

PASIÓN POR LA INNOVACIÓN

SIETE ESTRATEGIAS DE CREATIVIDAD

¿TODOS PODEMOS SER CREATIVOS? LA RESPUESTA, PARA NOSOTROS, ESTÁ MUY CLARA: TODOS PODEMOS SER MÁS CREATIVOS DE LO QUE SOMOS, ESPECIALMENTE SI LO QUEREMOS SER. ¿DE QUÉ MANERA? EN ESTE ARTÍCULO SE PROPONEN SIETE ESTRATEGIAS PARA CAMBIAR NUESTRAS CREENCIAS MENTALES SOBRE LA CREATIVIDAD Y, ADEMÁS, PARA PONERLAS EN PRÁCTICA.

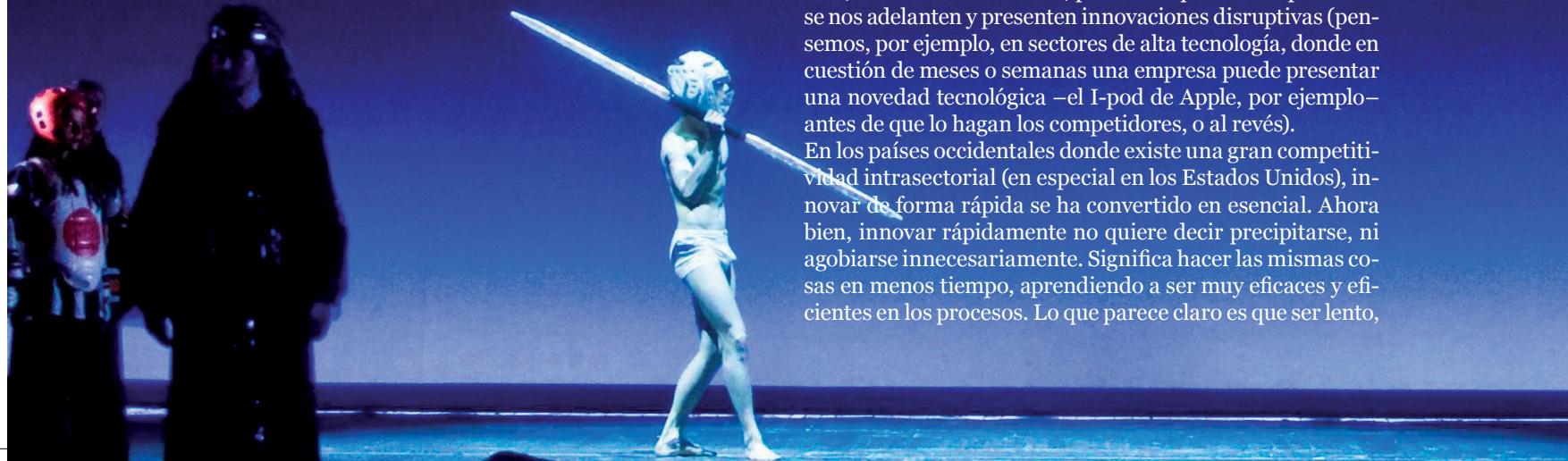
Por Franc Ponti, de EADA y Xavier Ferràs, de CIDEM – ESADE

En este artículo se proponen siete estrategias para cambiar nuestras creencias mentales sobre la creatividad y, además, para ponerlas en práctica. Son siete estrategias sencillas, al alcance de todo el mundo que quiera honestamente aumentar sus competencias creativas. En la figura 1 el lector encontrará un esquema general de las siete estrategias. ¿Por qué “Think ZEN” (pensar ZEN) está en el centro? Posiblemente porque es difícil ser creativo sin encontrar la propia voz, el estado psicológico adecuado, la velocidad de pensamiento correcta, en definitiva, sin estar en un estado de gracia e inspiración que puede compararse con el estado de meditación sereno y tranquilo que la práctica del Zen puede generar. Deseamos que el lector disfrute con el planteamiento conceptual de cada una de las estrategias y que, de forma especial, ponga manos a la obra.

Primera estrategia: Think Zen (Pensar Zen): pensar rápido, pensar lento, pensar abundante.

Para ser creativo, ¿es importante pensar de forma rápida? Es decir, ¿hay que someter a las personas creativas a una fuerte presión de tiempo? ¿O es preferible que dispongan de todo el tiempo que quieran? Como siempre, la solución está en el punto medio: la creatividad necesita de una cierta presión (no es bueno, en general, no tener límites) pero también necesita calma y tranquilidad. Una presión excesiva bloquea la mente y hace que las ideas no puedan ser trabajadas en detalle. Probablemente, es una circunstancia que experimentan los ejecutivos y las empresas de nuestros días: deben tomar decisiones importantes en muy poco tiempo, pero se dan cuenta de que eso es difícil y complicado. Si, por otro lado, la demora es excesiva, puede ser que los competidores se nos adelanten y presenten innovaciones disruptivas (pensemos, por ejemplo, en sectores de alta tecnología, donde en cuestión de meses o semanas una empresa puede presentar una novedad tecnológica –el I-pod de Apple, por ejemplo– antes de que lo hagan los competidores, o al revés).

En los países occidentales donde existe una gran competitividad intrasectorial (en especial en los Estados Unidos), innovar de forma rápida se ha convertido en esencial. Ahora bien, innovar rápidamente no quiere decir precipitarse, ni agobiarse innecesariamente. Significa hacer las mismas cosas en menos tiempo, aprendiendo a ser muy eficaces y eficientes en los procesos. Lo que parece claro es que ser lento,



en general, no lleva a ninguna parte, a no ser que estemos en un sector de competitividad cero, algo difícil en nuestros tiempos. Sin embargo, en sectores muy apalancados, con escaso movimiento creativo e innovador, la lentitud puede dar como resultado innovaciones radicales en la línea de los océanos azules: lograr hacer algo tan diferente que conseguimos dejar de tener competidores.

En cualquier caso, la velocidad adecuada para nuestras circunstancias e intereses es algo que tenemos que descubrir por nosotros mismos. El concepto japonés de Zen puede ser útil para empezar a moverse cómodamente en esta primera lección estratégica de creatividad. Pensar Zen.

