
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN



ÍNDICE

Introducción	3
Objetivos	5
Creatividad	6
Definición y aspectos generales	6
Componentes y condiciones de la creatividad	7
Fases de la creatividad	9
Beneficios de la creatividad en la empresa	9
Tipos de creatividad fundamentales para innovar	11
Definiciones	11
Creatividad divergente	11
Creatividad convergente	13
Innovación	15
Definición y aspectos generales	15
Tendencias en gestión de la innovación	17
Resumen	24
Conceptos Clave	26
Bibliografía	28

INTRODUCCIÓN

La creatividad y la capacidad de innovar involucran tu dimensión cognitiva, emocional, conductual, corporal, instintiva, trascendental, ética, relacional, social, cultural, etc.

La creatividad y la innovación tienen que ver con la generación de ideas exitosas en el mercado, y la evaluación y el desarrollo de eso que has creado, que será, en mayor o menor medida, original, desconocido, distinto, inusual, satisfactorio, útil, adaptado, beneficioso y valioso; es decir, creatividad materializada y rentable.

La motivación es el principal motor de la creatividad y la innovación.

«La pasión por resolver problemas es lo que crea el potencial para obtener resultados extraordinarios».

Gary Hamel

«Las emociones son importantes para todo. [...] Creo que realmente importan para la creatividad, pero incluso para entender intelectualmente algo necesitas estar emocionalmente involucrado, y en la creatividad aún más porque si a ti realmente no te importa de alguna forma, no estás emocionalmente en lo que haces, pararás de hacerlo cuando llegues a los límites del conocimiento, a sus fronteras, simplemente pararás y dirás “Ok, ya hice lo que tenía que hacer, por qué voy a tener que hacer más...”»

Mihaly Csikszentmihalyi

Inteligencia emocional, creatividad e innovación son componentes de la misma ecuación de éxito empresarial y, por ello, las empresas que valoran y tienen en cuenta las emociones de sus colaboradores directos son más competitivas, porque al implicar y alinear la visión, los objetivos y las metas de la organización con las del equipo, se producen sinergias que posibilitan mejorar los resultados, la gestión y la calidad de servicio de la organización.

Si te sientes bien en tu trabajo, es posible que sientas la sensación de fluidez con lo que haces, y cuando eso ocurre, tu atención está puesta en la actividad y tus pensamientos, sentimientos y actos están armónicamente involucrados en ella, desaparecen las distracciones y obtienes el mayor partido de tus competencias y capacidades, por lo que aumenta tu probabilidad de realizar algo realmente creativo e innovador.



Estado de fluidez

«El estado en el que las personas se hayan tan involucradas en la actividad que nada más parece importarles; la experiencia, por sí misma, es tan placentera que las personas la realizarán incluso aunque tenga un gran coste, por el puro placer de hacerla.»

Mihaly Csikszentmihalyi

OBJETIVOS

En esta unidad podrás:

1. Identificar la relación entre creatividad e innovación.
2. Aumentar tu conocimiento y tu comprensión sobre la creatividad en cuanto a su relación con la efectividad individual, la de un equipo y la de una organización.
3. Motivarte hacia una actitud más creativa y aumentar tu curiosidad y tu sensibilidad hacia las oportunidades de mejora.
4. Aumentar la conciencia de tu potencial creativo y conseguir una mayor apertura a las ideas de otros.
5. Aumentar el deseo de iniciar nuevas ideas y comprometerte a llevarlas a la práctica.
6. Tomar conciencia del papel de la razón y de los sentimientos en la comprensión y análisis de las situaciones.

CREATIVIDAD

Definición y aspectos generales

La creatividad es un activo empresarial porque permite convertir las ideas en conocimientos útiles, y estos, en valor añadido. Por tanto, la creatividad alimenta el proceso de regeneración de la organización a través de una actitud proactiva de pionero, de la innovación y de la asunción de riesgos. La creatividad se muestra en una conducta creativa y en actividades como la invención, la elaboración, la organización, la composición y la planificación.

«Un individuo creativo es una persona que resuelve problemas con regularidad, elabora productos o define cuestiones nuevas en un campo de un modo que al principio se considera nuevo, pero que al final llega a ser aceptado en un contexto cultural concreto.»

