

LAS DIEZ CARAS DE LA INNOVACIÓN. Estrategias para una creatividad excelente. Tom Kelley. Jonathan Littman. [www.ideo.com](http://www.ideo.com)

- 1 Antropólogo
- 2 Experimentador
- 3 Interpolinizador
- 4 Saltador de obstáculos
- 5 Colaborador
- 6 Director
- 7 Arquitecto de experiencias
- 8 Diseñador de decorados
- 9 Cuidador
- 10 Narrador

*Más allá del abogado del diablo. Los 10 personajes pueden ponerlo en su sitio.*

## PERSONAJES DEL APRENDIZAJE

La gran idea de hoy podría ser el anacronismo del mañana. Son humildes para cuestionar su propio pto de vista y permanecen abiertas a nuevas perspectivas todos los días.

### 1 ANTROPÓLOGO

Aporta nuevos conocimientos y pto de vista a la organización mediante la observación del comportamiento humano y la comprensión profunda de las interacciones físicas y emocionales entre las personas y los productos, servicios y espacios. Vive la experiencia del antropólogo y ayuda a desarrollar nuevos servicios.

#### Características estratégicas y tácticas:

- a. Practican el principio zen de la “mentalidad del principiante”. Dejan a un lado lo que saben y las ideas preconcebidas.
- b. Aceptan el comportamiento humano con todas sus sorpresas. No juzgan observan.
- c. Sacan conclusiones basándose en su intuición. Ejercitar habilidades analíticas del hemisferio izquierdo, razonamiento deductivo.
- d. Buscan epifanías a través de la sensación del “dejà dé”. La sensación de “dejà vu”, la conocemos como la impresión de que ya hemos experimentado algo. Lo contrario es la sensación de ver algo por primera vez, aunque lo hayamos visto antes. Ven lo que siempre ha estado ahí pero que ha pasado desapercibido o se deja de mirar demasiado rápido.
- e. Crean “listas de molestias” o “cartera de ideas”. Similar al trabajo de humoristas o novelistas. Consideran las experiencias cotidianas como un buen material potencial y anotan todo lo que les sorprende. La LM es lo negativo y la CI contiene conceptos innovadores que merecen ser imitados o problemas que requieren solución.
- f. Están dispuestos a buscar pistas en el cubo de la basura. Indagan en nuevos puntos de vista más allá de lo obvio y en los momentos más insospechados.

Las **metodologías interrelacionadas** se organizan en 4 categorías: preguntar, observar, aprender e intentar. La historia demuestra que la rutina siempre... bis pueda de las verdades que tenemos delante.

**Como observador debe reunirse** con la gente implicada, formular preguntas profundas que animan a abrirse a los demás, transmite una imagen amable que sugiere que no hay peligro al hablar, poseen un sentido intuitivo para extraer historias revelaciones sobre el comportamiento humano.

Ej. Reuniones en farmacia sobre nutrición. Realizó visitas a los hogares, compartiendo el espacio personal. Es más fácil llegar a la verdad pasando un rato en casa. Ej. Comida de niños. Se pide que haga una lista con todo lo que comía durante el día. Para asegurarse le pregunta ¿no ha comido nada más? Y añade más información a la inicial. El presente es siempre inusual. La vida es más caótica de lo que nos quieren hacer creer los folletos comerciales.

Los “**factores humanos**” hace referencia a la ciencia social que consiste en observar cómo logran las personas sus objetivos. Son muy proactivos, buscan puntos de contacto en una situación, oportunidades clave pasadas por alto o que se malinterpretan. Para ser innovador hay que hacer observaciones novedosa respecto al dónde y el cómo las recopila. Pueden utilizarse factores humanos extremos para obtener nuevas perspectivas sobre lo que motiva a los clientes. El vídeo es una herramienta poderosa.

**Las pequeñas observaciones compensan.** Observaciones de campo y creación rápida de prototipos como recetas para la innovación.

La observación de abuelas y nietas dio lugar a ideas para una línea de productos de cocina **intergeneracionales**. En ocasiones los niños protegen a los abuelos y viceversa. El resultado fue una preparación de gofres con proceso sencillo y gratificante, letra grande, paquetes pequeños, máquina de cascar huevos...

#### OPORTUNIDADES REACONDICIONADAS

Para comprobar cuántas existen en tu mundo, prueba este ejercicio. Durante un día anota los reajustes en el trabajo, en casa, en tu ciudad. Observa lo que ha sido fijado con algún tipo de adhesivo o tornillos. También puede observar cómo ha realizado alteraciones un taxista u otro y se detectarán las deficiencias de productos actuales.

**Es vital observar y hablar con los niños.** Tiene frescura y ven cosas que los adultos pasan por alto. Trabajar con los niños es cuestión de sentido común. Se plantean técnicas:

- a. Preguntarles por sus zapatos. Todos los niños tienen una opinión sobre sus zapatos. Ponte a su nivel y habla con ellos.
- b. Ofrecerles algo personal. Tus rutinas diarias, intereses, espacialmente algo que demuestre sus debilidades, parecerás más humano y abrirás vías de comunicación.
- c. Pedirles que inviten a su mejor amigo a que se una a la conversación. Incluso los tímidos se abren más con amigos y se animan mutuamente a contar historias.
- d. Recordarles (solo si es cierto) que el proyecto es de “alto secreto”. Añade interés a la conversación y que las ideas son importantes.
- e. Pedirles que te enseñen su casa. Entrevistarlos en casa si los padres están de acuerdo, se convierte en una ventana al mundo de la infancia.
- f. Preguntarles qué comprarían con 10 euros. O con 100. Es un método indirecto y sencillo para saber qué está de moda. Pregunta qué está de moda y capta su atención. Pregunta qué haría con 10€ y obtienes la verdad.
- g. Hacerles reír. Si se divierten tiene más que decir. Se entra en sus verdaderos sentimientos, preferencias y la realidad e ser un niño del s.XXI.

Se carece de recursos y tiempo para observaciones intensivas. Las **observaciones instantáneas** de provocación rápida y valor informativo como libros, revistas. Las “bombas de pensamiento” tienen la finalidad de inspirar al equipo. Existen infinidad de revistas de todos los tipos.

Los cuestionarios detallados son útiles para evaluar la satisfacción del cliente pero no es innovador. Los clientes no están preparados para responder a preguntas que ayuden a los productos. Pasar un día con los clientes y ver qué ocurre. **Observar el comportamiento de la gente:** cómo responden a su entorno, cómo alteran algunos productos de forma inmediata e inconsciente. Conductas de afrontamiento y 2actos irreflexivos”.

Las buenas observaciones parecen sencillas en retrospectiva pero hay que esforzarse para separarse de la rutina y mirar las cosas con un nuevo punto de vista. (Ej. Torniquete del metro y aeropuerto que no permite pasar el equipaje). Cualquier buen arquitecto, ingeniero, diseñador o mecánico podría aportar un montón de soluciones sencillas, pero sólo si alguien se tomase el tiempo para observar el problema desde el principio... hay que **tomarse su tiempo para observar** a las personas o para anticiparse a sus necesidades.

Para tener una idea de los mercados del mañana, **observa a los adolescentes de hoy**. Observar a personas que son un poco distintas. Son creadores de prototipos en estado puro y dominan lo último en tecnología y moda. Si hacen algo con entusiasmo pueden ayudar a convertirlo en éxito. Los niños y adolescente absorben nuevas ideas, mientras que los adultos retrocedemos e invertimos en explicar porqué no va funcionar. Pueden ayudar a visualizar el futuro.

## 2 EXPERIMENTADOR

Modela nuevas ideas continuamente y aprende mediante un proceso de ensayo y error. Asume riesgos calculados para lograr el éxito a través de un estado de experimentación como implementación.

Es el rol más clásico. Les encanta jugar, probar diferentes ideas y enfoques. Ponen patines de ruedas al método científico. Todo es más rápido, menos caro y a ser posible más divertido. Hace tangibles las ideas: dibuja bocetos rápidos, improvisa prototipos con cinta adhesiva o graba vídeos para dar personalidad. Disfrutan la rapidez con la que llevan un concepto de palabra a boceto, maqueta y oferta satisfactoria. Hay que crear un entorno que estimula la presentación de prototipos aunque rudimentarios pueden aumentar el flujo de ideas. Hay que entrecerrar los ojos, ignorar detalles superficiales y centrar únicamente en la forma global de la idea.

