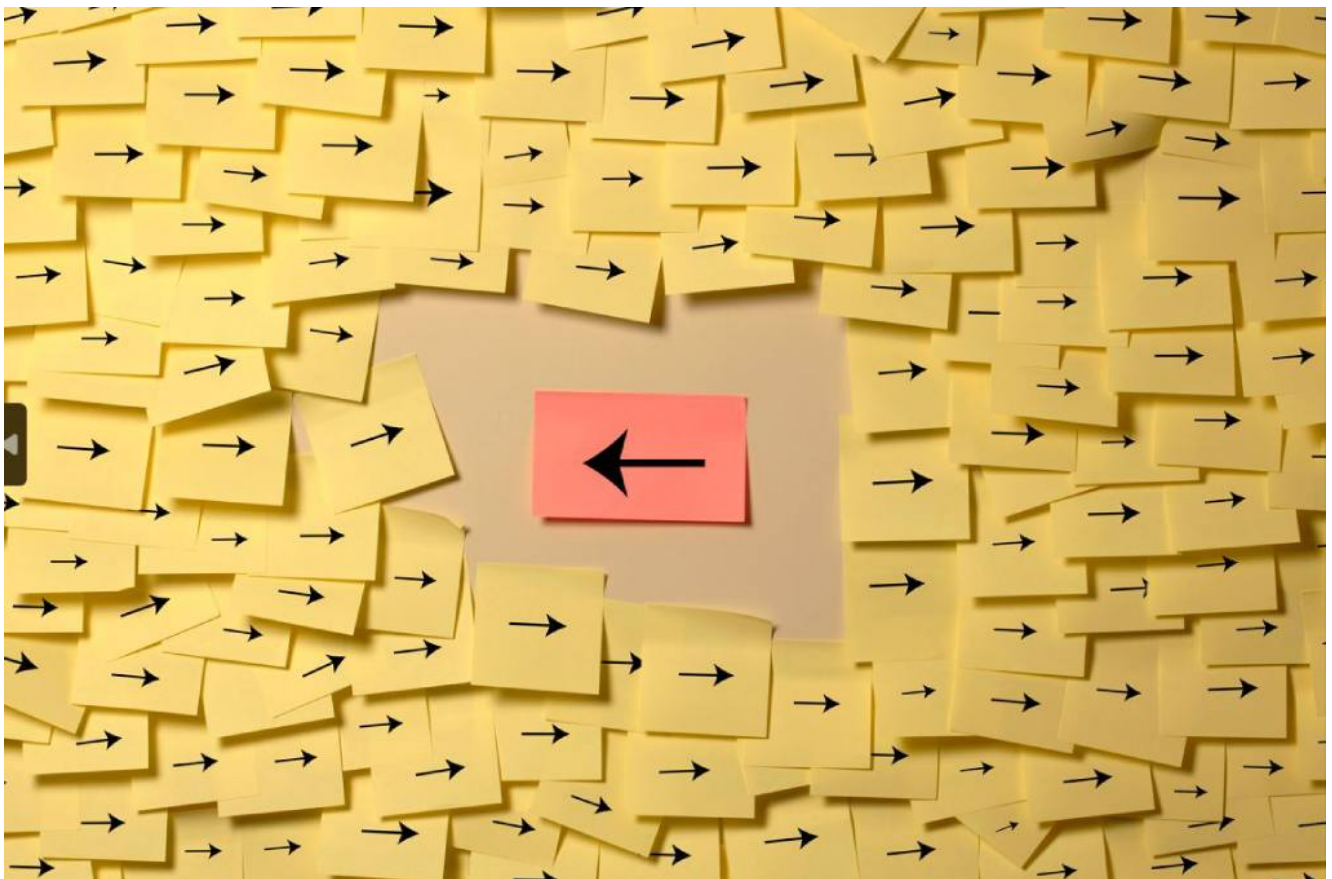


¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

A los directivos se les ha enseñado a actuar para resolver problemas y cambiar el presente. Pero incluso las ideas más brillantes pueden fracasar si nos lanzamos a buscar soluciones sin analizar detenidamente la experiencia real del cliente. He aquí una serie de consejos para quienes trabajan así.



18 de junio de 2018

Por Jeanne M. Liedtka

¿Alguna vez te has ilusionado con una nueva idea para acabar viendo que no iba a salir como pensabas? Tal vez diste por hecho que tus clientes querían un nuevo producto o servicio (y no era el caso). O creías que, a pesar de las deficiencias de la idea, tu empresa podía sacarla adelante (y no era así). Tus hipótesis te costaron tiempo y dinero. Con un poco de suerte, pudiste corregir el rumbo. O tal vez lo pagaste con un gran fracaso.

