

JEFF H. DYER
HAL B. GREGERSEN
CLAYTON M. CHRISTENSEN
Ganador del Thinkers50 Innovation Award 2011

EL ADN DEL INNO VA DOR

Claves para
dominar las
cinco habilidades
que necesitan
los innovadores

DEUSTO

El ADN del innovador *Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton M. Christensen*

Claves para dominar las 5 habilidades que necesitan los innovadores

Introducción

La innovación es la savia de nuestra economía global y una prioridad estratégica para casi todos los directivos de las empresas. El poder de las ideas innovadoras para revolucionar la industria y generar riqueza ha sido una constante en la economía: el iPod de Apple; el Walkman de Sony, el café y la atmósfera de los Starbucks que han desbancado las cafeterías tradicionales; el Skype que utiliza la estrategia "es gratis" para derrocar a compañías como AT&T, etc. En todos estos casos, las ideas creativas de empresarios innovadores generaron poderosas ventajas competitivas y una tremenda riqueza para la compañía pionera. La pregunta del millón es la siguiente: ¿cómo lo hicieron?

Y la pregunta de los diez millones: ¿cómo podríamos hacerlo nosotros?

El ADN del innovador es el libro que aborda estas cuestiones fundamentales y otras muchas. Es el resultado de un estudio conjunto que realizaron sus autores durante ocho años y que nos brinda una mayor comprensión sobre los innovadores disruptivos, quiénes son y el tipo de compañías que crean.

Sus historias son a la vez seductoras e intuitivas, y sorprendentemente similares. De ellas emergen sistemáticamente los mismos patrones de actuación. Los empresarios y directivos innovadores se comportan de un modo similar cuando descubren ideas pioneras. Todos cuentan con cinco habilidades fundamentales que componen lo que los autores llaman "el ADN del innovador": los innovadores "piensan diferente". Sus mentes destacan por asociar ideas que, a priori, no guardan relación para producir ideas originales. También "actúan diferente": todos son grandes interrogadores que a menudo plantean preguntas que ponen en tela de juicio el statu quo imperante. Algunos observan el mundo con una agudeza fuera de lo común.

Otros trabajan en colaboración con las personas más diversas que se pueden encontrar en la faz de la tierra. Otros, sin embargo, colocan la experimentación en el centro de su actividad innovadora. Cuando se mezclan de manera sistemática, estas acciones —preguntar, observar, colaborar y experimentar— desencadenan el pensamiento asociativo que engendra nuevos negocios, productos, servicios o procesos. Esto nos dice que la creatividad no es solo un atributo genético y tampoco una mera habilidad cognitiva. Las ideas creativas parten de habilidades conductuales que también nosotros podemos adquirir para catalizar ideas innovadoras en nosotros y en los demás.

Habilidad de descubrimiento 1: asociación

Los innovadores piensan diferente porque relacionan lo que aparentemente no está relacionado. La asociación —o la habilidad para hacer conexiones inesperadas entre distintas áreas de conocimiento, distintos sectores industriales e incluso geografías— es una habilidad que suele darse por sentada entre los innovadores.

Los líderes innovadores de conocidas compañías como Apple, Amazon y Virgin hacen una polinización cruzada de ideas en sus cabezas y en las de los demás. Conectan alocadamente ideas, objetos, servicios, tecnologías y servicios y disciplinas radicalmente diferentes para crear nuevas e inusuales innovaciones. Las personas creativas son capaces de conectar sus experiencias pasadas y de sintetizarlas creando otras nuevas. Esta habilidad de asociación está en el núcleo del ADN del innovador.

¿Cómo funciona la asociación? Para entender mejor cómo funciona la asociación y por qué algunas personas sobresalen en esta actividad más que otras, es importante comprender cómo funciona el cerebro.

El cerebro no almacena la información alfabéticamente como si fuera un diccionario, con la palabra *teatro* bajo la letra T, por ejemplo. En su lugar, además de asociar la palabra *teatro* con la letra T, el cerebro crea tantas asociaciones como el conocimiento que tenga almacenado. Algunas asociaciones con la palabra teatro parecen lógicas, como *Broadway* o *intermedio*, mientras que otras pueden ser menos obvias, como *besar* o *ansiedad* (tal vez debido a una decepcionante obra de teatro que protagonizamos en el instituto). Cuanto más diversos sean los conocimientos del cerebro, más conexiones podrá hacer cuando reciba nueva información, que desencadenará asociaciones que conducirán a nuevas ideas. Dichas asociaciones son herramientas creativas importantísimas que nos ayudan a generar una visión estratégica.

Cuando el cerebro absorbe activamente nuevos conocimientos y se afana en sintetizarlos, es más probable que desencadene conexiones entre ideas. En consecuencia, la asociación también puede desarrollarse a través de la práctica activa del cuestionamiento, la observación, la creación de redes y la experimentación.

Lo mejor para saber quién tiene excelentes habilidades asociativas es fijarse en la frecuencia con que las personas se involucran en las demás habilidades de descubrimiento ya mencionadas. Por ejemplo, Marc Benioff, fundador de la compañía de *software* Salesforce.com concibió la idea inicial de Chatter, una nueva aplicación del *software* social a la que llaman el "Facebook para las

empresas" cuando se preguntó: "¿Por qué no es todo el software empresarial como Facebook o Twitter?". El fundador de RIM, Michael Lazaridis, tuvo la idea de la BlackBerry en una conferencia, mientras escuchaba la charla de un ponente que hablaba sobre tendencias de futuro en la transferencia de datos sin cable. Howard Schultz, fundador de Starbucks, concibió su idea mientras observaba las cafeterías en Italia. Los innovadores disruptivos brillan en la asociación cuando cruzan activamente todo tipo de fronteras (geográficas, industriales, empresariales, profesionales disciplinares y demás) y se involucran en las demás habilidades del ADN del innovador.