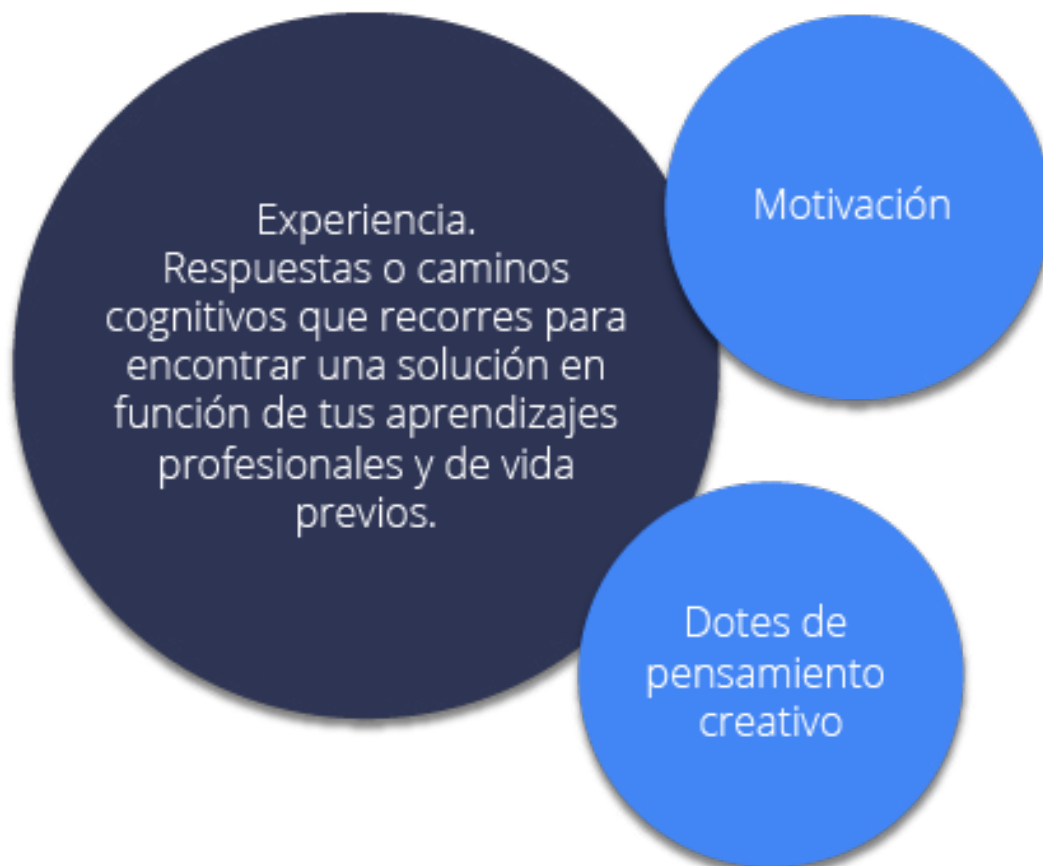
Gardner (1995)

Algunos mitos sobre la creatividad son:

- Pensar que cuanto más inteligente eres, más creativo. Pero no es así necesariamente, ya que existen múltiples tipos de inteligencia y no todas contribuyen a la potenciación de la creatividad.
- Creer que los jóvenes son más creativos que la gente mayor. Hay que tener en cuenta que se tarda al menos siete años para conseguir experiencia y poder percibir pautas significativas.
- Pensar que la creatividad no se puede gestionar porque no puedes saber de antemano quién va a estar implicado en un acto creativo y cuándo o cómo se producirá, sin pensar que se pueden crear las condiciones que la fomenten y la faciliten, como dar recompensas, proveer de recursos, facilitar espacios y tiempos para crear, etc.

Componentes y condiciones de la creatividad

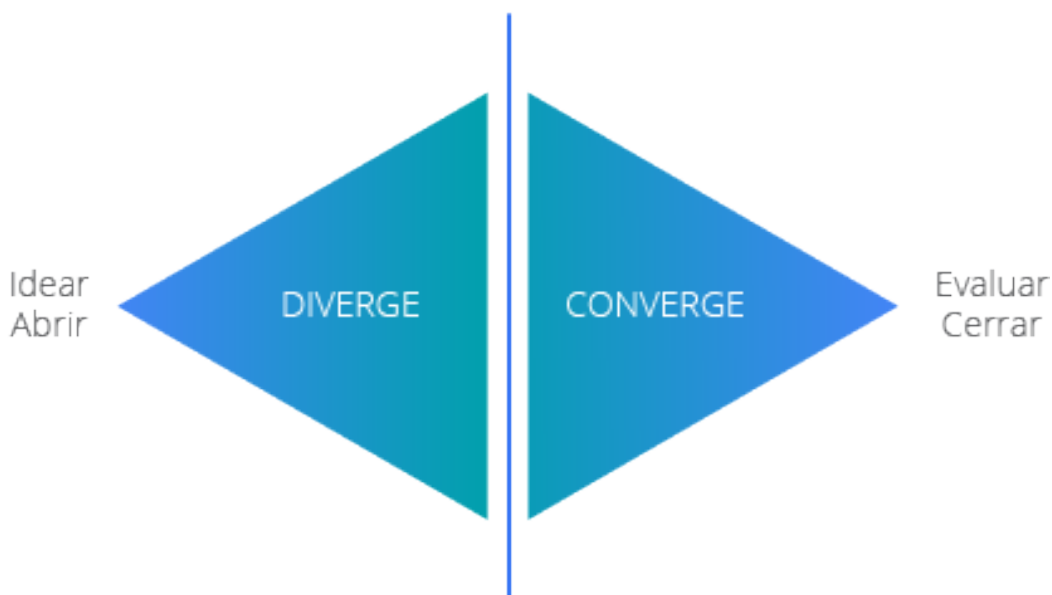
La creatividad es el proceso de desarrollo y elaboración de nuevas ideas para resolver problemas o satisfacer necesidades y tiene tres componentes: experiencia, dotes de pensamiento creativo y motivación extrínseca (procede del exterior en forma de incentivos y promociones) o intrínseca.



