



Libro El arte de la innovación

Lecciones de creatividad de IDEO, la principal firma de diseño en Estados Unidos

Tom Kelley y Jonathan Littman
Profile Books, 2002
También disponible en: Inglés

Reseña

Con esta gira por el interior de las labores de la firma de diseño y fábrica de ideas IDEO, Tom Kelley logra lo casi imposible: Presenta observaciones creativas e innovadoras sobre la creatividad e innovación. Deje a un lado los libros comunes de innovación y enfóquese en esta obra de arte maravillosamente construida. Kelley condensa los comúnmente amorfos conceptos de la lluvia de ideas y el trabajo en equipo en directivas que de verdad pueden aplicarse en la vida real. Sus nociones sobre cómo hacer prototipos son frescas, profundas y prácticas. Sus meditaciones a grandes rasgos ilustran no solamente cómo deberían de trabajar las organizaciones en la innovación, sino también lo fácil que una burocracia torpe puede derrumbar una iniciativa creativa. Si el libro tiene alguna falla es porque leerlo puede ser como observar una película en casa sobre los hijos de un amigo: Su papel es claramente unirse a la adulación. Aparte de eso, *BooksInShort* recomienda este tratado como uno de los pocos libros del género de la creatividad que no puede dejar de leer.

Ideas fundamentales

- Los fundamentos de la innovación son los prototipos, las lluvias de ideas y las observaciones.
- De hecho, “hacer prototipos es la forma abreviada de la innovación”.
- La lluvia de ideas, como cualquier otra actividad, se hace más efectiva con la práctica regular.
- Las sesiones de lluvia de ideas fuera de la oficina son adecuadas pero limitadas. La lluvia de ideas debe ser un hábito diario del trabajo.
- Insistir en que el jefe hable primero es una manera segura de arruinar una sesión de lluvia de ideas.
- Los grupos de discusión e investigación de mercado están sobrevaluados. Una observación cuidadosa de los consumidores le dirá mucho más.
- Un producto que protege al consumidor de errores y percances es intrínsecamente valioso.
- La innovación ya no es dominio de los genios solitarios; hoy en día nace del trabajo en equipo.
- No existe la innovación sin el riesgo de fracasar.
- Fomente la innovación premiando a los que hacen lo prohibido y toman riesgos, aún cuando fracasen.

Resumen

Subcontratar la innovación

¿Por qué las compañías subcontratan sus funciones de creatividad y diseño? La experiencia apunta hacia cuatro razones principales:

1. **“Capacidad”** – Quieren más ideas de las que pueden generar internamente.
2. **“Velocidad”** – Podrían hacerlo ellos, pero lo necesitan hecho más rápidamente.
3. **“Experiencia”** – Carecen de experiencia en ciertas áreas y necesitan ayuda de fuera.
4. **“Innovación”** – Quieren aliados que puedan pensar de forma original.

“Hoy en día las compañías tienen un hambre casi insaciable de sabiduría, experiencia, metodología y prácticas de trabajo acerca de la innovación”.

En años recientes, la innovación se ha vuelto el factor primario. Durante ese cambio, IDEO, la mencionada compañía de diseño, ha refinado su metodología creativa, la cual sigue estos pasos:

- **Comprender** – “Debe comprender el mercado, la tecnología, al cliente y las restricciones percibidas que afectan el problema”. Aunque las restricciones pueden ser enfrentadas en un futuro, es importante comenzar con un conocimiento firme.
- **Observación** – Observe a la gente afectada y estudie su comportamiento hacia el problema en mano. Vea cuáles son las necesidades que no se cumplirán.
- **Visualización** – Algunas veces, visualizar es meramente un ejercicio mental, aunque construir modelos y prototipos físicos puede ser útil también.
- **Evaluación** – Altere el prototipo a menudo al implementar, probar y evaluar una serie de mejoras.
- **Implementación** – Los esfuerzos creativos no son suficientes. Debe trabajar para llevar el producto al mercado. Esta es la fase “más larga y técnicamente retardadora”, pero es también la que trae las mejores recompensas.

Limitaciones de la investigación de mercado

Para innovar, usted debe aprender a confiar en sus instintos y no en investigaciones de mercado. Pregunte a sus invitados a cenar si les agradó lo que cocinó y probablemente le dirán que sí, aunque sea por educación. Lo mismo puede suceder con su producto. Acostúmbrase a la idea de tener que evaluar varias de sus ideas de acuerdo con sus propias convicciones. De la misma manera, los grupos de discusión pueden fallar a la marca. Si en realidad quiere saber cómo diseñar un mejor producto, vaya con la gente que realmente lo utiliza: los clientes.

