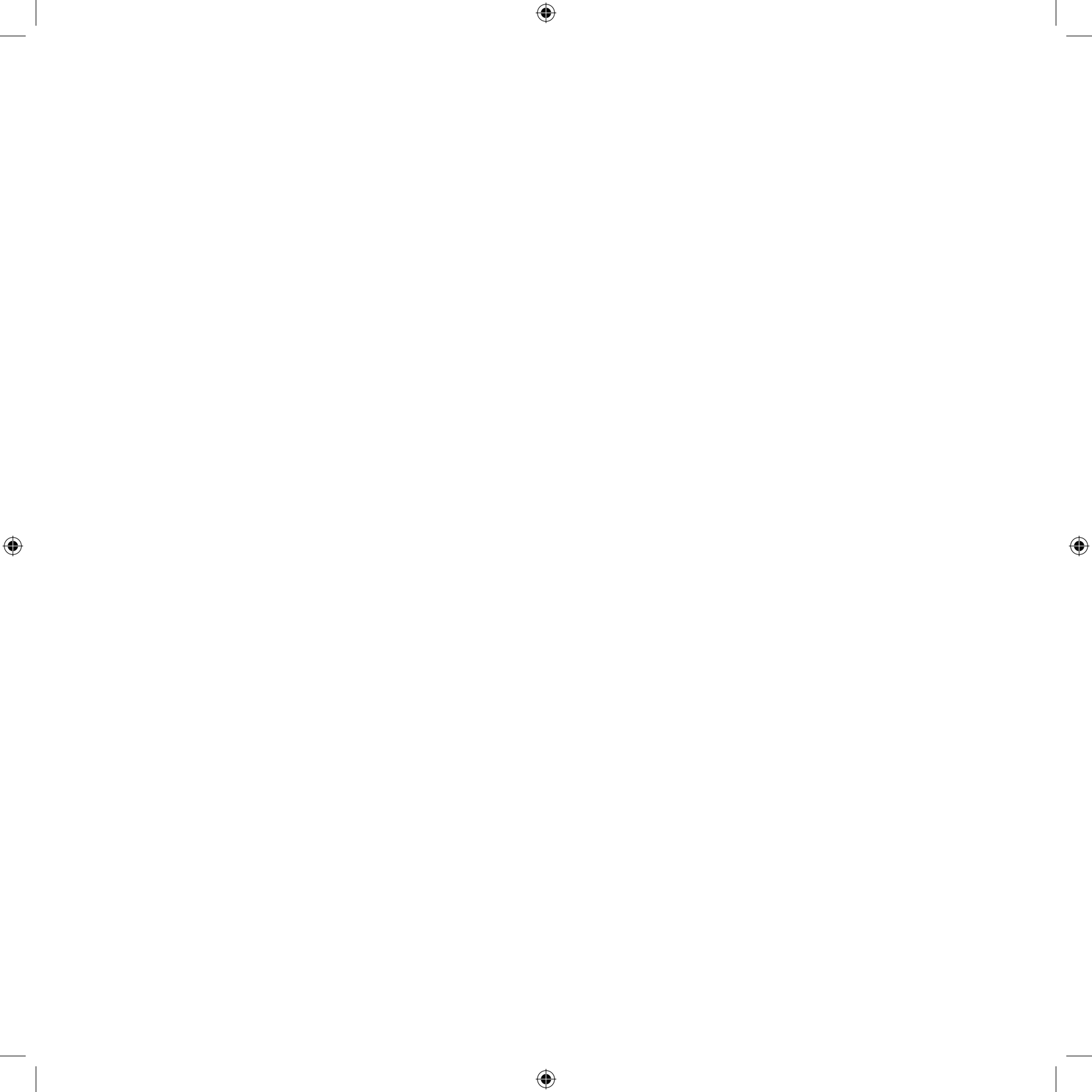




Crea
Business
Idea

MANUAL DE LA
CREATIVIDAD EMPRESARIAL





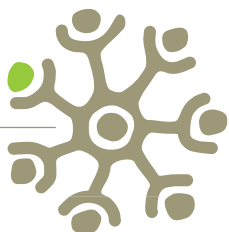


Crea Business Idea

Manual de la
creatividad empresarial







ÍNDICE

Introducción	6	4. La generación de ideas aplicada a la creación de empresas	28
1. Qué es la creatividad	7	4.1. Características de la persona emprendedora	29
1.1. Concepto de creatividad	8	4.2. Las actitudes creativas al servicio del emprendizaje	30
1.2. El proceso creativo	8	5. Técnicas y herramientas para el desarrollo de la creatividad y la generación de ideas.	32
1.3. La actitud creativa	10	5.1. Técnicas de creatividad individuales versus técnicas grupales	34
2. La creatividad como estrategia competitiva en la empresa	11	5.1.1. Grupal - Brainstorming	35
2.1. De la tecnología a la creatividad, un nuevo modelo de competitividad	12	5.1.2. Individual - Mapas mentales	36
2.2. La empresa en el entorno creativo	14	5.1.3. Grupal - Brainwritting	38
2.3. Objetivos de la creatividad en la empresa	15	5.2. Técnicas para la generación de ideas versus técnicas para su selección	38
2.4. Beneficios de la creatividad aplicada a la empresa	16	5.2.1. Generación - SCAMPER	38
2.5. El proceso creativo en la empresa	17	5.2.2. Evaluación - PNI	39
3. La persona y su entorno creativo: ¿cómo crear un clima de creatividad?	19	5.3. Otras técnicas creativas	40
3.1. Características de la persona creativa	20	5.3.1. Seis Sombreros	40
3.2. Características de la organización creativa	21	5.3.2. Analogías	41
3.2.1. Gestión científica versus gestión artística	21	5.3.3. Future Pretend Year	43
3.2.2. Particularidades de la empresa creativa	22	5.3.4. Otras herramientas para apoyar el proceso creativo	43
3.3. Creación de un entorno creativo en la empresa	24	6. Ideas prácticas para convertir las ideas creativas en innovaciones o proyectos empresariales	45
3.3.1. Factores de éxito	26	Bibliografía de Referencia	49
3.3.2. Barreras y bloqueos mentales	26	Enlaces	50

En un entorno cambiante como el actual en el que la capacidad de competir de las empresas responde cada vez más a intangibles como la innovación o el conocimiento, la creatividad se está erigiendo como un elemento de vital importancia para asegurar la competitividad de las regiones y las empresas. Ante la imposibilidad de competir en precios con algunas de las economías emergentes, las estrategias regionales han dado paso a una nueva ola de políticas de reforzamiento de las actividades basadas en el conocimiento y la I+D.

La creatividad, por su parte, es una herramienta que activa el proceso innovador por medio de la generación y desarrollo de ideas en el entorno empresarial. Asimismo, la creatividad es una facultad inherente a las personas, que se puede desarrollar de manera colectiva, y cuya utilización constituye una oportunidad para la mejora de la competitividad empresarial. Sin embargo, no siempre los equipos de trabajo de las organizaciones ni las estructuras de éstas utilizan modelos de trabajo que propicien su desarrollo.

El proyecto CREA BUSINESS IDEA es un proyecto transnacional cofinanciado por el Fondo FEDER que se enmarca en el Programa INTERREG IVB SUDOE de la Unión Europea. Su objetivo es analizar experiencias a nivel internacional de fomento de la creatividad regional que hayan posibilitado el desarrollo del talento creativo en las empresas. La identificación de los elementos clave de los casos más exitosos ha de permitir el desarrollo de herramientas para el fomento de la creatividad en las regiones participantes en el proyecto CREA BUSINESS IDEA y, por extensión, en las pertenecientes a Estados Miembros de la Unión Europea.

El objetivo de este manual en este contexto es doble: por un lado, facilitar a los agentes públicos un instrumento para el fomento de la creatividad empresarial dirigida a la creación de empresas creativas o a la mejora de la competitividad de las existentes; y por otro lado, para las empresas o los potenciales emprendedores, introducir el concepto de creatividad en el ámbito de los negocios y presen-

tar las principales técnicas para su aplicación práctica en los procesos de innovación.

Para lograr este fin, en el primer apartado se analiza el concepto de creatividad desde una perspectiva general. En el segundo apartado se realiza un análisis del concepto desde la perspectiva empresarial. El tercero, sobre la base de lo expuesto en los dos primeros apartados, se centra en el estudio de las características de la persona y la empresa creativa ofreciendo las claves para la generación de un entorno propicio para el desarrollo de la creatividad en el ámbito de la empresa. El cuarto apartado tiene un enfoque más específico ya que trata de la creatividad aplicada a la creación de empresas. El apartado quinto repasa las principales técnicas de creatividad en la empresa y el sexto ofrece ideas prácticas para la utilización de ideas creativas en el proceso innovador y en proyectos empresariales.

1. Qué es la creatividad



1. Qué es la creatividad

"No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos".

Albert Einstein

1.1. Concepto de creatividad

De manera instintiva, el término creatividad se ha vinculado de manera tradicional a la actividad artística o, más recientemente, gracias a ejemplos como los de empresas Apple o Google, a la innovación en sectores tecnológicos. En este último sentido, nuestra intuición no se encuentra desencaminada, ya que la creatividad y la innovación son dos conceptos que van de la mano. Dicho de manera sencilla, la **capacidad creativa** se puede definir como:

"la habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema"¹.

Teniendo en cuenta esta definición, y poniéndola en relación con el concepto de innovación, la **creatividad** representa el proceso de **generación de ideas**. De alguna manera es la inspiración que nos permite crear nuevas soluciones. Por su parte, la **innovación** es la capacidad de **convertir estas ideas en algo aplicable**, de darles sentido y valor dentro de un contexto.

Gráfico 1. Creatividad y Innovación, dos elementos dentro de un mismo proceso.



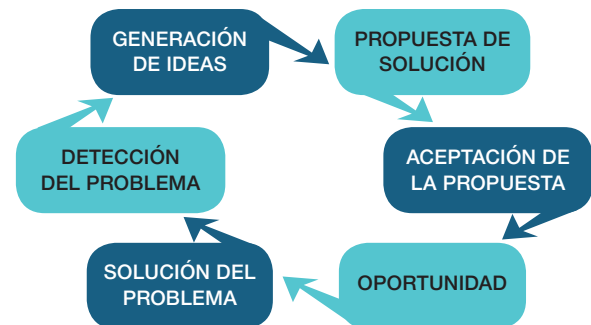
Fuente: elaboración propia.

Así, en ocasiones puede llegar a darse lo que se conoce como la Paradoja de la Creatividad: siendo una persona muy creativa, es decir, con gran capacidad de generar ideas, puede que a la vez sea poco innovadora y que sea incapaz de escoger de entre esas ideas las mejores y de aplicarlas de manera eficaz. Para superar esta incapacidad y para desarrollar el potencial creativo innato presente en todas las personas, se puede recurrir a técnicas que, como se verá más adelante pueden ser especialmente valiosas en el ámbito empresarial.

1.2. El proceso creativo

La generación de ideas y su utilización en forma de innovación, sigue un proceso cuyo análisis y aplicación facilita la solución de problemas y la formulación de estrategias de cambio que nos permita adaptarnos a una nueva situación. El proceso creativo sigue un esquema sencillo que comprende las siguientes fases:

Gráfico 2. El proceso creativo de generación de ideas.



Fuente: elaboración propia.

¹PONTI, F. (2001): "La empresa Creativa". Ediciones Granica. Barcelona.

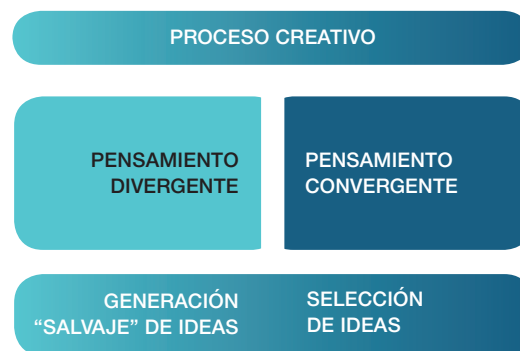
Fase I. Identificación y definición del problema.

La presencia de un problema que requiere de la realización de cambios suele ser el detonante más habitual de la puesta en marcha de un proceso creativo. Para que la decisión adoptada sea acertada, es fundamental que el proceso parta de un buen análisis y de la correcta comprensión del problema al que se quiere ofrecer una solución. De acuerdo con esta idea, la primera acción que se debe llevar a cabo, es la obtención de una fotografía lo más ajustada posible de la realidad a la que nos enfrentamos.

Se trata por tanto de utilizar la información existente en forma de datos estadísticos, opiniones, necesidades, expectativas, objetivos, etc., para lo cual se puede recurrir a técnicas como los DAFO, el método Delphi, análisis morfológico, etc.

Hay que tener en cuenta que esta fase resulta fundamental en el proceso, ya que un análisis erróneo de la realidad puede llevar a la definición de estrategias que difícilmente pueden ayudar a superar la situación o el problema existente.

Gráfico 3. Del pensamiento divergente al convergente en el proceso creativo.



Fuente: elaboración propia.

Fase II. Generación y selección de ideas.

Esta etapa constituye el núcleo creativo del proceso, ya que es en esta fase en la que se producen las ideas que servirán de base para el diseño de propuestas para aportar una solución al problema o la situación creada. El desarrollo de ideas, a su vez consta de dos subfases. La primera consiste en generar ideas de manera "salvaje", sin restricciones, todo vale. Cuantas más ideas existan, más amplio será el abanico para su posterior selección. Además, cualquier idea, aunque parezca absurda, puede dar pie a otra que realmente sea la idónea. A esta fase se le conoce como pensamiento divergente.

Una segunda subfase, la de pensamiento convergente, trataría de poner en orden todas las ideas generadas. Para ello habría que establecer y definir los criterios para la selección de ideas y crear grupos de trabajo para su discusión. El objetivo de estos grupos es que, además de valorar las propuestas existentes, aporten un valor extra al proceso creativo mediante la agrupación de ideas y la definición en detalle de soluciones más definitivas

Fase III. Consenso y puesta en marcha de la idea desarrollada.

El final del proceso creativo incluye la aceptación de una de las soluciones debatidas y desarrollada a partir de alguna de las ideas propuestas o de la agrupación de varias en los grupos de trabajo. Una vez consensuada la solución definitiva, la puesta en marcha de las acciones necesarias para su implementación (establecimiento de hitos, personas responsables, presupuesto, etc.) permitirá que las ideas nacidas en el proceso creativo se conviertan en un proyecto concreto, es decir, en una innovación.

Asimismo, cabe señalar que la innovación alcanzada en este proceso es objeto de una continua revisión, ya que la creatividad, aunque se manifiesta a través del proceso descrito, va más allá de una mera forma de proceder, tratándose más bien de un hábito y de una actitud.

Gráfico 4. De la idea al proyecto innovador.



Fuente: elaboración propia.

1.3. La actitud creativa

La creatividad, tal y como la hemos definido anteriormente, está dirigida a la búsqueda de alternativas a la situación existente o a la formulación de soluciones que den respuesta a problemas que se puedan presentar. La predisposición a encontrar nuevas soluciones y al cambio, se entiende que para la mejora, implica, además, la existencia de una actitud creativa.

La creatividad está relacionada con la utilización de mecanismos y métodos que no responden a esquemas y lógicas tradicionales. La complejización del entorno y de los problemas a los que nos enfrentamos requiere de nuevas ideas y, sobre todo, de nuevos enfoques. La mente creativa es aquella que busca métodos diferentes y es capaz de reinterpretar la realidad bajo el prisma de nuevos marcos ló-

gicos. Todo ello, con el fin de encontrar nuevas formas de acercarse a la realidad y de dar respuestas creativas eficaces a los problemas que puedan surgir.