Las condiciones que facilitan el proceso creativo son cuatro:

- La capacidad o habilidad de plantear, identificar o proponer problemas. La mayoría de las técnicas para el desarrollo de la creatividad están centradas en proponer estrategias para resolver problemas, pero no para plantearlos. Identificar un problema que hay que resolver es una tarea creativa en sí misma. Por ejemplo, la tarea de un médico se basa en el correcto planteamiento del problema médico que se debe solucionar.

- La consideración de la creatividad como proceso, como característica de la personalidad y como producto. Las personas que generan productos o servicios creativos han seguido ciertos procesos y han actuado de determinada manera, de acuerdo con su personalidad.
- La comprensión de que una persona es creativa en el ámbito donde puede ser creativa. Para ello, es necesario tener en cuenta sus peculiaridades y sus necesidades para incorporar y potenciar sus habilidades y sus fortalezas creativas, así como las personas que forman el equipo. Se necesita conciencia emocional de uno mismo y cultivar las siguientes capacidades: conocimiento y control de las propias emociones, capacidad de automotivarse, reconocimiento de las emociones ajenas y control de las relaciones.
- El principio de las aproximaciones sucesivas. El proceso creativo requiere su tiempo, ya que es necesario avanzar a pequeños pasos y valorar cada paso de logro o descubrimiento. Debe evitarse tomar atajos: no se puede dar un paso sin haber superado el anterior.



.....
Fuente: Manual básico de creatividad. Hi2 Institute

Pautas para facilitar y potenciar las fases de creatividad en un equipo:

- Organiza de modo equilibrado y adecuado las tareas y responsabilidades.
- Concreta los objetivos, pero da libertad a los miembros del equipo sobre el modo de alcanzarlos.
- Dota al equipo de tiempo y recursos suficientes para hacer bien el trabajo.

Fases de la creatividad

En un proceso de creatividad, habitualmente se dan las siguientes fases:

PREPARACIÓN	Recogida de información y gestión de los elementos relevantes para el problema o reto que hay que analizar. En esta fase de exploración, se evalúan tanto los materiales específicos que tienen que ver con el problema que se debe resolver como aquellos otros que provienen del «almacén de conocimientos y experiencias» del equipo para encontrar conexiones y pautas no usuales.
INCUBACIÓN	Gestación subconsciente del fenómeno. Se produce cuando se deja de progresar en la preparación; el problema queda en reposo, esperando que las ideas «se aclaren».
ILUMINACIÓN	Momento de inspiración en el que brota la respuesta, que puede resultar de una combinación de los elementos trabajados en la fase de preparación: puede ocurrir que la solución llegue de la mano de algunos elementos no considerados como significativos previamente.
VERIFICACIÓN	En esta fase, que también se conoce como de evaluación crítica, se prueban las ideas generadas, se organizan y se les da la forma definitiva.

Beneficios de la creatividad en la empresa

Los beneficios de la actividad creativa en la empresa se pueden relacionar con los cuatro aspectos siguientes:

- **Desarrollo del negocio.** La creatividad contribuye a la generación de nuevos modelos de negocio, porque permite formas de trabajo más participativas, lo que aumenta la aportación de los miembros del equipo. La adopción de modelos de gestión más creativos fomenta la innovación vinculada al aumento de la proactividad, lo que permite adelantarse a las necesidades de los *stakeholders*.

- **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 solo retengan a los clientes que ya son fieles y atraigan a los de la competencia, sino que, además, puede favorecer el descubrimiento de nuevos nichos de mercado.
- **Nuevas oportunidades.** El proceso creativo puede permitir el descubrimiento de nuevos mercados o de formas de adentrarse en los conocidos. En este sentido, la ampliación de los mercados geográficos o la incursión en nuevas actividades de negocio dependen de la capacidad de desarrollar productos y servicios novedosos.
- **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.

«La creatividad es el proceso de generar ideas originales que tengan valor.»

Ken Robinson

TIPOS DE CREATIVIDAD FUNDAMENTALES PARA INNOVAR

Definiciones

La creatividad es una herramienta, no un fin en sí misma. Se utiliza para mejorar el proceso innovador y encontrar nuevas oportunidades.

LA CREATIVIDAD DIVERGENTE

La **creatividad divergente** es un proceso mental que se utiliza para generar ideas creativas mediante la exploración de muchas causas probables y soluciones posibles como base de la creatividad convergente, que evaluará y filtrará las opciones, siguiendo un proceso de etapas lógicas que llevan a una solución lo más «correcta» o adecuada posible.

La creatividad divergente tiende a producirse de manera espontánea y libre, generando multitud de soluciones y nexos posibles en poco tiempo y, una vez que el proceso de creatividad divergente ha finalizado, las ideas e informaciones son organizadas y estructuradas gracias a las técnicas que utiliza la creatividad convergente.

LA CREATIVIDAD CONVERGENTE

La **creatividad convergente** es adecuada para situaciones que tienen una solución única. En estos casos, se enfrenta un universo cerrado, con límites definidos, con elementos y propiedades conocidas desde el comienzo, que no varían a medida que avanza el proceso de búsqueda de una solución.

Creatividad divergente

La creatividad divergente es el proceso que investiga múltiples hechos y diferentes puntos de vista, para definir problemas desde varios ángulos y llegar a proponer opciones nuevas y conceptos originales.

