

Creatividad: ¿Qué necesitan saber las pequeñas y medianas empresas?

**IN
CRE
MENTA**



Innovation and creativity mentality
advancement in SMEs



Erasmus+

Tabla de contenidos

1	Introducción.....	1
1.1	De qué trata ésta guía? Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
1.2	Cuál es el proceso de gestión de la creatividad?	2
2	Entender los conceptos o ¿qué es la creatividad?	4
2.1	Pero no soy creativo!..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
2.1.1	Acertijos creativos..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
2.1.2	¿Qué significa la creatividad para vosotros? Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
2.2	De acuerdo, todos somos creativos. Ahora qué?	11
2.2.1	Tipos y niveles de innovación Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
3	Crear una estrategia o ¿cómo gestionamos la creatividad en el puesto de trabajo?	14
3.1	¿Cómo lo hacemos?..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
3.1.1	Herramientas de análisis .. Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
3.1.2	Liderazgo y política	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.1.3	Documentación y propiedad intelectual Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
4	Desarrollar un proceso – o como generamos, evaluamos y seleccionamos ideas?	23
4.1	Proceso de creatividad individual	23
4.1.1	Qué es ?..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
4.1.2	Cómo lo hacemos?..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
4.2	Proceso de creatividad organizativa Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
4.2.1	Qué es?..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
4.2.2	Cómo lo hacemos?..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
4.3	Herramientas prácticas para desarrollar el proceso Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
4.3.1	Generar ideas	28
4.3.2	Seleccionar ideas.....	30

5	Cómo gestionamos el proceso de creatividad?	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.1	Factores clave de éxito.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.1.1	Liderazgo	39
5.1.2	Cultura.....	40
5.1.3	Estructura	41
5.1.4	Motivación.....	41
5.1.5	Comunicación.....	42
5.2	Cómo lo hacemos?	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.2.1	Emprecemos por nosotros mismos	
5.2.2	Incluir a todo el mundo	43
5.2.3	Potenciar el aprendizaje continuo	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.2.4	Tener una actitud abierta hacia la toma de riesgos y los errores	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.2.5	Utilizar y compartir conocimiento y información	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.2.6	Llevar a cabo evaluaciones justas e instructivas	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.2.7	Recompensar el rendimiento creativo	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.2.8	Ofrecer gestión de apoyo al personal	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.2.9	No preocuparse de la puesta en práctica	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5.2.10	Crear una cultura que aliente al personal a compartir información.....	45
6	Medir el Impacto	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
6.1	El final...o es realmente ésto?	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Tabla of Figuras

Figura 1: Las 5 etapas para gestionar la creatividad.....	3
Figura 2: Innovadores de ADN	5

Figura 3: Cómo nuestro cerebro soluciona problemas	9
Figura 4: Componentes de la creatividad y las habilidades de reflexión creativas, experiencia y motivación.....	12
Figura 5: Los 4 tipos de innovación	13
Figura 6: Innovación gradual, radical y disruptiva.....	14
Figura 7: Las seis fases del proceso creativo individual	23
Figura 8: Proceso de creatividad a nivel individual	24
Figura 9: Gestionando la creatividad organizativa	25
Figura 10: Herramientas para ayudar al proceso de desarrollo	27
Figura 11: Ejemplo de un resultado de una lluvia de ideas.....	29
Figura 12: Ejemplo de mapa mental hecho a mano	32
Figura 13. Ejemplo de una mapa mental hecho por ordenador	
Figura 14: Etapa 1 del análisis de causa y efecto.....	33
Figura 15: Etapa 2 del análisis de causa y efecto.....	33
Figura 16: Etapa 3 del análisis de causa y efecto.....	33
Figura 17: Factores que potencian y desincentivan la creatividad en las organizaciones	40

1 Introducción

Hoy en día, probablemente medimos el éxito de nuestras organizaciones por los beneficios anuales, el nivel de ventas y/o como nos comparamos con nuestros competidores. Sabemos que sin un producto o servicio atractivo para el mercado, nuestra organización no va a ningún sitio. Nos damos cuenta que hoy en día en el mercado; el énfasis de las empresas está cambiando de activos visibles (como equipamiento y tecnología) a activos invisibles (como creatividad y capacidad). Propietarios de empresas como vosotros reconocen que las ideas son sus más preciadas mercancías y los empleados que las producen están en demanda. Vuestra ventaja competitiva depende de vuestra capacidad para ayudar a todo el mundo a ser creativo y a sacarle el mayor provecho a vuestras ideas y a las de vuestros empleados. Las oportunidades para la creatividad también incrementan frecuentemente la satisfacción de los empleados y ayuda a incrementar vuestra responsabilidad social (por ejemplo introduciendo productos o procesos respetuosos con el medio ambiente) y a ser más responsable socialmente.