**Prototipos extremos.** Pasar unos días en un hospital como enfermos, puede dar lugar a prototipos de servicios que ayuden a mejorar la comunicación y transferencias entre departamentos. Los experimentadores involucran a los interesados en el proceso de modelización. Sus observaciones son muy útiles.

Diseñar e implementar un servicio no es como un producto. No puede hacerse como si fuera idéntico para todas partes, aunque las franquicias digan lo contrario. Se trata de personas y equipos. La clave está en ganarse su respeto y lealtad. Existe una tensión inherente entre sistemas e innovación. Se requiere cierta adaptación en las sucursales aunque no cambios drásticos. Presionar a personas para que adopten ciertos enfoques provoca hostilidad y resistencia. Hay que modelizar conceptos básicos. El personal puede experimentar de manera directa y adaptar una idea básica a los matices de su equipo (ej. Cambio en la rotación del personal). Desarrollar dos o más prototipos de diferentes enfoque para cada solución. Llamado "**implementación a través de la experimentación**"

**Experimentar en tiempo real** se aplica a toda clase de empresas. Responder en horas o días y cambiar los resultados en función de las necesidades de clientes y mercados. Reflejos rápido y capacidad de respuesta.

**Deshacerse de los errores** de un modo simbólico no causa mal alguno y puede acabar siendo un equipo ganador. El miedo incrementa las posibilidades de fracaso y hace que la experimentación sea casi imposible.

El secreto radica en imaginar cómo enfocar una cuestión sencilla en **prototipos de papel**. (Ej. Promoción de pantallas planas en poster para probar en casa). ¿Cómo puedes facilitar a los clientes potenciales que imaginen y modelasen una idea de utilizar tus productos?

Algunos creen que más es mejor. **Prototipos múltiples** para protegerse de respuestas infructuosas. Transforman cualquier situación ej. Mujer prueba vestido y le dice al marido ¿te gusta? Tiene una sólo opción. Si le presenta 5 modelos durante el proceso la elección será más libre y verdadera.

El poder radica en **realizar muchos pasos pequeños al mismo tiempo**, fomentar la motivación y el optimismo, la sensación de que un enfoque o una combinación producirá las mejoras necesarias. Dividir el riego, descomponiendo los problemas aparentemente grandes en experimentos diminutos hasta que, ¡quién lo iba a decir!, se genera un cambio en el sistema sin saberlo siquiera.

Se enfrentan a ideas arraigadas y experimentan con nuevos horizontes. **Romper las normas** muestra la capacidad de experimentación.

No hay garantía de lo que funcionó hoy lo haga mañana. No es suficiente con imaginar un gran producto sino que ha que pensar **en vender prototipos**. Actualmente se utiliza el uso de “agentes de márketing del rumor”, controvertido y eficaz hasta la fecha; para hacer que los líderes y marcadores de tendencias faciliten las nuevas ideas. ¿Cuál es el mejor método para activar las ventas y lograr publicidad mediante el rumor desde el primer momento? Resulta imprescindible experimentar.

Los **prototipos en vídeo** ofrecen las ventajas de rapidez y economía. Ej. Presentar un balneario con clientes y propietarios falsos. Antes varias entrevistas e investigación para conocer el concepto de balneario. El PV en modo experimentador es diferente del antropólogo:

- ✓ Antropólogo. Recopilación de datos. Pone en marcha la cámara a ver que encuentra
- ✓ Experimentador. Producción comunicativa con calidad de esbozo y fidelidad justa para entender la idea. Esboza un prototipo con un punto de vista y una lista de ideas que desea comunicar.

**Es conveniente escribir un guión o crear un storyboard para estos.** Un guión de unas mil palabras y no más de 6 minutos de duración. Una vez captadas las escenas hay que editarla sin entrar en detalles hasta que la idea central aparezca clara y concisa.

**Son decisivos los puntos de vista de las nuevas generaciones.** El grupo Zero20 trabaja con jóvenes en la fase de experimentación. (Willy, Wonka y la fábrica de chocolate película muy instructiva sobre el potencial creativo). Dejar que los niños expresen no es sólo que jueguen. Escuchar a los clientes más jóvenes vale la pena. Una marca de helado invitó a los niños a aportar sus ideas, realizar parte de la modelización con un pequeño fabricante de helado italiano y dar con algo mejor que la idea original, el helado anti goteo.

**Los niños suelen sacar algo de calidad que los padres o empresas descartarían.** Los hackers y los adolescentes han sido los experimentadores de prototipos nuevos.

**La vía como un experimento sienta las bases para un aprendizaje continuo.** El experimentador ayuda a mantener la frescura en el equipo y está dispuesto a asumir riesgos calculados. No te quedes en la línea de salida intentando imaginar cómo será la carrera. Empieza a moverte y a probar cosas. Es probable que descubras un nuevo modo de ganar.

### 3 INTERPOLINIZADOR

Explora otras industrias y culturas, y después adapta los descubrimientos y revelaciones para satisfacer las necesidades particulares de su empresa.

Son capaces de crear algo nuevo y mejor mediante la yuxtaposición inesperada de ideas o conceptos aparentemente inconexos. Ej. Teclado de piano para las primeras máquinas de escribir o moldes para tartas convertidos en *Frisbee*. La curiosidad y la mente abierta han aparecido en la historia (Leonardo da Vinci un gran interpolinizador que combinó sus variados talentos en un legado prolífico y admirable. En una empresa es el que convierte la jerga técnica en algo comprensible, el viajero que comparte lo que ha visto y además lo aprendido, lector voraz de revistas, periódicos y webs para estar actualizado y su amplitud de miras e intereses le aportan la

experiencia hará tomar una idea empresarial y aplicarla en otro contexto. Poseen formación ecléctica y desarrollan un punto de vista personal combinando sus múltiples intereses.

**La interpolinización dentro y fuera** de la empresa es un reto. Fomentan nuevas ideas explorando mundos, que a simple vista, son irrelevantes para el problema a resolver. Ej. Las diferentes formas de entierro, diamante, cenizas...

**Semillas de la interiorización.** Aplicar el mundo de los servicios, de las experiencias y hasta de las culturas, el enfoque del “pensamiento de diseño” inspirados en programas de innovación de los productos, siete son los “**ingredientes secretos**” de la receta:

- a. Mostrar y explicar. Es una sesión, al principio era de compartir puntos de vista o tecnologías, ahora se presentan ideas que suelen ser el resultado de un descubrimiento accidental.
- b. Contrastar a personas con formación diversa. Amplía el acervo de talento y capacidades de la empresa.
- c. Más espacio. El diseñador de decorados será el especialista. Numerosas salas de proyectos multidisciplinarios, espacios para reuniones improvisadas, escaleras anchas.
- d. Mezclar culturas y geografía. No importa de dónde sea o su grado de patriotismo, lo que interesa es que es té dispuesto a reconocer que hay más ideas nuevas fuera de su país que dentro.
- e. Celebrar una reunión semanal con un experto en “know-how”. La especialidad de un personaje reconocido provoca oleadas de debates.
- f. Aprender de las visitas. Después de cada visita te sientes un poco más al día de las tendencias y más sabio.
- g. Buscar proyectos variados. Un viaje dicho, una carrera de 40 años a veces no es más que el mismo año repetido 40 veces.

Todo esto unido a detalles que sostienen la **ecología social** de la empresa, beneficia en todos los campos, desde la moral a la ventaja competitiva.

**Cruzar ideas.** Ayudan a expandir conocimientos e ideas. Conservan la capacidad infantil de identificar patrones que los demás no ven y localizar diferencias básicas. Perfeccionan la capacidad adulta de aplicar en nuevos contextos. Tiene la práctica de “hacer sin”, abordar un problema considerando soluciones sin algún elemento clave. Miran más allá de los restos del presente. Estudiosos de la historia, la ciencia ficción y futuros imaginarios. Los individuos con “forma de T”: poseen conocimientos de muchos campos y son expertos en por lo menos una materia. Empatía entre disciplinas. Los puntos de vista modestos pero perspicaces pueden cambiar mucho las cosas.

**Innovación con pocos medios.** La vida de miles de nigerianos ha mejorado con una sencilla innovación. Los alfareros en paro fabricaron recipiente de coste mínimo para berenjenas, espinaca, etc. que duraban mucho más. Si las ideas están estancadas reta al equipo a crear algo con pocos medios es un ejercicio de innovación.