El pensamiento divergente necesita que se cumplan tres condiciones:

- Información sobre todos los aspectos que definen e influyen en una situación determinada o problema que se debe resolver.
- Voluntad y valentía para cuestionar las reglas establecidas.
- Capacidad o habilidad para aplicar nuevos planteamientos sobre la situación inicial.

La experiencia –profesional, personal o familiar– es un elemento importante para entender la capacidad creativa, pues proporciona un marco de referencia sobre el que buscar conexiones. Es recomendable tener fluidez (capacidad de producir gran número de ideas), flexibilidad (capacidad de producir respuestas muy variadas), originalidad (capacidad de producir ideas fuera de lo común) y elaboración (capacidad de desarrollar, ampliar y mejorar las ideas).



En el proceso de pensamiento y creatividad divergente, lo que importa es la cantidad y no la calidad. Individualmente, se puede generar cierta cantidad de ideas, pero cuando se trabaja en grupo, este número se multiplica exponencialmente. La divergencia tiene que ver con la capacidad de fluir y con generar opciones.

Existen bloqueos internos y externos a la creatividad divergente:

- Los bloqueos externos son restricciones positivas que delimitan el terreno de juego y ayudan a definir el reto que se va a trabajar, como por ejemplo, el tiempo, los recursos de un proyecto o los procedimientos de la empresa.
- Los bloqueos internos son los que tienen que ver con las propias creencias y prejuicios, e impiden trabajar o explorar un ámbito.

Es importante aprender a reconocer los bloqueos para intentar evitarlos. Entre los bloqueos que actúan contra la creatividad, podemos señalar los siguientes:

LA FUERZA DE LA INERCIA	Los seres humanos somos animales de costumbres y se necesita constancia y voluntad para modificar los hábitos de pensamiento y acción.
LA FUERZA DEL JUICIO	Resulta muy difícil dejar de juzgar una situación o problema.
LA FUERZA DEL EXPERTO	El conocimiento profundo sobre un determinado aspecto dificulta poderlo ver desde un perspectiva diferente.
LAS CREENCIAS CONDICIONANTES	Las frases que generan mal ambiente de trabajo e impiden trabajar en equipo introducen una dinámica absurda, en la que se pierde el tiempo porque se cae en la trampa de solapar la divergencia con la convergencia.



Algunas técnicas que ayudan a los procesos de creatividad divergente son: *brainstorming*, sinéctica, técnica 6-3-5, *sleepwriting*, 6 sombreros, *scamper*, *cre-in*, imaginiería, refuerzo-recompensa y *the thinkers key*, entre otras.

Creatividad convergente

La creatividad convergente es un proceso que se da tras haber generado divergentemente y previamente multitud de opciones, todas potencialmente correctas.

Dado que se trata de elegir alguna de las soluciones propuestas para trabajarla más a fondo, resulta útil trabajar con materiales como los *post-it* porque democratizan la participación y permiten la expresión individual sin cortapisas. Los resultados de la convergencia son mejores cuando se busca y se encuentra el consenso. Sin embargo, aunque no todas las selecciones o decisiones sean completamente aceptadas por cada uno de los miembros, estos deben estar conformes con cada una de ellas («puedo vivir con ella») para que llegue a formar parte de la decisión de todos.



A continuación, se presentan algunas propuestas que pueden ayudar a alcanzar consensos:

- Todos deben entender claramente los criterios de la convergencia.
- Contempla los diferentes puntos de vista como algo constructivo.
- Escucha empática y activamente lo que se dice acerca de cada idea.
- Reformula las ideas prometedoras para clarificarlas cuando sea necesario.
- Consigue la participación de todos. No permitas que la posición jerárquica o que las personas más habladoras controlen el grupo (en ese sentido, el uso del *post-it* permite evitar el filtro del poder del que tiene el bolígrafo para apuntar).
- Mantén una actitud abierta, sin prejuicios, para elegir entre las diferentes opciones y concede una oportunidad a las ideas inusuales. Defiende las ideas impopulares pero potencialmente válidas.
- No esperes conseguir la respuesta perfecta; hay que arriesgarse para no llegar a la parálisis por excesivo análisis.
- Céntrate en realizar buenas selecciones para considerarlas en profundidad y avanzar sobre ellas.
- Considera utilizar como primer criterio del grupo «el beneficio neto para la organización en su conjunto».
- Concreta los planes para llevar a la práctica la solución escogida con claridad y sencillez, y realiza el seguimiento durante la implementación para asegurar su correcta aplicación.

INNOVACIÓN

Definición y aspectos generales

Los cambios en la economía y en el mundo de los negocios se suceden a gran velocidad. La globalización, la aceleración tecnológica y la aparición de nuevos negocios han cambiado paradigmas que considerábamos inamovibles.

Una consecuencia de este ritmo vertiginoso de cambio en el ámbito económico es la disrupción con nuevos planteamientos de negocio que están alterando el estado de confort de industrias y mercados. En un momento de incertidumbre como el actual, como profesional en una empresa no podemos permanecer pasivos viendo llegar los nuevos modelos. No basta con el «adaptarte o morir»; hay que adoptar un papel activo de reinención del modelo de negocio, y para ello debemos desarrollar nuevas ideas y conceptos para crear valor a los clientes aprovechando la creatividad para innovar.

«[La innovación es] como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, nuevo método de comercialización o un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.»

