

# Para los que quieren ser líderes de culturas innovadoras... ¡y para los que quieren dejar de serlo!

## ¿Qué tan creativa puede ser la Innovación?

Innovación, palabra de moda. Mucho se escribe sobre este concepto, pero ¿que es realmente ser innovador?

Trend Management quiso averiguar la opinión de un par de destacados académicos del DII, que son bien conocidos por nuestra Casa Editorial, ya que juntos presentaron el "paper" ganador de nuestro concurso "Management made in Chile 2005" denominado "Desafiando la Competitividad: Transformación Organizacional, Innovación y Desarrollo Directivo."

Desafiamos a sus dos autores escribir una "partitura" sobre el tema de la Innovación, con la condición del sin-restricción. Aporten –se les dijo- creatividad sin límites, para inspirar a los gestores de negocios, del emprendimientos, a los estudiosos, para nuevos inventos, a quienes trabajan, diseminando la innovación en la forma mas amplia, pura y libre posible.... queremos conocer el Decálogo. Las tablas de la ley de la Innovación.

Es un privilegio para Trend Management presentar cómo parte de este File, el tema Innovación, preparado por los profesores Carlos Vignolo y Sebastián Depolo. Parte del tema quedó pendiente... había que guardar municiones para despertar nuevas mentes dormidas. La segunda parte del decálogo en algún número futuro de Trend Management. No se lo pierda. Ud. Pierde. ➔



## Obertura

¡Admitámoslo, la moda de la innovación llegó a Chile!

¡Con bastante retraso respecto a muchos otros países –por eso estamos "rankeados" bastante más mal en estas lides, en comparación a la macroeconomía, gestión pública o corrupción- pero la moda finalmente llegó!

Buena noticia para Chile y los chilenos –¡todos los chilenos!, no sólo para los líderes del mundo de los negocios y la economía - porque la innovación nunca ha sido ni nunca será una moda.

La innovación no sólo no es una moda. La innovación no es siquiera una opción. Para nadie; para ninguna empresa, para ninguna organización, para ninguna persona. La innovación

no es más que el mecanismo adaptativo a través del cual todo sistema sobrevive y se desarrolla, conservando su identidad así como su congruencia con el entorno.

Ya lo decía, en tono de alarma, The Economist en Febrero de 1999, en un inusualmente extenso e incisivo reportaje especial acerca de la innovación:

“La innovación se ha transformado en la religión industrial de fines del Siglo XX”.

Agregando luego:

“Las empresas ubicadas en el 20% superior de un ranking de innovación realizado por la revista Fortune duplicaban la rentabilidad de sus pares”

La innovación se ha transformado en el factor número 1 de éxito – y, por tanto, de atención y estudio- en el mundo entero, en el ámbito de la empresa y en muchos otros ámbitos, desde la educación hasta la gestión pública.

Por ello es sumamente importante que la innovación haya entrado de lleno en la agenda estratégica del gobierno y de las dirigencias empresariales.

Con este “paper” nos hemos propuesto contribuir, de una manera innovadora, a esta cruzada por acelerar la instalación de la innovación

### Nos hacemos cargo, por esta vía, también de:

- ➔ Esa creciente proporción de lectores “Homo Videns” que, aún cuando lo intentan, no logran obtener beneficio de la lectura: No entienden lo que leen, o no retienen nada, o no relacionan lo leído con su propia vida, o todo lo anterior junto.
- ➔ Esa otra creciente proporción de lectores (que son más bien suscriptores o compradores que lectores de la revista) cuyo creciente nivel de agobio, stress, sobreexcitación o franca locura no les permite siquiera hojear y “ojear” las revistas que llegan a sus manos de cuando en cuando.

# Sólo los primeros 5 Mandamientos de la Innovación (¡para que no se agobie más de lo que está!<sup>1)</sup>)

1) Y para que nos dé tiempo para inventar los otros cinco. ¡Mire que esto de inventar mandamientos no es cosa baladí, Eh!



en la agenda conversacional estratégica del país. Y en las mentes, almas y cuerpos de los líderes.

