

Innovación 2.0



Si desea recibir información gratuita sobre nuestras publicaciones, puede suscribirse en nuestra página web:

www.profiteditorial.com



o, también, si lo prefiere, via email:
info@profiteditorial.com

Síguenos en:



Travessera de Gràcia 18-20, 6° 2ª
08021 - Barcelona
Tel. (34) 93 410 97 93

Jay Rao y Fran Chuán

Innovación 2.0

¿Por qué cuando hablamos
de innovación nos olvidamos
de las personas?



Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *Copyright*, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

© Jay Rao y Fran Chuán, 2012

© Profit Editorial, 2012 (www.profiteditorial.com)
Profit Editorial I., S.L., Barcelona, 2012

Traducción: Betty Trabal
Diseño cubierta: XicArt
Maquetación: www.eximpre.com

ISBN: 978-84-15330-69-1
Depósito legal: B-5.935-2012
Impreso por: Liberdúplex

Impreso en España - *Printed in Spain*

Dedico este libro a mi mujer Clemencia y a mis hijas Maya y Paloma. Ellas sobrellevan sin quejarse mis frecuentes, y en ocasiones prolongados, viajes para impartir clases y otros compromisos de trabajo. Sin su profundo amor y sus sacrificios este libro no habría sido posible. Estoy también muy agradecido a mis padres, mi hermana, mi cuñado, y mis tíos y tías, por apoyarme con entusiasmo, por sus ánimos constantes, por su amor y por creer firmemente en todo lo que hago.

JAY RAO, Boston

La autoconfianza y las conversaciones con otras personas nos motivan a explorar nuevos mundos y nuevas oportunidades. Sólo puedo pedir perdón a mi familia –Anna, Gabriel y Carlos– por ser un emprendedor inconformista. Pues ello conlleva en ocasiones, quizás demasiadas, anteponer el deseo por alcanzar una visión a ese tiempo que merecen. Y subrayar que no tengo más que palabras de agradecimiento para mi esposa Anna por su respuesta paciente a los continuos desafíos en los que la involucro. Y por su contribución inestimable en la revisión de los tantos borradores por los que ha pasado este libro antes de llegar a sus manos, querido lector.

FRAN CHUÁN, Barcelona

Es más importante el camino que la posada.

CERVANTES

La innovación no tiene nada que ver con cuantos dólares has invertido en I+D. Cuando Apple apareció con el Mac, IBM gastaba al menos cien veces más en I+D. No es un tema de cantidades, sino de la gente que posees, cómo les guías y cuánto obtienes.

STEVE JOBS

Índice

Prólogo de Agustín Delgado Martín	11
Prólogo de Julián Díaz Martín.	13
Introducción	15
1. El deseo del cambio	27
2. ¿Qué es innovación?	35
3. Innovación y disciplina	53
4. La práctica y la dinámica de la innovación	69
5. La cultura de la innovación	87
6. El inicio del viaje de la innovación	111

Prólogo

de Agustín Delgado Martín

La palabra innovación está de moda. Todo el mundo la usa y se ha convertido en la piedra filosofal que resolverá todos nuestros problemas económicos y sociales.

Asistimos a una gran proliferación de intentos por hacer a nuestra sociedad y a nuestros sistemas productivos cada vez más innovadores, creamos ministerios de innovación, lanzamos grandes programas de apoyo público a la I+D+i, organizamos eventos y congresos para facilitar el intercambio de ideas e incluso nos intentamos comparar con compañías de éxito tratando de buscar en ellas patrones que nos permitan imitarlos.

Sin embargo, en muchas ocasiones, los resultados de este esfuerzo colectivo son descorazonadores. A pesar de los recursos empleados, la transformación que buscamos no llega con la intensidad deseada.

Creo que la clave se halla en muchos casos en que no tenemos claro lo que significa la palabra innovación: algunos piensan que es I+D, otros que cambiar radicalmente, otros que modificar la organización y muchos no tienen tiempo para tener una opinión sobre el asunto, enfrascados en el día a día.

