

RESEÑA DE LIBRO

BOOK REVIEW

Cómo innovar sin ser Google. Alfons Cornella. Profit Editorial

ISBN: 978-84-17942-00-7

Jorge Rodríguez-Díaz¹

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

doi: 10.20420/eni.2020.330



Muchas veces el perfil o el currículum del autor nos dice bastante de la profundidad, la

forma o el estilo que podemos encontrar en un libro. Este es el caso de Alfons Cornella, licenciado en Física por la Universidad de Barcelona, *Master of Science en Information Resources Management* por Syracuse University (Nueva York) y Diplomado en Alta Dirección de Empresas por ESADE. Ha dedicado su extensa y fructífera vida profesional al mundo de la innovación, lo que le ha permitido ocupar importantes cargos en diversas organizaciones directamente relacionadas con la materia. Además, su labor como divulgador ha sido muy intensa y extensa, habiendo publicado 17 libros sobre ciencia, tecnología e innovación y casi 1.000 artículos sobre cómo pueden y deben transformarse las empresas. También destaca su labor como conferenciante, con la que transmite sus ideas y experiencias sobre cómo innovar a unas 15.000 personas cada año.

Centrándonos en el libro, lo primero que se percibe es el lenguaje ameno, fluido, preciso y directo con que está escrito, lo que facilita la comprensión de los conceptos que aborda y anima

a continuar la lectura. En cuanto a su estructura, solo cabe decir que es perfectamente lógica, dando respuesta en sucesivos capítulos, del 1 al 9, a las clásicas preguntas referidas a innovar: por qué, qué, quién, dónde, cuándo, cómo, cuánto y hacia dónde. El libro finaliza con un pequeño capítulo de síntesis, poco más largo que esta reseña, pero que ofrece una magnífica visión de sus contenidos y que, cuando se lee en primer lugar, incita a acudir al principio para iniciar una detenida y completa lectura.

Entrando en materia, el capítulo 1 está dedicado a explicar por qué innovar y, tras responder que se innova porque hay problemas que resolver, explica que la actividad innovadora está ligada a la competencia, siendo una de las razones más poderosas para innovar que lo haga la competencia. De igual manera también lo son las exigencias de los nuevos mercados de demanda, la necesidad de diferenciarse o tener que aumentar constantemente la eficiencia y la productividad.

Avanzando en la lectura, el capítulo 2 nos muestra qué es innovar, y lo define como “transformar ideas en valor para alguien, generando con ello resultados”. Una especie de motor de tres tiempos: ideas, valor y resultados, en el que las ideas son la materia prima y la

¹Autor de correspondencia: jorge.rodriguez@ulpgc.es

generación de valor para alguien el componente principal, es decir, lo que permite obtener resultados. En este contexto, entender al cliente, conocer sus auténticas necesidades, sus actividades y los problemas a que se enfrenta resulta fundamental, y la vía para hacerlo ya no es preguntarle, sino observarlo, empatizar, entender sus necesidades y responder a ellas. Tampoco se puede hablar hoy de innovación sin recurrir al término prototipar, pues el proceso innovador se basa en diseñar y construir un prototipo e ir adaptándolo y mejorándolo de forma progresiva, iterativa, hasta conseguir un producto viable que satisfaga las necesidades y las expectativas de los clientes.

La siguiente cuestión es quién innova, y se aborda en el capítulo 3. Existen muchas formas organizativas a las que se puede recurrir para innovar, entre ellas el autor destaca seis, empezando por la más clásica, disponer de un departamento de innovación que se ocupe de esta función, seguida por movilizar a toda la organización mediante un banco de ideas o, bien, recurrir a aportaciones externas con un sistema de innovación abierta. Otras organizaciones adoptan un modelo dual, que intenta compatibilizar la gestión del día a día, los que atienden el negocio de hoy integrados en una jerarquía, con quienes pueden explorar el negocio del mañana, que se organizan en red. También existen organizaciones que se rodean de un ecosistema de agentes que impulsan la innovación de forma ágil y eficiente, como *startups* y centros de investigación aplicada, conformando un orbital en su entorno. Por último, se describe el modelo de innovación colaborativa, que agrupa a varias empresas en el proceso innovador, algunas de las cuales pertenecen a sectores muy diferentes. Además de describir estos modelos, también se destaca la importancia de dos figuras, el emprendedor, que crea e impulsa la innovación y no se acomoda a la situación actual, y el líder, que con una visión clara es capaz de sortear los problemas y

convencer a la gente para trabajar en una dirección.