El objetivo específico que nos hemos propuesto es entregar directrices concretas – a empresarios, ejecutivos, profesionales y otros lectores de Trend Management - para fomentar y liderar culturas innovadoras en empresas chilenas. Queremos por esta vía aportar nuestras conclusiones y

propuestas de acción generadas desde el trabajo, tanto teórico como aplicado, que desde hace casi 20 años viene realizando un equipo de investigadores en el seno del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, en el ámbito de la innovación.

## Innovando en la “Venta” de la Innovación

Concientes de que la innovación debe llegar a todos los ámbitos de la vida contemporánea – como única forma de hacerse cargo de los brutales cambios fácticos y paradigmáticos en curso- así como de la necesidad de ser consistentes – practicando y no sólo predicando- hemos decidido innovar en la forma de presentar nuestras propuestas para desencadenar la innovación:

- ¡No intentaremos convencerlo de nada!
- ¡No pretenderemos que entienda nuestros argumentos!
- ¡No nos interesa que esté de acuerdo con nosotros!
- ¡Sólo nos interesa:
  - ◆ provocarlo,
  - ◆ perturbar sus equilibrios,
  - ◆ desafiar sus certidumbres,
  - ◆ invitarlo a revisar sus paradigmas,
- Contribuir a su expansión de conciencia

### Nuestra invitación:

- Sólo expóngase a esta provocación
- No se proponga nada, sino tan sólo que se le gatille algo positivo, sin esfuerzo alguno de su parte.
- Parta en cualquier recuadro
- No asuma todas las provocaciones de una sola vez: Puede ser “too much”
- Haga copias de este artículo (idealmente compre varios ejemplares de la revista) y déjelos en lugares estratégicos para que se interpongan en su deriva cotidiana: escritorio, velador y, por sobre todo ¡...el baño! Está demostrado que son estas últimas perturbaciones las que más atacan la parálisis paradigmática y eliminan la certidumbre ¡!
- No intente evaluar los beneficios que le genera este ejercicio: la verdadera innovación acaece (muchas veces sin que nos demos cuenta), no se decide.



**Carlos Vignolo Friz.**

Académico. Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Ingeniería Económica de la Universidad de Chile



**Sebastián Depolo Cabrera.**

Académico, Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

¿No leyó el Homo Videns de Sartori?...¡Ah!, claro, es que es Homo Videns y pertenece a ese 40% de chilenos que tiene 0 (cero, sí, cero) comprensión de lectura. En ese caso, escuche el Audio Book ¿No sabe lo que es eso? Ud. es caso perdido! ¡Desisto! ¡Give me a break!. ¡No!, ¡No!, era broma, aún hay esperanza: Expóngase a esta caleidoscópica guía a la innovación, tres veces al día, por tan sólo 5 minutos, y venga a vernos en un mes a nuestra consulta...¡sí, a cualesquiera de los dos! , somos los dos paradigmageriatras. Y hacemos oncología paradigmática también. Lo esperamos.

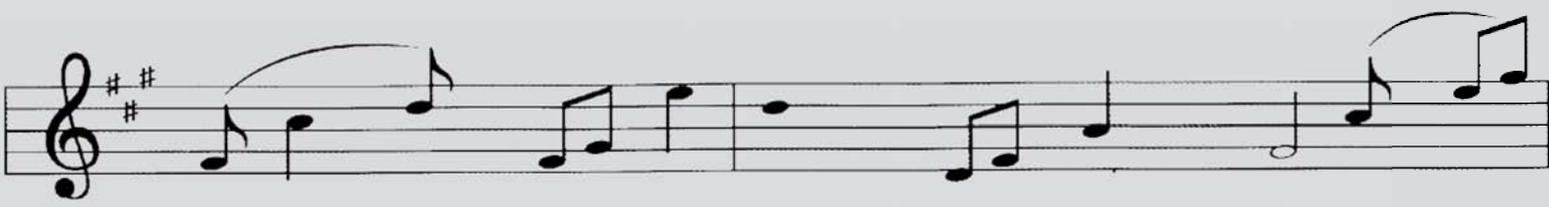
acerca del nuevo mundo en que estamos viviendo