De una manera más explícita, la existencia de una actitud creativa se concreta en la existencia de los aspectos recogidos en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Aspectos fundamentales de la actitud creativa:

- Mantener un espíritu de búsqueda continua de nuevas soluciones y alternativas.
- Motivación intrínseca por realizar un avance significativo, por superar un reto del trabajo en sí, no sujeta a estímulos externos.
- Originalidad a la hora de utilizar nuevos enfoques y nuevos métodos, relacionando elementos sin aparente relación.
- Voluntad y flexibilidad para adaptarse a las necesidades del entorno.
- Individualismo, determinación por el éxito y confianza en uno mismo.
- Inconformismo con la situación existente y ansias por encontrar vías de mejora.
- Formación profunda en un área de conocimiento.
- Optimismo, incluso convirtiendo las situaciones de crisis en oportunidades de mejora.

2. La creatividad como estrategia competitiva en la empresa



"Yo patino hacia dónde va a estar la pastilla, no hacia donde ha estado".

Warren Buffet

2.1. De la tecnología a la creatividad, un nuevo modelo de competitividad

Los cambios que se están originando en nuestra sociedad son cada vez más profundos, afectando en gran medida a la forma en la que entendemos nuestro entorno (trabajo, telefonía, internet, transportes, etc.). Al mismo tiempo, estos cambios no solamente están siendo importantes por su intensidad, sino que también porque se están produciendo a gran velocidad, lo que requiere de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación por parte de las regiones y las personas y organizaciones localizadas en ellas.

Para poder asimilar este nuevo paradigma o modelo económico y social en constante evolución es necesario que nuestras sociedades se preparen y se encuentren capacitadas para adaptarse a los cambios o, mejor aún, para ser protagonistas de ellos. Hasta hace pocas décadas, la **capacidad tecnológica** era el elemento distintivo de las sociedades más avanzadas. Sin embargo, con el paso del tiempo, la tecnología, a pesar de seguir siendo un sine qua non, se está mostrando insuficiente para ser competitividad en un contexto como el actual.

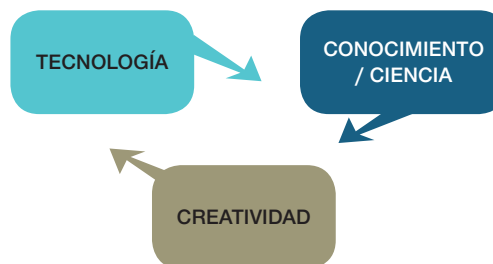
Para superar esta situación, una de las estrategias más extendidas ha consistido en la aplicación intensiva del **conocimiento** para la puesta en marcha de procesos innovadores. Se considera que el conocimiento es un elemento clave dentro de este tipo de procesos ya que, en buena medida, es el responsable de que, con la misma base tecnológica, los bienes y servicios contengan un mayor valor añadido y, en definitiva, de que sean más competitivos en el mercado que los que ofrecen el resto. En este sentido, las políticas regionales y de empresa han estado fuertemente dirigidas a desarrollar un capital humano con una alta cualificación capaz de poner su conocimiento, científico y tecnológico, al servicio de la innovación.

Pero, de nuevo, esta receta se ha quedado caduca. En la actualidad no basta con la existencia de una capacidad tecnológica y capital humano altamente cualificado. El creciente flujo de información y de personas ha facilitado el acceso a la economía del conocimiento, igualando las capacidades de gran parte de nuestras sociedades. En este nuevo contexto surge un nuevo factor de competitividad, también ligado a la innovación y al conocimiento, pero que constituye un elemento diferencial de las economías más avanzadas: la **creatividad**.

Desde esta perspectiva son tres los elementos que determinan la capacidad de competir:

- El nivel de desarrollo tecnológico
- La capacidad de generar conocimiento
- La Creatividad

Gráfico 5. Los tres ejes del nuevo modelo de competitividad.



Fuente: elaboración propia.

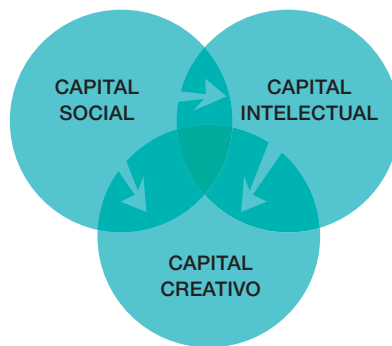
Los tres elementos interactúan entre sí de tal forma que no se establecen interrelaciones unívocas o en único sentido, sino que cada elemento alimenta de manera continua al resto estableciendo relaciones sinérgicas dentro de una dinámica de continua interacción.

Asimismo, para que este modelo funcione de manera adecuada se requiere de un capital humano que lo alimente, es decir, es necesario que existan personas que respondan a los perfiles requeridos en cada uno de los tres ámbitos señalados:

- Capital Social, con capacidad para utilizar la tecnología existente.

- Capital Intelectual, que se encarga de generar nuevo conocimiento, básico y aplicado.
- Capital Creativo, con habilidades para generar nuevas ideas creativas.

Gráfico 6. Capital humano y modelo de competitividad.



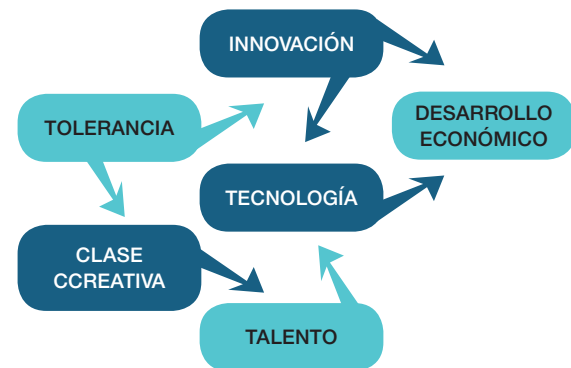
Fuente: elaboración propia.

La presencia en las economías más desarrolladas de capital humano con una alta cualificación y capacidad creativa y la correlación entre su existencia y la de procesos de innovación es un tema profundamente analizado desde tiempo atrás. En fechas más recientes, Richard Florida ha sido uno de los autores que ha contribuido de manera más notable a este debate con la publicación de *The Rise of the Creative Class*² (*La aparición de la Clase Creativa*). En su libro Florida atribuye a lo que denomina la **Clase Creativa** (Creative Class) un papel decisivo en el crecimiento económico y en la capacidad de competir de las ciudades. Demuestra como las personas más creativas tienden a ubicarse en lugares que se caracterizan por tener altos grados de **tolerancia**, donde abundan las infraestructuras **tecnológicas** y se concentran gran número de **talentos** con capacidad y formación técnica.

Los trabajadores que formarían parte de esta Clase Creativa serían los pertenecientes a sectores considerados tradicionalmente creativos como el arte, el diseño y los medios de comunicación. Además, este concepto abarcaría a trabajadores con profesiones como ingenieros, científicos, investigadores, informáticos, etc.

Junto a estos trabajadores, la teoría de Florida subraya la necesidad de ir más allá aprovechando el potencial creativo de cada trabajador, más allá del de aquellos considerados como Clase Creativa. El crecimiento económico es impulsado por la creatividad, así que si queremos aumentarla, es fundamental aprovechar la creatividad de segmentos más amplios de mano de obra en sectores como los servicios o la industria.

Gráfico 7. La Clase Creativa como generadora de desarrollo económico.



Fuente: Igor Calzada. <http://www.elcapitalcreativo.org>.

²FLORIDA, R. (2002): "The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life". Basic Books.

2.2. La empresa en el entorno creativo

Teorías como la de Richard Florida ha contribuido a que la creatividad, vinculada en el pasado principalmente al ámbito artístico, haya comenzado a relacionarse directamente con el ámbito económico y empresarial. La creatividad es el elemento desencadenante del proceso de innovación en las empresas y el que, en definitiva, aporta valor y permite a las empresas ser competitivas. En este sentido, la creatividad se ha convertido en un elemento clave dentro la empresa por diversas razones:

1. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación exigen altos grados de creatividad.

La aparición y proliferación del uso de las TIC ha ampliado el acceso a la información. Cualquier persona puede acceder a ella y ponerse en contacto con otras personas, lo que, a su vez, ha alterado la forma de interactuar entre los agentes, que en la actualidad lo hacen en red y de una manera más flexible. Sin embargo, la información, por muy abundante que sea, no tiene un gran valor si no es tratada de forma creativa, que es precisamente lo que le confiere un mayor valor añadido.

2. El conocimiento es clave para mantenerse competitivo y la creatividad añade valor al conocimiento.

Las empresas cada vez son valoradas más por su conocimiento que por los activos físicos que poseen. El conocimiento no consiste en información "cruda", sino que se trata de la conexión no discontinua de información que da lugar a ideas y que se convierten en valor. Este proceso se da gracias a la utilización creativa del conocimiento, que convierte información dispersa en valor.

Caso práctico 1. Sistema de gestión del conocimiento de la empresa SENCO - USA.

SENCO es una empresa americana de perfil tecnológico bajo que fabrica herramientas neumáticas. La empresa cuenta con un sistema de gestión del conocimiento para la mejora de las capacidades creativas, en el que se diferencia de manera específica el conocimiento para la mejora de la eficiencia técnica y el requerido para el avance de la empresa. Este último im-

plica el desarrollo de un sistema de permanente alerta en la búsqueda de nuevas ideas para la actividad y la gestión de la empresa.

3. En un entorno cambiante las empresas están obligadas a utilizar la creatividad para reinventarse de manera constante.

Las estrategias de mejora de la eficiencia mediante el ajuste de la dimensión y la organización interna y la reducción de costes limitan en cierto grado la capacidad creativa de las empresas. Las organizaciones más creativas tienen un perfil de limitada aunque intencionada desorganización y por lo general encuentran en este desorden una importante fuente de ideas creativas para la mejora del negocio. La creatividad ha de ser utilizada para repensar la empresa y su objeto de negocio. La falta de nuevas ideas y su implementación en formas de innovaciones son la llave del futuro, y la implementación de esta estrategia a nivel interno es clave para afrontar el futuro con éxito.

4. Existe una masa crítica de trabajadores con talento que cada vez tiene una mayor movilidad y que busca continuamente trabajos creativos.

Las expectativas de los nuevos trabajadores han cambiado. Ya no buscan obtener un empleo en el que desarrollar su carrera a partir de un manual de procedimientos estandarizado. Los nuevos talentos demandan empleos en los que desarrollar su imaginación, su inspiración y sus ideas. Si no pueden hacerlo, buscan nuevos retos profesionales en otras organizaciones. La capacidad de atraer y retener talentos, por tanto, reside en la oferta de la libertad necesaria para que el trabajador desarrolle su creatividad.

Caso práctico 2. Googleplex, una sede acorde con las necesidades de los empleados.

Googleplex, la sede de la empresa Google está conformada por espacios de trabajo amplios y abiertos en los que está permitido llevar mascotas y aparcar las bicicletas dentro de los edificios. Además, los empleados tienen acceso a instalaciones para la práctica de deportes y jugar (ping-pong, billar,

vóley, etc.) y una oferta de servicios extras como guardería, lavandería, sala de masajes y restaurantes de forma completamente gratuita. El objetivo es proveer a los empleados, también desde un punto de vista físico, un entorno atractivo en el que puedan desarrollar su talento y capacidad creatividad. (En la imagen, una sala de reuniones de Google).

5. La primacía del diseño requiere de altas dosis de creatividad.

En la actualidad, la totalidad de ámbitos que abarca la empresa (productos, servicios y procesos) están sujetos al diseño. La falta de atractivo de un producto por su diseño puede conducir al fracaso de su comercialización. Sin embargo, el diseño creativo tratado desde una perspectiva integral puede llevar a diferenciar un producto, una marca o incluso una empresa con respecto a sus competidores.

Caso práctico 3. Miller, el diseño como estrategia competitiva.

Miller es una marca popular de cervezas en Estados Unidos. Durante los años 90 contrató a Optima, una empresa de marketing para que renovara el empaquetado de sus productos. Con el fin de realizar esta tarea llevó a cabo un estudio que consistió en analizar el mercado al que dirigía sus productos por medio de la colocación de cámaras en bares.

Gracias a esto se dieron cuenta de que su supuesto público objetivo, personas de 21 a 27 años, no era el que consumía su cerveza, sino que eran personas de edad más avanzada. Este descubrimiento le llevó a repensar toda su estrategia de diseño e imagen corporativa, renovando su marca con un diseño más dinámico y redondeado para hacerlo más atractivo para el mercado juvenil.



6. El consumidor es el que rige en el mercado, demandando nuevos productos adaptados a sus necesidades.

El éxito de un producto o un servicio ya no reside en el concepto tradicional de calidad. Los consumidores, además de que el producto sea bueno, exigen una serie de extras: novedad, que sea inteligente, estéticamente atractivo y que tenga vida. Es decir, que ofrezca un plus con respecto al resto de productos, algo que requiere de altas dosis de creatividad para su desarrollo.

7. Los nuevos modelos de gestión han pasado del control a la supervisión del trabajo autónomo creativo.

La gestión de recursos humanos creativos con nuevas motivaciones requiere a su vez de nuevos métodos de gestión de personal que permita vincular las necesidades de los trabajadores con talento a las necesidades de la empresa. La creatividad es por definición compleja y ambigua, por lo que su gestión también ha de realizarse utilizando técnicas que ofrezcan la libertad necesaria para que se desarrolle pero no se disperse con respecto a los objetivos de la organización. Las nuevas formulas, desde este prisma, se centran en ofrecer mayor libertad y responsabilidad a los talentos favoreciendo un clima más flexible para el desarrollo de su creatividad.

2.3. Objetivos de la creatividad en la empresa

El objetivo principal de la implementación de enfoques y técnicas creativas en la empresa es, tal y como se viene apuntando a lo largo de este apartado, la resolución de problemas y la gestión del cambio basado en la innovación para la mejora de competitividad.

Sin embargo, estos objetivos se antojan un tanto genéricos y requieren de una mayor adecuación a la realidad de los negocios. La creatividad como herramienta para poner en marcha procesos de cambio y mejora aplicados a la empresa tiene objetivos específicos como:

- Acortar los ciclos de vida de los productos, introduciendo innovaciones incrementales que permitan sustituirlos por otros.
- Ampliar la oferta mediante la creación de nuevos productos y servicios.

- Dar respuesta a la demanda de unos consumidores crecientemente exigentes en cuanto a la calidad y servicios ofrecidos.
- Desarrollar nuevas tecnologías que le permitan abaratar costes y crear nuevos productos.
- Cambiar los sistemas de gestión hacia modelos más flexibles.
- Mejorar el diseño de los productos.
- Aumentar los mercados a los que llegan nuestra oferta de productos y servicios.
- Alcanzar nuevos nichos de mercado objetivo (nuevas empresas, nuevas personas, etc.)
- Utilizar nuevas técnicas de venta o marketing.
- Desarrollar nuevas formulas para la distribución de los productos.
- Entablar nuevas formas de cooperación con empresas para el desarrollo de proyectos de I+D.

