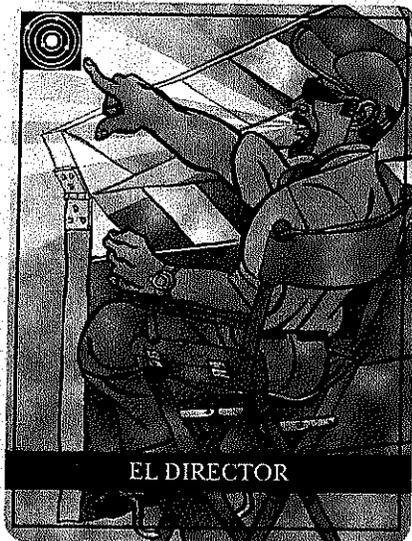
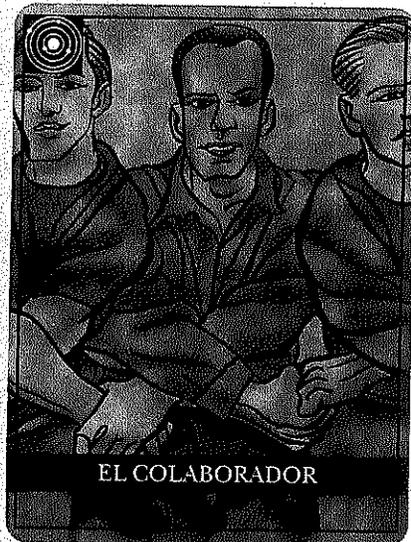


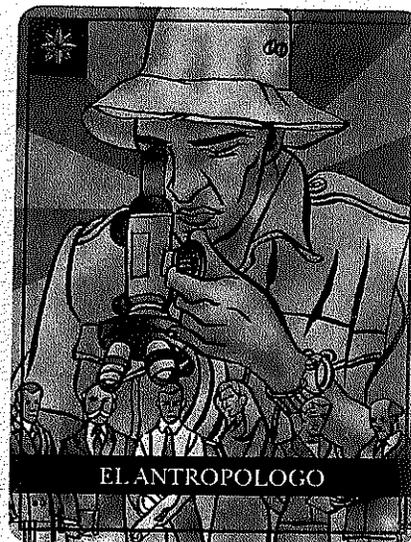
F.L.



EL DIRECTOR



EL COLABORADOR



EL ANTROPOLOGO

Las 10 caras de la innovación

Todos hemos pasado por esto: la reunión crucial en la cual usted trata de introducir una nueva idea o propuesta que le parece apasionante. Durante una conversación que se desarrolla a ritmo acelerado, se genera una oleada de apoyo que parece alcanzar masa crítica. Entonces, en un instante trágico, sus esperanzas se hacen añicos cuando alguien formula estas palabras fatídicas: "Déjenme hacer, por un momento, de abogado del diablo...".

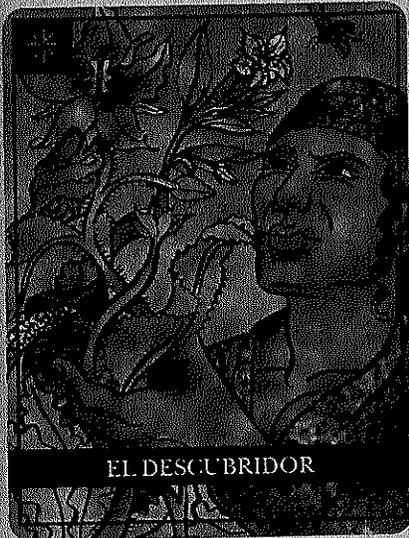
Tras invocar el increíble poder protector de esta frase aparentemente inocua, el orador se siente libre pa-

ra disparar impunemente sobre su idea. Según sugiere, no es él sino el diablo quien formula las críticas despiadadas. Los abogados del diablo se sustraen de la ecuación y evaden cualquier responsabilidad personal por el ataque verbal. Pero, mientras tanto, incineran su propuesta.

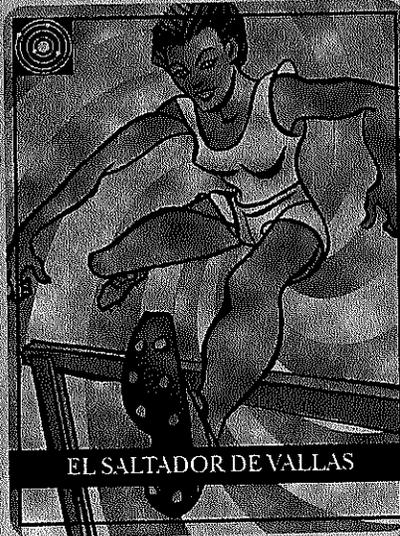
La maniobra del abogado del diablo es extraordinaria, pero también es habitual en las corporaciones a la hora de discutir proyectos y tomar decisiones. Lo que sí sorprende es la fuerza que encierra esa frase tan simple. Más aun, es posible que el abogado del diablo sea hoy, en los

Estados Unidos, el mayor asesino de innovaciones.