**Aumenta tu fluidez.** Son como los lingüistas que cuanto más idiomas aprenden menos les cuesta aprender uno nuevo. La interpolinización funciona en ambas direcciones, entre clientes y vendedores. Una mente abierta y receptiva a diferentes enfoques es decisiva.

Pueden abordar un problema dándole la vuelta. El “pensamiento lateral” consiste en observar un aspecto desde una perspectiva completamente distinta. A veces es mejor abordarlo sigilosamente que acercarse directo al reto. Ej. **El salto Fosbury.** Inventó un salto de atletismo totalmente nuevo que le reportó la medalla de oro y que le imitaran. La primera vez parecía muy extraña. Si alguien te dice que nadie lo ha hecho así o es una idea descabellada pregunta si conoce esta historia.

**El germen de una semilla** comienza con personas con curiosidad infinita y formación excepcional que amplía la capacidad para abordar retos. Con un terreno fértil una empresa puede encontrar interpolinizadores para avivar su cultura e introducir nuevas perspectivas y experiencias.

**Las adaptaciones acertadas** se producen cuando la ruta más directa a la innovación consiste en ver qué se hace fuera y traducir esos descubrimientos. Ej. Material de oficina sin marca y de calidad en Japón como idea americana adaptada. Hay que estar dispuestos a viajar y a imaginar.

**La orientación inversa** a través de un mentor joven que ponga al día al equipo y los inspire. No se practica mucho pero el punto de vista y entusiasmo de un veinteañero aporta mucho a una empresa innovadora. Son los “huevos enseñando a las gallinas”.

**El don de dar** puede convertirse en la forma más ilógica y extrema de interpolinización. La generosidad ayuda a lograr objetivos y al karma positivo de la empresa. Posee una fuerza sorprendentemente fuerte y estimulante. Ej. Campañas para la investigación del cáncer con la venta de pulseras a 1 dólar. ¿Qué podrías dar que te haga destacar?

Imitar la naturaleza convirtiéndose en un abejorro que vuela con un gran cuerpo y diminutas alas. Sin embargo el abejorro no lo sabe y sigue volando. La respuesta puede ser la suma de las partes, la persona que esparce incansablemente las semillas de la innovación. Es varios personajes a la vez, con intereses variados, curiosidad voraz y aptitudes para aprender y enseñar. Puedes descubrir que tus alas pueden volar más rápido de lo que imaginabas.

## **PERSONAJES ORGANIZADORES**

Conocen el proceso de cómo las organizaciones sacan adelante las ideas. Incluso las mejores ideas deben competir por tiempo, atención y recursos.

## **4 SALTADOR DE OBSTÁCULOS**

El camino a la innovación está lleno de dificultades y desarrolla un talento natural para superar o adelantarse a esas barreras.

Hacen más con menos, disfrutan haciendo cosas que nunca se han hecho. No siempre abordan el reto de frente si pueden esquivarlo. Es el incansable solucionador de problemas que supera las dificultades de manera que parecen fáciles, mantiene una determinación silenciosa y positiva, especialmente ante las adversidades.

**Salvaciones asombrosas.** La reacción ante un desastre determina las probabilidades de recuperación y éxito. Del mismo modo que los atletas responden a la dureza de la competición. Son los miembros del grupo que manifiestan menos ansiedad ante los proyectos acuciantes y más confianza en el éxito.

Convierten los limones en limonada. Se superan ante los obstáculos y los convierten en **oportunidades económicas**. Ej. No tener alojamiento y compartir una casa da posibilidad de un fructífero trabajo.

**Innovación sana.** Los obstáculos se convierten en inspiración para lograr avances. Ej. Ensaladas prelavadas en bolsa. Los consumidores compran productos sanos de buen grado si son frescos, sabrosos y prácticos. Una empresa puede necesitar una nueva innovación para entrar en una industria totalmente nueva y más rentable.

Un problema puede provocar un beneficio visto desde otro punto de vista y dirigir los objetivos a convertir **la adversidad en oportunidad**.

**Superar las burocracias.** Empresas más o menos innovadoras la aceptan organizativamente la innovación. Puede creerse que es la figura benévola que ayuda a encontrar lo último y lo mejor. Los equipos deben saltar obstáculos impuestos por la bienintencionada dirección.

- ✓ Obstáculo 1: superar la presión del “límitese a hacer su trabajo”.
- ✓ Obstáculo 2: esquivar la burocracia de la empresa.

- ✓ Obstáculo 3: ver más allá de los fallos iniciales.

Atletas de salto de vallas son fuente de inspiración para los saltadores de obstáculos auténticos que lo consideran tan altos como nosotros se lo permitamos.

**Saltar obstáculos con un Blog.** Un empleado bumerán que llamó la atención con su servicio on-line. Se dio cuenta del poder de los blogs y deseaba aplicarlo a su línea de productos. Le advirtieron que era una pérdida de tiempo, no le veían el potencial. Después de saltar obstáculos consiguió la aceptación de todos y éxito.

Sin presupuesto, sin aprobación oficial y sin autorización, siguieron adelante con su verdadero espíritu de **saltar obstáculos de incógnito**. Ej. Calculadora gráfica como combinación de valor e imaginación.

**El poder de un “no” constructivo.** A veces es preciso rechazar una estrategia inicial para hallar el camino adecuado. Ej. Creación de un software que no tuvo en cuenta la posibilidad de fracaso. Por el contrario, se mostró inusualmente flexible sobre la manera de conseguir el éxito.

¿No tiene dinero? Imprímalo.

**Macroobstáculos y microfábricas.** En ocasiones, las grandes ideas necesitan tiempo para poner patas arriba el orden existente. Cuando una empresa invierte mucho en infraestructura, normalmente tienen que pasar varios años hasta estar en disposición de innovar.

Encontrar **el lado bueno** de cada situación adversa. Los contratiempos no son problemas, son oportunidades. Cuando algún detalle va mal por malentendidos o errores menores, la mayoría de las compañías harían mejor en recurrir al humor. Casi toda la publicidad es mejor que ninguna.

**La perseverancia compensa.** Es su esencia. No hay que prescindir de los expertos pero estos son los guardianes de la sabiduría convencional. Es valioso el conocimiento que tienen del pasado, sin embargo nuevas experiencias hacen que de golpe parezca anticuado. En ocasiones, los saltadores son testarudos y puede ser positivo para la empresa, escuchan a los expertos pero no permite que tengan la última palabra en lo que respecta a sus propias ideas, su carrera y su vida.

## 5 COLABORADOR

Ayuda a unir grupos eclécticos y hace de guía desde el centro para crear nuevas combinaciones y soluciones multidisciplinares. Trabajar con un cliente influye en su cultura, cambiando sus patrones de innovación y dotándole de nuevas herramientas para que continúe avanzando.

Utilizan sus habilidades diplomáticas para mantener al grupo unido cuando amenaza con desintegrarse. Y si la energía y el entusiasmo flaquean, son los mejores animadores. El espíritu de colaboración allana el terreno para una transición sin problemas. Un colaborador sabio es capaz de llevar a cabo una forma de jiu jitsu de empresa y convertir el ímpetu de oposición en impulso positivo. Se trabaja con los clientes, se influye en su cultura, se cambian sus patrones de innovación y se le dota de herramientas para que siga avanzando. El éxito se da cuando los homólogos de la compañía son ascendidos. Saben que la carrera se gana en equipo. Se los distingue porque están dispuestos a trabajar en cualquiera de los departamentos de la empresa, hablan el lenguaje del equipo y cobran identidad en el grupo.

**Compañeros insólitos.** Las personas son capaces de protagonizar innovaciones radicales cuando acuden a las reuniones con espíritu de colaboración. Promueven el establecimiento de objetivos comunes y promociones, logística y datos a tiempo real. Ej. Se propusieron reuniones con una compañía y cuando los equipos volvían a sus respectivas tareas, se desmotivaban. Se propuso una comunicación constante mediada por un colaborador y surgió una propuesta para modernizar el suministro a través del *cross-docking* (almacén central que envía a las sucursales según necesidades. Pude ir directamente desde el muelle de carga a la venta, reduciendo coste de

manipulación, controlando mejor la cadena de suministro y facilitando la actualización del inventario. Los nuevos palés estaban dispuestos para la venta inmediata. Gracias a las consultas mutuas, las dos compañías crearon un sistema funcional, al tiempo que redujeron la necesidad e manipulación. El sistema de baremo resultante se creó como medio para calcular el rendimiento. Una colaboración mutua pudo eliminar las barreras entre clientes y proveedores. Juguete *finger blaster* para desahogarse.

