



Rowan Gibson©

# CÓMO SE CONSTRUYEN LAS GRANDES IDEAS

Por Rowan Gibson  
Ilustraciones: Adriana Matallana

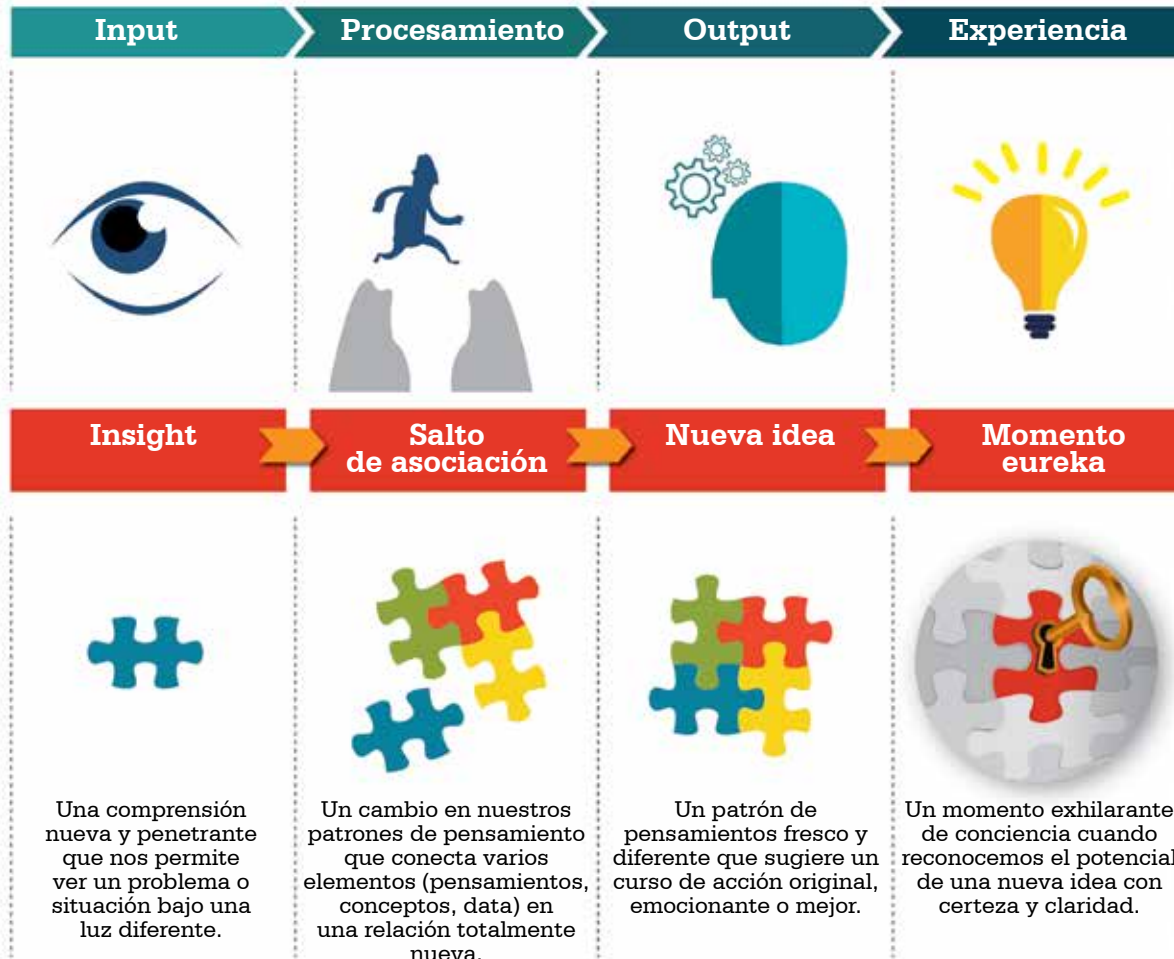
**L**as compañías a menudo se preguntan por qué sus esfuerzos de innovación aparentemente producen tan pocas ideas que realmente cambian el juego. ¿Por qué están solo obteniendo sugerencias tibias para cambios incrementales en vez de nuevos conceptos radicales para revolucionar sus industrias? ¿Cómo puede una organización llegar a ser dramáticamente mejor en generar grandes ideas que logren avances significativos?

Para responder a estas preguntas, primero tenemos que entender cómo realmente se construyen las grandes ideas. Para empezar, la mayoría de las personas ni siquiera asocia la noción de un proceso de construcción con la generación de ideas. Ciertamente, muchos altos ejecutivos todavía creen que las ideas simplemente nos llegan de la nada, en un súbito *flash* o destello de inspiración. Por lo tanto, el primer paso esencial es aclarar cómo trabaja el proceso creativo. Lo que falta en la mayoría de las grandes compañías es una *teoría* de la innovación que se pueda traducir a una metodología práctica para producir grandes ideas.

