

GESTIÓN

El proceso creativo



INNOVACIÓN

¡También usted puede ser creativo!

La generación de ideas es una habilidad latente que sólo precisa un aprendizaje adecuado

Jordi Goula

A estas alturas de la película ya nadie lo duda, todas las empresas pueden disponer de la misma tecnología y de personal con similar preparación, por lo que los productos o servicios que ponen en el mercado tienen unas diferencias mínimas que muchas veces hay que ir a buscarlas en la percepción del comprador. ¿Cómo diferenciarse, pues? He aquí la cuestión. Estamos en una dimensión, en la que un coche no vende traslado sino placer, o un reloj que no vende la hora sino estatus. Detrás de todo ello, es fácil deducir que la empresa ha de incorporar ideas de forma continua y crear realidades o ilusiones, no importa, para seguir atrayendo al consumidor. Esa es la clave que el comprador tendrá en cuenta cuando tome una decisión.

¿Y quien debe crear? Tradicionalmente, la etiqueta de *creativos* se la llevan en la empresa quienes están en I+D o en marketing-publicidad. "Sí, así se ve, pero es un planteamiento muy incompleto. Han de ser todos. La empresa ha de ser capaz de romper el círculo vicioso a que le han abocado las famosas 'best practices', porque por esta vía todas acaban haciendo lo mismo y no te permiten dar el salto que debe darse a través de toda la organización. Hay que reinventarse constantemente", comenta Philippe Delespesse, socio fundador de Inteligencia Creativa, una consultora que ayuda a gestionar la creatividad de las empresas. Afirma que incluso las grandes compañías tienen en algunos casos sistemas para transformar las ideas en innovaciones, pero en cambio, no acostumbran a tener herramientas para sistematizar la creación de ideas. Ello es así, porque muchas empresas creen que la creatividad no se puede sistematizar y desarrollar.

"Nada más lejos de la realidad", dice Delespesse. "Existen técnicas creativas que ayudan a generar nuevas preguntas, a cambiar el enfoque. Otras ayudan a generar nuevas ideas: el fraccionamiento 'scamper', la caja de ideas, palabras al azar, analogías visuales... lo importante es que después de ello se trasplante el tema a la mesa de trabajo y sigamos colaborando allí. Eso es lo que hacemos nosotros". Cree que es muy importante que los profesionales que se dedican a ello tengan una larga experiencia en el mundo de la empresa, superando planteamientos teóricos. "Lo importante es que se ofrezcan programas hechos a medida de las características de cada empresa, a partir del estudio de su caso concreto". Y añade que tras realizar la consultoría, "muchas empresas han tomado conciencia de los beneficios de la gestión de la creatividad y han organizado desde talleres puntuales de generación de ideas hasta la introducción de cambios más profundos, como la formación de sus trabaja-

Seis frenos

En muchas empresas los frenos a la creatividad son poderosos. Algunos provienen del propio individuo y otros del entorno. Philippe Delespesse señala algunos de los más comunes:

1. Bloqueo mental

El individuo piensa que "no estoy convencido de que pueda ser creativo".

2. Racionalidad

El enfoque del trabajo se hace de forma racional con limitaciones y tiene muy asumido "lo que puede y lo que no puede hacer".

3. Sistema

La empresa te valora por lo que haces sobre lo que existe y no sobre lo que podría existir.

4. Miedo

Algunas empresas temen que los trabajadores pongan en duda las cosas, paso necesario para crear. En las culturas más jerárquicas les cuesta mucho.

5. Frustración

Muchas empresas piensan que si se aportan ideas y luego sólo se escogen algunas, el resto de participantes van a quedar frustrados. Y no es así, basta explicarlo bien, porque la gente es madura.

