Creatividad

**QUÉ ES LA CREATIVIDAD?**

El diccionario define la creatividad como “la capacidad de hacer o dar existencia a algo nuevo, ya sea una nueva solución a un problema, un nuevo método o dispositivo, o un nuevo objeto o forma artística”.

En su libro *Corporate Creativity*, Alan G. Robinson y Sam Stern definen la creatividad corporativa así: “Una empresa es creativa cuando sus empleados hacen algo nuevo y potencialmente útil sin que se les muestre o enseñe directamente”.

Por lo tanto, la creatividad corporativa es el uso de la imaginación o de ideas originales para crear algo nuevo. Se caracteriza por la capacidad de percibir el mundo de nuevas maneras; hacer algo impredecible, original y único; y encontrar una perspectiva o pensamiento renovado sobre el estado actual de las cosas.

Lo creado puede ser cualquier cosa: algo intangible (como una idea, una teoría científica, una composición musical o incluso un chiste), o un objeto físico (como un invento, una obra literaria o una pintura).

La creatividad es la capacidad de **reimaginar elementos existentes de una nueva manera**.

Según el profesor Robert Sternberg, de Cornell, “la creatividad es la producción de algo original y valioso”.

Mi definición favorita de creatividad proviene del autor Rollo May, quien la describió como “el proceso de dar existencia a algo nuevo”. Él afirma: “La creatividad requiere pasión, propósito y compromiso. Nos trae a la conciencia lo que antes...”

**TODOS ESTAMOS DOTADOS**  
A veces me pregunto: ¿nacemos creativos o nos hacemos creativos?  
¿Qué tiene de tan fantástico ser creativo? ¿Somos creativos por elección o por azar?

La creatividad es, sin duda, ese factor extra que añade una chispa a tu personalidad y te distingue de los demás. Puede estar en la forma en que hablas, en cómo te vistes, en cómo cocinas o en la manera en que percibes cualquier situación en la vida.

En pocas palabras: creo que todos somos creativos y estamos dotados. Nacemos con un inmenso talento natural, pero para cuando hemos pasado por la escuela y la educación, demasiados hemos perdido contacto con él.

¿Qué ocurrió? A menudo, fuerzas represivas dirigieron nuestro pensamiento hacia niveles mediocres. Quizás escuchaste frases como: “Necesitas un sueño más práctico” o que tus ideas eran “estúpidas, ingenuas o tontas”.

Es tu entorno el que ayuda a que la creatividad florezca o la corta de raíz. El mundo está repleto de personas que fruncen el ceño ante tu esfuerzo creativo, pero también abundan quienes ven el valor de la creatividad.

Así que deja de hablarte en negativo y de decir: *“No soy una persona de ideas”*. Todos tenemos ideas, y todos somos creativos.

**ENTRENA TU CEREBRO**  
Como conferencista, las audiencias a menudo me preguntan:  
“¿Se puede enseñar la creatividad?”  
“¿Se pueden activar los jugos creativos?”  
“¿El genio creativo está reservado solo para unos pocos elegidos?”  
“¿Dónde comienzo mi camino hacia la creatividad?”

La verdad es que la creatividad revolucionaria está en todos nosotros. El cerebro humano no viene con un manual. No somos computadoras con opciones descargables. Y durante nuestra educación recibimos solo una instrucción limitada.

Con el tiempo, desarrollamos los programas mentales necesarios para la lógica, la razón y la memoria. No existe un método conocido para generar genios creativos o lograr que las personas produzcan ideas innovadoras. Sin embargo, sí es posible enseñar diferentes tipos de pensamiento.

Todos somos creativos y, con el uso de unas pocas herramientas simples, podemos volvernos aún más creativos. Está en nosotros. La creatividad está en todas partes y en cada persona que tenga el valor de aprovechar su máximo potencial.

El cerebro es la masa de tejido nervioso más grande y compleja del cuerpo humano. Es un mecanismo asombroso: recibe y analiza mensajes de los órganos internos y de tu entorno externo.

El cerebro es tan increíble y misterioso, y nuestra comprensión tan limitada, que apenas hemos arañado la superficie de lo que es capaz de hacer. La neurociencia muestra que nuestro cerebro es “plástico”, lo que significa que puede ser remodelado, incluso en la edad adulta. ¡Impresionante, ¿no es así?!

Así como hacer ejercicio en un gimnasio nos ayuda a estar más en forma físicamente, ejercitar nuestro cerebro puede mejorar nuestro rendimiento mental y ayudarnos a convertirnos en la mejor versión de nosotros mismos.

Al igual que en un programa de entrenamiento en el gimnasio, los resultados de la noche a la mañana no son posibles.

Según los estudios más recientes en neurociencia, la novedad surge cuando percibimos las cosas de manera diferente. Curiosamente, la mente humana tiene una tendencia innata a caer en atajos rutinarios, por lo que bombardearla con nuevas percepciones o recalibrarla requiere esfuerzo y consume mucha energía. ¿No te has sentido completamente agotado mentalmente cuando intentas ser creativo o innovar un poco? Ciertamente, sí.

Vale la pena insistir en ello. El entrenamiento continuo mejora el desempeño del pensamiento, y algunos programas de entrenamiento son más efectivos que otros. Universidades y colegios de todo el mundo cuentan con muy buenos programas sobre el tema. También vale la pena señalar que existen libros de autoayuda, artículos y seminarios en línea que ofrecen información, consejos, técnicas y acceso a la creatividad.

Necesitas descubrir cuál es el más efectivo para ti. Una vez que completes el programa adecuado de entrenamiento en pensamiento creativo, encontrarás que los hábitos de pensamiento llegarán a ti de manera más natural.

*"No puedes agotar la creatividad.  
Cuanto más la usas, más tienes."*  
— **Maya Angelou**

La creatividad somos nosotros. Sin embargo, ten cuidado. Recuerda que es un proceso. No es fácil ni directo porque, después de todo, la creatividad no es un producto final. Necesita dirección de tu parte. Necesita energía y tiempo.

Y esto es lo que vas a descubrir en este libro. El libro ofrece marcos de referencia, consejos y herramientas que necesitas para sobresalir en tu carrera. Con historias reales y buenas prácticas de profesionales y líderes ambiciosos, destacarás entre la multitud sin importar tu nivel de liderazgo, gestión o el rol que desempeñes.

**TU CEREBRO EN LA CREATIVIDAD**  
Mientras realizaba mi investigación sobre creatividad e innovación, leí el excelente artículo *“Your Brain on Creativity”* de Grant Hilary Brenner, un psiquiatra radicado en Nueva York y experto en salud mental, relaciones, autocuidado y bienestar. El artículo fue publicado en *Psychology Today* en febrero de 2018. Me gustaría compartir parte de ese artículo con mis queridos lectores:

“La creatividad es asombrosa. El juego es asombroso. Ser original es asombroso. Asombroso, sorprendente, emocionante, asintótico. La divergencia abre posibilidades, creando la flexibilidad para ser extraordinario, destacar entre la multitud y dar vida a otros con una fascinante muestra de ingenio y arte.