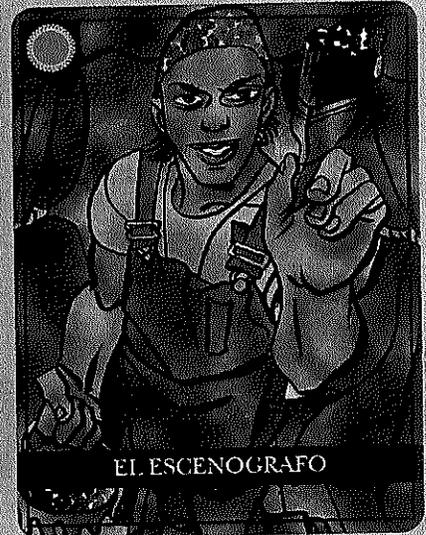
Lo que torna tan peligroso a este personaje negativo es la sutileza de su amenaza. Cada día, miles de excelentes ideas, conceptos y planes son cortados de raíz por algún abogado del diablo. Y lo que lo hace particularmente siniestro es que aliena a los destructores de ideas a adoptar la perspectiva más negativa posible, ya ver sólo inconvenientes, problemas y desastres inminentes. Una vez que se abren, las compuertas ahogan cualquier nueva iniciativa con su negatividad.



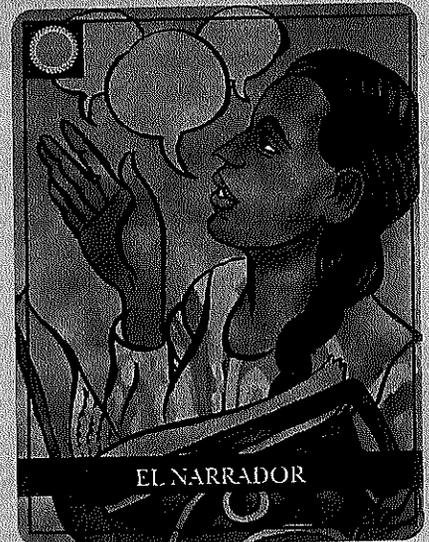
EL DESCUBRIDOR



EL SALTADOR DE VALLAS



EL ESCENOGRAFO



EL NARRADOR

Un adelanto de *The Ten Faces of Innovation*, el libro en el que se describen las estrategias de la consultora de diseño Ideo para frustrar a los abogados del diablo y estimular la creatividad.

Por Tom Kelley, con Jonathan Littman

¿Por qué es tan importante tomar precauciones? Porque la innovación es el fluido vital de las organizaciones, y el abogado del diablo es alguien peligrosamente tóxico. El tema no es trivial. Termina con cualquier debate serio sobre la primacía de la innovación en la salud y fortaleza futuras de la organización.

Como gerente general de Ideo, trabajé con clientes desde Singapur hasta San Francisco y San Pablo, y pude comprobar en forma directa que, en casi todas las industrias y los segmentos del mercado, se comienza a reconocer a la innovación co-

Tom Kelley es gerente general de la consultora de diseño Ideo, especializada en innovación y desarrollo de productos.

Jonathan Littman es autor y conferencista, orientado a temas de tecnología, negocios, diseño y seguridad informática.

Ambos son coautores de los libros *The Ten Faces of Innovation* y *The Art of Innovation*.

mo una herramienta básica de management. Y si bien en Ideo ya le dedicábamos la mayor parte del tiempo al mundo de la innovación basada en los productos, más recientemente empezamos a considerar a la

innovación como una herramienta que permite transformar toda la cultura de una organización. Por supuesto que un gran producto puede constituir un elemento importante en la búsqueda del éxito en los negocios, pero las compañías que quieren triunfar hoy necesitan mucho más que eso. Necesitan que la innovación abarque los cuatro puntos cardinales y todos los aspectos del negocio, y alcance a cada uno de los miembros del equipo.

Para generar un ambiente totalmente comprometido con el cambio positivo y una cultura rica en



creatividad y renovación, es necesario crear una compañía con 360 grados de innovación. Para tener éxito en el terreno de la innovación, las empresas deberán incorporar nuevas ideas, nuevos puntos de vista y nuevas funciones.