La creatividad y la innovación pueden ayudarnos a desarrollar productos y servicios más satisfactoriamente, reducir residuos, reducir costes, acortar ciclos de trabajo, desarrollar nuevos procesos o mejorar los ya existentes.

1.1 ¿De qué trata esta guía?

El objetivo de esta guía es ayudaros a entender la creatividad en lo que se relaciona con vosotros y vuestros negocios y a proporcionar estrategias prácticas para respaldar el proceso creativo (y al de vuestro personal en caso de que exista). Esto os permitirá crear más oportunidades para innovar y tener éxito comercial. Se basa en el Estándar Europeo de la gestión de la Innovación – Parte 6: Gestionando la creatividad (Estándar CEN/TS 16555-6)

La guía os ayudará a generar nuevas ideas y analizarlas de forma estructurada para ver cuáles de estas nuevas ideas os llevan a la innovación de éxito en vuestra organización.

Esto se hará cubriendo las siguientes áreas:

- Los vínculos entre creatividad e innovación
- Cómo crear un plan para incrementar la creatividad organizativa y medir su éxito
- Cómo la auto-reflexión en vuestra actitud hacia la creatividad y en cómo la experimentáis en el trabajo puede fomentarla en otros
- Consejos para escoger el problema adecuado a resolver
- Técnicas y herramientas para desarrollar vuestra creatividad y la de vuestro personal

- Cómo los factores de motivación, experiencia y cultura organizativa pueden tener un impacto en la creatividad

Esta guía se estructura en cinco partes, siguiendo el proceso de la gestión de la creatividad (como se perfila más adelante). Podéis leer todo el documento o entrar y salir de él para seleccionar la información que más os interesa.



Este símbolo aparece muy frecuentemente en la guía. Tomaos un momento para completar los ejercicios y esto os ayudará a aplicar los consejos.



Esta guía incluye herramientas que serán indicadas con este símbolo. Muchas de ellas no son exclusivas de la gestión de la creatividad por lo que pueden ser reconocidas.

Ahora que ya estamos familiarizados con la guía, vamos a pasar a evaluar las cinco etapas de la gestión de la creatividad para obtener una idea general de lo que significan.

1.2 ¿Cuál es el proceso de gestión de la creatividad?

Podemos pensar en la gestión de la creatividad en 5 pasos a grosso modo, a pesar de que hay algunas coincidencias y no es necesario volver a realizar algunos pasos.