El Zen es difícil de explicar. De hecho, el Zen se vive, se practica. Quienes hablan del Zen quizás no saben demasiado. Quienes realmente saben, no hablan. Pero también es posible, quizás, un término medio. Utilizar el significado profundo del Zen para aprender a encontrar nuestra voz creativa, nuestro ritmo creativo. El Zen es una práctica budista que consiste en el ejercicio constante de la meditación. El Zen no persigue nada, puesto que toda idea de resultado le es ajena.

La creatividad en su estado más auténtico tiene que ver con un cierto estado Zen que cada persona debe encontrar. La mente demasiado embotada es un obstáculo para la generación de ideas. La mente vacía, relajada y tranquila, es un enorme receptáculo para todo tipo de ideas: Las empresas están repletas de gente agobiada y estresada ávida por encontrar nuevas ideas que se traduzcan en éxitos. Esto es muy lógico y normal. Sin embargo, muchas veces oímos expresiones referidas a que muy pocas personas pueden encontrar

el camino de la creatividad. Parece como si ser creativo estuviera reservado a unos cuantos privilegiados. En nuestro libro se pretende defender todo lo contrario. No hay personas creativas y otras que no lo son. Hay, eso sí, personas que han sabido, por distintas circunstancias, encontrar su camino personal hacia la creatividad. Definimos este proceso como el Pensar Zen: ser capaz de utilizar nuestra mente (razones e intuiciones sabiamente combinadas) en paz y tranquilidad para tener "insights" creativos.

Pensar Zen consiste en adquirir la paz y la tranquilidad de mente y de espíritu suficiente para poderse dedicar a las tareas creativas sin embotamientos tóxicos y sin percepciones negativas de la propia capacidad creativa. También es el saber encontrar la velocidad creativa propia, quizás a medio camino entre la rapidez fulgurante y la lentitud desesperante, y la voz creativa que nos permita manifestar nuestra genuina y particular visión de las cosas, sin complejos y sin miedos. Eduardo Punset afirma que la felicidad es la ausencia de miedo. Podemos añadir sin duda que la libertad o la felicidad creativas deben estar también ausentes de miedo. El miedo paraliza, mediatisa, predispone negativamente y alimenta extrañas creencias limitantes. Prácticas de inspiración oriental como el yoga, el tai-chi o la meditación pueden ser extraordinarias formas de serenar nuestra mente y conseguir Pensar Zen. librarnos de prejuicios estúpidos sobre si podemos o no ser creativos nos ayudará también a encontrar nuestra voz personal. Tener la valentía creativa significa ir más allá de nosotros mismos y conseguir cosas que nunca hubiésemos sospechado: es la abundancia creativa, el ser capaz de generar ríos y ríos de ideas que, bien analizadas y trabajadas, puedan aportar soluciones novedosas a cualquier campo de la actividad humana. Paz y tranquilidad Zen, Pensar Zen, Vivir Zen.

Segunda estrategia: Think Po (Pensar Po): razonar provocativamente, pensar alternativa, utópicamente.

¿Qué es una provocación? Seguramente se trata de uno de los conceptos más importantes en creatividad, del que se derivan actitudes y técnicas. El autor que ha trabajado más y mejor las provocaciones es sin duda el maltés Edward de Bono, especialmente en sus primeros libros. Una provocación supone siempre una alteración del sentido de algo:

Po, las bebidas de cola son transparentes
Po, los hoteles no tienen habitaciones

Po, las lámparas provocan oscuridad
Po, el yogur es sólido
Po, una escuela no tiene profesores
Po, el gas es de color negro
De entrada, el planteo de una provocación crea desconcierto, porque reduce una realidad que conocemos al absurdo. ¿Cómo va a ser transparente una bebida de cola, si precisamente la reconocemos por su color marrón oscuro? ¿Qué sentido tiene un hotel sin habitaciones, si el hecho de tener habitaciones es una de las características básicas e irrenunciables de un hotel? Sin embargo, la magia de la provocación reside en saber aprovechar el sinsentido que genera para, así, crear algo nuevo. Como sugiere De Bono, el pensamiento creativo no actúa a través de juicios negativos ("es imposible que un hotel no tenga habitaciones, por tanto es una idea no aprovechable") sino a través de movimientos ("un hotel sin habitaciones me hace pensar en un establecimiento que alquile hamacas a un precio muy barato, y te ceda un espacio para instalarla").

La provocación implica una cierta deconstrucción de la realidad: a través de la reducción al absurdo nos damos cuenta de obviedades, y sólo a partir de ahí somos capaces de buscar ideas disruptivas. No hay que tener miedo a la inversión lógica que supone negar una asunción básica. Si nos dejamos paralizar por su aparente sinsentido, la provocación nos confunde y desorienta. Veamos un ejemplo. Se están buscando ideas para que las portadas de los libros de una famosa editorial sean más atractivas e inciten a la compra. Se quiere trabajar con distintas provocaciones para intentar encontrar ideas originales y disruptivas. De entrada, se formula una serie de asunciones básicas sobre las portadas de los libros:

En las portadas aparece el título del libro.

En la portada hay letra.

La portada es del mismo tamaño que el resto del libro.

Las portadas son hojas de cartón, normalmente rectangulares.

El siguiente paso consiste en la inversión de las asunciones, es decir, en la formulación de las provocaciones:

Po, en las portadas NO aparece el título del libro

Po, en la portada NO hay letra
Po, la portada es de un tamaño diferente al resto del libro

Po, las portadas NO son hojas de cartón, y no tienen por qué ser rectangulares

A partir de aquí se trata de “abrir la mente”, situarnos en nuestro estado Zen (ni mucha prisa, ni mucha lentitud, y dejar que la paz y la tranquilidad nos ayuden a generar ideas en abundancia):

Idea 1: el título del libro no empieza en la portada, sino en el lomo del libro. Ello obliga al lector a leer el título de una forma alternativa.

Idea 2: el título del libro está escrito en la solapa; en la portada sólo hay una foto muy atractiva o provocativa.