Los factores que influyen en la dinámica de las asociaciones. Hay una serie de factores que describen la dinámica del pensamiento de los innovadores disruptivos. La creación de combinaciones extrañas, hacer *zoom* dentro y fuera, o el pensamiento Lego les permiten a estas personas conectar los puntos a través de experiencias diversas y, en última instancia, ofrecer nuevas ideas de negocio disruptivo.

Crear combinaciones extrañas. Con frecuencia, los innovadores intentan reunir ideas en apariencia inconexas para formar combinaciones sorprendentemente exitosas. Se preguntan continuamente "¿Qué pasaría si combinamos esto con eso, o esto con esto y eso con aquello?". Piensan diferente uniendo sin temor combinaciones de ideas poco comunes.

A veces los líderes más innovadores del mundo capturan lo que parecen asociaciones fugaces entre ideas y conocimientos, mezclando y combinando conceptos radicalmente diferentes. Al hacerlo, producen esporádicas ideas extravagantes que pueden ser catalizadoras de innovadoras ideas de negocio. El cofundador de Google, Larry Page conectó dos ideas aparentemente sin relación, las citas académicas con la búsqueda, para lanzar Google. Como estudiante de doctorado en Stanford, Page sabía que los diarios académicos y las editoriales clasificaban a los alumnos en función del número acumulado de menciones que cada alumno obtenía al año. Se dio cuenta de que Google podía clasificar páginas web del mismo modo que las menciones académicas clasificaban a los alumnos; así las páginas web con mayor número de vínculos tendrían más menciones. Esta asociación permitió a Page lanzar un buscador mucho más eficaz en la generación de resultados de

búsqueda.

Acercarse y alejarse de la imagen. Los empresarios innovadores a menudo muestran la capacidad de hacer dos cosas a la vez: se sumergen profundamente en los detalles para entender los sutiles matices de la experiencia particular del cliente, y vuelan alto para ver como los detalles encajan en la visión global. La síntesis de estas dos perspectivas a menudo desencadena sorprendentes asociaciones.

Steve Jobs dominaba la técnica del alejamiento y acercamiento para crear excelentes y, a menudo, revolucionarios productos. En cierto momento, cuando diseñaba el primer ordenador Mac, su equipo trataba de conseguir sin éxito el perfecto acabado en plástico. Jobs desbloqueó el punto muerto visitando unos almacenes donde descubrió un procesador de alimentos de la marca Cuisinart, que estaba elaborado en un plástico con las propiedades necesarias para producir una excelente carcasa para el primer Mac.

Jobs era también hábil en alejarse de la imagen para detectar intersecciones inesperadas a través de distintos sectores. Por ejemplo, fruto de la compra y posterior dirección de Pixar durante más de una década, adquirió una perspectiva sobre toda la industria de los medios bastante diferente a la acumulada anteriormente en la industria informática. Este conocimiento y experiencia le ayudarían más tarde a crear una solución viable a la distribución de música a través de Internet.

Pensamiento Lego. Si los innovadores tienen algo en común es que a todos les encanta coleccionar ideas, como los niños coleccionan Legos. Recopilar multitud de ideas de gran número de fuentes diferentes genera el mejor de los mundos de la innovación.

A modo de ejemplo, pensemos en un niño que esté jugando con una serie de piezas de Lego. Cuantos más tipos de piezas utilice el niño para construir la estructura, mayor será su invención. Las estructuras más innovadoras serán fruto de la combinación de una extensa variedad de Legos existentes, de modo que, a medida que el niño vaya adquiriendo distintas series de Lego (por ejemplo, combinando la serie de Bob Esponja con la de *La guerra de las galaxias*), este tendrá mejores ideas para construir nuevas

estructuras. Del mismo modo, cuanto más conocimiento, experiencia o ideas de las disciplinas más variadas añadamos a nuestra reserva global de ideas, mayor será la diversidad de ideas que podamos construir.

Consejos para desarrollar habilidades de asociación:

Consejo 1: forzar nuevas asociaciones. Los innovadores practican a veces la asociación forzada o la combinación de cosas que nunca se combinarían de un modo natural. Por ejemplo, podemos forzar la combinación de un microondas y un lavavajillas para obtener un producto que utilice tecnología de calor para limpiar y desinfectar los platos suprimiendo por completo el agua. La compañía de electrodomésticos EdgeStar produjo un lavavajillas-encimera, mientras KitchenAid eligió la opción de un lavavajillas integrado en el fregadero. Ambos tienen el tamaño de un microondas, usan cantidades limitadas de agua y lavan mucho más rápido que un aparato de dimensiones normales.

Consejo 2: adoptar el rol de una empresa diferente. Conviene seguir el ejemplo de TBWA, empresa que a menudo designa un día concreto como "día de la disrupción" para hallar nuevas ideas. Tras definir una cuestión estratégica clave o un desafío, el personal de TBWA arrastra grandes cajas llenas de sombreros, camisas y otros artículos de algunas de las empresas más innovadoras del mundo, como Apple y Virgin. Se ponen la ropa y adoptan el rol de alguno de los miembros de esas compañías para encarar su problema desde una perspectiva totalmente diferente.

