

Creatividad e innovación desde dentro de la caja

La creatividad viene definida como la capacidad o facultad de crear. La corriente más extendida nos dice que el proceso creativo no sigue unos patrones fijos, que es necesario partir desde una perspectiva nueva, alejada de cualquier convencionalismo para obtener una idea innovadora. Es lo que se ha denominado pensar "fuera de la caja", fuera de los límites conocidos. Sin embargo, el exdirectivo de J&J Drew Boyd y el experto en creatividad e innovación Jacob Goldenberg desafían esta línea de pensamiento y proponen exactamente lo contrario en su libro "Dentro de la caja".

EULÀLIA BLANCHART C84

La creatividad.

Las personas son más creativas cuando se centran en los aspectos internos de una situación o un problema.

Eulàlia Blanchart: Frente a quienes, con mucho éxito, llevan años diciéndonos que para ser realmente creativos e innovar tenemos que pensar "fuera de la caja", ustedes proponen "pensar dentro de la caja" ¿Por qué?

Drew Boyd: Descubrimos que las personas son más creativas cuando se centran en los aspectos internos de una situación o problema, y cuando sus opciones se ven restringidas más que ampliadas. "Dentro de la caja" significa trabajar dentro del mundo que nos resulta familiar, con los recursos que tenemos al alcance de nuestra mano, para crear nuevas ideas.

Jacob Goldenberg: Cuando estábamos pensando un título para el libro,

yo sugerí medio en broma "Dentro de la caja", parodiando el viejo mito del pensamiento sin limitaciones ("fuera de la caja"). El nombre caló y se convirtió en nuestro eslogan. Solo después nos dimos cuenta realmente de la conexión entre la expresión "dentro de la caja" y la metáfora del Mundo Cerrado, una parte esencial del método que nosotros defendemos.

¿Cuáles son los mitos y creencias erróneas en cuanto al pensamiento creativo 'fuera de la caja'?

J.G.: El mayor mito o falsa creencia sobre la creatividad es que exige métodos de pensamiento "fuera de la caja". La creatividad raramente se consigue mediante el pensamiento frenéticamente divergente. Hay



La innovación es la única fuente verdadera de oportunidades de crecimiento para las empresas.

por todo el mundo demuestra precisamente lo contrario.

D.B.: Así es. Se produce más innovación –mejor y más rápida– cuando trabajas dentro del mundo que te es familiar, usando lo que nosotros llamamos plantillas. Las investigaciones de Jacob muestran que las plantillas regulan nuestros pensamientos y canalizan el proceso creativo de una manera que nos hace más creativos, no menos. El Pensamiento Inventivo Sistemático (SIT, por sus siglas en inglés) hace que la creatividad sea accesible para cualquiera. Al usar el método, la gente maneja conscientemente cinco plantillas –sustracción, multiplicación, división, unificación de tareas y dependencia de atributos– para crear nuevas ideas.

La creatividad, por tanto, no es necesariamente algo innato...

D.B.: No creemos que la creatividad sea un don que o bien lo tienes o no lo tienes. Más bien la creatividad es una habilidad que se puede aprender y dominar por parte de cualquiera. De hecho, no es diferente a aprender ninguna otra habilidad en los negocios o en la vida. Como sucede con otras habilidades, cuanto más la practicas, mejor eres.

¿Cuáles son sus propuestas para desarrollar el proceso creativo? Qué herramientas pueden ayudarnos?

D.B.: La innovación no tiene por qué ser difícil. Hay herramientas atemporales y probadas a nuestra disposición. Durante miles de años, la gente ha usado cinco patrones básicos en sus invenciones sin darse cuenta. Estos patrones ahora están integrados en los productos y servicios que vemos a nuestro alrededor. Nuestro método de creativi- ■ ■ ■

mucha investigación que demuestra que ocurre justo lo contrario.

¿Por qué rechazan ustedes la técnica del *brainstorming* que tantos adeptos tiene?

D.B.: Existen pruebas muy sólidas que muestran que, a pesar de su popularidad, la metodología del *brainstorming* no supone ninguna ventaja si el objetivo es mejorar la creatividad en la resolución de los problemas. Las sesiones de *brainstorming* generan más ideas ordinarias y excéntricas que ideas creativas, las cuales son a la vez originales y factibles. Esta deficiencia se produce en muchos métodos que exigen pensar “fuera de la caja” y que son defendidos por consultores de gestión y expertos en creatividad.

