



## Las diez caras de la innovación

Estrategias para derrotar al abogado del diablo  
e impulsar la creatividad en toda la organización

por Tom Kelley y Jonathan Littman

### RESUMEN EJECUTIVO

¿Quién no ha escuchado, tras hacer una propuesta, la frase: “Esta muy bien, pero déjame hacer de abogado del diablo”? Esta es la típica frase tras la cual se escudan quienes quieren criticar sin límite alguno.

A pesar de su supuesta neutralidad, estos “abogados del diablo” son, en realidad, los asesinos de la innovación. Es más, ellos se han convertido en una amenaza para todo el mundo comercial, cada vez más urgido de nuevas ideas.

Con el fin de contrarrestar los efectos perniciosos de este tipo de personas, podemos adoptar 10 diferentes actitudes propuestas por los autores. Dichas actitudes están inspiradas en las estrategias adoptadas por IDEO, una de las firmas de diseño más importantes de la actualidad.

### El abogado del diablo: una sutil amenaza

Todos conocen los devastadores efectos del abogado del diablo. Este individuo aparece invariablemente en las reuniones fundamentales donde alguien está presentando una nueva idea, concepto o propuesta. Y, justo cuando dicha idea está ganando el apoyo suficiente, alguien toma la palabra y dice: “Déjeme hacer de abogado del diablo por un momento”.

Tras invocar la protección de esta frase aparentemente inocua, el pesimista ahora se siente libre para atacar la nueva idea con total impunidad. Al implicar que el diablo lo está haciendo hablar, este individuo esquivaba toda responsabilidad por lo que está diciendo; aún cuando haya minado por completo la idea en cuestión.

Este sutil personaje, que aparece con tanta frecuencia en las reuniones del mundo corporativo, es posiblemente el gran asesino de la innovación en el mundo de los negocios. El abogado del diablo conmina a sus seguidores a tomar en cuenta sólo el lado negativo de una propuesta, de modo que logra ahogar cualquier nueva iniciativa. Y este es un asunto peligroso. Dado que la innovación es el aire de cualquier organización, el ubicuo abogado del diablo es tóxico para todos los negocios.

Aunque uno de los factores más importantes para tener éxito es contar con buenos productos, mantener la ventaja competitiva supone una constante y radical innovación en todos los aspectos del negocio y entre todos los miembros del equipo. El mundo comercial está reconociendo cada vez más que una cultura

de la innovación es fundamental para alcanzar el éxito. Si bien las adquisiciones pueden significar sinergia y la reingeniería supone mejores procesos, sólo la innovación constituye el gran motor del crecimiento a largo plazo y del desarrollo de la marca.

Sin embargo, la innovación no se da espontáneamente; tiene que ver con que la gente cree valor a través de la implementación de nuevas ideas. La innovación surge gracias a la imaginación, la voluntad y la perseverancia de la gente. No es posible innovar en soledad. El único camino posible, en este sentido, pasa a través de la gente.

La innovación tampoco tiene que ver con gente brillante, como Edison o cualquier CEO famoso. Por el contrario, tiene que ver con los héroes no reconocidos que trabajan en la primera fila, y que innovan día a día.

IDEO solía invertir la mayoría de su tiempo lidiando con la innovación basada en productos, pero se dio cuenta de que la innovación es un instrumento fundamental en todas las industrias y segmentos del mercado, así como un instrumento para transformar por completo la cultura de las organizaciones.

Es por ello que ha desarrollado 10 herramientas centradas en la gente (que pueden ser llamadas talentos, roles o personas), para ayudar a los equipos a expresar diversas perspectivas y crear un mayor número de soluciones innovadoras.

Muchas de estas personas ya existen en las compañías, y constituyen una reserva de energía poco desarrollada y poco reconocida esperando a ser descubierta. Cuando las organizaciones les permiten a los individuos hacer sus propias contribuciones, están creando una nueva generación de innovadores.