A lo largo del libro, encontraremos de forma muy amena algunas de las claves que nos ayudarán a definir con mayor precisión

qué es la INNOVACIÓN y a tener claro que la innovación no es un proceso, sino un resultado que se traduce en nuevos productos, servicios, oportunidades de negocio, mercados, etc.

Todas las organizaciones tienen un departamento de innovación o similar, pero a lo largo de mi experiencia profesional, siempre vinculada al mundo de la innovación en distintas empresas, he descubierto que la ecuación INNOVACIÓN = RESULTADO es la que marca la diferencia entre las empresas innovadoras y las que no lo son.

Las empresas innovadoras tienen el foco en los resultados que los recursos invertidos en innovación han de proporcionar y para ello desarrollan las herramientas necesarias para lograrlos, pero nunca al revés.

Las empresas innovadoras actúan, practican, fallan y alguna vez aciertan. Me gustan las estadísticas que dicen que más del 90% de las innovaciones fallan, eso me indica que hay un gran porcentaje de ellas que son exitosas, porque, no lo olvidemos, cuando conseguimos un nuevo producto, servicio o negocio innovador, nuestra ventaja competitiva será una fuerza más poderosa que cualquier otra herramienta de gestión a nuestro alcance. ¿Merece la pena? Yo creo que sí.

Espero que disfrutéis de este libro tanto como yo: de sus diálogos, de sus “servilletas”, del “maestro socrático” Mike y del aventajado alumno John. Si iniciáis la lectura de este libro vuestra recompensa será el acceso a las claves iniciales, que os permitirán comenzar el viaje de la innovación, ... nada más y nada menos; viaje que, como todos sabemos, no sabemos a dónde nos llevará, pero que en cualquier caso siempre será estimulante...

P.D. Disfruto mucho con los viajes de aventura, pero siempre me preparo para ellos.

AGUSTÍN DELGADO MARTÍN
Director de Innovación
IBERDROLA

Prólogo

de Julián Díaz Martín

No me ha ocurrido muchas veces, tres o cuatro creo, que notes que una lectura, conforme avanza, conecta contigo y toca fibras muy sensibles de ti. Es posible que penséis que esto no habla muy bien de mí, porque me ocurra esto con un libro sobre innovación empresarial, pero profundizo en lo que ha ocurrido y su posible explicación.

La conversación que desarrollan Rao y Chuán en el libro conectó rápidamente conmigo. La charla de los dos hombres tiene componentes muy cercanos a mi vida, conforme los iba leyendo no podía evitar alguna sonrisa o asentimiento de cabeza automático, disparados por una gran cantidad de imágenes que mi cerebro me lanzaba desde el pasado. Me viene a la cabeza una parte del discurso de Jobs en Stanford, «connecting the dots». Esa sensación de mirar al pasado y encontrar pasajes de tu vida que explican perfectamente lo que ocurrió después. Mi conexión con este libro viene de ahí, me ha conectado algunos puntos del pasado, poniendo luz sobre algunos de los éxitos y, cómo no, también de los fracasos.

La vida me empujó a convertirme en emprendedor con 21 años, fue una etapa en la que creamos un negocio de forma inconsciente, manejando las herramientas que nos dictaba el sentido común, haz cosas nuevas, rápido y barato y de las que no

funcionen aprende rápido y vuelve a probar. No sabíamos muy bien por qué las cosas iban bien, pero así era.

Tras diez años de cierto éxito, de nuevo un cambio me llevó a convertirme en emprendedor corporativo, etapa infinitamente más dura, pero también infinitamente más enriquecedora. Las herramientas del pasado parecían no ajustarse a la nueva realidad, y conjuntamente a esto el ego personal empujaba a buscar herramientas más complejas acordes con el, supuesto, nuevo estatus personal.

Por primera vez me sentía obligado a mostrar certezas sobre el futuro, por novedoso que fuera el campo sobre el que investigábamos. Y a su vez esto nos llevaba a infinitos análisis antes de iniciar cualquier acción. La llegada del reconocimiento empresarial me empezaba a alejar de la gente y mis pies empezaban a ir dos metros por encima del suelo, y es esa distancia de la realidad la que comienza a alejarte de repetir cualquier éxito.

