

# Liderar la innovación y la disrupción

## Cómo el liderazgo puede facilitar la gestión de la nueva realidad

Profesor Andrés Raya

Departamento: Gestión de personas y organización

21 Abril 2020

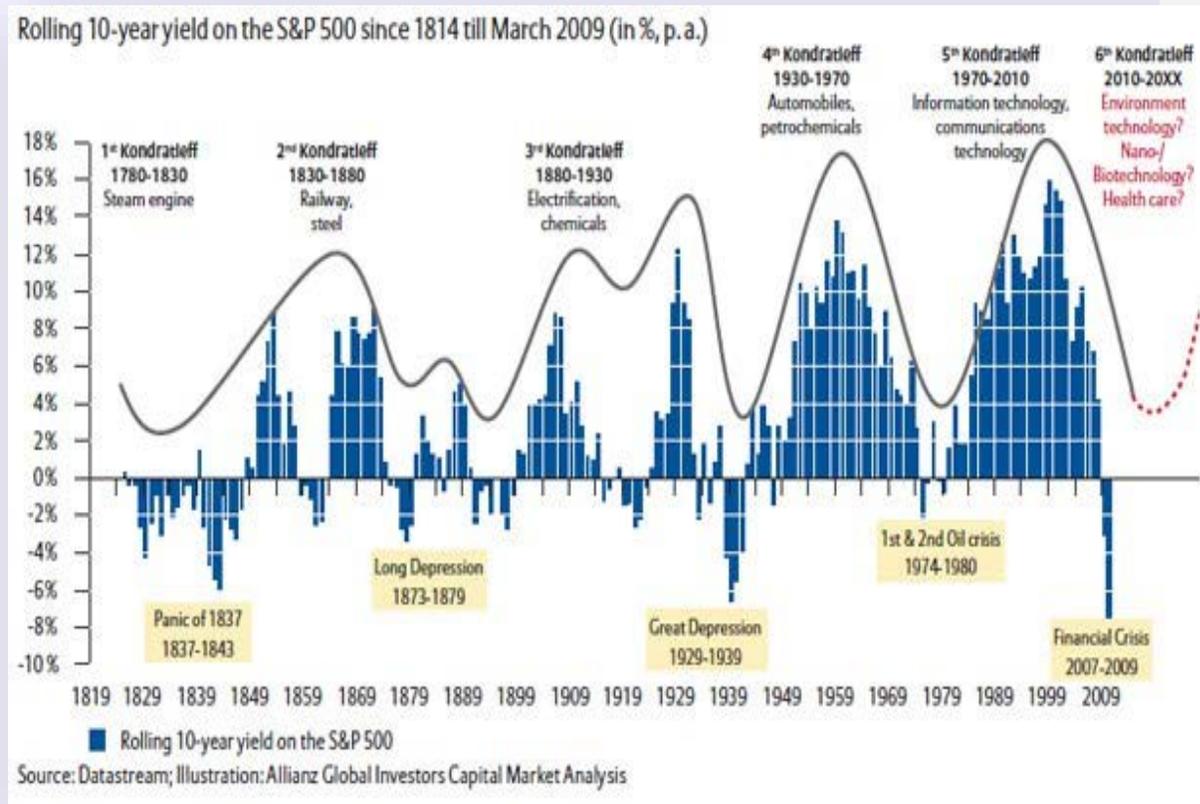
Do Good. Do Better.



¿Qué está  
pasando?

esade

# 01 ¿Qué está pasando?

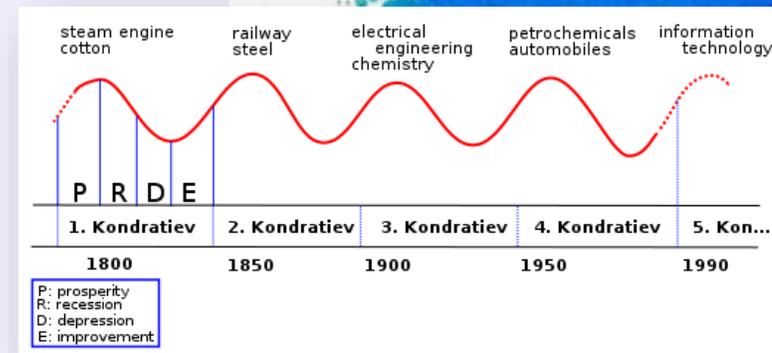


By Pedro Caldentey Universidad Loyola Andalucía

# 01 ¿Qué está pasando?

Los ciclos largos de **Kondratieff**, ¿cambio de ciclo?:

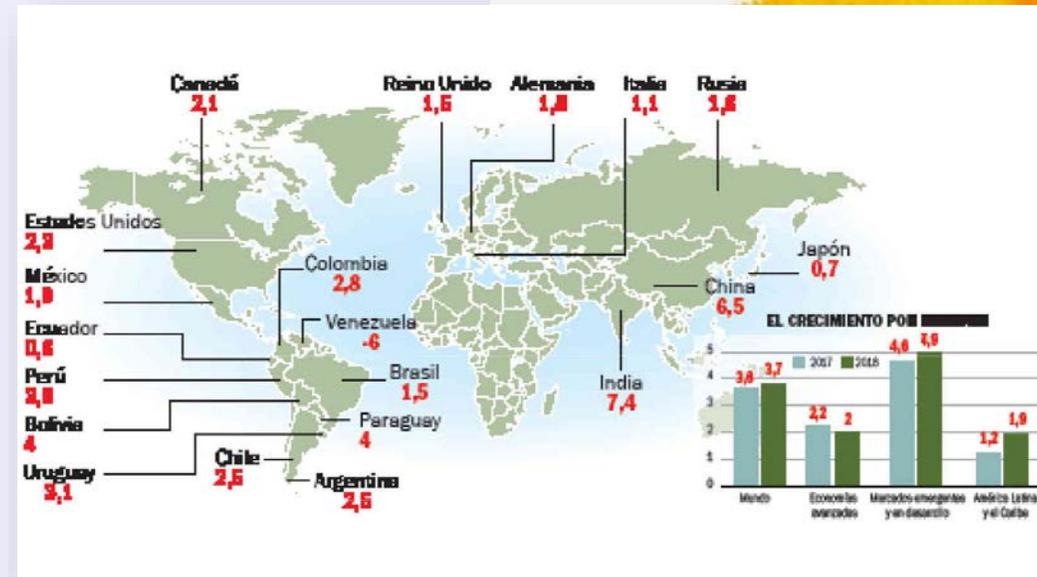
- 1.El agotamiento de las posibilidades de explotar la innovación del ciclo anterior.
- 2.Un desarrollo de los mercados financieros que no viene acompañado por el desarrollo de los mercados productivos que produce fenómenos especulativos.
- 3.Un período de recesión severa y prolongada.
- 4.Transformaciones sociales e instituciones que afectan al ánimo y a las expectativas de la sociedad.
- 5.La aparición de nuevas tecnologías que resuelven dilemas macroeconómicos derivados de la escasez de recursos estratégicos o de las limitaciones del modelo productivo.



# 01 ¿Qué está pasando?

Algunos **logros** espectaculares:

- 1.El adiós a la guerra por parte de Europa occidental.
- 2.El proceso de descolonización.
- 3.El desarrollo del estado del bienestar.
- 4.El respeto de los derechos humanos individuales.
- 5.La extensión de la *democracia*.
- 6.Los avances en educación y sanidad.
- 7.El crecimiento de los países emergentes y del resto del Mundo.



El Secretariado para la Justicia Social y la Ecología

<http://www.sjweb.info/sjs/index.cfm>

[http://www.sjweb.info/curiafrgen/curia\\_secretariats.cfm](http://www.sjweb.info/curiafrgen/curia_secretariats.cfm)

Promotio Iustitiae -

<http://www.sjweb.info/sjs/PJ/index.cfm?PubTextId=15698>

## 01 Durante los dos últimos siglos

Productivity growth from the steam engine:

0.3%

1850-1910



Fuente: *McKinsey Global Institute analysis.*  
*McKinsey & Company*

## 01 Durante los dos últimos siglos

Productivity growth from IT:

0.6%

1995-2005



Fuente: McKinsey Global Institute analysis.  
McKinsey & Company

## 01 Durante los dos últimos siglos

Productivity growth from early robotics:

0.4%

1993-2007



Fuente: McKinsey Global Institute analysis.  
McKinsey & Company

## 01 Durante los dos últimos siglos

Productivity growth from automation:

# 0.8 to 1.4%

2015–2065

**Adoption of robotics, artificial intelligence, and machine learning** could give a bounce to the global economy, at a time of lackluster productivity growth and aging in many countries



*Fuente: McKinsey Global Institute analysis.  
McKinsey & Company*

## 01 ¿Dónde el análisis de los datos marca la diferencia?

Netflix asignó un equipo mundial de científicos especialistas en datos para resolver un problema simple:

Utilizar la **analítica** para mejorar la capacidad de predecir qué películas les gustarán a los usuarios en un **10%**

Netflix creció de **5 millones de \$ en 1999** a **5,5 mil millones de \$ en 2017** como resultado de convertirse en un competidor analítico.

Al analizar el comportamiento de los clientes y los patrones de compra, crearon una recomendación de ingeniería que optimiza los gustos de los clientes y la condición del inventario.