OCDE, Manual de Oslo (1992, 1996, 2005)

.....

No existe innovación hasta que no se ha introducido el producto en el mercado o hasta que no se ha implantado de forma efectiva la nueva idea o manera de hacer.

.....

Este impulso de nuevas ideas y conceptos no puede surgir de la ocurrencia e inspiración de un momento, más bien deben considerarse en un entorno de incertidumbre que nos expone a riesgos y costes desconocidos. Para ello existen metodologías basadas en la experimentación y el aprendizaje que siguen las *start-ups* y que son plenamente adaptables a modelos corporate. Los objetivos de estas metodologías son aprender rápido en momentos de incertidumbre, reducir riesgos e identificar oportunidades de negocio. Se basan en las personas y en aprender del cliente, en el descubrimiento, validación e identificación de sus necesidades reales. A partir de ahí, se puede innovar en conceptos de modelos de negocio y descubrir nuevas oportunidades de éxito.

Las personas innovadoras están habituadas a vivir en la incomodidad del cambio permanente, por lo que tienen una actitud constante de punto de partida y actúan como filtro de conocimiento, aplicando el conocimiento, colaborando y relacionándose dentro del ecosistema socioempresarial.

¿Por qué cada vez es más importante la gestión de la innovación?

- Es el elemento de diferenciación del producto/servicio. Se innova en todo el espectro, desde «explotar» hasta «explorar» oportunidades.
- Para aumentar la «propuesta de valor» personal y del negocio.
- Para satisfacer las crecientes necesidades de los clientes (internos y externos).
- Para hacer frente a la obsolescencia tecnológica (y organizativa).
- Para mantener o mejorar la posición propia y de la empresa en el mercado.
- Para hacer frente a la competencia.
- Como factor fundamental de competitividad.

«El cambio puede ser difícil e incómodo. Pero cuando se hace con intención, puede ser una fuerza hermosa.»

Bryan Walker, asociado y gerente-director de IDEO, San Francisco

Por lo tanto, los objetivos de la innovación son:

- **Aumentar la eficiencia del negocio** establecido mejorando los procesos de negocio o aumentando la productividad del equipo.
- **Sostener el negocio** introduciendo nuevos productos y servicios que sustituyan a los antiguos o implementando innovaciones de marketing y publicidad.
- **Crear nuevos motores de crecimiento** experimentando con proposiciones de valor completamente nuevas o modelos de negocio.

Tendencias en gestión de la innovación



La gestión de la innovación se basa en metodologías y herramientas que facilitan su generación y mantenimiento dentro de la cultura de la empresa. La innovación puede ser incremental (la más habitual) o radical (rentable y arriesgada). La innovación puede darse dentro de la empresa (como un ecosistema cerrado en sí mismo) o en abierto, aprovechando las sinergias que se pueden crear con otras empresas e instituciones del entorno.

Las últimas tendencias de gestión de la innovación se han basado en diversas filosofías, como *Lean Start-up*, *Blue Ocean* o *Design Thinking*.

Filosofía *Lean Start-up*

«La actividad fundamental de una start-up es convertir ideas en productos, medir cómo responden los clientes y, luego, saber si pivotar o continuar. Todas las start-up de éxito deben orientarse a acelerar este ciclo de retroalimentación».

Eric Ries

La filosofía *Lean Start-up* supone cambiar el paradigma clásico y pasar de un ciclo de desarrollo a un ciclo de aprendizaje, que se basa en tres elementos:

- **Construir.** Desarrollar productos mínimos viables; es decir, versiones de un nuevo producto que permiten a un equipo recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el menor esfuerzo, de manera que se validan las hipótesis de solución.
- **Medir.** Establecer un conjunto de métricas que permitan valorar el desempeño del modelo de negocio.
- **Aprender.** El análisis de las métricas y el contraste de la propuesta con el mercado impulsa el aprendizaje.



Se puede probar una propuesta de *landing page* mediante las herramientas que ofrecen empresas como [Launchrock](#). Launchrock cuenta con paneles de control que permiten modificar todos los elementos que la componen y plantillas con las que se puede empezar rápidamente el proceso de validación de hipótesis sin coste.

Filosofía *Blue Ocean*

La estrategia *Blue Ocean* trata de innovar creando atributos de valor para los clientes y, al mismo tiempo, reducir o eliminar actividades costosas o ineficientes que no valoran.