Nuevamente el pasar de las hojas volvía a iluminar aspectos del pasado y posibilitar ese efecto casi mágico de conectar los porqués de lo que me ocurriría en el futuro.

Tras conectar todos esos puntos del pasado, construir el presente parece una tarea con mucha más luz, camino conocido sobre lo desconocido. Claridad sobre las herramientas que, hace ya muchos años, manejaba de forma tremendamente inconsciente y que hoy dan seguridad contundente para manejarse por lo desconocido.

Si estás pensando en iniciar una nueva aventura empresarial o necesitas nuevas herramientas para llevar tu actual negocio a cotas exponencialmente diferentes, este es el primer libro que me he encontrado que no ofrece recetas ni milagros, pero sí grandes dosis de profundo conocimiento y toneladas de trabajo duro. Suerte.

JULIÁN DÍAZ MARTÍN

Director de Desarrollo de Modelos de Negocio e Innovación

VERTI.com

Introducción

En el clima actual en el que el término *innovación* se ha hecho popular hasta el punto de resultar a veces abusivo y aburrido, ¿cómo es que seguimos dejando la innovación a su suerte? ¿Por qué seguimos confundiendo innovación con invención y con investigación y desarrollo? Muchas organizaciones de las que se han comprometido en serio con la innovación no están obteniendo más que resultados parciales debido a que siguen confiando demasiado en el software de generación de ideas y en el uso prematuro de procesos rígidos. De hecho, Bruce Nussbaum, gurú de la innovación del *Business Week*, escribió el 31 de diciembre de 2008:

«La innovación murió en 2008 asesinada por el uso excesivo, el mal uso, el incrementalismo y el fracaso en su evolución. Los autores de estas malas prácticas fueron directores generales, consultores, comerciantes, publicistas y periodistas de la prensa de empresa que degradaron y devaluaron la idea confundiéndola con el cambio, la tecnología, el diseño, la globalización, lo último de lo último y cualquier cosa ‘nueva’.

El motivo fue la obsesión por las medidas, las métricas y las matemáticas, y la demanda de previsiones en un mundo imprevisible».

El señor Nussbaum tenía razón, pero a la vez erraba. La Innovación 1.0, que tan de moda estuvo, ciertamente había muerto, no así la sistemática Innovación 2.0 que está todavía en su infancia. Para entender esto habría que ver cómo han evolucionado con el tiempo otros conceptos relacionados con la gestión empresarial, por ejemplo, el movimiento por la calidad.

El movimiento por la calidad ha pasado por varias etapas de madurez en sus 40 años de vida, empezando por los 14 Puntos de Deming, la Trilogía de Juran, la gestión de calidad total (TQM) de Feigenbaum, hasta el más reciente Six-Sigma.

En la posguerra de la Segunda Guerra Mundial, los profesores Deming y Juran enseñaron técnicas estadísticas y de gestión de la calidad a empresas japonesas. El centro de atención en ese momento era la inspección, la reacción a los defectos y el control de calidad. En los años setenta, la responsabilidad por la calidad era mucho más funcional y estaba limitada a unos pocos trabajadores de las empresas. Con todo, los japoneses consiguieron entrar en los mercados norteamericanos con productos más baratos y niveles más altos de calidad. En cambio, las empresas norteamericanas y europeas occidentales no reconocieron la importancia de la gestión de calidad hasta que varias industrias –acero, electrodomésticos, automoción, chips de memoria– empezaran a sufrir pérdidas importantes de cuota de mercado.