NETFLIX



## 01 ¿Afecta solo al sector tecnológico?

Are we indigital?  
Or digidustrial?  
Let's just say  
we're unique.

Over the past year, we have transformed our business to become a digital industrial company. We achieved this by reshaping our portfolio to focus on our core strengths and announcing the largest divestiture in the history of our company. We are merging industries and industries in a way no one has ever attempted. We made the major decision to invest the majority of our capital in R&D, returning cash to shareholders, for one industry (1988) and the size of our corporate operations, expanding profit margins across our business. The result? A more streamlined operation.



# Digilosofía



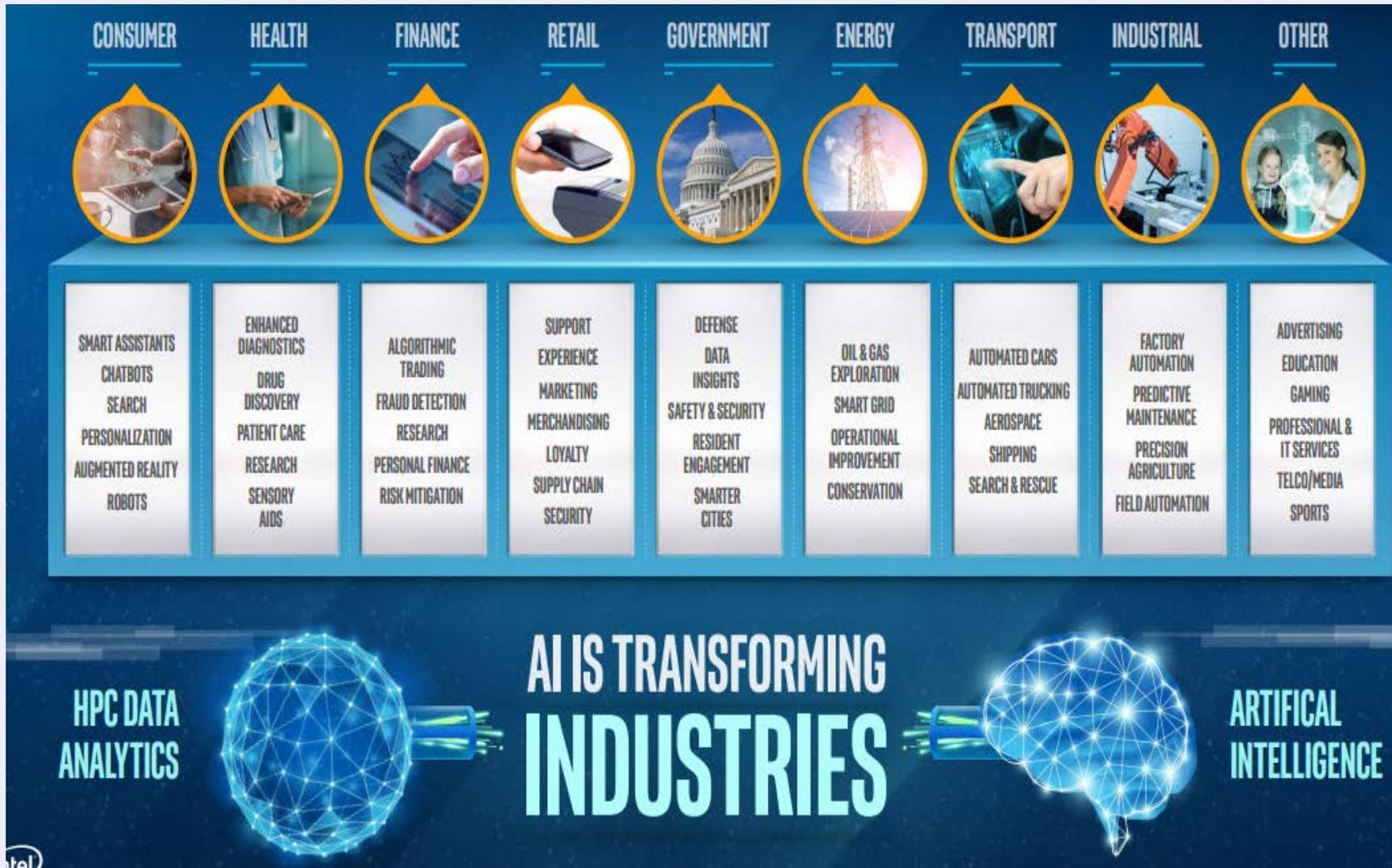
La filosofía digital del Santander.

"If you went to bed last night as an industrial company, you're going to wake up this morning as a software and analytics company."

— Jeffrey Immelt,  
CEO, GE, 2014



## 01 ¿Afecta solo al sector tecnológico?



# GE revoluciona la forma de evaluar a sus empleados

GENERAL ELECTRIC Sus ejecutivos quieren personas dispuestas a asumir riesgos.



Se han cambiado valores como "experiencia" por otros como "aprender y adaptarse"

Anima a los empleados a sentirse cómodos con el ensayo y el error, frente a años donde la clave era contar con certidumbres

"El desafío es desaprender cosas y crear nuevos hábitos" señalan desde Recursos Humanos

Expansión

Expansión

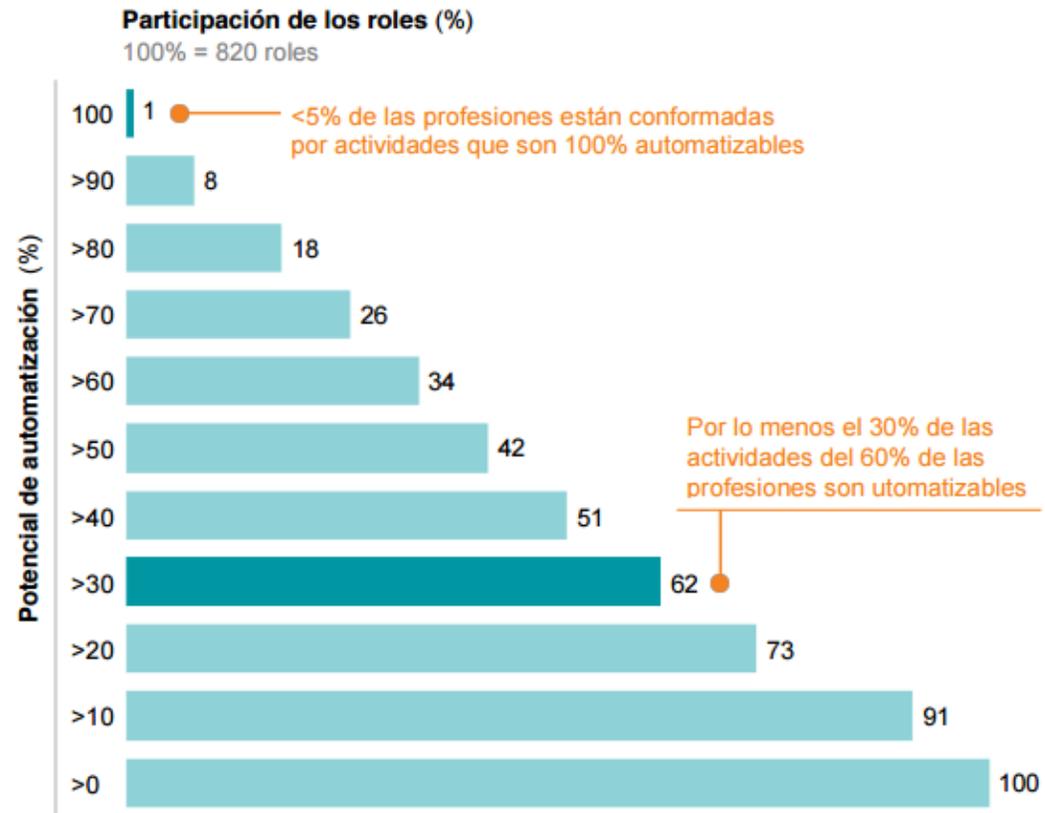
# 01 Automatización, empleo y productividad, McKinsey 2017

Aunque pocas profesiones son totalmente automatizables, el 60 por ciento de todas ellas tienen por lo menos un 30 por ciento de actividades que son automatizables

Potencial de automatización de los puestos basado en la tecnología probada en los EE.UU. (acumulada)<sup>1</sup>

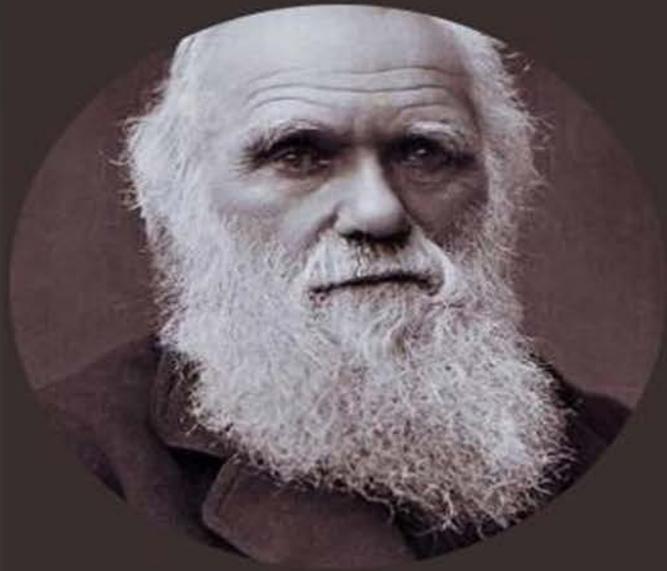
## Ejemplos de profesiones

Operador de máquinas de coser, evaluador y clasificador de productos agrícolas
Empleado de almacén, agente de viaje, relojero
Técnico químico, auxiliar de enfermería, diseñador de páginas Web
Diseñador de moda, presidente ejecutivo, estadístico
Psiquiatra, legislador



