

1. *Los jefes como motor de la innovación en el capital humano*

A.Raya e I.Serrano, Directores del Programa de Gestión de Personas y Dirección de Equipos de ESADE. Executive Education.

“La gestión del talento en un entorno de crisis”

Si en algo parecen estar de acuerdo todos los especialistas es que una de las vías de salida de la crisis en la que estamos inmersos es el incremento de la productividad de las empresas españolas. Incremento de productividad que, parecen también estar de acuerdo, debe conseguirse con un incremento de innovación. Desde nuestro punto de vista, basado en nuestras experiencias e investigaciones, los factores de gestión de personas que favorecen el desarrollo y la implantación de elementos de innovación son los mismos, en esencia, que los que favorecen el incremento de productividad. El talento directivo, entendido como un factor multidimensional en el que tiene un peso importante el potencial, pero también el rendimiento efectivo. Y como parte esencial del talento el liderazgo (y en su versión mas simple la jefatura) como elemento crucial para la obtención de resultados concretos tanto en el ámbito de la innovación como de los resultados.

Centrándonos en el liderazgo, algunos prejuicios y paradigmas existentes no ayudan en nuestra opinión al desarrollo efectivo de la alineación de las conductas a largo plazo. Como en otros aspectos vitales y sociales hay que centrarse en lo esencial, en lo que verdaderamente aporta valor y salir de la “retórica” del Compromiso. Las organizaciones, y las personas, son lo que hacen no lo que dicen que hacen.

2.1. *Estrategias competitivas: casos de éxito de innovación en competencias del capital humano*

J. Delatte, Jefe de Comunicación y Coordinador de Innovación de SOLVAY IBÉRICA

“Programa emprendedores Solvay”

Solvay es una empresa de las llamadas tradicionales, “estable”, segura, que ofrece formación continua, proyección profesional internacional etc. Por tanto el perfil de las personas que trabajamos en Solvay no parece que deba ser el de un emprendedor. Si eres emprendedor ¿ qué demonios haces trabajando en una gran empresa?.

En 1997, coincidiendo con la llegada de un nuevo director general a España, pusimos en marcha un programa dinamizador de empresa que denominamos 7 claves. Una de las claves era la innovación, y una de las acciones en el campo de la innovación, el clásico buzón de ideas llamado “innoplace” en Solvay.

El éxito del programa hizo pensar que podíamos dar un paso más allá, y que una vez consolidado el buzón de ideas, básicamente pensado para operarios, podíamos obtener otro tipo de ideas, ideas de negocio, posiblemente en este caso provenientes de los cuadros, y pusimos en marcha el proyecto “Emprendedores”.

Después de una etapa inicial con una pobre acogida, la reestructuración del planteamiento y la implicación personal del director general, entre otros, consiguió despegar la iniciativa con unos resultados interesantes.

2.2. ***Estrategias competitivas: casos de éxito de innovación en competencias del capital humano***

E. Ferrando, Presidente de EMERGENCIA 2000

“El compromiso personal del emprendedor”

Emergencia 2000 nació en 1983 de la mano de dos jóvenes emprendedores, Enrique Ferrando y María Teresa López, de 28 y 24 años, respectivamente, un matrimonio que vio la oportunidad que existía en España en sistemas de atención médica prehospitalaria. La compañía familiar está especializada en diseño, la transformación y la adaptación de todo tipo de vehículos para que puedan convertirse en ambulancias y coches de atención general en catástrofes, emergencias y rescates, siendo la innovación y la personalización una constante en los proyectos abordados por la empresa.

El crecimiento de Emergencia 2000 le ha permitido consolidarse como líder en su sector, exportando a 90 países y con más de 20 oficinas en siete países.

Esta experiencia e iniciativa empresarial ha sido extrapolada a otros proyectos muy diversos que han dado pie a la creación de un grupo con más de 30 empresas y 1.000 trabajadores en sectores muy diversos, donde el denominador común es el compromiso personal del emprendedor a largo plazo y el apoyo financiero y operativo del Grupo Emergencia.

2.3. ***Estrategias competitivas: casos de éxito de innovación en competencias del capital humano***

Dr. V. Oliveras, Coordinador de I+D del Centro Técnico de SEAT

“Apuesta por el futuro: la Innovación en SEAT”

En esta ponencia se presentan inicialmente los conceptos de innovación más clásicos, así como otros más actuales. Se presenta la Gestión de la Innovación como mecanismo vertebrador de todo el sistema, con un foco especial en la relación entre Innovación, Individuo y Empresa y desgranando diversas consideraciones sobre cómo debe abordar la empresa el proceso de gestión de la innovación: el arte de lograr la “fusión” entre la creatividad individual y la creatividad colectiva. Se expone seguidamente el Enfoque SEAT: *Innovationsmanagement*, como modelo para la gestión de la innovación, integrada en la estructura organizativa de la compañía como un ámbito competencial más. El proceso innovador en SEAT se ilustra con tres ejemplos: MAVE (realidad virtual aplicada en el ámbito del diseño, de los conceptos de producción y de la ergonomía), soluciones innovadoras en el diseño de nuevos productos e innovación en el ámbito de la competición: se puede ganar el Mundial de Turismos (WTCC) con un motor diesel. Como conclusiones principales se indica que es fundamental ser plenamente conscientes de que en el origen de la innovación están las personas, como activo más importante de la empresa, que la innovación precisa calidad y excelencia en los recursos humanos y materiales y, *last but not least*, que la innovación debe crear valor.