- ...¡Y acerca de Ud. mismo!, sus modelos mentales, sus “trancas” y todo aquello que le impida ser innovador y liderar la innovación en su empresa o equipo de trabajo

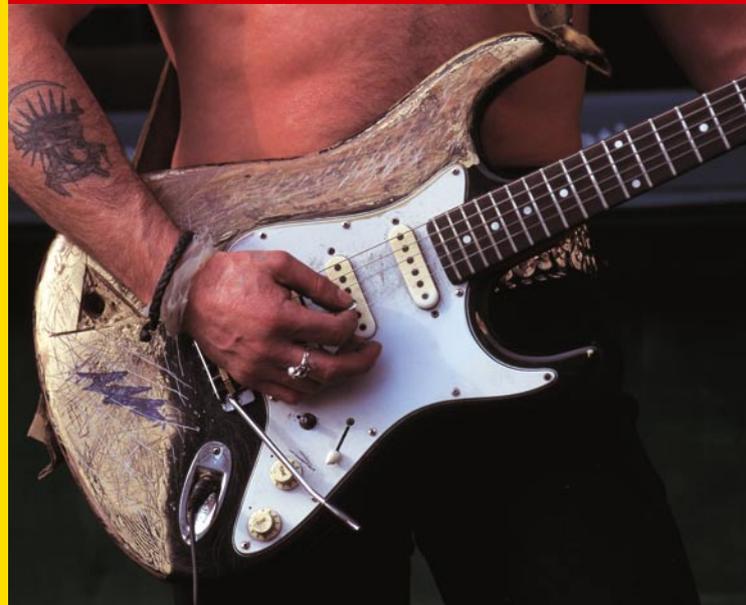
Para ello, hemos seleccionado un conjunto caleidoscópico de frases –muchas ajenas y algunas pocas propias- textos, direcciones de páginas web, tablas y fotos que estimamos buenos gatilladores de aperturas de mente, expansiones de conciencia, “caídas de chaucha”, insights, cambios conductuales, etc. ●

*“First, wealth in this new regime flows directly from innovation, not optimization; that is, wealth is not gained by perfecting the known, but by imperfectly seizing the unknown.”*

*New Rules for the New Economy, By Kevin Kelly  
<http://www.wired.com/wired/5.09/newrules.html>*



# Primer mandamiento: “Innovarás o Morirás”



## DECLARE y REPITA :

“La Innovación es parte central de la MISIÓN de esta EMPRESA ( Gerencia, Departamento, Unidad, Equipo o Ud. Mismo, que es la empresa más importante de la que debe cuidar)”.

- 1 “Sentido de Urgencia respecto a la urgente necesidad de INNOVAR”
- 2 “Sentido de Misión”
- 3 “ Una MISIÓN con sentido”

## ENTIENDA:

### Que:

- ◆ “La esencia de la innovación es recrear el mundo de acuerdo a un particular ideal o visión. Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforma en un ininterrumpido proceso de auto-renovación organizacional y personal”
- ◆ Que los estudios mas recientes y mas serios sobre empresas que sobresalen y perduran nos señalan que estas son aquellas guiadas por MEANING, not for MONEY

## LEA:

Y tómese en serio ...a Jim Collins: Good to Great and Built to Last , a Guy Kawasaki “The Art of Start” ( y léalos en ingles para que aprenda alguna vez) y, por sobre todo, a Nonaka y Takeushi ( ver pie de pagina)

## VEA:

“El Poder de una Visión”, el segundo video de la serie “descubriendo el futuro” de Joel Barrer ( ¡Sí, el de las estrellitas de mar! Véalo muchas veces, véalo con su gente. Convérselo, difúndalo. Y tenga cuidado con comprarse el cuento de Barker. Como buen “gringo”, su postura es sumamente teleológica y voluntarista.