### Sin complacencias

Dado que el mundo está cambiando a una velocidad sin precedentes, el “antropólogo”, el “experimentador” y el “polinizador” están convencidos de que ninguna compañía se puede dar el lujo de ser complaciente. Estas tres personas son lo suficientemente humildes como para cuestionar sus propias visiones de mundo y aceptar otras posibilidades.

#### 1.- El antropólogo

La mayoría de las compañías cuentan con personas capaces de resolver problemas; sin embargo, la cuestión está en saber qué problemas resolver. Las personas que interpretan el papel del antropólogo son muy hábiles para replantear problemas y, por

tanto, para crear soluciones sin precedentes.

Los antropólogos le brindan nuevos aprendizajes e intuiciones a la organización observando el comportamiento humano y desarrollando un profundo entendimiento de cómo interactúa física y emocionalmente la gente con los productos, servicios y espacios. Así pues, este papel puede ser una de las mayores fuentes de innovación.

En IDEO, el antropólogo tiene gran conocimiento y nivel académico en ciencias sociales. Sin embargo, su sentido de “intuición informada” (lo que Dorothy Leonard, de la Escuela de Negocios de Harvard, llama *Cuando se enciende la chispa*) es más patente que su conocimiento académico. Dicha intuición informada tiene seis características estratégicas y tácticas.

1. Usualmente dispuestos a dejar de lado lo que “saben”, los antropólogos ponen en práctica el principio Zen de la “mente del principiante”.
2. Los antropólogos acogen el comportamiento humano con todas sus sorpresas. Como estudiosos del comportamiento humano, desarrollan un genuino interés por observar y hablar con la gente; en vez de juzgar, observan y simpatizan.
3. Mientras que los programas de las escuelas de negocios se centran en desarrollar las habilidades analíticas del lado izquierdo del cerebro, los antropólogos suelen valerse de sus instintos. Cuando desarrollan hipótesis sobre el fundamento emocional del comportamiento humano, suelen apoyarse en su intuición.
4. Los antropólogos vivencian epifanías mediante un sentimiento de “Vuja De” (la habilidad de ver lo que previamente pasó desapercibido, lo contrario a Deja Vu).
5. Los antropólogos anotan cualquier cosa o situación, positiva o negativa, que les parezca sorprendente, pues consideran que las vivencias diarias constituyen material que puede ser utilizado.
6. Los antropólogos ven más allá de lo obvio y buscan inspiración en lugares inesperados.

## 2.- El experimentador

El experimentador es el que está haciendo siempre prototipos de nuevas ideas y aprende por un constante proceso de ensayo y error.

Aunque el término experimentador trae a la mente personajes como Da Vinci o Edison, cuando se trata de innovación, los experimentadores no tienen que ser genios. Todo lo que se necesita es pasión por el trabajo duro, una mente curiosa y estar abierto a las oportunidades.

El mejor amigo del experimentador es la velocidad. Acogen pequeños errores al principio para evitar luego grandes problemas durante el proceso. Trabajan con equipos de cualquier tamaño, e invitan a colegas, socios, clientes, inversionistas y niños (todos los posibles interesados capaces de mejorar un prototipo) a probar aquello en lo que estén trabajando.

Los experimentadores de IDEO hacen ideas tangibles mediante bosquejos, maquetas, o cualquier otro recurso para darle forma y personalidad a un nuevo concepto. Experimentar significa aquí hacer prototipos.

En los últimos años, la firma ha aprendido que se puede hacer un prototipo de cualquier cosa. Esto incluye tanto servicios como productos, y casi cualquier paso en el camino del desarrollo de ideas (marketing, distribución, ventas, etc.). Además, los primeros prototipos no tienen que ser hechos en talleres o por diseñadores expertos, sino que pueden ser bastante crudos. Es un enfoque que celebra el proceso en vez del instrumento, y que crea un ambiente en el que está bien experimentar sin modelos perfectos.