Comprobar las hipótesis que subyacen a toda idea de negocio es vital para cualquier nuevo proyecto. El *design thinking* "un proceso colaborativo e iterativo dirigido a dar con una idea mejor y más atinada" suele empezar con la sensibilización y la búsqueda de necesidades, mientras que el testeo de hipótesis se produce en las fases posteriores del proceso de resolución de problemas y toma de decisiones. Por desgracia, las empresas no siguen este orden. Pero la buena noticia es que no tiene por qué acabar en desastre, siempre y cuando aprendan a testar sus hipótesis.

Partiendo del esfuerzo de innovación de un hospital estadounidense, este artículo destaca tres retos que deben afrontar habitualmente las empresas cuando se saltan el testeo de hipótesis. Al analizar lo que salió mal "y la rectificación del equipo", muestro cómo se pueden emplear los principios y las herramientas del *design thinking* para evitar el desastre y situar las hipótesis en primer plano, con lo que se ahorra tiempo, dinero y dolores de cabeza.

El necesario chequeo del hospital Whiteriver

El hospital Whiteriver de la Reserva India de Fort Apache (Arizona) detectó un grave problema: alrededor de un 25% de las personas que acudían a urgencias se iban sin ser atendidas. Esto derivaba en un problema mayor, común en hospitales de todo Estados Unidos: de cada tres personas que se iban sin ser atendidas, una necesitaba tratamiento de urgencia dos días más tarde.

La raíz de problema del Whiteriver eran los largos tiempos de espera. Quienes se iban sin ser atendidas casi nunca presentaban un cuadro crítico, pero sus dolencias podían agravarse fácilmente. De hecho, no es extraño que problemas en principio tratables deriven en situaciones críticas. En algunos casos, el Whiteriver tenía que trasladar a los pacientes fuera de la reserva en helicóptero, lo que encarecía mucho el coste de la atención médica.

Como suele suceder en las zonas poco pobladas, la comunidad local acudía al servicio de urgencias por los motivos más mundanos, como renovar las recetas. Así, en un día normal,

hasta dos tercios de las personas que iban a urgencias lo hacían por cuestiones que no lo eran.

Como las urgencias graves eran prioritarias, los casos menos importantes pasaban al final de la lista. Los pacientes podían esperar hasta seis horas antes de ser atendidos. Aunque ocurre lo mismo en muchos hospitales, la tasa de pacientes no atendidos en el Whiteriver multiplicaba varias veces la media nacional.

Y así llegamos a Marliza. Miembro de la tribu Kiowa de Oklahoma, se crió en Chicago cuando sus padres fueron desplazados debido a la Ley de reubicación indígena de 1956. Había ejercido de directora y oficial administrativa de asistencia médica a domicilio. Como trabajar con las tribus le parecía más gratificante, aceptó el puesto de responsable de mejora del rendimiento en el Whiteriver.

Un día, Marliza recibió una invitación para presentar ideas en el Ignite Accelerator, un programa de innovación dirigido por el Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos que ofrece educación, apoyo y cierta financiación a los funcionarios públicos para mejorar el servicio que prestan a los ciudadanos. Marliza aprovechó la oportunidad y presentó varios proyectos que ella y su equipo habían ideado.

Muchos directivos podrán identificarse con Marliza. Como ella, suelen tener un problema organizacional cotidiano que no alcanza necesariamente la magnitud de las grandes complicaciones. Son esos problemas "malvados" que mucha gente asocia al enfoque del *design thinking*, una de cuyas cualidades clave es que cualquiera puede usarlo para solucionar un problema como la mejora de los tiempos de espera o la prestación de un servicio en apoyo de la misión de la organización. No todos los cambios tienen por qué ser revolucionarios.

Otro aspecto de esta historia con el que sin duda los directivos se identificarán es lo que Marliza hizo antes de acudir al taller de Ignite Accelerator: empezó a pensar cómo podía innovar su servicio. En este caso, el proyecto seleccionado para el desarrollo en Ignite fue un quiosco electrónico que mejoraba el proceso de admisión de pacientes y reducía los tiempos de espera en urgencias.

¿Por qué un quiosco electrónico? A Marliza se le ocurrió esta idea tras leer sobre uno que había tenido éxito en el hospital Johns Hopkins de Baltimore. Al llegar, los pacientes se registraban mediante un sistema electrónico y los departamentos del hospital "la farmacia, los médicos especialistas, los laboratorios y otros" recibían al momento información sobre la

atención necesaria. El sistema ahorra tiempo en trámites administrativos y acelera el proceso de asignación de recursos médicos a cada nuevo paciente.

Con el apoyo del equipo directivo del hospital, Marliza y Alysia, la encargada de urgencias, asistieron a un taller de tres días del Ignite Accelerator. Tenían bien definida su solución: un quiosco de registro electrónico que aceleraría el triaje de los pacientes y evitaría que se fueran de urgencias sin ser atendidos. Parecía demasiado fácil. Y lo era.

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 37 \(T2 2018\)](#).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "[¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!](#)" como de la [revista completa](#) en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer  **IESE** insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic
en el botón de abajo

www.iese.edu/es/insight