- Estimular el uso de ideas provenientes de orígenes diferentes del ámbito propio de la empresa, especialmente los que concierne a la esfera personal, que pueden ser de gran impacto para la generación de nuevas ideas dentro del negocio.
- Incrementar la comunicación interna en la empresa, que en general es más deficitaria en las grandes empresas y puede contribuir a incrementar el flujo de información valiosa.

2.4. Beneficios de la creatividad aplicada a la empresa

Como estamos viendo, la creatividad es un elemento que afecta a toda la organización, pasando por el centro de decisión y llegando a todas las áreas y departamentos de la empresa. La utilización de enfoques y técnicas creativos permite alimentar y mejorar los procesos de innovación, que es el elemento diferencial de las empresas que se posicionan en la vanguardia del mercado.

Los beneficios de la actividad creativa en la empresa se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

Estos objetivos clásicos en las empresas conducirían a la utilización de la creatividad como una herramienta entre otras para alcanzarlos. La creatividad en la empresa, por contra, entendida como una actitud, no como un resorte al que recurrir de manera puntual para solucionar problemas, incluye otros objetivos más ambiciosos:

- Asegurar el alineamiento entre los objetivos y acciones de los empleados con las metas de la empresa.
- Impulsar la iniciativa propia de los empleados, de tal forma que los trabajadores sientan como propios los problemas de la empresa, lo que incrementa su involucración y capacidad de respuesta a los problemas.
- Fomentar el desarrollo de actividades por parte de los empleados fuera de las tareas estrictamente oficiales, facilitando el desarrollo de ideas que tengan como finalidad la introducción de mejoras o de prácticas novedosas.
- Aprovechar los descubrimientos casuales. La búsqueda y el trabajo intensivo puede llevar a conectar elementos sin relación aparente que se traduzcan en avances para la empresa. (ejemplo post-it).

Cuadro 2. Beneficios de la creatividad en la empresa.

- I. Desarrollo del negocio.
- II. Relación con el cliente.
- III. Nuevas oportunidades.
- IV. Mejora de la competitividad.

I. Desarrollo del negocio.

La creatividad puede contribuir a la generación de nuevos modelos de negocio, en los que, desde un punto de vista interno, se implementen metodologías de trabajo más participativas que aumenten la aportación de los trabajadores.

Desde el punto de vista de la relación con los competidores, la creatividad está vinculada al aumento de la colaboración con organizaciones que permitan la puesta en marcha de procesos innovadores que por la

escasez de recursos (humanos, financieros o ideas) de otra forma no se habrían puesto en marcha.

La adopción de modelos de gestión más innovadores está vinculada con el aumento de la proactividad al posicionarse en el mercado, que permite adelantarse a las empresas competidoras y a los gustos de los clientes.

Caso práctico 4. La creatividad y la innovación, motor del crecimiento en Apple.

La venta en el año 2009 de 8,7 unidades de iPhones, el móvil de Apple que ha revolucionado el mercado de la telefonía, ha permitido que esta empresa duplique sus ingresos con respecto al ejercicio anterior. Steve Jobs, cofundador de Apple, prevé que la senda de crecimiento se mantenga en 2010 gracias al lanzamiento de nuevos productos revolucionarios a lo largo del año como ya lo fueron los ordenadores Macintosh, el iPod o el mismo iPhone. El producto que más expectación está despertando es el iPad, un ordenador-tableta portátil, diseñado para la visualización de todo tipo de contenidos digitalizados: libros, revistas, películas, programas de TV, etc. Se espera que en el primer año este producto genere en torno al 7% de la facturación total de la empresa.

II. Relación con el cliente.

La mejora de los productos y servicios a partir de la adaptación de la estrategia creativa e innovadora de la empresa a los requerimientos del mercado permite que las empresas no sólo retengan a los clientes que ya son fieles y ganen a los de la competencia, sino que además, puede favorecer el descubrimiento de un nuevo nicho de mercado en el que se creen nuevos clientes.

III. Nuevas oportunidades.

El proceso creativo puede permitir el descubrimiento de nuevos mercados o de formas de adentrarse en los conocidos. La ampliación de los mercados geográficos o la incursión en nuevas actividades de negocio en este sentido dependen de la capacidad de desarrollar productos y servicios novedosos.

IV. Mejora de la competitividad.

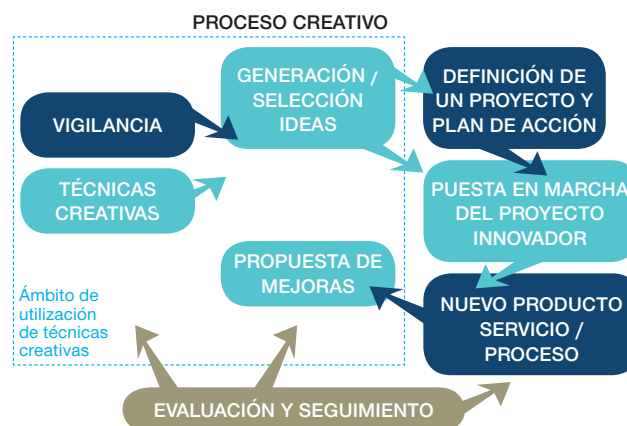
La introducción de enfoques creativos en la gestión puede suponer mayores rendimientos por la utilización más eficiente de la tecnología o la mejora de los mecanismos de vigilancia del mercado y tecnológica. Este tipo de estrategias se traducen en mejoras significativas en la capacidad de competir frente a empresas rivales.

2.5. El proceso creativo en la empresa

La creatividad entendida como actitud de continua mejora dentro de la empresa y, sobre todo, como herramienta de generación de ideas, constituye un arma altamente efectiva para mejorar los procesos de innovación y potenciar el valor de sus resultados.

La creatividad-herramienta, es decir, las técnicas específicas de generación de ideas son las que encajan de una manera más visible y sistematizada en los procesos de innovación. La innovación en la empresa sigue un esquema similar al que aparece recogido en el gráfico que se presenta a continuación.

Gráfico 8. La utilización de técnicas creativas en el proceso de innovación



Fuente: elaboración propia.

El uso de técnicas dentro de este esquema puede resultar de especial utilidad:

- En la primera fase del proceso de innovación, facilitando la generación y selección de ideas, combinada con la vigilancia tecnológica y de la competencia
- En la fase de evaluación y planteamiento de mejoras, en el que de nuevo la utilización de técnicas puede contribuir a mejorar las ideas concebidas en fases anterior o a generar nuevas que alimenten el proceso innovador en un ciclo continuo de generación de ideas.


La creatividad-cultura tiene un enfoque más integral, afectando de manera transversal a todos los procesos internos y departamentos de la empresa. En este sentido, el establecimiento de una cultura creativa en la empresa tienen que ver más con la puesta en marcha de acciones y procedimientos encaminados a:

- Flexibilizar y superar enfoques de gestión, estructuras y procedimientos rígidos,
- Incrementar la proactividad, erigiendo al trabajador en protagonista del cambio,
- Seleccionar trabajadores con perfiles que aporten experiencia y conocimientos que puedan aportar una mayor diversidad en el análisis y el día a día de la empresa.
- Formación continua de trabajadores tanto en áreas de conocimiento relacionadas con la propia actividad de la empresa como en otras ajenas a ésta que puedan servir para alimentar la identificación de nuevos mercados, productos, servicios, etc.

Estas recomendaciones ligadas al desarrollo de una cultura creativa en la empresa pueden encontrar acomodo en las siguientes áreas y actividades:

Cuadro 3. Ámbitos de aplicación de la creatividad-cultura en la empresa.

DEPARTAMENTO	CREATIVIDAD
Gerencia/ Dirección	Definición de la estrategia y la misión de la empresa. Nuevos productos, servicios o formas de trabajo. Realización de proyectos de colaboración. Participación en proyectos consorciados.
Producción	Gestión de proyectos. Certificación de calidad y ambiental. Nuevos productos, servicios y procesos. Proyectos piloto. Protección (Patentes, licencias, etc.)
Administración	Búsqueda de fuentes externas de financiación. Sistemas de gestión - ERP.
RR.HH./ Contratación	Identificación de perfiles profesionales. Estructura organizativa. Flexibilidad horaria / Teleworking. Formación continua.
Comercial	Estrategia de marketing. Prospección de mercado. Uso de herramientas TIC con fines publicitarios y de distribución.



3. La persona y su entorno creativo: ¿cómo crear un clima de creatividad?

3. La persona y su entorno creativo: ¿cómo crear un clima de creatividad?

"Si tú tienes una manzana y yo tengo una manzana y las intercambiamos, entonces ambos aún tendremos una manzana. Pero si tú tienes una idea y yo tengo una idea y las intercambiamos, entonces ambos tendremos dos ideas"

George Bernard Shaw

En la definición realizada con anterioridad queda reflejado de manera explícita que la creatividad se trata de una habilidad humana. Este hecho condiciona el proceso creativo en el sentido de que buena parte de la responsabilidad en la generación de ideas recae sobre las personas.

En el ámbito de la empresa es el trabajador el que asume en esta tarea. Su capacidad para desarrollar su idea primero de manera individual y posteriormente en equipo o en el departamento al que se encuentre asignado será determinante para la definición de un proyecto innovador que conduzca a mejoras en la rentabilidad de la empresa.

3.1. Características de la persona creativa

De manera general, las personas creativas son aquellas que son capaces de descubrir nuevas formas de enfocar un problema o de plantear solución a estos utilizando mecanismos lógicos no convencionales. Se distinguen por su habilidad para adaptarse a todo tipo de situaciones y por ser capaces de alcanzar los objetivos que se plantean. Para lograrlo, estos individuos recurren a mecanismos complejos y es precisamente esta cualidad, la complejidad, la que les diferencia en mayor medida del resto de personas.

La complejidad en este caso significa que son capaces de pensar y actuar basándose en una diversidad de lógicas que por lo general no se encuentran desarrolladas juntas en la mayoría de las personas. Es como si el individuo creativo aunara una multitud compleja de habilidades, siendo además capaz de desarrollar ese potencial en diferentes ámbitos. Esto le permite realizar diferentes lecturas de la realidad de manera constante y reformular la información que obtiene del entorno (pensamiento divergente), ofreciendo respuestas diferentes, innovadoras, cada vez (pensamiento convergente).

La dualidad que presentan las personas creativas, permitiéndoles pasar de un rasgo a su antagonista sin que cree conflictos se ve representada de manera especial en el siguiente decálogo.

Cuadro 4. Decálogo de la dualidad en la persona creativa.

1. Tiene una gran energía física que derrochan en el desarrollo de las tareas que emprenden, pero a la vez son capaces de controlarla y utilizarla de manera focalizada en trabajos que requieren de gran concentración.
2. A pesar de ser personas vivas y con un alto Cociente Intelectual, pueden mostrar signos de ingenuidad e, incluso, de inmadurez emocional (quizás Mozart sea uno de los ejemplos más conocidos).
3. Son personas que combinan altas dosis de disciplina y responsabilidad con conductas irresponsables y lúdicas. Este carácter lúdico tiene que ver con su capacidad para jugar durante largo tiempo con ideas de las que tal vez no se obtenga ningún resultado, siendo esta búsqueda de la idea una tarea que requiere de altos grados de tenacidad y perseverancia.
4. Tienen una gran capacidad de abstracción e imaginación para crear novedades aplicables en una realidad a la que, paradójicamente, se sienten fuertemente arraigados y perciben con extrema claridad.
5. Muestran tendencias opuestas a la introversión y la extraversión. Lo cual no deja de tener su lógica ya que, por un lado, la comprensión de determinados contenidos simbólicos requiere de una cierta capacidad de introspección y, por otro, la puesta en relación con otras personas permite enriquecerse con sus pensamientos e ideas.
6. Las empresas que afrontan este tipo de personas requieren de confianza en su capacidad para conseguirlo, pero a la vez de la humildad suficiente para asumir los errores cometidos que impiden el avance.

7. Son personas dominantes, duras, con una fuerte y marcada personalidad, pero a la vez con una sensibilidad superior a la media que les permite apreciar aspectos del entorno que otros se les escapan o desechan por considerarlos superfluos.

8. Su predisposición a correr riesgos, a la rebeldía, requiere de la interiorización y aprendizaje previo de los valores y reglas tradicionales en su ámbito de actuación.

9. La implicación por el trabajo que realizan es fruto de la pasión que ponen en su trabajo, pero para evitar perder rigor han de realizar valoraciones objetivas de sus avances.

10. La excitación y disfrute de descubrir cosas nuevas resulta estimulante, y sin embargo esta sensación nace del desasosiego de no dar con el resultado esperado.

Caso práctico 5. La formación en campos diferentes al objeto de la empresa y la capacidad de conectar ideas de manera creativa como factor de competitividad en el caso de Apple.

Steve Jobs, tras seis meses en la Universidad Stanford (el origen de Silicon Valley), dejó la carrera que estaba cursando... pero no las clases. Se quedó un año y medio más asistiendo como oyente a cursos por los que sentía un verdadero interés.

El Reed College contaba en aquella época con una gran reputación en formación caligráfica y las tipografías de los carteles y de la publicidad de la Universidad atraían especialmente la atención de Jobs, por lo que decidió atender a las clases de este curso. En él aprendió a distinguir los diferentes tipos de fuentes, a utilizar los espaciados y, sobre todo, a entender (a más que intuir) lo que, más allá de la ciencia, hacía artístico y bello a este tipo de técnicas.

La motivación para asistir a estos cursos poco tenía que ver entonces con una posible aplicación del conocimiento en forma de innovación para el mercado, se trataba más bien de una motivación intrínseca. Sin embargo, durante el diseño del pri-

mer Macintosh, Jobs utilizó su conocimiento en caligrafía para incluir diferentes tipos de tipografías y espaciados, lo que revolucionó la apariencia de los ordenadores de hoy en día.

3.2. Características de la organización creativa

3.2.1. Gestión científica versus gestión artística

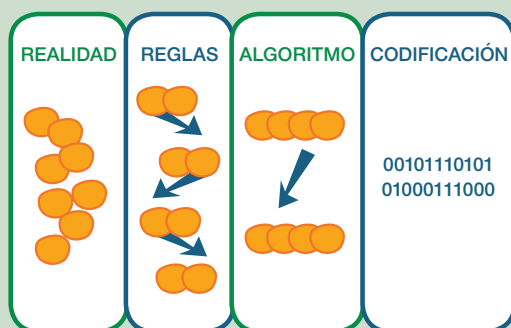
Existen dos tendencias contrapuestas en la forma de gestionar la empresa: una primera que aboga por la gestión entendida como una ciencia, basadas en la utilización de herramientas tecnológicas y estadísticas, y otra en la que la capacidad de competir de la empresa recae enteramente en la capacidad de improvisación y artística de la empresa.

Gestión científica. Las empresas son cada vez más grandes y complejas y requieren de nuevas herramientas para su gestión. Este tipo de herramientas que incorporan mejoras tecnológicas y de control estadístico son las únicas capaces de asegurar que la gestión de grandes empresas transnacionales sea factible y viable.

Por las condiciones del entorno, que obliga a considerar un mayor número de variables, la toma de decisiones en las organizaciones basada en el instinto ya no resulta apropiada y cada vez es más necesaria la utilización de técnicas y software que incorporen algoritmos. Sin embargo, la sistematización de todos los procesos no da pie a la exploración, y se concentra en la explotación de los resultados existentes.

Cuadro 5. La codificación de la realidad en los procesos de gestión

La creación de herramientas de gestión sirve para sistematizar procesos. La sistematización consiste en la codificación de la realidad para el diseño de metodologías o formas de trabajo e incluso para el desarrollo de programas informáticos que, como en nuestro caso, sirvan para facilitar la gestión empresarial. Expresado de una manera visual, la codificación es el proceso de traducción de la realidad a ceros y unos para facilitar su manejo.



