

Inspiración a la carta

TIM BROWN, LÍDER DE IDEO, REVELA LAS LECCIONES APRENDIDAS EN UNA COMPAÑÍA CUYA MISIÓN CENTRAL ES DISEÑAR PRODUCTOS Y EXPERIENCIAS INNOVADORAS PARA ORGANIZACIONES DE TODO TIPO.

Entrevista de Lenny T. Mendonca y Hayagreeva Rao

Muchas empresas se definen como innovadoras, pero pocas pueden decir que la innovación es su razón de ser. Una de esas máquinas de innovación es IDEO, diseñadora de productos, servicios y experiencias que van desde el primer mouse de Apple hasta el desarrollo de una infraestructura tecnológica centrada en el cliente para la tienda Prada en Nueva York, pasando por el modelo de atención médica de SSM DePaul Health Center, de St. Louis, Missouri.

El foco implacable de IDEO la convierte en una escala obligada para los ejecutivos que buscan ideas en materia de innovación. La enorme experiencia de la compañía en ayudar a otras empresas, organizaciones sin fines de lucro y dependencias guber-

namentales, le brinda perspectivas valiosas sobre lo que diferencia a los esfuerzos exitosos de los que no llegan a buen puerto cuando de innovación se trata. Sin embargo, tal como Tim Brown se apresura a señalar, lo que funciona en IDEO no necesariamente funciona en todos lados.

Brown trabaja en IDEO desde su fundación, en 1991, cuando tres reconocidas empresas de diseño se unieron para darle vida. Durante sus años como director de la sede europea y como líder de la oficina de San Francisco, Brown defendió el desarrollo de ideas mediante la acción —observar a los clientes, hacer prototipos, probar, depurar—, en vez de seguir el camino más convencional del pensamiento abstracto.

En esta entrevista, Tim Brown ofrece su visión sobre la innovación en IDEO y otras organizaciones. No pone el énfasis en la filosofía del diseño, sino en el papel de los líderes a la hora de estimular la creatividad, en las barreras que suelen frenarla y en los incentivos que realmente ayudan a generar nuevas ideas. También habla de las oportu-

nidades para innovar en los servicios públicos y de la promesa del contenido online generado por el usuario.

Usted escribió y habló mucho sobre la filosofía del diseño de IDEO, y de su potencial relevancia para las empresas. ¿Qué lecciones puede ofrecer a otras organizaciones?

Siempre me pongo un poco nervioso cuando tengo que hablar sobre la innovación en otras organizaciones, en especial porque en IDEO hay algo que es único: todo lo que hacemos es tratar de generar nuevas ideas y llevarlas al mundo. No tenemos que hacer otra cosa, más allá de dirigir nuestra pequeña firma. Precisamente por no tener que focalizarnos en innumerables elementos, nos dedicamos por completo a la experimentación, a explorar ideas por el solo hecho de hacerlo, y a poner a trabajar juntas a personas muy disímiles.

Una de las cosas que observé es que si apuntamos demasiado a que nuestros proyectos cumplan el cronograma y se ajusten al presupuesto —las reglas para manejar nuestro negocio—,

Lenny Mendonca es director de la oficina de McKinsey en San Francisco. Hayagreeva Rao es profesor de Conducta Organizacional de la Escuela de Negocios para Graduados de Stanford.

Innovador de raza

Oriundo de Preston, Inglaterra, **TIM BROWN** (47) es presidente y CEO de IDEO desde el año 2000. Previamente fue director de IDEO Europa (1995-2000), y director de la sede corporativa de la firma en San Francisco (1992-1995). Su historia en la compañía se remonta a los inicios: en el '87 ingresó como diseñador a ID TWO, una de las tres empresas que se fusionaron para crear IDEO en 1991.

Brown es miembro del Consejo de Administración del California College of Arts y miembro del Consejo Asesor de Acumen Fund, un emprendimiento global sin fines de lucro destinado a mejorar la vida de los pobres. En 2004 recibió el Doctorado Honorario en Ciencias del Art Center College of Design de Pasadena, California.