McKinsey 2017

## 02 La adaptación lo es todo



Las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio  
— Charles Darwin —

## 02 La adaptación lo es todo



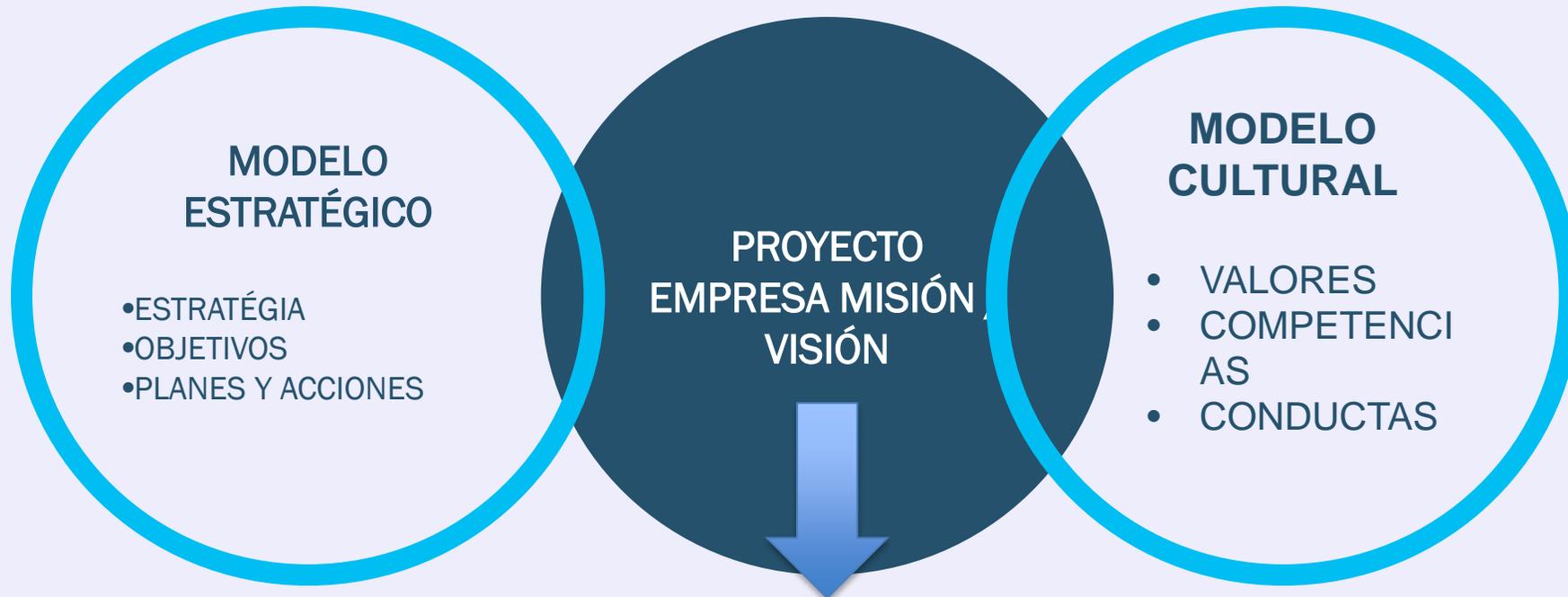
- Gestionar la implementación de los cambios
- Comprobar si se ha alcanzado el objetivo para aprender

- Recabar información
- Interpretar señales del entorno (estructuras necesarias)
- Comunicar la información a la organización

- Establecer o confirmar el propósito de la organización
- Desarrollar la estrategia
- Ejecutar la estrategia

Correa, M. (2015) Construyendo Organizaciones Ágiles. *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 246, 18-29

