



## Las diez caras de la innovación

Estrategias para una creatividad excelente

Tom Kelley y Jonathan Littman | Paidós © 2016

¿Cuántas veces ha rondado por su cabeza una idea maravillosa para mejorar un proceso o desarrollar un proyecto desde cero? ¿Cuántas veces ha sentido que esa idea es demasiado atrevida o poco viable? ¿Se atreve a hablar de esas ocurrencias con sus socios y con su equipo, o teme ser juzgado por aquellos que podrían desmoronar la propuesta en un minuto? Para los creativos Tom Kelley y Jonathan Littman hay que intentarlo todo: diseñar pruebas o prototipos, medir obstáculos, librarlos, convencer a otros con argumentos claros o incluso saber decir que no es el momento adecuado. *getAbstract* recomienda este libro a emprendedores, líderes o miembros de una organización que están dispuestos a perseverar en la batalla de la innovación.

### Ideas fundamentales

- La misión más importante del “antropólogo” es la de observar sigilosamente para encontrar los detalles de más peso al momento de innovar.
- Los “experimentadores” en la innovación están a cargo de hacer pruebas, teorías, pensar en posibles consecuencias y optimizar recursos.
- Tomar, llevar y traer lo mejor de otros procesos de innovación, incluso en otras industrias o sectores es tarea de los “interpolinizadores”.
- Ante las dificultades, se necesitarán “saltadores de obstáculos” para librarlos.
- Conectar al equipo, conciliar ideas, escuchar inquietudes o miedos y hacer sinergia, son tareas de los “colaboradores”.
- Los “directores” llevan la batuta de todo lo que ocurre en un proceso innovador, sin buscar protagonismos.
- Los “arquitectos de experiencias” saben que las vivencias son lo más valioso de un proceso de innovación.
- Todo proceso de innovación debe tener a un “diseñador de decorados” que cree espacios para despertar la creatividad .

- El “cuidador” tiene la misión de fungir como médico para acompañar a los colaboradores, a los clientes y brindar tratamientos adecuados.
- Contar con un “narrador” que esté pendiente de los detalles de una historia innovadora ayudará a encausar y orientar todo proyecto.

## Resumen

### La innovación y sus personajes

Ningún proyecto de innovación ocurre de forma espontánea o automática. Accionar es el verbo clave para innovar, llevar a cabo es lo que define la cadena de procesos y necesidades que concretarán un proyecto. Cada eslabón de esa cadena requerirá de un personaje específico que se haga cargo y se comprometa con su rol. Estos personajes pueden surgir dentro del mismo equipo de colaboradores, no es necesario contratarlos o traerlos de fuera. Descubrir quién es quién y ofrecer la oportunidad a quienes ya trabajan en la empresa para desarrollar sus habilidades, capacidades e ideas será la primera pieza en el rompecabezas de la innovación.

### “Antropólogos” que observan

La misión de este primer personaje innovador es la de observar; observar casi como lo haría un niño lleno de curiosidad e interés por todo lo que lo rodea. Entre más atenta y conciliadora sea la observación de los otros y de los hechos, mejor se detectará el problema o el asunto a solucionar. No ponerle etiquetas o juicios a lo que se observa o a quienes se observa es una premisa en la tarea del antropólogo, pues de hacerlo, solo entorpecerá el proceso y generará confusión.

*“Este libro está diseñado para ayudarle a incorporar los roles de la innovación al funcionamiento de su empresa”.*

La observación del antropólogo en un proceso de innovación es fundamental para conocer a profundidad el presente y tener pistas sobre cómo vendrá el futuro y qué se necesita para encararlo en términos de recursos, procesos y costos, pero también de emociones y percepciones de los miembros del equipo.

### “Científicos” que experimentan

Experimentar, probar y jugar con diversas herramientas, conceptos y enfoques son las actividades necesarias para reconocer los alcances de la innovación. El experimentador es un científico que trabaja a prueba y error, que hace teoría, desarrolla métodos y modelos para poner en marcha un nuevo proyecto o idea.

*“No basta con tener solo una buena idea. Solo se innova realmente cuando se actúa, cuando se implementa”.*

Son los experimentadores los primeros que, con rapidez y presteza, ponen al alcance una idea innovadora a través de diversos recursos (videos, prototipos, modelos o materiales) que la hacen tangible y permiten explorarla. El experimentador es quien ayuda a detectar opciones y riesgos desde el principio hasta el fin de cada proceso. El ahorro de tiempo y recursos en esta etapa es clave para conseguir la eficiencia en la materialización de una idea innovadora.