Cuando estamos en sintonía con el entorno, cuando el humor funciona bien y el momento es el adecuado, las ideas fluyen… con un arte que habla del *zeitgeist*, capturando lo inefable de una manera inefable… la creatividad conduce a una profunda comunión y empatía.”

**YO ESTUVE AQUÍ**  
Anaïs Nin dijo una vez: *“No vemos las cosas como son, las vemos como somos”*. Esta cita siempre será cierta para mí.

Durante mi reciente visita a Singapur, fui invitado a conocer la Universidad Nacional de Singapur (NUS), donde tuve la oportunidad de visitar el Centro Cultural Universitario.

*I WAS HERE* es una gran escultura que embellece la entrada del Museo de la NUS, donde descubrí cuatro colecciones y más de 8.000 artefactos y obras de arte de materiales chinos antiguos, esculturas clásicas indias, arte chino moderno y contemporáneo, así como arte del sudeste asiático y singapurense. El Museo de la NUS también sirve como un recurso curricular vital, brindando a los estudiantes una experiencia de aprendizaje enriquecedora.

Mientras recorría el museo, pensé en cómo los artefactos y obras de arte de la antigüedad fueron creados de una manera tan única y en cómo la creatividad y la innovación están vinculadas entre sí.

Entonces leí esta hermosa afirmación en el boletín del museo:  
*“El arte fomenta el pensamiento creativo y te permite encontrar tus propias soluciones únicas. A diferencia de las matemáticas, en el arte no hay una única respuesta correcta. El pensamiento fuera de lo común también estimula tu cerebro.”*

Para mí, todo parecía resumirse en esto: los pensadores altamente creativos tienen la capacidad de ver las conexiones que conducen a productos inesperados y originales, y la creatividad es la capacidad de dar existencia a cosas nuevas y valiosas.

**LA SALA “SER CREATIVO”**  
Una de nuestras salas de reuniones en el edificio principal de la Autoridad de Electricidad y Agua de Sharjah (SEWA) se llama *“Ser Creativo”*. Fue diseñada para fomentar el pensamiento creativo.

El diccionario define *“ser”* como “algo que realmente existe; es un estado interior”. *Ser creativo* significa que todos nacemos creativos: es una de las cualidades generosas con las que estamos dotados. Todos somos creativos por naturaleza, lo aceptemos o no, y lo activemos o no. Depende de ti activarlo. No necesitas ser joven para comenzar una vida creativa o para empezar a pensar de manera creativa. Solo di *“bienvenido”* al primer paso tangible en tu camino hacia la creatividad.

La sala *“Ser Creativo”* es una de las salas emblemáticas en la sede de SEWA. Es un ambiente sumamente positivo, desde su diseño acogedor hasta la cita de Pablo Picasso en la pared:  
*“Todo niño es un artista. El problema es cómo seguir siendo artista una vez que crecemos.”*

Otra pared está decorada con un colorido gráfico que presenta un gran círculo con el título *“Ser Creativo”* en el centro. Alrededor del círculo se destacan cualidades propias del pensamiento infantil para enfatizar la idea de que la creatividad está incorporada desde el nacimiento. Estas cualidades son: **juego, alegría, curiosidad, libertad, independencia, exploración, asertividad, posibilidad y apertura**.

El propósito es cultivar un pensamiento abierto, orientado a generar nuevas perspectivas y soluciones innovadoras. Esta idea se ilustra en el **Diagrama 1: cualidades del pensamiento infantil**.

**PENSAMIENTO INFANTIL**  
En esta sala, nos desafiamos a resolver problemas no resueltos permitiendo que nuestra mente observe la situación desde una nueva perspectiva. Algo en nuestra conciencia debe cambiar para que podamos ver cómo actuar de manera positiva frente a los desafíos de la época.

Cuando nos imaginamos a nosotros mismos como niños de siete años, nuestra capacidad creativa aumenta enormemente en una variedad de tareas desafiantes. La visión de un niño sobre el mundo es sencilla y directa. Tomamos inspiración de los niños mientras fomentamos la innovación.

**CREATIVIDAD E INTELIGENCIA ARTIFICIAL**  
La inteligencia artificial (IA) está teniendo un mayor impacto que cualquier otro aspecto de los negocios en la actualidad. Las tecnologías digitales están transformando la manera en que trabajamos, jugamos, pensamos y nos relacionamos entre nosotros.

No tengo ninguna duda de que la IA va a desempeñar un papel fundamental en nuestra vida y en nuestro proceso de pensamiento. De hecho, países de todo el mundo están poniendo la IA como uno de sus principales objetivos estratégicos. En 2017, por ejemplo, Emiratos Árabes Unidos nombró a Su Excelencia Omar Bin Sultan Al Olama como el primer Ministro de Estado para la Inteligencia Artificial del país. Con tan solo 27 años, sus responsabilidades incluyen invertir en las últimas tecnologías y herramientas de inteligencia artificial y aplicarlas en diversos sectores para mejorar el desempeño gubernamental.

Sin embargo, siempre digo que la IA puede darte todo excepto el corazón y los sentimientos humanos. No me malinterpretes, no estoy sugiriendo que la IA no valga la pena. Por supuesto que sí. Sin duda, la IA ha beneficiado a millones de personas de muchas formas y toca prácticamente todos los aspectos de sus vidas. Sería ridículo sugerir lo contrario. Pero, independientemente de los avances y soluciones tecnológicas que la IA ayude a traer al mundo, todavía necesitamos la mente, el corazón y el alma humanos. ¡Las personas son especiales!

Por eso no me sorprendió ver a Jeff Weiner, CEO de LinkedIn, compartir una publicación en la plataforma el 27 de octubre de 2018, declarando que los trabajos del futuro requerirán dos atributos principales: **habilidades blandas y empatía**. Él argumentó que la IA puede lograr todo lo que los humanos pueden hacer (incluida la programación), pero los robots no pueden dotarse de cualidades de trabajo en equipo ni de habilidades de comunicación.

Las máquinas y las computadoras siempre serán nuestras herramientas. Harán lo que les ordenemos, cuando se lo ordenemos. En última instancia, una computadora carece de imaginación o creatividad para soñar una visión del futuro. Carece de la competencia emocional que tiene un ser humano. La computadora es útil para editar tus ideas, pero no es realmente buena generándolas. Esa es la principal diferencia entre el cerebro humano y el cerebro de una computadora.

Por lo tanto, la creatividad será la **habilidad blanda del futuro**. El caricaturista Tom Gauld dice que se mantiene alejado de la computadora hasta que termina de hacer una lluvia de ideas para sus tiras cómicas, porque una vez que la computadora entra en juego, “las cosas siguen un camino inevitable hacia terminarse. Mientras que en mi cuaderno de bocetos las posibilidades son infinitas”.

**CREATIVIDAD Y PASIÓN**  
**EL CAMINO HACIA LA CREATIVIDAD**

La pasión y el interés son necesarios para que ocurra la creatividad.  
La creatividad es algo que haces como resultado de tu pasión o del deseo interno de hacer algo. De hecho, la pasión alimenta la creatividad y la innovación.