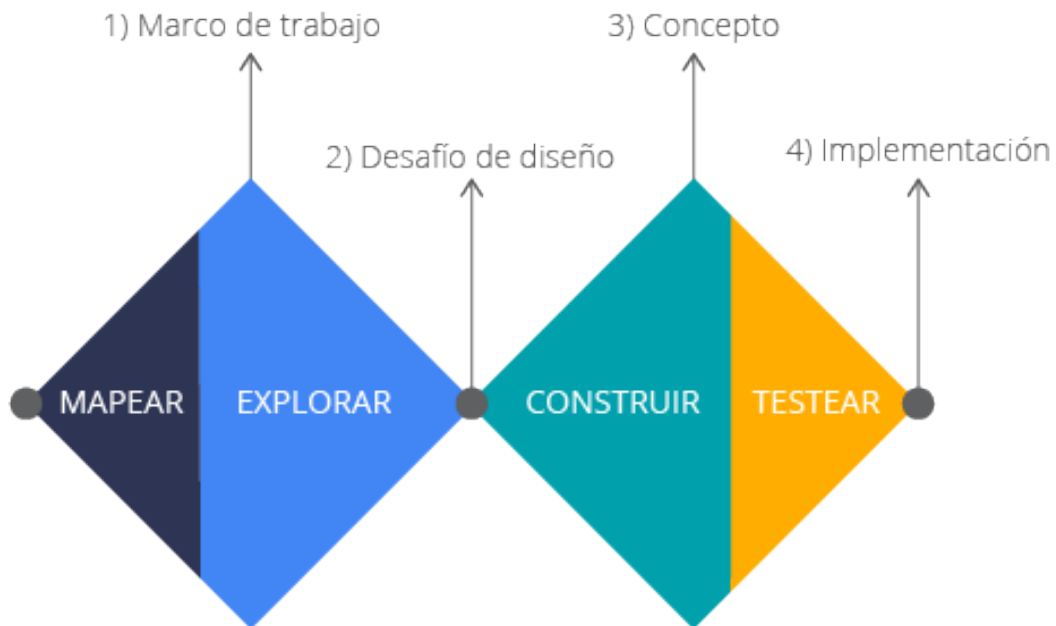
Le Cirque du Soleil renovó el negocio tradicional de circos. Los fundadores del circo crearon una atmósfera más atractiva del negocio centrándose en los aspectos que le gustaban más a la gente: ajustaron payasos y carpa, y agregaron actores más preparados y espectáculos con más emoción. Al mismo tiempo, redujeron los costes asociados con los animales, creando una experiencia de primer nivel que redefinió el negocio del entretenimiento en circos. En definitiva, Le Cirque du Soleil reconstruyó los límites del mercado, gracias a que se enfocaron en su visión, actuaron más allá de la demanda conocida y vincularon su ejecución con su estrategia.

Para llevar adelante una estrategia *Blue Ocean*, se empieza desmenuzando la mentalidad de la competencia y encontrando formas de crear valor y reducir costes. Inmediatamente, se redefine el modelo de negocio transmitiendo un mensaje claro que comunique tu oferta con honestidad y autenticidad con el objetivo de generar confianza y, por último, se analizan los siguientes factores:

- Factores que la industria concibe como establecidos, pero que pueden ser eliminados porque carecen de valor auténtico para el cliente.
- Factores que deben ser reducidos a estándares menores a los aceptados por la industria porque han sido sobredimensionados, lo que aumenta la estructura de costes sin suficiente justificación.
- Factores que deben ser incrementados por la industria por encima de los niveles habituales, eliminando los sacrificios que se impone a los clientes.
- Factores que nunca antes han sido considerados, pero que deberían crearse para descubrir nuevas fuentes de valor y generar una nueva demanda y una nueva estrategia de precios.

Filosofía *Design Thinking*

Design Thinking es una forma de pensamiento centrado en la solución, que comienza con el objetivo o lo que se debe lograr, en lugar de con el problema. Es una metodología para la resolución práctica y creativa de problemas, que busca un resultado mejorado en términos de innovación, capacidades estratégicas, procesos y, en su sentido más amplio, de gestión.



.....
 Modelo de dos rombos del Design Thinking. Fuente: British Design Council.

1. Mapeo

Mapear es la acción de delimitar el contexto de trabajo en relación con lo conocido, lo desconocido y por conocer, así como tu alcance y objetivos, e identificar las fronteras del mercado:

- ¿Qué ofrece el mercado?
- ¿Qué desea que le ofrezcan?
- ¿Qué recibe el cliente?
- ¿Qué valora el cliente?

La empresa necesita conocer el estado del entorno en el que desarrolla su actividad actual, pero también anticiparse a las necesidades que llegarán a través de la observación de las tendencias. Las tendencias (de consumo, hábitat, moda, etc.) implican, sobre todo, una adecuación de la estrategia de la empresa al futuro, para poder reaccionar ante los posibles cambios del consumidor, de los mercados y diseñar sistemas y estrategias de comunicación más afines a dichos cambios. Para cubrir esta necesidad, aparecen los observatorios de diferente naturaleza: comportamiento, mercado, hábitat, alimentos, etc., que generan informes de análisis.



En este contexto, cada vez se valora más la figura del *coolhunter* o la *netnografía* (nueva metodología para indagar lo que sucede en las comunidades virtuales, blogs, redes sociales, discusiones, etc.) que realizan empresas como Thebnetants o Reviewpro. Detectan tendencias, analizan la reputación corporativa o del producto/servicio y detectan *influencers* o referentes.

Por norma general, se considera que cuando una idea no funciona, es consecuencia de un mal desarrollo o de una mala ejecución. Sin embargo, un alto porcentaje de las causas de ese fracaso se origina por un incorrecto planteamiento del problema.

Además de buscar soluciones, se trata de averiguar la base de la propia búsqueda, es decir, por qué, para qué y para quién se hace.

Algunas ideas y preguntas para mapear las fronteras del mercado:

- Análisis de los problemas, necesidades o pasiones del cliente:
 - ¿Cuáles son los usos principales del producto/servicio?
 - ¿Cuál será su impacto en los clientes?
 - ¿Cómo los ve el cliente?
 - ¿Cómo satisfará las necesidades y deseos?
 - ¿Cuáles son las tendencias del mercado?

