad de las ideas y de las reglas para respetar la propiedad de los autores.

La innovación abierta muchas veces abre la posibilidad a los aportadores de iniciativas a participar en el negocio (en el desarrollo o en la comercialización de los productos o servicios resultantes) o incluso a desarrollar la iniciativa completamente con inversiones por parte de la empresa que solicita las ideas.

2.4.3. Mercado actual de las Plataformas de Gestión de Ideas

La oferta de plataformas que pueden dar soporte recurrente a un proceso de Gestión de Ideas o a servicios relacionados con la innovación y generación de ideas, es significativa y responde ampliamente a la demanda que existe, pudiéndose encontrar casi un centenar de soluciones en el ámbito internacional, con una nutrida presencia de herramientas españolas muy bien valoradas e implantadas.

El mercado internacional está liderado por productos tales como **Spigit, Hype Innovation, Brightidea, Imaginatik, Qmarkts, CogniStraemer, InnoCentive, Inno360**¹², en su mayoría empresas estadounidenses, aunque hay algunas europeas, israelitas y canadienses¹³.

¹¹ Open Services Innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era, by Henry William Chesbrough

¹² Ver anexo de referencias web de plataformas de gestión de ideas

¹³ The Forrester Wave™: Innovation Management Tools, Q3 2013

En España, los productos de mayor difusión son los desarrollados y comercializados por empresas nacionales: **Sage Innova** (anteriormente **Hominex**), **Ideas4All**, **OpenIdeas (Isoco)**, **Antara**, **Soft4Crit**, **Easycrit**, y otras desarrolladas por empresas de servicios profesionales tales como **Atos Origin**, **Everis**. Algunas de estos productos se están comercializando en otros países, como es el caso de **Sage Innova** e **Ideas4All**.

Además de estos productos, que dan soporte a un proceso propio de las empresas, existe una oferta de sitios web de innovación¹⁴ que permiten solicitar propuestas para resolver desafíos complejos (especialmente en alta tecnología, ámbitos científicos) o para concursos puntuales. En el caso de los desafíos complejos, donde lo que se busca es talento externo y de forma global, las propuestas no son públicas, los sistemas de retribución son acordes a la complejidad del tema planteado, el tema de las patentes se trata adecuadamente, y lo que contratan las empresas demandantes de las ideas son servicios puntuales para lanzar sus desafíos. La plataforma líder, en este caso, es **Innocentive**. Para concursos puntuales, abiertos a todo público, se puede destacar, en España, a **Ideas4All**.

Un movimiento que se está dando en este mercado es la entrada de empresas que tienen productos y servicios de PPM¹⁵ (*Project Portfolio Management*) y PLM¹⁶ (*Product Lifecycle Management*) y que están incorporando plataformas de Gestión de Ideas para completar su ciclo de gestión. Ejemplo es el acuerdo entre Hype y Sopheon.

2.5. BENEFICIOS Y ASPECTOS CRÍTICOS EN LA AMPLIACIÓN DE FRONTERAS PARA OBTENER IDEAS

Los principales beneficios de la implantación de un proceso automatizado de gestión de ideas al negocio que promueva y obtenga ideas de nuevas fuentes, más allá de las fronteras de las áreas que tienen esta competencia y en paralelo con otros métodos habituales de innovación, son:

- Aumentan las oportunidades de innovar en todos los ámbitos (productos, servicios, procesos, sistemas, modelos de negocio, sistemas financieros) al objeto de incrementar ingresos, rentabilidad y competitividad.
- Facilitan el desarrollo de una actitud de innovación en las organizaciones.
- Permiten utilizar y descubrir el talento interno y/o externo.
- Motivan al personal, incrementando su sentido de pertenencia y reforzando la fidelización; mejoran la relación con los clientes; refuerzan lazos con nuestros proveedores, *partners*, y consultores.
- Ayudan a identificar nuevas vías de comercialización de productos y servicios, incluso de reingeniería y estudio de situación de la empresa.

¹⁴ Ver anexo de referencias web de sitios de innovación

¹⁵ Proceso de adquisición ordenada y caracterización de información de proyectos, de acuerdo a ciertos criterios establecidos, estratégicos y de negocio, enfocado a la priorización de su ejecución, dentro de una organización.

¹⁶ Proceso que administra el ciclo de vida completo de un producto desde su concepción, pasando por su diseño y fabricación, hasta su servicio y eliminación, habitualmente basado en software específico.

Sin embargo, existen ciertos aspectos críticos y riesgos que deben ser tenidos en cuenta para asegurar el éxito de la implantación¹⁷, estos son:

- ✓ Barreras culturales, tecnológicas, físicas para que los colectivos puedan o estén dispuestos a aportar sus ideas.
- ✓ Falta de apoyo de la Dirección.
- ✓ Existencia de *tribus* que imponen reglas difíciles de superar
- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Ausencia de posibilidad de dar incentivos para motivar el aporte de ideas, aunque sea en forma de reconocimiento.
- ✓ Recursos insuficientes para la gestión del proceso.
- ✓ Aspectos legales.

Las experiencias de empresas que han implantado un proceso bien definido de esta índole, identificando objetivos empresariales concretos para el mismo, contemplando que esté alineado con la estrategia y organización de la empresa, dotándolo de los recursos necesarios y que han hecho un seguimiento de los resultados de las mismas, permiten señalar que los ingresos obtenidos por las ideas puestas en marcha han superado sus costes de automatización e implantación del proceso. Asimismo han constatado que los beneficios cualitativos (desarrollo de actitud innovadora y colaboradora, mejora del clima, satisfacción de clientes) han satisfecho las expectativas.

2.6. EJEMPLOS DE EMPRESAS QUE HAN IMPLANTADO SISTEMAS DE GESTIÓN DE IDEAS

En el ámbito internacional, liderado también por empresas de Estados Unidos que fueron las precursoras, el inicio se dio en grandes empresas de consumo, tecnología, telecomunicaciones, que empezaron solicitando ideas a sus consumidores para mejorar productos y servicios (**Procter&Gamble, Dell, GE, BT, PepsiCo**).

Las empresas, al igual que ocurre en España, identificaron que estas iniciativas eran más valiosas, si de innovación se hablaba, empezando con sus propios empleados, es decir, en ámbitos más controlados, pues los sistemas abiertos iniciales daban lugar a miles de ideas difíciles de evaluar y con poca calidad. Incluso ha habido casos en los que concursos abiertos provocaron problemas de imagen por deficiencias en la gestión como en el caso de PepsiCo, por fraude por parte de participantes y mala comunicación por parte de la empresa.

Es frecuente, como se ha comentado, la utilización de estas plataformas para dar soporte a actuaciones de Innovación Abierta y el público al que se dirigen son típicamente expertos, investigadores, emprendedores, y universidades¹⁸.

¹⁷ The Open Innovation Revolution: Essentials, Roadblocks, and Leadership Skills Stefan Lindegaard, Guy Kawasaki

Por sectores en el ámbito internacional, entre las empresas que han implantado sistemas de Gestión de Ideas se encuentran:

- Energía, telecomunicaciones y tecnología: GE, BT, Adobe, Dell, Cisco, Logica (actual CGI), Sony.
- Servicios financieros: American Express, CitiGroup.
- Farmacéuticas: DuPont, Merck, Pfizer
- Consumo, alimentación, entretenimiento: Procter&Gamble, Coca Cola, Heinz, Kraft, PepsiCO, Walmart, Warner Bros, Campbell, Starbucks.

General Electric (GE) tiene varios desafíos para obtener ideas para mejorar el medio ambiente, la eficiencia energética y encontrar nuevas tecnologías para este sector, con un compromiso inversor para desarrollar estas tecnologías. En su concurso *"Powering Your Home"*, cuya cifra de compromiso es de 200 millones de dólares, más de 70.000 personas visitaron el sitio aportando 800 ideas y unos 10.000 comentarios desde su lanzamiento¹⁹.

La operadora de telecomunicaciones **BT** tiene en funcionamiento un sistema de gestión de ideas abierto a empleados y clientes desde 2005. En un informe de 2010 se detalla que se han recibido, desde su implantación, unas 10.000 ideas, y aunque no hay datos de cuántas ideas se han puesto en ejecución, los resultados económicos han sido de unos 100 millones de libras esterlinas (aproximadamente unos 120 millones de euros), además, se lograron otros beneficios como es el aumento de satisfacción y retención de clientes así como una mayor involucración de sus empleados en los procesos de innovación²⁰.

Campbell, a pesar de estar también en el sector consumo, tiene una orientación centrada en la búsqueda de ideas de innovación y es muy rigurosa en los acuerdos sobre patentes, compensación, etc. pero no es nada atractiva para invitar a la participación. En su web se solicita que se envíe firmado un acuerdo acompañando la idea y una solicitud, pero informa que la respuesta puede tardar unos seis meses, lapso en el cual el participante no tiene ninguna información de lo que está pasando con su propuesta.

Un caso que lleva años funcionando con éxito es el sistema denominado **Kai'zen** en las fábricas de Toyota. Aunque algunos analistas no lo consideran un sistema de innovación, sino de mejora continua, lo cierto es que la empresa logra implantar anualmente unas 700.000 ideas provenientes de sus empleados, cuya implementación supone unos 70 millones de dólares de ahorro, con lo que logra aumentar la calidad y bajar los precios a sus clientes. Su éxito después de años funcionando radica, entre otros factores, en un proceso rigurosamente definido e implantado, su sistema de motivación y sus programas de formación que incluyen la capacitación de mandos intermedios para que sean capaces de promover, recibir y poner en marcha las ideas²¹.

¹⁸ <http://www.15inno.com/>

¹⁹ <http://challenge.ecomagination.com/home>

²⁰ http://www.brightidea.com/pdf_casestudy/casestudy_bt.pdf

²¹ The suggestion system is no suggestion- Gemba Research- Jon Miller

Starbucks es un ejemplo de sollicitación de ideas para crear una red social de clientes, es decir, sus logros se miden más por las interacciones que por las innovaciones puestas en marcha. Se considera un éxito como campaña de marketing pero no así de innovación²².

En España, la implantación de procesos o de plataformas de Gestión de Ideas se inició entre finales de 2009 y principios de 2010. Se ha dado el caso, al igual que en el ámbito internacional, de empresas que han implantado herramientas sin analizar en profundidad su proceso de gestión y han tenido que recapacitar en este sentido, e ir formalizando y mejorando el mismo para poder lograr resultados rentables y recurrentes.

En general las empresas españolas se han decantado por soluciones nacionales o desarrollos propios, pues si bien hay empresas que empiezan a distribuir o representar productos de otros países, por ahora no han tenido la capacidad de asegurar los servicios y apoyo a la implantación como lo hacen las nacionales.

Por otro lado, también se da el caso de empresas que utilizan desarrollos propios, en general resultado de la adecuación de otras herramientas de colaboración de las que ya disponían, para dar soporte a su proceso de gestión de ideas.

Por sectores se pueden mencionar las siguientes empresas que han implantado un sistema de Gestión de Ideas, en general para sus empleados, y en algunos casos, para clientes:

- ◆ Agua, energía y construcción: Canal de Isabel II Gestión, Acciona, Agbar, Endesa, Repsol.
- ◆ Servicios financieros y seguros: Bankinter, La Caixa, DKV, Mapfre, Mutua Madrileña, Sabadell, Lagun Aro, Liberty, Banesto, Bankia, BBVA.
- ◆ Telecomunicaciones: Vodafone, Euskatel, Orange.
- ◆ Servicios profesionales y tecnológicos: Redsys, Everis, Ingeteam, KPMG, PriceWaterhouseCoopers, Tecnom, KPMG, Altran, Ikerlan.
- ◆ Alimentación y bebidas: Heineken, Nestlé, Campofrío, Leche Pascual.
- ◆ Farmacia y salud: Abbot, MSD, Sanitas.
- ◆ Sector público: Gobierno Foral de Navarra, Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, Ayuntamiento de Santander.

Prácticamente todas las empresas, a través de su participación en distintos foros, muestran satisfacción por los logros de los sistemas implantados, ideas implementadas, involucración de los empleados y beneficios obtenidos.

²² <http://mystarbucksidea.force.com/>

Repsol implantó un sistema de Gestión de Ideas para todos los empleados del grupo, en noviembre de 2011. A septiembre de 2012 había lanzado ya ocho campañas de ideas en distintas divisiones donde han participado más de 15.000 empleados, con casi 3.000 ideas y sugerencias de las cuales han surgido varias decenas de proyectos para su desarrollo posterior²³. En 2013, unificó la plataforma para que fuera corporativa, logrando más de 5.000 usuarios y 1.500 ideas en los primeros 15 días.

En el caso de **Tecnocom**, su objetivo primordial es obtener ideas de nuevas soluciones tecnológicas para ofrecer a sus clientes, proponiendo retos definidos por un Comité formado por directivos que representan las distintas unidades de negocio y sectores, coordinado por el Departamento de Innovación. Antes de la implantación del proceso, se hizo un riguroso plan de negocio que analizaba todos los costes, incluyendo tiempo de participación y beneficios esperados; este plan de negocio ha resultado un éxito. Uno de sus primeros desafíos, dirigido a todo el personal tecnológico, ha tenido un carácter transversal, implicando a todos los sectores, unidades de negocio y geografías, centrado en la propuesta de soluciones para *"Smart Cities"*. Un porcentaje elevado de las ideas aportadas, un 20%, fueron consideradas de valor para el crecimiento del negocio.

Desde abril de 2010, **Mutua Madrileña**, compañía de seguros, cuenta en su *intranet* con una red social de ideas, a la que tienen acceso sus 1.800 empleados para seleccionar las mejores propuestas entre las más populares e implementar las que más contribuyan a los objetivos estratégicos de la entidad.

En el año 2012, Mutua Madrileña, satisfecha con los buenos resultados de la red interna, con una participación del 97%, ha implantado una red de innovación abierta para clientes, *"Soy Innovador"*, considerada como un éxito por los resultados obtenidos desde su lanzamiento.

Banesto abrió *Innobanesto* en octubre de 2010, una plataforma social interna para que sus empleados se involucren en la entidad y aporten ideas para la mejora e innovación del banco y su posterior relación con los clientes. En ella se recogen ideas, opiniones, además de las reacciones -en forma de votos- ante las propuestas. Aquellas ideas más votadas pasan posteriormente a un comité de análisis, que valora qué medidas podrían ser implantadas. Según los datos del 2011, se han propuesto más de 500 proyectos y en ese año se abrió a los mismos clientes del banco²⁴.