Consejo 3: crear metáforas. Hay que involucrarse en actividades que susciten analogías o metáforas relacionadas con los productos o servicios de nuestra empresa, ya que cada analogía tiene el potencial para que veamos las cosas desde una perspectiva poco común. Para ilustrar esto, recordemos el ejemplo de TiVo, que ha cambiado el modo de ver la televisión haciéndolo como una revista: podemos empezar y parar cuando queramos, saltarnos los anuncios, etc.

Consejo 4: construir nuestra propia caja de curiosidades. La innovadora firma multinacional de diseño IDEO invierte jornadas enteras de sus empleados en encontrar nuevas cosas para su caja tecnológica (cada caja tiene cientos de aparatos de alta tecnología, juguetes inteligentes y una gran variedad de artilugios) cuando

organizan sus tormentas de ideas, porque las cosas extrañas e inusuales a menudo desencadenan nuevas asociaciones.

Consejo 5: aplicar la técnica SCAMPER. SCAMPER es el acrónimo acuñado por Alex Osborn y Bob Eberle con el fin de evocar la creatividad: Sustituye, Combina, Adapta, Amplía, Minimiza, Modifica, Persigue otros usos, Elimina, Reorganiza y Revierte. Podemos utilizar cualquiera o todos estos conceptos para repensar el problema o la oportunidad que se nos presenta.

Habilidad de descubrimiento 2: cuestionamiento

Los innovadores disruptivos desarrollan su trabajo haciendo preguntas que invitan a la reflexión. El cuestionamiento es el catalizador creativo para otros comportamientos de descubrimiento: la observación, la creación de redes y la experimentación. Los innovadores hacen cientos de preguntas para entender mejor qué es una cosa y lo que podría ser. Ignoran las preguntas prudentes y optan por preguntas disparatadas que desafían el statu quo y que a menudo cuestionan el poder establecido con una intensidad y frecuencia poco habituales.

Cómo formular preguntas disruptivas. Las preguntas que se hacen los innovadores disruptivos no solo son numerosas, sino que también responden a un patrón común: inician la exploración con *aquello que existe* en la actualidad para luego dedicarse a una búsqueda igualmente exhaustiva de *lo que podría ser*. Para subvertir y desbaratar el territorio, los innovadores "perforan" el statu quo preguntándose por qué, por qué no y qué pasaría si..., para descubrir soluciones sorprendentes y aparentemente ilógicas.

Describir el territorio. Los innovadores desafían de manera sistemática los mapas mentales que se hacen del territorio (ya sean productos, servicios, procesos, geografías o modelos de negocio). Confían intuitivamente en una rica variedad de preguntas para desarrollar una comprensión profunda acerca de cómo son las cosas en realidad antes de investigar a fondo cómo podrían ser.

Táctica 1. Formular preguntas del tipo "¿qué es?". Los innovadores disruptivos suscitan una gran variedad de preguntas

"¿qué es?" para poner de manifiesto inesperadas sutilezas. Por ejemplo, Scott Cook, de Intuit, lo pone en práctica haciendo preguntas clave como "¿Dónde está el problema real?", "¿Qué intenta conseguir la persona?", "¿Qué es lo más importante?" y, en última instancia, "¿Cuál es verdadero punto débil?". Los innovadores como Cook saben que sus preguntas funcionan cuando desvelan lo que hay y consiguen empatizar con los sentimientos que suscita. Dicha comprensión empática nos permite analizar mejor las causas y posibles consecuencias mediante la formulación de preguntas causales y condicionales: ¿cuál es la causa?, ¿qué pasaría si...?

Táctica 2. Formular preguntas como "¿cuál es la causa?". El siguiente paso para comprender la realidad de las cosas es formular preguntas causales que nos permitan percibir por qué las cosas son como son. Para ilustrar esto, tenemos el caso de un inventor que presentó un juego de cartas de quince minutos de duración a Mike Collins, director de Big Idea Group (una compañía que encuentra ideas para nuevos productos a través de una red de inventores), para que este y su equipo evaluaran su potencial de desarrollo y distribución. Al verlo, Collins vio que el juego no encajaba en el competitivo mercado de los juegos de mesa.

Sin embargo, en lugar de despedir al inventor, le preguntó: "¿Qué te llevó a crear este juego?". Enseguida, el inventor respondió implícitamente a las preguntas quién, qué, cuándo y cómo al contarle que tenía tres hijos (¿quién?) y que tenía poco tiempo después del trabajo (¿cuándo?) para pasar un rato con ellos en casa (¿dónde?). Quería divertirse con sus hijos por la noche (¿qué?), pero no había tiempo para juegos como el Monopoly o el Risk. Buscaba un juego de quince minutos que sirviera para conectarlo con sus hijos durante un agradable y divertido espacio de tiempo al final del día.

Desbaratar/subvertir el territorio. Tras describir el territorio con la exhaustividad suficiente como para entender en profundidad la realidad, los innovadores pasan de preguntas descriptivas a preguntas disruptivas como por qué, por qué no y qué pasaría si...