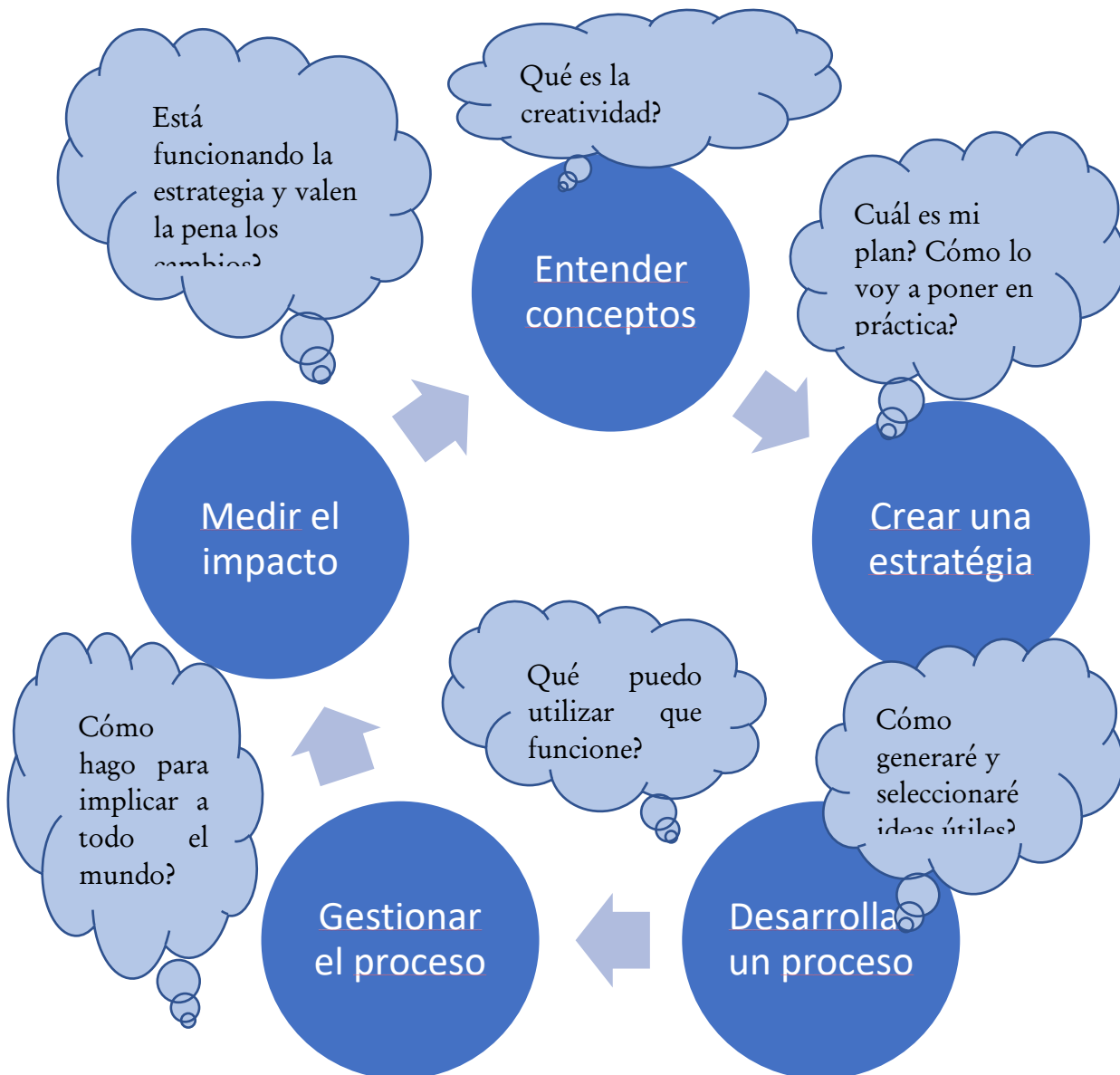
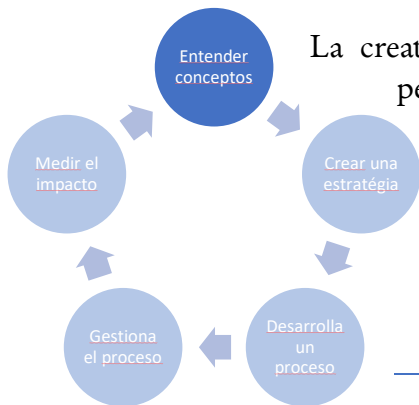


Figura 1: Las 5 etapas de la gestión de la creatividad

Cada etapa corresponde a una sección en esta guía. ¿Preparados para aprender más? Seguid leyendo

2 Entendiendo conceptos o ¿qué es la creatividad?



La creatividad es el proceso de generar nuevas ideas a partir de pensamiento original. Estas ideas son la inspiración a partir de las cuales con un poco de esfuerzo podemos llegar a la innovación.

La creatividad es el proceso de generar nuevas ideas a partir de pensamiento original

Los dos conceptos son diferentes pero están vinculados. Se puede pensar en la creatividad como el primer paso donde se identifican problemas y se generan ideas para resolverlos mientras que la innovación es el segundo paso.

La innovación es la puesta en práctica de un producto, servicio, proceso o práctica laboral nuevo/a o significativamente mejorado/a. Implica seleccionar, desarrollar y poner en práctica con éxito ideas creativas. En otras palabras, es la aplicación práctica de una idea creativa.

La innovación es la aplicación práctica de una idea creativa

La creatividad y la innovación abordan formas de hacer cosas mejor y de manera diferente. Hay diferentes teorías sobre la creatividad. Entender estas teorías nos ayuda a decidir cómo aprovecharlas en nuestro negocio. También nos ayuda a entender que podemos crear las condiciones en nuestros negocios para que nosotros y nuestros empleados (en caso de que haya) sean más creativos y a establecer políticas para captar y desarrollar ideas creativas.