La adopción de métodos para mejorar la calidad entonces no estaba limitada a las aplicaciones empresariales. En 1980, la norteamericana Naval Air Systems Command introdujo el término TQM – gestión de calidad total. Este nuevo concepto incluía en la calidad la prevención de defectos y hacía a todos los trabajadores responsables de la calidad. El hecho de que fueran muchos los proveedores que trabajaban con Naval Air Systems

Command, hizo que muchas compañías empezaran a conocer y adoptar la gestión de calidad total, y que ésta se propagara como el fuego entre las empresas. De todas formas, la iniciativa fracasó en muchas empresas por falta de formación, implementación descuidada o prácticas inefectivas de gestión del cambio.

El Six-Sigma ha sido la última evolución en el movimiento de la calidad. Aunque sigue manteniendo algunos principios estadísticos y procesos fundamentales de métodos anteriores, se trata de un método más deliberado, sistemático y exhaustivo que aquellos, lo cual representa un gran paso hacia delante. Desarrollado a mediados de los años ochenta por Motorola, Six-Sigma salta a la fama cuando Motorola gana en 1988 el premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige, siendo la primera vez que se presentaba. Six-Sigma tiene algunos rasgos distintivos de los que carecen sus predecesores: (1) se integra a la estrategia e iniciativas que existen en la firma, (2) es guiado y liderado por los altos directivos de la firma, (3) crea un cuadro de expertos –Master Black-Belts– en los conceptos y herramientas de la calidad, (4) forma a toda una comunidad –cinturones negros y verdes– para que conozcan sus implicaciones estratégicas, y (5) esta comunidad es capaz de utilizar los principios de la calidad en situaciones específicas mediante proyectos focalizados y la aplicación de métodos probados de gestión del cambio.

Este método práctico y exhaustivo ha contribuido a que los principios básicos y la práctica de la calidad se hayan instaurado en la mayoría de empresas de todo el mundo.

La innovación es ahora algo habitual, pero siguen siendo muchas las empresas que la ponen en práctica de una manera poco disciplinada –deliberada y determinada–. La innovación puede ser una actividad sistemáticamente planificada y organizada, y con un cierto grado de previsibilidad. También, el movimiento de la calidad evolucionó hasta convertirse en una «disciplina», es decir, un ámbito de conocimiento o un campo de estudio. De

todas formas, la práctica general de la innovación y la disciplina están actualmente donde estaban la práctica y la disciplina de la calidad hace 30 años.

Lo que ofrece y no ofrece la innovación

Contrariamente a lo que solemos pensar, el estudio sobre innovación realizado en 2004 por Booz Allen Hamilton a las mil empresas de todo el mundo que más gastaban en I+D, demostró que el nivel de gasto en I+D no tiene apenas efecto en el crecimiento de las ventas, margen bruto, resultado de explotación, beneficio empresarial, valor de capitalización o rentabilidad para los accionistas. Booz Allen también investigó la relación entre I+D y las patentes. Las firmas que gastaban mucho en I+D tenían una cartera de patentes más extensa, pero el nivel de actividad de las patentes no guardaba correlación con el crecimiento, los beneficios y el retorno para los accionistas. El mismo estudio concluía que de todas las funciones centrales de las empresas, la innovación seguía teniendo el mayor valor competitivo y, a pesar de todo, seguía siendo la que se gestionaba con menor rigurosidad.

En 2007 un informe sobre la innovación realizado por McKinsey basado en un estudio de casi 1.400 ejecutivos de todo el mundo concluye que:

- Los ejecutivos citan la innovación como un conductor importante del crecimiento pero pocos la gestionan y lideran explícitamente.
- Los gerentes y ejecutivos se sienten frustrados con sus intentos de lanzar iniciativas de innovación.
- Hay una insatisfacción generalizada por los pobres resultados de sus esfuerzos en innovación.

- Imitar las buenas prácticas casi siempre resulta inefectivo.
- Los recursos y procesos que se aplican resultan ser infrautilizados o no alcanzan suficiente nivel para tener un impacto financiero.
- Casi todos están de acuerdo (94%) en que la *gente* y la *cultura organizacional* son los principales conductores de la innovación.
- Casi un tercio de los 1.400 ejecutivos estudiados gestiona la innovación de una manera ad hoc.