## VISITE:

<http://edcorner.stanford.edu/IndivRec?mid=1171>

## ATAQUE:

- ◆ El Paradigma de que la innovación es una opción.
- ◆ El Paradigma de que las empresas “Maximizan Utilidades”

## ELIMINE:

- ◆ A los Mercenarios, si es que los hay en su empresa (Si no lo hace lo llevaran a la quiebra)
- ◆ Su adicción a la Televisión ( si la tiene). Y destine ese tiempo a leer. Puede que vuelva ser Homo Sapiens. Y deje de ser Homo Videns.

## RECUERDE:

- ◆ Que uno de los roles irrenunciabes de los líderes ( también de los padres) es ser como un disco rayado y repetir –sin enojarse, ¡eso sí!- una y mil veces, los elementos centrales de la “Core Ideology” de su empresa (y los valores y principios en la casa)
- ◆ Que los videos, libros y otros artefactos modernos no contienen verdades. Sólo interpretaciones. Y que las interpretaciones son útiles o inútiles, no verdaderas o falsas. Y que la utilidad de una interpretación depende del “obscurador”, de las circunstancias y de los tiempos.

## LEA...

¡Para que cache la importancia de lo anterior!...El Club de los Metafísicos: Historia de las Ideas en América, de Louis Menand. Basta la Introducción (¡incluso la portada!) para ser perturbado profundamente en algunas de nuestras profundas convicciones. Sí, además de querer ser líder innovador, le gusta la historia...disfrute el resto del libro ( Es un Premio Pulitzer )



## Segundo Mandamiento: “Emprender e Innovar es tarea de todos”

### DECLARE y REPITA:

¡eso mismo ¡! Y no se cansé de repetirlo. Y actúe en coherencia ¡!

### INSTALE:

- ◆ Prácticas de trabajo y sistemas de evaluación de desempeño que garanticen que todos emprenden e innovan, todo el tiempo, como parte central de su tarea.
- ◆ Contratos de trabajo que incluyan la obligación de innovar. El trabajar en los nuevos tiempos implica: a) hacer la pega, b) evaluar la pega y c) rediseñar la pega, uno mismo y en forma continua. ¡La pega no puede hacerse de la misma manera dos veces!
- ◆ Indicadores de gestión que incluyan muy centralmente el desempeño de la innovación.

### LEA:

¡Una y otra vez!, en voz alta ... la frase de Matsushita, de 1988, a continuación (que por antigua no ha perdido un ápice de su valor):

*“Nosotros vamos a ganar y ustedes van a perder. Ustedes no pueden hacer nada al respecto porque su falla es una enfermedad interna que ustedes tienen. Ustedes creen firmemente que la gestión sólida significa ejecutivos por un lado y trabajadores por el otro; en un lado los hombres que piensan y, en el otro, hombres que sólo pueden trabajar... Nosotros hemos pasado esa etapa, estamos seguros que los negocios se han transformado en algo terriblemente complejo. Sabemos que la inteligencia de unos pocos tecnócratas, incluso los más brillantes, es insuficiente para enfrentar esos retos.*

*Solamente la inteligencia de todos los empleados puede permitir a una compañía vivir con los altos y bajos de los requerimientos de un nuevo ambiente.”*

### APRENDASE:

#### Las Formulas del Emprender e Innovar

- ◆ **Emprender** = Sumatoria 8 Pi + Participación  
ver recuadro)
- ◆ **Innovar** = Emprender + “Obscuchar + “Inmoción de Conservar”
- ◆ **Obscuchar** = observar + escuchar+ oler + saborear + tocar en función de generar una conversación privada ( y luego publica) en la cual ud se hace cargo ( take care= cuida) de lo obscuchado y de ud.
- ◆ **Obscuchar** = f( IQP’s, Paradigmas, Estados de Animo)
- ◆ **Conversar**= lenguaje + emocionar + corporizar  
**Inmoción:** intención basal ( desde donde hace lo que hace) + emoción basal