- Tipos de clientes. Se debe segmentar al cliente, porque sus problemas y necesidades serán diferentes según su sexo, el poder adquisitivo, los gustos, los patrones de compra, los intereses, etc.
 - ¿Os dirigís a un segmento concreto?
 - ¿Cuál es el tamaño del mercado objetivo?
 - ¿Cuál es su crecimiento previsto?
 - ¿Quiénes son sus influenciadores, prescriptores y decisores?
 - ¿Tiene independencia para comprar, trabaja con presupuesto, decide él?



Algunas herramientas para mapear son: los cinco porqués, el *business model canvas*, DAFO, diagramas de sistemas Eraf, análogos-antílogos, *stakeholders map*, mapa de empatía...

2. Exploración

El diseño se caracteriza por el uso de herramientas de investigación para comprender y delimitar el desafío o problema que hay que resolver por medio del conocimiento del contexto y las personas implicadas. Tras un trabajo de campo e investigación, se puede acudir al «pensamiento visual» para sintetizar la información en modelizaciones que permitan interpretar lo encontrado, identificando el desafío/reto concreto al que hay que enfrentarse.

En la mayoría de los casos, será conveniente ponerse en la piel de la persona implicada y diseñar la solución por medio de la empatía.



Algunas herramientas de trabajo en esta fase son de investigación, como el *benchmarking*, el *focus group*, las entrevistas cualitativas y de experto, el cliente misterioso, la visita de campo, la investigación remota, el safari, *buzz reports*, análisis de medios. Por ejemplo, existen empresas muy especializadas, como Nielsen, Kantar o Mintel, que ofrecen herramientas de análisis de mercado y la gestión de información, y abordan la segmentación de mercado compleja (debido a la sofisticación del consumidor). Otras herramientas de síntesis en esta fase son: *insights*, *clusters*, matriz 2 x 2, mapa de evolución, matriz de tendencias, *brief* y metáfora del problema, entre otras. El factor *insight*, por ejemplo (necesidades no satisfechas = oportunidades), se trata de una revelación interesante, de un aprendizaje o una detección que surge de la observación del comportamiento de las personas, obteniendo información de la observación de campo o a través de *living-labs*.

3. Construcción

Una idea sin ejecución tiene un valor reducido. Definido un correcto marco de trabajo, es el momento de idear y desarrollar soluciones. Prototipar es una parte del proceso de diseño que consiste en materializar las ideas. Existen diversas modelizaciones de generación de ideas, desde el replanteamiento de hipótesis encontradas (*what if*) a la generación de relaciones forzadas (hibridación) o la construcción de metáforas...



Un **prototipo** puede ser un dibujo, un modelo físico o una historia contada en viñetas. Es una forma de definir y transmitir una idea rápidamente, de crear un nexo de comunicación y discusión para provocar nuevas preguntas y revelar las necesidades latentes de desarrollo e implementación de las ideas generadas y encontrar nueva información.

Se trata de dar forma a una propuesta de valor, explicar adecuadamente los beneficios que aporta el producto/servicio a los clientes. Debemos tener presente que, a la hora de decantarte por una empresa, los clientes se guían principalmente por la percepción de su capacidad para ofrecer un valor excepcional. Por tanto, se debe explicar el producto/servicio y por qué lo compraría y usaría la gente:

- ¿Qué problema o necesidad resuelve?
- ¿Cuál es la mayor necesidad o problema de los clientes?
- ¿Cómo lo resuelve el producto/servicio presentado?
- ¿Qué hacen actualmente los potenciales clientes para resolverlo?
- ¿Cómo les gustaría resolverlo?
- ¿Son fáciles de entender los beneficios del producto/servicio?

4. Testeo

El momento del test es la fase del proceso iterativo de desarrollo de una idea que permite obtener *feedback* del público objetivo. El propósito de la prueba es aprender qué funciona y qué no para el usuario/cliente, asumiendo riesgos calculados y poder volver al prototipo para modificarlo.

La fase de testeo debe prepararse con cuidado y para ello debe identificarse la herramienta que se va a utilizar en función del estadio de desarrollo (temprano o maduro) de la idea. En momentos iniciales, se debe optar por modelos más cualitativos y de entrevista, mientras que en fases maduras será útil llegar al mayor número posible de usuarios. Lo idóneo es enfrentarse tanto a personas experimentadas y muy familiarizadas con la temática manejada como a personas que no lo son (usuarios / no usuarios).

Se trata de capturar la opinión del usuario (o potencial usuario) y entender su parte racional (lo que dice o lo que hace respecto al producto) y su parte emocional (lo que puede opinar o sentir respecto al producto).



Algunas herramientas que te ayudarán a testar tu propuesta son: *road map* de prototipado, matriz de hipótesis, matriz de *feedback*, *focus group*, test cualitativo o test usuario, entre otros.

RESUMEN

«La creatividad consiste en pensar cosas nuevas; la innovación, en hacer cosas nuevas..., si no se emplean, las ideas son inútiles. La prueba de su valor está solamente en su realización. Hasta entonces, están en el “limbo”.»