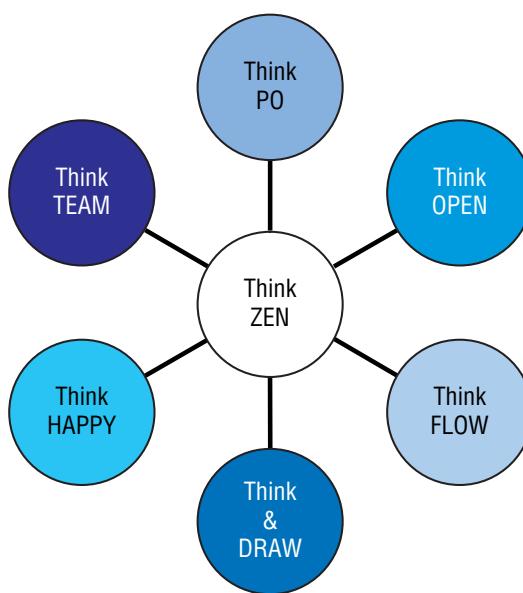
Idea 3: hay, en realidad, dos portadas: la primera es más pequeña y hace juego con la segunda. Ello permite combinaciones creativas de colores y efectos.

Idea 4: la portada tiene algún tipo de troquelado que rompe su monotonía rectangular.

Idea 5: portadas de plástico

Quizá ninguna de las ideas obtenidas sea suficientemente atractiva como para convencer a una editorial de su viabilidad. O quizás sí. De hecho, algunas de las ideas expuestas ya están en funcionamiento. A veces, las provocaciones sugieren directamente ideas, pero lo más habitual es que susciten reflexiones creativas que, bien trabajadas, acaben en una idea interesante.

Pensar provocativamente, Pensar Po, es esencial en creatividad. Sin duda, es una de las estrategias creativas más útiles



y sugerivas. Hay muchas formas de invertir la realidad, de pervertirla, de sacudirla, en definitiva, de provocarla. Por ejemplo, se puede llegar a los mismos resultados a través del cuestionamiento. Se trata de formular preguntas (¿Por qué?) hasta llegar a una conclusión convincente, o a una sucesión de movimientos creativos que generen una idea original y diferente.

El agua se guarda en botellas de cristal. ¿Por qué? Porque normalmente los líquidos se guardan en botellas de cristal.

¿Por qué tienen que ser de cristal?

Bueno, también pueden ser de plástico.

¿Por qué?

Porque el plástico es más barato que el cristal y además no se rompe tan fácilmente.

¿Por qué tienen que ser de cristal o de plástico?

¿No pueden ser de otros materiales?

¿Podríamos hacer botellas de cerámica? ¿Para qué servirían?

Quizá en restaurantes de lujo sería una forma diferente de servir el agua, en unas botellas de cerámica de diseño, que además conservaran mejor la temperatura.

En principio, cualquier producto, servicio o problema es susceptible de ser analizado a través de mecanismos de provocación, que pueden llegar a ser muy sofisticados. De hecho, sobre cualquier producto o servicio puede establecerse un número muy elevado de provocaciones, lo que permite una gran cantidad de combinaciones. Hay diferentes técnicas de creatividad que jue-

gan con el concepto de provocación. Desde las preguntas fantásticas (¿Qué pasaría si existiera una leña que no se consumiera jamás?) hasta las provocaciones al azar (escoger un sustantivo al azar y yuxtaponelo a nuestro foco creativo –ver ejemplo–), pasando por el Diamante del Deseo, un procedimiento para convertir cualquier idea descabellada en algo a nuestro alcance). En general, el mecanismo de las provocaciones es muy utilizado en publicidad. Algunos “spots” televisivos juegan con los lenguajes de la provocación para conseguir impactar en los consumidores.

Ser creativo significa, en buena medida, ser diferente. La diferencia se consigue desafiando los convencionalismos y aceptando retos complicados. La provocación, Pensar Po, es una estrategia creativa que nos permite jugar con los extremos y desafiar ideas convencionales y obvias. Es importante practicar con las provocaciones y, en especial, observar elementos de provocación de nuestro entorno: productos, publicidad, efectos exagerados, reacciones desmesuradas, etc.

Tercera estrategia: Think Open (abrir la mente): observar otras realidades, mirar holísticamente, saber escuchar, dar y recibir.

Hay un mito creativo que es necesario desterrar de una vez por todas: la persona sumamente inteligente que es capaz, sin estar en contacto con nadie, de tener grandes ideas en la profundidad de su laboratorio. Hay todavía la creencia de que la creatividad pertenece de forma especial a los grandes genios, quienes están dotados de unos dones y virtudes casi divinos de los que los demás mortales adolecemos casi por completo. Esta idea, además de peligrosa y falsa, es muy perjudicial para el ánimo de las personas normales y corrientes, que podemos y debemos aspirar a nuestras dosis de capacidad creativa. Es interesante –como han hecho Gardner y Michalko– estudiar el comportamiento de los lla-

mados "genios", pero ello no nos debe conducir jamás a pensar que para ser creativo hay que ser un genio. Simplemente hemos de mirar a nuestro alrededor y darnos cuenta de la gran cantidad de productos, servicios y objetos altamente creativos que encontramos; casi ninguno de ellos ha sido creado por un genio sino por personas normales y corrientes: sacacorchos, reproductores de mp3, exprimidoras de zumo, mandos a distancia, pastillas para encender el fuego, cepillos para nuestro gato, lámparas creativas, rollos de papel de cocina y muchísimas cosas más. En todo caso, los genios creativos no alcanzan sus logros sin estar en permanente contacto con otras personas, teorías y modelos. Es sabido que Pablo Picasso reflexionó sobre espacios, volúmenes y dimensiones manteniendo correspondencia con, entre otros, el físico Albert Einstein y su teoría de la relatividad. De esa forma pudo ir desarrollando sus ideas cubistas, tan influyentes en la pintura de principios del siglo XX.