Fuente: Adaptado de MARTIN, R. (2009): The Science and Art of Business.

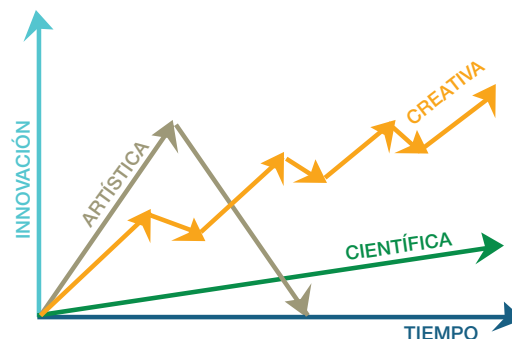
Gestión artística. Esta concepción deja a merced de la improvisación y de la creatividad de los trabajadores de la empresa el destino de la empresa. Al contrario que en el caso anterior, esta visión de la empresa se caracteriza por la **exploración continua**, es un hervidero de ideas altamente creativas y potencialmente valiosas, pero la falta de una estrategia para su explotación le impide obtener recursos, lo que inexorablemente desemboca en el fin del negocio.

Ambas formas de gestión no solamente son completamente opuestas sino que asimismo muestran formas extremas de entender la gestión empresarial que, sin embargo, llegan a darse en el entorno empresarial. La conclusión, por tanto, es que una gestión eficiente,

además de estar adaptada a las necesidades de cada caso, resulta de la búsqueda de un **equilibrio entre ambas concepciones**.

Se necesita de una cierta cantidad de exploración para ser creativos (caos creativo), pero esta cantidad de ninguna manera puede constituir el principal activo de la organización. La generación de demasiada incertidumbre disuade a los miembros de una organización a la hora de realizar un esfuerzo, y es necesario que se definan una dirección y unas metas a la vez que se requiere de una cierta estructura que ofrezca la suficiente libertad para que el trabajador actúe de manera creativa en el desempeño de su actividad.

Gráfico 9. La gestión creativa, un equilibrio entre la gestión científica y la artística.



Fuente: <http://www.1000ventures.com>

3.2.2. Particularidades de la empresa creativa

Las empresas creativas, por tanto, son aquellas que logran encontrar el citado equilibrio entre la exploración y la explotación de resultados. Encontrar este equilibrio en la empresa requiere, además de la asunción de una cultura, del desarrollo de prácticas propias de la actividad creativa. En este sentido, para que esto ocurra, una empresa ha de tener una serie de comportamientos y características que favorezcan el equilibrio, pero también el flujo de la creatividad:

• Orientación y adaptación continua al mercado. La empresa está abierta siempre a los cambios del entorno, adaptarse a ellos y, en la medida de lo posible, provocarlos.

• Flexibilidad. Una visión demasiado rígida de la estructura interna de la empresa, limita la capacidad de adaptación señalada, por lo que ser flexible más que una recomendación es un imperativo para las empresas que quieran mantener su capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.

• Liderazgo participativo y transformador. La toma de decisiones en las empresas se extiende a los trabajadores, haciéndolos partícipes mediante el fomento de la propuesta de ideas y la toma en consideración de sus propuestas. En este sentido es clave el apoyo decidido de los líderes de la empresa que han de contar a su vez con un espíritu proactivo al cambio, provocando el caos creativo de manera intencionada.

• Estructura ligera. La empresa tiene una estructura organizativa, en la que las jerarquías piramidales no impidan que fluyan las ideas desde abajo hacia arriba. Las estructuras poco formalizadas que permitan incluso el solapamiento de funciones evita que la creatividad se concentre en departamentos específicos, como el de I+D.

• Comunicación abierta. El flujo de información sirve para crear un clima de confianza favorecedor de la aparición de nuevas ideas. La información en la empresa creativa fluye en tres sentidos:

- vertical, para comunicar los objetivos y metas de la empresa y las formas que se van a instrumentalizar para alcanzarlos;
- horizontal, para desarrollar la actividad cotidiana de la empresa y solucionar los posibles problemas que se presenten;
- y con el exterior para mantenerse al día de los avances del mercado y alimentarse de ideas que provengan de los competidores/colaboradores.

• Compartir conocimiento. Monopolizar el acceso al conocimiento limita la capacidad de las personas de explotarlo. La existencia de recursos y canales para acceder y compartirlo, sin embargo, amplía las posibilidades de que aparezcan nuevas ideas.

• Tolerancia al fracaso. La introducción de mejoras o innovaciones no siempre tiene un resultado positivo. La creación requiere de un proceso de prueba-error que las empresas creativas asumen como parte de la cultura que favorezca la experimentación y la búsqueda de ideas nuevas, aprender fallando.

• Sistema de incentivos. Sin obviar lo mencionado anteriormente en relación a la motivación intrínseca que caracteriza a la persona creativa, no hay que obviar el poder de las recompensas en forma de dinero o de reconocimiento dentro de un grupo.

EMPRESA CREATIVA	EMPRESA NO CREATIVA
Orientación al mercado	Escasa vigilancia del mercado
Flexibilidad	Rigidez
Liderazgo participativo y transformador	Toma de decisiones desde arriba
Adaptación continua	Miedo a lo nuevo
Compartir conocimiento	Escasa cultura corporativa
Tolerancia al fracaso y Sistema de incentivos	Penalización del fallo
Comunicación abierta	Centralización del conocimiento
Estructura ligera	Jerarquía

3.3. Creación de un entorno creativo en la empresa

Las personas y equipos creativos son una parte esencial para que la empresa tenga un flujo continuo de ideas novedosas y de esta manera pueda poner en marcha acciones innovadoras. Además, para que los miembros de la empresa puedan desarrollar sus habilidades y aptitudes creativas, la empresa como organización ha de encontrarse abierta a dicho espíritu creativo y que la parte creativa (exploración) se encuentre en equilibrio con la obtención de resultados (explotación), que son los que en definitiva permiten sobrevivir a la empresa.

Además, hay que tener en cuenta que cada organización tiene unas características propias que la hacen única. Los equipos que la conforman, los mercados a los que se dirige, los productos que fabrica y la filosofía de trabajo difieren de una empresa a otra y, en este sentido, el proceso y las condiciones para que la creatividad sea una práctica habitual que aporte valor requiere de unas condiciones específicas en cada organización.

En línea con este argumento, se ha de entender que no existe una receta única y que, además, la cultura de la empresa necesita de plazos largos para que los efectos de la creatividad sean realmente visibles. A continuación se presentan algunas recomendaciones prácticas que pueden resultar de utilidad para la integración de la creatividad en la actividad de la empresa.

I. Considerar las ideas de todo el personal de la empresa a la hora de tomar decisiones.

El diálogo es un arma básica en la búsqueda de ideas creativas. Las encuestas pueden resultar de utilidad para obtener una primera aproximación a la realidad, pero para conocer realmente las ideas de la gente se requiere de un diálogo directo que permita conocer sus opiniones de primera mano. La comunicación directa ofrece un valor añadido a la hora de obtener información que un cuestionario no contiene. Utilizarla, puede beneficiar en buena medida a la empresa.

II. Crear un grupo de trabajo creativo para diseñar el proceso creativo – innovador dentro de la empresa.

Se aconseja crear un grupo de personas motivadas para el diseño de un plan de desarrollo del proceso creativo adaptado a la empresa. Es preferible que este grupo de trabajo se encuentre integrado por personas de todos los ámbitos y niveles jerárquicos de la empresa.

Celebrarán reuniones dos o tres veces por semana en las que pondrán en común las ideas recogidas previamente entre el personal de la empresa. A la vez, su labor se centrará en ajustar paulatinamente el diseño del plan de gestión de la creatividad a las necesidades de la empresa.

III. Formar a los trabajadores en técnicas creativas.

De manera especial es necesario que los miembros del grupo creativo dominen las técnicas creativas. Aunque en un principio se puede recurrir a ayuda externa, lo ideal es que una vez puesto en marcha el sistema de gestión de la creatividad, sean los propios miembros de la organización los que lo administren.

Junto a los miembros del grupo creativo, es deseable que el resto de trabajadores tengan una formación básica que les permita, por un lado, entender los conceptos básicos vinculados al proceso creativo, y por otro, manejar alguna de las técnicas más comunes para la generación y selección de ideas para el proceso de innovación.

Caso creativo 6. El papel creativo de los empleados en Dollond & Aitchison.

D&A es una cadena de ópticas del Reino Unido que cree que "cada idea es una buena idea". Por ello sigue una estrategia interna en la que cada trabajador puede dirigir sus ideas y sugerencias directamente al Director General. Cada una de estas ideas recibe una respuesta escrita del Director y si finalmente es puesta en marcha obtienen una recompensa en forma de regalo.

Algunas de las innovaciones que nacieron de ideas de sus empleados son: "Styleyes", que consiste en un sistema computerizado de análisis de la vista; la creación de su propio sitio web; y el envío de pedidos de lentes de contacto por correo.

La introducción de continuas mejoras nacidas de ideas de sus empleados ha permitido a la empresa mantenerse su po-

sición en el mercado y mejorar considerablemente la satisfacción del cliente y, en consecuencia los resultados.

IV. Más que recompensar, motive a los trabajadores de la empresa para que sean creativos.

Ser creativo por una recompensa limita la producción creativa a la existencia del incentivo. El objetivo es provocar que ese incentivo sea interno. Para ello es necesario hacer partícipe al trabajador del proceso, tomando sus ideas en consideración y haciéndole desempeñar un papel activo en la toma de decisiones.

V. Organizar grupos creativos para cada área principal de la empresa.

Una vez haya una base creativa en forma de recursos humanos formados y de una estrategia de empresa desarrollada en cierta medida, se podrá, siempre que la dimensión de la empresa lo requiera, crear unidades creativas para espacios específicos de la actividad de la empresa: Productos/Tecnología/Recursos Humanos/Gestión financiera/estrategia empresarial.

VI. Obtención de resultados concretos.

La creatividad per se, únicamente como generadora de ideas, no resulta provechosa para la empresa. Lo que aporta valor es la creatividad traducida en una respuesta a un problema o como instrumento para mejorar la situación de la empresa. Para aprovechar el potencial de las ideas, se han de plantear retos y en este sentido se debe, primero, identificar entre 4 y 6 áreas o temas críticos para la empresa y, segundo, pedir que se aporten soluciones y propuestas concretas en un plazo de tiempo determinado.

Caso creativo 7. Cepillo de dientes Oral B para niños.

Los cepillos de dientes para niños son generalmente versiones en miniatura de los cepillos para adultos. Sin embargo, los diseñadores de Oral B observaron cómo se cepillan los dientes los niños y se dieron cuenta de que utilizan su mano

entera para sujetar el cepillo, mientras que los adultos utilizan sólo los dedos. Decidieron adaptar la ergonomía del producto a la forma que tienen los niños de agarrarlo para facilitarles su utilización. De manera paralela, los cepillos de Oral B han ido incorporando diseños de algunos de los programas y películas más populares entre el público infantil (la Guerra de las Galaxias; Teleñecos; Disney; etc.). Ambas estrategias han contribuido de manera decisiva en el posicionamiento de Oral B como líderes en este segmento del mercado.

VII. Libertad de acción.

Una vez señalados los temas y los plazos, la forma de trabajar para alcanzar los resultados será la que el equipo de trabajo crea más conveniente. La formación en creatividad adquirida y la experiencia personal han de guiar el proceso creativo, siendo necesaria una dosis de libertad para que el trabajo elija el camino que crea más conveniente para alcanzar las ideas.

VIII. Asignar recursos a las buenas ideas

Es necesario apostar por alguna de las ideas propuestas. Aunque es posible que la implementación de alguna de ellas no responda a las expectativas esperadas, también es cierto que hay que ser realista a la hora de plantearse expectativas, los casos como el de Google o Apple son contados. Sin embargo, no hay que dejar de entender que la creatividad y las ideas surgidas del proceso creativo pueden ser de gran valor para la empresa cuando se transforman en innovaciones.

IX. La creatividad aplicada también al Consejo de Dirección.

Al tratarse de un proceso integral, es fundamental que también la dirección crea en la creatividad como herramienta. En este sentido, no sólo ha de hacer visible su compromiso e implicación sino que además la adopción de formas de gestión creativas han de resultar en una nueva forma de realizar la función de dirección.

X. Evaluar el progreso y alimentar el proceso.

De manera paralela a la implementación, que ha de realizarse de forma transversal, no como un proceso independiente de la actividad principal de la empresa, se ha de realizar la evaluación. El proceso creativo está vivo y en las primeras etapas requerirá de una evaluación continua que permita detectar las áreas de mejora y aquellas en las que se han realizado mayores progresos. Ambos aspectos, los positivos y los negativos, han de servir para alimentar con nuevas ideas el proceso creativo y la innovación en la empresa.

3.3.1. Factores de éxito

La puesta en marcha de este proceso creativo, pero sobre todo, la adopción de un enfoque creativo en la gestión integral de la empresa reporta una serie de beneficios a la empresa que en ocasiones son más visibles y en otras, por afectar sobre todo a la cultura de la empresa, son menos tangibles.

- Este tipo de organizaciones no solamente están abiertas al cambio, sino que son proactivas y son capaces de ser protagonistas de él. En este sentido, desarrollan habilidades para la gestión de situaciones de incertidumbre.
- Muestran un mayor interés por lo que ocurre en su entorno, lo que les permite responder de manera más efectiva a las demandas del mercado y adaptar su estrategia en base a prácticas efectivas de sus competidores.
- Basan su potencial competitivo en su capacidad de innovar no en unos precios más bajos. La utilización de nuevas ideas permite mejorar la productividad en base a una utilización más eficiente e intensiva del conocimiento y la tecnología existente.
- Al sentirse protagonista del cambio, la empresa tiene una mayor confianza en sus capacidades y se encuentra más motivada.
- Asimismo, la confianza se ve retroalimentada por la mejora del espíritu de equipo y una mejora de las condiciones de trabajo dentro de la empresa.

3.3.2. Barreras y bloqueos mentales

Dentro de la empresa, además de los elementos que estimulan la creatividad, existen otros que la obstaculizan:

- La existencia de una estructura vertical, en la que el liderazgo viene impuesto y las ideas fluyen con dificultad.
- La búsqueda de una única respuesta a un problema que nace de una situación proveniente de una realidad cada vez más compleja (globalización, creciente importancia del conocimiento, irrupción de las TIC, etc.)
- En la línea con el argumento anterior, la búsqueda de lógicas y normas, dificulta ofrecer respuestas en base a ideas y se realiza más con el apoyo de sistemas (de gestión, informáticos, estadísticos, etc.)
- La creatividad es propia de actividades artísticas y yo soy un empresario.
- Además, las técnicas basadas en juegos son infantiles y poco serias.
- Miedo al fracaso y al error, ya que significan pérdidas para la empresa y ponen en evidencia la falta de eficiencia.
- Escasa apertura a las nuevas ideas. Lo que funciona es lo de siempre.
- La creatividad constituye un foco de escasa eficiencia en términos de resultados económicos.
- La generación de ideas y la innovación son tareas propias del departamento de I+D.

Cuadro 6. El equilibrio creativo en la empresa. Qué hacer y qué no hacer para que nuestra organización sea creativa.

