

Tom Kelley
Jonathan Littman

LAS DIEZ CARAS DE LA INNOVACIÓN

Estrategias para una creatividad excelente



El saltador de obstáculos



El cuidador



El colaborador



El interpolinizador



El experimentador



El antropólogo



El arquitecto de experiencias



El diseñador de decorados



El narrador



El director

Índice

Portada

Dedicatoria

Agradecimientos

Introducción. Más allá del abogado del diablo

Capítulo 1. El antropólogo

Capítulo 2. El experimentador

Capítulo 3. El interpolinizador

Capítulo 4. El saltador de obstáculos

Capítulo 5. El colaborador

Capítulo 6. El director

Capítulo 7. El arquitecto de experiencias

Capítulo 8. El diseñador de decorados

Capítulo 9. El cuidador

Capítulo 10. El narrador

Capítulo 11. Mezcla

Notas

Créditos

Gracias por adquirir este eBook

Visita [Planetadelibros.com](https://planetadelibros.com) y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora

Descubre

Comparte

A mi familia,
Okusan, Ballerina y Bonzuppe, por su paciencia,
su comprensión y su amor.

AGRADECIMIENTOS

Si prefiere aferrarse a la idea romántica de un autor solitario trabajando sin descanso, como un artista pobre en una buhardilla apenas iluminada, tal vez desee saltarse estas páginas. Aunque trasladar las ideas al papel puede ser una tarea muy solitaria, hacer un libro es cosa de mucha gente. Más de cien personas han trabajado en el volumen que tiene en sus manos, aunque no voy a nombrarlas una por una.

Sí mencionaré a varias personas y varios equipos concretos a los que deseo transmitir un agradecimiento especial.

Scott Underwood ha aplicado sus conocimientos enciclopédicos de las palabras al asesorarme sobre sintaxis, gramática y estilo. He aprendido más sobre los matices de la lengua inglesa de la mano de Scott que de todos mis profesores. Le debo no sólo mi amistad, sino también mi gratitud.

La atleta olímpica y periodista Brigit Finn sacó tiempo de su apretada agenda en *Business 2.0* para investigar sobre historias de innovación. A veces me pregunto si las numerosas metáforas sobre los juegos olímpicos que incluye este libro se deben a su influencia.

Brendan Boyle y David Haygood destacan como los colaboradores más prolíficos de entre las decenas de entrevistas personales y las miles de respuestas obtenidas a través del correo electrónico sobre temas de innovación. Si

aparecen con más frecuencia es porque han aportado un flujo constante de información útil (incluso cuando dejé de pedirla).

Marc Hershon me prestó su *escondite* en Sausalito; allí pude huir de vez en cuando del entorno de mi despacho en IDEO y de las interrupciones continuas. El espacio de Marc realmente tiene una *puerta*, aunque no he tenido necesidad de cerrarla.

Hunter Lewis Wimmer ha utilizado una mezcla de talentos en diseño y habilidades diplomáticas para convertir mis peticiones vagas en elementos de diseño tangibles, como la cubierta y las introducciones de los capítulos. Hunter sobrevivió a la experiencia y ha dejado su huella en el aspecto físico del libro.

Lynn Winter buscó, creó o adquirió casi todas las fotografías del libro. Aportó su energía y su perseverancia al proyecto en un momento en el que yo estaba al borde del agotamiento.

Tim Brown, David Strong y Peter Coughlan lograron conservar su paciencia y comprensión ante un proyecto editorial que me robó más tiempo de mis responsabilidades diarias del que había imaginado en un principio. Mi visión de hacer el libro por las noches y los fines de semana fue perfectamente acertada pero incompleta, ya que el trabajo se prolongó durante más de doscientos fines de semana.

En el plano literario, he tenido mucha ayuda (otra vez) de mi agente y mentor, Richard Abate, así como del editor ejecutivo de Doubleday, Roger Scholl. Chris Fortunato y su mágico equipo editorial trabajaron con gran rapidez (y salvando obstáculos) durante todo el proceso de producción, más o menos el doble de lo que me esperaba.