### **“Polinizadores” que llevan y traen**

Pensar en cómo trabajan las abejas al polinizar brinda una perspectiva certera cuando se trata de innovar. La metáfora de llevar las riquezas más suculentas de un árbol o una planta a otra funciona bien para los innovadores. Conocer otras prácticas de innovación exitosas en otras empresas o incluso en otros sectores o industrias puede ahorrar bastantes dolores de cabeza, errores u obstáculos. Es así que el hecho de que los *frisbees* hayan salido de un molde para hornear pasteles, o que las escaleras eléctricas surgieran primero como juego de feria, no debería ser sorpresa. Los polinizadores se encargan de recolectar o perfeccionar la información y la sustancia que puede contribuir a implementar una idea de la mejor manera.

*“Los roles de innovación están pensados para animar a la gente a defender aquello en lo que creen”.*

Pueden ser los polinizadores quienes detecten si es un buen momento para implementar un nuevo proceso o si es mejor dejarlo pasar para retomarlo después.

### **“Atletas” que libran obstáculos**

Estos personajes de la innovación dominan el terreno, idean maneras de enfrentarse a los obstáculos e incluso de librarlos. La perspectiva de estos saltadores ayuda a diseñar estrategias que frenen el fracaso, que entrenen la perseverancia y que busquen alternativas. Si encuentran limones, hacen limonada.

*“¿Quiénes son esos personajes? Muchos de ellos ya existen en las grandes compañías, aunque en general no están totalmente desarrollados”.*

Los atletas saben que enfrentarán adversidades y retos fuertes, pero también saben que cada falla es una oportunidad y que la perseverancia es la aliada; si algo no resulta se reponen con el ánimo de superar la prueba. Sin embargo, no son necios invencibles, al conocer el terreno y las circunstancias del juego, pueden aceptar un no, una demora o postergar el proyecto por un tiempo.

### **“Colaboradores” que sostienen**

Tal como lo dice su nombre, los colaboradores mantienen la cohesión de los equipos, son el pegamento de los equipos y los procesos pues se mantienen receptivos a las críticas y las

dificultades, y proactivos ante las oportunidades y los aciertos. Al momento de pasar a la acción son quienes recolectan a la gente adecuada desde distintas disciplinas y saberes. Son los colaboradores los que intercomunican áreas y labores que usualmente no se dirigen la palabra. Si se logra que un equipo que trabaje de forma colaborativa, comunicativa y adaptable, debe haber sido porque un colaborador participó.

*“Tómese su tiempo para observar a las personas o para anticiparse a sus necesidades y le aseguro que se reducirán las probabilidades de atascos”.*

Los colaboradores conocen la importancia del proceso, saben que puede ser incluso más importantes que el producto final. El arte del colaborador es como el de un buen entrenador de un equipo de fútbol: sabe cuáles son los talentos de cada jugador y los coloca estratégicamente en sus posiciones.

### “Directores” que concretan

Como en una filmación de cine, los directores establecen los lineamientos, las reglas del juego, el sentido, los escenarios, el tipo de producción y el reparto. Existen siete características que definen a un buen director de innovación:

1. **El papel protagónico es para los demás** – Los directores saben bien que, aunque estén detrás de cámaras, son quienes realizan y hacen posible la idea, así que no les importa que los reflectores apunten a otros.
2. **Definen el casting** – Conocen bien el guion, los recursos, las necesidades, los talentos y las debilidades de los actores, por eso eligen a los más aptos para desempeñar cada papel.
3. **No se rinden frente a los retos** – Así como un gran filme, las empresas se enfrentan a presupuestos específicos, inconvenientes de producción y contratiempos, pero eso no implica que no se concluya una película.
4. **Lo quieren todo** – Nada los puede convencer de renunciar a un proyecto viable o de materializar una gran idea.
5. **Tienen buenas herramientas** – Frente a las adversidades, los directores saben improvisar estrategias y recursos. Nada los detiene.
6. **Duermen siesta** – Toda responsabilidad creativa debe amortiguarse con un buen descanso. La almohada suele ser la mejor consejera para los momentos difíciles.
7. **Hacen sesiones de lluvia de ideas** – Crear una cultura de *brainstorming* puede ser el punto de inicio para concretar una cultura de la innovación.

### “Constructores” de memorias

La enorme y globalizada oferta de servicios y productos ha hecho que cada vez sea más difícil diferenciarse de los otros. Los constructores se encargan de generar experiencias, pues son estas las clave en la memoria de un cliente, y por lo tanto en su lealtad. Innovar en las experiencias

que construyen al consumidor es uno de los retos más grandes de las empresas y corporativos contemporáneos. Estos constructores reconocen dónde está lo auténtico y lo distinguen como algo que es imposible de falsear por la competencia pues se trata de una experiencia unívoca para cada individuo. Es imposible recordar todos los regalos recibidos a lo largo de una vida de cumpleaños, pero no es imposible recordar la comida, la música, los lugares y los seres queridos con los que se pasan. Esta es la tarea de los constructores de memoria, ser arquitectos de momentos inolvidables.