**Grupos de no opinión.** Personas extremadas y excepcionales que apliquen sus pasiones e intereses en la creación de prototipos. Atípicos, divertidos y sorprendentes, estos grupos aportan la oportunidad de ver a personas reales interactuando y experimentando con productos y cosas que les importan. Añaden un nivel más humano al proceso de innovación.

Tienen **formación en diferentes tareas.** En ocasiones hacen el papel de enlaces, ayudando a poner en contacto a las partes. A veces, las empresas necesitan de un mediador. Management de una empresa construido bajo dogmas deja en mal lugar la sensibilización e innovación. La visión tradicional de silos puede mejorar con equipos multidisciplinares, uno y mejor más de cada departamento. No es suficiente, se necesita cohesión que aporta el colaborador. Compartir tiempo de calidad con el equipo. El éxito depende de elegir el equipo adecuado y otorgarles el rol idóneo. Intercambios fluidos y rápidos como carreras de relevos y pase de testigo. Como un equipo de fútbol, requiere superposiciones, que las habilidades y responsabilidades se mezclen y solapen. Colaboraciones empresariales, pasar por el mismo proceso fomenta la comprensión, compromiso, energía y empuje, independientemente del resultado. Invitar a oponentes a formar parte de equipo y aceptar las críticas.

**Comunicación a través de la convivencia.** ¿Vale la pena asociarse, agruparse, trabajar conjuntamente? Las colaboraciones no acaban, son un proceso y así lo ilustran muchísimos ejemplos como el de Samsung y su éxito en el diseño gracias a alianzas internacionales.

**El triatlón es el nuevo golf.** El golf se ha orientado a los negocios. Cualquier actividad estimulante y en grupo estimula la creatividad y crea cohesión de grupo. Aunque no esté preparado para el triatlón o el submarinismo, busca nuevas oportunidades creativas que permitan ir más allá del ambiente laboral.

**Compensar el esfuerzo.** T. Edison “el genio es un 1% de inspiración y un 99% de transpiración”. La colaboración absoluta se da cuando se encuentra un modo de trabajar juntos. Se dejan pasar muchas oportunidades de asociarse.

**Pasar el testigo** ofrece una visión de la importancia de la sincronización en carreras de relevos de 4x100 mts. Los dos corredores deben ejecutar a la perfección la recepción y el pase de testigo. Estas se ganan o pierden en los pases. Puede suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso. En una organización es más complicado pero sirve la metáfora de que el secreto reside en elegir el equipo adecuado y otorgar a CAD uno el rol idóneo.

**Largo recorrido.** Reconocemos nuestras capacidades globales geográficas, transoceánicas pero no es suficiente con los medios tecnológicos. Hay que fomentar la cara a cara. Debes propiciar el desarrollo de muchas conversaciones, breves y largas, no digas nada en un mail que no dirías en persona, evita las ambigüedades que podrían ser malinterpretadas por quien allá tenido un mal día y, si es posible, no inicies un contacto a través del correo electrónico.

**Equipos íntegros** y existencia de un ambiente de igualdad y transparencia en la gestión. Ej. Ningún ejecutivo pudo ganar más de 14 veces el salario mínimo de un empleado, todos pueden consultar lo que ganan (economía del bien común 10 veces). La “declaración de interdependencia” para el enfoque de productos y clientes y para empleados. Algunos **recursos**:

- ✓ Equipos que se auto dirigen y se reúnen con frecuencia para debatir ideas, resolver problemas y reconocer las aportaciones de los miembros.



- ✓ Comunicación abierta a través de foros para los equipos y grupos de asesoramiento, prácticas de transparencia total.
- ✓ Compromiso de hacer que los empleos resulten amenos, combinado trabajo y juego, y a través de la competencia amistosa para mejorar.
- ✓ Oportunidades de aprendizaje continuo sobre los valores de la empresa, producto, etc.

Transforman el trabajo de la organización en proyectos dirigidos por equipos.

**Modelo de fútbol.** Cada vez se practica más en EEUU. Fomentar la confianza es importante. Un equipo de fútbol de parece a una empresa: dominar habilidades básicas, manipular y pasar el balón en el terreno de juego. Consiste en pases interconectados y se comprometen como en proyectos la empresa. Los buenos equipos piden a sus integrantes que se solapen y rellenen huecos. Claves para mejorar el equipo:

- a. Entrenar más, dirigir menos. Desarrollar la confianza y aprovechar oportunidades.
- b. Celebrar los pases. Dividir los grupos en más pequeños 3-6 para aumentar triángulos de ideas y responsabilidades.
- c. Todo el mundo toca el balón. Busca una o más responsabilidades para cada jugador. No delegar juez de línea que no toca el balón.
- d. Enseñar técnicas de superposición. Fomentar papeles no tradicionales y estimular iniciativas. Averigua pasiones e intereses y ponlos a funcionar.
- e. Menos regates y más goles. Costumbre de compartir ideas e iniciativas. Los regates solitarios dan un empujón pero el trabajo del equipo da vida al proyecto.

**Compartir el viaje.** Los altibajo también forman parte de lo que hace que todo funcione. La colaboración empresarial fomenta la comprensión, compromiso, energía y empuje. Acepta las críticas ante los badenes naturales.

**Invitar a los oponentes.** En lugar de ofenderse por los comentarios, ¿por qué no escucharlos y responder a sus preocupaciones? Ej. Un cliente que dice perder el tiempo. Se le pide que nos dé un poco de su tiempo y se reúna con el equipo. Trabajando en colaboración las actitudes iniciales cambian. Siempre que se colabora puede aparecer oposición, paciencia. Después de una crítica sincera, entorna los ojos e imagina la fuerza que podría aportar esa persona si estuviese de tu parte. Si escuchas sus inquietudes y quejas, habrás dado el primer paso para ganártela.

## 6 DIRECTOR

Reúne a un grupo con talento y contribuye a activar los talentos creativos de sus componentes.

Es la persona que define la producción, prepara los escenarios, saca lo mejor de los actores, pule el proyecto, creó la alquímica... Se encarga de que se haga el trabajo.

**Elije tu sabor.** Hay más de un tipo de director, igual que en el cine: energía de los hermanos Cohen, serena confianza de Sofía Coppola... aportan el entusiasmo contagioso. No son egos desmesurados, es una confianza sin pretensiones que deja espacio a otros logros.

### Rasgos del director de éxito:

- a. Ceden el protagonismo a los demás. Da cuerpo a toda la producción y está detrás de las cámaras.
- b. Les encanta encontrar nuevos proyectos. Reúnen el mejor equipo que pueden encontrar y no tiene reparos en reestructurar para los actores.
- c. Se crecen ante los retos difíciles. Siempre están al acecho y a la altura de las circunstancias.
- d. Van a por todas. Son fuertes y asumen objetivos elevados para conseguir su sueño.

- e. Trabajan con una gran caja de herramienta. Resuelven problemas a tiempo real y están preparados para improvisar.

En Hollywood hay dicho “dirigir es un 90% de casting”. Forman un equipo de personas que necesitan pocas instrucciones y que muestran un comportamiento ejemplar. Son capaces de motivar sin recurrir a la autoridad formal y crean algo a partir de la nada.

**Innovación acelerada.** Los directores hacen que las cosas sucedan. Al emprender un negocio hay que ser creativo, pensar en términos de oportunidades y establecer conexiones más profundas que ayudan a lanzar un proyecto.

**Empezar con un *Brainstorming*** “lluvia de ideas”. ¿Por dónde empezamos? El Bt es pura energía, divertido, levanta la moral y genera resultados rápidamente. Es un punto de partida en la cultura de la innovación. Pon en marcha aun programa de Bt con diferentes temas (hacer más eficaz un espacio, vender un producto, reducir espera de clientes...). Se programa uno por semana o el día de paga. Crea un ambiente agradable, con bebida y algo para comer, por si se alarga. El directo deja claro su apoyo al programa de BT, asiste los dos primeros minutos de la sesión y se va. La presencia de un ejecutivo o director general es contraproducente. Poco a poco se ve quién ayuda a extraer nuevas ideas y qué tiene problemas para posponer los juicios de valor. Si aparece algún experto en cada sesión será más estimulante. Los beneficios van más allá de las ideas inmediatas que generan. Requiere un la práctica regular, es una cultura receptiva e innovadora.