Así se llega al capítulo 4, que responde a la pregunta dónde innovar. Aunque pueda parecer anacrónico hablar de espacios dónde innovar en tiempos en los que la tecnología digital permite prescindir del espacio físico, lo cierto es que la innovación tiene un componente humano muy importante y reunir personas con diferentes perfiles en un mismo espacio-tiempo incrementa notablemente la productividad de la innovación. Este hecho ha dado lugar a la disciplina de la arquitectura de los espacios de innovación, la cual ofrece un amplio espectro de posibilidades a la hora de diseñar los espacios, que de forma simplificada se puede resumir entre los defensores de los espacios abiertos y los defensores de los espacios cerrados. Una alternativa bastante extendida es la oficina abierta, sin cubículos, que estimula la hibridación de ideas y que, combinada con la digitalización del trabajo, posibilita que los trabajadores no tengan un puesto físico determinado, sino que, contando con todos los recursos concentrados en un ordenador portátil o en la nube, puedan rotar de puestos, incluso de sedes. Estos modelos facilitan la interacción entre individuos y fomentan la innovación colaborativa, pero no cabe duda de que la innovación también requiere momentos de introspección, por lo que se necesitan espacios mixtos, una combinación de abiertos y cerrados, que permitan la comunicación y la creación colectiva, por un lado, y la introspección y la inspiración individual, por otro. Como ejemplo se presenta el espacio *Maker*.

El siguiente capítulo se ocupa de cuándo innovar. Quizá más importante que dónde es qué tiempo de calidad se puede dedicar a la innovación, y ello depende en gran medida de quién innova, pues mientras hay personas que están permanentemente innovando, atentas a cualquier oportunidad del entorno, existen otras que nunca le han dedicado ni un solo instante. Lo

que sí parece claro es que hay que distinguir entre los procesos individuales de innovación, que sólo se dan cuando la mente y el cuerpo están preparados para ello, y los procesos colectivos, que permiten fijar momentos para la reunión del equipo. Existe un modelo que se estructura sobre la idea de dejar un 10-20% de la jornada laboral libre, sin justificar, para que los trabajadores se dediquen a sus proyectos personales de innovación. Este modelo ha dado grandes resultados a 3M, que reserva la tarde de los viernes para esta actividad, y también se dice que Google aplica uno similar con mucho éxito.

En el capítulo 6, dedicado a cómo innovar, se presenta el método VERNE®, desarrollado por el *Institute of Next*, del que es un destacado miembro el autor, y que han aplicado con éxito en decenas de casos. VERNE®, cuyo nombre hace honor al célebre escritor francés, se basa en la participación activa de todos los miembros de la empresa. Este método busca potenciar la cultura de la innovación en la organización, apoyar a esas personas “inquietas” que afrontan el riesgo de interrogarse y de interrogar a la organización, e iniciar el proceso innovador a partir de células de innovación. Consta de 5+1 fases principales, a saber: analizar, modelar, explorar, proponer y pretotipar (evaluar antes de hacer un prototipo). Tras finalizar estas cinco fases, las células están en condiciones de presentar sus propuestas a un comité evaluador, siendo ésta es la última fase, la presentación-evaluación.

Pero, este libro no se limita a exponer su propio método, sino que dedica el capítulo 7 a describir otras metodologías de innovación, lo que sin duda lo enriquece como manual de innovación. Destacan cinco metodologías: “Elementos de valor” de Bain, “Desarrollo de clientes” de Blank, “Diez tipos de innovación” de Doblin, “*Design Thinking*” y “*Agile*”. Además, también se presenta el modelo propio de innovación colaborativa entre empresas, “co-

society”, que el equipo del autor lleva aplicando con buenos resultados durante una década.

Retornando a las cuestiones, el capítulo 8 aborda cuánto innovar. Comienza reconociendo la carencia de instrumentos estándares universalmente aceptados para medir la innovación. Pero sí se sabe que hay medidas cualitativas, como por ejemplo si los miembros de la organización dedican algo de tiempo a la innovación, y cuantitativas, como cuántas ideas se generan por empleado y año. Esta situación ha dado lugar a los dos grandes grupos de métricas de la innovación, las que se centran en medir la creatividad de las empresas, esto es, el número de ideas que se generan (input de ideas), y las que miden los resultados de esas ideas (output de resultados). Es necesario considerar que los indicadores pueden ser simples, cuando miden la evolución de una sola variable, o compuestos, cuando miden diversas variables que se combinan para generar un indicador. Este capítulo concluye exponiendo la necesidad de documentar y, de alguna forma, medir los procesos de innovación.

Finalmente, el capítulo 9 aborda la última cuestión, hacia dónde va la innovación. El texto reconoce que la innovación ha dado importantes pasos hasta nuestros días, como han sido su incorporación al día a día de muchas empresas e incluso de ciudadanos, el aumento de la importancia y el reconocimiento de las startups como motores del cambio, la consolidación de modelos adaptativos frente a las habituales y poco flexibles planificaciones, el “cultivo” y la “escultura” del talento innovador y la incorporación de la inteligencia artificial a las formas de innovar. El capítulo finaliza con un mensaje optimista: todavía hay muchas formas de innovación por explorar que no podemos ni imaginar hoy (innovación de la innovación).