Táctica 3. Formular preguntas como "¿por qué?" y "¿por qué no?". Los innovadores preguntan sistemáticamente "¿por qué?" y "¿por qué no?" para adquirir importantes perspectivas

críticas. Tomemos el ejemplo de David Neelman, fundador de las aerolíneas JetBlue y Azul. Respecto a esta última aerolínea, Neelman se preguntó una vez: "¿Por qué no aprovechan más los brasileños las tarifas bajas de Azul?". Volar con Azul era más barato que hacerlo con la competencia; sin embargo, el traslado al aeropuerto en taxi costaba demasiado y los autobuses eran poco frecuentes. Esto le llevó a Neelman a hacerse otra pregunta. "¿Por qué no creamos nuestro propio servicio gratuito de autobús para trasladar a nuestros clientes a los aeropuertos, y que estos puedan aprovechar las tarifas baratas de Azul?". En la actualidad, los pasajeros reservan con Azul (en su mayoría en línea) más de tres mil viajes diarios de autobús al aeropuerto, y la compañía aérea es la que más ha crecido en Brasil en los últimos años.

Táctica 4. Formular preguntas del tipo "¿qué pasaría si...?".

Los innovadores disfrutan destrozando el statu quo. Dedicar cantidades ingentes de tiempo a pensar cómo cambiar el mundo. Y cuando lo hacen y se les ocurre una idea genial, les encanta preguntar: "Si hiciéramos esto, ¿qué pasaría?". Una técnica que utilizan cuando imaginan el futuro consiste en plantear este tipo de preguntas con la intención de que impongan restricciones o las eliminen.

Las preguntas que imponen restricciones artificialmente pueden desencadenar intenciones inesperadas al obligar a las personas a pensar en torno a las restricciones. Así, Hindustan Lever (la empresa de Unilever en la India) se preguntó cómo podría llegar a los millones de clientes potenciales que vivían en áreas rurales con serias limitaciones de acceso. El conjunto de estas restricciones desafiaba el modelo de negocio existente y generaba una pregunta clave para Hindustan Lever: "¿Cómo podríamos nosotros vender productos en áreas rurales que carecen de acceso alguno a las redes de distribución, la publicidad o la infraestructura?".

Finalmente, la respuesta se encontró en los modelos de negocio de venta directa (de compañías como Avon). Hindustan Lever, en estrecha colaboración con algunas ONG, bancos y el Gobierno, reclutó a mujeres en grupos de autoayuda a lo largo de la India rural para convertirlas en distribuidoras de venta directa de sus jabones y champús.

Las grandes preguntas también eliminan restricciones que innecesariamente podemos imponer a nuestro pensamiento por

estar centradas en la asignación de recursos, de decisiones o en limitaciones tecnológicas.

Tras volver a Apple a mediados de los años noventa, Steve Jobs relajó las limitaciones al preguntar: "¿Qué haríais si el dinero no fuera un problema?". Esta pregunta cimentó la creación de innovadores productos y servicios.

Consejos para desarrollar habilidades de cuestionamiento:

Consejo 1: involucrarnos en tormentas de preguntas. Todos conocemos la tormenta de ideas, un proceso en el que nos reunimos con un equipo para plantear soluciones a un problema. La tormenta de preguntas es similar, pero en lugar de centrarse en las soluciones, se proponen preguntas sobre el problema. Las preguntas nos ayudan a profundizar en el problema y las más habituales que debemos hacer son las siguientes: ¿qué hay?, ¿cuál fue la causa?, ¿por qué?, ¿por qué no?, ¿qué pasaría si...?

Consejo 2: cultivar el pensamiento indagatorio. Cuando identificamos problemas o retos, a menudo los describimos con afirmaciones. Sin embargo, se ha descubierto que la reconversión de las afirmaciones en preguntas no solo ayuda a pulir la definición del problema, sino que suscita asimismo una mayor responsabilidad personal con respecto a los problemas e incita a adoptar pasos más activos en la búsqueda de respuestas.

Consejo 3: disponer de un cuaderno solo para preguntas. Para crear una sustanciosa reserva de preguntas, hemos de tomarnos de vez en cuando un tiempo para formularlas. Richard Branson lo hace en sus cuadernos "llenos de preguntas". Con nuestro cuaderno en la mano, debemos dedicar unos minutos para reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- ¿En qué tipo de preguntas nos centramos?
- ¿Qué preguntas cuestionan el statu quo?
- ¿Qué preguntas generan potentes respuestas emocionales? (Es un gran indicador de que cuestionan el modo de ser de las cosas).
- ¿Qué preguntas nos conducen mejor hacia el territorio disruptivo?

Habilidad de descubrimiento 3: observación

La mayoría de los innovadores son intensos observadores. Observan atentamente el mundo que los rodea y, cuando observan el funcionamiento de las cosas, a menudo se dan cuenta de aquello que no funciona. Cuando se involucran en este tipo de observaciones, empiezan a establecer conexiones entre datos aparentemente no relacionados que pueden generar ideas empresariales inusuales.

Pensemos, por ejemplo, en cómo Ratan Tata, presidente de Tata Group en la India, estableció una poderosa intelección que inspiraría el coche más barato del mundo, el Tata Nano. A lo largo de su vida, había visto a miles de familias que conducían motos en la India. En el año 2003, un día de lluvia intensa en Bombay, se fijó en un hombre de clase media baja que conducía una moto con un niño de pie apoyado en el manillar. La mujer del hombre iba sentada de lado en la parte de atrás con otro niño en su regazo.

Los cuatro estaban calados hasta los huesos en su carrera hacia casa. Tata se preguntó: "¿Por qué no puede esta familia tener un coche que le permita guarecerse de la lluvia?". Pensó que podría crear un medio de transporte seguro y barato para una familia que no pudiera permitirse comprar un coche, pero sí una moto. Tras varios años de observación y experimentación por parte del equipo de desarrollo del producto Nano, el sueño de Tata se hizo realidad en 2009. Con un precio de 2200 dólares, el Nano se lanzó como el coche más barato del mundo. Generó doscientos mil pedidos en sus primeros meses de vida, y sus numerosas innovaciones lo convirtieron en 2010 en el Coche del Año de la India. Diseñado con un motor en la parte trasera, el Nano puede armarse en los propios concesionarios, como las motos en Estados Unidos. Este enfoque tiene capacidad de revolucionar por completo el sistema de distribución de automóviles en la India.