**Si no entendió las fórmulas, no se preocupe. Ya se las explicaremos en un Taller de Innovación a que lo invitaremos el 2007. ¡Paciencia!**

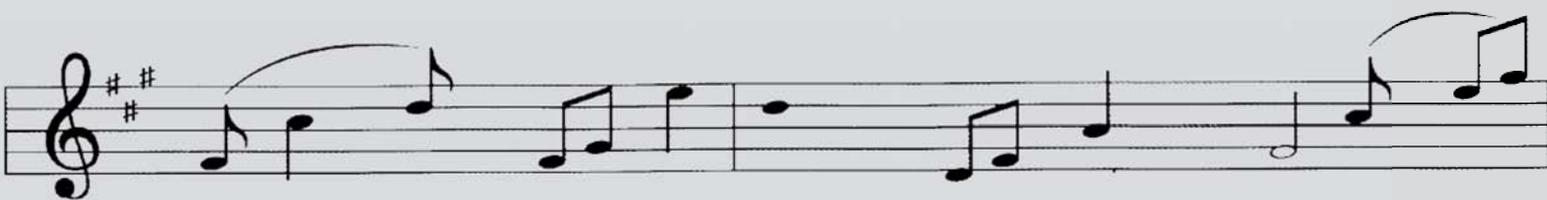
### VEA:

“What the bleep do we know”

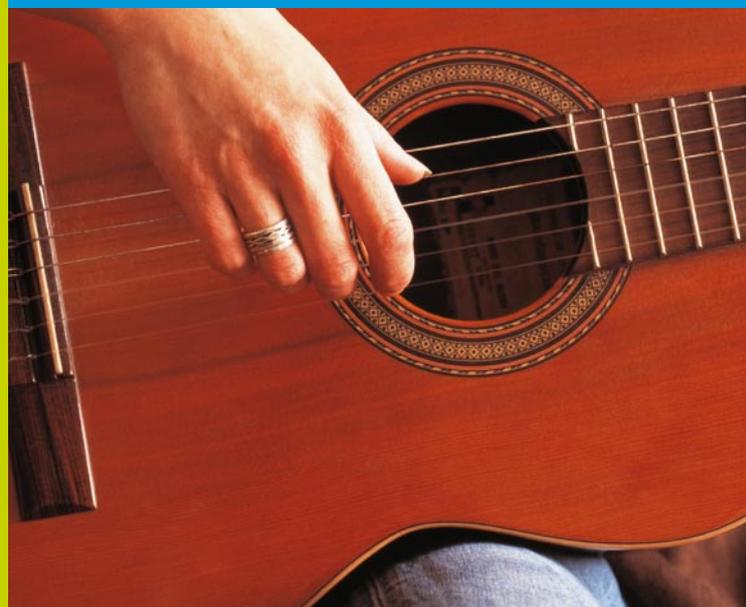
### ATAQUE:

El autoritarismo, el clasismo, el machismo y el racismo ( Ataquelos primero en Ud. Mismo).





## Tercer Mandamiento: “No confundir Innovar con Inventar”



### DECLARE y REPITA :

- ◆ Que no le interesa la originalidad. Que es imposible que a uno se le ocurra algo que no se le haya ocurrido a miles, que lo hayan intentado cientos y que hayan sido exitosos decenas. Y que no tiene ningún interés en reinventar la pólvora.
- ◆ Que lo que le interesa es cumplir su MISION de expandir el espacio de posibilidades a una comunidad humana ( que UD declaro como sus clientes porque a UD le importan)
- ◆ Que no tiene nada de malo COPIAR

### ENTIENDA:

Que la idea de idea es una mala idea, si de innovar se trata.