Tres de los **beneficios de los Bt creativos** habituales:

- ✓ Mejoran la memoria de la organización. No siempre es posible trabajar con todo el equipo. Puedes invitar a todos a una sesión. Realizan un ejercicio de memoria e inteligencia, explorando las soluciones del pasado, presente y futuro. Mayor rapidez de respuesta, más capacidad de adaptación y de anticipación a nuevos retos.
- ✓ Refuerzan una actitud de sabiduría. Equilibrio sano entre la confianza en lo que uno sabe y la voluntad de escuchar opiniones que cuestiona la propia visión del mundo. Pude ser humillante pero te harán más sabio.
- ✓ Crean subastas de posiciones. El ambiente libre ofrece a todos la oportunidad de destacar. En un Bt multidisciplinar se ve a todas las personas en acción.

## 7 Secretos del Bt:

- a. Centrar el interés. Empezar con un planteamiento claro del problema, una pregunta rápida y no demasiado amplia. Una necesidad específica. ¿cómo podemos profundizar en la experiencia de los clientes que acuden a nosotros por primera vez?
- b. Atender a las reglas del juego. Colgar las reglas del Bt. “Buscar cantidad, estimular ideas atrevidas, ser visual, retrasar los juicios, conversaciones de una en una”. Sin reglas pero con principio instructivos.
- c. Numerar las ideas. Motiva a participantes, crea un ritmo y aporta cierta estructura. En la naturaleza está seguir hasta conseguir un número redondo de 10 o 100.
- d. Saltar y construir. Llega un momento en que se repiten o agotan, el moderador puede sugerir un cambio, ¿cómo podríamos aplicar esas ideas a...? seguir adelante con una variación o volver atrás a por una idea interesante para fomenta la energía.
- e. Utilizar el espacio. Con el entorno física gana efectividad. Captar ideas con medios visuales, rotuladores en folios, post-it gigantes que se puedan compartir. La memoria espacial reactiva.
- f. Antes hay que hacer estiramientos. Meditar sobre el tema de la noche anterior, un juego rápido de palabras para despejar la mente. Algún tipo de asociación libre, se lanza aun apalabra o idea y otra persona añade algo.
- g. Materializar las ideas. Disponer de herramientas para realizar bocetos, diagramas y maquetas, convirtiéndose en prototipos básicos.

**Empieza con energía.** El poder de un nombre, adjudicar un nombre activo y alegre al equipo o el proyecto protege la confidencialidad del trabajo y aportan un icono sobre el que apoyarse. El proceso rara vez ocurre de manera inmediata, normalmente se descartan varios antes de escoger. Los nombres venden. Ej. Zipper, cremallera, la pieza hace zip. Los consumidores saben que un coche que se llame Viper es más rápido que el Lumina, incluso antes de que se diseñe. Los directores ponen diversión y energía en el nombramiento del equipo, proyecto o servicio.

**El mejor momento, el presente.** Plantea si el director realmente brinda la oportunidad de demostrar su entereza. ¿Recompensa las iniciativas?

**Un mercado para el talento.** Adjudicar a los equipos los recursos disponibles, es otra tarea de director. Combinar los talentos y personalidades para la química es complicado pero un proceso para la salud y vitalidad de la organización. Las reuniones de asignación de personal y recursos determinan que carreras profesionales despegan. Elementos tácticos que contribuyen al éxito de las reuniones: elegir una zona despejada provocará mayor participación. Los entornos al aire libre aportan transparencia al proceso y reduce la ansiedad. Nombrar dos o tres líderes que se encarguen de seguir los puntos del programa, el organizador o secretario que anota decisiones y el árbitro que promueve el espíritu positivo y resuelve las disputas que surjan. La variedad de los medios de presentación son importantes, pizarras, carteles, tabloneros de anuncios y proyectores para crear un entorno interactivo. Evitar las definiciones demasiado rígidas del personal al asignar tareas. Aprovechar dones complementarios aparte de la formación. En cada paso se personaliza el proceso sin olvidar que se tiene influencia sobre sus vidas y carreras. En una organización ágil y que cambia rápidamente, cada reunión de recursos es distinta.

**Establecer expectativas.** Antes de indicar un programa de innovación, responder a las preguntas siguientes servirá para formar mejor el trabajo que les espera.

- ✓ ¿Cómo definirá la empresa un programa de innovación de éxito?
- ✓ ¿Cómo financiará el proceso?
- ✓ ¿De qué recursos dispondrá?
- ✓ ¿Con qué frecuencia se reunirán los grupos de accionistas para revisar las propuestas?
- ✓ ¿qué tipo de apoyos recibirá el personal (tiempo herramientas...)?
- ✓ ¿qué tipo de compensación o reconocimiento recibirán los participantes?

**Identificar las oportunidades.** Expertos en ordenar recursos e identificar problemas. Ej. Laboratorio de Brasil y su trabajo con el ADN, enfocando sus inversiones en este tipo de estudios. ¿Cuál es el reto de tu empresa? ¿Qué proyecto manejable podría lanzar y abrir camino hacia el objetivo?

**Dormir para rendir.** Una buena cabezada a mitad del día, tal vez tendríamos dos buenos momentos, dos mañanas en una misma jornada. Se considera la siesta como algo poco convencional pero espacios para relajarse y echar un sueñecito mejoran la creatividad y el rendimiento. Ej. New York “salones para dormir” proliferan. En Japón hace tiempo que lo practican.

**Análisis a fondo para una inmersión total.** La idea consiste en poner en funcionamiento un proyecto y sumergirnos en observaciones, Bt y desarrollo de prototipos con el fin de acelerar el proceso de innovación. El equipo de centra en un reto específico durante días. Aplicar energía y entusiasmo a un problema. La intensidad del proceso une a la gente. Se experimentan las ideas de primera mano, se sumergen en el proceso de diseño, observan directamente y prueban prototipos. Se ven los entornos desde una nueva perspectiva. Surge el cómo cambiar, no en si cambia. Se entiende forma intuitiva la importancia de establecer conexiones emocionales. Se trata de cambiar la conducta y actitud y no solo crear productos.

**La familiaridad fomenta la honestidad.** Hay que contar con un elemento catalizador para mantener la innovación activa todo el año.

## PERSONAJES CONSTRUCTORES

Aplican ptos de vista de aprendizaje y canalizan a los organizaciones para lograr q se produzca la innovación.

### 7 ARQUITECTO DE EXPERIENCIAS

Diseña vivencias convincentes q van más allá de la simple funcionalidad y conectan en un nivel más profundo con las necesidades latentes o expresadas por los clientes.

“Valor añadido” como la calidad de la experiencia proporcionad por una compañía. Prepara el terreno para encuentros positivos con la organización a través de productos, servicios, interacciones digitales, espacios o eventos. Diseñan para clientes y empleados. Evitan fijarse sólo en bienes de consumo donde el marcador es el precio. Pene en marcha los sentidos, incorporan sensaciones táctiles, orquestan el uso ingenioso del sonido y buscan oportunidades para añadir olores o sabores. Experiencias más intensas que poseen autenticidad profunda. Una de las tareas es que es el anfitrión que nunca olvida ofrecer algo especial a los clientes, crea buen karma. Ven el mundo como un teatro. Crean en las fiestas portátiles, acercan los servicios. Poseen un talento natural para encontrar una experiencia en cada cosa. Evitan lo ordinario. Luchan contra la entropía (es una magnitud física que, mediante cálculo, permite determinar la parte de la energía que no puede utilizarse para producir trabajo), y el consumo masivo? Ej. ¿Cuál es la experiencia de llamar a atención al cliente: ordinaria o extraordinaria?

Las experiencias diseñadas no tienen que ser espacialmente caras o complejas. Empezar con pequeños pasos con **pequeñas experiencias**. Cambiar un solo elemento puede suponer una gran diferencia. Ej. Anticongelante envasado con la mezcla de agua, al mismo precio y más rentable. ¿Puede convertirse un consumo en una nueva experiencia?