¿Cómo se pueden desarrollar las habilidades de observación? ¿Qué hace que alguien sea un buen observador? ¿Cómo podemos mejorar nuestras habilidades de observación? Los observadores entienden mejor el trabajo que hay que hacer y encuentran mejores modos de hacerlo cuando: (1) observan activamente a los consumidores para ver qué productos contratan para hacer determinados trabajos, (2) aprenden a buscar sorpresas o anomalías y (3) encuentran oportunidades de observación en un nuevo entorno.

Observar activamente a los consumidores y buscar soluciones alternativas/provisionales. Tal vez la manera más obvia de obtener ideas empresariales a través de la observación sea la de fijarse activamente en las personas cuando contratan productos que les hagan el trabajo y luego ver a qué conclusiones llegamos sobre el trabajo que hay que realizar.

Por ejemplo, Chuck Templeton, fundador de Opentable.com, al ver que su mujer pasó tres horas y media tratando, sin suerte, de hacer una reserva en el restaurante que quería, llegó a la idea de lanzar una aplicación *online* que hiciera las veces de nuestro propio servicio de conserjería de restaurantes. Es un servicio que permite a los clientes encontrar de forma rápida y segura un restaurante que les pueda gustar (ofreciendo buenas reseñas y evaluaciones de clientes), conseguir una reserva a la hora deseada (permitiendo a los clientes ver la disponibilidad de las mesas y hacer su propia reserva) e incluso tener acceso a menús con descuento (dando puntos para vales de descuento).

Los restaurantes pagan a OpenTable 199 dólares al mes por el servicio de reservas y un dólar de comisión por cada cena que recala en su restaurante a través del sistema. Por desarrollar un trabajo mejor en la ayuda a los clientes a la hora de disfrutar de la experiencia de una gran cena, OpenTable domina en la actualidad el proceso de reservas de restaurantes en la mayoría de las grandes ciudades de Estados Unidos y otros países.

Buscar las sorpresas. Los consumidores se ven a menudo obligados a buscar soluciones alternativas, dado que utilizan productos de modos imprevisibles, y estas sorprendentes alternativas a menudo proporcionan claves que explican por qué el producto o servicio actual es una solución incompleta.

Advertir lo inadvertido requiere tener una versión periférica en la que los innovadores habitualmente acarician nuevas ideas al advertir cosas al borde de la experiencia. Por ejemplo, Corey Wride fundó Media Mouth Inc. —una empresa con un *software* que nos ayuda a aprender un nuevo idioma mediante el visionado de películas— tras una observación que a él le pareció sorprendente durante un viaje a Brasil. Wride observó que algunos de los brasileños con los mejores conocimientos de inglés dedicaban un

tiempo considerable a ver e imitar las películas estadounidenses. Esto le llevó a hacerse la siguiente pregunta: ¿por qué no aprendían más brasileños viendo películas en versión original? La respuesta era que los actores hablaban demasiado rápido o utilizaban dialectos o palabras que la mayoría no conocía o no entendía.

De modo que Wride, ingeniero de *software* para formación, concibió un ingenioso programa que permitiría a los hablantes de portugués ver cualquier película en inglés en su ordenador y luego hacer cuatro cosas: 1) bajar la velocidad de los diálogos, 2) seleccionar palabras y escuchar su pronunciación o definición, 3) identificar modismos y su significado en su propia lengua, 4) insertar su propia pronunciación en la boca de los actores para ver si esta sonaba igual que la versión original. La idea de Wride para este negocio surgió al observar que los brasileños que supuestamente debían de hablar mejor inglés (aquellos que acudían a cursos de idiomas) no eran ni mucho menos los mejores.

Cambiar el entorno. Cuando entramos en un nuevo entorno, somos mucho más propensos a observar con atención lo que ocurre a nuestro alrededor porque automáticamente tratamos de entender aquello que es nuevo y diferente. Las personas que se sitúan en nuevos entornos y observan intensamente lo que ocurre descubren ideas nuevas.

Por ejemplo, el fundador de Starbucks, Howard Schultz, involucró todos sus órganos sensoriales —ojos, oídos, nariz y boca— cuando dio con la idea de sus cafeterías. De camino a una feria en Milán, Schultz observó casualmente lo que ocurría en gran cantidad de cafés italianos. Observó que los clientes eran asiduos y que los cafés ofrecían comodidad, comunidad y cierta sensación de clan familiar. Schultz tuvo una revelación y pensó en el acierto que sería recrear en Estados Unidos la genuina cultura italiana de los cafés.

¿Cuántos ejecutivos desearían, sin pensarlo, simplemente tomarse una semana libre y perderse todos los días en un viaje exploratorio para observar algo de interés y descubrir adónde los conduce la experiencia? Sin voluntad de observación activa en un nuevo entorno, Schultz nunca habría concebido las ideas que

desembocaron en la innovadora franquicia de cafés Starbucks.

Consejos prácticos para desarrollar las habilidades de observación:

Consejo 1: observar al cliente. Podemos perfeccionar y afilar nuestras habilidades de observación organizando excursiones regulares para mirar con atención cómo ciertos consumidores utilizan nuestro producto o servicio. También podemos observar a personas reales en situaciones de la vida real. Buscar las cosas que les hacen la vida más fácil y aquellas que les complican la vida.