La creatividad, para ser auténtica y poder generar innovaciones de valor, debe ser abierta, es decir, debe tener en cuenta lo que está pasando en otros ámbitos, y aprender de ellos. La curiosidad típica de las personas creativas impulsa a mirar en otras realidades, meterse en mundos distintos y, lo más importante, hacer transferencias, aplicaciones de una realidad a otra. Se puede ser muy curioso pero adolecer de capacidad analógica, esencial en los procesos creativos. Capacidad analógica es, sin duda, la que tuvo Georges de Mestrel cuando, al salir a cazar con su perro, se le ocurrió mirar al microscopio algunos ejemplares de la *Arctium lappa*, unas molestas bolitas que se enganchan fácilmente a los pantalones de caza o al

No hay personas creativas y otras que no lo son. Hay, eso sí, personas que han sabido, por distintas circunstancias, encontrar su camino personal hacia la creatividad.

pelo del perro cazador. Georges de Mestrel, tras un tiempo de incubación, tuvo una idea creativa: vio que las bolitas de *Arctium lappa* quedaban adheridas a las fibras textiles o al pelo de su perro porque estaban compuestas de ganchos pequeños que se introducían perfectamente en las anillas de jerseys o cualquier otra fibra o textura de las mismas características. De Mestrel pensó en fabricar algo parecido, y de esa forma nació el velcro, acrónimo formado a partir de las palabras francesas *velour i crochet*. Actual-

SOBRE LOS AUTORES

Franc Ponti. Director del Centro de Innovación de EADA - Escuela de Alta Dirección y Administración. Es Licenciado en Humanidades por la UOC, Diplomado en Psicología Empresarial por EADA y Máster en Gestión Gerencial también por EADA. Actualmente cursa el Doctorado en Sociedad del Conocimiento en la UOC. Se ha especializado en las áreas de negociación y conflicto, por una parte, y en creatividad e innovación, por otra.

Xavier Ferràs Hernández. Ingeniero Superior de Telecomunicación por la Universidad Politécnica de Catalunya y Máster en Business Administration (MBA) por ESADE. Director de Desarrollo Empresarial en el CIDEM, con responsabilidad sobre las actuaciones de refuerzo de la competitividad de los clústers industriales de Catalunya y las políticas de cambio estratégico de empresa. Ha sido jefe de Gestión de la Innovación en el CIDEM, miembro de la comisión de elaboración del Plan de investigación e innovación 2005-2008, y coordinador del Plan de innovación 2001-2004. Es profesor del departamento de Dirección de Operaciones e Innovación de ESADE.

mente en Europa se fabrican al año 560 millones de metros lineales de velcro, a través de 10.000 productos diferentes. De Mestrel no sólo supo ver lo que muchas personas quizás no hubieran visto. También tuvo la habilidad para, a partir de ahí, crear algo nuevo, original y sumamente innovador dentro del ámbito textil.

¿Cómo poner en práctica el Think Open? ¿Cómo abrir nuestra mente? En primer lugar, procurando estar en contacto con realidades diferentes a las nuestras, no permitiendo el encasillamiento en perspectivas limitadas. Algunas técnicas creativas pueden ser muy útiles para aprender a mirar en otras realidades, como el Collage Creativo o Cut-and-Paste. A través de imágenes recortadas de diversas revistas, los participantes en una reunión creativa pueden empezar a relacionar su foco creativo con analogías elaboradas a partir de las imágenes seleccionadas. Ello favorece el pensamiento analógico, al aprender a relacionar realidades distintas. Una fotografía de un camaleón (con su pegajosa lengua) sugirió a un grupo de responsables de producto de una empresa multinacional a añadir unas tiras de cola de bajo poder adhesivo (en la línea de la famosa cola utilizada para los Post-it de 3M) a los manteles de papel que sustituyen, en restaurantes económicos, a los manteles de tela. Fijar los manteles de papel a la mesa puede ser especialmente interesante cuando el viento sopla y los manteles de papel vuelan...

Un empresario nos contó que muy a menudo adquiere decenas de revistas de diferentes temáticas porque le proporcionan inspiración e ideas para sus múltiples negocios. Es una forma sencilla de mirar en otros mundos, aplicar ideas de un campo a otro, con las consiguientes adaptaciones. Los emprendedores y los empresarios creativos que quieren dirigir empresas innovadoras acostumbran a ser personas que entienden que la innovación es abierta, que hay que estar en contacto con

múltiples realidades y saber adaptarlas a la propia. Sin esa mentalidad es difícil, hoy en día, dirigir organizaciones realmente competitivas. Viajar y ver cosas, hablar mucho con clientes y proveedores (ver el cuadro dedicado a la “Empresa Esponja”), analizar con frecuencia portales interesantes de Internet, hacer reuniones con grupos de interés o stakeholders vinculados a la empresa, crear equipos interdisciplinarios, compartir intereses y formación entre los distintos ámbitos de la empresa pueden ser algunas de las prácticas esenciales que permitan que una organización posea un cociente de inteligencia más elevado que el resto de competidores. Think Open, la cuestión es mostrar una actitud abierta y receptiva a integrar elementos aparentemente extraños al negocio. ¿Sabía usted que en Internet se pueden encontrar foros de debate para compartir ideas sobre avances tecnológicos? ¿Sabía que puede preguntar si en determinados foros científicos alguien ha resuelto un problema determinado y de qué manera para poder luego adaptarlo a su realidad? El portal INNOCENTIVE es un buen ejemplo.