Mi hermano, David, hizo posible este libro no sólo por poner en marcha IDEO y sembrar muchas de las ideas que se plasman en estas páginas, sino también por ser mi mayor fuente de consejos y mi guía durante medio siglo (y lo que nos queda). Además, me prestó su oficina de Stanford,

que se convirtió en otro refugio secreto para escribir y preparar el libro. Sé que nunca podré devolverle el favor y —lo que es mejor— que él no espera que lo haga.

La contribución de Jon Littman es tan importante que no estoy seguro de que resulte adecuado agradecerse aquí, ya que merece una página aparte. En muchos pasajes del manuscrito me resulta imposible separar mi trabajo del de Jon, y hemos tenido una intensa y estrecha colaboración que ya supera los seis años. Siguió adelante, entregado durante todo el proyecto, incluso cuando recibía ofertas mucho más tentadoras.

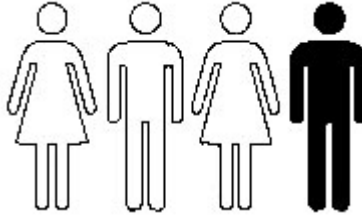
Mi mujer, Yumiko, no ha trabajado en el proyecto de manera directa, pero sí ha dedicado mucho tiempo extra al cuidado de nuestros hijos durante los últimos dieciocho meses para que yo pudiese continuar con esta aventura. Yumi y la familia han realizado muchos sacrificios durante este tiempo, pero nunca han dejado de apoyarme. Intento tener siempre presente el valor de su gesto.

En cuanto a los demás, vosotros sabéis quiénes sois: asesoras de confianza como Whitney Mortimer y Debbe Stern; compañeras incansables como Joani Ichiki y Kathleen Hughes; ayudantes espontáneas como Katie Clark y Marguerite Rigoglioso; colegas de Transformation como Ilya Prokopoff, Charles Warren y Hilary Hoeber; revisores concienzudos como Paul Bennett, Roby Stancel, Diego Rodríguez y Jed Morley, y fuentes de inspiración como Tom Peters, Bob Sutton, Malcolm Gladwell, Ron Avitzur, Stefan Thomke, Stephen Denning, Seth Godin y el Group of 33.

Mi agradecimiento especial a Mauro Campagnoli por compartir la fotografía que aparece en la página 31, tomada de su trabajo antropológico sobre la cultura de los pigmeos Baka.

Gracias a todos. Espero que os sintáis satisfechos con el libro.

INTRODUCCIÓN



Más allá del abogado del diablo



© Hunter Lewis Wimmer/IDEO

And special thanks to Mauro Campagnoli for sharing the photo on page 15 from his anthropological work with the Baka Pygmy culture.

Todos hemos estado allí. La reunión decisiva en la que uno plantea una idea nueva o una propuesta que le apasiona. Un debate vertiginoso desemboca en un flujo de apoyo que parece a punto de alcanzar la masa crítica. Y entonces, en un momento desastroso, las esperanzas se desmoronan cuando alguien pronuncia las fatídicas palabras: «Permíteme que haga de abogado del diablo...».

Tras invocar el tremendo poder protector de esa frase aparentemente inofensiva, el autor de dichas palabras se siente en plena libertad para convertir la nueva idea en blanco de la crítica fácil, y lo hace con total impunidad. Porque *en realidad* no es la crítica más dura. En esencia, está diciendo: «El diablo me ha obligado a hacerlo». Se retira de la ecuación y esquiva la responsabilidad individual del ataque verbal. Sin embargo, antes de hacerlo se encarga de tirar por tierra el nuevo concepto.

La estrategia del abogado del diablo es extraordinaria, pero no atípica: aparece una y otra vez en las salas de proyectos y de reuniones de todas las empresas. Lo que resulta verdaderamente sorprendente es la enorme fuerza de una frase tan simple. De hecho, el abogado del diablo podría ser el mayor asesino de la innovación en el mundo empresarial actual. Lo que hace que el personaje resulte tan peligroso es que se trata de una amenaza muy sutil. Cada día, los abogados del diablo cortan de raíz miles de ideas, conceptos y planes nuevos.

¿A qué se debe el carácter maldito de este personaje? A que el abogado del diablo anima a los *arruinaideas* a adoptar la perspectiva más negativa posible, la que sólo ve los inconvenientes, los problemas, los futuros desastres. Una vez abiertas esas compuertas, son capaces de inundar de negatividad toda nueva iniciativa.