Consejo 2: observar a las empresas. Elegimos una empresa a la que observar y seguir. Podría tratarse de una compañía que admiremos, como Apple, Google o Virgin, o una empresa de reciente creación con un innovador modelo de negocio. A medida que vayamos aprendiendo cosas sobre ella, podemos hacernos preguntas: ¿hay alguna idea que podemos transferir y adaptar a nuestra empresa o sector?, ¿cómo puede esta estrategia, táctica o actividad afectar a nuestro trabajo, nuestra empresa o nuestra vida?

Consejo 3: observar cualquier cosa que llame nuestra atención. Debemos dedicar al menos diez minutos al día a observar algo intensamente, tomar notas y luego intentar resolver cómo lo que estamos viendo puede conducirnos a una nueva estrategia, producto, servicio o proceso de producción. Jeff Bezos, de Amazon, a menudo saca fotos de "innovaciones realmente malas" para conseguir ideas de cómo podrían mejorarse.

Habilidad de descubrimiento 4: 'networking' o creación de redes

Pensar de forma creativa comporta a menudo conectar las ideas de nuestra área de conocimiento con las de quienes juegan en campos diferentes o están fuera de nuestra esfera de influencia. Los innovadores adquieren una perspectiva radicalmente distinta cuando dedican tiempo y energía a encontrar y probar ideas a través de una red integrada por individuos diversos.

El principio básico de la creación de redes de ideas es construir un puente entre diferentes áreas de conocimiento mediante la

interacción con la gente con la que nosotros o las personas que están dentro de nuestra red social primaria normalmente no interactuaríamos.

Cuando nos encontramos en un entorno (un país extranjero, una empresa, un sector o un grupo étnico) muy diferente al nuestro, somos más propensos a interactuar con gente de distintas redes de contactos.

Este tipo de creación de redes a menudo se genera por pura casualidad, gracias a los contactos. Sin embargo, los verdaderos creadores de redes de ideas también planifican su búsqueda recurriendo a expertos ajenos a su sector, acudiendo a eventos de socialización y construyendo una red personal de confidentes creativos.

Aprovechar los conocimientos de expertos ajenos a nuestro sector. La búsqueda concienzuda de contactos es más eficaz cuando los innovadores tratan de encontrar expertos de un área de conocimiento diferente a la suya. Consideremos por ejemplo el caso de CPS Technologies, en Norton, Massachusetts, una de las compañías más innovadoras en la industria de materiales avanzados. CPS desarrolló un avanzado e innovador compuesto cerámico, una clase de material superior a los convencionales en numerosos aspectos, entre los que destacan la mejora de la conductividad térmica, mayor rigidez y un peso más ligero. El compuesto cerámico de CPS está formado por materiales del tamaño uniforme de submicrones (óxido de aluminio y carburo de silicio) que se combinan en lechadas (mezcla de agua y barro que eventualmente forma el hormigón).

La disposición de estos submicrones de un modo uniforme es clave para la elaboración de productos cerámicos sólidos no defectuosos. Ken Bowen, científico fundador de CPS, descubrió que los fabricantes de carretes de película fotográfica dispersaban cantidades ingentes de partículas microscópicas de haluro de plata en películas muy sólidas. Después, se puso en contacto con el químico jefe de polímeros de la empresa Polaroid, fabricante de películas fotográficas. El químico aportó nuevos conocimientos que ayudaron a CPS a resolver el problema en un par de semanas, con lo que consiguió un compuesto mucho más sólido y compacto.

Acudir a eventos para establecer redes de contactos que nos aporten ideas. Los innovadores son proclives a frecuentar conferencias de ideas como TED, Davos (u otros eventos del Foro Económico Mundial) y el Festival de Ideas de Aspen. Dichas conferencias aglutinan a empresarios, académicos, políticos, aventureros, científicos, artistas y pensadores de todo el mundo que acuden a presentar sus ideas más nuevas, sus pasiones y proyectos. Acudir a alguna de estas conferencias es como crear una colisión de conceptos que pueden impulsar tremendamente nuestra habilidad de asociación.

David Neelman, el ya mencionado fundador de la aerolínea JetBlue acudió una vez a una conferencia organizada por pequeñas aerolíneas del sector. Allí, algunas personas le hablaron del potencial de Embraer, una emergente empresa aeronáutica de Brasil. Neelman organizó de inmediato un viaje a Brasil para visitar Embraer y explorar nuevas oportunidades para JetBlue. Durante la visita, Neelman vio la posibilidad de dotar a las ciudades intermedias de un *jet* Embraer de cien asientos, diseñado especialmente para JetBlue. Al ofrecer televisión por satélite y amplios y confortables asientos, el JetBlue de cien plazas sería mucho más apetecible para los pasajeros que los regionales de cincuenta plazas, y más económico que los grandes *jets* de Airbus y Boeing.

Crear nuestra propia red de contactos. Muchos innovadores cuentan con un pequeño grupo de confidentes creativos al que recurren cuando necesitan ideas nuevas, o que alguien cuestione las suyas propias. Normalmente, esta red suele ser relativamente pequeña (menos de cinco personas). Sin embargo, algunos innovadores han creado redes más grandes. Un innovador directivo había logrado formar a lo largo de los años un gabinete de veinte a treinta personas de distintos sectores que hacían las veces de sus consejeros particulares en materia de innovación. Al menos una vez al año levantaba el teléfono y preguntaba a los miembros de su gabinete: "¿Qué os quita el sueño?". Con estas conversaciones lo que intentaba era ensamblar tendencias o direcciones y conseguir las nuevas ideas con más facilidad.