### 03 Esto va de personas no de tecnología

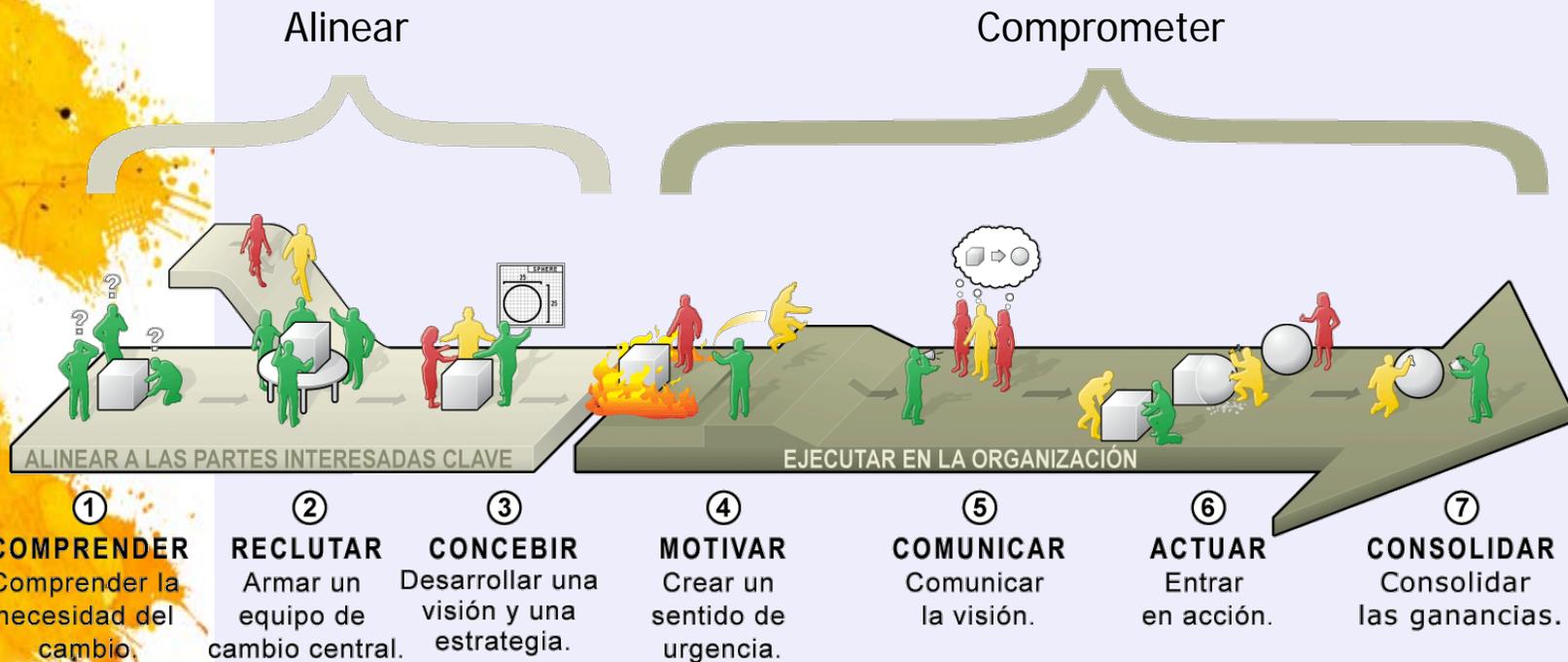


RESULTADOS

### 03 Esto va de personas no de tecnología

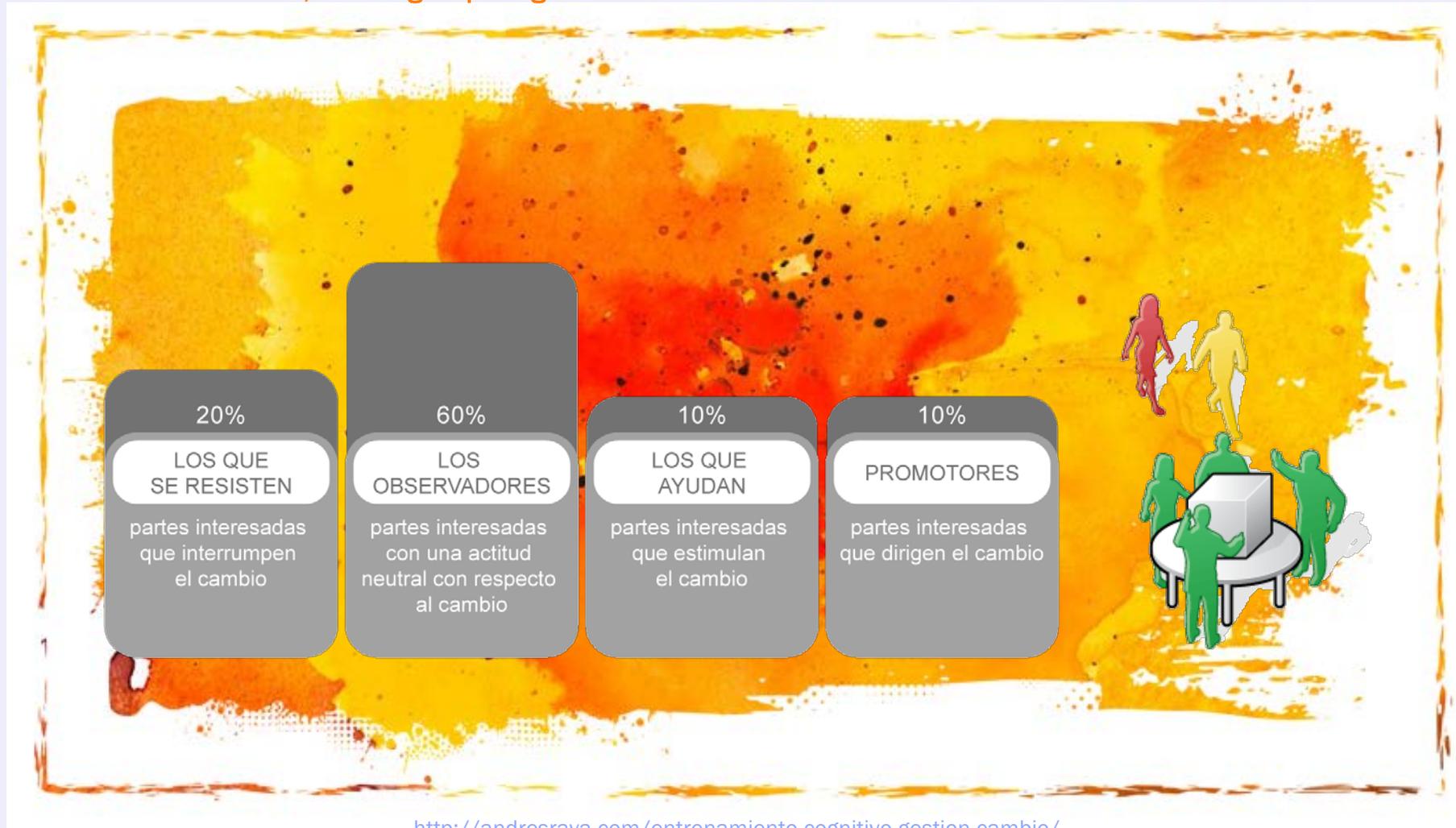
#### Gestión del cambio: transformación cultural, ¿cómo?:

Desarrollar un compromiso con los stakeholders internos a través de un enfoque de dos fases y siete pasos.



### 03 Esto va de personas no de tecnología

Cambio cultural, estrategias para gestionar las resistencias:



<http://andresraya.com/entrenamiento-cognitivo-gestion-cambio/>

### 03 Esto va de personas no de tecnología

Cambio cultural, storytelling:

**MÉTODOP X A R**

Erase una vez \_\_\_\_\_

Todos los días, \_\_\_\_\_ Un día \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Por este motivo, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Debido a ello, \_\_\_\_\_

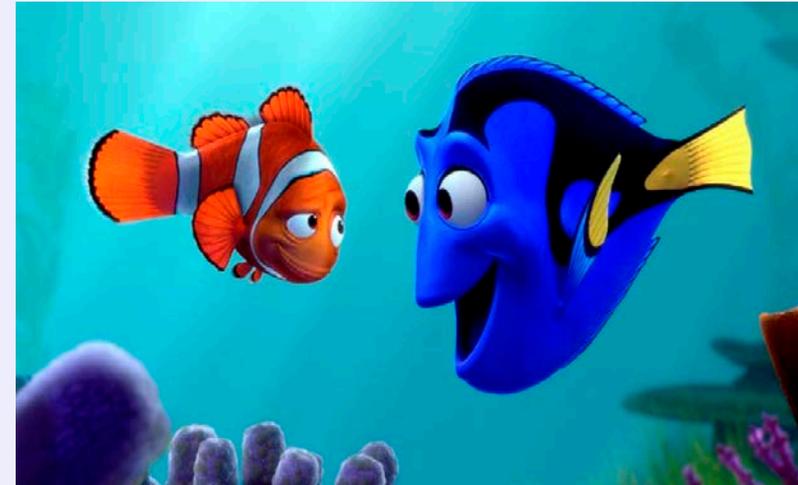
Hasta que finalmente \_\_\_\_\_

<http://andresraya.com/corporate-storytelling-cuando-las-empresas-son-historias-que-contar-pt-1/>  
<http://andresraya.com/corporate-storytelling-cuando-las-empresas-son-historias-que-contar-pt-2-casos-de-estudio/>

### 03 Esto va de personas no de tecnología

Cambio cultural, *storytelling*.

Érase una vez un pez viuro llamado Marlin que era extremadamente protector con su único hijo, Nemo. Todos los días Marlin advertía a Nemo sobre los peligros del océano y le suplicaba que no se alejara. Un día, en un raptó de desobediencia, Nemo ignora los consejos de su padre y nada en aguas abiertas. Por este motivo, es capturado por un buzo y acaba en la pecera de un dentista de Sñidney. Debido a ello, Marlin inicia un viaje para recuperar a Nemo, consiguiendo en su camino la ayuda de otras criaturas marinas. Hasta que finalmente Marlin y Nemo se reúnen y aprenden que el amor depende de la confianza.



### 03 Esto va de personas no de tecnología

#### Cambio cultural, gamificación:

##### Mecánicas de juego (dinamización)

- Mecánicas de juego: insignias, retos, logros, rankings.
- Uso de recompensas o castigos.
- Dinámica de juego: frecuencia de refuerzo, periodicidad del feedback
- Estética: colores, imágenes, avatar
- Lenguaje: verbos, palabras, relato



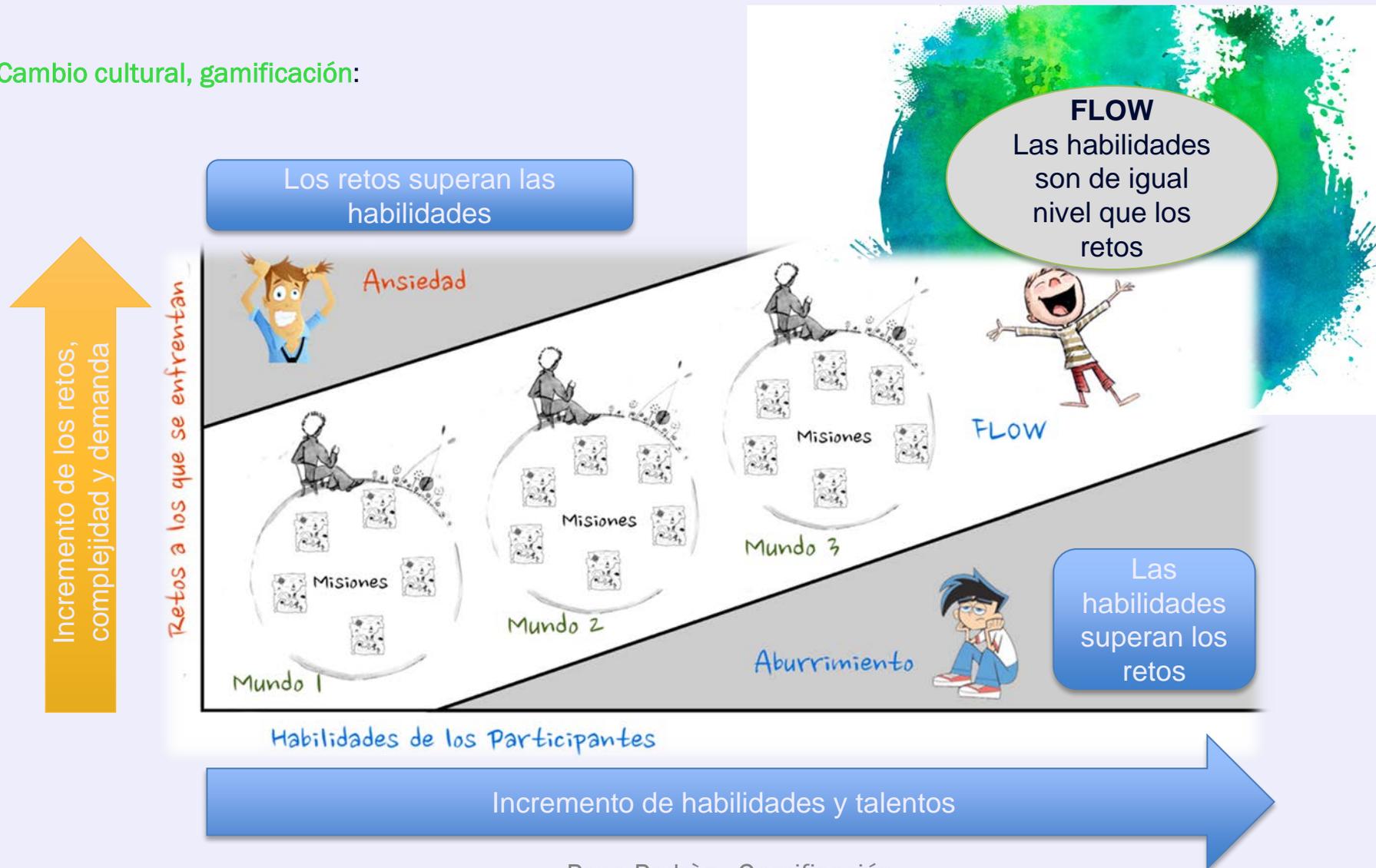
Un sistema gamificado debe tener **objetivo medible** en términos de participación, compromiso, aprendizaje, productividad u otras variables que queramos desarrollar.