Todas las buenas definiciones de innovación aparean ideas con acción, la chispa con el fuego. Los innovadores no son sólo personas que tienen la cabeza en las nubes. También tienen los pies en la tierra. La compañía 3M, una de las primeras en adoptar plenamente la innovación como la esencia de su marca corporativa, la define como "nuevas ideas más acción o implementación, de lo cual resulta una mejora, una ganancia o un beneficio". No alcanza con tener una buena idea; hay que actuar, implementarla y concretar la innovación.

Ideas, acción, implementación, ganancia, beneficio... Todas estas palabras son muy importantes, por supuesto, pero hay una pieza que aún queda afuera: gente. Es por eso que prefiero la definición de la consultora InnovationNetwork: "Gente que implementa nuevas ideas que crean valor". La definición clásica de 3M podría dejarnos la misma impresión que una calcomanía para el parabrisas del auto, que dijera: "La innovación ocurre". Pero en el mundo de los negocios no existe la combustión espontánea. La innovación no se inicia en forma automática ni se perpetúa por sí sola. Es la gente, a través de su imaginación, de su fuerza de voluntad y su perseverancia, la que hace que la innovación tenga lugar. Así sea usted un miembro del equipo, un líder de grupo o un ejecutivo, su único camino real hacia la innovación es a través de la gente.

La innovación tiene que ver con los roles que la gente cumpla, con los sombreros que la gente se ponga, con los personajes que la gente



"La innovación tiene que ver con los roles que la gente cumpla, con los sombreros que se ponga y con los personajes que asuma."

asuma, y no únicamente con luminarias como Thomas Edison, o presidentes ejecutivos celebridades como Steve Jobs o Jeff Immelt. La innovación tiene que ver con los héroes anónimos que trabajan en las trincheras de los emprendimientos, y con los innumerables equipos y personas que, día a día, la hacen posible.

En Ideo hemos desarrollado diez personajes, herramientas o talentos para la innovación, vinculados centralmente con la gente. Si bien la lista no pretende ser comprensiva y abarcarlo todo, aspira a ampliar nuestro repertorio. Hemos observado que la adopción de alguno o varios de estos roles permite, en los equipos, expresar un punto de vista diferente y crear una

gama más amplia de soluciones innovadoras.

Al asumir el papel de uno de estos personajes de la innovación, usted tendrá la oportunidad de poner en su lugar al abogado del diablo. Cuando alguien diga: "Déjenme hacer, por un momento, de abogado del diablo", y empiece a destruir una idea nueva y frágil, alguno de los presentes podrá proponer, a su vez: "Déjenme hacer de antropólogo por un momento, porque comprobé personalmente que nuestros clientes sufren en silencio por este tema desde hace meses, y tal vez esta nueva idea podría ayudarlos". Y otro podrá decir: "Déjenme pensar en voz alta, por un momento, como un experimentador. En una semana podríamos tener un prototipo para comprobar si estamos ante algo que vale la pena". Es posible que el abogado del diablo nunca desaparezca, pero los 10 personajes contribuirán a ponerlo en su lugar. O mandarlo al infierno.

Los personajes que aprenden

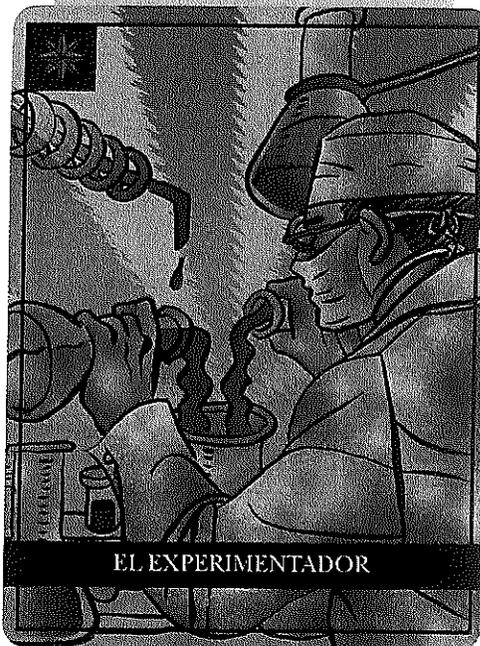
Los individuos y las organizaciones necesitan reunir constantemente nuevas fuentes de información, a fin de ampliar sus conocimientos y crecer. Por lo tanto, los tres primeros personajes son roles de aprendizaje. Los impulsa la idea de que no importa cuán exitosa sea una compañía, nadie puede darse el lujo de sentirse satisfecho. El mundo está cambiando a ritmo acelerado, y la gran idea de hoy puede ser el anacronismo de mañana. Los roles de aprendizaje contribuyen a evitar que su equipo se concentre excesivamente en lo interno, y le recuerdan a la organización que no debe vanagloriarse de lo que su gente sabe. Quienes adoptan roles de aprendizaje son lo suficientemente humildes como para cuestionar su propia visión del mundo, y al hacerlo se mantienen perma-

nementemente abiertos a nuevo conocimiento.