Diseñador industrial graduado en la Universidad de Northumbria, en el Reino Unido, desde 2005 es profesor invitado de Diseño en esa casa de altos estudios.



las ideas que generamos no son tan buenas. Entonces hablamos de administrar las tensiones. En un extremo del espectro está dirigir bien nuestro negocio y, en el otro, tener la cultura más creativa que podamos. Ambos extremos son necesarios. No basta elegir un punto del espectro. Hay que moverse todo el tiempo. A mí no me preocupa hacerlo, pero hay gente a la que esto la vuelve completamente loca.

Cabe suponer que esas tensiones existen también en las empresas que tratan de innovar. ¿Hay métodos que pueden ayudar a resolverlas?

Si bien las empresas quieren que todos piensen en la innovación todo el tiempo, la realidad es que cada uno tiene un papel que cumplir. Por eso la innovación no es una actividad continua; es una actividad basada en proyectos. Si no existe un proceso para elegir proyectos, para ponerlos en marcha, desarrollarlos y terminarlos, es difícil ser bueno a la hora de innovar. Los proyectos necesitan alguna forma: les ponemos un nombre determinado, los dirigimos de una cierta manera y los financiamos de algún modo. Esto parece simple pero, en realidad, un buen proceso para poner en marcha los proyectos, y terminarlos, no suele ser algo tan obvio para las compañías.

¿Cuál es el papel de los líderes a la hora de estimular la creatividad y la innovación?

En las organizaciones donde los líderes senior se comprometen a fondo con la innovación, la diferencia se nota. No me refiero a que se ponen al frente de los proyectos ni a que ellos mismos cumplen el papel de innovadores, sino a que se comprometen, por ejemplo, participando de manera activa en la revisión

“A menudo, el papel de los líderes consiste en defender las nuevas ideas hasta que desembarcan en el mercado y pueden andar por sí solas.”

de los proyectos de innovación en marcha en diversos niveles de la organización, con el objetivo de darle permiso a la gente para que asuma riesgos. O desempeñando un papel clave a la hora de decidir quién hace la innovación, o asegurándose de que los líderes de los proyectos elijan a personas que se sienten naturalmente cómodas asumiendo riesgos.

En algunos casos, liderar la innovación significa defender las ideas cuando llega el momento de convencer a toda la empresa. Muchas ideas del

ecosistema de la innovación se extinguen dentro de la compañía, mucho antes de llegar al mercado. Los anticuerpos que las organizaciones producen de manera natural para luchar contra las nuevas ideas ganan la batalla. A menudo, el papel de los líderes es defender esas ideas hasta que desembarcan en el mercado y pueden andar por sí solas.

¿Qué se interpone en el camino de la innovación?

La principal barrera es tratar de conocer la respuesta desde el principio. Suele manifestarse como un deseo de tener pruebas de que una idea vale la pena antes de poner en marcha el proyecto: “Demuéstreme que será un negocio”. Es entendible, por supuesto, porque es un intento de mitigar el riesgo. Pero querer saber si se tiene la idea correcta antes de empezar a explorarla suele destruir la innovación.

Ahora, si alguien pretende innovar de manera gradual, con productos que conoce bien, entonces es razonable disponer de cálculos estimados de futuros ingresos, costos y, sobre todo, rápido retorno de la inversión; en otras palabras, sólidos argumentos que justifiquen el negocio. Pero no ocurre lo mismo si la ambición es “crear el próximo iPod”. Steve Jobs no sabía cuál sería el impacto económico

del iPod en el negocio de Apple antes de empezar a desarrollar el proyecto.

El proceso de innovación incluye una serie de actividades divergentes y luego otra serie de actividades convergentes; un concepto muy simple, pero difícil de entender para muchos líderes acostumbrados a administrar procesos eficientes en sus empresas. Y cuando hablo de “divergencia” me refiero a la disposición a explorar



Un triciclo diseñado por IDEO que transporta, filtra y almacena agua.