Una definición interesante de pasión, de *Mapmaker*, dice: *“La pasión es la energía que surge de poner más de ti mismo en lo que haces.”*

También vale la pena mencionar estas reflexiones sobre la pasión de *Innovation Management*, un recurso destacado sobre noticias y mejores prácticas en innovación, publicadas el 23 de marzo de 2005:

\*“Vivimos y trabajamos en tiempos emocionantes, complejos e impredecibles. Hay poco espacio al frente de la fila para aquellos demasiado tímidos como para arriesgarse a dar voz a toda la fuerza de su creatividad innata.

Para quienes no permiten que el fervor de su creencia en una idea fluya libremente, les espera un futuro de observación pasiva. Las personas que retroceden ante la resistencia se encontrarán escoltadas fuera del campo de juego y hacia las gradas.

En lo profundo de todos los seres humanos está el fuego de la pasión, la audacia de la innovación y la voluntad de perseverar. Si la tuya se ha apagado un poco por las vicisitudes de la vida, encuentra un lugar tranquilo, lleva tu atención a la respiración y permite que las células de tu cuerpo recuerden la vida que arde en tu interior. Tómate un momento para recordar lo que realmente te importa. Fantasea con la forma en que quieres que sean las cosas. Relájate con la idea de que todas las cosas buenas requieren tanto compromiso como resiliencia.”\*

**PASIÓN POR LA EXCELENCIA**

No puedes ser creativo e innovador a menos que tengas un fuerte sentimiento de entusiasmo o emoción por tu trabajo, por lo que haces y por lo que amas hacer. En pocas palabras, la creatividad surge cuando sientes pasión por tu labor.

Las personas serán más creativas cuando se sientan motivadas por el interés y el desafío que ofrece el propio mundo; a esto lo llamamos **motivación intrínseca**, porque proviene del interior.

En su libro *Las 21 cualidades indispensables de un líder*, John C. Maxwell comparte cuatro verdades sobre la pasión y lo que puede hacer por ti como líder. Me gustaría compartir esta parte:

1. **La pasión es el primer paso hacia el logro**  
   Tu deseo determina tu destino. La pasión de los grandes líderes es innegable: Gandhi por los derechos humanos, Winston Churchill por la libertad, Martin Luther King Jr. por la igualdad, Bill Gates por la tecnología.

Cualquiera que viva más allá de una vida ordinaria tiene un gran deseo. Esto es cierto en cualquier campo: un deseo débil trae resultados débiles, así como un fuego pequeño produce poco calor. Cuanto más fuerte sea tu fuego, mayor será tu deseo y mayor tu potencial.

**La pasión es el primer paso hacia el logro**  
Tu deseo determina tu destino. La pasión de los grandes líderes es innegable: Gandhi por los derechos humanos, Winston Churchill por la libertad, Martin Luther King Jr. por la igualdad, Bill Gates por la tecnología.

Cualquiera que viva más allá de una vida ordinaria tiene un gran deseo. Esto es cierto en cualquier campo: un deseo débil trae resultados débiles, así como un fuego pequeño produce poco calor. Cuanto más fuerte sea tu fuego, mayor será tu deseo y mayor tu potencial.

**2. La pasión aumenta tu fuerza de voluntad**  
Se dice que un joven apático se acercó al filósofo griego Sócrates y le dijo casualmente:  
“Oh gran Sócrates, vengo a ti en busca de conocimiento”.

El filósofo llevó al joven al mar, entró al agua con él y lo sumergió durante treinta segundos. Cuando lo dejó salir a respirar, Sócrates le preguntó qué era lo que quería.

“Conocimiento, oh gran maestro”, balbuceó. Sócrates lo sumergió de nuevo, esta vez un poco más de tiempo. Después de varias inmersiones y respuestas, el filósofo volvió a preguntar:  
“¿Qué es lo que quieres?”

Finalmente, el joven jadeando respondió: “Aire, quiero aire”.  
“Bien”, contestó Sócrates. “Ahora, cuando desees el conocimiento tanto como deseabas el aire, entonces lo tendrás”.

No hay sustituto para la pasión. Es el combustible de la voluntad. Si deseas algo con la suficiente intensidad, encontrarás la fuerza de voluntad para lograrlo. La única manera de tener ese tipo de deseo es desarrollar pasión.

**3. La pasión te transforma**  
Si sigues tu pasión —en lugar de las percepciones de los demás— inevitablemente te convertirás en una persona más dedicada y productiva. Y eso incrementará tu capacidad de influir en otros. Al final, tu pasión tendrá más influencia que tu personalidad.

**4. La pasión hace posible lo imposible**  
Los seres humanos estamos hechos de tal forma que, cada vez que algo enciende el alma, las imposibilidades desaparecen. Un fuego en el corazón eleva todo en tu vida.

Por eso los líderes apasionados son tan efectivos. Un líder con gran pasión y pocas habilidades siempre supera a un líder con muchas habilidades pero sin pasión.

**LA CREATIVIDAD ES CONECTAR COSAS**  
Como dijo Edison: *“Casi todo hombre que desarrolla una idea la lleva hasta el punto en que parece imposible, y entonces se desanima. Ese no es el momento para desanimarse.”* De hecho, ese es el momento para empezar a buscar una conexión y encontrar un propósito en tu pensamiento.

La pregunta entonces es: ¿cómo puede ser esto posible?

Existen historias de éxito de individuos y organizaciones que dieron el salto hacia la participación de los empleados y la generación de ideas. Hablemos de una historia de Japón.

**ACTITUD DE “ENCONTRAR UNA MANERA”**

En noviembre de 2019 fui invitado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Japón a visitar el país y reunirme con funcionarios japoneses, marcas globales y líderes corporativos, en reconocimiento a mis esfuerzos por mejorar y apoyar la relación comercial entre Emiratos Árabes Unidos y Japón.

Parte del viaje consistió en utilizar el tren bala para viajar de Kioto a Tokio. Este viaje fue muy memorable, ya que tuve la oportunidad de ver y saludar a Su Majestad Naruhito y a Su Majestad Masako, quienes coincidieron en el mismo tren. Fue una gran alegría poder encontrarnos.

El origen del tren bala también es muy particular. La historia cuenta que, cuando los ingenieros japoneses presentaron con orgullo el nuevo modelo, no anticiparon el inconveniente de la velocidad. El tren salía de los túneles tan rápido que generaba un **estallido sónico**. Los vecinos, incluso a medio kilómetro de distancia, se quejaban. El ruido estaba claramente fuera de la normativa, poniendo en riesgo que el nuevo tren fuera retirado del servicio.

El ingeniero de la compañía, **Eiji Nakatsu**, estudió el problema. Reconoció que el sonido era causado por el choque del tren con la mayor presión del aire exterior al salir del túnel. Buscó entonces una analogía o experiencia similar que lo ayudara a analizar algo que se moviera a gran velocidad, pasando sin problemas de un entorno de baja presión a uno de alta presión. Desde la perspectiva de un investigador, eso significa observar las cosas de un modo en que nadie las había observado antes.