QUÉ HACER	QUÉ NO HACER
Investigar en nuevas soluciones, nuevos productos y servicios.	Mantener lo que funciona como está.
Gestión abierta en base a resultados, dando libertad para el desarrollo de las funciones de cada trabajador.	Definir hasta el último detalle los procedimientos de trabajo.
Crear espacios y tiempos para la discusión multinivel y multidisciplinar.	Toma de decisiones desde arriba y en departamentos separados.
Búsqueda constante de nuevos mercados.	Explotar los mercados conocidos.
Realizar proyectos de I+D en colaboración con otras entidades.	Guardar metodologías y conocimientos como secretos industriales.
Crear estructuras horizontales, abiertas.	Mantener estructuras jerarquizadas y verticales.
Utilizar técnicas creativas para la toma de decisiones.	Utilizar procedimientos rígidos para la toma de decisiones.

Crea Business Idea

Crea Business Idea

Crea Business Idea

Crea
Business
Idea



4. La generación de ideas aplicada a la creación de empresas.

4. La generación de ideas aplicada a la creación de empresas

"El ingrediente crítico es levantar el culo y hacer algo. Es tan simple como eso. Mucha gente tiene ideas, pero muy pocas se deciden a hacer algo con ellas ahora. No mañana. No la semana que viene. Sino hoy. El verdadero emprendedor es el que hace, no el que sueña."

Nolan Bushnell fundador de Atari

4.1. Características de la persona emprendedora

El término emprendedor tradicionalmente se vincula a la persona que da inicio a una empresa. Sin embargo, ser emprendedor lleva implícito más que eso, ser emprendedor está asociado con una determinada forma de pensar y de actuar que requiere de un espíritu principalmente innovador y creativo.

Cabe señalar que estos rasgos cuando se dan en una persona de manera independiente no son indicativos de una actitud emprendedora siendo necesario por tanto estén presentes todos de manera combinada. Así, un artista puede ser muy creativo, pero no ser emprendedor; un trabajador ejercer tareas de gerencia de una empresa, y tampoco serlo; y una persona arriesgar su capital y ser un mero inversor, no un emprendedor.

Además de la más evidente, la de ser capaz de encontrar ideas para desarrollar un proyecto empresarial, existe una vinculación entre la creatividad y el emprendedor que se encuentra en el hecho de que la **motivación** que le mueve a ponerse en marcha es también **intrínseca**. En este sentido destaca como característica propia del emprendedor el deseo de hacer frente a sus desafíos, no por una motivación monetaria, aunque ésta también exista, sino por alcanzar una meta concreta o enfrentarse a un desafío. Así, la motivación emprendedora es en cierto modo similar a la creativa ya que el cumplimiento de una tarea nace del impulso personal por hacer las cosas, para lo cual se requiere de la utilización del ingenio, que es asimismo, una motivación más.

De manera sintética, las **características y elementos** que distinguen e integra una persona emprendedora son los siguientes:

- **Determinación** por alcanzar un objetivo o logro deseado. Quizás sea la característica más diferencial del emprendedor, ya que está relacionada con la idea expuesta sobre la motivación intrínseca. Esta determinación es, además, lo que permite que el individuo se decida a ponerse en acción aunque carezca de la información necesaria que le permita tener una mayor certeza del éxito de su empresa.
- El emprendedor es **responsable** de las decisiones que conducen a la puesta en marcha de la empresa, lo que supone

Cuadro 7. Ser emprendedor versus empresario.

La persona emprendedora ha de aunar diversas características: ser creativa e innovadora en sus pensamientos y su forma de actuar, a la vez que ser capaz de asumir un cierto riesgo al poner en juego recursos propios cuando detecta una oportunidad de negocio y decide emprender una actividad para obtener un beneficio.

En este sentido, ser emprendedor contiene un significado más allá de ser empresario que implica ser activo, decidido, con determinación para alcanzar unos objetivos.



asumir un **riesgo**. El nacimiento de un nuevo negocio o proyecto empresarial en tanto, en cuanto son consecuencia de la motivación y el esfuerzo personal, reflejan una menor aversión al riesgo (económico, social, emocional, familiar, etc.) de la persona. El emprendedor, no sólo es responsable, sino que necesita serlo, para lo cual se fija retos.

• La **Innovación** y la **Creatividad** resultan fundamentales en el hecho y en el proceso emprendedor. El emprendedor es curioso, investiga el entorno y está constantemente teniendo ideas, imaginando la forma de ponerlas en práctica.

En un segundo nivel, se distinguen **otros factores** que influyen en la motivación emprendedora:

- Tienen **autoestima**, es decir, no sólo es consciente de sus capacidades y de a dónde le pueden llevar, sino que además sabe en qué medida su actos responden a la utilización de todas ellas.
- El entorno **social**, que está relacionado con las normas y valores y con la percepción de las posibilidades de éxito a la hora de poner en marcha una empresa.
- El entorno **económico**, que determina el acceso a mercados, proveedores, clientes, etc.
- El entorno **institucional**, que puede ser más propenso a favorecer la creación de empresas (existencia de incentivos fiscales a la creación de empresas, de incubadoras de empresas, la reducción de los trámites, etc.).
- El **entorno familiar**, ya que el hecho de tener unos padres con actitud emprendedora y que hayan alcanzado con éxito sus objetivos puede ocasionar un efecto réplica en los hijos.
- Y otros como la edad, una experiencia laboral anterior negativa, encontrarse en paro, el sexo, la formación, la religión, etc.

Gráfico 10. Factores que determinan a la persona emprendedora.



Fuente: elaboración propia.

4.2. Las actitudes creativas al servicio del emprendizaje

Algunos de los elementos señalados en el apartado anterior se encuentran condicionados por el entorno (social, económico, institucional). Otros pertenecen a la esfera de lo personal y no pueden ser modificados (edad, sexo, familia). Sin embargo existen otros, quizás los más fundamentales, que son claves para desarrollar las actitudes emprendedoras y, como hemos visto, por ende, las creativas. Este apartado se centra en cómo se pueden aprovechar esas actitudes a partir del emprendizaje en diferentes ámbitos de la empresa.

Establecimiento de redes externas

La creación de redes entre organizaciones para el desarrollo de proyectos de I+D, se está mostrando como una herramienta efectiva para la mejora de la competitividad empresarial. A través de las redes se tiene acceso a tecnologías, conocimiento y mercados, lo que permite a la empresa mejorar sus resultados. Además, las redes no sólo son una oportunidad en sí mismas, sino que del mismo modo las redes son una fuente de ideas/oportunidades para el desarrollo de proyectos empresariales.

Caso Práctico 8. Connect & Development en Procter & Gamble.

En el año 2000 A. G. Afley asumió la gestión de P&G implantando una estrategia de innovación que tenía como objetivo que la mitad de las nuevas ideas provinieran de fuera, lo cual debería resultar en un incremento de la capacidad innovadora interna sin que por ello hubiera un incremento de los costes. Este planteamiento se fundamentaba en la idea de que no es necesario dedicar esfuerzos en crear dentro de la empresa lo que ya ha sido inventado fuera.

Para lograr este objetivo desarrollaron la metodología Connect & Development que pretendía lograr que el 50% de los desarrollos de nuevos productos resultara del aprovechamiento de su amplia red de proveedores, clientes y contactos. Con el paso del tiempo, la cooperación con otras organizaciones les ha permitido desarrollar gran cantidad de nuevos productos, a través de los cuales han afianzado su posición de líderes en el mercado manteniendo sus costes en el desarrollo de nuevos productos.

Gestión de los recursos de la organización

La riqueza de una organización viene dada por sus recursos. Asimismo, cuanto mayor sea la variedad y complejidad de estos, más difícilmente imitables serán y, en consecuencia, mayor ventaja competitiva aportarán a la empresa. En este sentido, los intangibles como el conocimiento y la creatividad son recursos cuya explotación adecuada puede favorecer un posicionamiento ventajoso en el mercado. El emprendizaje dirigido a la creación de nuevas formas de organización que potencien el flujo de conocimiento y de ideas creativas (horizontales, desjerarquizadas, sin estructuras completamente definidas, etc.) es, desde esta perspectiva, un ámbito en el que se pueden obtener notables beneficios.

Innovación

Existe una vinculación entre innovación y creatividad, pero también existe una fuerte relación entre ambas variables y el emprendizaje. La utilización de la innovación nacida de una idea creativa para la puesta

en marcha de una empresa constituye en sí misma una fuente de ventaja que permite en ocasiones monopolizar el beneficio (como en el ejemplo de las empresas informáticas). La innovación, considerada como la actividad principal del emprendedor, sin embargo, no sólo está relacionada con la creación de empresas, sino que más allá de este hecho, se traduce en innovaciones en la forma de entender el mismo concepto de los negocios, su organización, los productos y servicios que ofrece o su relación con el mercado.

Caso Práctico 9. La innovación en producto como origen del teléfono.

El 10 de marzo 1875 Alexander Graham Bell y su asistente el Sr. Watson realizaron la primera conversación telefónica. Tras presentar la invención a los ejecutivos de la Western Union, recibieron la siguiente respuesta: "después de una cuidadosa consideración estimamos que el artilugio es interesante como novedad, pero hemos llegado a la conclusión de que no tiene posibilidades comerciales ... no le vemos futuro más allá de un juguete eléctrico".

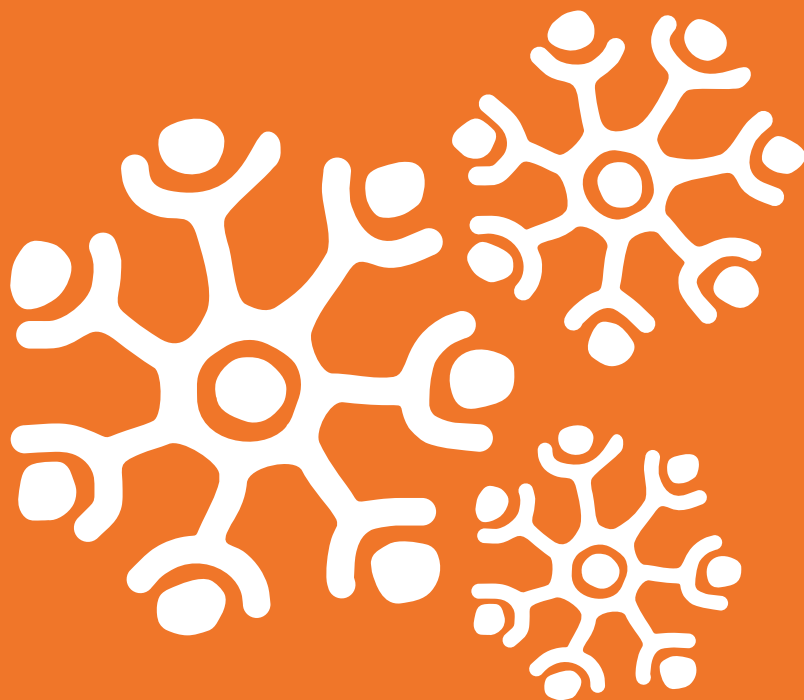
Pasados 4 años había 50.000 teléfonos en los EE.UU. y 20 años después American Telephone and Telegraph (ATT) alcanzó los 5 millones de dólares de facturación, convirtiéndola en la empresa más grande de EE.UU. de la época. La patente original es a día de hoy la más valiosa de la historia.

Internacionalización

La globalización de los mercados ha contribuido a hacer más complejo el entorno en el que operan las empresas, siendo a la vez una fuente de oportunidades para los emprendedores creativos. La mayor dificultad que entraña desarrollar la actividad empresarial es aprovechada por aquellos emprendedores que descubren en el mercado internacional oportunidades para desarrollar su actividad. Ser capaz de detectar y aprovechar estas ocasiones requiere de unas facultades que únicamente desde la perspectiva de un empresario creativo ofrece (búsqueda continua, visión, asunción del riesgo, etc.).

5. Técnicas y herramientas para el desarrollo de la creatividad y la generación de ideas

32



5. Técnicas y herramientas para el desarrollo de la creatividad y la generación de ideas

“La fantasía y la imaginación dirigidas son los mejores caminos para una mente enfocada”.

John Kao

Independientemente de que un individuo tenga habilidades y aptitudes creativas o una empresa contenga las condiciones para favorecer el flujo creativo dentro de ella, existen una serie de herramientas y técnicas que facilitan el trabajo de la generación de ideas.

Estas técnicas pueden utilizarse para la generación de ideas en un sentido más general o tener un carácter más específico en función de las necesidades de la empresa a las que se quiera responder. En este sentido se pueden encontrar técnicas que sirvan para diferentes **finés** (apartado 5.2):

- la **comprensión** del problema al que se enfrentan;
- **generar** ideas ante una escasez en el flujo creativo;
- la **selección** de ideas existentes;
- la **planificación** de actividades.

Del mismo modo, existen técnicas clasificadas por el **número de personas** (apartado 5.1) que se necesita para su utilización:

- **individuales**, en las que el trabajador hace uso de ellas en solitario, sin el apoyo de un equipo.
- **grupales**, más adecuadas para su utilización de manera conjunta.

TÉCNICA	NÚMERO DE PERSONA		FINALIDAD			
	INDIVIDUAL	GRUPAL	COMPRESIÓN	GENERACIÓN	SELECCIÓN	PLANIFICACIÓN
Brainstorming		✓		✓	✓	
Mapa Mental	✓		✓	✓		
Brainwriting		✓		✓	✓	
SCAMPER	✓	✓		✓		
PNI	✓	✓			✓	
6 Sombreros		✓	✓	✓		
Analogías	✓	✓		✓		
Future Pretend Year	✓	✓				✓

Junto a estas clasificaciones que sirven para facilitar la elección de una u otra en función de las necesidades concretas que se presenten, existen una serie de recomendaciones que harán que los resultados de la utilización de las técnicas sean más positivos si cabe:

- **Aplazamiento del juicio.** No valorar o enjuiciar ninguna idea propuesta. Dejar que el proceso sea salvaje, es decir, permitir la sugerencia de cualquier tipo de ideas por muy absurdas que éstas puedan parecer. Únicamente, al final del proceso de generación serán evaluadas.
- **Favorecer el pensamiento salvaje.** Las técnicas creativas son especialmente útiles para situaciones en las que las soluciones lógicas y racionales no funcionan. Se trata por tanto de facilitar las ideas aparentemente absurdas e ilógicas desde los parámetros convencionales. Se trata de dar rienda suelta al pensamiento lateral y creativo, de dar un salto desordenado en el planteamiento del problema.
- **Generar una gran cantidad de ideas.** El objetivo es tener el mayor número de ideas posible, no existen ideas malas, cualquiera de ellas puede dar pie a otra que sea el origen de una innovación importante para la empresa.
- **Contar con un espacio adecuado.** Para que se den las condiciones anteriores el individuo debe sentirse libre y esto se ve facilitado por la existencia en la medida de lo posible de una habitación amplia, abierta al exterior, una pizarra o similar y estar sentado en forma de semicírculo.

Caso práctico 10. Nacimiento del Post-It.

En 1968 el departamento de investigación de la empresa 3M inventó el pegamento que utilizan los Post-It. Este producto fue el resultado de un trabajo para la creación de un pegamento potente pero que, precisamente por ser débil, fue rechazado para tal uso.

No fue hasta 1974 que a una persona de la compañía se le ocurrió utilizarlo para marcar páginas mientras echaba un vistazo a un libro de himnos en la iglesia. Hoy en día existe incluso una evolución tecnológica de los Post-It en forma de ventanas emergentes en el ordenador.