Valerse de prototipos de baja calidad permite lanzar un globo de prueba para que todo el mundo pueda experimentar con nuevas ideas. Cuando un individuo creativo muestra una buena idea que todavía no ha sido pulida, la gente espera a ver si la organización acoge o ridiculiza la misma. La gerencia que se concentra en lo “prometido” en vez de en las imperfecciones, le envía el mensaje a todos los experimentadores de que probar nuevas cosas es aceptable.

Las organizaciones que consideran la vida como un gran experimento, comienzan por crear un marco de aprendizaje continuo que es parte de la cultura de la innovación. Y, dado que están dispuestos a asumir riesgos calculados, los experimentadores mantienen fresca a la organización en este sentido. Los experimentadores saben que la experimentación es el mejor modo de encontrar nuevas soluciones. No se quedan en la línea de salida imaginándose toda la carrera, sino que se mueven probando cosas y esperando encontrar algo que valga la pena.

## 3.- El polinizador

El polinizador, con sus múltiples intereses y eclécticos orígenes, crea nuevas ideas explorando mundos que a primera vista no parecen tener relevancia para el problema en cuestión. A través de la inesperada yuxtaposición de ideas y conceptos aparentemente no relacionados, suele encontrar soluciones en un contexto o industria y luego trasladarlas a otra industria.

En el mundo corporativo, son los polinizadores quienes traducen la abstrusa jerga de los expertos a términos que pueden ser entendidos por todos. Son viajeros que traen a casa lo que aprendieron y vieron. Son lectores voraces, y se mantienen al tanto de las últimas tendencias.

Desde el principio, IDEO se ha preocupado por alentar el papel del polinizador a través de siete “ingredientes secretos”:

1. Mostrar y decir: cuando los equipos de IDEO se reúnen, comparten ideas que no siempre tienen que ver con lo que la firma está haciendo actualmente. Es una fuente casual de continua renovación, inserta en los procesos de la organización.
2. Contratar gente diversa: IDEO nunca ha considerado que contratar a alguien sea un proceso de adquisición de lo mis-

mo. En cambio, revisa bien entre todos los candidatos con el fin de aumentar la cantidad de habilidades disponibles.

3. Echarle espacio a la mezcla: IDEO entiende que los espacios físicos que rodean a la compañía pueden ser un poderoso instrumento para acelerar su agenda. Así pues, en IDEO es importante utilizar el espacio para polinizar. Hay muchos salones de proyectos multidisciplinarios y muchas áreas para propiciar el encuentro “casual” entre personas de diversos grupos. Incluso las escaleras son amplias para propiciar encuentros a “mitad de camino”.

4. Diversas culturas y zonas geográficas: dado que un personal internacional se poliniza naturalmente, IDEO favorece la mezcla de culturas.

5. Conferencias: casi cada semana, un pensador de clase mundial da conferencias en IDEO. Esta es una gran fuente de polinización, que mantiene fresco el pensamiento y las conversaciones.

6. Aprender de los visitantes: la mayoría son posibles clientes, que presentan sus puntos de vista sobre sus industrias y compañías.

7. Buscar diversos proyectos: una carrera de 40 años en IDEO no es simplemente el mismo año repetido 40 veces. La gran variedad de clientes le permite a la firma polinizarse a partir de diversas fuentes y crear una cultura de constante aprendizaje.

### Organizadores

El “vencedor de obstáculos”, el “colaborador” y el “director” son personas que se dedican a organizar. Estos entienden que las ideas no hablan por sí mismas, y que la mayoría compite por tiempo, atención y recursos. Así pues, no desdennan el presupuesto y los recursos, porque saben que son parte de un complejo juego de ajedrez, que ellos juegan para ganar.

Es un mito que las compañías innovadoras están siempre abiertas a las nuevas ideas y que les dan a los individuos la libertad de desarrollar proyectos inusuales. La realidad es, por supuesto, que los equipos de innovación deben vencer obstáculos, colocados por la gerencia, para superar la cotidianidad.

#### 4.- El vencedor de obstáculos

El vencedor de obstáculos está decidido a superar los obstáculos propios del camino hacia la innovación. Son tan incansables que a veces pareciera como si los obstáculos nunca hubieran existido. Y, por lo general, son los miembros del equipo más capaces para romper las reglas y trabajar fuera del sistema.