*“La imaginación es más importante que el conocimiento.”*  
— **Albert Einstein**

Nakatsu también era observador de aves y sabía que el **martín pescador** podía entrar al agua sin crear salpicaduras. La forma alargada y en punta de su pico le permitía pasar sin dificultad del aire al agua. Rediseñó el frente del tren para imitar el pico del martín pescador. La conexión que estableció no solo resolvió el problema del ruido, sino que permitió al tren usar un **15 % menos de electricidad** y viajar un **10 % más rápido**.

Cada pensamiento y acción que realizas corresponde a una serie de neuronas en tu cerebro. Y esas neuronas se conectan con otras para formar lo que los investigadores llaman **mapas neuronales**.

Por ejemplo, cuando piensas en el color rojo, no solo piensas en el color en sí, sino que probablemente lo asocies a un objeto concreto, como una manzana o un camión de bomberos. El color se conecta con algo tangible en tu cerebro. Y esto ocurre también con acciones de mayor nivel.

Caroline Webb señala en *How to Have a Good Day*:  
*“Si alguna vez pasaste una tarde haciendo un gran trabajo mientras estabas sentado junto a esa ventana [en casa], tu red neuronal de ‘ventana’ podría estar conectada con la que representa un comportamiento extremadamente productivo y enfocado.”*

**¿QUÉ PASARÍA SI…?**

Steve Jobs solía decir con frecuencia: *“La creatividad es conectar cosas.”* Y yo creo que la creatividad consiste en conectar puntos que no están uno al lado del otro.

Con esa idea en mente, lo vi en acción cuando visité el **Centro de Innovación de Singapur (SgIC)**, que se enfoca en nuevas innovaciones para los consumidores.

La visita tuvo lugar el **28 de marzo de 2014**, día de la inauguración del SgIC, que marcó un paso audaz en el compromiso de Procter & Gamble (P&G) con los 4.800 millones de vidas que impactan en todo el mundo. Tuve la oportunidad de conocer a **Yuko Nakamura**, directora de P&G SgIC, y a **Cecilia Tan**, directora de Relaciones Globales con Gobiernos y Políticas Públicas para Asia Pacífico, quienes amablemente me guiaron en un recorrido por las unidades de negocio y departamentos, permitiéndome experimentar algunos de los nuevos productos.

En este centro trabajan alrededor de **450 ingenieros y científicos** colaborando como un hub internacional de innovación para los productos globales de cuidado del cabello, cuidado de la piel, limpieza del hogar, salud personal y cuidado personal de P&G.

Como dice el refrán: *“La imaginación comienza con una pregunta.”* Durante la reunión, el equipo me mostró un breve video titulado **“What If”**, que me sorprendió y me impulsó a cuestionarme a mí mismo para encontrar soluciones más sencillas a nuestros problemas cotidianos.

El video trata sobre la capacidad de pensamiento para generar soluciones innovadoras que puedan hacer la vida humana más **saludable, fácil, mejor, conveniente y sostenible**.

**PENSAMIENTO ANALÓGICO**

Permíteme presentarte el pensamiento analógico, una herramienta sencilla que puede ayudarte a identificar y aplicar la mejor característica de otras soluciones. Te ayuda a enfocarte y observar las mejores prácticas de tu industria y de otras, para copiar lo que funciona.

Para aclararlo, digamos unas palabras sobre el término *“analogía”*. Según el **Diccionario Oxford**, una analogía es una comparación entre una cosa y otra, normalmente con el propósito de explicación o aclaración.

Aquí algunos ejemplos de símiles, uno de los principales tipos de analogía:

* *Tan ocupado como una abeja.*
* *Tan feliz como una almeja.*

Las analogías funcionan para describir o explicar algo examinando sus similitudes con otra cosa y entendiendo la conexión entre ambas. A veces los elementos comparados son bastante similares, pero otras veces pueden ser muy diferentes. Sin embargo, una analogía explica una cosa en términos de otra para resaltar las maneras en que se parecen.

Como muchas técnicas de pensamiento, el **pensamiento analógico** consta de tres pasos sencillos:

**PASO 1: GENERAR UNA ANALOGÍA**  
Selecciona una acción con la que puedas comparar tu situación. Puede ser cualquier cosa, desde *“planear una reunión”* hasta *“ordenar tu habitación”*. No importa realmente, siempre que la acción no parezca estar directamente relacionada con tu tema.

**PASO 2: ENCONTRAR SIMILITUDES**  
Una vez creada la analogía, escribe tantas similitudes como se te ocurran. Usa tu imaginación y diviértete con ello. Descubrirás que es mucho más fácil de lo que parece.

**PASO 3: USAR LAS SIMILITUDES PARA GENERAR IDEAS**  
Revisa las similitudes para encontrar ideas interesantes. ¿Qué puedes aprovechar de ahí para empezar a generar nuevas ideas? Busca nuevas formas de ver tu situación.

*“Los buenos artistas copian y los grandes artistas roban.”*  
— Desconocido

Ahora, exploremos una historia fascinante sobre el pensamiento analógico.

**ENCONTRANDO LA BEBIDA PERFECTA DE OTOÑO**

Todos estamos muy familiarizados con Starbucks, una compañía estadounidense de café y cadena de cafeterías fundada en Seattle, Washington, en 1971, que hoy cuenta con más de 30,000 locales en todo el mundo.

En 2003, **Peter Dukes** era gerente de producto en la división de espresso de Starbucks. La idea de las bebidas de temporada de Starbucks no era nueva en ese momento. La compañía acababa de ver algo que insinuaba un futuro prometedor: el **Peppermint Mocha**, lanzado durante la temporada navideña de 2002-2003, había tenido un gran éxito. La pregunta era: ¿podría repetirse ese éxito del Peppermint Mocha? Y, de ser así, ¿funcionaría para diferentes estaciones del año?

A Dukes se le encomendó la tarea de alcanzar el mismo nivel de éxito del Peppermint Mocha con una nueva bebida para la temporada de otoño. Según un reportaje en profundidad de *Seattle Met* en 2014 sobre el **Pumpkin Spice Latte (PSL)**, en la primavera de 2003, Dukes y el equipo de I+D realizaron una lluvia de ideas con una lista de 20 posibles sabores de latte otoñales. Luego encuestaron a los clientes de Starbucks sobre cuáles de esas ideas les resultaban más atractivas. Sorprendentemente, la idea de un *“Pumpkin Pie Latte”* (Latte de pastel de calabaza) no convenció a la mayoría de los encuestados, quienes preferían bebidas a base de chocolate o caramelo.

Pero cuando llegó el momento de reducir la lista de 20 a solo 4 para escoger una ganadora que recibiría la aprobación de la dirección, Dukes y su equipo incluyeron de todos modos la opción del pastel de calabaza.

Según cuenta la tradición de la compañía, todos se reunieron, comieron pastel de calabaza mientras bebían espresso e intentaron descubrir qué elementos del postre combinaban mejor con el café espresso. Finalmente, decidieron enfocarse en dos componentes principales: **calabaza y especias**.

Prepararon bebida tras bebida, experimentando con los perfiles de sabor de esos dos componentes. La receta ganadora incluía altos niveles de ambos, calabaza y especias. Y cuando llegó el momento de nombrar la receta de espresso, la llamaron **“PSL”**.