5.1. Técnicas de creatividad individuales versus técnicas grupales

Las técnicas creativas son herramientas que pueden emplearse tanto de forma individual como colectiva. En éste y en los siguientes apartados se describen algunas de las técnicas más utilizadas, siendo en general más habituales las que se implementan de manera conjunta que las individuales.

A pesar de que no por ello el trabajo y la reflexión individual sean menos importantes, la generación de ideas desde una perspectiva grupal, especialmente en la empresa, ofrece ventajas frente a la individual. Las principales razones para que esto sea así son las siguientes:

- La empresa es una organización en la que trabajan conjuntamente diferentes personas y donde la consecución de los objetivos pasa por la acción grupal, que no es sino la suma de la racionalidad y la inteligencia de las individualidades que la componen. En este sentido el proceso creativo dentro de la empresa debe ser también algo compartido.
- El trabajo en equipo crea un efecto multiplicador – sinérgico en el que los resultados se ven mejorados considerablemente más que si fueran realizados de manera individual. $1+1>2$.
- Estimula actitudes de apertura, tolerancia y escucha activa a las propuestas del resto, lo que favorece la superación y mejora de las propuestas propias.
- Se obtiene una visión más plural y rica en perspectivas y experiencias de los miembros del grupo.
- Permite crear una conciencia de grupo. Compartir de manera sistemática las ideas de unos y de otros y la aceptación recíproca de propuestas, lo que genera una mayor cohesión e integración de los trabajadores de la empresa.
- La vinculación entre personas supone un estímulo y una ayuda para superar los atascos en el trabajo, ofreciendo salidas y alternativas.

5.1.1. Grupal - Brainstorming

En qué consiste

El brainstorming o lluvia de ideas es, dicho de forma escueta, una herramienta que consiste en anotar en una pizarra las ideas surgidas de manera no sistematizada en un grupo de personas para que después puedan discutir las y seleccionar una de ellas.

Es un técnica básica que trata de crear un entorno propicio para que favorezca la aparición de ideas. Favorece el trabajo en equipo, lo que contribuye a reforzar la colaboración entre personas y equipos dentro de la empresa. Gran parte de las técnicas de creatividad están basadas en ella.

En qué situaciones utilizarla

La utilización de esta técnica está recomendada para resolver todo tipo de situaciones relacionadas con la necesidad de generar un gran número de ideas. Asimismo, aunque se puede utilizar de manera individual, tiene una marcada vocación colectiva, por lo que se recomienda su uso en grupos de trabajo para maximizar sus resultados.

Cómo funciona

1º. Previo a la reunión.

- Se recomienda que las personas invitadas a participar sean personas predispuestas a contribuir activamente al proceso de generación de ideas. Para que esto ocurra, además, es necesario poner en conocimiento con la suficiente antelación el motivo de la reunión para que incluso lleven preparadas algunas de sus ideas.

2º. Comienzo de la reunión.

- Centrar el objetivo de la reunión, definiendo el foco creativo del brainstorming.
- Establecer el resultado final en término de número de ideas y el límite de tiempo para la puesta en común de ideas.

3º. Recomendaciones básicas de funcionamiento

- Las críticas están prohibidas, todas las ideas, asociaciones de ideas o incluso las ideas absurdas favorecen el proceso.
- El objetivo es generar tantas ideas como sea posible.

4º. Generación grupal de ideas

- Ocasionalmente se puede establecer una prueba del brainstorming con un tema sencillo o simplemente pedir que los asistentes den una primera breve opinión sobre el tema para romper el hielo.
- Escribir el foco creativo en el centro de una pizarra o similar, y consensuar con los participantes en la sesión su definición, ajustándolo en función de sus posibles sugerencias.
- Comenzar a recoger todas las ideas de manera ordenada, ya sea en torno a temáticas o subcategorías. En caso de que el ritmo sea lento, incentive la propuesta de ideas incluso de manera salvaje o absurda. Lo importante es que surjan ideas.
- No detenerse hasta alcanzar un masa crítica de ideas, alrededor de 40 /50 puede ser suficiente, pero en una sesión de dos horas lo ideal sería aportar entre 100 y 200.

5º. Selección de ideas

- Tras dejar 5 o 10 minutos para que los participantes lean y analicen la totalidad de las ideas propuestas se puede proceder a la toma de una decisión. Cada asistente ha de escoger cinco ideas y repartir una puntuación de 100 puntos entre ellas.
- Cuestionar y establecer definitivamente las puntuaciones realizadas, para finalmente establecer una clasificación de ideas.
- Si en lugar de realizar la selección en el momento se convoca una segunda reunión para seleccionar las ideas, es necesario reenviar por escrito los resultados brutos del brainstorming para que las personas lo analicen y realicen la labor de se-

lección de manera individual. Se tratará de provocar que en esta selección se tengan en consideración también las ideas aparentemente absurdas y el uso de la intuición.

6º. Aplicación de la/s idea/s seleccionadas

- Tras la toma de una decisión es importante que, en primer lugar, se ponga en marcha la idea y que, en segundo lugar, se ponga en conocimiento de los participantes este hecho para motivar futuras participaciones.

5.1.2. Individual - Mapas mentales

En qué consiste

El mapa mental es una técnica de carácter gráfico en la que se utiliza una palabra o concepto clave como punto de partida para añadir ideas en forma de ramas de un árbol o de estructura radial. No existe una forma predeterminada de representar las ideas, y son las relaciones o la jerarquía que el propio individuo decida las que condicionan el resultado o la forma final del mapa.

Con los mapas mentales se trata de facilitar la comprensión de una cuestión y la forma en la que el individuo la interpreta. Muestran las relaciones e interconexiones entre ideas y conceptos en forma de imagen, de una manera más visual.

En qué situaciones utilizarla

Los mapas mentales muestran ventajas para el planteamiento de problemas complejos y para la identificación de nuevas ideas. Su utilización ayuda a ordenar en el cerebro mejor las ideas. En este sentido, la representación de información procedente de diferentes fuentes en un formato sencillo, mostrando la jerarquía y las conexiones existentes entre ideas de manera gráfica, facilita no sólo su visualización sino también su memorización.

Cómo funciona

1º. Al igual que en el Brainstorming y en el resto de técnicas creativas, resulta fundamental que el foco creativo quede perfectamente definido. Sin embargo, una vez hecho esto, es fundamental buscar una palabra, concepto o idea clave que lo represente.

2º. Escribir en el centro de una hoja la palabra elegida en mayúsculas, aunque también se recomienda utilizar diferentes colores o asociar la idea a un dibujo, para que sea más visual.

3º. Establecer una serie de principios sobre los que desarrollar las ideas de forma ordenada. Estos principios constituyen el primer nivel del árbol y sirven para establecer una primera estructuración de las ideas.

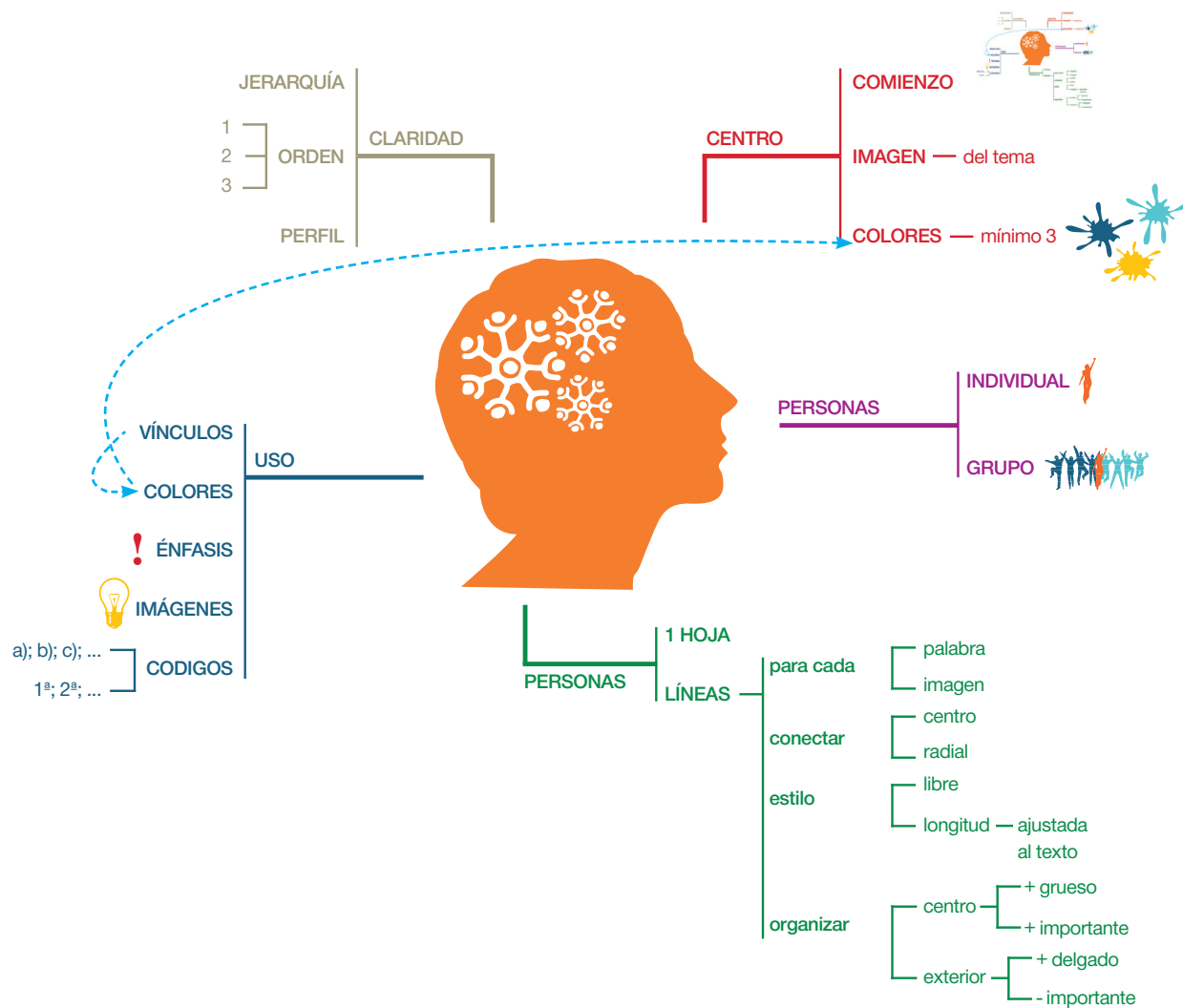
4º. El desarrollo de las ramas no tiene que seguir un orden determinado en el sentido de que no es necesario que si se comienza una haya que continuar con ella hasta completarla. Se puede ir saltando de una a otra, lo fundamental es asegurar que el flujo de ideas es constante.

5º. El mapa mental ha de tener una estructura que tenga una sensación visualmente atractiva y equilibrada. No existe una regla concreta, pero para mantener una cierta estética se recomienda:

- Procurar representar cada idea con una sola palabra, recurriendo a iconos o gráficos siempre que sea posible
- Utilizar una letra clara y espaciados uniformes.
- Utilizar diferentes colores para agrupar ideas, mínimo 3.

6º. Ramificar el mapa mental hasta el máximo, especialmente en los aspectos que resulten más interesantes para la empresa.

Caso práctico 11. Mapa mental sobre cómo crear un mapa mental



5.1.3. Grupal - Brainwritting

En qué consiste

Se trata de una variante del Brainstorming, por lo que al igual que éste se basa en una dinámica de grupo en la que las ideas de cada persona se ven retroalimentadas por las del resto de participantes. El manejo de la técnica es sencillo ya que utiliza varias hojas en las que se escribe un tema en la parte superior y se van pasando a los participantes para que vayan anotando sus ideas.

En qué situaciones utilizarla

Esta técnica resulta eficaz para recoger ideas innovadoras de grupos de personas que se enfrentan a un problema o una situación que afecta a un proyecto concreto o al funcionamiento general de la empresa.

Se recomienda su uso con grupos en los que las personas no se conocen o con personas que no estén habituadas a participar en actividades de este tipo. La ventaja de la escritura es que ofrece mayor libertad a los individuos a la hora de plantear una idea que hacerlo hablando en público.

Cómo funciona

Existen diversas variaciones de esta técnica, siendo las reglas básicas de su utilización las que se describen a continuación. Al comenzar la reunión se deciden los aspectos relacionados con el tema principal de la reunión que se van a discutir. Se anota cada uno de estos elementos en diferentes hojas. Las hojas se van pasando a cada miembro del grupo que anotan las ideas que les vayan surgiendo al respecto.

Una vez las hojas hayan sido completadas, sobre las ideas anotadas se realizan aportaciones en forma de nuevas ideas que completen o desarrollen las anteriores. En este sentido, las primeras anotaciones funcionan como desencadenantes del proceso creativo.

Al igual que en el brainstorming hay que tener en cuenta que previo a la reunión se ha de informar a los asistentes el tema y los principales aspectos que se van a tratar.

5.2. Técnicas para la generación de ideas versus técnicas para su selección

Como se ha señalado en el apartado anterior, dependiendo de las necesidades de la empresa o de la fase del proceso creativo en el que se encuentre, se requerirá del uso de unas técnicas creativas u otras. Junto a la clasificación realizada en función del número de personas participantes, se distinguen técnicas dirigidas a:

- La generación de ideas, que permitan superar situaciones de sequía de ideas innovadoras en particular o de ideas en general.
- La selección de ideas, apropiadas para su uso cuando las ideas fluyen con normalidad o ya se han utilizado técnicas de generación y es necesario identificar o evaluar los resultados obtenidos.

5.2.1. Generación - SCAMPER

En qué consiste

Es una técnica de creatividad en la que para favorecer la generación de ideas se han de contestar un listado de preguntas preestablecido. Cada una de las preguntas representa otras tantas técnicas de creatividad y, por ello, el SCAMPER, como herramienta integradora de diferentes técnicas, es considerado una de las técnicas más completas y eficaces especialmente en el proceso divergente de generación de ideas.

En total el SCAMPER contiene siete preguntas. Cada una de las letras de la palabra SCAMPER es la primera letra de una serie de palabras que dan pie a preguntas que establecen un orden determinado en el proceso de generación de ideas:

Gráfico 11. SCAMPER.

S	→	SUBSTITUIR
C	→	COMBINAR
A	→	ADAPTAR
M	→	MODIFICAR / MAGNIFICAR
P	→	PROPONER OTROS USOS
E	→	ELIMINAR
R	→	REORDENAR

En qué situaciones utilizarla

Su uso está especialmente indicado para la fase específica de generación de ideas. En este sentido, se utiliza una vez que el problema o situación a la que nos queramos enfrentar ya está planteado.

Cómo funciona

Para la utilización de esta técnica, además de seguir el orden establecido por las iniciales a las que responde la palabra SCAMPER, se establecen tres fases:

1º. Identificación del problema, situación o foco creativo. Es decir, sobre qué tema se va utilizar esta técnica.

2º. A continuación se formulan la relación de preguntas SCAMPER desde la perspectiva del tema planteado. Es importante que el proceso creativo no se detenga y que si no surgen ideas / respuesta a algunas preguntas se salte al siguiente apartado.

3º. Tras un plazo de tiempo suficiente en el que, a través de la búsqueda de respuestas a las preguntas, se han generado las ideas para solucionar un problema o hacer frente a una situación definida, se pasa a evaluar y a decidir qué ideas son validas o adecuadas para la empresa.