EMASESA, en la jornada de Innovación de AEAS de diciembre de 2010, expuso su *Concurso de ideas*, consistente en un proceso interno y voluntario de captación de ideas no enfocadas y evaluables por un panel de expertos, para la generación de proyectos que, de forma genérica, añadiesen valor a la empresa. En enero de 2014, su página web²⁵ hace referencia al concurso vigente, en formato abierto al público.

En el caso de las administraciones públicas se suele utilizar para recoger ideas y sugerencias de ciudadanos sobre determinados temas, como es el caso del concurso de la ciudad de Santander para su proyecto de *Smart City*, o el caso del Gobierno de Navarra, para recoger ideas de distintos proyectos en los que quiere contar con la participación ciudadana, como puede ser el diseño de su portal *Open Data*.

²³ <http://innovationagora.ideas4all.com/> y <http://es.slideshare.net>

²⁴ <http://noticiasbancarias.com/bancos/19/05/2011/banesto-piensa-en-su-clientela-para-participar-en-innobanesto/1245.html>

²⁵ www.aguasdesevilla.com

3. La Gestión de Ideas en Canal de Isabel II Gestión



La implantación de cualquier proceso de negocio siempre implica una adecuación del mismo al modelo, a la organización y a la cultura empresarial. En el caso de la implantación de un proceso de Gestión de Ideas, esta adecuación resulta aún más ineludible pues, además de tener que lograrse los objetivos de rentabilidad y éxito asociado a todo proyecto, tiene un impacto directo en la motivación de los empleados y en el clima de la empresa.

Este tipo de iniciativa debe abordarse con el mayor rigor posible pues si no se plantea correctamente en su inicio es muy difícil remontar la situación y tener una segunda oportunidad.

Para su diseño es importante analizar los aspectos críticos y riesgos a tener en cuenta para poder superarlos (Ver epígrafe 2.5 *Beneficios y aspectos críticos en la ampliación de fronteras para la obtención de ideas*).

Canal de Isabel II Gestión ha sido muy consciente de esta situación al definir los objetivos del proceso. En este capítulo se describe cómo se ha adaptado el mismo al carácter propio de la empresa. También se espera reflejar, tanto en este capítulo como en los siguientes, cómo esta preocupación sigue siendo una constante que sirve para que el proceso esté en continua evolución, incorporando mejoras en el mismo con las lecciones aprendidas en cada campaña de captación de ideas.

3.1. ANTECEDENTES Y OBJETO

3.1.1. Hacia la Gestión de Ideas

Los primeros pasos hacia la Gestión de Ideas en Canal Gestión se dan en 2004 cuando la empresa decide crear la Subdirección de Investigación, Desarrollo e Innovación, y dotarla de medios y estructura para desarrollar un Plan de I+D+i con nueve líneas de investigación, desarrollo e innovación.

Desde ese momento, la Subdirección de I+D+i pone en marcha distintas iniciativas cuyo objetivo es la creación de un sistema sólido para la Gestión de la Innovación dentro de la empresa.

Así, además del Plan de I+D+i, se elabora la instrucción técnica IT 466 **Gestión de I+D+i**²⁶, que incluye la definición de los procesos de gestión de los proyectos de I+D+i y constituye el vehículo de comunicación mediante el cual todas las áreas de la empresa pueden presentar fácilmente proyectos de innovación.

Esta iniciativa, si bien tiene un carácter reducido en cuanto a la participación directa de los empleados, pone de manifiesto la importancia que para la Subdirección de I+D+i tiene desde el primer momento la inclusión de todas las áreas de Canal Gestión en la labor de innovación.

Posteriormente se han llevado a cabo distintas iniciativas encaminadas a sistematizar cada vez más la labor de innovación, e implicar al personal de Canal Gestión en las labores de I+D+i, bien a través de la información sobre los proyectos realizados, bien a través de iniciativas abiertas a su participación.

²⁶ La IT 466 unifica la IT 399 Revisión y mantenimiento del Plan de I+D+i de Canal de Isabel II, y la IT 400 Gestión de Proyectos de I+D+i

Entre las distintas iniciativas y actividades realizadas destacan:

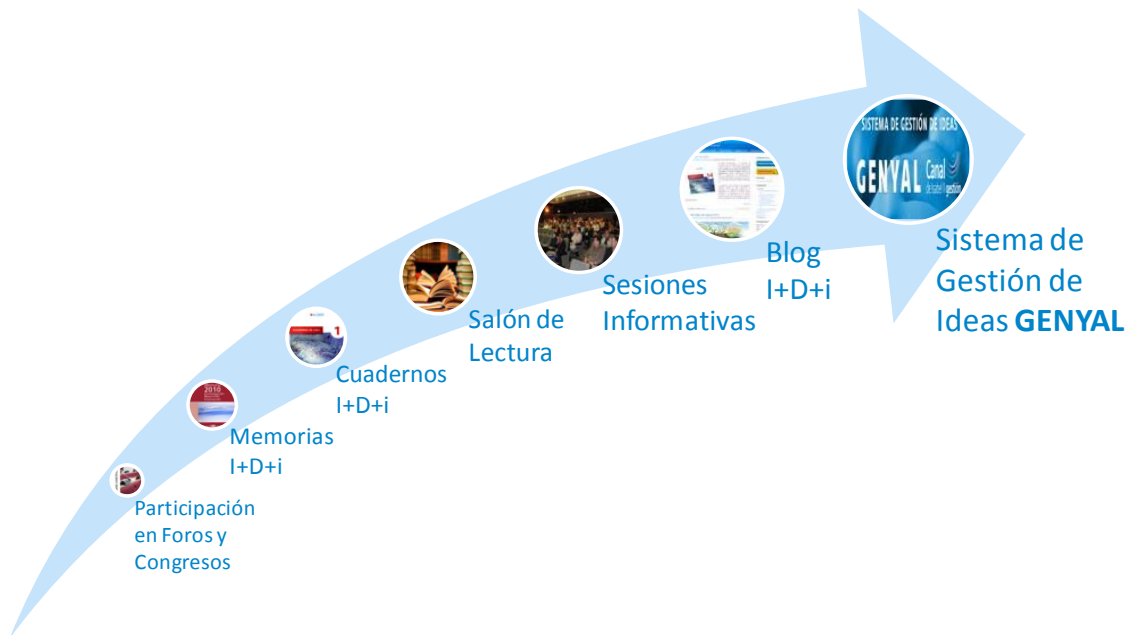
- **Memorias de I+D+i**, resumen anual de la actividad de I+D+i dentro de la empresa.
- **Cuadernos I+D+i**, se trata de publicaciones con un alto contenido científico y técnico sobre los proyectos más significativos que se realizan dentro del área de I+D+i en Canal de Isabel II Gestión. Tienen difusión interna y externa.
- **Salón de lectura**, con sesiones en las que participa el personal de I+D+i y ocasionalmente personal de otras áreas e, incluso, personal externo a la empresa. El objeto es poner en común libros, documentos, informes, etc. que son de interés para el cometido de I+D+i o para aquellos involucrados en la innovación. Su objetivo es compartir conocimiento entre los miembros del área así como mantenerse al día del Estado del Arte de I+D+i en el sector del agua urbana.
- **Comisión de I+D+i**, desde el año 2010 viene funcionando la Comisión de I+D+i. Esta comisión, integrada por directivos de la entidad, se encarga de proponer nuevos proyectos innovadores y de valorar y aprobar las iniciativas presentadas, así como de analizar y decidir en los asuntos referentes a la innovación dentro de la empresa.
- **Blog de I+D+i**, se trata de una iniciativa *online* para que los empleados de la empresa tengan un lugar donde informarse y compartir artículos referentes a la actividad de I+D+i en el sector del agua urbano y en otros sectores de interés para la misma. La publicación de artículos está abierta a cualquier participante en la iniciativa con ganas de compartir noticias y/o proyectos que le parezcan interesantes para el resto de sus compañeros. Este Blog tiene incorporado un Buzón de Ideas para que los empleados que tienen acceso al mismo puedan aportar ideas de innovación, aunque para la Subdirección de I+D+i no ha resultado relevante el movimiento del mismo.
- **Sesiones Informativas**, se trata de sesiones presenciales destinadas a presentar a todas las áreas de la empresa los proyectos más significativos realizados dentro del área de I+D+i y de otras áreas de Canal Gestión. Se vienen realizando entre 3 y 4 por año. Son foros para compartir y debatir, y desde allí crear las condiciones para continuar innovando.
- **Participación en foros y congresos**, la participación en foros y congresos tanto a nivel nacional como internacional permite no solo la difusión de la labor innovadora llevada a cabo dentro de la empresa, sino también la posibilidad de mantenerse informado sobre el estado del arte de la innovación en el sector y de realizar nuevos proyectos en colaboración con distintas entidades.

Aun con todas estas iniciativas en marcha en Canal Gestión existía la inquietud de fomentar, aún más, esa cultura innovadora corporativa que permitiera participar e implicar a todo el personal, independientemente de su área de trabajo y su nivel jerárquico, en la búsqueda de ideas innovadoras para la mejora de la actividad empresarial. Se veía la necesidad de contar con el conocimiento, experiencia e inquietudes de este personal para identificar y proponer soluciones concretas a problemas o posibilidades de mejora, ya sea en procesos, servicios, sistemas, etc. También se identificaba como oportuno poder recoger posibles propuestas de proyectos de innovación para ser profundizadas por la propia Subdirección de I+D+i. En definitiva, se pretendía incluir a toda la empresa como fuente de ideas a incorporar en el Ciclo de Innovación, lo que se refleja en la figura 8.

FIGURA 8. LAS IDEAS EN EL CICLO DE INNOVACIÓN DE CANAL DE ISABEL II GESTIÓN



La aparición de herramientas informáticas facilitadoras de la gestión de ideas que permiten implantar un método, utilizar técnicas y establecer procedimientos formales para promover de forma rigurosa la aportación de ideas enfocadas a resolver problemas o retos concretos por parte de amplios colectivos y su posterior gestión (evaluación, selección...), resultó ser un factor decisivo para llevar adelante esta iniciativa, que implica un paso más en el proceso de Gestión del Conocimiento de la empresa. Se denominó **Sistema de Gestión de Ideas Genyal**, y su desarrollo se inició en 2010. Actualmente constituye el punto hacia el que se orienta la Gestión del Conocimiento en la empresa. La figura 9 refleja la evolución de la Gestión del Conocimiento en Canal Gestión.

FIGURA 9. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA INNOVACIÓN EN CANAL GESTIÓN. EVOLUCIÓN

3.1.2. Objeto del Sistema Genyal

El Sistema *Genyal* tiene como objeto ampliar las fronteras de la innovación más allá de las áreas responsables de la innovación y desarrollo, para promover la generación de ideas que respondan a desafíos específicos entre todo su personal, independientemente de su área de trabajo y nivel jerárquico e incluso pudiendo hacer participar a personal de empresas externas involucradas en los procesos o proyectos de la entidad.

El Sistema de Gestión de Ideas *Genyal* está concebido como una actividad transversal y permanente en Canal Gestión, siendo la Subdirección de I+D+i quien se responsabiliza de la promoción y coordinación de las actividades relacionadas con el mismo, pues se considera una línea más de innovación. Es decir, a esta actividad se le da la misma relevancia, en prioridad y dedicación, que a los restantes proyectos que se desarrollan en la unidad.

En el inicio, el programa se lanzó con la implementación de un proceso automatizado que facilitaba el diseño y ejecución de campañas, dirigidas a amplios colectivos preseleccionados de la empresa, para la obtención de ideas de innovación que respondieran a desafíos concretos (Campañas Extensivas). A medida que se fue ganando experiencia, y logrando la participación del personal en las mismas, se identificó la oportunidad de hacer sesiones con grupos más reducidos, empleando técnicas específicas de ideación, lo que ha dado lugar a las Campañas Intensivas.

En esta línea, la Subdirección de I+D+i, además de atender a la eficacia del sistema desde el punto de vista de dar respuesta a los retos que motivan las campañas, ha asumido el compromiso de conocer y evaluar diferentes técnicas de promoción y generación de ideas de aplicación en el campo de la innovación en el panorama nacional e internacional. Es decir, que se espera que pueda seguirse introduciendo técnicas que colaboren para lograr, cada vez más, la involucración del personal en las actuaciones de innovación de la empresa.

Es de destacar que este proyecto ha tenido, desde su gestación, el apoyo de la Dirección, lo cual contribuyó a facilitar su lanzamiento y actual desarrollo.

3.2. OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS

Atendiendo a los antecedentes, los objetivos que se planteó Canal Gestión para este proyecto, se pueden resumir en:

- ◆ Afrontar retos concretos y enfocados a resultados de negocio
- ◆ Cimentar iniciativas y proyectos de innovación y mejora
- ◆ Fomentar la cultura empresarial de innovación corporativa

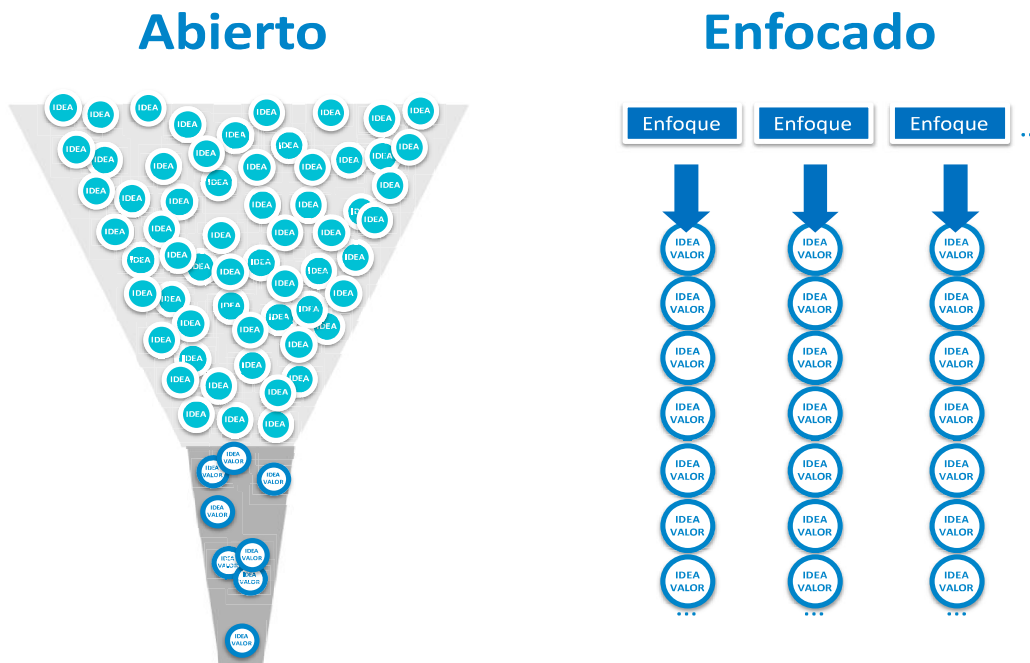
La empresa ha establecido unas líneas de actuación específicas para implantar su Sistema de Gestión de Ideas acorde con las estrategias de innovación empresarial, así como en concordancia con sus políticas organizativas.