**Puntos desencadenantes.** Saben cómo centrar la energía. Se pone la meta de mejorar todo lo relacionado con los productos o servicios. A veces con cambiar un punto, resulta ser esencial. Ej. Servicio despertador de los hoteles, no porque se aferren a las tradiciones sino porque programar los despertadores de la habitación es complicado por los elementos superfluos que añaden.

**Combinar elementos.** Ej. En el desayuno queda mucho espacio para la innovación. Los helados como una experiencia observando cómo se preparan de forma experiencial.

**Empaquetar experiencias.** Algunos productos alcanzan la madurez y se relajan. Ej. Pintura con recipientes de plástico, en forma de cubo, fáciles de sujetar, abrir y verter. Las innovaciones suelen producir oleadas, los competidores reaccionan y se ve obligado a responder continuamente. Se producen puntos de experiencia múltiples de innovación.

**Agua de diseño.** Existen cantidad de aguas embotelladas: de lujo, según procedencia mezclada con limón, etc. no parecía que hubiera interés cuando salieron pues la mayoría bebía agua del grifo. Las compañías de bebidas están vendiendo un estado de ánimo y sensibilidad envueltos en diseño, historia y humor. La venta de productos sanos demuestra que resulta atractivo y se convierte en una experiencia.

**Cartografiar el viaje** del cliente que tiene más etapas de las que se podría creer. Igual que un viaje suele comenzar antes y terminar más tarde de lo que se esperaba. Hay pasos iniciales como catalizadores y desencadenante, ej. El coche se ha roto y se plantea comprar otro. El viaje no termina cuando se ha vendido el coche, la asistencia es importante. Hay que entender los pasos del viaje y tener en cuenta el ánimo del cliente en cada etapa.

**Viajes que importan** e incluso pueden ayudar a salvar vidas. Ej. Neveras para transportar órganos para trasplante. Importan tanto el que realiza un cliente a través de un producto o como el que se acerca la oferta al cliente potencial.

**Movilidad en los viajes.** Diseñar experiencias evoluciona de forma constante y recibe influencias de la tecnología y las necesidades humanas cambiantes. En ocasiones hay que llevar el viaje directamente a los clientes. La movilidad funciona como en el caso de llevar el servicio de accidente de tráfico in situ. Puede transformar incluso la industria más ligada a la tradición. Demasiado tiempo en un mismo lugar es malo para la salud de la empresa. Llegar hasta los clientes conduciendo, corriendo o caminando, y equipado con tecnología, información y servicio personalizado.

**El no viaje.** La metáfora del viaje es sugerente para captar una respuesta emocional más amplia e inconsciente sobre el producto pero no creen en un enfoque universal. Ej. Experiencia de compra de los niños en una tienda. Después de una intensa observación, se llegó a la conclusión de que no era necesario intervenir en la infraestructura sino los envoltorios, *merchandising* y adornos. No quedarse en el plan A y estar atentos al proceso. Ej. El factor hamaca que con su sola visión produce relax.

**Autenticidad.** Tienen olfato especial para lo auténtico. Buscan impresiones genuinas e individuos más allá del experto. Ej. Las críticas a los restaurantes la hacían pocas personas. Se dio una crítica auténtica a través de la opinión de miles de voluntarios. Los *reality shows* funcionan muy bien porque transcurren sin guión, parecen auténticos. De otro modo, no se puede falsear la autenticidad ni aparentar una personalidad. En una persona auténtica hay una forma de actuar, hablar y mirar cautivadora. En las empresa representan un estado de ánimo o espíritu. Ej. Virgin es irreverente y divertida, BMW sería en la conducción, IKEA precios asequibles, etc.

Aprovecha todas las fuentes, principalmente de sus experiencias vitales. Ya no se llevan las insignias boy scout pero aparecen unas **insignias al mérito** de personas que creen que ya han conseguido todas las cosas y necesidades de la pirámide de Maslow y ahora están recopilando experiencias. Diversas experiencias para compartir y recordar. Se redefine el poder adquisitivo y se habla más de lo que haces que de lo que tienes. Ej. Peregrinajes, festivales, competiciones, etc.

Coleccionistas de experiencias. Pensar en las experiencia que puede ofrecer y animarles a coleccionarlas. Los diarios de viajes o sellos como en Japón lo convierten en un juego. Ej. Hoteles boutique. Reúne a tus clientes más fieles y ayúdalos a convertirse en expertos de tu producto. Ofrece una recompensa, una insignia.

Arquitectos de lo extraordinario. Recuerda a la organización que el primer paso para ser extraordinario es dejar de ser ordinario. Hay que crear experiencias notables.

## 8 DISEÑADOR DE DECORADOS

Crea un escenario en el que los miembros de los equipos puedan trabajar mejor, transformando los entornos físicos en poderosas herramientas para influir en las conductas y actitudes.

Compañías como Pixar, Google, IDEO...reconocen que los entornos de trabajo adecuados pueden ayudar a crear y sostener una cultura de la creatividad. Cuando un equipo empresarial duplica su rendimiento útil después de reinventar su espacio y un equipo deportivo descubre una renovada capacidad para la victoria en un estadio nuevo, están demostrando el valor del diseñador de decorados. En ocasiones, las organizaciones que aprovechan el poder de este personaje descubren mejoras notables en el rendimiento que hace que todos los cambios merezcan la pena. Otorgar a los empleados más libertad en cuanto a la forma y el carácter de su puesto de trabajo contribuye a reforzar un espacio divertido, acogedor y estimulante.

Lugares donde las ideas toman forma y surgen nuevas oportunidades. Entornos con movimiento y energía y flexibilidad que fomentan la sensación de exuberancia, entusiasmo y creatividad. Conectar espacios y crear puntos de encuentro. Combinar cooperatividad con privacidad. Laboratorio de innovación.

**ACCIONES** que contribuyen a mejorar los espacios de trabajo.

**Espacio interior e insuficiencia sensorial.** Poseen el “factor x” de la empresa, elemento intangible que puede dar un giro a la empresa. Los entornos de trabajo insulsos se han convertido en parte del paisaje empresarial. Hay lugares de trabajo tan anodinos que basta con eliminar alguna norma restrictiva para conseguir una mejora. Sea cual sea tu negocio, tienes que dejar paso a las nuevas ideas y encontrar el modo de convertirlas en realidad. No olvides hacer de la mejora de los espacios una parte de tu fórmula.

**Conectar espacios.** A los diseñadores de espacios les preocupa la intersección entre el espacio y el comportamiento humano, se ocupan en realizar conexiones y de que se lleven a cabo. Algunas preguntas que debiéramos hacernos observando nuestra empresa: ¿Cuenta con muchos pasillos? ¿Podríamos introducir algún cambio sencillo para aumentar la interacción espontánea y la colaboración relajada? ¿Hay algún rincón en el que una mesa de café y una silla podrían generar un punto de encuentro natural?

**Derribar Templos.** Cuando se crean nuevos entornos de trabajo es muy frecuente chocar con algunos egos. La gente con poder generalmente considera las oficinas o los edificios un reflejo de sus propios logros. El orgullo ilimitado no es sano para una organización, transmite el mensaje de que le preocupa más su posición que su proceso o sus clientes. Observa tu oficina y pregúntate si tu espacio transmite los mensajes adecuados: ¿Tu éxito ha dado lugar a un templo de orgullo?, ¿O tu espacio invita a compañeros y a clientes a visitarlo?, ¿Te permite trabajar de manera independiente y generar una colaboración fructífera con los demás?, ¿Qué podrías hacer para convertirlo en un espacio que atraiga ideas?

**No a los espacios muertos.** Casi todas las empresas tienen algún espacio muerto. Aunque el diseño mereciese la pena, cuando la gente se adapta y progresa, ese espacio queda abandonado como un pueblo fantasma. Cabe la posibilidad de renovar esos espacios olvidados implantando alguna actividad de grupo, convirtiéndolos en salas de proyectos o en espacios interactivos, o bien en lugares para colocar información sobre tendencias emergentes interesantes. No es necesario plantear el objetivo esencial y definitivo de estos lugares ignorados. Cuando la gente los descubre, encuentra nuevos usos y gradualmente les da una nueva vida.