La lluvia de ideas perfecta

La mayoría de las organizaciones utilizan las lluvias de ideas, pero a menudo no lo hacen tan bien como pudieran. Muchas compañías hacen estas sesiones menos de una vez al mes. Su compañía las debe llevar a cabo semanalmente. Debe limitar las sesiones a 60 minutos más o menos, ya que después de eso las ideas tienden a desinflarse y se vuelven repetitivas. Los siete secretos para realizar mejores lluvias de ideas son:

1. **“Haga más claro el enfoque”** – Defina el problema lo mejor posible y no permita que la gente se desvíe del tema. Recuerde que el primer paso para resolver un problema es identificarlo precisamente.
2. **Sea “juguetón”** – “Incite las ideas alocadas”. Aléjese de debatir los méritos de una idea al principio, ya que esto puede drenar energía.
3. **“Numere sus ideas”** – Esto le da un parámetro de cuántas ideas quiere intentar alcanzar y le provee de una medio para hacer referencia a ideas anteriores sin perder su lugar.
4. **“Construya y salte”** – Construir significa restablecer un concepto anterior, a medida que presenta el siguiente paso que se debe tomar para perfeccionar la idea. Saltar significa cambiar completamente de dirección e intentar un enfoque diferente. El facilitador tiene la labor de utilizar estas técnicas cuando el impulso comienza a disminuir.
5. **“El espacio recuerda”** – Cubra cada espacio disponible con papel; de ese modo usted como líder podrá anotar las ideas del grupo en toda la sala. Esto da a la gente oportunidad de recordar ideas utilizando su memoria espacial.
6. **“Estire sus músculos mentales”** – Si un grupo no ha trabajado en conjunto anteriormente, o si los miembros parecen estar distraídos, comience con un ejercicio de calentamiento. Un facilitador será capaz de brindar opciones atractivas.
7. **“Conviértalo en algo físico”** – Los mejores aportadores de ideas transportan sus ideas al reino físico, así que no olvide traer materiales para construir, tales como bloques y la siempre confiable cinta aislante.

La lluvia de ideas imperfecta

Ahora que entiende lo que se debe hacer, a continuación verá lo que no se debe hacer. Puede arruinar una sesión de lluvia de ideas si comete estos traspiés:

- **“El jefe habla primero”** – Dígle que mejor vaya a buscar el desayuno.
- **“Todos tienen un turno”** – No todos podrán aportar igual.
- **“Sólo expertos por favor”** – A menudo, los foráneos tienen las mejores ideas porque tienen una perspectiva fresca.
- **“Hagan la reunión fuera de la oficina”** – Alejarse de todo para realizar una lluvia de ideas está bien, pero si las limita solamente a estas ocasiones no está aprovechando sus propios esfuerzos para crear una atmósfera de innovación continua.
- **“Nada de tonterías”** – “Tomen esto en serio por favor”. La seriedad limita la creatividad, siendo esta última el propósito principal de dichas sesiones. Evite ser aburrido y deje “volar su imaginación” para estimular la inventiva.
- **“Anótelos todo”** – Como participante, usted debe recurrir a la parte creativa de su cerebro, ¡y no a la mundana! Dibuje figurines si quiere, pero no tome notas detalladas y personales.

El trabajo en equipo y la innovación

Hoy en día, los equipos de primera son los que logran las hazañas de primera. Asegúrese de que su equipo tenga una meta clara y un plazo de entrega realista. Son ocho los tipos de personalidad que jugarán un papel clave en los equipos de su compañía:

1. **“El visionario”** – Éste a menudo es un sabio veterano y el primero en descubrir la próxima tendencia. Ésta es la persona que puede sobresalir en la lucha diaria.
2. **“El solucionador de problemas”** – Este es el que va directamente al grano. No entra en la política de oficina y puede ocasionalmente ofender a otros miembros del equipo. Sin embargo, su manera directa de hablar es invaluable.
3. **“El iconoclasta”** – Éste es el que parece siempre llevar la contraria. El iconoclasta a menudo tiene la razón y con frecuencia opera por separado de los demás.
4. **“El medidor de pulso”** – Es el pegamento que une al grupo; la persona que hace las conexiones personales con los demás.
5. **“El artesano”** – Este individuo toma las ideas y encuentra cómo aplicarlas al mundo real.
6. **“El tecnólogo”** – Necesita un tecnófilo residente. En la actualidad esto es necesario. Los *nerds* a menudo buscan las relaciones más profundas entre las cosas.