En una primera etapa se marcó el alcance en la solicitud de ideas enfocadas a:

- Búsqueda de soluciones a problemas existentes, detectados por distintas áreas operacionales de la empresa.
- Mejoras sobre productos, servicios y procesos de impacto en el aumento de la calidad del servicio, de la rentabilidad de la empresa, la satisfacción del cliente o la productividad en las operaciones.
- Identificación de oportunidades e iniciativas de I+D+i.

La solicitud de ideas se enmarca en campañas, dando pautas para enfocar las ideas, es decir, procediendo a solicitar ideas que respondan a objetivos concretos decididos por la Comisión de I+D+i o por la Dirección, en lugar de requerir ideas de índole general. Está demostrado que la solicitud de ideas en el marco de desafíos concretos, y con la inclusión de estos enfoques que orientan a los participantes, probablemente da lugar a la obtención de menos ideas, pero de más calidad que en procesos abiertos.

FIGURA 10. CAMPAÑAS ABIERTAS VS. ENFOCADAS



Cada campaña es liderada por un Jefe de unidad cuya área se vea afectada por el reto propuesto y sea responsable de la implantación de las iniciativas que se generen y sean aprobadas. Su implicación y liderazgo ayudan a asegurar el éxito de la campaña y pone de manifiesto la importancia del sistema para la empresa.

La participación se hace por asignación y bajo invitación (es decir, convocatorias cerradas) con objeto de maximizar la obtención de resultados, con una selección precisa de los participantes más adecuados al reto planteado, y de asegurar la implicación progresiva de todo el personal en la innovación, independientemente de su área funcional y nivel en la estructura.

Esta participación se motiva y reconoce a través de una comunicación personalizada con los participantes desde el lanzamiento y a lo largo de toda la campaña.

La evaluación se hace con máximo rigor mediante un grupo escogido de evaluadores, con objeto de seleccionar y generar propuestas realistas y de valor para el negocio.

Se considera que el programa debe ser objeto de una constante evolución, introduciendo las mejoras o nuevas técnicas que se vayan identificando que puedan ir generando y diseminando la actitud innovadora en todos los estamentos de la empresa.

Para asegurar el éxito del sistema es fundamental contar con el compromiso de la estructura directiva de la empresa durante todo el proceso, ya que tiene la capacidad de decisión en el desarrollo de la innovación y en la puesta en marcha de las propuestas que surgen del mismo:

- **Comité de Dirección:** Responsable último de la decisión respecto a las ideas a implantar.
- **Comisión de I+D+i:** Constituido por directores y subdirectores de funciones operativas y de calidad, decide sobre las campañas a lanzar a partir de las propuestas del Coordinador General del Sistema.
- **Coordinador General del Sistema Genyal:** Responsable de proponer campañas y coordinar el desarrollo del programa en su globalidad.

3.3. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE IDEAS EN CANAL GESTIÓN

La implantación de un sistema de Gestión de Ideas implica:

- El diseño y puesta en marcha de un proceso que asegure el método a emplear y otorgue el rigor necesario en las actuaciones a emprender. Incluye el establecimiento de los resultados concretos a obtener en cada actuación del proceso.
- La determinación de una estructura organizativa, identificando los actores que participarán en el proceso y sus responsabilidades.
- La toma de decisión sobre las herramientas y técnicas que se utilizarán para emprender las actividades con la mayor productividad posible.
- La definición de los indicadores que permitirán medir el proceso y sus resultados, el cumplimiento de objetivos, su rendimiento y facilitarán la mejora continua del proceso.

El proceso diseñado por Canal Gestión, cuyas actividades y resultados principales se pueden ver en la figura 11, responde a las líneas específicas que la empresa se ha marcado para la consecución de ideas innovadoras y de su objetivo de expansión de una actitud innovadora para aprovechar el talento de sus empleados (y en ocasiones, el de sus *stakeholders*), con objeto de mejorar la calidad del servicio prestado.

Cada actividad del proceso está orientada a generar resultados específicos, como se describe en la figura 11, obteniendo como resultado final propuestas de innovación implementadas, generando de ese modo, beneficios sobre el funcionamiento de la empresa.

En la actualidad se han establecido y están en funcionamiento dos modalidades de Campañas, **Extensivas** e **Intensivas**, con un denominador común, la obtención de propuestas enfocadas a resultados a partir de ideas aportadas por personas de distintas áreas de la empresa.

Ambos tipos de campañas se adaptan al proceso indicado y se diferencian por los medios utilizados, los recursos asignados y las técnicas empleadas para la promoción y generación de ideas. Las dos técnicas son combinables entre sí para afrontar retos determinados, como el caso de lanzar una campaña intensiva para el desarrollo de una propuesta generada en una campaña extensiva.

Las principales características de cada modalidad de campaña se especifican en la tabla 3, y en capítulos siguientes se profundiza en ambas, con mayor detalle.

FIGURA 11. PROCESO DE GESTIÓN DE IDEAS EN CANAL GESTIÓN



TABLA 3. MODALIDADES DE CAMPAÑA

Características	Campañas Extensivas	Campañas Intensivas
Medios	Plataforma Web con herramienta específica de Gestión de Ideas	Reuniones presenciales utilizando técnicas específicas de ideación
Nº participantes	Numeroso, unas 100 personas más equipos de coordinadores, evaluadores	Pequeños grupos, 10 a 14 personas, incluyendo dinamizadores y líder
Técnicas	Promoción de la generación de ideas que respondan a enfoques concretos dirigida a un amplio colectivo de personas	Synectis, técnica de ideación, que se utiliza con la finalidad de obtener una solución a un problema específico planteado
Duración	De 2 a 4 meses, dependiendo de tiempos necesarios de preparación de la campaña, aportación de ideas, evaluación y decisión	Una o, eventualmente, dos sesiones de una jornada
Resultados	Múltiples propuestas en cada campaña que darán lugar a la implantación de las mismas, proyectos de desarrollo de las mismas o proyectos de innovación	Una o dos propuestas que respondan al objetivo de la campaña y que darán lugar a su implantación

3.3.1. Herramientas implantadas

Plataforma Web

Para decidir sobre la plataforma de Gestión de Ideas a utilizar se solicitaron propuestas económicas y técnicas a proveedores de este tipo de herramientas, identificados por el equipo de Canal Gestión en el mercado español. Estas propuestas fueron objeto de un análisis detallado, que se llevó a cabo conjuntamente con la Subdirección de Sistemas de Información, utilizando criterios que correspondían a los objetivos, enfoque y requisitos de la empresa para esta iniciativa.

De esta valoración surgió la adquisición, en modo *SaaS “software as a service”*, de la plataforma Hominex (ahora **SAGE**) actualmente implantada, por su adecuación al enfoque de Canal Gestión para este tema, y que logró la mayor puntuación según los distintos criterios utilizados, funcionales, tecnológicos y económicos.

Los aspectos mejor valorados fueron los siguientes:

- La posibilidad de hacer campañas y el concepto de enfoques que ayuda a la inspiración de los participantes.
- Colectivo a participar, preseleccionado y convocado por invitación cerrada.
- Flexibilidad para las evaluaciones.
- Facilidad de uso.
- Flexibilidad para su personalización.
- Aportación, por parte del proveedor, de un método experimentado para la gestión de la innovación.

Es de resaltar que la plataforma, el equipo del proveedor y los métodos aportados han satisfecho hasta la fecha las expectativas de Canal Gestión, siendo un factor importante para el éxito del programa.

Técnica de ideación

La técnica de ideación empleada hasta la fecha ha sido *Synectics Problem-Solving*[®] (en adelante *Synectics*), la cual se ha adecuado a requisitos de Canal Gestión, para su uso.

Las sesiones de invención que se plantean son actividades de innovación que sacan el máximo partido de las diferentes visiones de un equipo multidisciplinar y de las metodologías punteras en innovación, para encontrar alternativas creativas a los retos; suponen pues, una aproximación metodológicamente madura, de colaboración en equipo y práctica en torno a una jornada.

En las sesiones se emplean fases de pensamiento divergente (apertura creativa de posibilidades) y convergente (aterrizaje de las ideas y transformación en proyectos), junto con excursiones mentales y provocaciones para generar nuevas vías de exploración que puedan ser plasmadas en conceptos que, además de novedosos, sean factibles, eficaces y se puedan implantar.

Se han incorporado técnicas y herramientas creativas de última generación utilizadas en otros campos de investigación para asegurar la máxima creatividad ajustada a los problemas que en cada caso se planteen. El proceso está cuidadosamente pensado para asegurar que las grandes ideas (que habitualmente pasan desapercibidas) sean seleccionadas y desarrolladas.

3.3.2. Descripción de las Campañas Extensivas

Las Campañas Extensivas son las que se dirigen a amplios colectivos de la empresa para la obtención de múltiples iniciativas que respondan a desafíos concretos.

En los siguientes epígrafes se describe este tipo de campaña con sus características, sus actores, su proceso y sus resultados.

Características de las Campañas Extensivas

Las Campañas Extensivas se ejecutan a través de una plataforma Web y se caracterizan por:

- Grupo de participantes numeroso, aproximadamente 100 personas por campaña, de las 2.600 que forman la empresa. Este número se considera adecuado para facilitar la comunicación y la interacción personalizada con todos los participantes.
- Se incluyen personas de todas las áreas y de todos los niveles jerárquicos, dando mayor peso al área o áreas de la empresa directa o indirectamente relacionados con el reto o desafío propuesto.
- Involucración de personas con nivel alto en la estructura en el rol de Promotor (ver epígrafe *Actores en las Campañas Extensivas*), pues juegan un papel relevante para asegurar el compromiso del personal en las campañas y motivar la aportación de ideas.
- Utilización de enfoques en la campaña, para orientar a los participantes a la hora de generar ideas; esta técnica es esencial para obtener ideas de calidad y que se ajusten a los objetivos de la campaña.
- La participación se considera parte del trabajo de las personas seleccionadas y una tarea para la cual cuentan con un tiempo recomendado y asignado.
- Ejecución de una sesión inicial presencial de ideación para la inclusión en la plataforma de las primeras ideas, a la que se invita a un número reducido de participantes.
- Comunicación continua a los participantes por parte de los coordinadores, motivando, informando y asesorando durante el desarrollo de las diferentes fases de la campaña.
- La participación en sí consiste en la aportación de ideas al conjunto de los usuarios autorizados de la plataforma, permitiendo incluso la anotación de comentarios a las ideas.
- Las evaluaciones se plantean en dos pasos para facilitar la eficacia y eficiencia del proceso: un filtro ágil y sencillo, en primer lugar, y evaluaciones exhaustivas de las ideas correspondientes, en segundo lugar.
- Estas evaluaciones exhaustivas dan origen a propuestas concretas en las que se agrupan ideas de carácter similar, y se elevan al Comité de Dirección, que toma la decisión final respecto a su puesta en marcha.

- Se pone especial énfasis en transmitir la idea de que no se trata de un concurso ni de un examen. Esto significa que no se premian las ideas seleccionadas. Se mantiene informados a los autores y al resto de participantes sobre la decisión de implantación de las ideas originales. En ocasiones los autores de las ideas participan en las fases oportunas del desarrollo de su idea.

Actores en las Campañas Extensivas

La implicación de los distintos actores del *Sistema Genyal* es esencial para lograr un adecuado desarrollo de cada campaña. Cada uno de ellos tiene una actuación y responsabilidad claramente definida en cada actividad del proceso, como se describe en la figura 12.

FIGURA 12. PROCESOS Y ACTORES EN LAS CAMPAÑAS EXTENSIVAS

ACTIVIDAD	ACTOR
Selección del Reto	<i>Comisión de I+D+i</i> <i>Coordinador General</i>
Diseño y Lanzamiento de Campaña	<i>Coordinador General</i> <i>Promotor</i> <i>Coordinadores equipo Genyal</i>
Aportación de Ideas y Debate	<i>Participantes</i> <i>Coordinadores equipo Genyal</i>
Evaluación	<i>Evaluadores</i> <i>Coordinadores equipo Genyal</i>
Elaboración propuestas	<i>Coordinadores equipo Genyal</i>
Decisión	<i>Comité de Dirección,</i> <i>Coordinador General</i>
Difusión	<i>Coordinadores del Sistema Genyal</i>
Implantación	<i>Unidades de negocio</i>
Seguimiento	<i>Coordinadores del Sistema Genyal</i>

Para el desarrollo adecuado de cada campaña extensiva, conociendo los fines perseguidos, se asigna:

- **Promotor**, es el responsable de liderar la campaña. Se elige el nivel de la estructura más alto posible por su visión estratégica, por su responsabilidad posterior en la puesta en marcha de las propuestas, así como por su capacidad de liderazgo y de fomentar la participación del personal. Ocasionalmente puede haber más de un promotor, dependiendo de las áreas involucradas.

La gestión de Ideas en Canal de Isabel II Gestión

- **Participantes**, son los que deben aportar, mejorar y/o comentar las ideas. Estos se seleccionan con especial atención para asegurar que se incluyen perfiles que realmente puedan aportar ideas desde diferentes ópticas tanto en el sentido funcional como jerárquico. Normalmente en cada campaña hay una o más áreas donde el objeto de la misma tiene mayor impacto. Por esta razón a las áreas implicadas, se les solicita un mayor número de asignación de personas. Se decide el número de participantes y niveles de otras áreas, en relación a su importancia numérica en la empresa, con objeto de asegurar que todas tengan presencia y puedan aportar sus ideas y/o comentarios.
- **Grupo de evaluadores**, personal de nivel medio/alto con conocimiento relacionado con el objeto de la campaña y visión global de la empresa.
- **Coordinadores de campaña**, grupo reducido de personal, seleccionado de las áreas más implicadas, con nivel medio/alto. El equipo de coordinadores de campaña se constituye con personal que tenga un conocimiento experto del tema objeto de la misma y en función de su complejidad, de forma que tenga criterios suficientes para transformar las ideas en propuestas. Algunos de ellos pueden actuar, a su vez, como evaluadores en la campaña.

Como ya se destacó, la implicación de los niveles más altos de la Dirección es fundamental para el éxito de las campañas, así se distribuyen los cometidos entre las siguientes estructuras de la empresa:

- **Comité de Dirección**, recibe las propuestas que resultan seleccionadas en la campaña y es el responsable último de la decisión sobre su implantación.
- **Comisión de I+D+i**, decide sobre las campañas a lanzar a partir de las propuestas de la Subdirección de I+D+i.