Las empresas más innovadoras del momento han entendido que, para buscar ideas creativas para productos o servicios que supongan innovaciones radicales o, como mínimo, incrementales, es necesario, cuando ello es posible, ampliar el espacio de creatividad más allá de las fronteras físicas de la organización. Es el caso del Innovation Blitz, una técnica para promover innovaciones disruptivas propuesta por un grupo de expertos norteamericano. Un Innovation Blitz es una reunión de cuatro días en la que los innovadores de una empresa se reúnen, aportando toda la información real disponible sobre el posible lanzamiento de un producto o ser-

Hemos de mirar a nuestro alrededor y darnos cuenta de la gran cantidad de productos, servicios y objetos altamente creativos que encontramos; casi ninguno de ellos ha sido creado por un genio sino por personas normales y corrientes.

vicio, con clientes, proveedores y representantes de distintos grupos de interés de la empresa que puedan aportar información o cuyas reflexiones puedan corregir errores de miopía de la empresa que convoca. Se trata de una auténtica inmersión en el proceso creativo e innovador, una especie de brainstorming continuo y enfocado, para conseguir “ver más allá” de las narices de la propia empresa y ser capaz de encontrar grietas por donde introducir conceptos novedosos. Una de las principales ventajas del Innovation Blitz es que evita los errores de diseño que se cometen a menudo en los lanzamientos de producto en las empresas por no testarlos adecuadamente con clientes y consumidores. Las sugerencias y correcciones se efectúan durante el proceso de innovación. Otra gran ventaja del IB es su rapidez. En sólo cuatro días los participantes deben ser capaces de elaborar un prototipo y presentarlo a la dirección para su aprobación. Esta dinámica evita los problemas derivados de proyectos de innovación que se eternizan y deben soportar las presiones interesadas de los distintos departamentos (reinos de taifas) de la empresa.

Para obtener información de primera mano sobre tendencias de mercado u opiniones de consumidores que se pueda utilizar durante la reunión de IB para generar ideas disruptivas se utilizan, cada vez más, métodos adaptados de las ciencias sociales, en concreto métodos etnográficos de trabajo de campo que utilizan habitualmente sociólogos y antropólogos. La idea es que un grupo de expertos examine y observe durante un tiempo determinado un aspecto específico de un producto, un comportamiento del consumidor, el uso de un servicio, etc. para incorporar observaciones y conclusiones que fácilmente podrían pasar des-

apercibidas para la empresa. La utilización de “miradas externas”, por tanto, obedece a esa finalidad: acabar con la inevitable miopía que cualquier empresa tiene sobre ella misma. Una de las empresas de innovación más reputadas del mundo, IDEO, utiliza métodos etnográficos para “ver lo que los demás no ven” y conseguir, en la medida de lo posible, innovaciones originales. IDEO es una organización que innova para otras empresas. Está especializada en productos (juegos, diseño de alta tecnología, electrodomésticos, etc.), pero también asesora sobre innovación corporativa, es decir, ayuda a otras empresas a aprender a innovar.

Cuarta estrategia: Think Flow (pensar con fluidez): ampliar los registros mentales, cambiar de perspectiva.

¿Podría, en un minuto, listar 30 cosas que empiezan con la letra “r”? ¿Y pensar en 20 objetos o sustancias de color rojo? ¿Podría recordar rápidamente 20 apellidos de sus compañeros de enseñanza primaria? ¿Es capaz de encontrar las semejanzas entre un libro, una cerveza y una cama?

Para ser creativo es importante tener fluidez mental. Hace algún tiempo, uno de los autores de este texto impartió un seminario sobre creatividad en una escuela de una agradable ciudad del sur de España. Al preguntar a los participantes si se sentían creativos, uno de ellos espetó, de forma clara, que no se consideraba para nada creativo. Unos minutos más tarde, quizás para ayudar al participante a adquirir un poco más de confianza en sus capacidades creativas, el profesor lo invitó a enumerar un objeto, cualquiera, que tuviera a su alrededor. El pasmo del profesor fue mayúsculo cuando el participante dijo que no podía, que no era nada creativo y que le era imposible hacerlo. Armándose de cierta paciencia, pero al mismo tiempo fascinado por la situación, el profesor insistió: “vamos, simplemente le estoy pidiendo que mire a su alrededor y me diga el nombre de alguna cosa, de algú-



objeto, de lo que sea". El participante continuó en sus trece, alegando que su nulo nivel de creatividad le impedía llevar a cabo un simple ejercicio de observación y descripción de la realidad. Como el lector habrá comprendido, si el participante era más o menos creativo en realidad no era un dato a tener en cuenta respecto a la resolución del ejercicio. Lo que le sucedía al participante era que tenía un bloqueo importante que le impedía manifestar sus habilidades o competencias, no sólo para la creatividad, sino probablemente para muchas cosas más.

Tener fluidez creativa (Think Flow) es básico para ser creativo. Sin fluidez hay bloqueo, y el bloqueo es la negación de la creatividad. Volvamos al ejercicio del libro, la cerveza y la cama. ¿Tienen realmente similitudes? De entrada parece difícil encontrar parecidos que los tres objetos comparten. De hecho, algunas personas no ven nada, o ven muy poca cosa. Sin embar-

go, cuando somos capaces de encontrar nuestro estado Zen, cuando hay un cierto equilibrio entre relajación y tensión, entonces empiezan a aparecer asociaciones:

- Son tres objetos manufacturados
- Los tres se venden y se compran
- Son objetos tangibles
- Se pueden usar simultáneamente
- Están en estado sólido
- Se pueden encontrar habitualmente en un hogar
- Pueden inducir al relax o al sueño
- Son tres palabras
- Las tres comienzan con una consonante
- Las tres acaban con una vocal
- Son combinaciones de vocales y consonantes
- En inglés, las tres empiezan por la letra "b"
- Ninguna lleva acento

Las mentes altamente creativas se caracterizan por tener la habilidad de encontrar caminos diversificados que conducen a otros tantos enfoques alternativos que son susceptibles de desembocar en una solución adecuada. ¿Había usted pensado que, además de objetos, un libro, una cerveza y una cama son palabras? ¿Y que se pueden traducir a otros idiomas? ¿Ha pensado en dibujarlos? Al hacerlo nos damos cuenta de que una cerveza puede ser una botella, pero también una lata o un barril, y que una cama puede adoptar infinitas formas. ¿Piensa en una litera? Entonces puede añadirse una nueva similitud: que las tres cosas

pueden presentarse en pareja. Una litera (dos camas), un pack de dos cervezas y una oferta de dos libros. Los vericuetos de la mente creativa son casi infinitos. Todo consiste en encontrar el estado Zen adecuado y dejar que la mente fluya, más allá de si las ideas son mejores o peores, correctas o incorrectas. Fluir es divertirse, apasionarse, vibrar con lo que estamos haciendo.