Frente a este método ustedes proponen un proceso creativo sistemático ‘dentro de la caja’. ¿Puede explicarnos brevemente en qué consiste? ¿Cuáles son sus ventajas?

J.G.: Somos conscientes de que la noción de que la creatividad puede ser sistemática suena ilógica. Sin embargo, puede transformarse en algo habitual.

La opinión tradicional es que la creatividad es desestructurada y que no obedece a normas ni patrones. Se piensa que es necesario pensar “fuera de la caja” para ser realmente original e innovador. Nuestro exhaustivo estudio de las innovaciones más exitosas y nuestra experiencia con empresas líderes

dad, el Pensamiento Inventivo Sistemático, permite que maneje esos patrones y los aplique a cualquier cosa en la que quiera innovar.

Háblenos de sus 5 técnicas para solucionar problemas difíciles y conseguir avances: sustracción, división, multiplicación, unificación de tareas y dependencia de atributos.

J.G.: Como Drew dijo antes, el Pensamiento Inventivo Sistemático permite que la gente use patrones y los aplique para innovar. El método consiste en elegir un producto, concepto, situación, servicio o proceso y dividirlo en componentes o atributos. Usando una de las cinco técnicas, los innovadores pueden manipular los componentes para crear ideas totalmente nuevas que se puedan utilizar de forma valiosa.

D.B.: Cada técnica sirve para algo específico. Por ejemplo, la sustracción elimina elementos aparentemente esenciales. Piense en un paquete de sopa instantánea. Cuando sustrae el agua, componente esencial de la sopa tradicional, aparece un nuevo uso o beneficio innovador:

Canalizar las opciones del cerebro. Comporta hacerlo trabajar un poco más duro pero de forma mucho más inteligente para encontrar una solución creativa.

la sopa instantánea. La unificación de tareas agrupa tareas o funciones no relacionadas. Un buen ejemplo de la unificación de tareas es el uso de la calefacción de la luna trasera del coche como antena para la radio. En la multiplicación, el innovador copia un componente y lo altera.

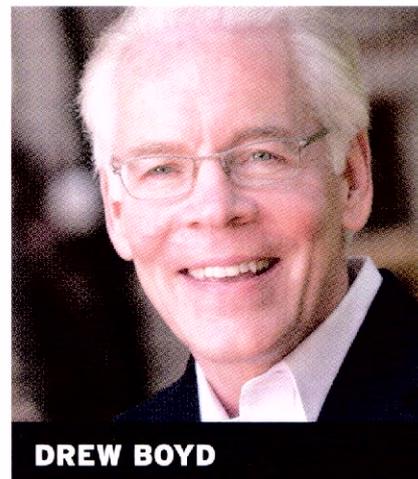
Procter & Gamble usó la multiplicación para crear "NOTICEable", una marca de ambientadores. Lo que hicieron es copiar el aroma, pero cambiando cómo se difunde en el ambiente, permitiendo que el producto supere la capacidad de la nariz para adaptarse a los olores.

Al usar la división, se separan los componentes de un producto o servicio y se reorganizan. Un horno solo para recalentar, separado de los modelos tradicionales, es un ejemplo de división. Y por último, la dependencia de atributos hace que los atributos de un producto cambien como respuesta a cambios en otros atributos o en el ambiente que les rodea. Piense en las gafas de sol que se oscurecen con la luz. Cuando una cosa cambia otra también lo hace. Cuando la luz se hace más brillante, las lentes de las gafas se oscurecen.

¿La libertad es un estímulo para la creatividad o más bien es contrario?

J.G.: Un mayor nivel de libertad no trae necesariamente la creatividad. De hecho, la libertad puede sobrecargar el cerebro, creando una anarquía de ideas. Las restricciones fuertes pueden de hecho ayudar al cerebro.