Consejos para desarrollar nuestra habilidad para establecer redes de contactos:

Consejo 1. Ampliar la diversidad de nuestra red de contactos. Podemos hacer una lista de las diez personas con las que hablaríamos si estuviéramos intentando obtener o pulir una nueva idea. Conviene que sean de edades, nacionalidades y clases sociales diferentes.

Consejo 2. Establecer un plan de almuerzos con la red de contactos. Organizar como mínimo un almuerzo a la semana con personas de distintos entornos. Para obtener más información sobre cómo desarrollar este tipo de almuerzos se recomienda leer el libro de Keith Ferrazzi *Never Eat Alone*.

Consejo 3. Planificar la asistencia al menos a dos conferencias el año que viene. Seleccionar una conferencia que verse sobre un tema relacionado con nuestra área de especialización y una segunda que no tenga nada que ver.

Consejo 4. Intercambiar formación con expertos. Buscar especialistas de profesiones, sectores, industrias y países diferentes, y acudir a sus reuniones y sesiones de formación para experimentar su trabajo y su mundo. Por ejemplo, los directores de marketing de Google y P&G se intercambian el trabajo por espacio de un mes para adquirir nuevas perspectivas sobre sus respectivos mundos, así como nuevas formas para cuestionar los supuestos fundamentales en el sector del otro.

Habilidad de descubrimiento 5: experimentación

Los buenos experimentadores saben que, aunque el cuestionamiento, la observación y el desarrollo de redes de contactos aportan datos sobre el pasado (qué había) y el presente (qué hay), la experimentación es el medio más viable para generar información sobre lo que puede funcionar en el futuro.

La mayoría de los innovadores utilizan al menos una de las siguientes tres formas de experimentación. La primera consiste en probar nuevas experiencias a través de la exploración, como hizo Steve Jobs cuando se quedó en un *ashram* de la India o se dejó caer en clases de caligrafía en Reed College.

El segundo es desmontar cosas, ya sea física o intelectualmente, como hizo Michael Dell cuando, con dieciséis años, desmontó pieza por pieza un ordenador personal. La tercera consiste en

materializar una idea a través de pruebas piloto o prototipos, como hizo el inventor de la BlackBerry, Michael Lazaridis, cuando trató de construir un campo de fuerza al estilo *Star Trek* en el instituto, con cables, electricidad y productos químicos. Los innovadores generan sus mejores ideas cuando adoptan uno de estos tres enfoques de experimentación.

Probar experiencias nuevas. Muchos ejecutivos consideran que probar nuevas experiencias es una pérdida de tiempo si la experiencia no está directamente vinculada a un resultado deseado de aprendizaje. En cambio, los ejecutivos orientados al descubrimiento entienden que la idea de probar cosas nuevas significa involucrarse en experiencias de aprendizaje interactivo que a simple vista pueden no tener ninguna aplicación práctica. Jobs nunca sospechó que el tiempo que pasó en sus clases de caligrafía fuera a tener alguna aplicación práctica o rendimiento en el futuro. Sin embargo, su experiencia caligráfica resultó ser de capital importancia en el diseño del primer ordenador Macintosh, ya que hizo posible la producción de documentos con bellas tipografías.

Desmontar productos, procesos e ideas. Muchos innovadores dan con una idea novedosa cuando desmontan algo: un producto, un proceso, una empresa o una tecnología.

El deseo que Michael Dell tenía de desmontar su primer Apple II le llevó a realizar una serie de experimentos que hicieron que su ordenador funcionara mejor y más rápido. Compró una serie de componentes y complementos para mejorar su ordenador personal, más memoria, disqueteras, módems más rápidos y pantallas más grandes. Pronto se familiarizó de tal manera con los componentes informáticos que se dio cuenta de que podía comprar los más modernos del mercado, ensamblarlos conforme a la configuración demandada por el cliente y enviar el producto por mucho menos dinero de lo que otros ordenadores costaban en las tiendas. Así nació el modelo de negocio "directo de Dell".

Probar nuevas ideas a través de proyectos piloto y prototipos. Los emprendedores innovadores se dan cuenta de la importancia de experimentar con prototipos y proyectos piloto para ver qué pueden aprender. Dada su predilección por la acción, suelen lanzar productos o empresas lo más rápidamente posible

para ver cuál es la respuesta del mercado.

Mientras que algunos innovadores parecen propensos a lanzar sus prototipos directamente al mercado, otros prueban meticulosamente unos y otros, y los comparan con los de la competencia para ver cuál funciona mejor. Jennifer Hyman y Jennifer Fleiss lo hicieron antes de lanzar Rent the Runaway, un modelo de negocio similar al de Netflix, para alquilar trajes de diseño. Los vestidos de diseñadores son demasiado caros y están fuera del alcance de la mayoría de la gente. A Hyman y Fleiss se les ocurrió la idea de modificar el modelo de negocio de alquiler de películas *online*, Netflix, y aplicarlo a la moda de la alta costura. En lugar de comprar los vestidos de grandes diseñadores, las mujeres podrían alquilarlos por Internet para eventos especiales, pagando una décima parte de su valor.

Lo siguiente que hicieron fue comprar cien vestidos de diseñadores de marca (Calvin Klein, Diane von Furstenberg, Halston, etc.) y realizar tres experimentos.