Hay muchísimas metodologías de creatividad que ayudan a nuestra mente a encontrar su estado adecuado de Flow. Una de las más habituales es el SCAMPER. Pensar en términos SCAMPER es una de las habilidades creativas que asegura una buena fluidez mental. Imagine el lector que tiene que mejorar cualquier objeto que esté a su alrededor. Pongamos por caso un reloj de pulsera. Se trata de proponer mejoras en su uso para convertirlo en un objeto diferente, más atractivo, en definitiva, innovador.

SUSTITUIR: ¿Qué puede ser sustituido en un reloj de pulsera? Quizás el cierre. ¿Un imán? ¿Un simple cierre en "clic", mucho más cómodo que las correas? Podríamos sustituir también el cristal transparente por



cristales de colores.

COMBINAR: ¿Con qué elemento puede combinar un reloj de pulsera? Con el arte. Podríamos hacer “relojes artísticos”, inspirados en los distintos movimientos del arte clásico o contemporáneo. Relojes estilo François Léger, Jackson Pollock, Salvador Dalí o Andy Warhol, incluso adaptando la forma a la idiosincrasia de cada artista.

ADAPTAR: ¿De qué otro negocio podemos adaptar o copiar ideas para nuestro reloj de pulsera? Quizá algunos descubrimientos químicos podrían adaptarse a nuestro reloj de pulsera. ¿Un reloj que cambiara de color según las circunstancias? ¿Fluorescente en la oscuridad? ¿Con luz propia permanente, como una luciérnaga? ¿Un reloj de materiales ultraligeros, casi liviano, como las bicicletas de montaña de gama alta?

MODIFICAR/MAGNIFICAR: ¿Qué aspectos pueden ser alterados en un reloj de pulsera? ¿Se puede magnificar el tamaño,

haciendo esferas más grandes, casi tanto como la muñeca del propietario? ¿Se pueden cambiar los materiales? ¿Correas de madera? ¿De silicona? ¿De tela?

PROPONER PARA OTROS USOS: ¿Para qué otras cosas puede servir un reloj? ¿Brújula? ¿Teléfono móvil? ¿Termómetro?

ELIMINAR: ¿Qué aspectos superfluos se pueden eliminar de un reloj? ¿La correa? ¿Sustituirla por un adhesivo natural? ¿Eliminar las manecillas, pero también las cifras? ¿Que apareciese la hora en ideogramas chinos?

REORDENAR/REVERTIR: ¿Qué se puede hacer de forma totalmente distinta? Un reloj que no muestre la hora. Tendría una tapa metálica que se descorrería con un botón para ver la hora sólo cuando el propietario quisiese. ¿Relojes para colocar en otra parte del cuerpo? ¿Qué tal un reloj en la pierna? ¿Relojes colgantes? Probablemente no todas las ideas aparecidas durante el uso del SCAMPER sean factibles. Da igual. Lo importante es ser capaz de lanzar al vuelo decenas y decenas de ideas, sin importar su grado de realismo. A partir de ahí, una mente creativa va trabajando y detallando cada propuesta. Como ya hemos analizado, las ideas PO pueden ser muy útiles, si somos capaces de reorientarlas y concretarlas. Para cultivar la fluidez creativa, además de utilizar metodologías como la que acabamos de exponer, es importante hacer “gimnasia creativa”.

He aquí algunas sugerencias:

- Acostúmbrase a hacer listados de ideas sobre temas de su interés
- Intente analizar un hecho desde distintas perspectivas
- Tenga “desencadenantes de ideas” a mano: archivos con fotografías o frases creativas, busque en el Google, etc.
- Acepte opiniones distintas a la suya
- Aprenda a empatizar con una determinada realidad: si está buscando ideas para mejorar un cajero automático, póngase en su lugar. Pregúntese cómo vería la vida si fuera un cajero.
- Haga preguntas sobre las cosas. Cuestione cualquier realidad por evidente que parezca

Quinta estrategia: Get emocional!

Explicar historias atractivas. Hacer vivir experiencias memorables.

Los humanos somos seres emocionales. Para lo bueno y para lo malo. Tomamos las decisiones, muchas veces, apoyándonos en nuestro sis-

tema emocional. Como afirma Kevin Roberts en su divertido libro Lovemarks, compramos productos o servicios porque nos sentimos atraídos por las cualidades emocionales que irradian. Perfumes, bebidas, coches, libros... Tomamos decisiones aparentemente conscientes pero –como la neuroeconomía ha demostrado recientemente– en realidad es en gran medida nuestro sistema emocional el que acaba decidiendo.

La innovación, de un modo u otro, está relacionada con las emociones. Innovar significa sorprender, enamorar, conseguir que alguien se fije en nuestro producto, servicio, marca o estrategia. Por tanto, no es exagerado afirmar que no hay innovación sin emoción.

Las empresas más innovadoras son las que explican historias (a través de la publicidad o de los beneficios directos de sus productos) que atraen, que enganchan, que seducen. ¿No es fascinante comprobar que muchas empresas ya no centran su publicidad o su venta en el producto en sí sino en las emociones que suscita en el consumidor potencial?

Gomas de mascar que transportan a una dimensión superior de placer, coches que nos permiten descubrir rincones inexplorados del planeta o bebidas que son mucho más que una bebida son algunos ejemplos de productos que intentan hacernos vivir experiencias, que proponen valores añadidos que van muchísimo más allá del mero producto. Vivir una experiencia memorable, en palabras de Tom Peters, consiste en pasar unos momentos, minutos o incluso días sorprendentes, agradables, chocantes, maravillosos, inauditos o insólitos a través del ingenio de alguna empresa que ha urdido y combinado una serie de accio-

Las mentes altamente creativas se caracterizan por tener la habilidad de encontrar caminos diversificados que conducen a otros tantos enfoques alternativos susceptibles de desembocar en una solución adecuada.

nes que permiten que tengamos ese conjunto de sensaciones. En esta línea, los espectáculos del Cirque du Soleil, pasar un rato en un Starbucks o en Juan Valdés, comprar en The Body Shop o entrar en una tienda de Imaginarium pueden convertirse en experiencias memorables. Por este motivo, cualquier empresa debería preguntarse si está trabajando convenientemente la parte emocional de su negocio. Sea en la publicidad, el packaging o el producto o servicio en sí, ¿de qué manera es capaz de trabajar con las emociones de los clientes o consumidores?