### LEA:

- ◆ “Listening begins at home”, HBR, Noviembre 2003
- ◆ Una y otra vez la frase de Juan Rada “ Innovar es gastar recursos para generar nuevas ideas. Innovar es usar esas ideas para generar nuevos recursos”

(Si no sabe quien es Juan Rada –uno de los muchos chilenos notables que no conocemos, leemos y reconocemos debido al “chaqueteo chilensis” – pues.

### VISITE:

<http://www.oracle.com/corporate/pressroom/html/pressportal/exec/jrada.html>

### PRACTIQUE:

“Pensar menos y “obsucuar” más a sus clientes, a los externos y muy especialmente a los internos, para asegurarse que todos ellos, todo el tiempo están “obsuchando” a los clientes externos. Y a los proveedores, que son crecientemente clientes muy importantes. Sin ellos Ud no atenderá jamás con impecabilidad a sus clientes, para quien Ud. es un proveedor.

### INSTALE:

En cualquier parte visible de su oficina la frase:

“La invención y la innovación tienen tanto en común como un “cleft stick” y Federal Express”, que aparece en The Economist en el reportaje ya mencionado.

### ELIMINE:

El paradigma de que “Las ideas mueven montañas”. Las ideas, si de algo, sirven es para distinguir las montañas que las excavadoras han de mover. Reemplácela por “La innovación es 10% inspiración, 90 % transpiración... ¡en equipo!”

### RECUERDE:

Ser coherente. Cuando se le ocurra una idea genial, evite llevarla adelante. Puede ser muy peligroso para su empresa. Si la idea le parece realmente coherente, consistente, viable y rentable, compártala con el máximo número de personas de su empresa – evitando ser demasiado convincente – para asegurarse que, efectivamente su idea surgió en momentos en que estaba poniéndose en los zapatos de algunos de sus clientes.

### ESTE PREPARADO:

...para inventar cuando sea necesario y su empresa este preparada. Cuando llegue a la conclusión de que ya es hora de traer algo enteramente nuevo al mundo, no le haga asco a la posibilidad. Pero hágalo bien, para que su primer fracase efectivamente lo lleve por el camino de la innovación radical y la invención ¡!



# Cuarto Mandamiento: “Conéctese, Conéctelos, Genere una Cultura Co-Con-Com... y Desconéctese”

## IMPRESA

...Las siguientes frases, todas extraídas de números de Harvard Business Review del 2001 -el año del desplome final del paradigma racionalístico en el management y los negocios- haga posters y despléguelos por la empresa. Utilícelas de fondo de pantalla de los computadores. ¡Cambiarán la empresa y cambiarán su vida (si es de aquellos -¡poquisimos!- que se toman la vida en serio, por supuesto)!

### a) Conéctese

*“El término “breakthrough leadership”, como nosotros lo definimos, es multivalente, apunta en varias direcciones al mismo tiempo. Ciertamente, involucra romper con los viejos hábitos de pensar para descubrir soluciones frescas a problemas perennes. También significa romper con las barreras interpersonales que todos erigimos para evitar el genuino contacto humano”.*

Esta frasecita está extraída de la Editorial del número especial de HBR de Diciembre de 2001, que es el primer número especial de esta revista, ¡en 79 años de existencia!, cuya portada reza:

**Breakthrough Leadership, It’s Personal: Why Knowing Yourself Is the Best Strategy Now.**

¿Es que se nos puso esotérico el Harvard Business Review?

¿Es que ha decidido competir con la revista “Uno Mismo”?

**Nada de ello:** ¡Es que vivimos una revolución paradigmática, también en el management! Y si Ud. no se cambia de paradigma, estará pronto ¡Ñak! (y ni la Mafalda lo podrá salvar).

### b) Conéctelos

¡Mire e imprima ahora esta otra frasecita!