La **Subdirección de I+D+i** tiene un papel esencial en la gestión y coordinación de cada campaña del *Sistema Genyal*:

- El **Coordinador General**, función asumida por el Subdirector de I+D+i, tiene las siguientes responsabilidades:
 - Proponer a la Comisión de I+D+i las campañas a ejecutar.
 - Coordinar el desarrollo de cada campaña, una vez seleccionada, conjuntamente con los Coordinadores del *Sistema Genyal* de esta Subdirección.
- El **equipo de Coordinadores del Sistema Genyal**, tiene como responsabilidad todas las actividades de gestión y dinamización de la campaña. Participan, además, activamente, con *evaluadores y coordinadores de campaña* en las tareas de clasificación, evaluación de ideas y en la elaboración de propuestas. Se encarga además de analizar el funcionamiento del sistema y de aplicar las correcciones y/o mejoras necesarias para la consecución de los objetivos del *Sistema Genyal*.

Proceso implementado para Campañas Extensivas

Las fases principales de este proceso, según se detalla en la figura 13, están establecidas con el rigor adecuado para facilitar su desarrollo y para cada campaña se adapta la forma de emprender algunas actividades, ya sea por peculiaridades de la misma, complejidad o, incluso, por aprendizaje del funcionamiento del propio proceso que ayuda a introducir mejoras.

El desarrollo completo de cada campaña suele tener un plazo de dos a cuatro meses, dependiendo de su complejidad e incluyendo los tiempos necesarios para la toma de decisión.

FIGURA 13. ACTIVIDAD Y DETALLE DEL PROCESO EN LAS CAMPAÑAS EXTENSIVAS

ACTIVIDAD	DETALLE DE LA ACTIVIDAD
Selección del Reto	El Coordinador General eleva las propuestas de campañas alineadas con la estrategia empresarial a la Comisión de I+D+i, quien decide la campaña y el Promotor de la misma.
Diseño y Lanzamiento de Campaña	Se prepara la campaña, se seleccionan los participantes, definen enfoques, se selecciona documentación sobre el reto, se prepara la plataforma, lanzan convocatorias y se realiza una presentación oficial.
Aportación de Ideas y Debate	En esta actividad los participantes aportan sus ideas, mejoras y/o comentarios durante el plazo establecido.
Evaluación	Se realiza una primera evaluación sencilla para filtrar ideas seguida de una evaluación exhaustiva.
Preparación propuestas	El equipo de coordinadores elabora las propuestas, agrupando ideas si se conciben como oportunas, valorando sus costes de implantación y preparándolas para que sean presentadas al Comité de Dirección.
Decisión	El Coordinador General presenta el informe con todas las propuestas al Comité de Dirección, quien decide cuales pasan a implantación y asigna presupuesto.
Difusión	La decisión tomada por el Comité de Dirección se informa individualmente a los autores de las ideas.
Implantación	La implantación es responsabilidad de las unidades de negocio correspondientes.
Seguimiento	Se hace un seguimiento de las implantaciones y, según las propuestas, de la consecución de los objetivos definidos.

El diseño de las actividades responden a los objetivos fundamentales de estas campañas, es decir obtener ideas de calidad e involucrar y motivar al personal para su participación:

- La **selección del Reto** se hace a partir de las posibles campañas a lanzar que la Subdirección de I+D+i eleva a la Comisión de I+D+i para que ésta decida cual ejecutar. La selección del reto conlleva la asignación de quién será su Promotor.

Las mencionadas campañas posibles se extraen, a su vez, de una cartera creada a través de propuestas de la Comisión de I+D+i, de la Dirección General y de iniciativas, inquietudes, carencias, necesidades en la empresa u oportunidades de innovación identificadas por la propia Subdirección, tanto por su conocimiento de los procesos y tecnologías del sector como por líneas externas de investigación que pueda detectar en su tarea de vigilancia tecnológica.

La gestión de Ideas en Canal de Isabel II Gestión

- En el **Diseño de la Campaña** se detalla el objetivo de la campaña y se establece el calendario de desarrollo de la misma.

Con el Promotor de la Campaña se designa el Equipo de Coordinación, a los que se instruye en todo lo necesario para el correcto desarrollo de las actividades previstas.

Se dimensiona el volumen de participantes, y se detalla la política de comunicación de la campaña, incluyendo la redacción de la carta de presentación, de las convocatorias a participantes e invitación a la sesión de lanzamiento, y la redacción de los correos incluidos en las comunicaciones automáticas de la plataforma.

Se definen y detallan los enfoques que se espera faciliten la inspiración de ideas, se selecciona documentación para ayudar a entender el reto, y se incorpora todo este material en la plataforma.

Se elabora una propuesta de participantes a asignar por áreas, con los perfiles y el número aconsejable de participantes, que se eleva a los Directores/Subdirectores de estas áreas quienes proceden a designar las personas concretas que deberá invitarse a actuar en la campaña. Para esta asignación se aconseja identificar personas que sean proactivas, participativas y creativas, en la medida de lo posible.

Esta tarea conlleva un mes de trabajo, aproximadamente.

- En el **Lanzamiento** es crucial la realización de una reunión presencial con todos los participantes liderada por el Promotor de la Campaña.

El lanzamiento tiene una triple finalidad:

- Presentar el *Sistema Genyal*
- Presentar la Campaña en cuestión
- Dar instrucciones sobre el uso de la plataforma

Esta reunión tiene como objetivos lograr un compromiso personal de los participantes, motivarles y explicar lo que se espera de ellos durante la campaña, así como mostrarles la importancia de su colaboración y el apoyo con el que contarán para esta labor. A continuación, sigue una sesión de aportación de ideas de un grupo preseleccionado (de 12 a 25 personas), para ayudar a crear una pequeña base de ideas que facilite la inspiración de los restantes participantes en el momento de la apertura de la campaña.

- Durante la fase de **Aportación de ideas y debate**, la actuación esencial es la participación con la contribución de ideas, comentarios y mejoras, por el personal asignado. Tiene una duración de dos a tres semanas y se realiza directamente en la plataforma Web. En ocasiones se han habilitado conductos para la transmisión de ideas en formularios en papel, para casos con necesidades especiales.

A los participantes se les recomienda (y facilita) un tiempo diario para trabajar en esta actividad, pues si bien se considera como una participación voluntaria y voluntariosa esta asignación no tiene un carácter de obligatoriedad, aunque sí se destaca que es parte de su trabajo. Se les recomienda emplear diariamente un tiempo determinado, para que no pierdan el hilo de la misma. Se les invita a leer las ideas de otros, a reflexionar, a hablar con compañeros dependiendo de la naturaleza de la campaña, para generar la mayor cantidad de ideas de calidad.

En paralelo, el equipo de coordinadores hace un seguimiento de la actividad y actuaciones para mantener la motivación y participación continua. Además, realiza actuaciones como afinar enfoques, incorporar nueva documentación, resolver consultas sobre eventuales problemas, etc.

Ocasionalmente, se solicita la participación de personal externo, que se materializa en reuniones presenciales lideradas por los coordinadores, para aprovechar su conocimiento y generar nuevas iniciativas a incluir como resultados de las campañas. Por ejemplo, se ha invitado a especialistas o expertos de empresas colaboradoras, empresas que actúan en los procesos o servicios brindados por Canal Gestión, para que aporten sus ideas para introducir mejoras en los mismos.

- Todas las ideas pasan por varias valoraciones en la **fase de Evaluación** efectuada por el equipo seleccionado para esta finalidad. Se emplean criterios de negocio preestablecidos y alguno específico para la campaña, que se aplican de forma ágil y sencilla en la propia plataforma.

Las ideas valoradas positivamente en el primer filtro pasan a ser objeto de una evaluación en profundidad por parte del equipo de coordinadores de Campaña y del *Sistema Genyal*, junto con el Promotor y el equipo de Evaluadores específico de la campaña.

Esta evaluación exhaustiva implica la elaboración de propuestas, que puede dar lugar a categorizaciones de ideas que añadan valor a las iniciativas individuales. Estas propuestas son objeto de una valoración económica para ayudar a la toma de decisión y con las mismas se realiza el informe que el Coordinador general del sistema presentará al Comité de Dirección.

- **La decisión** de implantar las propuestas o solicitar el estudio en detalle de algunas de ellas, así como de asignar el presupuesto para su desarrollo, es competencia del Comité de Dirección.
- **La difusión** implica la comunicación por parte del equipo de coordinación del sistema de las decisiones tomadas sobre las ideas a sus autores.
- **La implantación** de las propuestas aceptadas será responsabilidad de las unidades de negocio involucradas en esta acción. El equipo de coordinación del sistema realizará un seguimiento tanto de las implantaciones ejecutadas como de los resultados obtenidos, en la medida que esto sea factible.

3.3.3. Descripción de las Campañas Intensivas

Características de las Campañas Intensivas

Estas campañas consisten en sesiones de ideación con el objetivo de diseñar soluciones para desafíos concretos, reuniendo grupos pequeños de personal altamente cualificado.

La gestión de Ideas en Canal de Isabel II Gestión

- Estos grupos se componen de 8 a 12 personas de distintas áreas y niveles de la empresa. Ocasionalmente, se solicita la participación de expertos externos.
- Su objetivo es generar muchas ideas a partir de un tema concreto, que den lugar a un diseño único, a lo sumo dos, que dirija a una solución consensuada.

Canal Gestión tomó la decisión de realizar este tipo de campaña para completar los resultados de las campañas extensivas y diseñar soluciones de iniciativas obtenidas en las mismas, aprovechando así el conocimiento y el talento del personal interno y externo.

Actores de las Campañas Intensivas

A cada sesión se le asigna:

- **Ciente** o *sponsor*, responsable de liderar la Campaña. Se elige el nivel más alto posible, al igual que en las campañas intensivas; se selecciona por su visión estratégica, por su responsabilidad posterior en la puesta en marcha de la solución diseñada, así como por su capacidad de liderazgo y de fomentar la involucración del personal. Será el encargado de tomar decisiones de avance en ciertos momentos, y la decisión final sobre la solución a implantar.
- **Participantes** o *recursos*, son los que deben actuar en la sesión para proponer ideas, votarlas y seleccionarlas, siguiendo la técnica diseñada y llegar de forma consensuada a una solución de diseño. Se espera que los participantes sean capaces de aportar perspectivas y enfoques distintos al problema planteado.
- **Facilitador**, es una persona que conoce profundamente la técnica de ideación empleada y que vela durante la sesión por que se respete el proceso, no interviene aportando ideas. En las campañas realizadas hasta la fecha, este papel lo ha asumido un consultor externo.
- **Coordinador** de la **Campaña Intensiva**. Tiene como responsabilidad todas las actividades de gestión y organización de la sesión. Se incorpora, además, en la propia sesión como un recurso más.

Como se ha comentado, en la modalidad intensiva se contempla la posible incorporación de personas externas de empresas relacionadas con el objeto de la campaña. Estas personas externas se seleccionan en la medida en que puedan ser colaboradores de Canal Gestión para el desarrollo de la solución a la que se llegue en la campaña, o por ser expertos en el objeto de la misma.

Al igual que en las campañas extensivas, la implicación de la Dirección es fundamental para el éxito de las intensivas, con las siguientes competencias y tareas:

- **Comité de Dirección:** Recibe la solución diseñada y es el responsable último de la decisión sobre si será desarrollada, o si fuera necesaria una decisión estratégica, o de ampliación de presupuesto que supere las competencias del Cliente o Sponsor asignado a esta campaña.
- **Comisión de I+D+i:** decide sobre las campañas a lanzar a partir de las propuestas del Coordinador General (Subdirector de I+D+i).

El **Coordinador General** tiene la responsabilidad de proponer a la Comisión de I+D+i el tema objeto de esta campaña; asimismo, coordina su desarrollo conjuntamente con el Coordinador de la Campaña Intensiva asignado.

Proceso implementado para Campañas Intensivas

En el caso de las campañas intensivas el proceso, descrito someramente en la figura 14, es más sencillo que en el de las extensivas, aunque su estructura es similar.

En el diseño de la campaña se seleccionan los participantes entre personal de alta cualificación de distintas áreas y, en algunos casos, por conocer en profundidad los procesos técnicos relacionados con la propuesta.

FIGURA 14. PROCESOS MODALIDAD CAMPAÑAS INTENSIVAS

ACTIVIDAD	DETALLE DE LA ACTIVIDAD
Selección del Reto	El Coordinador General eleva las propuestas de campañas, alineadas con la estrategia empresarial, a la Comisión de I+D+i, quien decide la campaña y el Cliente de la misma.
Diseño y Lanzamiento de la Campaña	Se prepara la sesión y todos sus aspectos logísticos, se seleccionan los participantes y se les invita a participar. El Cliente o Sponsor recibe una corta formación para que sepa como actuar y que se espera de él según la técnica utilizada.
Sesión de Ideación	Se desarrolla la sesión siguiendo el proceso establecido por la técnica de ideación empleada.
Evaluación y elaboración propuesta	La evaluación, en este tipo de campaña, se va haciendo en la misma sesión, descartando y seleccionando, combinando ideas hasta llegar a una única propuesta.
Decisión	La decisión recae en el Cliente, excepto que implique una medida estratégica o de ampliación de presupuestos, que deberá elevarse al Comité de Dirección.
Difusión	Se prepara un informe con los resultados que es distribuido entre todos los participantes.
Implantación	La implantación es responsabilidad de la unidad de negocio del Cliente.
Seguimiento	Se hace un seguimiento de la implantación y, según el caso, de la consecución de los objetivos definidos.

Las sesiones de ideación tienen una duración de una jornada, de ocho horas, y cada campaña conlleva de una a dos sesiones. Durante estas sesiones, el Cliente o Sponsor va dirigiendo la selección y agrupación de ideas de acuerdo al método propuesto por la técnica utilizada. La figura 15 es una imagen de una sesión de ideación.

La duración de estas campañas, desde la selección del reto hasta la difusión de los resultados, suele ser de dos o tres semanas.

FIGURA 15. CAMPAÑA INTENSIVA: SESIÓN DE TRABAJO CON LA TÉCNICA SYNECTICS



3.4. FACTORES DE ÉXITO DEL CARÁCTER PROPIO EN CANAL GESTIÓN

Se han identificado los siguientes aspectos claves y diferenciadores del carácter propio que se evidencian como factores relevantes para el éxito del *Sistema Genyal* en Canal Gestión:

- Apoyo institucional al sistema en general e involucración activa de la Dirección en las fases de decisión sobre las campañas a llevar a cabo y sobre las propuestas resultantes de las mismas a implantar.
- Carácter participativo del personal de la empresa.
- Método afinado de selección de participantes, muy personalizado, con una asignación de tiempo de dedicación a cada campaña.
- Presentación presencial de lanzamiento de las campañas extensivas, liderada por el Promotor, con el objeto de lograr un compromiso personal de los participantes y conseguir una mayor participación.
- Coordinación y motivación continua de las campañas extensivas para fomentar la aportación del mayor número posible de ideas de calidad, en el plazo fijado.
- Evaluación en profundidad y generación de propuestas más elaboradas, a partir de las ideas seleccionadas en las campañas extensivas.
- Ampliación del sistema incluyendo campañas intensivas que permiten introducir técnicas de ideación, fomentando la cultura innovadora que se quiere lograr.