El núcleo del SCAMPER lo constituyen las preguntas, es decir, la fase 2. Para comprender mejor su utilización a continuación se muestra un ejemplo de cómo utilizarlo.

Caso práctico 12. Preguntas SCAMPER, para encontrar ideas para la mejora de un producto en nuestra empresa:

SCAMPER: **Substituir**. ¿qué puede ser sustituido en nuestro producto para mejorarlo?

SCAMPER: **Combinar**. ¿qué otro producto/servicio/proceso

puede ser combinado con el nuestro para crear algo diferente y novedoso para el mercado?

SCAMPER: **Adaptar**. ¿qué puede ser adaptado de otro producto/servicio/entorno que suponga una mejora en el nuestro?

SCAMPER: **Modificar**; Magnificar. ¿qué elementos de nuestro producto pueden ser modificados que mejoren su posicionamiento en el mercado? ¿hay algún elemento de este producto que pensemos que es intocable y sin embargo su modificación pueda permitir obtener una ventaja competitiva? ¿se puede maximizar o incluso exagerar algún elemento de nuestro producto que se traduzca en una mejora considerable de cara al mercado?

SCAMPER: **Proponer otros usos**. ¿nuestro producto, puede ser utilizado en otro contexto diferente a aquel para el que fue creado?

SCAMPER: **Eliminar**. ¿existe alguna función que pueda ser eliminada o reducida al mínimo? ¿hay algún dispositivo que dificulte el uso de nuestro producto a algunas personas y en consecuencia la ampliación de nuestro mercado objetivo y que además pueda ser eliminado?

SCAMPER: **Reordenar**. ¿se puede reordenar la secuencia de instrucciones de manejo de nuestro producto de tal forma que facilite su uso? ¿es apropiado el orden de lo establecido para la utilización de nuestro producto o se puede revertir dicho orden?

5.2.2. Evaluación - PNI

En qué consiste

Se trata de una técnica que permite evaluar las ideas para su posterior selección en base a la valoración de tres aspectos:

Gráfico 12. PNI.



El objetivo es identificar el potencial y los posibles efectos adversos de cada una de las ideas objeto de análisis, para de esta manera facilitar la toma de una decisión sobre cuál es la más apropiada para el negocio.

En qué situaciones utilizarla

Se recomienda su utilización tras haber superado la fase del proceso creativo dirigida a la generación de ideas. Asimismo, su utilización se encuentra especialmente indicada cuando o bien ya se ha realizado una primera selección o la evaluación se ha de realizar sobre un número limitado de ideas o propuestas.

Cómo funciona

Se crea una tabla escribiendo en las columnas los tres aspectos a analizar:

- Positivo: Se apuntan las razones por las que la idea es buena, puede tener éxito o por las que potencialmente pueden representar una ventaja positiva para la empresa.
- Negativo: En esta columna se anotan aquellos elementos que constituyan una debilidad de la idea o se incluyen los aspectos relacionados con la idea que requieran de cierta precaución a la hora de utilizarla.
- Interesante: Para completar el análisis se anotan aquellos aspectos que aunque no tengan un impacto positivo o negativo para la empresa puedan resultar de especial relevancia.

Si aun así no es evidente qué idea es la seleccionada, se pueden puntuar del uno al 10 cada una de las cuestiones señaladas para contabilizar posteriormente los puntos positivos y negativos de cada idea y seleccionar la que obtenga un valor más alto.

En la tabla que se muestra a continuación se muestra un ejemplo sencillo de cómo utilizar esta técnica. En este caso, si la decisión en base a los argumentos presentados en uno y otro sentido no fueran suficientes, se podría recurrir a la valoración cuantitativa de cada elemento, que ofrece una cifra positiva en su evaluación conjunta ($15-14+3=4$)

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
Permite ampliar mercados internacionales (+5)	El plazo para que el retorno de la inversión en tecnología para su desarrollo del prototipo es alto (-4)	Ocupa poco espacio y es de fácil manejo para el usuario (+3)
Los materiales para su fabricación son baratos (+3)	El retorno positivo de la inversión para el desarrollo del nuevo producto tiene un plazo largo (-8)	El proceso de fabricación es contaminante (-2)
Su desarrollo nos colocaría en una situación ventajosa frente a los competidores (+7)	Requiere de trabajadores altamente cualificados de los que nuestra empresa no dispone (-2)	Permite acceder a fuentes de financiación pública (+2)
5+3+7=15	-4-8-2=14	3-2+2=3

5.3. Otras técnicas creativas

Además de las técnicas anteriores, existe todo un abanico de técnicas que no responden específicamente a ninguna de las clasificaciones anteriores pero que por su eficacia y popularidad de uso merece la pena destacar.

5.3.1. Seis Sombreros

En qué consiste

Los seis sombreros simbolizan los diferentes puntos de vista desde los que se puede analizar un problema o una situación concreta. Se trata de que los participantes en una reunión aporten ideas y colaboren en el proceso de adopción de decisiones, para lo cual todas las personas integrantes del grupo creativo utilizarán a la vez cada sombrero o punto de vista para analizar una situación o problema.

La observación de los problemas desde diferentes perspectivas enriquece el resultado del debate, ya que se aprovechan las capacidades y la creatividad de los participantes para analizar de forma exhaustiva los pros y los contras del asunto tratado. De esta forma, además, se pretende evitar que las reuniones se prolonguen debido a enfrentamientos por la defensa cerrada de posturas con continuas réplicas.

En qué situaciones utilizarla

Los seis sombreros para pensar es una técnica muy potente que resulta propicia para la toma de decisiones. Está diseñada para guiar debates y evitar que los participantes desvíen su atención centrándose en la propia discusión.

Cómo funciona

Las personas participantes en una reunión van usando los sombreros uno detrás de otro. Cada sombrero será de un color diferente, y cada color representa una visión. Todos los miembros del grupo utilizan de manera conjunta uno de los sombreros ofreciendo ideas basadas en la visión relacionada con cada sombrero respectivo. La relación entre colores y sombreros es la siguiente:

- Sombrero Blanco: Presentación de información de manera objetiva y neutral.
- Sombrero Rojo: Se expresan las opiniones, intuiciones y sentimientos, sin necesidad de fundamentar las respuestas en argumentos sólidos.
- Sombrero Amarillo: Los miembros señalan los aspectos positivos del asunto o idea. Se trata de identificar las posturas favorables.
- Sombrero Negro: Este sombrero representa la cautela a la hora de analizar la cuestión. En esta fase se señalan los posibles riesgos y obstáculos.
- Sombrero Verde: En esta fase se da rienda suelta al pensamiento creativo. Se plantean las ideas nuevas y de las posibles alternativas que incorporan más valor a la cuestión debatida.

- Sombrero Azul: Ofrece una visión general del tema. Sintetiza el debate, valorando y ponderando las diferentes alternativas propuestas.

Algunos consejos de funcionamiento:

- Los sombreros de cada color serán utilizados al mismo tiempo por el conjunto de participantes.
- Se aconseja empezar por el blanco y terminar por el azul, sin embargo no es necesario ni existe un orden establecido para cada sombrero.
- No se recomienda utilizar el sombrero negro tras el verde.
- La necesidad de utilizar todos y cada uno de los sombreros en una discusión será valorada por el mismo grupo de trabajo. No siempre es necesario aplicar todos los enfoques.

5.3.2. Analogías

En qué consiste

Una analogía se define como una relación de semejanza entre cosas distintas. Desde el punto de vista de la creatividad, las analogías constituyen una técnica enfocada a la generación de ideas a partir de la creación de asociaciones de conceptos que de manera habitual no se encuentran conectados. Los problemas se afrontan de manera indirecta, utilizando rodeos o paralelismos para encontrar soluciones a problemas existentes, resolver situaciones de estancamiento en el desarrollo de una innovación o idear nuevas aplicaciones de productos, por ejemplo.

En qué situaciones utilizarla

Forzar las conexiones entre realidades que en otro contexto pueden resultar lejanas provoca el pensamiento divergente y la generación salvaje de ideas. En este sentido, es recomendable utilizar esta técnica cuando se requiera de un impulso o provocación extra porque o bien las ideas no son lo suficientemente innovadoras o el proceso creativo se encuentra estancado.

Cómo funciona

1º. Definir exactamente aquello para lo se quiera obtener ideas, es decir, establecer el foco creativo.

2º. Determinar un campo analógico al azar. Las primeras veces que se decida utilizar esta técnica, se puede elegir uno los campos recogidos en el cuadro adjunto. Una vez que se desarrolle una cierta destreza en la aplicación de la técnica, se podrá utilizar cualquier otro que resulte del agrado de las personas implicadas en el proceso creativo.

3º. Reformular el foco creativo en base al campo analógico seleccionado.

4º. Apuntar los significados y funcionamiento propios del campo analógico.

5º. Encontrar y forzar el planteamiento del mayor número de paralelismos, por absurdas y retorcidas que puedan parecer las ideas.

6º. Analizar si las conexiones establecidas son válidas y pueden ser aplicadas, ya sea directamente o introduciendo modificaciones.

Caso práctico 13. Planteamiento de una analogía. El caso del murciélago y teléfono móvil.

1º. Foco Creativo: ¿Qué nuevas utilidades se pueden obtener de un teléfono móvil?

2º. Campo analógico: La vida de los murciélagos.

3º. Reformulación del Foco Creativo: ¿Qué similitudes/ relaciones se pueden establecer entre el murciélago y el teléfono móvil?

4º. Funcionamiento del campo analógico.

a. Los murciélagos utilizan las ondas de los sonidos que emiten en forma de gritos como radar para guiarlos en la oscuridad.

b. Los murciélagos descansan colgados boca abajo en cuevas.

c. En determinadas leyendas, se convierten en vampiros.

5º. Planteamiento de analogías.

a. Los móviles emiten ondas que se utilizan para transmitir la voz, los datos, etc.

b. El móvil cuando se apaga o se cuelga es como si estuviera en reposo en la oscuridad.

c. Los teléfonos móviles han adoptado nuevas funciones y aplicaciones que hasta hace bien poco no eran sino fantasías: Internet; juegos; cámara de fotos; etc.

d. (definición de nuevas aplicaciones u otras ideas relacionadas con los móviles a partir de nuevos elementos descritos en apartado 4º)

6º. Evaluar las ideas propuestas en función de las necesidades para la empresa.

Cuadro 8. Listado de campos analógicos.

LISTADO DE CAMPOS ANALÓGICOS		
Astrología	Medio ambiente	Telefonía móvil
Jardinería	Cine	Restauración
Política	Medicina	Informática
Periodismo	Salud	Cerámica
Pesca	Animales	Ciencia ficción

Fuente: PONTI (2001).

Fuente: PONTI (2001).

5.3.3. Future Pretend Year

En qué consiste

La expresión Future Pretend Year se puede traducir como “año futuro deseado”. Esta técnica por tanto, lo que tratará de hacer es imaginar el futuro en positivo, estableciendo una situación hipotéticamente exitosa en un determinado ámbito o aspecto para la empresa. Se identifican las personas que en ese futuro han salido beneficiadas y su posible aportación a la empresa en esa situación. Se utiliza esta información para resolver un problema presente.

En qué situaciones utilizarla

La técnica es útil para dar respuesta a situaciones en las que la empresa atraviese un problema que por sus características propias tienen difícil solución y requiere de ideas creativas que permitan superar dicha situación.

Cómo funciona

La utilización de esta técnica se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

- 1º. Establecer el marco de actuación, es decir, define tu problema.
- 2º. Imaginar cómo sería el futuro si el problema estuviera resuelto con éxito.
- 3º. Enumerar a las personas que a consecuencia de esta situación se verían beneficiadas, ya sean de tu empresa o de una competidora.
- 4º. Para cada una de las personas nombradas, definir su posible aportación en forma de actividad desarrollada en el futuro dentro de la situación de éxito descrita.

5º. Por último, utilizar las actividades listadas para generar nuevas ideas de cómo resolver el problema actual. Para lograrlo, se recomienda forzar la generación de ideas a través de combinaciones entre la situación deseada y la actual.

5.3.4. Otras herramientas para apoyar el proceso creativo

A continuación se ofrece un listado somero de algunas técnicas habituales con una breve explicación sobre su funcionamiento. En caso de resultar interesantes, en las referencias bibliográficas y de sitios web relacionados con la creatividad que se adjunta al final del manual se puede encontrar más información sobre ellas.

4X4X4

Es una técnica en grupo que sirve para seleccionar ideas en la que cada individuo aporta 4 ideas. Se hacen grupos de 2 personas y se eligen 4 ideas. Posteriormente se hacen nuevos grupos de 4 y se eligen otras 4. Finalmente el grupo elige una idea.

Análisis Morfológico

Se descompone un concepto o situación en sus unidades o conceptos más básicos. Con estos elementos se construye una matriz a través de la cual se buscan nuevas relaciones y combinaciones entre ellas.

Biónica

Tiene un funcionamiento similar al de las analogías. Se utiliza habitualmente en el ámbito tecnológico para desarrollar nuevos instrumentos inspirados en la naturaleza y en los seres vivos.

CRE-IN

Es una técnica que parte de la idea de que las personas necesitan creer en sí mismas para ser creativas. Se trata de dar rienda suelta a los sentimientos más profundos y sinceros de las personas para que la creatividad surja de su interior. Para que esto ocurra utiliza juegos

que permiten llegar a los sentimientos y emociones. Está relacionado con la expresión corporal, el yoga y las técnicas de relajación.

Defectología

Se elabora un listado de los defectos o de los aspectos mejorables de un producto. Una vez identificados estos elementos, se plantean posibles soluciones para mejorarlo. Cada propuesta constituye una idea de mejora.

Ideart

Utilizar estímulos visuales, generalmente cuadros sugerentes (Miró, Magritte y otros pintores provocadores) para provocar la generación de ideas y el pensamiento creativo salvaje.

Método 635

Se forman grupos de 6 personas, que han de aportar 3 ideas o soluciones cada uno sobre un tema a las otras 5 personas del grupo de trabajo.

Método de la visita

Es tan simple como ponerse en el lugar de otra persona y tratar de descubrir cómo se enfrentaría a un problema o situación. Con esta técnica las personas dan su opinión sobre las atribuciones de los demás pero no sobre las suyas propias, viéndose alimentados por el resto en las competencias propias.

Relaciones forzadas - palabras al azar

La combinación de lo desconocido es una manera para forzar la aparición de nuevas ideas rompedoras que se traduzcan en innovaciones radicales. Se trata de buscar una palabra o concepto al azar (por ejemplo, abriendo el diccionario por cualquier página y eligiendo una palabra cualesquiera) y se trata de buscar aplicaciones para nuestro producto o empresa.

TRIZ

Es un método especialmente recomendado para la generación de ideas radicalmente nuevas a partir de la sistematización de la creatividad en el trabajo científico. Se basa en el establecimiento de unos principios desarrollados a partir del estudio del proceso de obtención de una patente.