¿Por qué debería preocuparse usted? Y ¿por qué considero que este problema es tan importante? Porque la innovación es el alma de toda empresa y el abogado del diablo es tóxico para su causa. No es una cuestión trivial. Ya no existe un debate serio sobre la importancia de la innovación para la salud y la fuerza futura de una empresa. Incluso *The Economist*, una publicación británica muy seria, publicó no hace mucho que «la innovación se reconoce hoy como el ingrediente más importante de cualquier economía moderna».

Y lo que dijo *The Economist* sobre las economías nacionales es cierto también en el caso de las empresas. En los cuatro años posteriores a la publicación de *The Art of Innovation*, mi primer libro sobre nuestras prácticas en IDEO, he trabajado con clientes de Singapur, San Francisco y São Paulo, por citar sólo algunos lugares. Al mismo tiempo, el alcance de nuestro trabajo se ha expandido para incluir actividades tan dispares como los servicios sanitarios, el comercio al por menor, el transporte, los servicios financieros, los bienes de consumo y el sector de la alimentación. He presenciado la transformación de la innovación en herramienta imprescindible del *management* en todas las industrias y todos los sectores del mercado. Y si nosotros, en IDEO, invertíamos la mayor parte del tiempo en el mundo de la innovación basada en el producto, ahora vemos la innovación como una herramienta para transformar la cultura completa de las organizaciones. Sin duda, un gran producto puede ser un elemento importante en la fórmula del éxito empresarial, pero las compañías que quieren salir adelante en el competitivo mercado actual necesitan mucho más. Necesitan la innovación en todos los ámbitos, en todos los aspectos del negocio y en todos los miembros del equipo. Crear un entorno plenamente comprometido con el cambio positivo y una cultura rica en creatividad y renovación significa crear una empresa con trescientos sesen-

ta grados de innovación. Y las compañías que quieren destacar en innovación necesitan nuevas perspectivas, nuevos puntos de vista y nuevos roles.

Incluso *The Economist*, una publicación británica muy seria, publicó no hace mucho que «la innovación se reconoce hoy como el ingrediente más importante de cualquier economía moderna».

Cada vez hay más conciencia de que fomentar una cultura de la innovación es decisivo para lograr el éxito, tan importante como diseñar estrategias competitivas o mantener unos buenos márgenes. Un estudio reciente llevado a cabo por The Boston Consulting Group, en casi cincuenta países y con todo tipo de negocios, concluyó que nueve de cada diez ejecutivos sénior creen que generar crecimiento a través de la innovación es esencial para el éxito de su compañía. Si antes las publicaciones económicas clasificaban las empresas según las ventas, el crecimiento y los beneficios, ahora se basan en su trayectoria en innovación. Y si las adquisiciones pueden generar sinergia, y las reestructuraciones son capaces de modernizar las operaciones, la cultura de la innovación podría ser el combustible definitivo del crecimiento a largo plazo y el desarrollo de la marca. Después de optimizar las operaciones y las finanzas, muchas empresas están empezando a reconocer que el crecimiento a través de la innovación es la mejor estrategia para competir en un mercado mundial en el que algunos participantes podrían disponer de recursos baratos. Como diría mi amigo Tom Peters, no se puede acortar el camino hacia la grandeza. Una manera de interpretar la actual *olla a presión* del mundo empresarial internacional consiste en verla como una competencia fiera en la que se gana a través de la innovación o se pierde el juego. Las compañías de hoy se valoran menos por sus ofertas que por su capacidad de cambiar, de adaptarse y de soñar con algo nuevo. Tanto si

se dedica a vender electrodomésticos como servicios financieros, por poner dos ejemplos, la frecuencia con la que debe innovar y reponer sus ofertas aumenta a gran velocidad.

ÉXITO DE LA INNOVACIÓN EN SERIE

Cuando estaba a punto de terminar este libro, Google —que ya era el motor de búsqueda más importante del mundo— innovaba a un ritmo vertiginoso: prácticamente cada mes presentaba un nuevo servicio o adquisición (desde la búsqueda de libros raros en las mayores bibliotecas del mundo hasta el visionado de fotografías aéreas o la lectura rápida de los guiones de los últimos programas de televisión). Hasta que Google introdujo Desktop Search, yo sólo la veía como una empresa que me ayudaba a buscar en la Red. Ahora me ha convencido de que pronto estaré utilizando su motor de búsqueda para moverme entre mis propios datos.