<http://andresraya.com/la-gamificacion-como-facilitador-de-los-procesos-de-aprendizaje-y-de-cambio/>

### 03 Esto va de personas no de tecnología

Cambio cultural, gamificación:

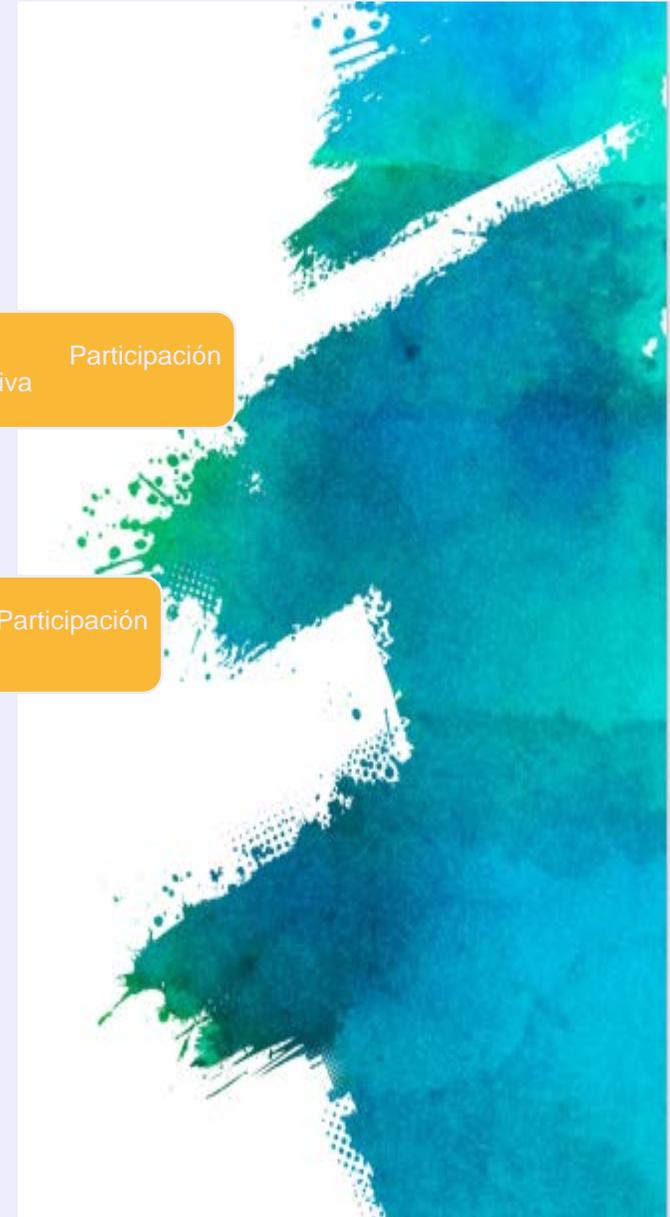


Pepe Pedràz - Gamificación

### 03 Esto va de personas no de tecnología

¿Qué permite la gamificación?

Gestionar resistencia en las nuevas formas de trabajar

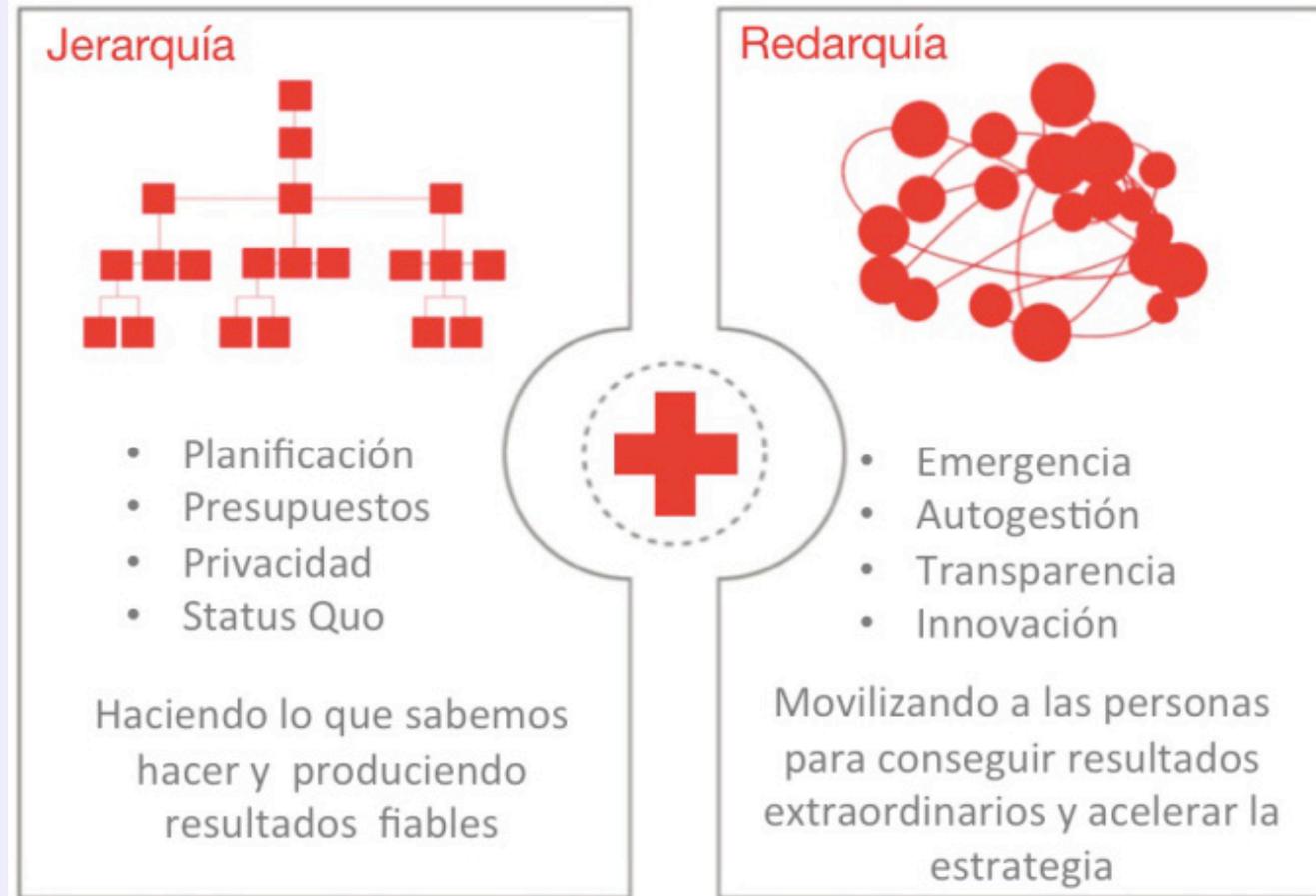


## 04 Explotar y explorar. Organización dual de Kotter



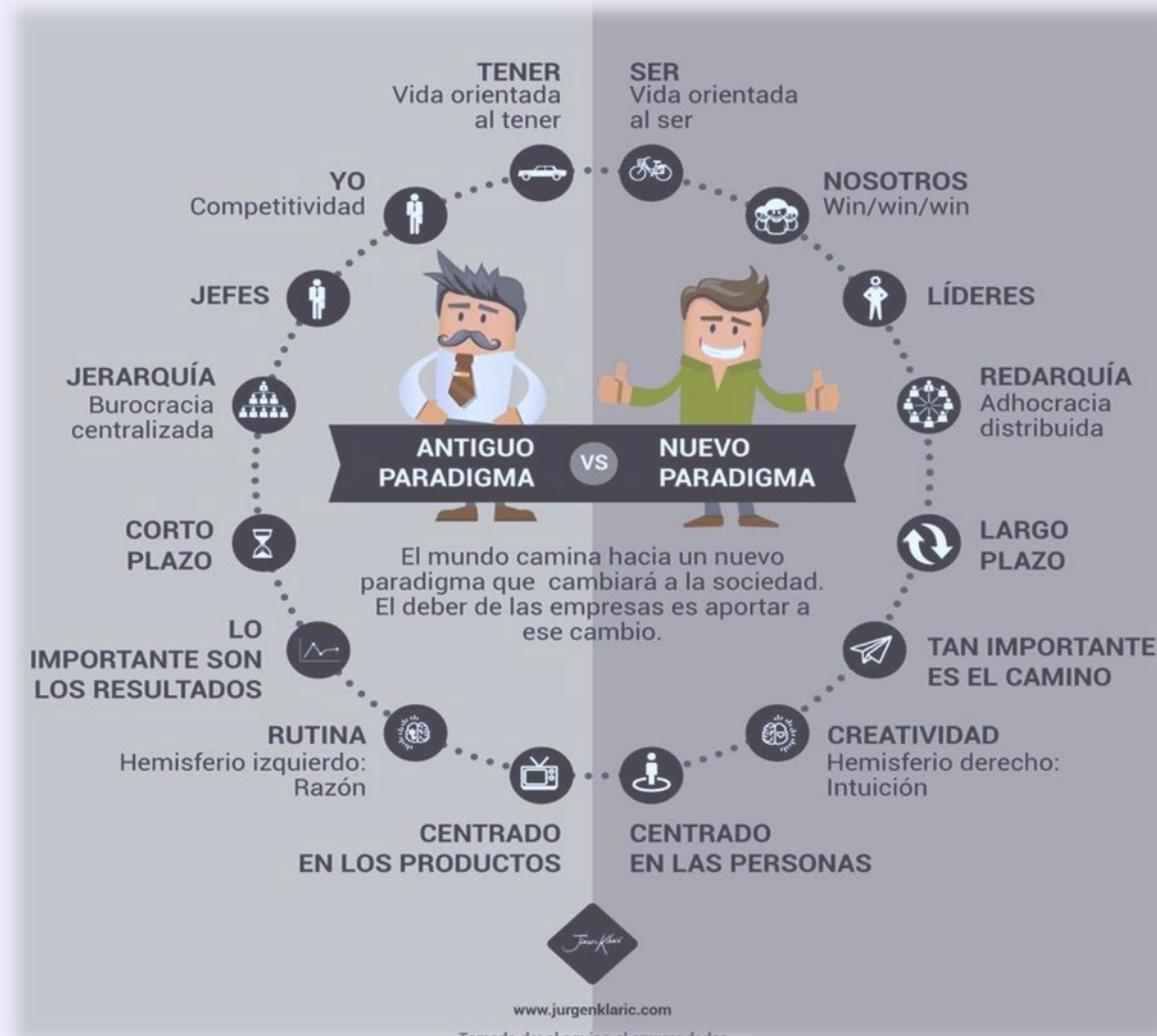
<http://andresraya.com/la-organizacion-dual-de-kotter/>