1. El Antropólogo. Como observador del comportamiento humano y profundo conocedor de la forma en que la gente interactúa física y emocionalmente con los productos, los servicios y los espacios, aporta nuevas ideas e informaciones a la organización. Cuando alguien del área factores humanos de Ideo se queda 48 horas en una sala de hospital acompañando a un paciente anciano sometido a cirugía, además de experimentar la vida de un antropólogo está ayudando a desarrollar nuevos servicios de atención médica.

2. El Experimentador. Transforma las ideas en prototipos, y aprende mediante un proceso de ensayo y error. Toma riesgos calculados para llegar al éxito a través de un estado de "experimentación con implementación". Cuando BMW descartó todos sus canales publicitarios tradicionales y desarrolló cortometrajes de calidad profesional para bmwfilms.com, el experimento despertó muchas dudas. Pero el éxito fue abrumador y es un buen ejemplo del tipo de recompensas que puede obtener un Experimentador.

3. El Descubridor. Explora otras industrias y culturas, y adapta sus descubrimientos y hallazgos a las necesidades singulares y únicas de su compañía. Una mujer de negocios japonesa de mentalidad abierta descubrió, en un supermercado de los Estados Unidos, una cerveza genérica y esto despertó su interés. Llevó la idea a Japón, donde con el tiempo dio lugar a la cadena de "productos sin marca" Mujirushi Ryohin, un imperio minorista de 300 tiendas que mueve miles de millones de dólares. Tal es la influencia de un Descubridor.



“El experimentador transforma ideas en prototipos, aprende mediante ensayo y error, y toma riesgos para llegar a la implementación.”

Los personajes que organizan

Los próximos tres personajes tienen roles de organización. Estos papeles son interpretados por individuos que conocen bien los procesos (muchas veces opuestos a lo que dicta el sentido común) que emplean las organizaciones para abrirles camino a las ideas. En nuestra empresa solíamos creer que las ideas debían hablar por sí solas. Ahora sabemos algo que el Lanzador, el Colaborador y el Director siempre supieron: que incluso las mejores ideas deben competir permanentemente para obtener el tiempo, la atención y los recursos necesarios que permitan desarrollarlas.

Quienes adoptan estos roles de organización, consideran y valoran el proceso de adjudicación de recursos

y aprobación del presupuesto, en vez de verlo como algo puramente político y burocrático. Reconocen que se trata de una compleja partida de ajedrez, y se disponen a ganarla.

4. El Saltador de Vallas. Sabe que el camino a la innovación está sembrado de obstáculos, y desarrolla un don para superar con astucia esos impedimentos. Cuando, hace varias décadas, un trabajador de 3M inventó la cinta adhesiva, su idea fue inicialmente rechazada, pero él no quiso darse por vencido. Sin superar su límite autorizado de US\$ 100, firmó una serie de órdenes de compra por US\$ 99 para pagar el equipamiento crítico necesario para producir la primera tanda. Su perseverancia valió la pena, y 3M cosechó miles de millones de dólares en ganancias acumulativas porque un eficaz Saltador de Vallas estuvo dispuesto a quebrar las reglas.

5. El Colaborador. Ayuda a conformar grupos eclécticos, a los que suele liderar desde adentro para crear nuevas combinaciones y soluciones multidisciplinares. No hace mucho, Kraft Foods y Safeway se reunieron alrededor de una mesa, para buscar la manera de derribar el muro que se levanta entre proveedores y minoristas. Una de las estrategias que encontraron (una vía para modernizar la transferencia de productos entre uno y otro) logró mucho más que un mero ahorro de costos de mano de obra y transporte. Por ejemplo, gracias a la eficiencia mejorada, la venta de jugos de fruta Capri Sun se incrementó un 167 por ciento durante una promoción.