Así nació el **Pumpkin Spice Latte de Starbucks**, al combinar dos sabores completamente diferentes.

**PENSAMIENTO DIVERGENTE**  
El pensamiento divergente es la capacidad de generar muchas respuestas posibles a una pregunta, mientras que el pensamiento convergente se enfoca en una sola respuesta, reduciendo las opciones. Veámoslo más de cerca.

**Pensamiento Divergente**  
El pensamiento divergente es una técnica de generación de ideas (como la lluvia de ideas) en la que una idea se sigue en varias direcciones para dar lugar a una o más ideas nuevas y, a su vez, generar todavía más ideas.

El pensamiento convergente, en cambio, busca resolver un problema específico. El pensamiento divergente es un pensamiento creativo, abierto, orientado a generar nuevas perspectivas y soluciones innovadoras.

**Pautas para el Pensamiento Divergente:**

* **Aplaza el juicio.** Aplazar el juicio no es lo mismo que no tenerlo. Simplemente significa “espera un momento” y evita juzgar las ideas como buenas o malas en esta fase.
* **Combina y construye.** Usa una idea como trampolín para otra. Construye, combina y mejora ideas.
* **Busca ideas atrevidas.** Esfuérzate por crear ideas arriesgadas. Aunque no siempre funcionen, salir de lo común abre el espacio para descubrir ideas extraordinarias.
* **Apunta a la cantidad.** Tómate el tiempo necesario y utiliza las herramientas de esta guía para generar una larga lista de opciones potenciales. Para facilitarlo, fija una meta concreta, como al menos 50 ideas en siete minutos para grupos, o 30 ideas en siete minutos si trabajas solo, antes de pasar al siguiente paso.

**NANO: CREANDO UNA PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE**  
No es posible inventar o reinventar un modelo de negocio sin antes identificar una clara propuesta de valor para el cliente. A menudo, comienza como una realización bastante simple.

Imagina, por un momento, que estás parado en una calle de Bombay en un día lluvioso. Observas la gran cantidad de motos que se mueven peligrosamente entre los autos. Al mirar más de cerca, ves que la mayoría transporta familias enteras: ambos padres y varios hijos. Tu primer pensamiento podría ser: *“¡Eso es una locura!”* o *“Así es en los países en desarrollo, la gente se las arregla como puede.”*

Cuando **Ratan Tata**, del Grupo Tata, observó esta escena, vio un trabajo crítico por hacer: **proporcionar una alternativa más segura para las familias que usan motocicletas**. Entendió que el coche más barato disponible en India costaba fácilmente cinco veces lo que una moto, y que muchas familias no podían permitírselo.

*“En medio de la dificultad se encuentra la oportunidad.”*  
— **Albert Einstein**

Las personas altamente creativas son pensadores prácticos. No solo generan más ideas, sino también más ideas buenas. No confunden las posibilidades con las probabilidades porque, con el tiempo y la experiencia, todo es posible.

Tata vio una gran oportunidad y encontró una solución ofreciendo una alternativa segura, económica y adecuada para todo clima a las familias que usaban motocicletas. Esta fue una poderosa propuesta de valor, con el potencial de llegar a decenas de millones de personas que aún no formaban parte del mercado de compra de automóviles.

Ratan Tata también reconoció que el modelo de negocio de **Tata Motors** no podía usarse para desarrollar un producto a ese precio, por lo que en **2008 nació el Nano**, un coche económico con motor trasero, diseñado para atraer a los actuales conductores de motos y scooters, con un precio de lanzamiento de **2,500 USD**.

El precio de compra del Nano se redujo eliminando características no esenciales, disminuyendo la cantidad de acero en su construcción y utilizando mano de obra de bajo costo. El lanzamiento atrajo la atención de los medios, y el Nano recibió muchos elogios por su bajo precio y su condición de *“El coche del pueblo”*.

**Pensamiento Convergente**

En ciertos momentos del proceso creativo, la forma de pensar y la atención necesitan cambiar. Para seleccionar lo mejor de nuestras opciones divergentes, debemos determinar su valor potencial. En el proceso de pensamiento convergente, la elección es deliberada y consciente. Los criterios se aplican de manera intencionada mientras filtramos, seleccionamos, evaluamos y refinamos las opciones, siempre sabiendo que las ideas en bruto aún necesitan desarrollo.

Cuando llega el momento de tomar decisiones sobre las ideas generadas mediante el pensamiento divergente, Scott Isaksen, PhD, y Don Treffinger, PhD, propusieron estas pautas de pensamiento convergente en *Creative Problem Solving, the Basic Course* (1982):

* **Sea deliberado:** Dedique al proceso de decisión el tiempo y el respeto que requiere. Evite decisiones apresuradas o juicios severos. Dé a cada opción una oportunidad justa.
* **Revise sus objetivos:** Verifique las elecciones en relación con sus objetivos en cada paso. Esto funciona como una prueba de realidad: ¿las opciones están alineadas con lo que se busca?
* **Mejore sus ideas:** No todas las ideas son soluciones viables. Incluso las prometedoras deben ser afinadas y fortalecidas. Dedique tiempo a mejorar sus ideas.
* **Sea afirmativo:** Incluso en la fase de convergencia, es importante considerar primero lo positivo de una idea y evaluarla con el propósito de mejorarla, en lugar de descartarla.
* **Considere la novedad:** No descarte ideas nuevas u originales. Piense en formas de adaptarlas, reestructurarlas o suavizarlas.

**Uber** comenzó como una idea sencilla: ¿Y si pudieras pedir un viaje desde tu teléfono? Pero lo que empezó como un pensamiento novedoso rápidamente se convirtió en una marca global enfocada en ayudarte a acercarte a nuevas oportunidades en el mundo. Aquí tienes una mirada a la historia de origen de la compañía:

* **Diciembre de 2008:** En una fría noche de invierno en París, Travis Kalanick y Garrett Camp no pudieron conseguir un transporte. Fue entonces cuando nació la idea de Uber.
* **Marzo de 2009:** Los dos emprendedores desarrollaron una aplicación para teléfonos inteligentes que le daba a la gente el poder de tocar un botón y solicitar un viaje.
* **5 de julio de 2010:** El primer usuario de Uber pidió un viaje a través de San Francisco.
* **Diciembre de 2011:** Uber se lanzó internacionalmente en París, la misma ciudad donde había nacido la idea tres años antes.

En la actualidad, además de ayudar a las personas a moverse de un punto A a un punto B, Uber está trabajando para acercar el futuro con tecnología de conducción autónoma y transporte aéreo urbano, ayudando a la gente a pedir comida de forma rápida y asequible, eliminando barreras en el acceso a la salud, creando nuevas soluciones para la reserva de carga y ayudando a las empresas a ofrecer a sus empleados una experiencia de viaje fluida. Esa es la razón por la que me gusta llamarla **“Construida para Servir”**.

**Innovación Disruptiva**

En un artículo de diciembre de 2015 para la *Harvard Business Review*, Clayton Christensen junto con los coautores Michael Raynor y Rory McDonald se propusieron aclarar la confusión sobre el significado de innovación disruptiva. Explicaron que la “disrupción” describe un proceso mediante el cual una empresa más pequeña, con menos recursos, logra desafiar con éxito a negocios establecidos e incumbentes.