Por más de cien años, académicos de campos como la psicología, antropología y neurociencia, así como personas creativas del mundo de la publicidad junto a notables estudiosos de la gestión, han estado escudriñando cómo la mente humana produce un *breakthrough* o descubrimiento. Ciertamente, hay un cuerpo de trabajo e investigación sustancial que está disponible para las personas de negocios. Pero la realidad es que pocos líderes corporativos y gerentes le han prestado mucha atención, prefiriendo enfocarse en mejorar la eficiencia operacional de sus organizaciones esperando que —por algún accidente afortunado— alguien del equipo tenga un momento eureka mientras pasea a su perro.

Lo que ahora sabemos de manera concluyente es que las ideas creativas no se nos ocurren espontáneamente de un momento a otro, aunque con frecuencia parece ser el caso. Nuestras mentes, en realidad, construyen las ideas creativas a partir de una cadena única de asociaciones y conexiones, muchas veces a lo largo de un período de tiempo considerable. Cuando examinamos con mayor detalle el proceso creativo, descubrimos que el pensamiento que conduce a los avances o *breakthroughs* usualmente se construye sobre una iluminadora visión interna o *insight* (o serie de *insights*) de una situación o problema que inspira en la mente un inesperado salto (o saltos) de asociación cuyo resultado es una completamente nueva configuración de ideas existentes. Esta combinación fresca de pensamientos, en la cual varios y quizás no relacionados conceptos y dominios se encajan o unen en una nueva relación es lo que repentinamente se manifiesta como una gran idea o solución creativa. Ese es el famoso momento eureka cuando la bombilla parece encenderse en nuestras cabezas.

Rowan Gibson ©





# Cómo Einstein reinventó la física

Cuando Albert Einstein concibió su revolucionaria teoría de la relatividad especial, y poco tiempo después la ecuación  $E=mc^2$ , no le vino de la nada mientras estaba sentado tranquilamente mirando por la ventana. Según él mismo lo relató, había estado pensando acerca de esto durante al menos siete años, empezando mientras realizaba sus estudios en la Escuela Politécnica Federal de Zúrich, donde estudió matemáticas y física. A principios del Siglo XX, cuando Einstein se

graduó, el gran acertijo de la física era la aparente incompatibilidad entre las leyes de la mecánica de Newton por un lado y la nueva ciencia del electromagnetismo por el otro, porque resultó que la luz no se comportaba como lo predecían esas leyes clásicas. Este es el rompecabezas, aparentemente sin solución, que el joven graduado Albert Einstein ambiciosamente determinó que trataría de resolver.

Durante los siguientes siete años, estudió el trabajo de sus predecesores y contemporáneos —desde Isaac Newton a James Clerk Maxwell, David Hume, Ernst Mach, Hendrik Lorentz, Henri Poincaré y Max Planck— ya fuera ampliando o refutando sus ideas. Exploró radicales nuevos conceptos a través de sus famosos ejercicios de pensamiento, tales como montar bicicleta sobre un rayo de luz a través del universo o estar en un elevador en caída libre. La respuesta finalmente se le reveló cuando Einstein arribó a un *insight* iluminador que cambió fundamentalmente su punto de vista. Hizo esto desafiando a las suposiciones convencionales acerca del tiempo y el espacio, e hizo algunas preguntas nuevas radicales acerca de la física que muy pocos se habían atrevido a hacer antes: ¿y si las leyes de la mecánica de Newton no eran tan fijas como todos habían creído durante siglos? ¿Y si el tiempo y el espacio no fuesen algo absoluto?

¿Y si el tiempo y el espacio fuesen variables, y la única constante universal, fuese de hecho, la velocidad de la luz? (En mi libro *Las cuatro lentes de la innovación*, a esta perspectiva —o lente— de la innovación la llamo **“desafiar las ortodoxias”**).

Una vez este *insight* clave abrió los ojos de Einstein para ver la solución del problema, fue capaz de trabajar inmediatamente en los detalles matemáticos, y en solo cinco semanas produjo lo que podría decirse que es el más grande documento científico del siglo XX: *Sobre la electrodinámica de los cuerpos en movimiento*. Lo que esta historia ilustra es que las grandes ideas necesitan más que un momento. Hay un proceso de pensamiento definitivo involucrado en la construcción de un *breakthrough*, y la plataforma o peldaño para alcanzar una idea nueva radical invariablemente es un poderoso *insight* nuevo.

# Todo es acerca de los *insights*

¿Significa esto que dar con un *breakthrough* siempre requiere de muchos años de ardua labor? De ningún modo. A veces una gran idea se nos puede ocurrir en apenas unos minutos. Pero el factor constante en la construcción de una idea es un *insight* (o una serie de *insights*) que cambia de manera fundamental nuestro punto de vista.