Lomak, el revolucionario sistema láser de mouse y teclado.

cuerda al año 1985, en los albores de la autoedición, cuando aparecían por todas partes esos espantosos gráficos impresos con láser. En la siguiente década, el diseño gráfico explotó porque fue accesible para mucha más gente. Me parece que lo mismo ocurrirá con los medios, las películas y la música. Y también pasará en otras áreas —como el diseño de productos, los dispositivos de software como las aplicaciones iTunes y los videojuegos—, a medida que más personas trabajen online y usen herramientas de diseño asistidas por computadora y otros instrumentos de programación.

Hoy en día, sin embargo, no es fácil para muchos usuarios desarrollar cualquier tipo de idea. Por eso creo que, en el futuro, uno de los factores de la competitividad de las naciones será la capacidad de la población para generar y desarrollar ideas. Antes era imposible lograr que toda esa gente incidiera en la innovación. Pero, en el futuro, vamos a poder hacer exactamente eso. Las naciones descubrirán que la innovación da frutos. Los países escandinavos, por ejemplo, están invirtiendo mucho dinero en educación para que sus habitantes sean más creativos.

Hasta ahora no hablamos de los incentivos. ¿Cuál es su rol en la creación de una cultura en la que florece la innovación?

Las personas quieren hacer cosas que dejen una marca en el mundo, quieren ser creativas. Se trata de un rasgo básico de la naturaleza humana. Por lo tanto, darles la posibilidad de hacer cosas que tengan un impacto en el mundo es intrínsecamente motivador. Una y otra vez escucho decir a la gente que proporcionarle al mundo algo que no existía fue una experiencia que les cambió la vida.

Esto significa que, si una organización quiere ser efectiva en términos de innovación —es decir, motivar a sus empleados para que sean innovadores—, debe estar preparada para medirse en función de la huella que

deja en el mundo, y no sólo en términos de ventas o márgenes de ganancias, aunque, por supuesto, son factores importantes.

Algunas ocupaciones tienen una ventaja por cuanto es posible ver el impacto que generan. Es maravilloso trabajar con médicos y enfermeras, por ejemplo, porque tienen ese deseo inherente de lograr un impacto positivo en la salud de sus pacientes. Cualquier cosa que se interponga —como la excesiva burocracia— los frustra; pero si uno les da la oportunidad de resolver problemas, los atacan con gran decisión.

En última instancia, todas las empresas existen para hacer cumplir algún tipo de propósito humano. Si no podemos definir lo que hacemos en términos de la huella que dejaremos en el mundo, tampoco vamos a tener un negocio eficiente.

Si traducir la innovación en impacto es esencial para motivar a las personas, ¿cómo se concreta esto en la práctica, tanto para la organización como para los individuos, de manera tal que les interese?

En IDEO tratamos de hacerlo en tres niveles. Todos tienen un portafolio de las cosas que hacen. Ahora estamos lanzando una plataforma de software para compartir conocimiento. Cada empleado tiene una página en ella, que es, básicamente, su portafolio personal. Y uno de los aspectos importantes es el impacto que el trabajo realizado tiene en sus colegas, en sus equipos de trabajo o en el mundo exterior.

Además, siempre alentamos a los equipos de proyecto a que, una vez finalizado, compartan el impacto que han generado. Ese impacto puede adoptar la forma de una nueva metodología o estar relacionado con los resultados del proyecto en sí.

A escala organizacional, estamos analizando de una manera más minuciosa que hace 10 años el impacto social de las cosas que hacemos. Tratamos de medir cuántos de nuestros proyectos

“Si una empresa no puede definir lo que hace en términos de la huella que dejará en el mundo, tampoco tendrá un negocio eficiente.”

tienen que ver con cuestiones que nos importan, como la sustentabilidad, la atención médica y el trabajo con impacto social. Dicho sea de paso, definimos a este tipo de trabajo como el que apunta a beneficiar a quienes están en situaciones socialmente desventajosas, ya sea en economías desarrolladas (en temas como la vivienda y la educación) o en economías en desarrollo (en temas como la agricultura “minifundista”, la erradicación de enfermedades y el acceso a los servicios de salud). Intentamos medir todo esto para poder inclinar la balanza hacia el trabajo con fines sociales.

