

PREGUNTAS A **TOM KELLEY**

¿Cuál es el primer paso que debe tomar una empresa que desea ser más creativa?

Una de las preguntas que más frecuentemente me hacen es “¿Dónde debemos empezar?” Creo que una de las formas más fáciles de obtener un rápido retorno sobre la innovación es la de activar una reacción en cadena de lluvias de ideas a través de toda la organización.

¿Por qué las lluvias de ideas? Porque son energizantes. Porque son divertidas. Y porque pueden subir la moral y generar resultados mucho más rápidamente que cualquier otra técnica de la cual yo tenga conocimiento. Asegúrese de mantener bajas las barreras de entrada inicial, y empiece con problemas a los que usted cree que pueden abordar y progresar inmediatamente. Construya una cultura de lluvias de ideas y tendrá un excelente inicio para la creación de una cultura de innovación.

Usted podría patrocinar sesiones de lluvia de ideas a la hora del almuerzo una vez a la semana o los días de pago (cuando las personas están de muy buen humor) durante los próximos seis meses. Reclute a un maestro de ceremonias para cada sesión, alguien rebosante de auto confianza y energía. Luego, reúna entre 5 y 10 participantes interesados, agregando a la mezcla al menos un par de personas nuevas en cada sesión. Busque una combinación ecléctica de empleados con distinta personalidad y formación, preferiblemente inclinándose inicialmente hacia mezclar personas extrovertidas con personas de mente ágil.

Ofrezca pizza o burritos o cualquier otra comida divertida que sea apropiada a los gustos únicos de su equipo, con indulgentes comidas “recompensa”, que sean dulces y reconfortantes. (Yo apoyo totalmente la comida saludable, pero algunas veces un plato de galletas realmente le añade leña al fuego a una buena sesión de lluvia de ideas en IDEO). También, suministre suficientes marcadores de colores, Post-its®, y otros materiales para capturar las ideas a medida que éstas empiecen a surgir.

Si usted encabeza el equipo o la organización, deje saber con claridad a todo el mundo que ese nuevo programa tiene su apoyo entusiasta. Yo lo animaría a que usted estuviese presente en los primeros minutos de algunas sesiones durante la parte introductoria mientras se discute el tema. Luego – y creo que es fundamental – quítese de en medio. Tan tentador como pueda ser quedarse y compartir su conocimiento del negocio, creo que en muchos, muchos casos la presencia del ejecutivo senior o del CEO será contraproducente. Y recuerde, la práctica hace al maestro. Al principio las cosas podrán no transcurrir fluidamente. Ocasionalmente, se encontrarán con los temidos momentos de “aire muerto”, cuando la sala entera se queda callada, que le roban la energía a la sesión de ideación en grupo.

Es muy probable que usted aprenda que algunos gerentes tradicionales no son muy buenos para conducir las sesiones de lluvia de ideas, mientras otros tienen un talento latente

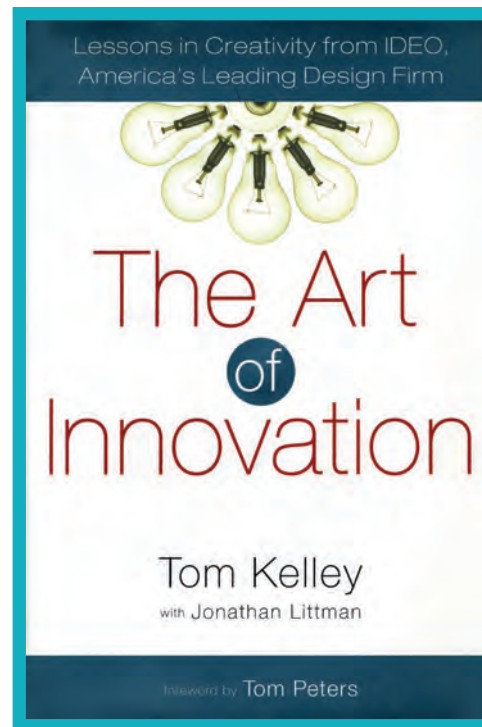
para ello. Gradualmente, descubrirá quiénes pueden ayudarlo a extraer las mejores ideas (y quién tiene problemas para aplazar el juicio o la crítica a las ideas de otro). Un núcleo de dos o tres buenos maestros de ceremonias mantendrá las buenas ideas fluyendo, día de pago tras día de pago.

¿Qué tipo de empleados tienen más dificultad para adaptarse a las nuevas técnicas de trabajo en equipo: los empleados más antiguos con más experiencia, o los empleados más nuevos que acaban de unirse a la fuerza laboral?

La edad no es una barrera para un trabajo en equipo efectivo ya que la innovación es un estado mental. Los empleados que tienen problemas para adaptarse son aquellos que están demasiado seguros de sí mismos, demasiado confiados en sus propias habilidades. Algo que buscamos en los nuevos empleados de IDEO y que tratamos de fomentar durante sus carreras es lo que llamamos “una actitud de sabiduría”, que significa un equilibrio saludable entre la confianza en el conocimiento que uno tiene y la desconfianza en lo que uno sabe. Si usted tiene una actitud de sabiduría, siempre está comparando su base de conocimiento con la realidad externa. Hace más de cien años, el escritor norteamericano Mark Twain dijo, “No es lo que usted no sabe lo que lo mete en problemas. Es lo que usted sabe con seguridad que sencillamente no es así”. Así que el problema real es la estrechez de mente, y eso puede suceder a cualquier edad. Siempre estamos buscando personas que permanezcan curiosas e interesadas en aprender a través de toda su vida.