6. Confusión

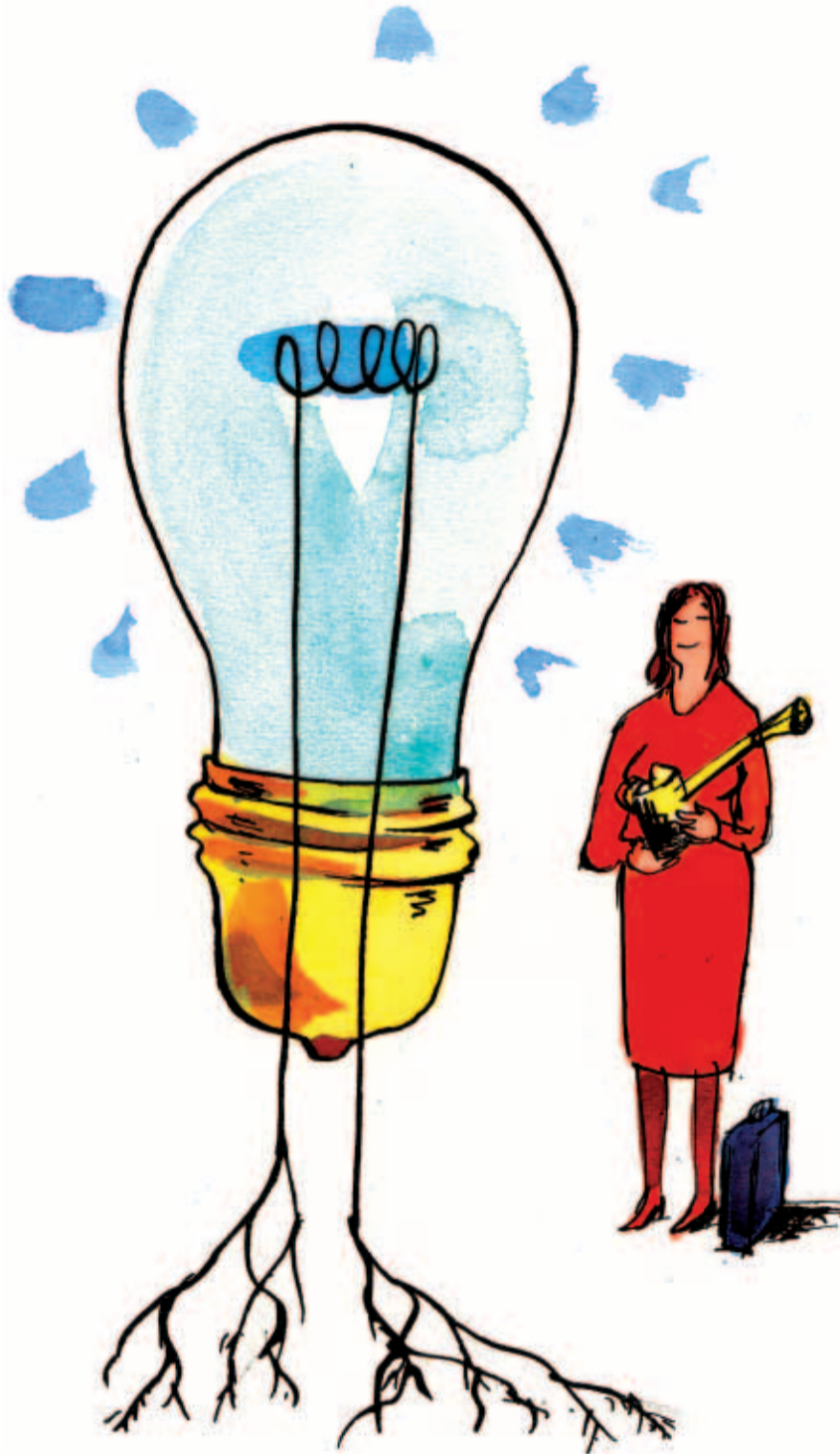
Muchas empresas no separan las fases de generación de ideas y de selección. Es básico ser capaz de generar ideas sin pensar en si serán factibles o rentables (cualquier idea realmente novedosa no lo parecerá a primera vista). El juicio racional ha de venir en una fase posterior.

dores en creatividad u organización de procesos para instalar una cultura creativa permanente".

En síntesis, la clave está en dar herramientas a la gente para que sea creativa, ya que todos podemos serlo. "En Pepsico Iberia, tenemos un ambiente muy abierto y horizontal que fomenta la creatividad y las ideas innovadoras. El primer instrumento para nosotros es la libertad

En síntesis, la clave está en dar las herramientas adecuadas al personal para que sea creativo

de proponer nuevas ideas a la organización en todo momento", explica Miriam López, manager de innovación de la compañía. Y prosigue, "hemos formado a todo el equipo de marketing en técnicas de generación de ideas y creatividad, primero a nivel general y luego se ha formado a los formadores" para que cada persona del departamento



JOMA

Malentendidos

Es habitual que cuando se habla de creatividad se confunda con otros conceptos. Para aclarar posibles dudas Philippe Delespesse plantea cuatro puntos al respecto.