Por supuesto, Google no está sola en esa innovación trepidante. Numerosas compañías de industrias muy dispares destacan como innovadoras en serie. He aquí algunas de mis favoritas:

- W. L. Gore & Associates, conocida sobre todo por el tejido transpirable Gore-Tex, no sólo fabrica una amplísima gama de productos —desde cuerdas para guitarras hasta vasos sanguíneos artificiales—, sino que además se distingue por su organización igualitaria, basada en el equipo. Sin jefes ni jerarquías, Gore crea entornos de trabajo favorables a las nuevas ideas que generan una corriente continua de innovaciones brillantes. La empresa ha sido descrita recién-

- temente como «la más innovadora de América» y figura entre las mejores compañías para trabajar en Alemania, Italia, Estados Unidos y el Reino Unido.
- Gillette ha logrado una enorme cuota de mercado a lo largo de los años con una serie de sistemas de afeitado renovados, como las maquinillas Sensor y Mach 3. Lejos de dormirse en los laureles, la empresa invirtió recientemente sus considerables recursos en un proyecto aún más ambicioso: la M3 Power, que funciona con una pila. Además, Gillette ha desarrollado una cultura de innovación continuada para mantenerse un paso por delante de sus competidores.
 - Tchibo, empresa distribuidora alemana, comenzó su andadura en la década de 1950 como una simple cafetería, pero ha trascendido sus raíces para convertirse en todo un fenómeno comercial internacional. Tchibo es como Starbucks y Brookstone juntos; combina la cafetería convencional con una colección ecléctica de productos muy diversos. Parte de la fórmula de su éxito consiste en «una nueva experiencia cada semana»: un inventario completamente nuevo (desde bicicletas hasta lencería) que se vende en enormes cantidades en sólo siete días. Tchibo asegura, por ejemplo, que la semana en la que sus tiendas ofrecieron telescopios, vendieron más unidades en siete días que en toda Alemania el año anterior. La empresa introduce un tema comercial completamente nuevo cincuenta y dos veces al año y genera ventas impresionantes en toda Europa.

EL TOQUE HUMANO

Las diez caras de la innovación es un libro sobre innovación con rostro humano. Trata de los individuos y los equipos que promueven la innovación en las grandes orga-

nizaciones. Porque todos los grandes movimientos son, en última instancia, obra del hombre. Arquímedes dijo: «Dame una palanca y un punto de apoyo y moveré el mundo». Los personajes innovadores que se describen en los próximos diez capítulos no son necesariamente las personas con más empuje que pueda conocer. No tienen por qué serlo. Cada uno aporta su propia palanca, sus herramientas, sus capacidades y su punto de vista. Y cuando alguien combina energía e inteligencia con la palanca adecuada, puede generar una fuerza muy potente. Asegúrese de hacerles un hueco en su equipo. Juntos pueden lograr cosas extraordinarias.

En IDEO creemos que los innovadores se centran en los verbos: son proactivos y enérgicos. Los innovadores se proponen crear, experimentar, inspirar, construir sobre nuevas ideas. Nuestras técnicas pueden parecer inusuales, pero los resultados son, en ocasiones, realmente extraordinarios.

Todas las buenas definiciones sobre innovación relacionan las ideas con la acción, la chispa con el fuego. Los innovadores no sólo tienen la cabeza en las nubes, sino que, además, tienen los pies en la tierra. 3M, una de las primeras compañías que adoptó plenamente la innovación como esencia de su marca corporativa, la define así: «Nuevas ideas —más acción o implementación— que dan como resultado una mejora, un logro o un beneficio». No basta con tener sólo una buena idea. Sólo se innova realmente cuando se *actúa*, cuando se *implementa*. Ideas, acción, implementación, logro, beneficio, todas son palabras positivas, por supuesto, pero todavía falta una pieza: las *personas*. Por eso prefiero la definición de Innovation Network: «Personas que crean valor a través de la implementación de nuevas ideas». La definición clásica de 3M podría causar la impresión de que la innovación ocurre sin más. Por desgracia, en el mundo de la empresa no existe la combustión espontánea. Definitivamente, la innovación no ocurre de manera automática ni se autoperpetúa. Las personas hacen