Los vencedores de obstáculos hacen más con menos y se emocionan cuando pueden hacer algo que no ha sido hecho antes. Les encanta convertir limones en limonada, así que son muy buenos ante las restricciones, los cronogramas apretados y los presupuestos pequeños. Pero también saben que no es necesario saltar un obstáculo si hay un camino más expedito.

#### 5.- El colaborador

El colaborador salta sobre los límites organizacionales, junta grupos eclécticos y crea nuevas combinaciones y soluciones multidisciplinarias. Aunque los equipos multidisciplinarios son importantes, el colaborador es quien saca a los miembros del equipo de sus patrones de pensamiento y los lleva a nuevos territorios. Los colaboradores cuentan con las habilidades diplomáticas necesarias para mantener unidos grupos disparejados antes de que se disuelvan. Y cuando hay suficiente energía y entusiasmo, se vuelven los líderes por excelencia.

El colaborador es esa extraña persona que realmente valora los logros del equipo sobre los logros individuales. Dada esta mentalidad, los colaboradores son la mejor defensa de la organización en contra del escepticismo.

#### 6.- El director

La principal tarea del director es inspirar y dirigir otras personas, desarrollar la química del equipo, aprovechar oportunidades estratégicas y generar impulso. Al igual que los directores de cine, los directores:

1. Colocan a otros en el centro del escenario, pues confían en que su trabajo tras bastidores impulsará toda la producción.
2. Adoran encontrar nuevos proyectos y encabezarlos si es necesario.
3. Consideran la química del grupo como parte integral del éxito de los proyectos; por tanto, constituyen los mejores equipos que sea posible, aun a costa de atrasar un proyecto.
4. Están dispuestos a soportar largas horas de trabajo, presupuestos insuficientes, cronogramas estrechos y los inevitables problemas imprevistos.
5. Acogen lo inesperado, improvisan con técnicas, estrategias y recursos a su disposición (es decir, resuelven problemas inmediatamente).

Este papel no tiene necesariamente que ver con la autoridad formal. Si corre el rumor de que hay una persona a la que le encanta la innovación y está siempre interesada en las nuevas ideas, más temprano que tarde todo el mundo acudirá a esta persona a la hora de producir cambios positivos.

La tarea más importante del director es procurar que la producción llegue a buen término. Los directores deben entender que no sólo están a cargo de las operaciones sino además del futuro.

### Constructivos

El “arquitecto experimentado”, el “diseñador”, el “procurador de cuidados” y el “cuentacuentos” son personas constructivas, que canalizan su autoridad en la organización para generar innovación. Este tipo de personas suele estar en el centro de la acción y, por tanto, dejan su huella en la organización.

## 7.- El arquitecto experimentado

El arquitecto experimentado crea una experiencia que le llega al cliente a un nivel más profundo que el de la mera funcionalidad. Prepara el camino (a través de productos, servicios, eventos, etc.) para que el encuentro entre cliente y organización sea más positivo. Es el anfitrión que nunca olvida la importancia de dar algo especial al cliente (y a los empleados), porque esto no sólo es un buen negocio sino un buen karma. El arquitecto involucra todos los sentidos, de modo que la experiencia no se reduzca al mundo de las mercancías, en donde reina el precio sin más. El arquitecto experimentado ve el mundo como si fuera un escenario.

El arquitecto se ocupa de convertir lo más común en algo único y hasta placentero. Además, los arquitectos sabios saben cómo concentrar sus energías. Saben que si se dedican a hacerlo todo, no podrán ofrecer la mejor experiencia a los clientes. Así que comienzan por preguntarse qué es realmente importante para el cliente. Y pueden descubrir que se trata de algo pequeño, irracional, efímero o completamente sorprendente. Por lo general son un par de elementos esenciales, pero crear una gran experiencia alrededor de estos puede redundar en el éxito de la organización.