Para algunas organizaciones, trabajar con las emociones puede ser difícil. Estamos, en general, demasiado acostumbrados a vivir de espaldas a lo emocional. Pensamos equivocadamente que se trata de un mundo de segunda categoría, poco científico y para gente sensiblona. Nada más lejos de la realidad. Las experiencias emocionales forman parte de nuestra manera de ser.

Trabajar con las emociones requiere de una serie de habilidades especiales, muchas veces ajenas a los métodos racionales de muchas empresas. Trabajar con la música, con colores, sabores, olores y texturas puede ser clave para saber conectar emocionalmente con los clientes. Es ahí donde el diseño cobra una especial importancia. Muchos directivos, equivocadamente, creen que el diseño es un embellecimiento casi superfluo de un producto, del que quizás en una situación de crisis podemos prescindir. Craso error. El diseño bien entendido es el alma de cualquier negocio innovador: folletos, cubiertas, letras, texto, apariencia, colores, formas... Lo feo no vende, vende lo atractivo, lo bonito, lo seductor, lo que nos transporta a universos de placer, bienestar, ilusión y fantasía. Steve Jobs y Apple así lo han entendido, tradicionalmente. En el mundo hay millones de

personas “applemaníacas” debido al especial cuidado que esta empresa siempre ha dedicado al diseño, a las formas elegantes, a la usabilidad... Un apunte importante: usar las emociones como elemento de innovación no quiere decir manipular emocionalmente. Al contrario, significa ser capaces de establecer una corriente emocional (casi en el sentido eléctrico) que, de forma sincera y auténtica, cree admiración, fidelidad y compromiso. Hacer lo contrario, es decir, procurar engañar, confundir y manipular puede ser útil a corto plazo, pero a largo generará consecuencias indeseables.

Construir experiencias emocionales y memorables es una de las aventuras empresariales más interesantes de nuestros tiempos. La cadena de tiendas Anthropologie, en los EUA, lo consigue adaptando cada tienda a las características locales, seleccionando la música de fondo en función del clima, de si luce el sol o llueve, etc. Otra empresa interesante es Jones Soda. Sus propietarios y directivos afirman que “más allá de hacer bebidas de soda (commodity), lo que hacemos es conectar nuestra marca con los consumidores. En efecto, Jone's Soda permite a sus admiradores y clientes enviar propuestas de fotografías para las etiquetas de sus bebidas. Cada día la empresa selecciona decenas de fotografías originales y creativas. Es una oportunidad impactante para jóvenes creadores, que tienen así la posibilidad de expresar sus ideas sobre diseño, fotografía y publicidad. En una línea muy distinta, la compañía teatral catalana La Fura dels Baus ha conseguido reputación internacional a través de sus espectáculos provocativos (ejercicios acrobáticos, juego con pinturas y vísceras de animales, gritos, etc.) con la participación activa o atónica de los espectadores. El restaurante colombiano Andrés Carne de Res es, en la línea de las experiencias memorables, un auténtico “must”: en este local, con capacidad para más de 2,000 personas, suceden cosas sin parar. El comensal, abrumado por una decoración abigarrada pero fas-

cinante, tiene ocasión de enviar correos a otras mesas, disfrutar de comparsas, sorprenderse con acróbatas colgados del techo del restaurante y un larguísimo etcétera. Como puede comprobarse, las citadas empresas van mucho más allá de vender ropa, bebidas de soda, hacer teatro o dar de comer. Hacen algo más, y lo hacen creativamente. Y con éxito.

Trabajar con emociones no es fácil. Implica dejarse llevar por los sentimientos propios y tratar de compartirlos con los clientes y consumidores. Hay muchas metodologías creativas que pueden ser de gran ayuda: los mapas mentales, dibujar con el corazón, los collage creativos, el Ideart, el role-play... Se trata de técnicas que permiten ir más allá del simple razonamiento de hemisferio izquierdo y nos facilitan la conexión con nuestro mundo emocional.

Sexta estrategia: Think Happy (alegrar la mente): incorporar elementos de motivación y pasión, despertar todos los sentidos, disfrutar aprendiendo.

¿Conoce usted a una persona creativa que no esté altamente motivada? ¿Se imagina un personaje que se autocalifique de creativo pero que sea incapaz de apasionarse por algo? Una de las características más distintivas de la gente creativa es que siente una gran motivación sobre lo que hace, sea lo que sea. Ser artista, cocinero, ingeniero o director de empresa requiere, ante todo, grandes dosis de pasión. Este concepto ha sido estudiado por el psicólogo norteamericano Mihaly Csikszentmihalyi en distintos libros: las personas creativas “fluyen” de forma especial porque concentran toda su atención en lo que les gusta, y ello las abstrae de las coordenadas espaciotemporales habituales. ¿Ha notado alguna vez que pasaban cuatro o cinco

Una de las características más distintivas de la gente creativa es que siente una gran motivación sobre lo que hace, sea lo que sea.

horas sin apenas darse cuenta? Seguro que era porque andaba metido en algún tema que le apasiona y le absorbe toda su capacidad de atención. ¿Una apasionante partida de ajedrez? ¿Dar clase a un grupo fantástico de gente? ¿Estudiar mineralogía? ¿Escribir un ensayo sobre filosofía de la posmodernidad? ¿Idear un nuevo producto?

Es importante descubrir, en caso de que todavía no lo sepamos, nuestras fuentes de motivación, porque de otra manera va a ser complicado dar rienda suelta a nuestra creatividad. ¿Cuáles son los valores y creencias que me inspiran? ¿Qué es lo que realmente me gusta, me apasiona? En las empresas, muy a menudo, nos encontramos con personas que odian lo que hacen o que, en todo caso, no sienten una especial motivación por su trabajo. Creativamente hablando, esto es un drama. Ni la persona rendirá al máximo, disfrutando en el proceso, ni la empresa conseguirá resultados excelentes. Lamentablemente esta situación no es ajena a muchas empresas, demasiado acostumbradas a los procesos rígidos, a las jerarquías, y a tratar a las personas como simples recursos. El resultado que obtienen –como ha denunciado con inteligencia Corinne Maier– es un desprecio total y absoluto y un comportamiento de “acting-out” que no beneficia en nada ni a personas ni a empresas. Conocer nuestras auténticas motivaciones nos puede permitir enfocar mucho más nuestra creatividad. ¿Cómo lograrlo?