Una de las peculiaridades específicas de la adecuación del proceso en Canal Gestión es la evaluación en profundidad y elaboración de propuestas en las campañas extensivas. Partiendo de un abanico amplio de ideas recogidas a través de las herramientas habilitadas, se completa el proceso con un trabajo exhaustivo de un equipo para clasificar, agrupar y asociar las ideas, transformándolas en propuestas de mayor valor añadido, y con una valoración económica para su posible implantación. Estas propuestas son las que se elevan al Comité de Dirección para su selección y aprobación final.

Esto supone compaginar una sistemática ordenada de la captura de ideas en la plataforma, con sesiones presenciales que dan lugar a análisis *ad hoc* exhaustivos.

Estas sesiones brindan la posibilidad de debatir y colaborar para poder explicar y definir mejor las ideas, algo que puede ser más limitado en la herramienta, donde a veces, la interpretación puede diferir según la forma en que la idea esté expresada y la posterior lectura y verbalización que se haga de la misma. A estas reuniones presenciales se invita incluso a miembros de otros grupos de interés, para enriquecer las propuestas con su experiencia, facilitando la concentración, y generación de nuevas ideas, o de ideas complementarias.

4. Campañas Desarrolladas



Campañas Desarrolladas

A lo largo de la existencia del *Sistema Genyal* se han desarrollado distintas campañas de generación de ideas enmarcadas dentro de los alcances iniciales propuestos (Ver epígrafe *Objetivos y enfoque*):

- Búsqueda de solución a problemas existentes, detectados por distintas áreas operacionales de la empresa.
- Mejoras sobre productos, servicios y procesos, que tengan un impacto en el aumento de la rentabilidad de la empresa, de la satisfacción de clientes y de la eficacia o eficiencia de las operaciones.
- Identificación de oportunidades e iniciativas de I+D+i.

En este capítulo se desarrolla una breve exposición de cómo se han ejecutado tres campañas a título de ejemplo del funcionamiento del *Sistema Genyal* y cómo se ha adaptado el proceso a cada circunstancia, con un ejemplo por cada uno de los tres marcos de alcance definido.

Los ejemplos primero y tercero corresponden a campañas extensivas llevadas a cabo con el soporte de la plataforma web del *Sistema Genyal*.

En el segundo ejemplo se desarrolló una campaña intensiva utilizando una metodología de sesión presencial de ideación.

4.1. RESULTADOS GLOBALES DE LAS CAMPAÑAS EJECUTADAS

Desde la implantación del *Sistema Genyal* se han ejecutado siete campañas, cinco de ellas en la modalidad de campaña extensiva y las otras dos en la modalidad intensiva.

En los siguientes apartados se presenta un resumen de datos de participación y resultados en cada modalidad.

4.1.1. Resultados de las Campañas Extensivas

Se han desarrollado cinco campañas extensivas que respondían a los siguientes desafíos:

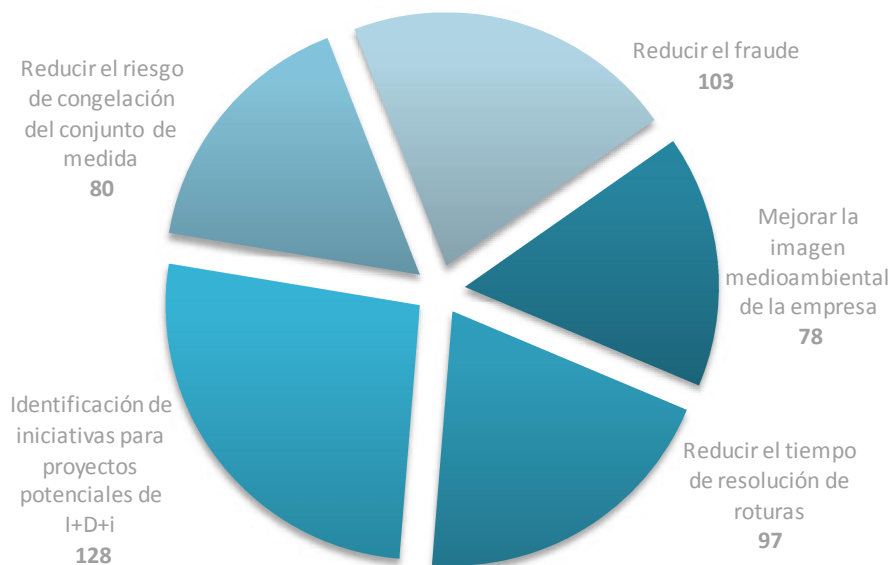
- Mejorar la imagen medioambiental de la empresa.
- Reducir el tiempo de resolución de roturas.
- Identificación de oportunidades e iniciativas para proyectos potenciales de I+D+i.
- Reducir el riesgo de congelación del conjunto de medida (Contadores).
- Reducir el fraude.

En todas las campañas extensivas se ha hecho una selección y asignación de personas a invitar personalizada, teniendo en cuenta las características de este tipo de campaña, que se ejecutan a través de una plataforma Web en Canal Gestión.

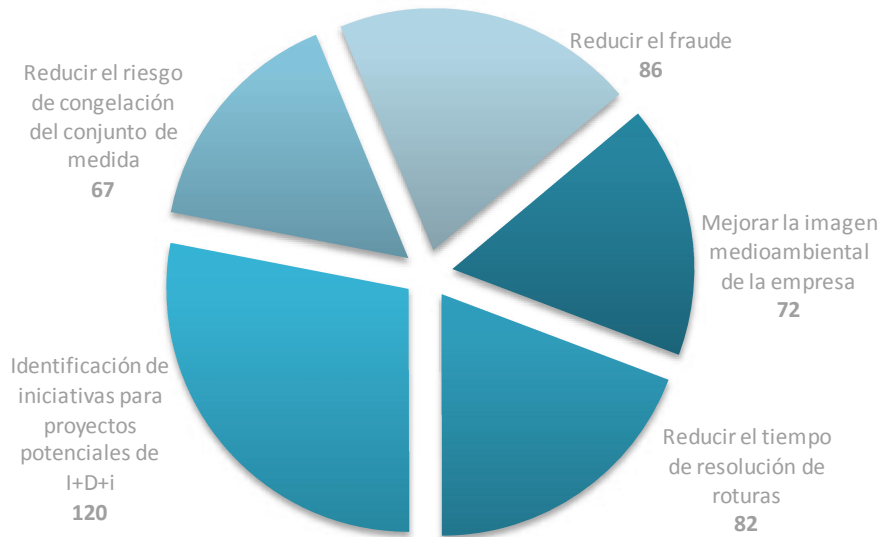
Campañas Desarrolladas

Desde el lanzamiento del *Sistema Genyal* se ha convocado a unas 500 personas (un 20% de la plantilla), para todas las campañas. La figura 16 muestra el número de personas invitadas a participar en las campañas extensivas realizadas hasta diciembre de 2013. A su vez, la figura 17 informa del número de invitados que han participado activamente en dichas campañas extensivas.

FIGURA 16. NÚMERO DE INVITADOS POR CAMPAÑAS EXTENSIVAS REALIZADAS



Del total de personas convocadas, han participado más del 83%, es decir, unas 430 personas. Se considera como participante a todo aquel que haya accedido a la plataforma, ya sea para aportar ideas, comentar o, simplemente para leer las ideas o los comentarios reflejados. Este es un porcentaje alto, de acuerdo a las experiencias similares en otras empresas, por lo que la participación se considera un éxito.

FIGURA 17. NÚMERO DE PARTICIPANTES POR CAMPAÑAS EXTENSIVAS

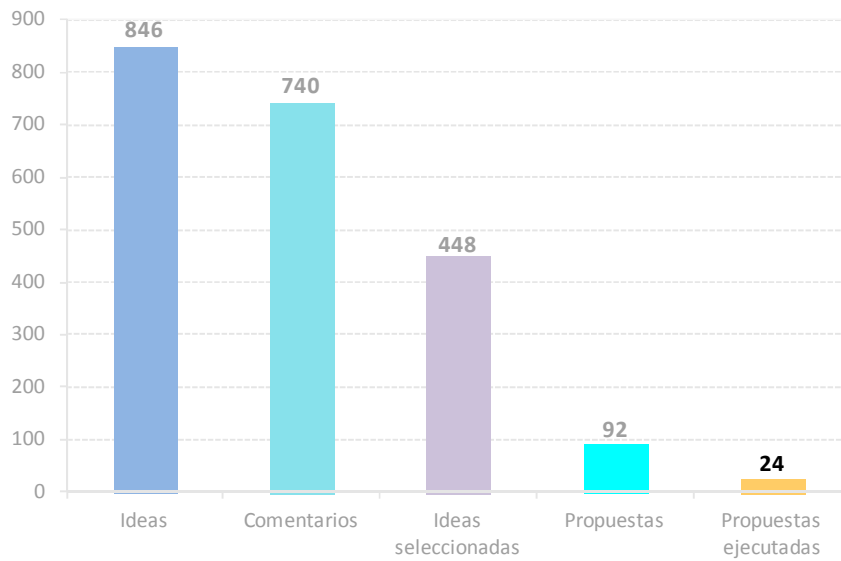
El porcentaje de autores (personas que han aportado ideas) ha sido notable, pues se cuenta con una media de más del 80% de los participantes que han contribuido con, al menos, una idea. La media de invitados que han aportado comentarios ha sido de un 30%, es decir los participantes han entrado a la plataforma principalmente para dar sus ideas, más que para comentar las de otros.

También la aportación de ideas ha sido relevante, tanto en cantidad como en calidad. El 50% de las ideas han sido incluidas en las propuestas elaboradas en cada campaña, remitidas al Comité de Dirección.

Se han aportado un total de 846 ideas, generándose 92 propuestas que consideraban las 448 ideas mejor valoradas en las evaluaciones. De estas 92 propuestas remitidas al Comité de Dirección para su valoración, 24 de las mismas, que agrupaban aproximadamente unas 100 ideas, han sido llevadas a la práctica. Estas cifras se muestran en la figura 18.

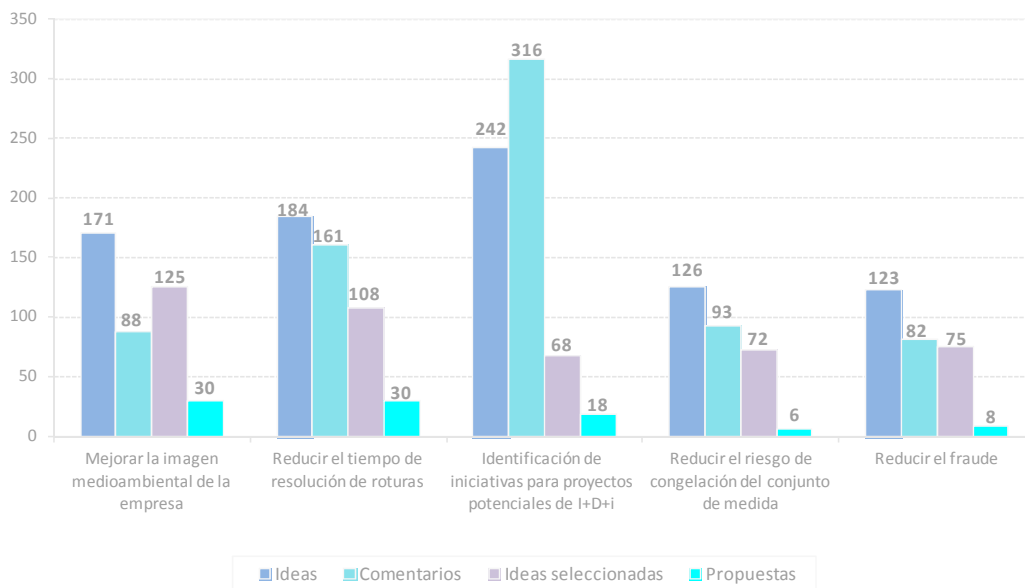
En la figura 19 se aprecia la dispersión en el número original de ideas aportadas, entre 123 y 242 según el tema abordado.

FIGURA 18. RESULTADOS TOTALES DE APORTACIÓN DE IDEAS EN CAMPAÑAS EXTENSIVAS



La distribución de resultados por campaña extensiva da lugar a la figura 19. La campaña de recogida de ideas para *Identificación de iniciativas para proyectos potenciales de I+D+i* destaca por el número de ideas iniciales aportadas.

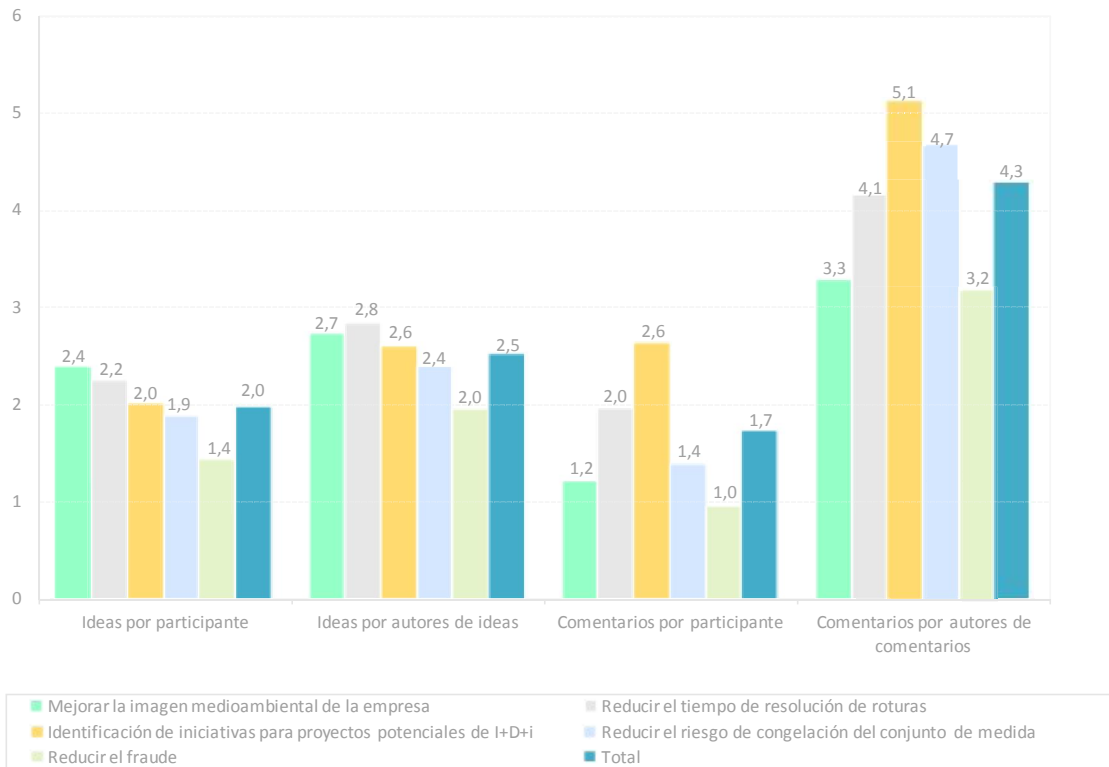
FIGURA 19. DESGLOSE EN CAMPAÑAS EXTENSIVAS. TOTALES POR CAMPAÑA



Campañas Desarrolladas

Otro hecho destacable es la media de ideas o comentarios realizados por las personas que han hecho este tipo de aportaciones. Los valores medios reflejan **2,5 ideas** por persona que ha aportado ideas y, **4,3 comentarios** por los que han aportado comentarios. Estos valores medios se consideran relativamente altos según las referencias de implantaciones en otras organizaciones. La figura 20 refleja la participación y aportaciones en campañas extensivas.