**El poder de un lugar.** Si quieres convertir algo en importante, ponlo donde no puedas ignorarlo. Otorga un lugar destacado a las cosas útiles. Hay que recordar que los pequeños cambios en tu espacio, pueden transformar tus conductas. Por lo tanto, pregúntate: ¿Qué puedo trasladar para que cobre más importancia y sea más accesible?

La innovación necesita un lugar donde nacer y crecer. Los primeros pasos son los más complicados y luego funcionará sólo. **Elementos básicos del laboratorio de innovación:**

- ✓ El espacio debe poder acoger a 15 o 20 personas, aunque los equipos de proyectos sean más pequeños.
- ✓ Dedicar espacio a la innovación esfuerzo creativo que subsistan sin traslados ni programaciones.
- ✓ Dejar mucho espacio en las paredes para colocar pizarras, mapas, imágenes y otros elementos inspiradores. La belleza impoluta de un espacio puede convertirse en una barrera para el flujo de ideas.
- ✓ Sitúa el laboratorio en un lugar cómodo para la mayoría de los miembros del equipo. Lo suficientemente lejos para que no se oiga el teléfono del despacho.
- ✓ Fomenta una mentalidad de la abundancia. Dotar de todo tipo de materiales: post-its de tamaños y colores, cintas adhesivas, tijeras, cuchillos, cartulinas, espuma, etc.

**El Diseñador de Sets.** Crea un escenario sobre el cual los miembros del equipo de innovación pueden hacer mejor su trabajo, transformando el ambiente físico en una poderosa herramienta para influenciar el comportamiento y actitudes.

## 9 CUIDADOR

Se anticipan a necesidades d clientes y dispuestos a velar por ellos.\_ Construye una metáfora de un profesional de la salud para cuidar al consumidor de una manera que va más allá de un mero servicio. Un buen cuidador anticipa las necesidades del cliente y está presto para ayudarlo.

Es el fundamento de la innovación humana. Los médicos y enfermeras representan la forma más pura. Los cuidados reales de esto o de madres, hacen que te sientas como el centro del universo. Los mejores rezuman competencia y confianza. Tienen respuestas razonadas para todas las preguntas y ayudan a dispar preocupaciones. Su presencia es muy reconfortante y todos deseamos disponer de un buen cuidador. Practican la empatía por eso son tan populares los entrenadores personales. Se toman la molestia de entender a cada cliente por separado. Pequeñas diferencias te pueden hacer sentir como una unidad de cliente o como especial. Ej. Sala de urgencias. Los pacientes se sienten mejor cuidados cuando se les guía en todo el proceso, creando un mapa sencillo. Se descomponen experiencias complejas en pasos sencillos, simplificando y humanizando los cuidados.

**Gustos personales.** Ej. Comprar una botella de vino puede ser una actividad abrumadora par alguien que no entiende. Se creó una tienda con una división clara de los vinos, desinflando el esnobismo alrededor y ayudando a encontrar los que le puedan gustar.

**Manos lentas, coche rápido.** Podemos obtener información de un servicio en los lugares más insospechados. Las “experiencias al límite”, cuanto más alto es el nivel del servicio, más experto y transparente es el servicio al cliente. Los cuidadores pasan de explicar a mostrar; de servir a ayudar. No tratan de dominar conocimientos sino de compartir puntos de vista W. Churchill: “Siempre esto dispuesto a aprender, aunque no siempre me gusta que me den lecciones”.

**Servicios extraordinarios.** Ej. Una empresa de servicios de lujo buscaba ofrecer algo exclusivo a sus clientes con una combinación de la última tecnología y el mejor servicio para pilotar aviones privados a distancia, transformando un producto en una experiencia.

**Un ajuste perfecto.** Las innovaciones en servicios pueden adoptar todo tipo de formas y tamaños. Muchos creen que su empresa es distinta o que es tradicional, si existe “sequía de ideas”, el cuidador puede aportar mucho. Ej. Zapatería de calzado deportico donde el dependiente conoce a su cliente, su forma del pie y de caminar y hasta dispone de un podólogo. No intenta imponer marcas ni modas, convirtiéndose en una empres próspera creativa.

**Se acercan a los clientes,** los guían y los hacen sentir cómodos. Ej. Pizzería que los anima a explorar nuevos gustos por sí solos alternativas exóticas y **Ofrece a los clientes una red de seguridad** de que si no le gusta puede devolverla. ¿Cómo puedes ofrecer una oportunidad de experimentar en un entorno sin riesgos?

### **Guía del servicio impecable del cuidador:**

- a. Cuida la colección. En la mayoría de categorías los productos y servicios, los clientes se siente abrumados por el exceso de alternativas y la falta de claridad sobre la elección adecuada. Necesitan su experiencia y conocimientos para escoger. Recorta la ofertas para quedarte con o mejor de lo mejor. Proporciona una pequeña selección de opciones y averigua porqué las escoges.
- b. Fomenta la especialización. Como fuente fiable de información y consejo para fidelizar clientes.
- c. Lo pequeño puede ser hermoso. Mantener la intimidad del cliente se traduce en más concentración de personas, anticipación y acción.
- d. Construye relaciones que respeten el concepto de sostenibilidad. Invitar a reciclar.

- e. Invita a “unirse al club”. Los programas de fidelidad son una poderosa herramienta... trátalos bien y deja que sean los embajadores de tu marca.

**Elaborar prototipos de los servicios al cliente.** El elemento humano cobra gran importancia, así como resolver qué funciona y qué no de una amplia variedad de situaciones y localizaciones. La mayoría de las empresas no dispone de un proceso creativo para plantear nuevas ideas, probarlas e implementarlas. Ej. En oficinas bancarias los Tv planos entretenían e informaban a los clientes que esperaban en la cola. ¿Podría funcionar en tu negocio este concepto de servicios del cuidador?

**Efecto timbre** es como ese lapso entre el momento en que pulsamos la puerta y el que se abre. O no se abre. Muchas empresas dejan a los clientes colgados, desinformados e incómodos. El “tiempo de espera” aunque corto puede ser perjudicial. Algunas hacen que los clientes sepan donde están y les dan confianza en el proceso. Ej., alquilar pelis a domicilio. Pueden informar por mail del proceso y no dejar solo al cliente.

**Media, no automáticos.** Los cuidados de alto nivel están inspirados en el contacto humano. Personalizar la experiencia en tomar un café, como hace Starbucks, con una gama de opciones amplia y apetitosa, con interacciones reales y tangibles. Una café servido de forma automatizada resta valor.

**El coste de una sonrisa** es una herramienta muchas veces ignorada. Ej. Cadena hotelera Ritz. No se destaca por su innovación pero prestan mucha atención a las necesidades de sus clientes o no olvidan sonreír. Forma aporte esencial de los procesos de contratación y formación, y de la cultura de la compañía que cree sinceramente en el valor del servicio profesional y agradable que caracteriza al cuidador.

## 10 NARRADOR

Reúne la moral interna y conciencia externa a través de historias convincentes que transmiten valor humano o refuerzan rasgos culturales específicos. **El Contador de historias.** Construye tanto la moral interna como el conocimiento externo a través de una narrativa que comunica un valor humano fundamental o refuerza una cultura específica. Algunas compañías tienen muchas leyendas que ayudan a sus marcas y construye un espíritu de grupo al interior de sus equipos.

*“El universo está hecho de historia no de átomos. Muriel Rukeyser.*

Captan la atención fascinada de la audiencia desde que se explican historias alrededor de un fuego. Las empresas modernas saben cómo explicar una historia. Sus historias sobre una colaboración importante, un producto a un servicio, captan nuestra imaginación. Convencen de un modo que los hechos, informes y tendencias del mercado no consiguen y es porque establecen una conexión emocional. Une al equipo. Tiene mitos y destilan hechos para realizar la realidad y extraer lecciones. Convierten en héroes personas normales.

**Historias atemporales con un objetivo.** La creación y transmisión de mitos forma parte de la naturaleza humana. Las naciones cuentan con ellas y refuerzan el valor cultural. Ej. La historia de Hachiko refuerza la virtud japonesa de la lealtad inquebrantable de un perro hacia su dueño. En Japón tiene una estatua. La doctrina de una compañía ofrece un poderoso medio para comunicar valores y objetivos por muy dispersa y multicultural que sea la empresa. Los comienzos suelen ser una narración inspiradora.