*“En años recientes, innumerables ejecutivos han confesado que su trabajo más importante no es la generación de la estrategia o el asunto de la visión sino la gestión de personas”. Este año, sin embargo (el 2001), una versión más matizada, profunda y podríamos decir, mejorada, del mantra “la gente primero” ha emergido. En vez de gestionar individuos, maneje las relaciones entre ellos. Después de todo, ningún individuo trabajando solo puede lograr grandes cosas. Los líderes, entonces, no debieran focalizarse tanto en como manejar individuos para que mejoren su desempeño como en fomentar conexiones mas fuertes entre la gente”<sup>1</sup>.*

Nosotros (los chilenos) aún no llegamos al mantra del “People First” y ya los “gringos” avanzaron al “Connections first”, con lo cual el paradigma del capital social entró de lleno al management y los negocios.

## Notas:

- 1 “Only Connect”, The 2001 HBR List “Breakthrough Ideas for Today’s Business Agenda”, Harvard Business Review, April 2001, pag. 123.
- 2 Los prefixos co, con, com refieren todos al “encuentro”. ¿Le dice algo?.
- 3 Heifetz, R. y Linsky M. “Managing Onself: A Survival Guide for Leaders”, Harvard Business Review, junio 2002.

## CONSTRUYA UNA CULTURA DE:

- Con-fianza
- Com-unicación
- Co-operación
- Con-tacto
- Co-nexiones
- Con-ciencia
- Com-pasión<sup>2</sup>

Lo cual le permitirá llegar a tener una organización que CON-VERSA más y DISCUTE menos, esto es, una COM-UNIDAD, que CO-MULGA con un proyecto COMUN y está dispuesta a transformarse en la CON-VIVENCIA con los otros.

...y , al terminar el día,

## DESCONÉCTESE Y PROCURE

...siguiendo los consejos de Heifetz y Linsky...

*“Proveerse de un santuario donde reflexionar sobre la jornada del día anterior, renovar los recursos emocionales y recalibrar la brújula moral”<sup>3</sup>.*

Para evitar convertirse en un psicopata, especialmente si tiene baja autoestima (lo cual es lo más probable si Ud. se propuso llegar alto, en los negocios, en política o en la academia).

**LEA...**para entender lo anterior:

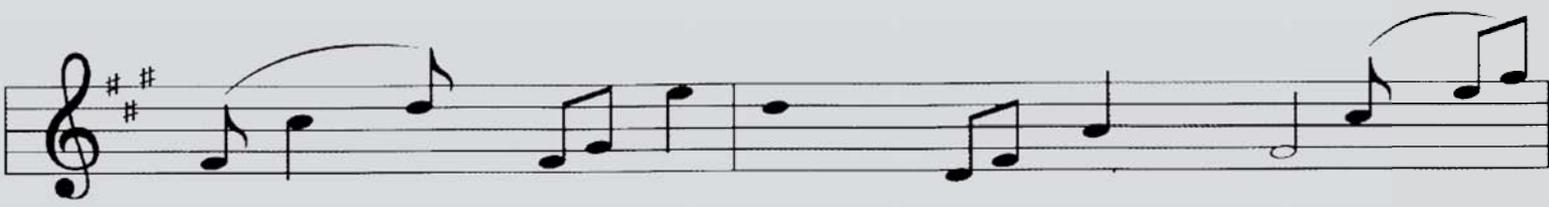
- ◆ “The dangers of feeling like a fake” ( Los riesgos de sentirse un impostor) HBR, September 2005, y
- ◆ Executive Psychopats, HBR, November 2004, pag. 22.

De aquí a generar una cultura co-con-com.  
Luego a desconectarse con Heifetz.

**DECLARE y REPITA:** Que para hacer de su Empresa ( equipo o lo que fuera) una organización INNOVADORA debe generar una cultura CO-CON-COM EN ELLA.