FIGURA 20. VALORES MEDIOS DE APORTACIÓN DE IDEAS O COMENTARIOS. CAMPAÑAS EXTENSIVAS

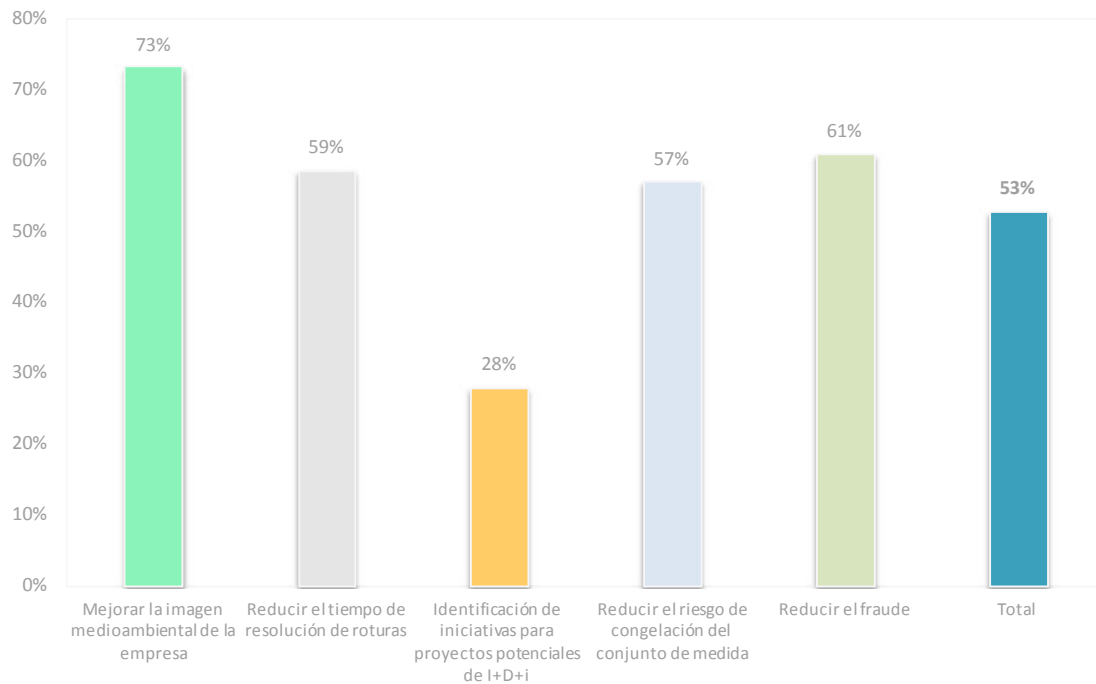


Por campañas, es destacable la alta media de ideas seleccionadas para su implantación a corto y medio plazo, con un 60%, en las campañas dirigidas a resolver temas concretos, como son las de *Reducir el tiempo de resolución de roturas*, *Reducir el riesgo de congelación del conjunto de medida* y *Reducir el fraude*.

La figura 21 ilustra el porcentaje de ideas seleccionadas para la valoración de su implantación, por campaña extensiva ejecutada.

En las campañas extensivas han participado unos 60 evaluadores, todos ellos profesionales de nivel medio y alto en la empresa, que evaluaron y seleccionaron las ideas, participando en la generación de las propuestas que se elevaron al Comité de Dirección.

Campañas Desarrolladas

FIGURA 21. PORCENTAJE DE IDEAS SELECCIONADAS PARA SU IMPLANTACIÓN A CORTO Y MEDIO PLAZO SOBRE EL TOTAL DE IDEAS RECOGIDAS**4.1.2. Resultados de las Campañas Intensivas**

Desde la implantación del *Sistema Genyal* se han ejecutado dos campañas intensivas con el objetivo de generar propuestas de diseño de soluciones para:

- Nuevo diseño de acometidas.
- Inventar el tubo sensible (proyecto *Sensotubo*²⁷).

En las campañas intensivas coinciden tanto el número de invitados como de participantes y de aportadores de ideas, dadas sus características y su dinámica; es decir, son grupos reducidos de profesionales, convocados a una o dos sesiones presenciales.

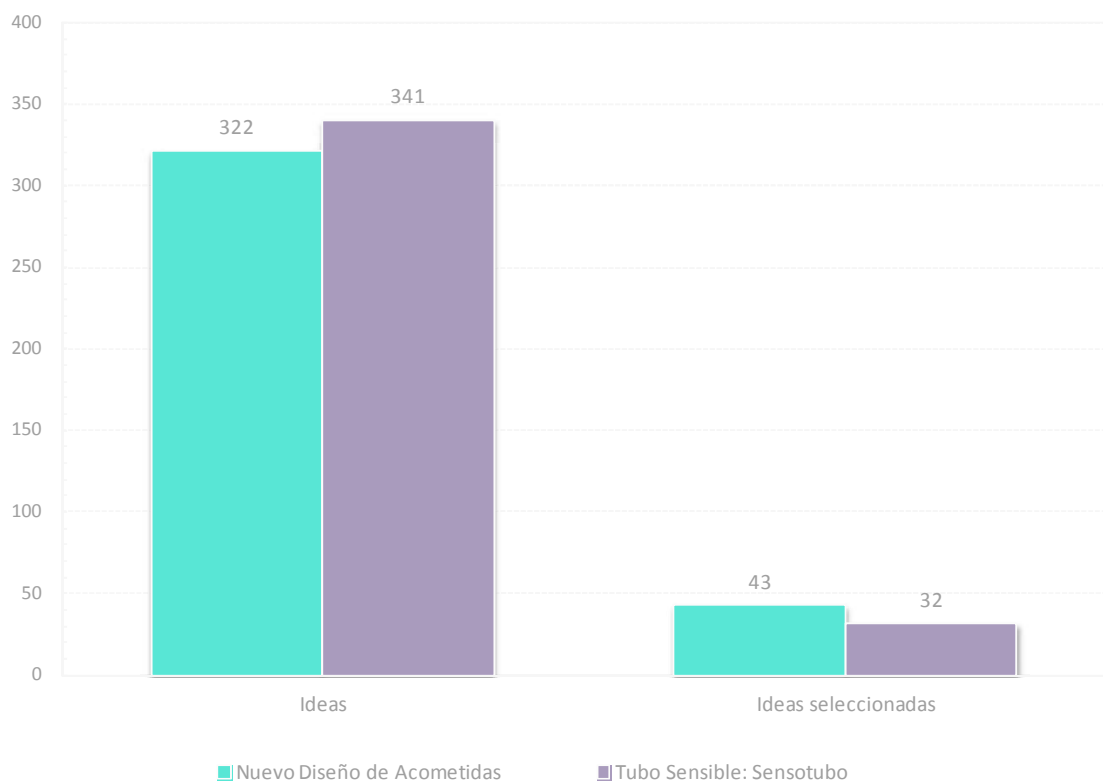
²⁷ *Sensotubo* es un proyecto del Programa INNPACTO del Ministerio de Ciencia y Tecnología, desarrollado por un consorcio en el que participa Canal de Isabel II Gestión. Incluye el diseño, fabricación y prueba piloto en campo de un tubo de características especiales, destinado a la optimización de la red de abastecimiento de agua potable.

Campañas Desarrolladas

En cada campaña han participado 12 personas, que es el número aconsejado por la propia técnica utilizada. El número de ideas recogidas (322 y 341), ideas seleccionadas (43 y 32) y propuestas generadas (1 y 2 respectivamente), son consistentes con las expectativas del empleo de la técnica Synectis.

El objetivo esperado para estas dos campañas en Canal de Isabel II Gestión, era lograr una o dos propuestas de solución al reto específico. La técnica promueve la aportación de muchas ideas o pensamientos que se van seleccionando y combinando para obtener un conjunto de ideas que se utilizan para la elaboración de las propuestas a Dirección. Los resultados obtenidos verifican el éxito del desarrollo, respecto de lo planificado. La figura 22 ilustra los resultados de las campañas intensivas efectuadas.

FIGURA 22. RESULTADOS DE IDEAS APORTADAS, SELECCIONADAS Y PROPUESTAS. CAMPAÑAS INTENSIVAS REALIZADAS



4.2. EJEMPLO DE CAMPAÑA PARA LA BÚSQUDA DE SOLUCIONES A PROBLEMAS EXISTENTES

4.2.1. Selección del reto y diseño de la campaña

En este primer ejemplo el tema de la campaña fue **Reducir el riesgo de congelación del conjunto de medida**. Esta campaña fue seleccionada de la cartera de campañas existente, en la que entró por tratarse de un asunto de interés permanente en la empresa.

Cada año la empresa adopta medidas preventivas y correctivas para solucionar los problemas ocasionados por la congelación de contadores. Sin embargo, un número importante de los contadores, situados sobre todo en zonas climatológicas con condiciones más adversas, sufre este problema. Esto provoca distintos perjuicios tanto a clientes, en forma de interrupción del servicio, como a la propia empresa en forma de daños económicos y de imagen.

La selección del *Promotor* de esta campaña, debido a lo específico del reto, recayó en el Jefe de División de Acometidas por su cercanía a la implantación de las soluciones que se recibieran.

En la selección de los participantes se tuvieron en cuenta las áreas más involucradas con este reto particular:

- ◆ Acometidas de abastecimiento
- ◆ Inspección
- ◆ Facturación
- ◆ Fraude

Estas áreas recibieron el mayor peso para asignar el número de invitados a participar en la campaña, pero todas las restantes de la empresa tuvieron representación, con cierta cantidad de personas igualmente convocadas.

Para tratar de solucionar este problema se planificó una campaña extensiva a través de la plataforma web del sistema de Gestión de Ideas **Genyal**. El objetivo de esta campaña, por lo tanto, era identificar soluciones que permitieran evitar la congelación de los conjuntos de medida en épocas de helada.

Para fomentar el aporte de ideas de calidad y ayudar a su ideación se definieron los siguientes enfoques con el objeto de promover soluciones desde distintos puntos de vista:

- Acciones baratas y rápidas a aplicar en los contadores existentes.
- Ideas para hacer menos vulnerables a la congelación las nuevas instalaciones del conjunto de medida.
- Ideas sencillas que los clientes pudiesen aplicar sobre sus propios contadores.

4.2.2. Lanzamiento

A la reunión de lanzamiento asistió un 75% de los invitados a participar en la campaña. Normalmente, ya sea por problemas de agenda, de turnos de trabajo, o de necesidades de permanencia en los puestos de trabajo, no suele ser posible contar con el 100% de las personas convocadas a este tipo de reuniones, por lo que el porcentaje alcanzado se considera un éxito.

En la reunión se hizo una presentación del *Sistema Genyal*, del *reto* y de los enfoques para la aportación de ideas así como una demostración de cómo acceder y utilizar la plataforma. Hubo un intercambio activo de comentarios sobre el tema de la campaña que facilitó la comprensión del mismo.

Al finalizar esta reunión, de una hora aproximada de duración, un grupo de trece personas informadas con suficiente antelación y que contaban con la presentación y enfoques de la campaña, accedieron a la plataforma para aportar casi una treintena de ideas elaboradas previamente, que facilitarían la inspiración a los restantes participantes en la apertura oficial del reto.

4.2.3. Aportación de ideas y evaluación

Durante las tres semanas que duró la *Fase de Participación*, los 80 invitados aportaron 126 ideas, y más de 90 comentarios. El porcentaje de participantes que aportaron ideas fue del 66% y el ratio de ideas por participante fue superior a 1,5 ideas por persona.

En las figuras 23 y 24 se detalla la evolución de la participación y aportación, respectivamente, por cada semana del periodo en que la campaña estuvo activa.

FIGURA 23. EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LA CAMPAÑA PARA REDUCIR EL RIESGO DE CONGELACIÓN DEL CONJUNTO DE MEDIDA (CONTADORES)

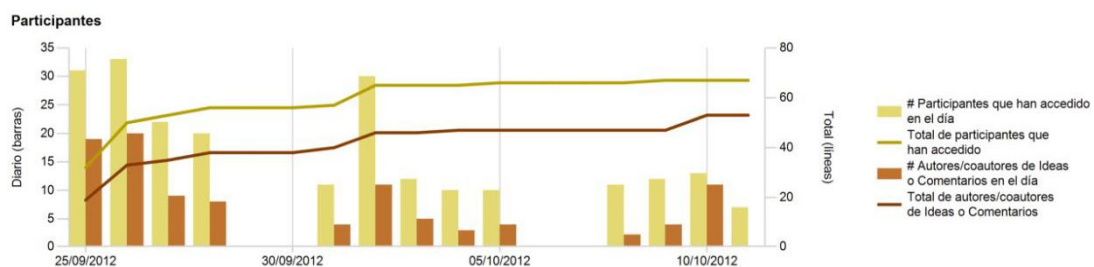
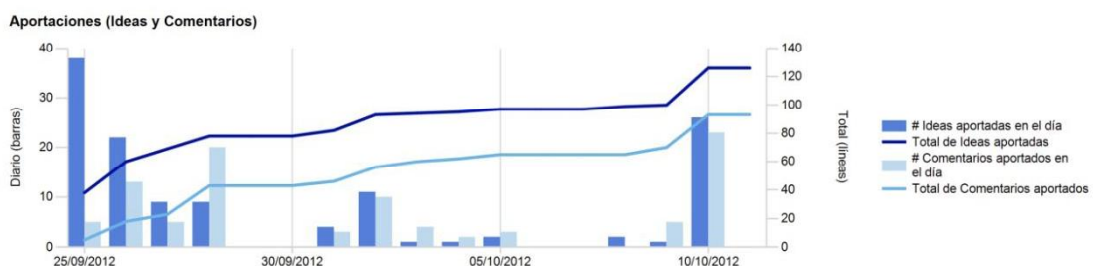


FIGURA 24. EVOLUCIÓN DE LA APORTACIÓN DE IDEAS Y COMENTARIOS EN LA CAMPAÑA PARA REDUCIR EL RIESGO DE CONGELACIÓN DEL CONJUNTO DE MEDIDA (CONTADORES)



Campañas Desarrolladas

Las 126 ideas recibidas fueron evaluadas por un panel de seis expertos, que realizaron más de 550 evaluaciones, respondiendo a criterios de implantabilidad y de contribución de la idea al objetivo de la campaña. Estos criterios habían sido definidos previamente y ya habían sido utilizados con éxito en campañas anteriores.