### **“Diseñadores” de espacios**

Trabajar en un espacio que incite a la creatividad es vital para todos los procesos de innovación. Cada miembro de un equipo debe desarrollar al arquitecto o decorador que lo habita para conseguir habitar sus espacios de trabajo. Entre más cómodo y motivado se esté, mayores oportunidades de crear habrá. Quienes hoy están catalogadas como las empresas más creativas del mundo han hecho uso del espacio como un personaje o elemento importante que refuerza la confianza en lo novedoso, y al mismo tiempo, en un centro atractivo para clientes o colegas.

*“La primera tarea del director, y la más destacada, es hacer que la producción avance siempre en la dirección general del objetivo”.*

Si resulta imposible adecuar todo el espacio a estándares altos de diseño, puede optarse por construir sitios específicos para el esparcimiento o la creación. Quizá un buen laboratorio de innovación pueda realizar las expectativas si se contempla como un espacio común con suficientes espacios de trabajo, paredes enteras para hacer apuntes de ideas o dibujar esquemas, elementos visuales inspiradores y con algunas comodidades para todos.

### **“Centinelas” que cuidan**

Los centinelas de la innovación son como los médicos que diagnostican, revisan y dan tratamiento a enfermedades o malestares; son los encargados de dar confianza y atender preocupaciones. En todo proceso de innovación, los cuidadores deben estar disponibles de principio a fin, para escuchar. Deben contar con el suficiente respaldo de competencias y capacidades para tomar decisiones, dar consejos o simplemente observar y acompañar con cautela y serenidad.

*“Los arquitectos de experiencias son muy conscientes de que la tarea de diseñar experiencias evoluciona de manera constante”.*

Los centinelas no solo cuidan a los miembros de su equipo, también se encargan de desarrollar procesos que acompañen a los clientes durante los procesos de cambio para mantenerlos fieles. Un buen cuidador sabe que un buen cliente nunca debe quedarse solo.

## “Narradores” de historias

Siempre debe haber alguien que conozca los detalles más secretos de un proceso, el detrás de cámaras de una implementación, de un desarrollo o incluso del surgimiento de una nueva empresa. Contar con un narrador puede ser de mucha utilidad para todos al momento de unificar criterios, saber qué hace quién, cuáles son los valores más importantes o cómo se desarrolló algún proceso en el pasado. Quienes cuentan la historia construyen fábulas alrededor de una organización para ofrecer guía, mitificar personajes o momentos; consolidar argumentos y comunicar lo importante.

*“¿Cuántas empresas realmente quieren que sus oficinas sean aburridas, anodinas, carentes de energía y emoción?”*

Toda empresa debería considerar las siguientes razones para convertirse en las mejores narradoras de historias:

- **Una buena narración da veracidad** – Al momento de presentar una propuesta transgresora al cliente, una narrativa contundente puede ser una poderosa arma de convencimiento si cuenta con rigurosidad y buenos argumentos.
- **La narrativa genera sinergia y despierta emociones** – Una buena historia puede cautivar a cualquiera. Las historias unen y generan sentido de identidad entre los miembros del equipo.
- **Ordenar lo caótico** – El desorden que es inherente a cualquier desarrollo de proyecto pierde su peso al momento de plasmarse en una historia. Lo que prevalece en las narraciones es la memoria de los detalles importantes, lo que ha dado verdadera sustancia a un proceso o anécdota.

## Uno para todos

Es posible que una misma persona pueda desempeñar varios roles. Más allá de las etiquetas y los títulos profesionales o la posición dentro de la empresa, habrá quienes tengan la mente de un polinizador, el corazón de un experimentador y la mente de un director.

*“Los cuidadores entienden que las innovaciones en servicios pueden adoptar todo tipo de formas y tamaños”.*

Dejar que las personas de una organización se expresen, se sientan en libertad de decir, preguntar y proponer es fundamental para que cada miembro explote sus cualidades y trabaje a favor de todo un equipo y proyecto

La comodidad y la calma son fundamentales para expresar la creatividad y poner en marcha una cultura innovadora que concrete los proyectos más sustanciales para la organización. Cada

proyecto podrá determinar si requiere de todos los personajes, puede ser que cada proceso necesite más de uno que de otro. Lo importante es saber que dentro de una empresa existen todos los roles y están a la mano para entrar en acción cuando se necesite.

*“El poder de las narraciones es lo que impulsa la venta de millones de galletas de la suerte todos los años”.*

## Sobre los autores

Director y cofundador de IDEO, **Tom Kelley** es experto en temas de innovación y autor de varios títulos sobre el tema. **Jonathan Littman** es fundador de Snowball Narrative *y* coautor del libro *The Faces of Innovation*.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/30343>

Este resumen solo puede ser leído por Panamá Lee (Panama.Lee@panama.com)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).