¿Y por qué lo hacen?

La gente quiere trabajar en aquellas cosas en las que cree. Esto no significa, por supuesto, que todos los proyectos que encaramos pertenezcan al ámbito del impacto social. No obstante, el hecho de que la gente quiera trabajar en un proyecto determinado, para nosotros nunca ha sido más importante que ahora.

¿Cuáles son los temas sociales en los que usted cree que la innovación puede incidir radicalmente?

Hoy en día, una de las áreas que más me entusiasma es mejorar la calidad lamentable de los servicios públicos que tanta gente padece, tanto en los Estados Unidos como en muchos otros países. La educación, el cuidado

de la salud, la manera de interactuar con el gobierno también son rubros críticos. Las empresas de servicios con fines de lucro no siempre prestan suficiente atención a la innovación, pero son excelentes si se las compara con los organismos de servicios gubernamentales.

Por ejemplo, ¿cómo facilitamos la educación temprana de los niños mediante servicios de apoyo a los maestros para que éstos puedan comunicarse con los padres de manera más efectiva? ¿Cómo hacemos para que los controles de seguridad en los aeropuertos sean una mejor experiencia para la gente? Si podemos hacer más agradable la experiencia general de viajar, las personas atravesarán esos controles sin tanta tensión, y quizá hasta sea posible detectar a quienes realmente están tensos y son peligrosos. Hay un millón de cosas diferentes en las que el diseño y la innovación centrados en las personas podrían hacer la diferencia.

Parecen estar surgiendo nuevas coaliciones dispuestas a encarar algunos de estos problemas. Y eso es algo que me alegra mucho. Las fundaciones y las empresas están jugando roles inéditos en los servicios públicos. Creo que estamos frente a una doble oportunidad: mejorar la experiencia de vida de mucha, mucha gente, y al mismo tiempo generar un gran beneficio económico. Si no cambiamos de forma radical la manera de brindar atención médica, por ejemplo, muy pronto resultará inaccesible. La oportunidad de ayudar a resolver muchos de estos problemas es, justamente, lo que más me entusiasma. ●

© Gestión/
The McKinsey Quarterly

Este artículo fue originalmente publicado en *The McKinsey Quarterly*, noviembre 2008 y puede ser ubicado también en: www.mckinseyquarterly.com. © 2008 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados. Reproducido con autorización.

cosas que parecen estar muy lejos del lugar en el que uno cree que se encuentra hoy el negocio. La incomodidad que sienten muchos líderes a la hora de innovar tiene que ver, precisamente, con la divergencia. Creen que las ideas siempre serán divergentes, y que nunca van a poder converger en algo que tenga sentido para el negocio. A mi juicio, ésa es la razón por la que algunos líderes tienen problemas con sus unidades de innovación internas: sienten que esas unidades son interminablemente divergentes. Pero si reconocen que la convergencia sigue a la divergencia, y que es difícil converger sin haber explorado primero las divergencias, es muy probable que se sientan más cómodos.

¿Qué papel juega el contenido online generado por el usuario —que suele parecer bastante divergente— en el estímulo de la innovación?

Para innovar es mejor tener un gran ecosistema porque aumenta la cantidad de ideas, y también las probabilidades de que sean mejores. A igualdad de las demás condiciones, cuanta más gente intervenga, mejor

será para la innovación. Por eso no cabe duda de que el contenido generado por el usuario juega un rol clave.

Sin embargo, creo que todavía es demasiado pronto. Todo esto me re-

“El proceso de innovación incluye una serie de actividades divergentes, y luego otra serie de actividades convergentes. Un concepto simple, pero difícil de entender por muchos líderes.”