Otro estudio realizado por McKinsey en el año 2007 a 600 ejecutivos revela que los altos directivos no fomentan ni muestran activamente comportamientos innovadores. El estudio de Booz, igual que mostraba el bajo impacto que tenía el gasto en I+D, llegaba a una conclusión similar en lo referente a ciertos enfoques en las empresas sobre los métodos de organización, cultura y toma de decisiones.

Más recientemente, un informe del año 2010 de BCG sobre la innovación revela que, a pesar de que ha mejorado algo en los últimos cuatro años, la insatisfacción de los ejecutivos con la rentabilidad financiera del gasto en innovación sigue siendo elevada (el 45% de 1.590 entrevistados de todo el mundo). Pero la insatisfacción entre los empleados es mucho mayor (casi el 64%).

En el mismo informe, el 71% de los entrevistados piensa que la innovación está entre las tres prioridades de su organización. Basándose en éste y en otros informes realizados en años anteriores, BCG concluye que la innovación da resultados, que hay una fuerte correlación entre el valor de la innovación y el éxito general de la empresa. BCG compara la rentabilidad para los accionistas de las firmas más innovadoras, según los encuestados, con otras firmas de sus mismas industrias y concluye que la ren-

tabilidad total para los accionistas de las firmas más innovadoras supera a la de sus semejantes en un 12,4% en un periodo de tres años y en un modesto 2% en uno de diez años.

Otro estudio de Booz Allen de 2005 identificó un pequeño grupo formado por 94 de los denominados «innovadores de gran influencia» que había conseguido cinco años consecutivos de rendimiento por encima de la media en términos de crecimiento, beneficios y valor para el accionista, gastando menos que otros grupos similares en iniciativas de innovación.

Por nuestra experiencia sabemos que no son sólo estas mil firmas globales del estudio de Booz del 2004 las que están trabajando por la innovación, también hay otros muchos ejecutivos, directivos y empleados de empresas de todos los tamaños. Se ha escrito y hablado mucho sobre la innovación, pero los mitos persisten. Expertos y ejecutivos han hablado de ellos en conferencias y charlas. Académicos y consultores escriben constantemente sobre ellos. Entre los mitos típicos están:

- La innovación es invención.
- La innovación es sólo para los de I+D.
- La innovación es una cuestión tecnológica.
- La innovación es un tema de únicamente productos.
- La innovación es desarrollar productos nuevos.
- La innovación no funciona en mi industria.
- La innovación no funciona en mi país.
- La innovación es cuestión de suerte.
- La innovación es cara.
- La innovación es darle a todos un 10% de su tiempo de trabajo libre para hacer lo que quieran.

- La innovación ocurre cuando compramos un software de generación de ideas.
- La innovación ocurre cuando implementamos un modelo secuencial de paso a paso como proceso.

Todo esto no son mitos, es ignorancia, y ya va siendo hora de que hagamos algo por superar esta ignorancia.

Para rizar el rizo de la confusión, en algunos países como España, Chile... hemos creado una ecuación perversa: $I+D+i$. Y nos atrevemos a adjetivarla de perversa dado que mezcla conceptos que no tienen ninguna obligación de «viajar» juntos. La innovación nace de una cierta inquietud inconformista que entiende que la realidad puede ser mejor y debe ser cambiada, y por tanto nace del intelecto, de la mente, de las emociones. Mientras que la Investigación es un trabajo científico de exploración y el Desarrollo una actividad industrial, de proceso; y ambas intentan dar respuesta a una necesidad manifiesta.

Para más *inri*, a pesar de que en estos momentos la palabra Innovación está en boca de todos, cometemos unos cuantos pecados:

- La colocamos al final de la ecuación $I+D+i$, ¡y en minúscula!
- En España, la desgravación es mayor para $I+D$ que para las inversiones que se realizan en Innovación.

Y no debemos olvidar que nuestras palabras dictan nuestras conductas.

Es por ello que la voluntad de este libro sobre un nuevo enfoque de la Innovación es la de centrarnos en potenciar:

- Los valores
- Las conductas
- El clima

Sin olvidar otros factores también fundamentales.