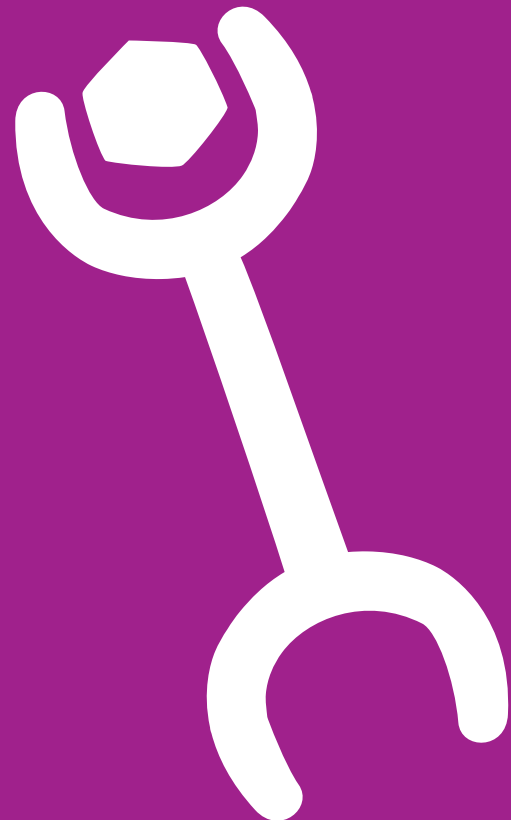
Inversión

Consiste en darle la vuelta al problema o foco creativo. Se altera el sentido del planteamiento para dar respuesta a una situación concreta, provocando de esta manera la generación de ideas. Por ejemplo, si un bar está vacío, pensar cómo se puede vaciar un establecimiento lleno: Subiendo la música, poniendo las bebidas calientes, dando un mal servicio. La solución vendría de poner una música agradable, cuidar la presentación de las bebidas y contratar un camarero especialmente amable.

Listado de atributos

Se trata de una técnica orientada al proceso de creación de nuevos productos o para la introducción de mejoras en los existentes. Consiste en la elaboración de un listado de los atributos o características del objeto en cuestión. Para cada uno de los elementos apuntados se plantean cuantas cuestiones se nos ocurran: ¿qué sucede si le cambio el color/ la forma?; ¿tal aspecto puede tener otra utilidad?; ¿se puede elaborar en otro orden? Se va anotando cada respuesta y al final se analizan las que puedan constituir una mejora en producto.

6. Ideas prácticas para convertir las ideas creativas en innovaciones o proyectos empresariales



"Las cosas que más tememos en las empresas (fluctuaciones, desequilibrios) son la fuente primaria de creatividad."

Margaret J. Wheatley

Como se viene apuntando reiteradamente a lo largo del Manual, la creatividad ha de ser entendida como parte de una nueva cultura empresarial que afecta a la totalidad de departamentos y ámbitos de la organización y que, por tanto, sus resultados, además de a nivel general de la empresa, se han de ver reflejados en cada departamento.

Este capítulo describirá cómo se produce el paso de las ideas al proyecto, es decir, cómo se pasa de la creatividad a la innovación empresarial (nuevos productos, nuevos servicios, procesos mejorados, nuevos mercados, nuevas formas de venta, mejora de la gestión, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.

- el modo de poner en contacto a determinados departamentos (por ejemplo, marketing con desarrollo de producto) para potenciar el flujo de ideas;
- la necesidad de adaptar algún proceso al nuevo modelo organizativo.

Toma de decisiones

La toma de decisiones está presente tanto en aspectos triviales como estratégicos de la empresa. La creatividad, frente a las posturas poco flexibles, puede ser utilizada para la búsqueda de soluciones que beneficien a todas las partes implicadas. La creatividad no resta, todo lo contrario, permite sumar o alterar los factores de las operaciones para alcanzar consensos que a priori parecían inalcanzables. La utilización de técnicas creativas puede resultar recomendable para este ámbito de la actividad de la empresa, siendo especialmente beneficiosa para crear un clima más horizontal y proactivo dentro de la propia empresa.

Atención al Cliente

Favorecido por la creciente competencia que existe entre empresas, el cliente exige más que buen trato, requiere de proveedores que le generen sensaciones más allá de la mera satisfacción. En este sentido el cliente actual busca, además de la satisfacción entendida como una respuesta a sus necesidades, entusiasmo y emociones, por lo que es necesario plantear la relación con él también en términos de personalización del trato, lo que en ocasiones supone tomar decisiones arriesgadas con respecto a ellos. Cualquier estrategia en este sentido puede ser imitada y reproducida sobre un papel, pero las emociones y la atención personal sólo son efectivas si existe una verdadera cultura creativa que persigue responder a los clientes anticipando las respuestas a sus peticiones.

Innovación y Desarrollo

Tal vez sea éste el departamento donde sea más adecuada la utilización de la creatividad y donde permita alcanzar unos resultados más beneficiosos para la empresa. Sin embargo, aunque sea este el ámbito donde más ideas surjan en su empresa, tal vez no respondan al en-

Organización interna

La gestión es la actividad que organiza y dirige la empresa. Los sistemas tradicionales basados exclusivamente en los resultados cuantitativos o las nuevas metodologías de gestión coordinada (ABC o Cuadro de Mando Integral), aunque útiles, muestran limitaciones a la hora de ofrecer respuestas al reto creativo de las empresas. Para ello, no existe una receta única, es la propia empresa la que debe definir su filosofía y su modelo de gestión. En este proceso se ha de tener en cuenta:

- el ingenio y las actitudes creativas de los directivos y trabajadores;
- la motivación de los trabajadores y de los equipos de trabajo;
- la existencia de incentivos monetarios en relación a aspectos relacionados con la creatividad (riesgos, propuesta de ideas, utilización de nuevas formas de trabajo, etc.);
- el equilibrio entre el control de resultados y la flexibilidad en la manera de alcanzarlos;
- la forma de gestionar las ideas generadas en el proceso creativo;

foque de cultura creativa recomendado en este. Algunas sugerencias prácticas para que el departamento de I+D sea un hervidero de ideas dentro de la empresa son:

- trabajar en constante contacto con los departamentos comerciales y de marketing, para incorporar no solamente los últimos avances tecnológicos, sino también saber responder de manera rápida a los continuos cambios del mercado.
- plantear la actividad con el objetivo de la búsqueda de innovaciones radicales que permitan transformar y dar un salto cualitativo a la empresa.
- utilizar nuevas metodologías de trabajo que favorezcan la proactividad y la generación de ideas rompedoras.
- contratar a personas con un perfil aparentemente no tan ajustado a los requerimientos técnicos de la empresa que aporten nuevas ideas desde la perspectiva de otras áreas de conocimiento.

Marketing

El marketing se basa en estudios y análisis de mercados, pero también en la intuición y en la experiencia acumulada de las personas responsables de esta área. En este sentido, la creatividad ofrece notables ventajas para el desarrollo de esta actividad que, precisamente por esa carencia a utilizar técnicas creativas, debe servir de guía para otros departamentos. La creatividad aplicada al marketing, puede servir de apoyo a las tareas de:

- puesta en el mercado de nuevos productos o servicios de la empresa;
- búsqueda de nuevos nichos de mercado;
- rediseño de los productos y servicios existentes, de su empaquetación o imagen;
- campañas publicitarias, sobre productos concretos o de la empresa en general (imagen corporativa);
- mejora de las relaciones con los medios de comunicación;

Diseño y espacio

En línea con lo anterior, el diseño de productos significa más que poner adornos. Realmente constituye una mejora del producto en tanto en cuanto permita generar sensaciones al cliente. Por ello, es recomendable dar más color y nuevas formas a los productos, a los folletos, a los edificios, a los envoltorios, etc. Para ello:

- Decore su lugar de trabajo con colores atractivos; dedique algún espacio para que los trabajadores se puedan juntar y discutir ideas; cree espacios diáfanos que favorezcan la comunicación.
- Diseñe sus productos pensando que los clientes los podrán distinguir frente a otros con facilidad. Que la diferenciación sea una de las marcas de la casa.
- Realice campañas de comunicación que ofrezcan una imagen de la empresa creativa, de vanguardia, que esté al tanto de los avances del mercado.

Reclutamiento y Recursos Humanos

No se trata de únicamente de que haya unas pautas diseñadas desde un punto de vista técnico, sino de que este procedimiento nazca de criterios que incluyan los valores creativos. En este sentido se recomienda:

- no utilizar pruebas estándar (test, formularios) y diseñar un procedimiento que se adecue a las necesidades de la empresa, incluidas las creativas;
- la información que aporta un test es limitada en comparación con las impresiones que ofrecen las entrevistas, prepárelas con mimo;
- los indicadores habituales (estudios; formación continua; salario) no muestran el potencial creativo de las personas. Indague en otro tipo de informaciones del entrevistado: actividades fuera del trabajo; aficiones; proyectos concretos en los que haya trabajado y se sienta más orgullosos; etc.
- Incorpore gente con una personalidad proactiva y alternativa frente a perfiles obedientes y convencionales.

Formación continua

La formación en ocasiones puede ser percibida por los trabajadores como una actividad impuesta por la dirección o que únicamente sirve para engrosar su currículo, y por los directivos como una partida dentro de su presupuesto de la que no se obtiene un rendimiento visible para la empresa.

Sin embargo, la formación es un ámbito que contribuye positivamente a alimentar la actitud proactiva e innovadora de los miembros de la organización. La selección de las materias y las personas encargadas de impartirla. Para obtener un beneficio de esta actividad, tanto para el empresario como para el trabajador, es necesario asegurarse de que:

- los formadores se encuentran apropiadamente cualificados;
- las sesiones son dinámicas;
- las metodologías son novedosas;
- el enfoque es eminentemente práctico;
- la formación es objeto de evaluación y mejora continua;
- el trabajador toma una actitud proactiva haciendo sugerencias;
- los participantes no se aburren;

Cuadro 9. Aplicación práctica de la creatividad a la empresa.

- I. Organización interna
- II. Toma de decisiones
- III. Atención al Cliente
- IV. Innovación y Desarrollo
- V. Marketing
- VI. Diseño y espacio
- VII. Reclutamiento y Recursos Humanos
- VIII. Formación continua

Bibliografía de Referencia

ARANA, L. et al. (2008): "Guía de creatividad en la empresa" .IAT, Sevilla.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998): "Creatividad. El fluir y la psicología del descubrimiento y la innovación". Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona.

DE BONO, E. (1999): "Six Thinking hats". Back Bay Books/Little, Brown And Company. New York.

DE BONO, E. (1990): "Lateral thinking. Creativity step by step." Harper Perennial. New York

FERNANDEZ, E. (2005): "Estrategia de la innovación". Thomson Editores Spain. Madrid.

GAVRILOFF, I; JARROSSON, B. (2002): "¿Existe una hormiga de seis pisos? Claves de la creatividad." Grupo ANAYA. Madrid.

GENESCÁ, E. et al. (2003): "Creación de empresas. Entrepreneurship." Universidad Autónoma de Barcelona; Servei de Publicacions. Barcelona.

G.ROBINSON, A; STERN, S. (1997): "Corporate creativity. How innovation and improvement actually happen". Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

LOCKWOOD, T; WALTON, T. (2009): "Corporate creativity. Developing an Innovative Organization." Allworth Press. New York.

MACLEOD, H. (2009): "Ignore Everybody. And 39 other keys to creativity." Penguin Group.USA.

PONTI, F. (2001): "La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones". Ediciones Granica. Barcelona.

KAO, J. (1996): "Jamming. The art and discipline of business creativity." Harper Collins Publishers. New York.

ROAM, D. (2008): "The back of the napkin." Penguin Group.USA.

Enlaces

<http://www.creabusinessidea.com/>

<http://www.asocrea.org/>

<http://www.neuronilla.com/>

<http://www.degerencia.com/>

<http://www.elcapitalcreativo.org/>

<http://www.izinker.com/es/>

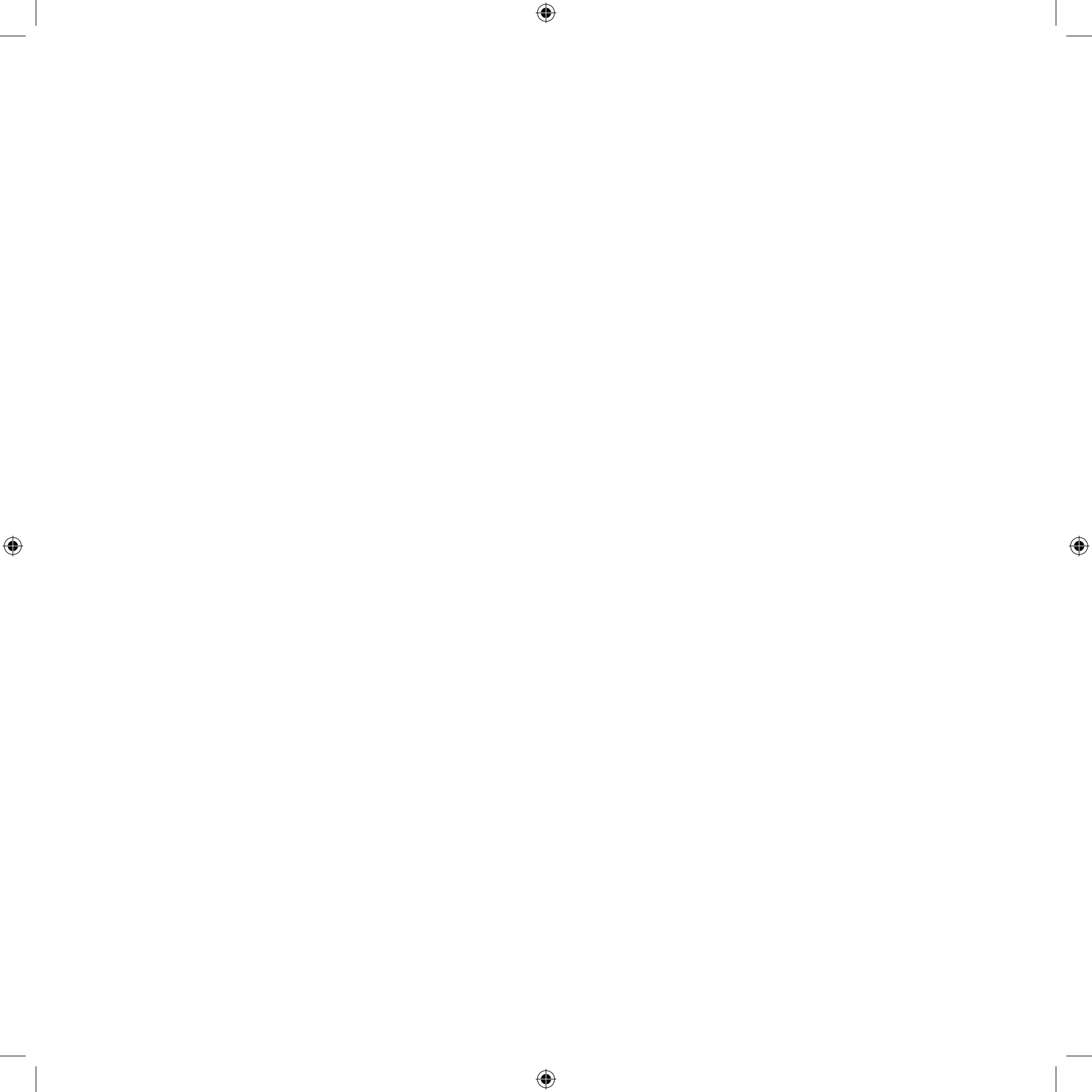
<http://mkturl.tripod.com/MKT/prod/prod02.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos66/creatividad-logico-matematica/creatividad-logico-matematica2.shtml>

<http://www.ideateca.com/es/>

<http://www.infonomia.com/>

<http://www.1000ventures.com>





UE/EU - FEDER/ERDF