## 04 Explotar y explorar. Organización dual de Kotter



<http://andresraya.com/la-organizacion-dual-de-kotter/>

## 04 Explotar y explorar. Organización dual de Kotter

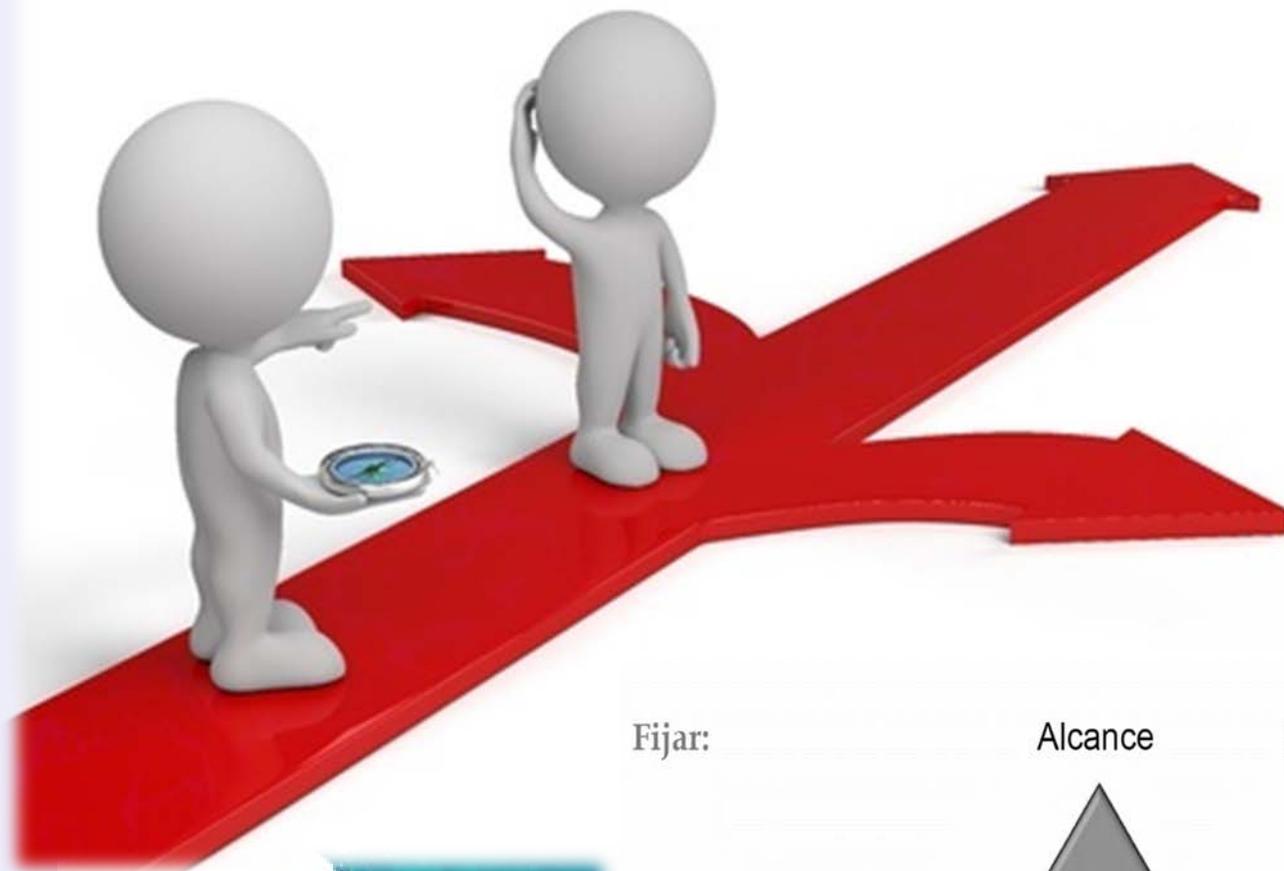


Tomado de: el equipo el emprendedor

<http://andresraya.com/la-organizacion-dual-de-kotter/>







Fijar:

Alcance

Coste

Tiempo



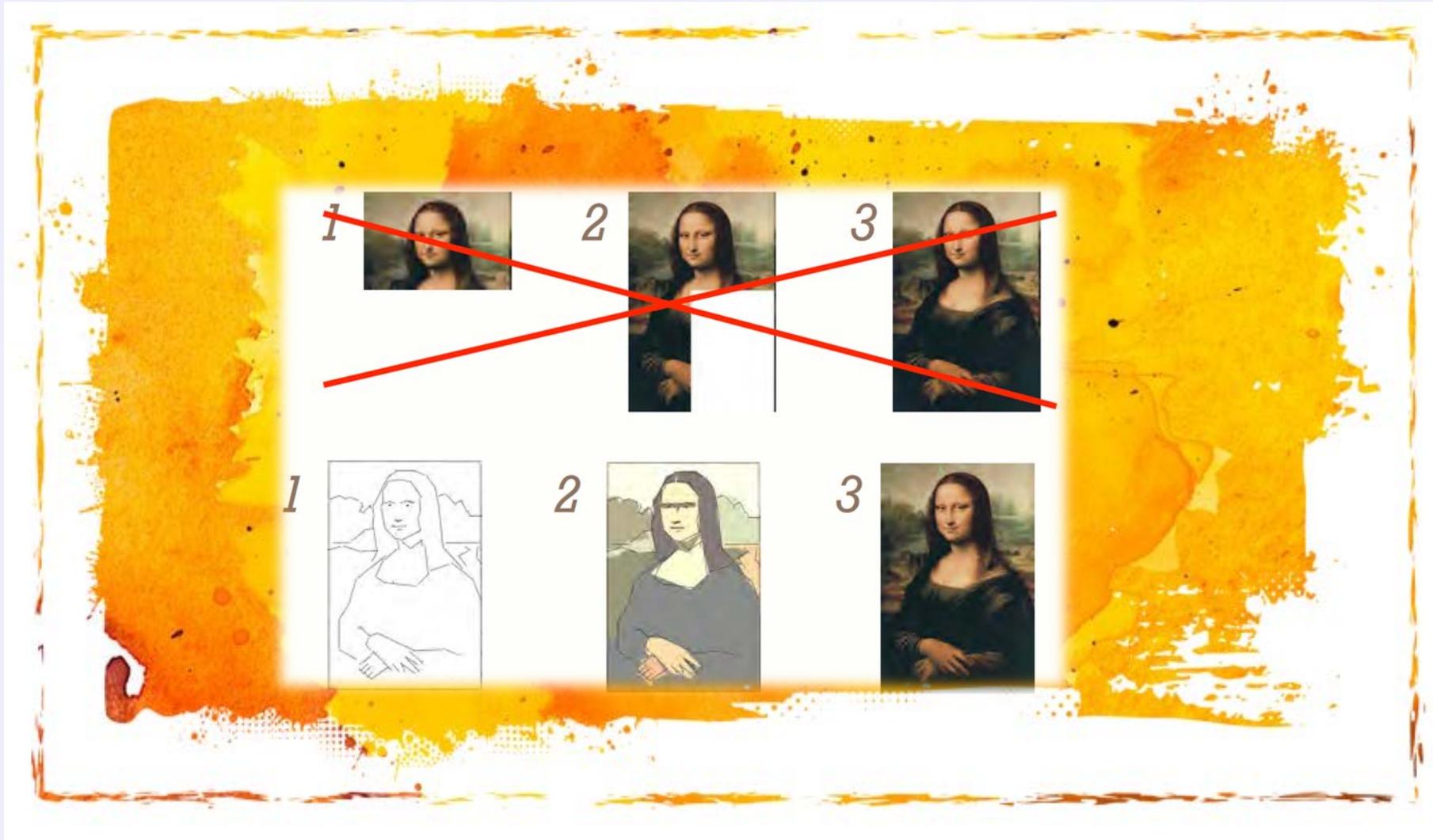
Estimar:

Coste

Tiempo

Alcance

## 04 Explotar y explorar. Gestión de proyectos Agile MOT's



2006-2008 Jeff Patton, [www.agileproductdesign.com](http://www.agileproductdesign.com)

## 04 Explotar y explorar. Gestión de proyectos Agile MOT's

### Manifiesto Ágil = Compromiso Agile

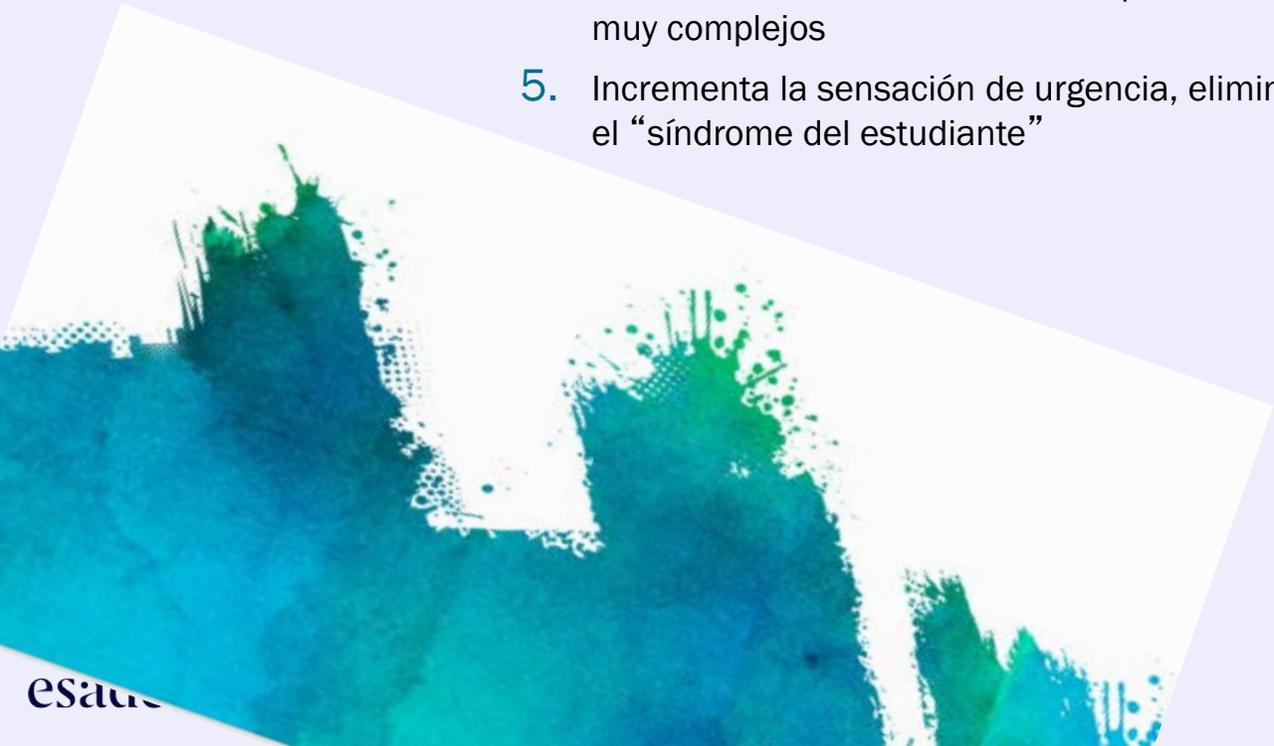
1. Interacción entre personas *frente a* procesos y herramientas
2. Productos que funcionan *frente a* documentación extensiva
3. Colaboración con el cliente *frente a* negociación de contrato
4. Responder al cambio *frente a* seguir el plan
5. Equipos que se auto-organizan y que priman la colaboración
6. Procesos adaptables con capacidad de respuesta al cambio, etc.



## 04 Explotar y explorar. Gestión de proyectos Agile

### SCRUM:

1. Funciona bien con requisitos indefinidos / cambiantes
2. Maneja bien los impedimentos
3. Ofrece el máximo valor por el esfuerzo
4. Permite controlar el desarrollo de productos muy complejos
5. Incrementa la sensación de urgencia, elimina el “síndrome del estudiante”

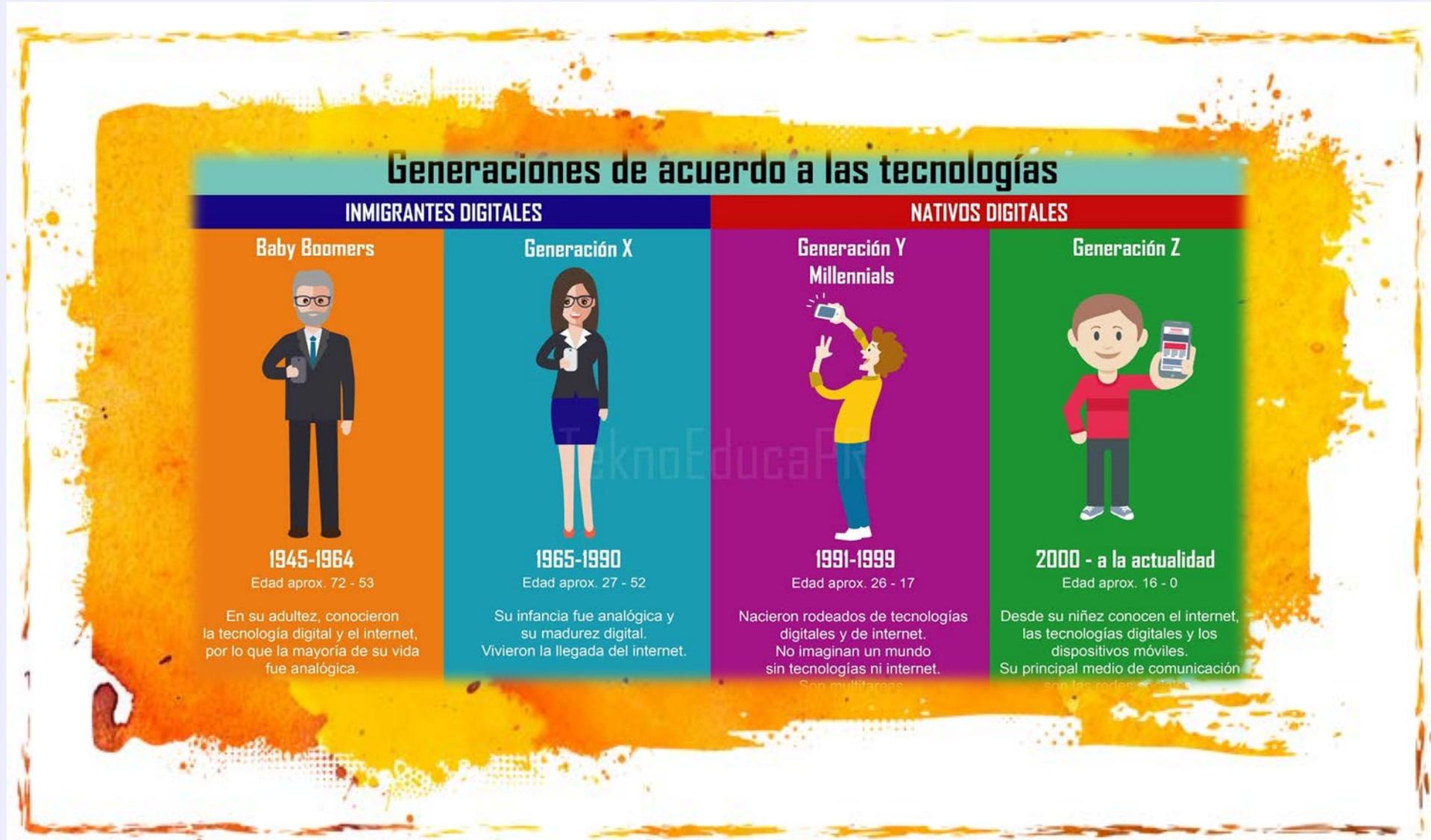


## 05 Meritocracia y buenas personas. Gestión talento

La clave consiste en aumentar la densidad del talento de forma más rápida que la del crecimiento de la complejidad:



## 05 Meritocracia y buenas personas. Gestión talento



## 05 Meritocracia y buenas personas. Gestión talento



## 05 Meritocracia y buenas personas. Liderazgo

Algunos clásicos que siguen vigentes:

1. Liderazgo por el ejemplo (*role modeling*)
2. Exigencia
3. Foco en el desarrollo para llevarnos a los resultados excelentes
4. Liderazgo “militante” (pisar el terreno)
5. Meritocracia
6. Buena gente
7. Mantener la ilusión
8. Enfocarse en lo esencial
9. Enfocarse en lo esencial



## 05 Meritocracia y buenas personas. Liderazgo “militante”

Algunos clásicos que siguen vigentes:

1. Dar antes que esperar recibir.
2. Pedir permiso lo justo.
3. Hacer vs Hablar.
4. No existen excusas.
5. Resolver problemas.
6. Sigue tu curiosidad. Fracasar = Crecer.
7. Conoce tus herramientas y tus comunidades.
8. Siempre aprender.
9. Involucrarse.
10. Divertirse en el proceso.