Nuestra técnica limita las opciones del cerebro y regula cómo produce una idea. Al definir y luego cerrar los límites de un desafío creativo, y después mirar solo dentro de estos límites, la gente puede ser creativa de forma coherente. Las investigaciones muestran de forma concluyente que limitar el pensamiento a "dentro de la caja", con menos opciones y unos límites más estrechos provoca muchos más resultados creativos que el pensamiento sin límites. Al canalizar las opciones



DREW BOYD

Directivo durante 17 años de Johnson&Johnson, actualmente es profesor adjunto de marketing e innovación en la Universidad de Cincinnati (EE. UU)

➤ "Johnson&Johnson, Procter&Gamble, Kraft, General Electric, Philips Electronics, Airbus y Nestlé son algunas de las cientos de empresas en todo el mundo que utilizan el método SIT".

del cerebro, lo hacemos trabajar un poco más duro pero mucho más inteligentemente para encontrar una solución creativa.

¿Qué papel juega el equipo en el proceso creativo dentro de la caja?

D.B.: Un enfoque de equipo a la innovación mediante plantillas, dirigido y sistemático, es muy propicio a inventar nuevos productos y servicios. Además de producir un torrente de invenciones totalmente nuevas, un enfoque de equipo al usar el SIT ayuda a que las compañías superen las barreras a la innovación. Primero, el SIT enseña a los equipos a innovar cuando lo deseen. Segundo, la técnica ayuda a los individuos y a los equipos a superar el miedo al fracaso en la innovación. Tercero, se anima a los equipos a compartir sus ideas con un grupo diverso de compañeros. Y cuarto, un enfoque en equipo ayuda a que los individuos acepten mejor las ideas de compañeros del grupo. ■ ■ ■

Las empresas que se vuelven complacientes con su éxito en los negocios son las que tienen el mayor riesgo de fracasar.

¿Cuán importante es la innovación hoy en las empresas?

D.B.: La innovación es para las empresas la única fuente verdadera de oportunidades de crecimiento natural y de mayores eficiencias. Lleva a nuevos productos, a estrategias efectivas, a procesos mejorados y a diseños nuevos de organización. Si una compañía quiere evolucionar tendrá que seguir creando nuevas ideas desde su interior y confiar menos en las fuentes externas de innovación.

¿Cuáles son los factores que debería tener en cuenta una compañía a la hora de emprender un proceso de innovación?

D.B.: Las empresas deberían considerar tres cosas. Una, el método de innovación que usarán. Dos, si tienen la capacidad y el conocimiento para implementar ideas. Y tres, si tienen una estrategia en mente que las guíe y les sirva de estructura para organizarse. Sin método, capacidad y estrategia, las empresas desperdiciarán su tiempo intentando innovar.

¿Existen condiciones ideales que permitan favorecer ese proceso?

D.B.: El apoyo de la dirección y el asumir riesgos son condiciones que favorecen la innovación. Cuanto más limitada esté una compañía, más

innovadora tendrá que volverse. Las empresas que se vuelven complacientes con su éxito en los negocios son las que tienen el mayor riesgo de fracasar. Corren el riesgo de volverse perezosas y despreciar la innovación.

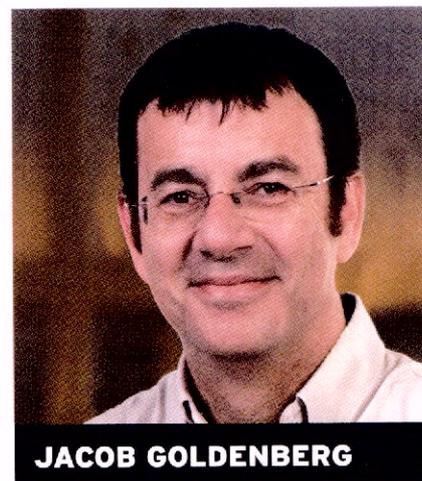
En su libro afirma que "una contradicción es el camino hacia la creatividad", e incluso pone un ejemplo centrado en la Guerra Civil española. Háblenos de por qué una contradicción puede ser el camino hacia la innovación.

J.G.: Una contradicción se define como dos ideas opuestas que no pueden existir a la vez. La mayoría de las contradicciones están causadas por partir de suposiciones erróneas.

Se puede usar el método SIT para eliminar la suposición, y que así la contradicción no suceda. Si puedes acabar con la suposición implícita, entonces has encontrado una solución creativa a una contradicción.