Específicamente, a medida que los incumbentes se enfocan en mejorar sus productos y servicios para sus clientes más exigentes (y por lo general más rentables), terminan excediendo las necesidades de algunos segmentos e ignorando las de otros. Los nuevos entrantes que resultan disruptivos comienzan por atender con éxito esos segmentos desatendidos, ganando terreno al ofrecer una funcionalidad más adecuada, con frecuencia a un precio más bajo. Los incumbentes, persiguiendo mayores márgenes en los segmentos más exigentes, tienden a no responder con fuerza. Luego, los entrantes suben en el mercado, ofreciendo el rendimiento que los clientes principales de los incumbentes requieren, mientras conservan las ventajas que los llevaron a su éxito inicial. Cuando los clientes principales empiezan a adoptar en masa las ofertas de los entrantes, la disrupción ha ocurrido.

Las innovaciones disruptivas son posibles porque comienzan en dos tipos de mercados que los incumbentes suelen pasar por alto: **los puntos de apoyo en el mercado bajo** y **los puntos de apoyo en nuevos mercados**.

* **Puntos de apoyo en el mercado bajo:** surgen porque los incumbentes intentan ofrecer a sus clientes más rentables y exigentes productos y servicios cada vez mejores, prestando menos atención a los clientes menos exigentes. De hecho, las ofertas de los incumbentes suelen superar las necesidades de estos últimos. Esto abre la puerta a un disruptor que, al inicio, se concentra en proveer a esos clientes de bajo nivel un producto “suficientemente bueno”.
* **Puntos de apoyo en nuevos mercados:** ocurren cuando los disruptores crean un mercado donde antes no existía. En pocas palabras, encuentran la manera de convertir a los no consumidores en consumidores. Por ejemplo, en los primeros días de la tecnología de fotocopiado, Xerox se dirigía a grandes corporaciones y cobraba precios altos para ofrecer el rendimiento que esos clientes requerían. Bibliotecarios escolares, operadores de ligas de bolos y otros clientes pequeños, que no podían pagar esos precios, se conformaban con papel carbón o mimeógrafos. Luego, a finales de la década de 1970, nuevos competidores introdujeron fotocopiadoras personales, ofreciendo una solución asequible para individuos y pequeñas organizaciones—y, así, se creó un nuevo mercado. A partir de ese comienzo relativamente modesto, los fabricantes de fotocopiadoras personales fueron construyendo gradualmente una posición importante en el mercado principal de fotocopiadoras que Xerox valoraba.

Por definición, una innovación disruptiva empieza desde uno de esos dos puntos de apoyo. Sin embargo, existen excepciones: **Uber**, la célebre empresa de transporte cuya aplicación móvil conecta a consumidores que necesitan viajes con conductores dispuestos a proporcionarlos, no surgió de ninguno de esos dos casos. Fundada en 2009, Uber ha disfrutado de un crecimiento extraordinario, y es difícil afirmar que la compañía encontró una oportunidad en el mercado bajo—eso habría significado que los servicios de taxi habían sobrepasado las necesidades de un número importante de clientes al hacer los taxis demasiado abundantes, fáciles de usar y limpios. Tampoco es correcto decir que Uber apuntó principalmente a los no consumidores—personas que encontraban las alternativas existentes tan costosas o inconvenientes que preferían usar transporte público o conducir ellos mismos. Uber fue lanzada en San Francisco (un mercado de taxis bien atendido), y sus clientes eran, en general, personas que ya estaban acostumbradas a contratar transporte.

Mientras que los disruptores típicamente comienzan atrayendo a consumidores de bajo nivel o desatendidos y luego migran al mercado principal, Uber ha seguido exactamente la dirección opuesta: construyó primero una posición en el mercado principal y, posteriormente, comenzó a atraer a segmentos históricamente desatendidos. Puede decirse, con bastante razón, que Uber ha estado **incrementando la demanda total**—eso es lo que ocurre cuando desarrollas una solución mejor y menos costosa para una necesidad generalizada de los clientes.

**Innovación**

*"Soy un soñador de día y un pensador de noche."* – Autor desconocido

**¿Qué es la innovación?**

La innovación es el acto de implementar algo nuevo, o puede definirse simplemente como convertir la *“creatividad en realidad”*. Es un proceso de transformar ideas únicas y creativas en nuevas realidades, que pueden traer grandes beneficios según su impacto en la empresa, el gobierno y la sociedad.

La innovación es un tema de moda en revistas de negocios, programas de formación y desarrollo, y en el liderazgo de pensamiento. ¿Por qué? Hay varias razones, una de ellas es que el mercado se ha nivelado y los clientes se han acostumbrado a productos y servicios innovadores de alta calidad.

**Innovando para el futuro**

Dominar la innovación es un imperativo estratégico. Peter Drucker dijo:  
*"La empresa que no innova envejece y declina. Y en un período de cambio rápido como el presente, ese declive será veloz."*

La innovación es un multiplicador de crecimiento. Muchas compañías de la generación millennial han afirmado que la innovación es un motor definitivo de crecimiento rápido y rentable en ingresos. De hecho, la consideran una *“necesidad competitiva”* para sus organizaciones.

Según el estudio de PwC de 2013 *“Unleashing the Power of Innovation”*, el 74 % de los directores ejecutivos consideran la innovación tan importante para el éxito de su empresa como la efectividad operativa, si no más. Esta es la primera vez en la historia reciente que la innovación ha estado al mismo nivel que las operaciones en la alta dirección.

Un error común es pensar que innovar es únicamente introducir un nuevo producto. Pero también podemos innovar en nuestros servicios al cliente, asociaciones, modelos de negocio, métodos de marketing y más. De hecho, las oportunidades de innovación existen en todos los niveles y de muchas maneras. Así que deja de limitarte y permite que tus ideas se conviertan en realidad. El mundo está en busca de personas creativas e innovadoras. ¿Qué te detiene para empezar?

**Bitcoin**

Mientras escribía esta página, me vino a la mente una moneda digital que se ha vuelto muy reconocida en los círculos de innovación: el **Bitcoin (BTC)**.

Se trata de una red de consenso que habilita un nuevo sistema de pagos y una moneda completamente digital. Impulsado por sus propios usuarios, Bitcoin es una red de pagos *peer-to-peer* (de persona a persona) que no requiere ninguna autoridad central para operar.

El 31 de octubre de 2008, un individuo o grupo de individuos bajo el seudónimo **“Satoshi Nakamoto”** publicó el *Whitepaper* de Bitcoin y lo describió como:

*“Una versión puramente entre pares de dinero electrónico, que permitiría que los pagos en línea se enviaran directamente de una parte a otra sin pasar por una institución financiera.”*

**La Innovación no es solo tener algunas ideas brillantes**

No se trata únicamente de tener unas cuantas ideas brillantes; se trata de **crear valor** y ayudar a las organizaciones a adaptarse y evolucionar de manera continua.