## LEA:

- Only Conect.
- Podemos Conversar.
- Carta del Editor.



## Quinto Mandamiento: Transfórmese, con paciencia y perseverancia, en un líder de si mismo, amoroso con ud. Y con los demas.

### EN CUENTA QUE:

1 El número especial de HBR, aquel de Diciembre de 2001, ese del título “Breakthrough Leadership. It’s personal”, Why Knowing Yourself Is the Best Strategy Today” (el que compite con la Revista Uno Mismo) tiene como artículo principal el “Primal Leadership” de Goleman, Boyatzis y McKee, en que, entre otras barbaridades, sostienen:

“Un líder necesita asegurar que no sólo está en un estado de ánimo de optimismo, autenticidad y alta energía, sino además, a través de sus acciones, que los seguidores sientan y actúen de esa forma también. Gestionar para obtener resultados financieros, entonces, empieza por el líder gestionando su vida interior de tal modo que ocurra la cadena emocional y conductual correcta”<sup>1</sup>

2 “El corazón tiene razones que la mente ignora”...y que si Pascal le hubiera ganado a Descartes en la elecciones filosóficas de 1640 (para lo cual hubiera necesitado mejor lobbying y más francos para la campaña) otro gallo cantaría en occidente.

¿Se imagina como habría sido la educación si en vez del “Pienso, luego existo” hubiéramos adoptado el paradigma del “Amo y gracias a eso soy humano”? ¡Muchos de nuestros líderes no podrían haberlo sido porque no les habríamos ni siquiera dado la condición de humanos! ¡Esto de los paradigmas es cosa seria, Señora, Señor! Es que no ha visto el video. Véalo antes de ver What the bleep do we know, le evitará un shock existencial.

3 Que los líderes que hicieron esa colosal transformación en GILLETE, KIMBERLY CLARK, CIRCUIT CITY, WELLS FARGO, WALLGREENS, PHILLIPS MORRIS y las otras “GOOD TO GREAT”<sup>2</sup> que investigara Jim Collins, eran muy mayoritariamente Líderes de Nivel 5, que no se parecen para nada a lo que nosotros hemos tradicionalmente entendido como líderes en Chile.

Los líderes nivel 5, en efecto, tienden a ser:

AUTÉNTICOS (lo que implica que no ocultan su ignorancia, sus estados de ánimo negativos, sus fragilidades, etc)

HUMILDES

POCO NARCISISTAS Y EGOLATRAS



4 Que el viejo Peter Drucker –ese notable Guinness Record que logró ser Top 1 por varias década- cambió el Harvard Business Review para siempre al escribir “Managing Oneself” en el número Marzo-Abril de 1

5 Un desayuno de Amcham llevó por título, “El Amor en la Empresa”.

### VISITE

<http://www.businesschile.cl/portadaphp?w=old&id=228&lan=es> y vea lo bien que sale el primer autor de este artículo al lado de la estupenda Janet Spröhnle

6 “Strategy is not war with our competitors; it is love with our customers. What would you rather do, make war or make love?”

¡Miren a lo que nos invita el buen Arnoldo Hax: a hacer el amor con nuestros clientes. Si será degenerado!

6 La gente de marketing también nos invita al amor: “When I first suggested that *Love* was the way to transform business, grown CEOs blushed and slid down behind annual accounts. But I kept at them. I knew it was *Love* that was missing. I knew that *Love* was the only way to ante up the emotional temperature and create the new kinds of relationships brands needed. I knew that *Love* was the only way business could respond to the rapid shift in control to consumers.” —Kevin Roberts/Lovemarks

### NOTAS

1 Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. “Primal Leadership”, Harvard Business Review, Special Issue, December 2001, pag. 44.

2 Si no ha leído este libro y lee poco de management, empiece por este libro. Se ahorrará muchos otros. Es de lo mejor de todos los tiempos. Y está basado en un estudio muy serio de casos reales.

# Aviso Disponibile