7. **“El empresario”** – Éste toma sus ideas y las convierte en una empresa práctica de negocios.
8. **“El travesti”** – Este es alguien con experiencia en múltiples disciplinas. El travesti está altamente motivado y rebosante de ideas diversas.

Los prototipos

“Hacer prototipos es la forma abreviada de la innovación”: es la esencia de la resolución de problemas. Su compañía puede crear un prototipo para cualquier producto o servicio nuevo. Lo importante es movilizarse. Cuando usted comienza a construir su prototipo, comienza a cumplir parte de su objetivo. A medida que los equipos construyen y revisan prototipos, el trabajo suele inspirar el descubrimiento y lleva a mejoras adicionales a la idea original.

“La próxima vez que se encuentre profundamente atascado en un proyecto retador, no olvide el verdadero espíritu de la innovación. Así es. Diviértase a lo grande”.

“Hacer prototipos rápidamente es actuar antes de tener las respuestas, tomar riesgos, quizás tropezar un poco, para después lograr hacerlo bien”. No puede innovar sin riesgo. Esto es simplemente parte del proceso. Con fracasos frecuentes puede tener éxito en menos tiempo: adopte esa perspectiva para poder innovar.

La multi-disciplina

Uno de los activos centrales de cualquier esfuerzo de innovación es la habilidad de ser multi-disciplinario, o aplicar los conocimientos de un campo en otra situación. Para hacer de la multi-disciplina parte integral de su área de trabajo, intente estas sugerencias:

- **Consuma información ávidamente** – Haga búsquedas en Internet en su tiempo libre y suscríbase a diversas publicaciones.
- **Contemple su alrededor** – Observe a la gente en el trabajo y vea cómo llevan a cabo sus tareas diarias.
- **Abra sus puertas** – Invite nuevos pensadores a su grupo, incluso de otros departamentos, a observar sus prototipos y compartir ideas.
- **Pida información a especialistas** – Si tienen experiencia en un campo particular, como el ambientalismo, invítelos a compartir dichos conocimientos.

Cómo crear productos de primera

¿Cómo diseñar un gran producto? Mantenga en mente estos pasos:

- **“Haga una gran entrada”** – Su producto necesita un atractivo inmediato para el consumidor. Al utilizarlo, los consumidores deben sentirse a gusto.
- **“Utilice metáforas”** – Piense en metáforas para describir sus productos nuevos. Esto puede guiar los objetivos de su diseño y producto.
- **“Dele usos múltiples”** – Los artículos que funcionan tanto en el trabajo como en el hogar siempre resonarán en el mercado.
- **“El color inspira”** – Piense en el impacto que hizo iMac en el mercado. Su compañía puede utilizar el color audazmente para anunciar una línea de productos.
- **“Acceso tras bastidores”** – Puede ganar la lealtad de los clientes otorgándoles un vistazo detrás de las cámaras. Manténgalos informados sobre sus productos y comuníqueles su progreso.
- **“Un clic es mejor que dos”** – Siempre que pueda eliminar un paso, está ofreciendo un beneficio valioso.
- **“A prueba de tontos”** – Piense en el valor de las funciones de auto-guardar y “deshacer” en los procesadores de textos. Un producto que protege al consumidor de errores y percances es una comodidad valiosa.
- **“Primero, no haga daño”** – Sea considerado. Haga su producto fácil de usar.
- **“Listado”** – Haga un listado de características esenciales y beneficios que su producto debe tener antes de comenzar su diseño. Verifique esta lista periódicamente para cerciorarse de no haber dejado nada fuera.
- **“Grandes extras”** – De vez en cuando los accesorios buenos marcan la diferencia en un producto. Los agregados muy buenos añaden valor.

Aproveche oportunidades creativas

Con el enfoque adecuado, cualquier organización se puede volver más innovadora. Pero primero necesita re-energizar su cultura creativa. Plasme en su sala de juntas las reglas para realizar lluvias de ideas. Imprima camisetas especiales para los miembros del equipo. Más importante aún, haga un esfuerzo especial para reconocer públicamente a quienes se arriesgan o a quienes hacen lo prohibido. Asegúrese de que todos sepan que quienes actúan positivamente en sus roles también serán recompensados, aún si fracasan en ocasiones. Aprender a innovar no es cuestión de ser perfecto, pero sí de ser creativo y disfrutar el proceso.

Sobre los autores

Tom Kelley es el gerente general de IDEO, una consultoría de diseño especializada en el desarrollo e innovación de productos. **Jonathan Littmann** escribió *The Fugitive Game* y *The Watchman*, y contribuye a la revista *Red Herring*.
