



El arte de la innovación

Lecciones de creatividad de IDEO, la firma norteamericana líder en diseño
por Tom Kelley y Jonathan Littman

RESUMEN EJECUTIVO

IDEO es una de las empresas líderes mundiales en diseño. Muchos de los productos más brillantes de las últimas dos décadas fueron diseñados por la empresa, incluyendo el Mouse de Apple y la Palm V.

No es de extrañar entonces que todo tipo de empresas quieran aprender de IDEO, buscando ideas para crear o mejorar sus propios productos y servicios.

Tom Kelley, gerente general de la empresa y hermano del fundador, ofrece en este libro secretos, ideas e historias sobre la innovación. Además, abre una ventana al ambiente en su empresa, mostrando como su equipo enfrenta los retos de diseño, basados en las brechas existentes en necesidad, conveniencia y placer.

Con la experiencia y conocimiento que ha acumulado IDEO a lo largo de los años, se puede lograr un buen entendimiento de las prácticas y herramientas que le ayudarán a crear innovación, sin importar su área de especialización.

La innovación en el tope

La innovación no siempre fue un punto a tratar en el mundo de los negocios. Cuando IDEO era una firma pequeña, investigaron por qué las empresas buscaban contratar externamente el desarrollo de productos. Luego de preguntar a clientes y no clientes, y con la ayuda de una firma especializada, hallaron las razones:

- 1.- **Capacidad:** desean más innovación de lo que tienen capacidad de generar internamente.
- 2.- **Rapidez:** pueden innovar por sí mismas, pero necesitan hacerlo más rápido.
- 3.- **Experticia:** les falta experticia en algún área específica, y necesitan ayuda.
- 4.- **Innovación:** quieren un socio que pueda traer ideas innovadoras y fuera de lo común

La tendencia que tiene mayor crecimiento en la actualidad es la innovación, ya que se ha reconocido su importancia para las estrategias e iniciativas corporativas.

Las empresas de estos tiempos parecieran tener un apetito voraz por el conocimiento, la experiencia, metodologías y prácticas laborales en cuanto a innovación.

Con el tiempo, la innovación ha alcanzado la importancia que se merece. Mientras tanto, IDEO ha ampliado su lista de clientes, para incluir algunas de las mejores empresas del mundo. En este proceso, ha ido refinando su metodología para enfrentar un reto de innovación, que incluye los siguientes pasos:

- **Comprensión:** las empresas deben comprender al cliente, el mercado, la tecnología y las restricciones que forman parte y afectan al problema. Aunque muchas de esas restricciones pueden ser superadas a lo largo del proceso, es importante conocerlos desde el principio.
- **Observación:** se debe observar cuidadosamente a las personas afectadas, y estudiar su conducta. Es imprescindible conocer cuáles son sus necesidades insatisfechas.
- **Visualización:** aunque pudiera parecer un simple ejercicio mental, puede ser útil para la construcción de modelos físicos y prototipos.
- **Evaluación:** se deben refinar los prototipos en una rápida serie de repeticiones. Toda idea debe ser mejorada.
- **Implantación:** el trabajo creativo no es suficiente. Usted debe trabajar para llevar el producto al mercado. Esta es la fase más larga y técnicamente más desafiante, pero también la que trae mayores recompensas.

La innovación no debe ser la búsqueda de la perfección. Con frecuencia debe fallar varias veces antes de lograr su objetivo.

Contrario a lo que muchos creen, todos tenemos un lado creativo, que puede desarrollarse al máximo si se cultiva, si se corren riesgos de implantar ideas descabelladas y si se aprende a tolerar los fracasos ocasionales.

La innovación comienza por el ojo

Para innovar, debe comenzar por aprender a confiar en sus instintos y no en la investigación de mercado.

Por ejemplo, si a sus invitados a cenar les pregunta si les gusta la comida, probablemente es que le contesten afirmativamente, sólo por educación. Lo mismo puede ocurrir con su producto - es por ello que debe acostumbrarse a la idea de evaluar sus ideas de acuerdo a sus propias convicciones.

De forma similar, los grupos de enfoque (Focus Groups) pueden equivocarse. Si desea saber como diseñar un mejor producto, pregúntele al que realmente lo utiliza - el consumidor final.