Tom Peters y Bob Waterman

La única constante es el cambio. El valor que aportas como profesional ha de adaptarse a él.

La necesidad de innovar es la necesidad de hacer evolucionar tu valor particular, porque es el valor de lo que haces lo que determina si estás o no en crisis, si estás actualizado/a o no, o si eres rentable para la sociedad.

«El que no aplique nuevos remedios debe esperar nuevos males, porque el tiempo es el máximo innovador.»

Francis Bacon

La inteligencia es la capacidad de transformar conocimiento en valor, como respuesta adaptativa a las transformaciones del entorno.

El pensamiento creativo es el que te permite ver tu entorno de forma diferente, encontrar posibilidades donde solo había rutina, consenso en lugar de incompreensión y acción en vez de muchas ideas en un cajón. El pensamiento innovador sirve para generar y gestionar ideas nuevas y recicladas, y construir valor eficazmente, convirtiéndolas en resultados.

Por ello, la integración del pensamiento creativo en tu vida laboral te ayuda a superar la rutina, los bloqueos y la resignación y a aumentar la productividad y la satisfacción en tu trabajo.

Todos los días te enfrentas a todo tipo de retos, pruebas a las que responder.

Algunos de estos retos son: hacer del mundo un lugar mejor, mejorar la calidad de vida, enmendar una terrible injusticia, evitar que se acabe algo bueno...

De entre todos los retos, hay algunos que merecen tu atención prioritaria.

Con creatividad divergente y convergente puedes recabar la información necesaria para construir respuestas y testarlas en el mercado para certificar o rechazar su validez. Este camino iterativo, deductivo y abductivo te conduce a la regeneración constante del valor.

El proceso o camino de la innovación es apasionante y arriesgado, y produce círculos virtuosos de renovación del valor para el mercado.

Te animo a reinventarte porque, como dijo Ludwig van Beethoven: «Nunca he pensado en crear por la reputación y el honor. Lo que tengo en el corazón tiene que salir y esa es la razón por la que compongo».

CONCEPTOS CLAVE

~ **Actitud.** Término que proviene del latín *actitudo*. Según la DRAE, es el estado de ánimo que se expresa de una cierta manera. La actitud innovadora es el conjunto de valores, hábitos y actitudes que promueven procesos de cambio basados en el conocimiento, cuyo resultado genera valor económico y social.

~ **Creatividad.** Definiciones de los últimos años:

«Creatividad es la integración para lograr la transformación. Integrar pensar, sentir, hacer el cuerpo y la acción, lo que nos puede llevar a un estado de experiencia óptima que nos permite expresar, transformar, resolver y desarrollar toda nuestra potencialidad humana.»

Siddhartha Meneses (2012)

«La creatividad es la dimensión humana transformadora del ser y del medio en un proceso cognitivo afectivo y energético para la generación y el desarrollo de ideas originales, pertinentes y relevantes.»

Carlos Alberto González Quitián (2012)

«La creatividad es aquello que da como resultado algo novedoso y valioso en mayor o menor medida.»

David Díez Sánchez (2013)

«La creatividad finalmente podría expresarse como un comunicare o común unión entre nuestra conciencia elevada de ser creador y el mundo que queremos crear o como la manera más bella y perfecta de conectarnos a nosotros mismos, a los demás, a la naturaleza y a Dios o aquello que nos trasciende.»

Jessica Cabrera Cuevas (2014)

«[...] creo que se puede decir que la creatividad es hacer algo original y diferente, mejor que como lo han hecho los demás, y lograr que se convierta en el nuevo modelo a seguir, o la nueva manera de hacer.»

Luis Bassat (2014)

«Creatividad es la capacidad de levantarse cada día con nuevas soluciones para los mismos problemas. [...] El resultado de la permanente lucha del ser humano con sus problemas.»

Rafael Arbide (2015)

- ~ **Innovación.** Según Joseph Schumpeter, la innovación es «la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria».

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, E. (2010). *Creatividad y pensamiento divergente. Desafío de la mente o desafío del ambiente*. Ed. Interac.

Álvarez del Blanco, R. M. (2010). «Neuromarketing: hallazgos inteligentes en la caja de Pandora del cerebro». *Harvard Deusto Business Review* (enero-febrero, págs. 39-48).

Amabile, T. M. (1982). «Social psychology of creativity: A consensual assessment technique». *Journal of Personality and Social Psychology* (n.º 43, págs. 997-1013).

Anderson, Ch. (2007). *La economía Long Tail*. Barcelona: Empresa Activa.

Cornella, A.; Flores, A. (2007). *La alquimia de la innovación*. Barcelona: Deusto.

Friedman, Th. (2006). *La Tierra es plana*. Madrid: Ediciones Martínez Roca.

Gasca, J.; Zaragoza, R. (2013). *Designpedia*. Valencia: Editorial Projectem Comunicació.

Kim, W. Ch.; Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del Océano Azul*. Barcelona: Granica.

Nicholas Taleb, N. (2008). *El cisne negro*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Peters, T.; Waterman, B. (1984). *En busca de la excelencia*. México, D.F.: Edición Lasser Press Mexicana S. A.

Porter, M. E. (1999). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Teilhard de Chardin, P. (1976). *El corazón de la materia*. Santander: Sal Terrae.