1. ¿Creatividad o innovación?

La creatividad es la capacidad de generar ideas novedosas o nuevas maneras de enfocar un tema y la segunda es la capacidad de hacer que estas ideas se apliquen y se transformen en realidad. La creatividad en sí, pues, no aporta valor añadido a la empresa: es la innovación que aporta valor y no hay innovación si no hay ideas nuevas y creatividad.

2. ¿Inspiración o trabajo?

La inspiración no aparece casi nunca de forma espontánea. Es casi siempre el resultado de la exposición a un nuevo estímulo. En este sentido, la creatividad es el resultado de un trabajo: este trabajo consiste en ir a buscar nuevos, y numerosos, impulsos creativos que nos permitirán encontrar ideas nuevas. Las técnicas de generación de ideas son herramientas que nos permiten conseguir estos estímulos. Lo que la gente llama inspiración es la facilidad de transformar estos estímulos en ideas. Consiguiendo numerosos impulsos, siempre llega la inspiración...

3. ¿Cantidad o calidad?

En creatividad, el primer objetivo es la cantidad: si pruebo tener sólo ideas "buenas", introduzco el juicio cuando no toca. No dejamos a una idea el tiempo que necesita para evolucionar, o llevar a otra idea: aplicamos nuestros criterios racionales habituales y "matamos" cualquier idea novedosa. Por eso, el primer objetivo es la cantidad: buscaremos muchas ideas sin pensar si son "buenas": al liberar la mente podrán salir ideas más rompedoras. En la siguiente fase, aplicaremos criterios racionales para decidir que es una idea buena y les utilizaremos para seleccionar las ideas que queremos trabajar. Al tener muchas ideas, nos aseguramos que algunas serán buenas: la calidad vendrá de la cantidad.

4. ¿Don o habilidad?

La creatividad es una habilidad y no un don en la medida en que se puede desarrollar en cualquier persona. Con la actitud adecuada, unas herramientas prácticas y entrenamiento, cualquier persona puede generar ideas nuevas. Por eso, en vez de pensar en reclutar a personas "más creativas" para impulsar la innovación, las empresas tendrían que darse cuenta que primero pueden desarrollar la creatividad de sus empleados actuales.

pueda llevar sesiones de 'brainstorming' de forma autónoma y montar las sesiones él mismo cuando le interese. Además, periódicamente se hacen sesiones de 'brainstorming' fuera de la oficina para generar ideas concretas sobre temas que debemos trabajar en nuestro plan estratégico".

Joaquim Vila, responsable de innovación del IESE, cree que para poder llevar la cultura de la creatividad a la empresa es necesario un órgano potente que se responsabilice de ello, porque las inercias que deben romperse son muy fuertes. Estamos acostumbrados a mensajes como "sigue haciendo bien lo que haces" o "si algo funciona no lo toques". "Este no es el mundo de la innovación. El mensaje debería ser 'si estás seguro de que en el futuro lo que haces seguirá funcionando, no lo toques'. Por definición, la innovación requiere romper con las prácticas del pasado". Para Vila, la clave es la creación en la empresa de un órgano de cambio, auspiciado desde la dirección. "Empapar a toda la organización de la nueva cultura lleva tiempo", dice y plantea un pro-

blema práctico muy importante. Se trata de gestionar la "la dualidad a que debe enfrentarse la gente que debe seguir haciendo bien lo que hace para asegurar resultados a corto plazo y al mismo tiempo estar pensando en los cambios que deben asegurar los resultados de mañana". El reto actual, asegura, es cómo compatibilizar esta dicotomía para la que no hay experiencia, ya que en el pasado nunca se había planteado.

Delespesse, por su parte, pone el listón un poco más arriba. "Lo más importante es desbloquear las mentes. Es la mayor dificultad con la que nos enfrentamos cuando llegamos a una empresa". Situado el problema a nivel individual se abre otra puerta: la creatividad se puede fomentar en todo tipo de empresas, grandes y pequeñas. "Lo importante es que se impliquen representantes de la dirección, gente que pueda hacer los cambios", apunta Vila y recuerda que el enemigo número uno de la creatividad es el día a día, "porque los temas urgentes siempre pasarán por delante de la innovación". E insiste en que "la innovación debe tener un espacio propio".