Una tormenta de ideas perfecta

Muchas organizaciones emplean las sesiones de tormenta de ideas, pero la mayoría no las llevan a cabo correctamente. Deberían realizarse al menos semanalmente (si no diariamente) y durar no más de 60 minutos cada una (si dura más, las ideas se tornan repetitivas).

Para realizar sesiones de tormenta de ideas eficientes:

- **Enfóquese:** para resolver un problema, debe comenzar por definirlo en términos claros.
- **Juego:** no pierda tiempo debatiendo los créditos de quién tuvo cuál idea, esto puede ser una pérdida de energía.
- **Utilice números:** enumere sus ideas. Esto sirve de punto de comparación para saber cuántas ideas se han desarrollado, y los participantes pueden referirse a ellas llamándolas por el número que le corresponden.
- **Construya y salte:** construir significa enunciar una idea ya discutida, mientras se presenta el próximo paso necesario para perfeccionarla. Saltar significa cambiar de dirección totalmente e intentar una solución totalmente diferente. El trabajo del facilitador es utilizar estas técnicas cuando el momentum de la sesión comienza a decaer.
- **Buscar espacio:** cubra todo el espacio disponible con papel, para poder escribir las ideas por todo el salón. Esto da la oportunidad de visualizarlas mejor.
- **Ejercicio mental:** si un grupo parece distraído o no ha trabajado unido, comience con un ejercicio de calentamiento. El facilitador debe ayudar a lograr el compromiso de los participantes para el buen desarrollo de la sesión.
- **Utilice material físico:** los mejores facilitadores de tormentas de ideas se ponen "físicos", utilizando materiales de construcción como bloques y cinta adhesivas.

Ahora considere lo que no debe hacer, a menos que quiera aniquilar la sesión:

- **El jefe siempre comienza a hablar:** mándelo a tomar café.
- **Haga que esperen su turno para hablar:** muchas ideas pueden olvidarse o perderse en el camino.
- **Reuniones de puros expertos:** con frecuencia, las grandes ideas vienen de quien menos se las espera.
- **Utilice lugares pre-determinados:** si sólo se hace una vez al año, en una ocasión especial, en un sitio alejado – no está mal, pero estará limitando las oportunidades a ese único evento.
- **Exija seriedad en todo momento:** aniquila la creatividad.
- **Escríbalo todo:** tomar notas puede desviar su enfoque hacia el lado equivocado de su cerebro.

La tormenta de ideas no es sólo una herramienta valiosa, sino una influencia cultural para asegurar que el empleado no desper-

dicie demasiada energía buscando soluciones a un problema difícil, cuando la sabiduría colectiva puede ayudarle a destrabarlo en menos tiempo.

Equipos calientes

La idea de un genio trabajando aislado, creando innovaciones valiosas, no es más que un mito. Los *buenos* proyectos son el resultado de *buenos* equipos de trabajo.

Todo equipo debe tener una meta definida y una fecha tope alcanzable. Deben tener por lo menos uno de cada uno de los siguientes personajes:

- 1.- **El visionario:** es el primero del grupo en comprender cual es el próximo paso. Es capaz de erigirse por encima de cualquier rencilla cotidiana. Con frecuencia, es un viejo estadista.
- 2.- **El localizador de problemas:** es una persona que no quiere perder el tiempo en tonterías y va directo al grano. Carece de miedos políticos y en ocasiones puede llegar a molestar a los demás – pero su contribución es sumamente valiosa.
- 3.- **El individualista:** es la persona que parece llevar la contraria en todo. Usualmente está en lo correcto y vive apartado de los demás.
- 4.- **El conector:** es quien hace conexiones personales con los demás y es el pegamento que mantiene a todo el grupo unido.
- 5.- **El artesano:** es la persona que toma ideas y halla la forma de aplicarlas al mundo real.
- 6.- **El tecnólogo:** el nerd del equipo. A menudo se encuentra investigando en profundidad la conexión entre las cosas.
- 7.- **El emprendedor:** es la persona que toma las ideas de los demás y las convierte en negocios prácticos.
- 8.- **El facilitador multidisciplinario:** persona capaz de aplicar conceptos de múltiples disciplinas, rompiendo las barreras que existen entre ellas.