Los arquitectos son las personas que le recuerdan a la organización que para ser extraordinario basta con dejar de ser ordinario y con empezar a crear experiencias extraordinarias para clientes, empleados y socios.

## 8.- El diseñador

El diseñador convierte el espacio físico en poderosos instrumentos que permiten influir en el comportamiento. Crea escenarios en los que el equipo de innovación es capaz de hacer su mejor trabajo.

Los diseñadores ven cada día como la oportunidad de avivar el lugar de trabajo. Crean espacios de colaboración para equipos y los contrabalancean con santuarios para el trabajo individual. Sopesan cómo se comporta el espacio y hacen los ajustes necesarios para que este responda a las necesidades. Crean espacios para que los proyectos vivan y respiren durante semanas o meses. Además, dejan que la gente se mude y cambie, formando nuevos grupos y combinaciones.

Lo importante es que las organizaciones no permitan que el espacio sea su eslabón más débil. El espacio debe aumentar la moral, mejorar el reclutamiento e, incluso, mejorar la calidad del trabajo.

## 9.- El procurador de cuidados

El procurador de cuidados se ocupa del cliente de un modo que va más allá del mero servicio. Los doctores y las enfermeras representan el ejemplo más puro de un procurador de cuidados. Estos individuos crean empatía y procuran estrechar las relaciones para entender las necesidades de cada individuo. Independientemente de que uno venda productos o servicios, los procuradores de cuidados deben seguir estas lecciones:

1. Hacer una selección de productos: por lo general, los clientes se sienten abrumados por la gran cantidad de alternativas y por la escasez de recursos para determinar cuál es la elección adecuada. Pero al ofrecer una pequeña selección de lo mejor de las opciones, y explicar por qué se hizo dicha selección, los procuradores de cuidados le brindarán al cliente la experiencia necesaria para escoger entre las posibilidades.
2. Brindar más información: las compañías que se vuelven fuentes confiables de información o consejo cuentan con más clientes leales e informados.
3. Pensar a pequeña escala: piense en un café o bistró cuando esté creando un almacén de rebajas. Este tipo de intimidad con el cliente redundará en una mayor concentración de gente.
4. Crear relaciones sustentables: invitar a los clientes a que reciclen creará un ciclo de dar y recibir. Esto puede crear otro lazo más con la marca.
5. Invitar a los clientes a “unirse al club”: los programas de lealtad que han funcionado tan bien en las líneas aéreas y hoteles pueden ser implementados en otras industrias. Es sólo cuestión de identificar a los mejores clientes y brindarles un “estatus especial”.

## 10.- El cuentacuentos

El cuentacuentos eleva la moral y aumenta la presencia externa a través de narraciones que comunican un valor humano fundamental o refuerzan un rasgo cultural en particular. Los cuentacuentos han captado la imaginación de los demás desde que ha habido fogatas alrededor de las cuales contar una historia. Por su parte, las compañías de hoy en día son muy hábiles en este sentido. Captan la imaginación con historias sobre iniciativa, trabajo duro e innovación, que celebran el éxito y honran las recuperaciones.

Dado que crean un lazo emocional, las historias convencen como no lo logran hacer los hechos, los informes y las tendencias del mercado. De este modo, el cuentacuentos (cualquiera que pueda convertir una reunión de estatus en un cuento):

1. Crea confianza.
2. Estrecha los lazos entre los miembros de los equipos.
3. Les permite a los equipos explorar temas controversiales o incómodos.
4. Cambia el punto de vista de un grupo.
5. Crea héroes.
6. Le brinda un nuevo vocabulario a la organización, capaz de influir en el proceso de innovación y cambio.
7. Ayuda a crear orden a partir del caos.

Adoptar al menos uno de estos papeles puede traer beneficios comerciales y culturales a la organización. Sin embargo, para obtener verdaderos resultados, lo mejor es reunir varios papeles e integrarlos en un grupo interdisciplinario. La innovación es en definitiva una tarea en equipo.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** The Ten Faces of Innovation

**Editorial:** Currency

**Publicado el:** octubre de 2005

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/416>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.