Este libro intenta recopilar algunos aspectos conceptuales que —en base a nuestras experiencias y a nuestras investigaciones— conocemos sobre la innovación como disciplina, es decir, como ámbito de conocimiento. Así pues, este libro pretende ser para los lectores un manual esencial en el campo de la innovación. Explicamos un método directo para (1) entender la disciplina de la innovación, (2) entender la diferencia principal entre la innovación y todos los conceptos de gestión previos que los líderes han implementado en décadas anteriores, (3) entender qué puede hacer y qué no puede hacer la innovación por la empresa, y (4) ayudar a emprender el viaje hacia la innovación a toda aquella empresa que la considere importante.

Los siguientes párrafos son un resumen de cada uno de los capítulos del libro:

El CAPÍTULO 1 describe a un ejecutivo que está desesperado porque el futuro de la empresa que dirige no es demasiado prometedor. Está convencido de que aquello que ha hecho prosperar a su empresa hasta ese momento no es lo que la hará prosperar en el futuro, pero no está seguro de cómo romper el *status quo*.

Este libro está escrito a modo de diálogo entre un profesor de una reputada escuela de negocios y el ejecutivo que acabamos de mencionar. El diálogo ofrece un método simple y sistemático para aprender conceptos fundamentales sobre la innovación y responder a muchas de las preguntas que se formulan hoy en día los ejecutivos mientras exploran nuevas modas de gestión y se plantean si embarcarse o no en un nuevo viaje.

El CAPÍTULO 2 expone una de las principales diferencias entre la innovación y otras filosofías de gestión precedentes que fueron adoptadas por la mayoría de las empresas. En especial, se exponen las diferencias entre los conceptos de calidad e innovación.

El CAPÍTULO 3 reafirma el hecho de que la innovación es una disciplina, un ámbito de conocimiento como otro cualquiera –calidad, finanzas, marketing, bioquímica, etc. Y más importante aún, la innovación es un campo deliberado, sistemático y exhaustivo que tiene cierto grado de previsibilidad. No es magia. No es suerte. Ya hemos dicho que, por desgracia, nuestro nivel de conocimiento de la innovación en general está donde estaba nuestro conocimiento de la calidad hace treinta años. Es por ello que vemos todavía a muchos ejecutivos titubear en sus iniciativas en innovación. La buena noticia es que, igual que ocurre con cualquier otra disciplina, se puede aprender, practicar y perfeccionar mediante la disciplina.

El CAPÍTULO 4 se extiende sobre la práctica y dinámica de la innovación. Toda innovación ocurre dentro de una comunidad y el requisito fundamental para un rendimiento superior es que en la comunidad se hable un lenguaje común. Todas las disciplinas –medicina, química, abogacía– tienen su propia *lingua franca*, y cada una de ellas tiene su propia estructura, principios, conceptos y herramientas. También la innovación. Por tanto, el primer paso para crear una comunidad de innovadores debiera ser enseñarles la *lingua franca* de la innovación. Sólo así podrá la comunidad practicar y perfeccionar la disciplina de la innovación.

En abril de 2010, *Business Week* y BCG publicaron la lista anual de las 50 empresas más innovadoras, una lista que empezaron a publicar en el año 2006. Esta última lista contiene algunas empresas de reciente creación como Infosys, BYD, HTC, RIM, Facebook y Lenovo. Pero cada año hay algunas empresas que se repiten como Apple, Google, Toyota, Microsoft, IDEO, IBM, GE, P&G, Wal-Mart, 3M, Southwest, J&J y Disney. En la lista del año 2006, tan sólo siete firmas de las cincuenta mejores eran centenarias. En los años 2007, 2008, 2009 y 2010 las empresas centenarias han sido 12, 13, 15 y 14 respectivamente. En-

tre éstas están Nintendo, Tata, Nestlé, Fiat, HSBC, Santander y Coca-Cola. Ahora que la economía mundial tropieza y se tambalea parece ser que las empresas más antiguas vuelven a estar de moda, algo que no sorprende a los historiadores del mundo empresarial.