El ejemplo que cita ayuda a entender las contradicciones. Durante la Guerra Civil Española el ejército necesitaba llevar comida y material médico a tropas rodeadas por el enemigo. Pero no tenían paracaídas para lanzar los suministros. La contradicción estaba en que el ejército tenía que llevar comida a las tropas pero no tenían forma de llevarlas. Hicieron la suposición falsa de que los paracaídas eran la única manera de llevar alimentos a las tropas. La solución fue inteligente. Ataron los suministros a pavos y los lanzaron sobre las tropas. Los pavos agitaban las alas y los suministros aterrizaban suavemente. Los pavos hacían dos

Sin método, capacidad y estrategia, las empresas desperdician su tiempo intentando innovar.



JACOB GOLDENBERG

Profesor de Marketing en el Arison School of Business de IDC Herzliya (Israel) y profesor visitante en la Universidad de Columbia (EE.UU)

➤ "La innovación no se basa en productos y servicios, sino en gente apasionada por marcar una diferencia y deseosa de hacer del mundo un lugar mejor".

trabajos: el de transporte y el de comida. Es un ejemplo de unificación de tareas.

¿Cuáles son los errores más extendidos a día de hoy entre las compañías a la hora de innovar?

D.B.: Los líderes empresariales están de acuerdo con que la innovación es la primera fuente de crecimiento natural. Sin embargo, la mayoría de los directivos califican como bajo su nivel de satisfacción con su innovación. ¿Cómo pueden los líderes empresariales calificar la innovación de muy importante mientras que se sienten insatisfechos con el desempeño de sus propias organizaciones? Lo que les falta es un método para generar ideas nuevas de verdad, y hacerlo de forma consistente, cuando lo deseen. No ven la innovación como una habilidad de negocios. La ven como un suceso místico que ocurre cuando la gente se reúne en una sala de innovación y hace *brainstorming*. Al obtener malos resultados concluyen que la innovación es difícil y solo para

gente especial. Pero ahora sabemos que se puede enseñar a innovar a cualquiera en la empresa y que sea algo habitual.

¿Qué puede aportar el pensamiento inventivo sistemático y el mundo cerrado a una situación de conflicto?

J.G.: Las negociaciones y las situaciones de conflicto son en realidad contradicciones debidas a que las peticiones son incompatibles. Las negociaciones y las situaciones de conflicto pueden fracasar porque la gente haga una suposición implícita sobre lo que creen que la otra persona quiere. Si pueden romper esa suposición, pueden encontrar una solución creativa e inteligente al conflicto.

Hablemos ahora del fracaso. Cómo hay que afrontarlo? ¿Es posible prevenirlo?

D.B.: A lo largo de los años ha habido mucha discusión sobre la importancia del fracaso. Pero opino

El fracaso está sobrevalorado. Provoca retrasos y puede ser costoso.

que el fracaso está sobrevalorado. Provoca retrasos y puede ser costoso. Para mí, las tasas de fracaso se pueden reducir usando nuestras cinco técnicas, que prácticamente predicen el éxito. Las investigaciones de Jacob muestran que los productos que tienen mucho éxito tienden a seguir estos patrones con mucha frecuencia. Usa los patrones como guía y fracasarás menos a menudo. El fracaso a veces es inevitable, pero el error es no aprender de ello.

¿Puede facilitarnos un ejemplo de alguna compañía que esté utilizando el proceso de innovación que ustedes proponen con éxito?

D.B.: Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Kraft, General Electric, Philips Electronics, Airbus y Nestlé son algunas de los cientos de empresas en todo el mundo que usan SIT.

¿Cómo les gustaría que se usara este libro en las empresas?

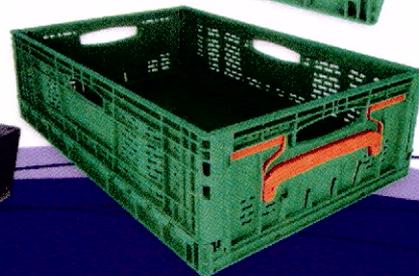
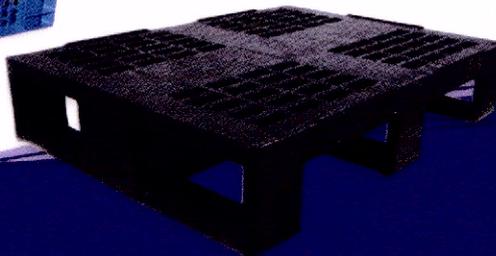
J.G.: Al escribir este libro aprendimos que la innovación no se basa en productos y servicios. Se basa en gente apasionada por marcar una diferencia y deseosa de hacer del mundo un lugar mejor. Esperamos que nuestro método ayude a los lectores a acercarse a sus objetivos de innovación.