Tech Model Railroad Club. MIT



<http://andresraya.com/e/ lider-hacker-o-lider-militante/>

# Agilidad

- O te aclimatas o te aclimueres
- Si dejas de mejorar dejas de ser bueno.
- Colaboración vs competitividad
- Vs jerarquía.

# Agilidad

Crear confianza:

- Asume compromisos
- Cumple compromisos
- Asume las consecuencias
- Riesgo / Renuncia / Responsabilidad



# Agilidad

Baja la decisión al nivel más bajo posible

Deja de buscar soluciones permanentes

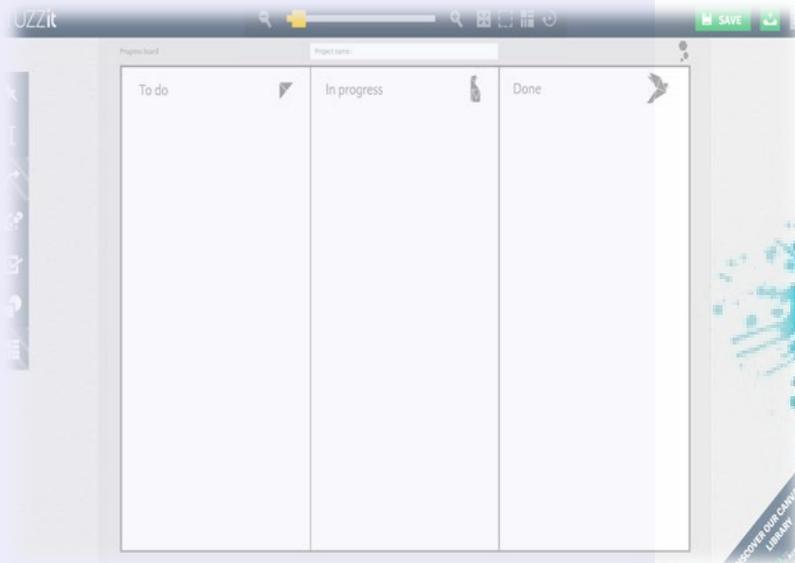






## 06 Anexos: herramientas interesantes

TUZZit  
[www.tuzzit.com](http://www.tuzzit.com)



# Planificador de tareas

## 06 Anexos: herramientas interesantes

Task CANVAS Blueprint:

Info: <https://www.youtube.com/watch?v=RWf6jMs4TZ8>

Pages

### Canvas Blueprints Launch

Added by Roberto Dominguez, last edited by Roberto Dominguez on Mar 14, 2013 (view change)

Edit Tools

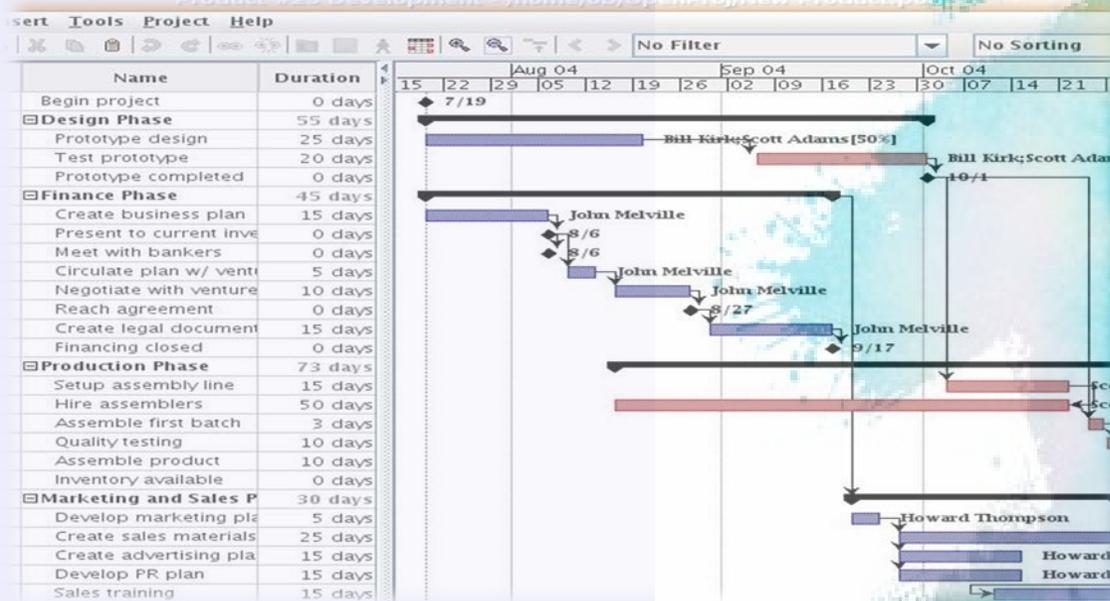
Backlog	To do	In progress	Complete
Roberto Dominguez	Screenshots	Video	
Kelly Wales	Adlassian Blog Post	Blog posts	
Shannon Krebe	Release notes		Blueprints

Wizards

# Planificador de tareas

## 06 Anexos: herramientas interesantes

Calendarizar proyecto  
[www.ganttproject.biz](http://www.ganttproject.biz)



# Planificador de tareas

## 06 Anexos: herramientas interesantes

### Asana

Hasta 15 usuarios free

<https://asana.com>

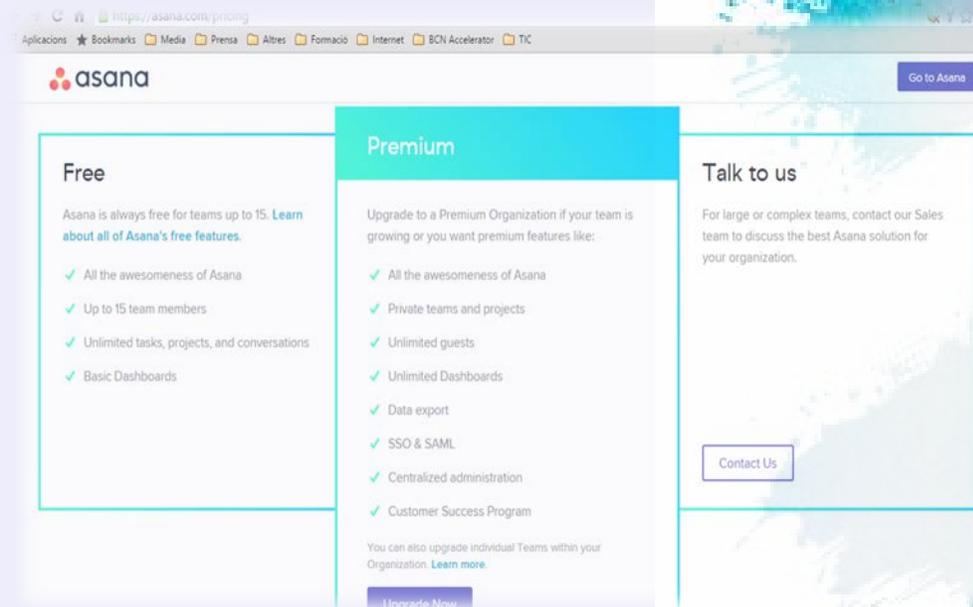
También hay app (apple y google play )

<https://www.youtube.com/user/AsanaTeam/videos>

Como acceder al espacio virtual:

<http://webmail.XXXXX.com/>

psw: xxxxx



The screenshot shows the Asana pricing page. It features three main columns: 'Free', 'Premium', and 'Talk to us'. The 'Free' column lists features like 'All the awesomeness of Asana', 'Up to 15 team members', 'Unlimited tasks, projects, and conversations', and 'Basic Dashboards'. The 'Premium' column lists features like 'All the awesomeness of Asana', 'Private teams and projects', 'Unlimited guests', 'Unlimited Dashboards', 'Data export', 'SSO & SAML', 'Centralized administration', and 'Customer Success Program'. The 'Talk to us' column includes a 'Contact Us' button. At the bottom, there is an 'Upgrade Now' button and a note about upgrading individual teams.

# Herramientas colaborativas

Intro 2 min



Tutorial asana 9m



## 06 Anexos: herramientas interesantes

SLACK

[www.slack.com](http://www.slack.com)



# Herramientas colaborativas



## 06 Anexos: herramientas interesantes

TRELLO

[www.trello.com](http://www.trello.com)



# Herramientas colaborativas

## 06 Anexos: herramientas interesantes

Presupuestos por fases: Cuantificar por MOTs:

	FASE 1	FASE 2	TOTAL
<b>Gastos</b>	<b>33.000 €</b>	<b>41.500 €</b>	<b>74.500 €</b>
Personal	25.000 €	20.000 €	45.000 €
Materiales / Consumibles	500 €	1.500 €	2.000 €
Servicios externos	5.000 €	10.000 €	15.000 €
Licencias (para proyecto)		7.000 €	7.000 €
Gastos de viaje	2.500 €	3.000 €	5.500 €
<b>Amortización</b>	<b>7.000 €</b>	<b>6.000 €</b>	<b>13.000 €</b>
Servidores	500 €	500 €	1.000 €
Maquinaria Fábrica	5.000 €	4.000 €	9.000 €
Nueva máquina	1.500 €	1.500 €	3.000 €
<b>TOTAL Costes Proyecto</b>			<b>87.500 €</b>
Margen de contingencia			9.722 €
<b>Total PRESUPUESTO</b>			<b>97.222 €</b>



# Gracias!

andrés.raya@esade.edu

Do Good. Do Better.