¿Cuáles son los elementos clave necesarios para fomentar un entorno amigable para el trabajo en equipo?

Tanto mi primer libro, *The Art of Innovation* (El arte de la innovación), como mi libro más reciente, *The Ten Faces of Innovation* (Los diez rostros de la innovación), aspiran a ayudar a los líderes a manejar la innovación en sus equipos y a aumentar el flujo de buenas ideas. Yo sugeriría que hay tres elementos clave para manejar la innovación y el trabajo en equipo:



1. Una cultura de aprendizaje. Los mejores líderes luchan contra la complacencia del grupo cuestionando continuamente su conocimiento y llevando nuevas percepciones hacia el interior de la organización. Los equipos observan a los clientes en su ambiente natural y descubren necesidades latentes. Ellos escudriñan el horizonte en busca de tendencias emergentes que puedan cambiar sus negocios. Ellos hacen polinización cruzada de ideas de otras industrias y otros países. Las organizaciones que aprenden reconocen que no tienen todas las respuestas, así que a menudo usan la innovación abierta para conectarse con creatividad proveniente de alrededor del mundo.



utilizando tintas comestibles.

P&G adaptó esa tecnología para imprimir acertijos y preguntas de Trivial Pursuit en sus papitas. ¿El resultado? El nuevo enfoque de aprendizaje de innovación abierta hizo que el producto llegara al mercado mucho más rápidamente, con una tecnología segura y probada, y los clientes premiaron a la empresa con un aumento de doble dígito en las ventas. Una cultura de aprendizaje puede sonar como algo intangible, pero puede hacer una diferencia apreciable en los beneficios.

2. Parcialidad por los prototipos. A medida que las ideas surgen, las empresas innovadoras animan a sus equipos a ser ágiles en crear rápidamente los prototipos y en realizar las pruebas de los mismos. Crear los prototipos de manera inteligente aporta un espíritu de experimentación al grupo, ya que a muchas ideas se les da una oportunidad y las mejores de ellas se refinan para una implementación

exitosa. En el camino, el equipo tiene la oportunidad de desestigmatizar al fracaso, ya que las ideas frescas son consideradas como experimentales y nadie espera que todos los experimentos sean exitosos. Google, ampliamente considerada como una de las empresas más innovadoras en el mundo, permite que sus empleados pasen hasta el 20% de su tiempo experimentando. Aunque ésta política pueda parecer generosa, incluso extravagante, Google ha descubierto que la inversión en la experimentación es importante como fuente de valiosas nuevas ideas. Un gran proceso de creación de prototipos y de experimentación son casi prerequisites para el éxito de la innovación.

3. Dedicación a ofrecer experiencias grandiosas a los clientes. Los equipos innovadores ven más allá de la definición estrecha de la oferta de su negocio y observan cada paso del viaje del cliente. Ellos piensan acerca de qué causará que los clientes se apeguen a los productos y servicios de la empresa. Ven más allá de las meras características o especificaciones y apelan a las emociones de sus clientes. Los líderes pueden guiar a sus equipos a considerar las experiencias más amplias de los clientes, en vez de enfocarse solamente en el producto en sí mismo.

¿Qué pueden hacer las empresas latinoamericanas para ser más sensibles a las necesidades de los consumidores y a abrirse a nuevas ideas?

Las empresas latinoamericanas – como otras alrededor del mundo- pueden beneficiarse de profundizar en comprender a sus clientes. En IDEO a menudo decimos que “el aprendizaje es lo que sucede lejos del escritorio”, así que animamos a las personas en todos los niveles de la organización a salir al campo de juego y a observar con sus propios ojos a los clientes. Muchos ejecutivos de altas posiciones sienten que están demasiado ocupados para las observaciones de primera mano en el campo de juego, pero esto es sólo una cuestión de prioridades. Por ejemplo, cuando A.G. Lafley era CEO de Procter & Gamble (una empresa global inmensa con más de 100,000 empleados y US\$ 80 billones en ventas) él solía venir al área de la Bahía de San Francisco una vez al año con su equipo completo de gerencia ejecutiva para pasar un día completo con nosotros, observando clientes y creando los prototipos de nuevas ideas. Si A.G. Lafley tenía tiempo para hacer observaciones de primera mano de clientes, entonces creo que cualquier ejecutivo en el mundo puede encontrar el tiempo para hacerlo. Y si usted puede comprender sus clientes mejor que la competencia, eso es casi un prerequisite para adelantarseles.

Tom Kelley, Gerente General de IDEO, una de las empresas líderes mundiales en diseño, responsable de los productos más brillantes de las últimas dos décadas tales como el Mouse de Apple y la Palm V. Es autor de los libros “The Art of Innovation” y “The Ten Faces of Innovation”.