¿Cuál es su próximo gran desafío?

J.G.: Nuestro próximo gran desafío es introducir el método SIT en las clases de primaria y secundaria y en los hogares, ayudando a los profesores y a las familias a aprender y usar nuestras técnicas para ser más creativos.

© Eulàlia Blanchart

50 años
Sp•Berner®
Creciendo contigo



Soluciones a medida para tu empresa

TAPONERÍA | BANDEJAS | CAJAS | PALETS

gente especial. Pero ahora sabemos que se puede enseñar a innovar a cualquiera en la empresa y que sea algo habitual.

¿Qué puede aportar el pensamiento inventivo sistemático y el mundo cerrado a una situación de conflicto?

J.G.: Las negociaciones y las situaciones de conflicto son en realidad contradicciones debidas a que las peticiones son incompatibles. Las negociaciones y las situaciones de conflicto pueden fracasar porque la gente haga una suposición implícita sobre lo que creen que la otra persona quiere. Si pueden romper esa suposición, pueden encontrar una solución creativa e inteligente al conflicto.

Hablemos ahora del fracaso. Cómo hay que afrontarlo? ¿Es posible prevenirlo?

D.B.: A lo largo de los años ha habido mucha discusión sobre la importancia del fracaso. Pero opino

El fracaso está sobrevalorado. Provoca retrasos y puede ser costoso.

que el fracaso está sobrevalorado. Provoca retrasos y puede ser costoso. Para mí, las tasas de fracaso se pueden reducir usando nuestras cinco técnicas, que prácticamente predicen el éxito. Las investigaciones de Jacob muestran que los productos que tienen mucho éxito tienden a seguir estos patrones con mucha frecuencia. Usa los patrones como guía y fracasarás menos a menudo. El fracaso a veces es inevitable, pero el error es no aprender de ello.

¿Puede facilitarnos un ejemplo de alguna compañía que esté utilizando el proceso de innovación que ustedes proponen con éxito?

D.B.: Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Kraft, General Electric, Philips Electronics, Airbus y Nestlé son algunas de los cientos de empresas en todo el mundo que usan SIT.

¿Cómo les gustaría que se usara este libro en las empresas?

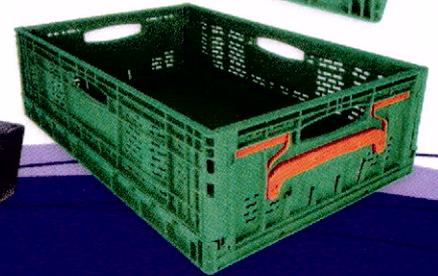
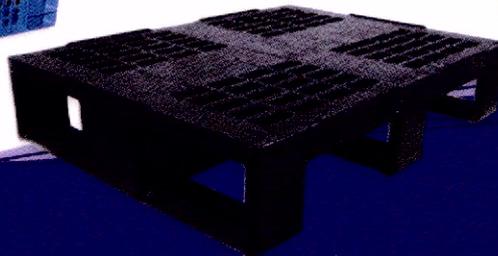
J.G.: Al escribir este libro aprendimos que la innovación no se basa en productos y servicios. Se basa en gente apasionada por marcar una diferencia y deseosa de hacer del mundo un lugar mejor. Esperamos que nuestro método ayude a los lectores a acercarse a sus objetivos de innovación.

¿Cuál es su próximo gran desafío?

J.G.: Nuestro próximo gran desafío es introducir el método SIT en las clases de primaria y secundaria y en los hogares, ayudando a los profesores y a las familias a aprender y usar nuestras técnicas para ser más creativos.

© Eulàlia Blanchart

50 años
Sp•Berner®
Creciendo contigo



Soluciones a medida para tu empresa

TAPONERÍA | BANDEJAS | CAJAS | PALETS