- In 200 employees, there are 10 natural innovators and 1 **really great** innovator. 55% can learn to be better innovators.

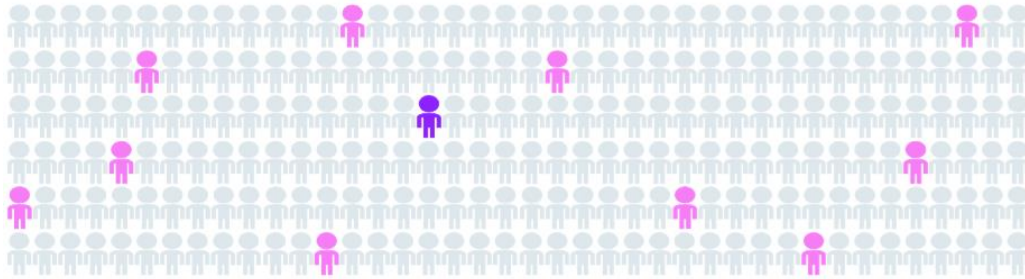


Figura 2: Innovadores de ADN

Se pueden gestionar los mecanismos y procesos de soporte relacionados con la creatividad pero no el proceso creativo en sí mismo

2.1 ¡Pero no soy creativo!

Mucha gente piensa en la creatividad como en un proceso misterioso y poderoso que solo posee una afortunada y selecta minoría. Se cree que o se tiene o se carece de ello. En muchas partes del mundo la creatividad todavía se asocia con la inspiración divina. Otros creen que la creatividad proviene de la buena fortuna, que es cuestión de estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. ¿Qué pensáis de la creatividad? ¿Sois creativos? ¡Por qué no intentar hacer estos acertijos para hacer fluir vuestra creatividad y ponerlos a prueba!

2.1.1 Acertijos creativos

¿Qué color son los sombreros?



Al viejo hechicero no le gusta la gente, así que escoge cuatro personas y les entierra de modo que solo sus cabezas están en la superficie. La gente no se puede mover para nada y sólo pueden mirar hacia adelante.

Están enterrados en una línea y uno de ellos está separado por un muro. Todos miran en la misma dirección: la primera persona ve dos cabezas y un muro. La segunda solo ve una cabeza y un muro. La segunda por detrás solo ve el muro y la última mira hacia la lejanía donde no hay nada interesante para ver.

El hechicero les explica la situación y les dice que les ha puesto sombreros en sus cabezas – dos verdes y dos rojos. Uno de ellos tiene que decir de qué color es el sombrero que lleva. Si lo acierta todos serán desenterrados inmediatamente. Si se equivoca todos deberán permanecer ahí hasta la eternidad....



¿Cómo resolverá la gente este problema? Tomaos un minuto para resolverlo.

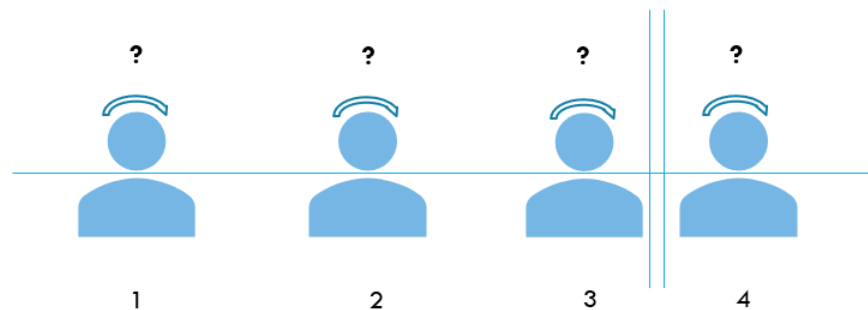
Si estáis bloqueados, aquí tenéis una pista. Probablemente habréis deducido que si las dos personas del medio llevan los mismos sombreros la última sabrá la respuesta.

Si éste no es el caso otra persona tendrá que deducirlo. Si creéis que ninguna de las personas restantes puede hallar la respuesta correcta, intentad pensar creativamente e imaginad qué está experimentando cada una de esas personas.

Por ejemplo, probablemente tiene este aspecto.