6. El Director. No sólo reúne a un elenco talentoso sino que contribuye a despertar su talento creativo. Una ejecutiva creativa de Mattel armó un equipo ad hoc de diseñadores y líderes de proyecto, "secues-

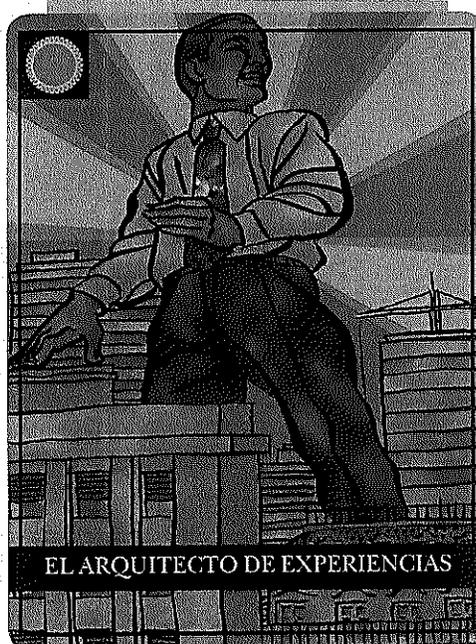
tró" a su gente durante 12 semanas, y en ese lapso terminó una nueva plataforma de juguetes para niñas de US\$ 100 millones. Por lo tanto, constituye un modelo a seguir para cualquiera que asuma el rol de Director.

Los personajes que construyen

Los cuatro personajes que restan son roles de construcción, que aplican ideas de los de aprendizaje y reciben un poder delegado por los roles de organización para lograr que la innovación ocurra. Cuando alguien asume un personaje de construcción, estampa su marca en la organización. Los individuos que desempeñan estos roles son personas altamente visibles, por lo que muchas veces se los encuentra en el corazón mismo de la acción.

7. El Arquitecto de Experiencias. Diseña experiencias irresistibles que van más allá de lo meramente funcional para conectarse, a un nivel más profundo, con las necesidades expresadas o latentes de los clientes. Cuando Cold Stone Creamery convierte la preparación de un postre helado en una actividad divertida y teatral, está diseñando una nueva y exitosa experiencia para los clientes. Los precios premium y la repercusión que generan (que el marketing puede aprovechar con facilidad) son algunas de las recompensas asociadas a la interpretación del papel de Arquitecto de Experiencias.

8. El Escenógrafo. Crea un escenario en el cual el ambiente físico se convierte en una herramienta poderosa, que influye sobre el comportamiento de los miembros del equipo de innovación y los impulsa a dar lo mejor de sí. Compañías como Pixar e Industrial Light & Magic saben que una oficina con el ambiente adecuado ayuda a alimentar y a sostener una



"Quienes desempeñan roles de construcción son personas altamente visibles, a las que se las suele encontrar en el centro de la acción."

cultura creativa. La capacidad ganadora de los Indians, un equipo de béisbol de Cleveland, se renovó desde que juegan en un nuevo y original estadio. Es una prueba irrefutable del valor potencial del Escenógrafo. Las organizaciones que aprovechan este poder se ven frecuentemente recompensadas por mejoras notables en su desempeño.

9. El Cuidador. Se apoya en la metáfora del profesional de la salud para atender a los clientes de una forma que excede el mero servicio. El buen Cuidador se anticipa a las necesidades de los clientes y está preparado para cuidar de ellos. Cuando usted se topa con un servicio muy querido, por lo general detrás de él hay un Cuidador. Best Cellars, un mi-

norista que despoja al vino de su misterio y esnobismo para convertirlo en algo simple y divertido, está mostrando cuál es el rol del Cuidador, además de amasar abundantes ganancias.

10. El Narrador. Anima a la organización y genera conocimiento fuera de ella, a través de atractivos relatos que comunican un valor humano fundamental o refuerzan un rasgo cultural específico. Todas las compañías, desde Dell hasta Starbucks, tienen una cantidad de leyendas corporativas que dan soporte a sus marcas y crean camaradería dentro de los equipos. Medtronic, celebrada por su innovación de producto y su crecimiento consistentemente alto, refuerza su cultura con relatos que incluyen testimonios conmovedores de pacientes que sienten que los productos de la compañía salvaron su vida.

Un comentario adicional. El atractivo de los personajes descritos radica en el hecho de que resultan eficaces, no ya en teoría sino en el ambiente implacable del mercado. Ideo los ha puesto a prueba miles de veces en el laboratorio del mundo real de la innovación. El rol de los personajes no pasa tanto por "hacer innovación", como por "ser innovación". Al adoptar alguno o varios de estos roles, usted estará dando un paso consciente hacia la posibilidad de ser más innovador en su vida cotidiana. ●

© Trend Management/
Fast Company

Este artículo se publicó inicialmente en *Fast Company* y fue distribuido por Tribune Media Services International.

Adaptado con autorización de *The Ten Faces of Innovation*, de Tom Kelley y Jonathan Littman, publicado en octubre de 2005 por Currency Books, una división de Random House Inc.