El primer experimento consistía en alquilar vestidos a estudiantes permitiendo que las jóvenes se los probaran previamente. El proyecto piloto fue un éxito rotundo. Las mujeres no solo alquilaban los vestidos, también los devolvían en buenas condiciones. Por tanto, había mercado para alquilar vestidos, concluyeron. ¿Pero alquilarían las mujeres vestidos que no se pudieran probar antes? Para responder a esa pregunta organizaron otro experimento: permitían a las mujeres ver los vestidos, pero sin probárselos. Aunque el número de alquileres se redujo, el segundo proyecto piloto también fue un éxito. Finalmente sacaron las fotos de los vestidos y llevaron a cabo una tercera prueba en que las mujeres alquilaban los modelos viendo una simple foto en PDF acompañada de una breve descripción de cómo sentaban. Este experimento les diría si realmente podían utilizar el modelo de alquiler *online* de Netflix, o si debían abrir tiendas donde las mujeres pudieran ver y probarse los vestidos.

El experimento final puso de manifiesto que alrededor del cinco por ciento de las mujeres que buscaban vestidos para una ocasión especial estaban dispuestas a probar el servicio, lo cual era suficiente para demostrar la viabilidad del alquiler virtual. Y así nació Rent the Runaway. Intentar distintos experimentos fue clave

para diseñar un modelo de negocio de éxito.

Consejos para desarrollar habilidades de experimentación:

Consejo 1: cruzar las fronteras físicas. Visitar un nuevo país, un departamento distinto de nuestra empresa o a una empresa de un sector diferente al nuestro. Preguntarnos: "Si tuviera que adoptar algo (un producto, un proceso o cualquier otra cosa) de este entorno en mi entorno habitual, ¿qué copiaría?".

Consejo 2: cruzar las barreras intelectuales. Suscribirnos a un nuevo periódico o revista —o buscar información en Internet— de un campo completamente diferente al nuestro.

Consejo 3: desarrollar una nueva habilidad. Para adquirir nuevas perspectivas, necesitamos un plan que nos permita desarrollar nuevas habilidades o adquirir nuevos conocimientos: tomar clases de teatro o fotografía, formarnos en mecánica elemental, electrónica o construcción, o elegir en nuestra empresa un departamento distinto y observar qué podemos aprender sobre su funcionamiento.

Consejo 4: salir en busca de tendencias. Tratar activamente de identificar tendencias emergentes leyendo libros, artículos, revistas, enlaces, blogs y otras fuentes dedicadas a la identificación de nuevas tendencias. Leer material escrito por plumas que destaquen identificando tendencias y apuntando lo que está por venir, como Kevin Kelley o Chris Anderson, editor ejecutivo y director de la revista *Wired* respectivamente. Luego pensar cómo estas tendencias pueden conducirnos a un interesante experimento relacionado con un nuevo producto o servicio.

Conclusión

La innovación es una inversión, tanto en nosotros mismos como en los demás o en nuestra empresa. Independientemente del puesto que ocupemos en nuestra organización, el consejo de Whitman, de eBay, mantiene su validez: debemos tener el coraje de plantar bellotas antes de que necesitemos robles. La innovación consiste en plantar bellotas (ideas) sin la total confianza de que todas ellas se convertirán en algo significativo. La alternativa es, en caso

contrario, un crecimiento mínimo o nulo cuando ninguna bellota emerge o se convierte en árbol. Al entender y reforzar el ADN del innovador en el seno de organizaciones y equipos innovadores, encontraremos maneras de desarrollar con éxito no solo árboles de joven crecimiento, sino verdaderos robles de crecimiento futuro. A medida que avancemos en nuestro viaje hacia la innovación, debemos tener siempre presente la frase de Apple: "Piensa diferente. Porque la gente que está tan loca como para pensar que puede cambiar el mundo es la que lo logra".

Autores

Jeff H. Dyer es profesor de Estrategia en la Escuela de Negocios Marriott de la Universidad Brigham Young en Provo, Utah. Está doctorado por la Universidad de California en Los Ángeles en la especialidad de management, estrategia y organización empresarial. Dyer es coautor de *El ADN del innovador* (Deusto, 2012).

Hal Gregersen es director ejecutivo del MIT Leadership Center y consejero en Innosight. Gregersen enseñó en INSEAD y London Business School y, en la actualidad, es profesor de liderazgo e innovación en la MIT Sloan School of Management. Es autor de *Todo empieza con un paso* (Wharton School Publishing, 2008) y coautor de *El ADN del innovador* (Deusto, 2012).

Aunque la especialización de Gregersen abarca todas las áreas de la innovación, su trabajo está actualmente centrado en las habilidades y el arte de hacer preguntas. En este ámbito, es el creador de la metodología *Catalytic Questioning* y del Proyecto 4-24, ambas iniciativas inspiradas en el pensamiento de Peter Drucker ("El trabajo más difícil e importante no es encontrar las respuestas correctas, sino las preguntas adecuadas").

Clayton Christensen es profesor de Administración empresarial en Harvard Business School y cofundador de Innosight y Rose Park Advisors. Graduado en Ciencias Económicas por la Universidad Brigham Young, Christensen obtuvo una maestría en Econometría aplicada por la Universidad de Oxford y un MBA en Harvard Business School. Previamente a su carrera académica trabajó en la administración norteamericana y en Boston Consulting Group.

Es autor de nueve libros entre los que destacan *El dilema del innovador* (Harvard Business School Press, 1997) y *El ADN del innovador* (Deusto, 2012).