De esta evaluación se señalaron, como ideas implantables y convenientes 72, seleccionadas de entre las 126 ideas recogidas, lo que supone un 57%. Las restantes ideas eran, en general, ideas duplicadas o con matices no relevantes, sin un enfoque claro orientado a la resolución del problema propuesto.

Las ideas seleccionadas se clasificaron por temas para buscar propuestas conjuntas que pudiesen incluir varias ideas encaminadas hacia el mismo fin. La clasificación siguiente surgió del análisis mismo de las ideas aportadas:

- ◆ Aislamiento del conjunto de medida.
- ◆ Sistemas de calefacción.
- ◆ Campañas de concienciación de usuarios.
- ◆ Modificar el diseño o la tecnología de los contadores.
- ◆ Modificar la distribución o añadir nuevos elementos al conjunto de medida.
- ◆ Adición de anticongelantes.
- ◆ Vaciado para evitar la congelación.
- ◆ Circulación continua de agua por el conjunto de medida.
- ◆ Ubicación del conjunto de medida.

4.2.4. Elaboración de propuestas

Tras esta clasificación, el equipo de coordinadores constituido en este caso por el promotor y los coordinadores del sistema, realizó un nuevo análisis más detallado sobre la viabilidad económica y técnica y de implantación de las propuestas resultantes. De este análisis detallado se obtuvieron cuatro propuestas o líneas de actuación, que agrupaban unas 30 ideas y que fueron presentadas para la decisión sobre la idoneidad de llevarlas a cabo al Comité de Dirección.

La evaluación de las ideas en la fase anterior y esta elaboración de propuestas se llevaron a cabo en unas cinco semanas, plazo acorde a las previsiones habituales para el proceso.

4.2.5. Decisión

El Comité de Dirección decidió que era conveniente lanzar dos pruebas piloto para comprobar la eficacia del contenido de dos de estas propuestas o líneas de actuación, que agrupaban 23 ideas, como paso previo a su implantación global.

Los autores de las ideas recibieron información sobre las decisiones tomadas sobre sus aportaciones. El resto de participantes recibió información sobre los resultados de la campaña pudiendo comprobar también la decisión adoptada sobre cada idea.

4.3. EJEMPLO DE CAMPAÑA PARA MEJORAS SOBRE PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS

4.3.1. Selección del reto y diseño de la Campaña

El tema de la campaña seleccionado fue *Inventar el tubo sensible*.

Canal de Isabel II Gestión participa de manera destacada en consorcios, agrupaciones y proyectos conjuntos de innovación para el desarrollo de soluciones en su ámbito de interés.

En el caso del *Consortio Sensotubo*, en el que se trabajaba para el diseño y puesta en producción de un tubo sensible en términos de eficiencia y calidad del agua de abastecimiento, se programó una Campaña Intensiva en el *Sistema Genyal* para la aportación de ideas, con objeto de concebir y diseñar una solución válida del mismo. El objetivo principal de la campaña fue, por lo tanto, disponer de una propuesta viable de diseño de un tubo que respondiera al reto asumido por el consorcio.

Para el diseño de la campaña, y para el posterior desarrollo de la misma, se contó con el apoyo de un consultor con amplia y contrastada experiencia con la técnica *Synectics*. Esta técnica se concreta en sesiones presenciales en las que se trata de estimular la capacidad de invención de personas altamente cualificadas en sus campos técnicos de trabajo, pero no habituados a desarrollos de ideación. En la propia sesión se toman decisiones para profundizar en las ideas aportadas que probablemente producirán soluciones novedosas y factibles.

Se seleccionó un equipo multidisciplinar con doce participantes de distintas áreas de la empresa y de otras empresas del *Consortio Sensotubo*. Las áreas involucradas fueron las especificadas a continuación:

- Dirección Innovación e Ingeniería:
 - ◆ Telecontrol
 - ◆ Ingeniería y Construcción
 - ◆ I+D+i

- Dirección Hídrica y Abastecimiento:
 - ◆ Conservación Infraestructuras y Abastecimiento

El papel de *Sponsor* o *Cliente de la sesión* recayó sobre uno de los responsables de producción del consorcio al que se estaba atendiendo con la campaña.

4.3.2. Sesión de Ideación

La sesión se desarrolló en las oficinas centrales de Canal de Isabel II Gestión, contando con el equipo multidisciplinar asignado, y dirigidos por dos *facilitadores*. Como estaba programado, los trabajos se extendieron a una jornada de mañana y tarde.

En la primera fase de aportación de ideas iniciales se consiguieron 341 titulares orientados a la solución buscada, pero todavía con una carga metafórica relevante. Del trabajo de selección, que se realizó por votación democrática entre los participantes, surgieron dos líneas de trabajo para las fases de concreción de estas ideas:

- Un tubo que transportara información sobre su estado estructural, y
- Un tubo que funcionara como potabilizadora del agua que transportara.

En la misma sesión se identificaron una serie de ideas que podían ser de implantación inmediata, y que se anotaron para alimentar la base de datos de ideas del *Sistema Genyal*.

Focalizando en la primera de las dos líneas enunciadas, se trabajó sobre la visualización de los beneficios y oportunidades que generaban; asimismo, se indagó en la búsqueda de alternativas a cada una de las barreras que surgieron para la concreción de una solución que las satisficiera.

Durante todo el proceso recorrido, los conductores o facilitadores de la sesión velaron por la integridad del proceso y alinearon en todo momento las aportaciones surgidas, ordenando con especial interés los aspectos positivos encontrados para las ideas emergentes en desarrollo, las barreras que el cliente podía encontrar para su posible desarrollo y las aportaciones del equipo para su solución.

Del conjunto de los trabajos realizados durante la sesión se desprendió una propuesta de diseño de solución para un tubo capaz de detectar, (en condiciones de trabajo enterrado y transportando agua a presiones habituales de trabajo) la existencia de una fuga o rotura oculta, y comunicar a un sistema de alarma, no solo la existencia de la salida de fluido del tubo, sino la sección de tubo (con una precisión de 6 metros) en la que se produjo el escape.

Finalizada esta propuesta, se trabajó sobre la segunda de ellas, en la que se buscaba una concreción para el diseño de un tubo *autodepurador*. Se finalizó la sesión con el enunciado de ciertas posibilidades de trabajo, no alineadas con el objeto del consorcio, que quedaron anotadas para posibles desarrollos futuros.

En el caso de las Campañas Intensivas, como se puede apreciar, las decisiones son tomadas por el Cliente o Sponsor asignado, quien tiene la autoridad para poder hacerlo, siempre y cuando la decisión no necesite superar el ámbito de sus competencias.

4.4. EJEMPLO DE CAMPAÑA PARA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES E INICIATIVAS PARA PROYECTOS POTENCIALES DE I+D+I

4.4.1. Selección del reto y diseño de la Campaña

El tema de la campaña fue *Identificación de iniciativas para proyectos potenciales de I+D+i*, que en este caso coincidía con el objetivo global de este tipo de campañas, enfocadas a obtener iniciativas para desarrollar proyectos dentro de las líneas de investigación de la empresa.

Desde sus comienzos, el área de I+D+i de Canal de Isabel II Gestión ha considerado que la innovación de una empresa es labor de todos los que la componen. Con esta máxima, se lanzó una campaña extensiva del *Sistema de Gestión de Ideas Genyal*, con la intención de recoger ideas sobre iniciativas, trabajos o proyectos que se pudiesen desarrollar desde la empresa, con sus propios recursos, o con la colaboración de otras entidades que pudiesen aportar alguna innovación a la actividad de la empresa.

La campaña se enfocó a obtener ideas que se pudiesen convertir en proyectos dentro de cada una de las líneas del Plan de I+D+i de la empresa:

- ◆ Aseguramiento del equilibrio disponibilidades / demandas.
- ◆ Gestión estratégica de infraestructuras.
- ◆ Agua de consumo y salud.
- ◆ Aseguramiento de la continuidad estratégica del servicio.
- ◆ Integración ambiental y sostenibilidad.
- ◆ Eficiencia en la gestión.

Si bien todas las áreas estaban representadas, en esta campaña las áreas productivas fueron las más directamente involucradas.

El Promotor designado fue el Subdirector de I+D+i, como responsable de la puesta en marcha de los proyectos que surgieran de esta campaña.

4.4.2. Lanzamiento

En la reunión de lanzamiento fue importante para los presentes, un 80% de los convocados, comprender en qué consistía un proyecto de innovación y la índole de las iniciativas que se esperaba que aportaran.

Al igual que en todas las reuniones de lanzamiento, al finalizar la misma, un grupo de participantes, en este caso 13, abrieron la sesión en la plataforma para aportar 18 ideas, que sirvieron para inspirar a todos los participantes en la apertura de la campaña.

4.4.3. Aportación de ideas y evaluación

Durante las tres semanas que duró la fase de participación, los 128 participantes aportaron 242 ideas y 316 comentarios. El porcentaje de participantes que aportaron ideas fue del 77% y el ratio de ideas por participante fue superior a 1,9 ideas por persona.

En las figuras 25 y 26 se detalla la participación y aportación, respectivamente, por cada semana del periodo en que la campaña estuvo activa.

FIGURA 25. EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LA CAMPAÑA DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES E INICIATIVAS PARA PROYECTOS POTENCIALES DE I+D+I

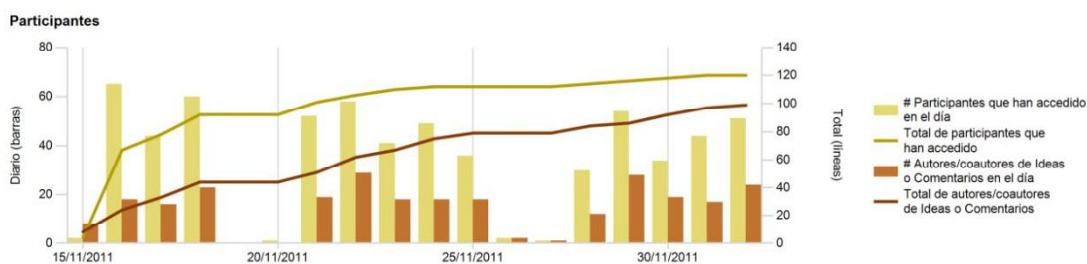
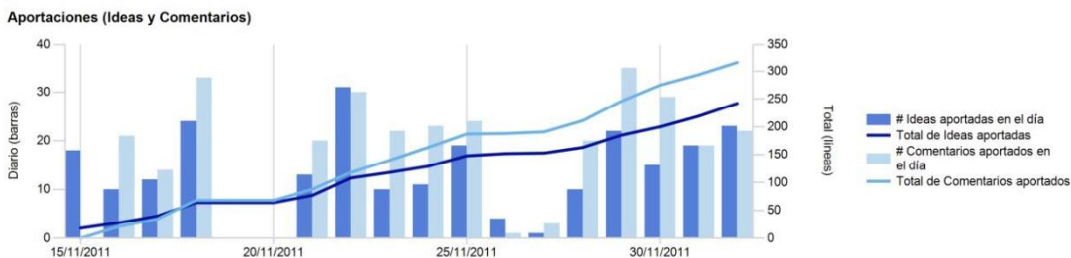


FIGURA 26. EVOLUCIÓN DE LA APORTACIÓN DE IDEAS Y COMENTARIOS EN LA CAMPAÑA DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES E INICIATIVAS PARA PROYECTOS POTENCIALES DE I+D+I



De las 242 ideas recibidas, el equipo de evaluadores seleccionó 116 ideas con potencial para convertirse en proyectos de I+D+i, agrupando el resto en un bloque de ideas que suponían alguna mejora en productos o procesos de la empresa sin llegar a adquirir el carácter de proyectos de I+D+i.

Las 116 ideas seleccionadas fueron evaluadas por los 17 miembros, incluyendo al Director General, de la Comisión de I+D+i, quienes trabajaron de forma individual y directamente sobre la plataforma Web. Esta tarea dio lugar a una selección final de 24 ideas que tuvieron la más alta puntuación.

Unas 50 ideas de las 116 fueron señaladas por los miembros de la Comisión como ideas de mejora (y no propiamente de I+D+i), por lo que se trasladaron a la Dirección General como iniciativas de mejora directamente aplicables a la operativa del negocio al igual que el resto de ideas sin carácter de I+D+i.

Las 24 ideas seleccionadas y mejor puntuadas se agruparon para conformar 18 propuestas, que fueron remitidas a cada una de las áreas involucradas con su contenido para un análisis exhaustivo.