**Historia adecuada en el momento justo.** Denning insta a los líderes empresariales a ser conscientes de la distinción entre los “verdadero” y “auténtico”. Afirma que las corporaciones invierten demasiado tiempo hablando en los límites de la verdad cuando deberían aspirar a permanecer fieles a la autenticidad. La historia se fija cada vez más en los pequeños héroes cotidianos más que los fundadores so protagonistas. Las organizaciones, grandes o pequeñas, recogen constantemente historias sobre el negocio, valores y logros. Las historias míticas perduran porque se convierten en símbolos compartidos. Piensa en los mitos que explicas y busca siempre la autenticidad.



**Explícame una historia.** Muchos comentemos el error de buscar atajos en el proceso de captar historias ajenas. Adoptamos una mentalidad básica y pedimos los datos más importantes, buscando puntos destacados para una presentación, yendo al grano. Hay que salir al mundo real y preguntar a personas interesantes, que pueden ser todas. Tomarse su tiempo para escuchar. Ej. Moribundo y enfermera deprimida. “Está bien, ahora tenemos que hacer una cosa juntos. Usted va a enseñarme a morir, y yo voy a enseñarle a vivir”. Una historia conecta a un tema para unir un grupo que va a trabajar con material humano. Deja que la narración siga su curso, sin ir al grano. Como el agua que fluye, encontrará su propio camino y su ritmo. Y con paciencia, se aprende más de lo imaginable.

**Inventar una nueva historia.** No basta con inventar nuevos conceptos. En ocasiones hay que idear una manera de explicar la historia. Un informe puede ser como una revista: estilo de artículo comunicativo, familiar e informal. Un diseño atractivo en el que destacan las fotografías y la distribución por encima del texto. Ej. Marca de coche que quiere dirigirse al público femenino. Además de la predilección de las mujeres por los descapotables, una observación profunda ofreció más factores. Se presentó la idea en un corto video online, explicando una historia. El medio de presentación es importante tenerlo en cuenta.

**No te saltes ese publlirreportaje.** Algunas historias funcionan mejor si causan impacto. Los publlirreportajes tienen una fama dudosa. En un vídeo de empresa, a los 3 minutos todavía está mostrando los metros de la empresa, es plano, provoca dudas y entorpece la visión de los objetivos. El publlirreportaje explica una historia que va acumulando tensión dramática. Con una buena historia que contar y el tiempo limitado, esta opción aporta nueva energía a las historias.

**Más allá de la galleta de la suerte.** Las grandes historias funcionan a cualquier tamaño y formato. Ej. La galleta de la suerte. Son un 10% galleta y un 90% experiencia compartida, es sencillo y divertido. El fenómeno puede aplicarse a otros campos y explicarse historia en otro tipo de soporte como en tapón de refrescos.

#### **Siete razones para explicar historias.**

1. Las narraciones fomentan la credibilidad. Sobre investigaciones de campo durante la primera reunión con un cliente. La inmediatez de la narrativa, la pasión y una perspectiva nueva exigen respeto.
2. Desencadenan emociones poderosas y fomentan la unión del equipo. Desencadenan respuestas emocionales que suelen ir acompañadas de puntos de vista interesantes. Se pide al cliente que explique historias sobre sus experiencias con servicios. Sonreír y asentir hace más fuerte al equipo y centrado.
3. Las historias dan “permiso” para explorar temas controvertidos o incómodos. Traer un objeto que guste mucho y explicar algo sobre él, hace que la historia fluya más.
4. Influyen en el punto de vista del grupo. Los datos por sí solos no aportan dirección ni inspiración. Una historia convincente puede ser la parábola para crear una perspectiva de grupo. Forma parte de muchos líderes.
5. Crean héroes. Historia de personas reales ponen rostro y nombre a los objetivos del diseño de un proyecto. Se crea una mezcla que recoge la mayor parte de nuestros objetivos en un personaje de ficción. Nos dan un héroe, alguien por quien innovar.
6. Nos aportan un vocabulario para la innovación. Se salpica de nuevas palabras que proporcionan nuevos marcos para la innovación. Son “individuos con forma de T” que utilizan un “pensamiento de diseño” para desarrollar innovaciones en “fase cero” de un proyecto de “pensar para construir”.
7. Ayudan a poner orden en el caos. Las buenas narraciones prescinden del desorden. Una forma protectora de desorden de déficit de atención que permite pasar de un tema a otro. Explicar una historia es una forma de construir una relación, tanto en la vida como en los negocios.

**Visitas con historia.** Una de las mejores oportunidades está alrededor. El espacio físico tiene un potencial de comunicar historia importante de un modo que un PowerPoint no puede igualar. Ej. Visita a las instalaciones de IDEO. Se convierte en una nueva historia con cada visita. No sólo muestra los logros de la empresa, sino que,

puede enriquecer su cultura narrativa y subir la moral de su equipo. No existen sustitutos para una experiencia de primera mano. Las paradas durante las visitas puedan dar pie a grandes historias, salpica el espacio de oportunidades para ver objetos y hablar sobre ellos. Cuando se construye un escenario se necesitan personas con talento y entusiasmo para organizar la visita. Otorga al narrador libertad para dar forma a su propia visita. Toca un acorde emocional porque las historias forman parte de nuestro legado personal y son la esencia para la autenticidad.

## MEZCLA

El poder de actuación de los personajes es considerable y supone beneficios culturales y económicos a la empresa. La compensación se produce cuando se reúnen varios roles y se mezclan en un equipo multidisciplinar. Se consigue que todos los roles rinden al máximo y genera una fuerza positiva para la innovación. El éxito no depende de que los integrantes sean los mejores en todo. El objetivo consiste en lograr la verdadera excelencia en pocos campos y fuerza en muchos.

**Ganar en innovación.** Siempre se ha considerado el esfuerzo y trabajo duro como elementos integrantes del proceso de creatividad. Trabajar para la innovación se parece a una **prueba atlética y sus principios** pueden aplicarse al mundo de la empresa:

1. Estirar para gran fuerza. La flexibilidad es más importante que el tamaño y el poder. El interpolizador y el experimentador contribuyen a una organización ágil y fresca. La flexibilidad es la nueva fuerza.
2. Recorrer distancias. La innovación no es solo un programa. Es un modo de vida, como el estilo de vida sano. No es suficiente un departamento de márketing, RRHH o I+D. el espíritu de la innovación debe penetrar en toda la empresa.
3. Nunca te rindas. El saltador de obstáculos sabe que tiene que superar dificultades aunque no sean visibles. El director sabe que es mejor un flujo regular de ideas que una entusiasta y abandona. El colaborador multiplica las reservas de energía y compartiendo la carga. Todos defienden la persistencia durante el proceso de aprendizaje continuo.
4. Recurre al juego mental. La parte mental es muy importante para el espíritu competitivo, sobre todo cuando aparece la fatiga y frustración. Todos los personajes necesitan resistencia mental para seguir adelante cuando el sentido común dice que es el momento de parar. Los innovadores tienen el sentido poco común de perseguir ideas cuando otros las abandonan.
5. Felicita a los entrenadores. hay que buscar un buen entrenador que alimente al antropólogo, colaborador y narrador que llevas dentro.

Una mezcla rica en personajes y personalidades es mejor que una estrella. Hay que observar bien la composición de tu equipo.

**Poner los personajes en contexto.** El libro espera crear muchas conversaciones y efecto dominó. No se sustituyen roles y títulos existentes u otros que se puedan poner pero eso no es importante. Las etiquetas van a desaparecer. Ninguna función niega las demás y son intercambiables. Es posible y debe mezclar el papel tradicional de disciplina con un personaje innovador. El futuro pertenece a las personas con forma de T. cuanto más amplios sean sus talentos, más radicará su habilidad en las superposiciones de disciplinas.. No son necesarios los 10 personajes en cada momento. La analogía de la caja de herramientas cuadra en que se llevan todas aunque no se necesitan todas a la vez.

Encuentra nuevos caminos de aprendizaje con el Antropólogo, Experimentador e Interpolizador. Organiza la innovación con el Saltador de obstáculos, Colaborador y Director. Pide al Diseñador de decorados que te ayude a construir el escenario y reúne al Arquitecto de experiencias, Cuidador y Narrador para sorprender al público. La innovación da la vuelta a la empresa y se convierte en un modo de vida. Es divertida y estimulante. Funciona.