En 2019, la **ISO (Organización Internacional de Normalización)** desarrolló una nueva serie de Normas Internacionales sobre **gestión de la innovación**. La ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (miembros ISO), y el trabajo de preparación de estas normas internacionales normalmente se lleva a cabo a través de **comités técnicos** de la ISO.

La innovación es cada vez un factor más importante para el éxito de una organización, ya que mejora su capacidad de adaptarse en un mundo cambiante. Las ideas novedosas e innovadoras dan lugar a mejores formas de trabajar, así como a nuevas soluciones para generar ingresos y mejorar la sostenibilidad. Está estrechamente vinculada con la **resiliencia organizacional**, pues ayuda a la empresa a comprender y responder a contextos desafiantes, aprovechar las oportunidades que puede traer la innovación y sacar partido de la creatividad tanto de su propio personal como de quienes colaboran con ella.

En última instancia, las grandes ideas y los nuevos inventos suelen ser el resultado de una **larga serie de pequeños pensamientos y cambios**, todos capturados y dirigidos de la manera más efectiva. Una de las formas más eficientes de lograrlo es implementando un **sistema de gestión de la innovación**.

**Sistema de Gestión de la Innovación (ISO 56002)**

Un sistema de gestión de la innovación proporciona un **enfoque sistémico** para integrar la innovación en todas las capas de una organización, con el fin de aprovechar y crear oportunidades para desarrollar nuevas soluciones, sistemas, productos y servicios.

Según la página oficial de la ISO, se publicó el **primer estándar internacional para este tipo de sistemas**:  
**ISO 56002: Gestión de la innovación — Sistema de gestión de la innovación — Directrices**.

Este estándar abarca todos los aspectos de la gestión de la innovación, desde cómo generar las primeras chispas de una idea hasta llevar algo nuevo al mercado. Considera el contexto en el que trabaja una organización, su cultura, estrategia, procesos e impacto. Se aplica a muchas actividades, incluyendo productos y servicios, modelos de negocio, innovación organizacional y más, y es válido para todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño o naturaleza.

Alice de Casanove, presidenta del comité técnico de la ISO que desarrolló la norma, afirma que la ISO 56002 ayudará a las organizaciones a **aumentar sus oportunidades de negocio y su rendimiento** de múltiples maneras:

*“Toda organización que quiera dominar su futuro necesita incorporar algunos aspectos de la gestión de la innovación. Es decir, deben evolucionar y adaptarse para mantenerse al día con las tendencias del mercado y de la sociedad. El desafío es identificar qué les dará ventaja competitiva y creará valor para el futuro, y por lo tanto qué acciones estratégicas tomar.”*

Añade que, al proporcionar orientación sobre cómo capturar mejor las ideas, probarlas de manera efectiva y gestionar los riesgos y oportunidades asociados, **ISO 56002 puede ayudar a las organizaciones a crear nuevas propuestas de valor y maximizar su potencial de manera estructurada**.

Finalmente, ISO 56002 también puede contribuir a **inculcar una cultura de innovación en las organizaciones**, aprovechando la creatividad y la motivación de cada miembro, lo que en última instancia mejora la colaboración, la comunicación y el desempeño de la empresa.

Innovación Incremental

Recientemente, las escuelas de negocios de todo el mundo comenzaron a incluir en sus programas tanto la innovación incremental como la innovación radical. ¿Qué tiene esto de especial? Veamos las innovaciones basadas en las perspectivas del Design Council UK, una organización benéfica independiente y asesora del gobierno británico en temas de diseño.

El Design Council UK trabaja bajo la visión global de que el rol y el valor del diseño deben ser reconocidos como un creador fundamental de valor, que permite una vida más feliz, saludable y segura para todos.

Innovación incremental: encontrar grandes ideas en un espacio saturado

Mirar un mercado o producto existente y descubrir una oportunidad para mejorar su apariencia o funcionamiento es la base del diseño. Para las marcas líderes, es una necesidad para mantenerse a la cabeza, ya que el diseño puede utilizarse para atraer a un nuevo grupo de usuarios o diferenciar un producto haciéndolo más fácil de usar.

Ventajas del proceso de innovación incremental

Mantenerse competitivo

Cada nueva generación de productos necesita competir; es indispensable. Los productos deben evolucionar para poder superar a la generación anterior.

Las ideas son más fáciles de vender

Al ofrecer un producto reconocible en un mercado ya existente, resulta mucho más sencillo comunicar y vender una gran idea.

Asequibilidad

El proceso de producción incremental permite un desarrollo accesible. Se pueden mejorar los productos sin gastar grandes cantidades de dinero.

Desventajas

Claro está, enfocarse en innovaciones de diseño más pequeñas y prudentes también tiene inconvenientes:

Llamar la atención en un mercado saturado y ruidoso puede ser complicado.

Existe el desafío de crear una oferta verdaderamente diferenciada y mejorada.

La gran pregunta es: ¿qué tan diferente es realmente tu producto?

Además, las marcas nunca están solas; la competencia es alta y todos juegan el mismo juego, por las mismas razones.

La verdadera oportunidad

La clave está en que el diseño comience desde la necesidad y no desde la solución. Si construyes tus grandes ideas a partir de las necesidades reales, la innovación incremental surgirá de manera natural.

Ejemplos exitosos de innovación incremental

Joseph Elevate Collection

Un excelente ejemplo de innovación incremental con un giro único en un diseño existente. Esta compañía ha construido un imperio con productos de cocina inteligentes pero sencillos. Su adaptación de utensilios cotidianos ha resultado no en uno, sino en toda una familia de productos innovadores.

Serif TV de Samsung, diseñado por Ronan y Erwan Bouroullec

Samsung añadió una nueva capa de atractivo a un producto existente, convirtiendo un televisor de pantalla plana en un mueble de diseño.

Portátil, fácil de mover y con un perfil en forma de “I” que lo hace más sofisticado.

Va más allá del minimalismo, aportando estética al hogar.

Incluye modos como el Ambient Mode, que permite mostrar imágenes o información útil cuando la pantalla está apagada.

Pop Umbrella de Ayca Dundar (finalista de Design Council Spark)

Una reinterpretación del paraguas tradicional, diseñado para ser más flexible y menos propenso a romperse.

Solo tiene seis piezas.

Su estructura flexible se dobla con el viento fuerte.

Se cierra en un disco compacto y plano, fácil de transportar.

Busca reducir la cantidad de paraguas rotos o perdidos en días lluviosos.

Innovación Radical

Encontrando grandes ideas que tienen sentido

Este enfoque es de mayor escala: disrumpe tanto el contexto como el propósito. La innovación radical cambia la forma en que pensamos y puede llevar a la creación de nuevos mercados e industrias.

Un gran ejemplo de innovación radical en productos es el reloj inteligente Pebble. Al irrumpir en el mercado a través de Kickstarter en 2012, su tecnología y aplicación crearon una categoría completamente nueva, mucho antes de que Apple lanzara su Apple Watch tres años más tarde.

Otro innovador que sigue el enfoque radical es Dyson. Esta empresa ha reinventado categorías de electrodomésticos a menudo pasadas por alto, como la aspiradora y el ventilador. Han generado disrupción en el mercado no solo mediante la tecnología, sino también a través de su modelo de negocio.