Prototipos – la clave de la innovación

Crear prototipos es innovar, es la esencia de la resolución de problemas. Todo producto o servicio nuevo puede comenzar con un prototipo. Lo importante es comenzar, porque una vez que lo hace, ya habrá logrado parte del objetivo, y lo podrá utilizar para inspirar cambios e innovaciones, o para alentar el mejoramiento incremental de la idea original.

Crear prototipos rápidos se trata de actuar antes de tener la respuesta, correr riesgos, y llevarse fiascos. Al ensayar y fracasar en escala menor, se puede lograr el éxito a corto plazo – la clave para innovar en los negocios.

Existen elementos específicos que pueden ayudarle a usted y a su empresa a ser más innovadores. No se trata de una receta, sino de una mezcla de metodologías, prácticas laborales, cultura e infraestructura.

La metodología por sí sola no es suficiente. Por ejemplo, la creación de prototipos es un paso más en el proceso de innovación y una filosofía acerca de moverse siempre hacia delante, aun cuando queden algunas variables sin definir.

Polinización cruzada

La polinización cruzada (aplicar el conocimiento de un campo a una situación de naturaleza distinta) ofrece grandes ventajas a la hora de innovar. Existen varias formas de incluir esta metodología en el día a día de su empresa:

- Consuma información vorazmente: utilizando Internet en sus ratos libres y suscribiéndose a publicaciones periódicas relevantes, pero de temas distintos a su área.
- Dirija: colóquese en la posición de un director de película, observe a las personas en el trabajo y vea cómo lo realizan.
- Abra la casa: invite a nuevos pensadores, gente de otros departamentos, para que vean sus prototipo y compartan ideas.
- Aliente a los defensores: a aquellos especializados, por ejemplo en ambientalismo, anímelos a que apliquen sus conocimientos.
- Entrene en múltiples disciplinas: ayude a los empleados a adquirir experiencia en nuevas áreas.

Creación de grandes productos

Algunos pasos para diseñar un gran producto son:

- 1.- Proporcione una excelente primera impresión: el producto debe gustar de inmediato a los clientes. Al verlo, deben sentirse cómodos y bienvenidos.
- 2.- Use metáforas: describa los productos nuevos usando metáforas, estas le guiarán en el diseño y en la determinación de los objetivos del producto.
- 3.- Piense en lo indispensable: aquellos productos o artefactos que enlazan la oficina con el hogar (un portafolio, por ejemplo) siempre tendrán éxito en el mercado.

4.- Utilice colores: el color se puede emplear para anunciar agresivamente un producto nuevo. Piense en las iMac de Apple.

5.- Comunique acontecimientos: se puede ganar la lealtad del cliente dándole información interna sobre sus productos y progresos.

6.- Simplifique: hacerlo en un click siempre es mejor que en dos. Siempre que pueda hacer las cosas de modo sencillo, eliminando pasos innecesarios, estará agregando valor.

7.- Hágalo a prueba de errores: piense en la maravillosa ventaja que tiene el procesador de palabras "Word" con los comandos "deshacer" y "auto-guardar". Un producto valioso protege al cliente de accidentes y errores.

8.- Haga bien: no dañe jamás al cliente, sea su amigo y haga que el producto sea fácil de utilizar.

9.- Haga una lista de chequeo: con las características y beneficios esenciales antes de comenzar a trabajar en el diseño del producto. Es importante revisar esta lista periódicamente para asegurarse que no se ha dejado nada por fuera.

10.- Ofrezca extras valiosos: a veces los accesorios pueden ser tan o más importantes que el mismo producto. Trate de añadir valor con agregados de primera.

Saltando las barreras

Si emplea el enfoque correcto, pueden llegar a ser más innovador. Para lograrlo, necesita vigorizar su cultura creativa:

- Dibuje las reglas para las tormentas de ideas en las paredes de las salas de reunión.
- Imprima camisetas especiales para los miembros del equipo.
- Elimine las suposiciones y creencias convencionales: reconozca públicamente a aquellos dispuestos a correr riesgos y a romper reglas. Que todos sepan que está dispuesto a premiar esta conducta, aún cuando cometan errores.

Aprender a innovar es como dominar el juego de golf. Es necesario fallar muchas veces hasta hacerlo bien.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=210>