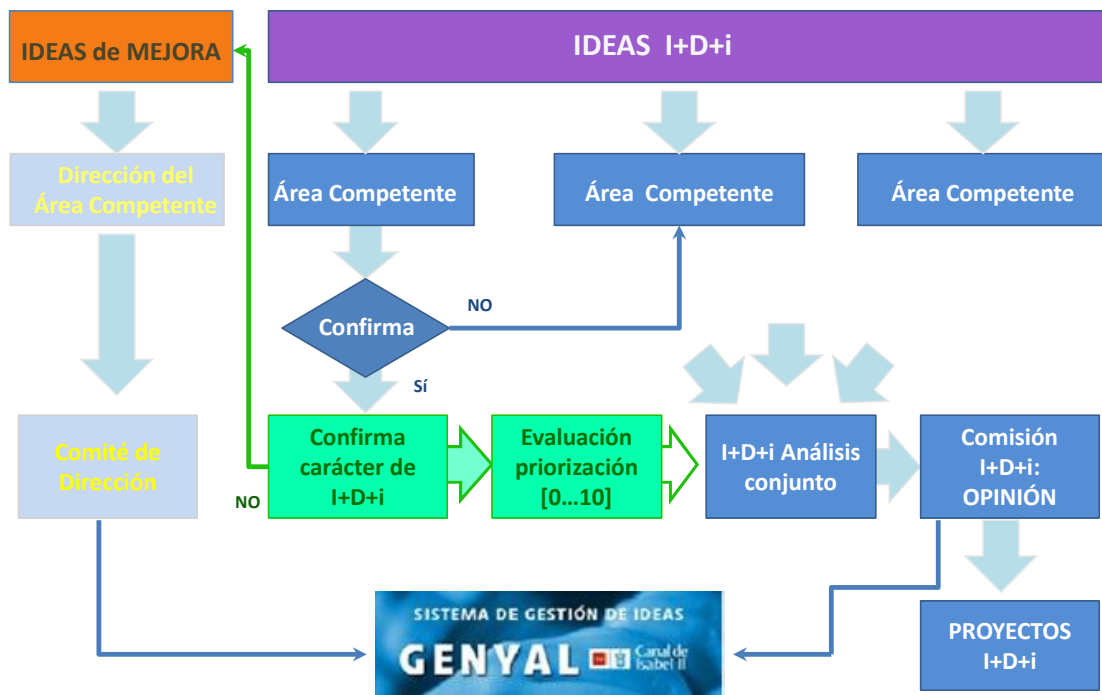
La evaluación de las ideas y la elaboración de propuestas se llevaron a cabo en unas 19 semanas, plazo mayor de las previsiones habituales para el proceso debido al alto volumen de ideas y a la necesidad de participación de los 17 miembros de la Comisión de I+D+i para la evaluación detallada de las ideas preseleccionadas por el equipo de evaluadores.

4.4.4. Decisión

Tras el análisis detallado por parte de cada una de las áreas se decidió qué siete propuestas eran altamente viables y fueron presentadas a la Comisión de I+D+i para su aprobación y puesta en marcha como Proyectos de I+D+i, proyectos que están en curso actualmente. La figura 27 ilustra el procedimiento exhaustivo de evaluación.

FIGURA 27. PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE LA CAMPAÑA DE IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES E INICIATIVAS PARA PROYECTOS POTENCIALES DE I+D+I

GENYAL 3ª CAMPAÑA: PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN



4.5. FACTORES DE ÉXITO DEL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

En las campañas presentadas como ejemplo se identifican aquellas características del Sistema *Genyal* que destacan, como factores de éxito, en la adecuación en Canal Gestión del proceso de Gestión de Ideas. Estas características se dieron en todas las restantes campañas ejecutadas, y se concentran en:

- La involucración activa de la Dirección en las fases de decisión, e incluso en la evaluación, como sucedió en la campaña *Identificación de iniciativas para proyectos potenciales de I+D+i*.
- Método afinado de selección de participantes; cada campaña tiene una representación de todas las áreas y mayor peso de asignación a las áreas directamente implicadas en el tema de la campaña.
- Las acciones encaminadas a lograr un compromiso personal de los participantes y lograr una mayor participación, como son las sesiones presenciales de lanzamiento lideradas por los promotores, y la coordinación permanente de cada campaña, con comunicaciones constantes pero dosificadas, para mantener la atención sobre la misma y obtener ideas de calidad.
- La evaluación en profundidad de las ideas y su conversión en propuestas con equipos expertos.

Estos factores son un reflejo de la importancia que Canal Gestión le da a esta iniciativa y que implica que los resultados concretos obtenidos en cada campaña sean relevantes para la mejora del negocio, así como para involucrar a todo el personal en ese objetivo de mejora.

5. Valoración de resultados del *Sistema Genyal*



5.1. CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

La valoración de los resultados obtenidos y la evolución del *Sistema Genyal* se consideran positivas y, después de sus tres años de funcionamiento, los principales objetivos cubiertos son:

- Se han obtenido e implantado ideas de calidad orientadas a objetivos de negocio que responden a los retos concretos que se habían planteado.
- Se han generado iniciativas que han dado origen a nuevos proyectos de innovación y de mejora de las operaciones y servicios, que tienen un impacto considerable en el funcionamiento de la empresa.
- Se está logrando, por último, un objetivo importante que se refiere a la cultura empresarial, en cuanto a que los empleados se implican y comprometen, cada vez en mayor medida, en aportar ideas para la mejora de la empresa, la resolución de problemas, la generación de nuevas líneas de investigación, y, en paralelo, se está fomentando un acercamiento entre las distintas áreas de la empresa.

5.2. VALORACIÓN DE RESULTADOS DE LAS CAMPAÑAS EXTENSIVAS

5.2.1. Calidad de las ideas obtenidas

Un número relevante de las ideas aportadas en las campañas ejecutadas han dado lugar a propuestas que han sido aceptadas por el Comité de Dirección, e implantadas por las unidades de negocio correspondientes, generando resultados positivos para el negocio.

Otras ideas, ya sea por la propia finalidad del desafío como por su necesidad de profundización, han dado lugar a proyectos de innovación por parte de la Subdirección I+D+i.

El método implementado ha producido, en algún caso, la generación de iniciativas que podrían incluso dar lugar a una reingeniería de un área funcional.

Un beneficio adicional ha sido la generación de una cartera de ideas que, por diversas razones, no se veía oportuno su implantación inmediata pero que podrán ser aprovechables en un futuro cercano o a largo plazo.

5.2.2. Cultura de innovación

El equipo de coordinación del sistema, y por extensión toda la estructura de la empresa, ha sabido reconocer y potenciar las ventajas de la implantación propia del Sistema de Gestión de Ideas, consiguiendo la inserción del *Sistema Genyal* entre las opciones reales de mejora para las áreas operativas en Canal de Isabel II Gestión.

En lo que respecta a la involucración de los empleados, en cada nueva campaña se sigue manteniendo el interés de los mismos, hay una alta participación y se obtiene un buen número de ideas.

Con el sistema de asignación de participantes a las campañas se ha asegurado que todas las áreas de la empresa estén representadas en la búsqueda de iniciativas de innovación.

El éxito alcanzado incluye también la difusión interna de la actividad del Sistema *Genyal*, mediante sesiones divulgativas, incluyendo artículos en la revista corporativa H2O, y publicando notas de su desarrollo en las memorias anuales de actividad de la empresa. A partir de las entradas en el Blog de I+D+i corporativo (disponible en Intranet) con anuncios sobre el lanzamiento de cada campaña se ha fomentado y logrado la participación voluntaria de personal de la empresa especialmente atento al reto propuesto o simplemente interesado en colaborar directamente en el ciclo de la innovación de Canal Gestión.

En la figura 28 se muestran las vías de crecimiento que el Sistema *Genyal* aporta a la cultura innovadora de Canal Gestión.

FIGURA 28. LOS BENEFICIOS PRINCIPALES DEL SISTEMA GENYAL



5.3. VALORACIÓN DE RESULTADOS DE LAS CAMPAÑAS INTENSIVAS

Respecto a las Campañas Intensivas, ya se ha señalado, que se han abordado con una doble finalidad: diseñar soluciones que respondían a desafíos concretos y servir como experiencias para evaluar la eficacia de la aplicación de modelos de generación y valorización de ideas alternativas o complementarias a la plataforma, con el objeto adicional de generar una cartera de este tipo de técnicas que se vean adecuadas para su utilización en la empresa.

Esta doble finalidad se considera alcanzada y esta experiencia de contar con dos modalidades de campañas, extensivas e intensivas, hace pensar que es viable identificar e implantar nuevas técnicas de ideación que den lugar a nuevas formas de promover la generación de ideas.

6. Mejora continua



Mejora continua

Desde la perspectiva de la Subdirección de I+D+i, debe resaltarse el aprendizaje continuo que ha implicado el aplicar mejoras y cambios en cada campaña, la utilización de nuevas técnicas de ideación que han hecho surgir las Campañas Intensivas y la búsqueda constante de instrumentos que ayuden a generar esta cultura innovadora, como nuevas técnicas de gestión, nuevas herramientas para la ideación y formación específica del personal.

Este aprendizaje ha implicado que en cada campaña extensiva se vaya mejorando el método de selección de los participantes por parte del equipo coordinador de I+D+i, con el objeto de identificar e incluir cada vez más personas que pueda contribuir con su conocimiento a esta aportación de ideas.

Un aspecto relevante del método implantado, como ya se ha destacado, es la inclusión de *enfoques* para ayudar a generar ideas que respondan al objeto concreto de la campaña. La forma de identificar y afinar estos enfoques ha ido evolucionando y mejorando tanto entre campaña y campaña como dentro de una misma campaña, y ha permitido percibir el incremento de calidad de las ideas aportadas, aplicando técnicas de análisis de problemas enfocadas a la creatividad.

También se ha detectado que sería factible complementar la ideación con mejoras o profundizaciones de las propuestas a elevar al Comité Director, no sólo por parte del equipo de coordinación, sino también a través de los propios participantes creando un espacio donde éstos puedan colaborar. Esto significa ir más allá de comentar las ideas, pues se trataría de fomentar la conformación *ad hoc* de grupos de trabajo, integrados por participantes voluntarios, que trabajarían sobre alguna idea ya incluida en el transcurso de la propia campaña.

Esta acción de mejora constante asimismo, ha dado lugar a que se estén considerando acciones para incrementar la motivación:

- ◆ Pulsar el grado de satisfacción en cada campaña, como un indicador más de medición de resultados, y como acción que fomente aún más la involucración del personal.
- ◆ Realizar una difusión de estos buenos resultados a toda la empresa, de forma global, destacando la participación, aportaciones e ideas ejecutadas así como la consecución de los objetivos de negocio esperados con la implantación de las propuestas. Una acción bajo análisis, en esta línea, es la de desarrollar un método sistematizado que facilite el seguimiento de estas implantaciones y de sus logros.
- ◆ Establecer nuevas formas de reconocimiento, más allá del actual, informar a los autores de la aceptación de sus ideas, manteniendo siempre el carácter de aportación de ideas como una misión de todos.

7. Anexos



ANEXO 7.1. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Título	Página
1	Sesión de trabajo con la técnica Synectics	12
2	Sesión presencial de lanzamiento de una campaña	14
3	Porcentaje de ideas seleccionadas como propuestas de innovación sobre el total de ideas recogidas. Campañas extensivas	16
4	Procesos de la Gestión de la Innovación	20
5	Actividades y resultados del proceso de Gestión de Ideas	20
6	Fuentes de aportación de ideas	23
7	Integración de actividades de Gestión de Ideas	26
8	Las ideas en el Ciclo de Innovación de Canal de Isabel II Gestión	38
9	Gestión del Conocimiento para la innovación en Canal Gestión	39
10	Campañas abiertas vs. enfocadas	41
11	Proceso de Gestión de Ideas en Canal Gestión	43
12	Procesos y actores en las Campañas Extensivas	46
13	Actividad y detalle del proceso en las Campañas Extensivas	48
14	Procesos modalidad Campañas Intensivas	52
15	Campaña Intensiva: Sesión de trabajo con la técnica Synectics	53
16	Número de invitados por Campañas Extensivas realizadas	57
17	Número de participantes por Campañas Extensivas	58
18	Resultados totales de aportación de ideas en Campañas Extensivas	59
19	Desglose en Campañas Extensivas. Totales por Campaña	59
20	Valores medios de aportación de ideas o comentarios. Campañas Extensivas	60
21	Porcentaje de ideas seleccionadas para su implantación a corto y medio plazo, sobre el total de ideas recogidas	61
22	Resultados de ideas aportadas, seleccionadas y propuestas. Campañas Intensivas realizadas	62
23	Evolución de la participación en la Campaña para <i>Reducir el riesgo de congelación del conjunto de medida (Contadores)</i>	64
24	Evolución de la aportación de ideas y comentarios en la Campaña para <i>Reducir el riesgo de congelación del conjunto de medida (Contadores)</i>	64
25	Evolución de la participación en la Campaña de <i>Identificación de oportunidades e iniciativas para proyectos potenciales de I+D+i</i>	69
26	Evolución de la aportación de ideas y comentarios en la Campaña de <i>Identificación de oportunidades e iniciativas para proyectos potenciales de I+D+i</i>	69
27	Procedimiento de evaluación de la Campaña de <i>Identificación de oportunidades e iniciativas para proyectos potenciales de I+D+i</i>	70
28	Los beneficios principales del Sistema Genyal	74

ANEXO 7.2. ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla</i>	<i>Título</i>	<i>Página</i>
1	Características distintivas de los tipos de Campaña	12
2	Algunas reflexiones previas a la implantación de un Sistema de Gestión de Ideas	25
3	Modalidades de Campaña	43

ANEXO 7.3. REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges

Andrew McAfee

Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers

Dave Gray, Sunni Brown, James Macanufo

Innovation tournaments: Creating and selecting exceptional opportunities

Christian Terwiesch, Karl Ulrich

Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology

Henry William Chesbrough

Open services innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era

Henry William Chesbrough

Service innovation: How to go from customer needs to breakthrough services

Lance Bettencourt

The open innovation revolution: Essentials, roadblocks, and leadership skills

Stefan Lindegaard, Guy Kawasaki

The Forrester Wave™: Innovation management tools, Q3 2013

Making Open Innovation Work - Stefan Lindegaard

The suggestion system is no suggestion

Gemba Research- Jon Miller

Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything

Don Tapscott, Anthony

PLATAFORMAS WEB DE GESTIÓN DE IDEAS

<http://www.hominex.com>
<http://www.isoco.com>
<http://www.brightidea.com>
<http://www.spigit.com>
<http://www.ideas4all.com>
<http://www.ideastorm.com>
<http://innovationagora.ideas4all.com>
<http://www.qmarkerts.net>
<http://www.hypeinnovation.com>
<http://www.imaginatik.com>
<http://es.slideshare.net>

SITIOS WEB DE INNOVACIÓN

<http://www.innovationmanagement.se>
<http://www.ideaconnection.com>
<http://www.innocentive.com>
<http://inventorhaus.com>
<http://www.15inno.com>

CASOS DE GESTIÓN DE IDEAS

<http://www.aguasdesevilla.com>
<http://challenge.ecomagination.com>
<http://mystarbucksidea.force.com>
<http://www.campbellideas.com>
http://www.brightidea.com/pdf_casestudy/casestudy_bt.pdf
<http://noticiasbancarias.com/bancos/19/05/2011/banesto-piensa-en-su-clientela-para-participar-en-innobanesto/1245.html>



Santa Engracia, 125. 28003 Madrid
www.canalgestion.es