¿Cuál es la recompensa de la innovación radical?

Ganancias mayores

La posibilidad de obtener un “gran triunfo” es una de las principales ventajas de la innovación radical.

Propiedad del mercado

Con una idea completamente innovadora surge la oportunidad de crear toda una nueva marca y un mercado inexplorado, tan virgen que un solo diseño puede llegar a monopolizarlo.

Mayor accesibilidad para nuevos jugadores

El modelo radical favorece mucho más a los nuevos participantes, ya que no tienen un pasado como incumbentes que limite la amplitud de su diseño innovador. Tienen un lienzo en blanco e ilimitado.

Con plataformas como Kickstarter, que permiten a inventores nuevos y emocionantes lanzarse a un mercado masivo, los radicales seguirán sorprendiendo al mundo con productos que ni siquiera sabíamos que necesitábamos.

Los desafíos de la innovación radical

El tiempo lo es todo. Si se lanza en el momento adecuado, puede ser el ajuste perfecto. Pero si un producto llega demasiado pronto, existe el riesgo de que la gente no lo entienda, y mucho menos que lo quiera.

Muchas veces la tecnología aún está poco desarrollada, lo que provoca una adopción lenta en el mercado.

Para desarrollar la tecnología que esté a la altura del potencial del producto, es necesario realizar inversiones significativas.

En resumen, aunque la innovación radical pueda sonar impulsiva, en realidad es un juego a más largo plazo en cuanto a los retornos. Los mercados pueden tardar en crecer al madurar y explorar una idea.

La gran oportunidad

La exploración radical y la subversión de categorías de productos ya existentes, a menudo ignoradas, pueden dar como resultado un éxito enorme. ¿Quién no querría ser el próximo Dyson?

El momento ha llegado. Los diseñadores deben hacerse una pregunta:

¿Estás a favor del enfoque incremental o eres un radical?

**La diferencia entre creatividad e innovación**

Dedico más de sesenta días al año conversando con líderes empresariales y gerentes sobre el mayor desafío al que se enfrentan en la nueva y acelerada economía: **ganar el juego de la innovación**.

Después de la mayoría de mis presentaciones y talleres, con frecuencia me preguntan sobre la diferencia entre **creatividad** e **innovación**. Mi respuesta siempre es la misma: *No hay innovación sin creatividad*.  
La gente a veces se confunde entre ambos conceptos, así que comencemos con algunos fundamentos y definiciones simples que nos ayuden a diferenciarlos fácilmente:

* **Creatividad**: es la capacidad de pensar en algo nuevo.
* **Innovación**: significa ejecutar esas ideas creativas o implementar algo nuevo.

Teniendo en cuenta esta diferencia básica, podemos explicarlo mejor con un ejemplo:  
Supongamos que estás trabajando en un proyecto y se te ocurre una idea novedosa para ejecutarlo. Eso es creatividad (la capacidad de tu mente de pensar y generar ideas nuevas). Pero no será innovación hasta que esa idea se implemente.

**Creatividad vs. Innovación**

* **Creatividad**: es el acto de generar ideas únicas.
* **Innovación**: puede significar introducir algo mejor en el mercado.
* **Riesgo**: la creatividad no implica riesgo, porque es un proceso mental o virtual; en cambio, la innovación siempre conlleva riesgo porque se lleva a la realidad.

Para muchos líderes, esto es incómodo, porque innovar significa intentar algo nuevo y aceptar el riesgo de que no funcione.

No cabe duda de que la innovación es inherentemente arriesgada. Sacar el máximo provecho de una cartera de iniciativas de innovación tiene más que ver con **gestionar el riesgo** que con eliminarlo. Nadie sabe exactamente de dónde surgirán las innovaciones valiosas, y buscar en todas partes es impracticable. Lo mejor es no presionarse demasiado: las mejores ideas suelen aparecer cuando estás relajado y enfocado en la excelencia.

**La creatividad no es innovación**

Leo con frecuencia la *Harvard Business Review* para mantenerme actualizado sobre el mundo de los negocios y encontrar buenas prácticas probadas. Esta vez encontré algo que confirma lo que creo:  
**“La creatividad no es innovación.”**

En agosto de 2010, Harvard encuestó a miles de ejecutivos de empresas Fortune 500 para calificar las habilidades de innovación de sus compañías en una escala del 1 al 10:

* 1 = pobre
* 10 = clase mundial

El resultado:

* Puntaje promedio en **generación de ideas**: **6**
* Puntaje promedio en **comercialización de ideas**: **1**

Entonces, ¿qué es más efectivo? ¿Mejorar tu creatividad (de 6 a 8) o mejorar tu capacidad de ejecución (de 1 a 3)?  
No hay duda: el verdadero apalancamiento está en la **ejecución**, no en la simple creatividad.

Las ideas solo te llevan hasta cierto punto. Ejemplos:

* ¿Tropezó Xerox porque nadie notó que Canon había introducido las fotocopiadoras personales?
* ¿Quedó rezagada Kodak porque no vio la llegada de la fotografía digital?
* ¿Cayó Sears porque no supo reconocer el nuevo formato de Walmart con precios bajos todos los días?

En todos estos casos, las **ideas estaban allí**, pero faltó el **seguimiento y la implementación**.  
De hecho, la investigación de Harvard encontró que las iniciativas de innovación enfrentan su mayor resistencia **después de mostrar señales de éxito**, cuando comienzan a consumir recursos significativos y a chocar con la estructura existente de la organización.

**La creatividad alimenta la innovación**

Thomas Edison, considerado el mayor innovador de todos los tiempos, lo dijo claramente:  
**“La innovación es 1 % inspiración y 99 % transpiración.”**

Reflexiona: ¿cuánto tiempo dedica tu organización a la inspiración en comparación con la ejecución? ¿Cuáles son las barreras que frenan la implementación? ¿Cómo estás intentando superarlas?

**Barreras para la innovación**

Thomas J. Watson Jr., expresidente y CEO de IBM, lo expresó así cuando le preguntaron en una entrevista:  
**“¿Cuánto tiempo se tarda en alcanzar la excelencia?”**  
Watson respondió:  
**“¡Un minuto! Alcanzas la excelencia cuando te prometes a ti mismo que nunca más harás algo que no sea excelente, sin importar la presión de un jefe o de una situación.”**

En noviembre de 2006, IBM Global Business Services publicó un informe que mencionaba **cinco barreras para la innovación**:

1. **Financiamiento inadecuado**
   * Conseguir fondos iniciales suele implicar quitar recursos a programas ya establecidos.
   * El problema: los ciclos anuales de financiamiento no suelen coincidir con las oportunidades reales del mercado.
   * Muchas innovaciones mueren no por falta de ideas, sino por falta de recursos sostenidos.
2. **Evasión del riesgo**
   * La mayoría evitamos el riesgo porque queremos mantener nuestra salud, dinero y tranquilidad.
   * Pero no hay progreso sin riesgos calculados.
   * Como todos saben que innovar es arriesgado, muchos prefieren alejarse de ello.

*(El texto continúa con las demás barreras, pero aquí se detallan las dos primeras).*