- Conociendo bien nuestros puntos fuertes, nuestras fortalezas. Las reflexiones y el cuestionario de Martin Seligman pueden ser una gran ayuda.
- Teniendo en cuenta el principio budista de “Hago lo que me gusta, me gusta lo que hago”, defendido por Oriol Pujol como base de una vida tranquila y feliz. Si no me gusta lo que hago debo procurar, o bien hacer otra cosa diferente, o cambiar mis creencias limitantes.
- Creyendo en nuestros sueños, en nuestras ideas utópicas, en nuestras locuras y en aquello

que siempre hemos deseado. Las personas creativas son las que, de alguna manera, han conseguido acercarse a su sueño.

- Hablando siempre un lenguaje positivo y constructivo. La crítica por la crítica destruye la creatividad y la innovación. Cuando trabajamos en equipo es importante dar energías a todo el mundo e irradiar ilusión por los cuatro costados. De otra forma es difícil ejercer un liderazgo resonante que consiga triunfos y resultados positivos.
- Despertando nuestros sentidos: siendo creativos a través de las palabras y los pensamientos, pero también a través de las imágenes y, en especial, de las emociones. ¿Qué es un proyecto sin emociones? Las emociones deben arrastrarnos a la acción. Las emociones dan vida, hacen que nos sintamos humanos y apasionarnos por las cosas.
- Hay que procurar, eso sí, arrincinar las emociones destructivas: odio, celos, ira... La creatividad está vinculada en muchas ocasiones con la cooperación, la colaboración, como veremos en la última estrategia.
- Teniendo creencias constructivas sobre la propia creatividad: somos lo que pensamos, por tanto es imprescindible ser optimista respecto a los procedimientos creativos y visualizar resultados en clave positiva. Think Happy, alegrar la mente, es una de las claves más esenciales del trabajo creativo. Sin alegría, sin optimismo no hay fuerza creativa. Y eso hay que recordarlo cada día de nuestra apasionante existencia...

Sétima estrategia: Think Team (pensar entre todos): utilizar herramientas de fertilización cruzada, sumar energías, multiplicar esfuerzos, compartir conocimiento.

Stephen Covey, el célebre autor de uno de los libros de management más vendidos de todos los tiempos, “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, sugiere que la cooperación entre personas es una de las característi-



cas distintivas de la gente eficaz. Eduardo Punset apunta en su reciente ensayo sobre felicidad que hay que pasar de una sociedad competitiva a otra colaborativa. El grupo de expertos negociadores de Harvard, creadores del modelo de negociación más conocido, entienden la negociación como un procedimiento para resolver problemas, en el que muchas veces ambas partes pueden salir ganando. Es la famosa negociación yo gano-tú ganas, donde un pastel aparentemente fijo puede convertirse en un pastel mucho más grande a través de procesos de generación de confianza y de cooperación.

Sin embargo creatividad y cooperación son grandes amigas. De hecho, no hay una gran idea sin colaboración. El mito del genio omnisciente que, encerrado en su despacho, tiene la gran idea es eso, un simple mito. Normalmente los inventos, descubrimientos y aportaciones creativas son el resultado del trabajo en equipo, de horas y horas de fertilización cruzada de ideas. Las empresas

que aprenden a pensar de esa forma tienen la llave de la cámara del tesoro, porque consiguen establecer sinergias creativas entre personas y departamentos que, al final, constituyen la clave de los procesos de innovación.

La generación de ideas, por ejemplo, necesita grandes dosis de trabajo en equipo. El fracaso de algunas técnicas de creatividad nace, a menudo, de la falta de hábito de trabajar en equipo de muchas organizaciones. Trabajar en equipo es aceptarse, entenderse, compartir ideas y hacerlas crecer, saber discutir creativamente sin enfadarse, olvidarse de los celos y las envidias... Pero además trabajar en equipo conlleva la habilidad de que un conjunto de personas sea capaz de actuar de tal forma que una sus fuerzas en un mensaje común, resultado de la combinación de las mejores ideas individuales. Este proceso es pura magia, y cuando se consigue estamos hablando de un equipo de alto rendimiento (EAR), capaz de aceptar los retos más desafiantes. Las empresas innovadoras están repletas de EAR, incluso sus órganos de gobierno son EAR, porque de ellos debe nacer la inspiración que se transmite al resto de departamentos o divisiones.

¿Qué significa “fertilización cruzada”? Simplemente que un equipo de profesionales se reúne el tiempo necesario para compartir creencias, ideas y puntos de vista sobre algo. Hay algunas

metodologías creativas, como el brainwriting o el IDEART que permiten, quizás de forma especial, trabajar en equipo y conseguir resultados de forma colectiva. Supongamos que una empresa del sector de la alimentación abre un período de reflexión sobre su estrategia de diferenciación en el sector. Puede hacerlo de mil maneras, evidentemente. Pero si creemos en las emociones, en las imágenes, en nuestra intuición, en el pensamiento cooperativo, quizás la metodología IDEART pueda ser de gran ayuda. La contemplación comentada de una lámina como “La balsa de la medusa”, de Géricault, puede tener efectos muy beneficiosos en la compleja operación de construir futuro a la que muchos equipos de gobierno se ven abocados.

En el capítulo del libro “Pasión por la innovación”, el lector encontrará las claves y los procedimientos para trabajar creativamente en equipo. THINK TEAM, ser capaz de sumar energías, de compartir conocimiento, de divertirse, en definitiva.

▼
Capítulo extraído por Franc Ponti del libro “Pasión por la innovación” de Franc Ponti (EADA) y Xavier Ferràs (CIDEM – ESADE) especialmente para MANAGEMENTSociety.