La edad media de una empresa Fortune 500 es de 45 años. Desde que se creara la lista de empresas Fortune 500 hace ahora más de 50 años, han aparecido en ella más de 1.900 firmas por lo menos una vez. Unas setenta firmas han aparecido en la lista todos los años y su edad media se estima alrededor de los 115 años. Se trata de firmas que han ido pasando con éxito de generación en generación independientemente de la tecnología, mercados, productos y ejecutivos. Además, estas firmas han superado serios contratiempos. ¿Cómo han conseguido sobrevivir y, además, predominar? Resumiéndolo en pocas palabras, porque la innovación está profundamente arraigada en su cultura.

En vista de que los ciclos de la tecnología se suceden cada vez más rápidamente, de que la cantidad de información de la que disponemos se dispara exponencialmente de mes en mes y de que aparecen competidores de cualquier rincón del mundo, las firmas «confían» cada vez más en la innovación para seguir siendo competitivas y prósperas. Es por esto por lo que muchos ejecutivos preguntan: ¿cómo innováis vosotros?, ¿cómo invertís en investigación y desarrollo?, ¿qué procesos instaláis en la firma para innovar?, ¿cómo podemos medir la innovación? Todas estas preguntas son incorrectas, o mejor dicho, son preguntas necesarias pero insuficientes. Una firma no puede hacer que su gente se vuelva creativa e innovadora, lo fundamental que una firma puede hacer es crear un clima en el que la gente pueda ser creativa. De ahí que en el centro de la innovación esté la cultura corporativa.

El CAPÍTULO 5 define el proceso y el viaje de crear una cultura de la innovación en la firma. La creación de una auténtica y per-

suasiva cultura de la innovación en la empresa, departamento o equipo, dará múltiples frutos. Este capítulo presenta los seis pilares fundamentales que las firmas deberían construir para implementar la cultura de la innovación: valores, comportamientos, clima, recursos, procesos y definición del éxito.

Tal como dijo Deming, la supervivencia no es obligatoria. Nadie puede obligar a una empresa a ser innovadora. La innovación es una elección, y como tal es una iniciativa intencionada, planificada sistemáticamente y organizada como cualquier otra iniciativa de gestión importante —la planificación estratégica, la implementación de sistemas ERP o de la metodología Activity Based Costing—. Sin embargo, todavía hay muchos ejecutivos que siguen considerándola como una actividad periférica o un lujo. Por ello, en cada capítulo de este libro plasamos decisiones claves de liderazgo y elecciones difíciles que los ejecutivos tendrán que tomar en su acercamiento práctico a la innovación.

El CAPÍTULO 6 vuelve a hacer hincapié en los métodos de aprendizaje actuales. Estudiamos cómo aprenden los individuos y cómo lo hacen las firmas. Este capítulo describe los límites del conocimiento existente y hace claras distinciones entre los conceptos de conocimiento y aprendizaje. Por último, en este capítulo afirmamos que la innovación es en esencia una cuestión de aprendizaje y cómo las firmas acabarán muriendo cuando dejen de aprender.

Para concluir esta introducción, queremos señalar que el contenido de este libro ha estado muy influido por grandes pensadores, profesionales, ejecutivos, académicos y consultores, como son: Abraham Maslow, Peter Drucker, Edward Deming, Jiddu Krishnamurthy, Clayton Chyristensen, Jim Collins, Gary Hamel, Daniel Pink, Ken Blanchard, Geoffrey Moore, Jim Utterback y Edgar Schein.

También han contribuido en la configuración del libro las numerosas discusiones que hemos tenido con nuestros compañeros y amigos Lean Schlesinger, Neal Thornberry, Joe Weintraub, Jean-Pierre Jeannette, JB Kassarjian, Allan Cohen, Alberto Gimeno, Sebastian Fixson y Jim Watkinson.

Les deseamos suerte y mucha disciplina.

¡Disfruten del viaje!