¿Qué le dio a Steve Jobs en el 2005 la idea de que Apple tenía que desarrollar y lanzar su propio *smartphone*? Provino de una profunda mirada a las tendencias que tenían el potencial de hacer obsoleto al iPod. Jobs razonó que si los fabricantes de teléfonos móviles convertían sus aparatos en reproductores de música de fácil uso (lo cual no era difícil de hacer), el

iPod no tendría razón para existir. Habiendo visto cómo el teléfono celular reemplazó a las cámaras digitales, relojes de alarma, asistentes personales digitales y otros dispositivos dedicados, parecía que era solo cuestión de tiempo para que el iPod siguiera por el mismo camino. ¿Por qué quería alguien llevar consigo dos dispositivos cuando podía combinar ambas funciones en solo uno? (Esto es un ejemplo de usar la segunda lente de la innovación: **“aprovechar las tendencias”**).

La idea de una aspiradora sin bolsa no surgió inesperadamente en la cabeza de James Dyson mientras se tomaba una ducha. Ya estaba pensando acerca de cómo mejorar esa categoría de producto cuando casualmente visitó un aserradero local y observó unos grandes separadores centrípetas (o separadores ciclónicos) para eliminar el aserrín del aire. El *insight* de Dyson fue que esta era una forma mucho más eficiente para recoger el polvo que con la bolsa de la aspiradora (porque la aspiradora pierde potencia de succión a medida que la bolsa se llena). Su gran idea fue la de tratar de replicar a una escala menor el separador ciclónico e instalarlo en una aspiradora para el hogar. (Esto ilustra otro de las cuatro lentes de la observación: **“explotar los recursos en una nueva forma”**).

Gary y Diane Heavin, fundadores de la franquicia global Curves, no se despertaron un día y dijeron : “Hey, ¿por qué no abrimos un gimnasio solo para mujeres?”. La idea les surgió cuando se dieron cuenta de un gran problema de los gimnasios tradicionales. Se percataron de que muchas mujeres se sentían intimidadas o avergonzadas en estos ambientes dominados por hombres y esta observación profunda —basada en la empatía— los llevó a preguntarse si había una mejor forma de atender los requerimientos de las mujeres. (Esta es la cuarta lente de la innovación **“comprender las necesidades”**).

Lo que concluimos de esto es que las observaciones agudas son los detonantes para el pensamiento innovador —son las piedras planas en el camino que nos conducen a soluciones nuevas radicales. Tal como una piedra grande y plana (o una serie de piedras) nos permite cruzar de un lado del arroyo al otro, los *insights* nos permiten hacer los saltos de asociación necesarios para construir grandes ideas.

# Mejore su capacidad para la innovación radical

Ahora que comprendemos que los *insights* son la materia prima con la cual construimos las grandes ideas, podemos empezar a hablar acerca de una metodología práctica para mejorar nuestra capacidad para innovar. Las organizaciones necesitan comprender que no se pueden producir grandes ideas que tengan como resultado *breakthroughs* si primero no se genera el tipo correcto de *insights*. Es como un agricultor esperando recoger una cosecha abundante si primero no sembró las semillas correctas. Necesitamos entender que el *output* (salida o resultado) depende del *input* (entrada o aportación). Invertir tiempo, dinero y esfuerzo en la innovación sin primero construir un portafolio rico en *insights* es mayormente un ejercicio sin frutos.

Se les está pidiendo a las personas que hagan saltos gigantes en pensamiento creativo pero sin las piedras planas o peldaños que necesitan para llevarlos de aquí hasta allá.

Lo que le falta a la mayoría de las organizaciones grandes es una metodología sistemática y un proceso organizado para generar, capturar, compartir y usar los *insights* en el frente de sus esfuerzos de innovación. Podrían estar invirtiendo tiempo y dinero en obtener *insights* de algún tipo, ¿pero son los tipos correctos de *insights* para crear una disrupción en las reglas del juego?

“¿Estos *insights* desafían lo convencional y llevan el pensamiento de las personas hacia nuevas direcciones o meramente reafirman lo obvio? ¿Destapan las implicaciones más profundas y las oportunidades sin explotar en discontinuidades emergentes? ¿Arrojan luz sobre las tendencias que los competidores han pasado por alto o ignorado? ¿Apuntan hacia formas completamente nuevas de apalancar las habilidades y activos de una compañía, o hacia otros recursos que existen fuera de la organización? ¿Ofrecen perspectivas profundamente nuevas de las necesidades de los clientes, provocando soluciones avanzadas para transformar la experiencia de cliente?” (Tomado del libro *The Four Lenses of Innovation*).

Estos son los tipos de *insights* que las compañías deberían estar acumulando activamente y utilizando luego para impulsar su proceso de innovación. La única manera de producir ideas lo suficientemente radicales para impulsar un crecimiento dramático, abrir espacios de mercado sin explotar y crear disrupción en modelos de negocios existentes es primero generando materia prima de alta calidad —*insights* poderosos— que puedan servir para desencadenar esas ideas. ©



Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Rowan Gibson**, llamado el Sr. Innovación por sus valiosos aportes a este campo, es un reconocido estratega de negocios globales, autor de best sellers y experto en innovación radical, con una exitosa trayectoria de más de veinte años. Es, además, un orador y consultor muy solicitado alrededor del mundo.