2 Green

2 Red



Si la persona núm. 1 no encuentra la respuesta pronto quiere decir que las personas núm.2. y 3 tienen sombreros diferentes. La persona núm. 2 simplemente dirá el color de sombrero diferente del que lleva la persona que está situada en frente. Por supuesto, se debe dar suficiente tiempo para que la primera persona hable.

¿Qué interruptor va con cada bombilla?



Estáis de pie al lado de tres interruptores. Sabéis que esos tres interruptores pertenecen a tres bombillas que están en una habitación con la puerta cerrada- la puerta está cerrada con llave, y es pesada cosa que impide saber

si alguna bombilla está encendida o no. Los tres interruptores están en posición de apagado.

Podéis hacer lo que queráis con los interruptores y cuando acabéis podéis abrir la puerta y entrar en la habitación. Mientras estéis ahí debéis identificar qué interruptor pertenece a cada bombilla.



¿Cómo lo haréis?

Tomaos un minuto para resolverlo. Si estáis atascados, aquí va una pista. La bombilla no solo brilla o no brilla.



Encended el primer interruptor y esperad un poco. Apagad el primero y encended el segundo. Id a la habitación. La primera bombilla brilla, la segunda está caliente y la tercera nada....

¿Podéis dividir un pastel de 8 porciones con tres cortes?



Esta es una pregunta corta. ¿Podéis dividir un pastel de 8 porciones con tres cortes?



¿Cómo lo haréis?

Tomaos un minuto para resolverlo. Si estáis atascados, ahí va una pista. No está recomendado para aquellos que tengan niños impacientes esperando ya que las porciones pueden ser desiguales....



Primero cortad el pastel por la mitad y luego en cuartos. Eso hace cuatro partes en dos cortes. Ahora simplemente cortad el pastel horizontalmente (separad la parte de arriba de la de abajo). ¡Listo!

2.1.2 ¿Qué significa la creatividad para vosotros?



Si habéis intentado estos acertijos (incluso habéis acertado uno o dos) os habréis dado cuenta que las respuestas están claras una vez que abrimos nuestra mente y pensamos de forma poco convencional. Tenemos toda la información que necesitamos para responderlos, pero estamos acostumbrados a pensar sobre cosas corrientes de una forma fija, ¡tenemos que empezar a cuestionar aquello que damos por sentado y recordarnos a nosotros mismos que nuestras mentes son increíblemente creativas! Tomad un minuto para pensar en como os habéis sentido haciendo los ejercicios y qué tipos de características os pueden ayudar a ser creativo.

Actitud abierta ante la experiencia | Observación | Mirar las cosas de manera diferente | Curiosidad y persistencia | Autonomía y autosuficiencia | **No estar sujeto a un estándar de grupo** | Estar dispuesto a tomar riesgos | Habilidad para pensar desde varias perspectivas | Ser bueno en encontrar problemas que valga la pena resolver | Flexibilidad y originalidad | No tener miedo al fracaso | No contentarse con una solución demasiado rápido (cuando pueden surgir otras más útiles más adelante)

A pesar de que frecuentemente hablamos de gente creativa, no hay una forma estándar para medir qué ideas son creativas y qué gente es creativa. La mayoría de la gente es buena desarrollando ideas existentes pero no tanto generando ideas nuevas y originales. La creatividad se puede considerar de la siguiente forma:

Personalidad
Proceso
Producto

Podemos pensar en la creatividad como un rasgo de personalidad en una escala entre innovadores y adaptadores. Los innovadores son aquellos que mejoran las cosas y los adaptadores son aquellos que piensan de forma diferente. Esta diferencia se refiere sin embargo al tipo de creatividad que posee la persona y en el mejor de los casos, puede mostrar solamente qué tipo de personas tienen más probabilidades de producir ideas creativas. ¡Lo que no nos ayuda en nuestra búsqueda del perfecto empleado creativo!

¡También podemos pensar en creatividad de acuerdo con el proceso de pensamiento que se asocia con la “imaginación, visión, invención, ingenuidad, intuición, inspiración e iluminación!

Otra gente define la creatividad en términos de resultado. Algunos investigadores dirían que tener una idea original no es suficiente. “Para ser creativa, una idea tiene que ser también apropiada, práctica y factible”

Este es un punto de vista práctico porque la investigación demuestra que el producto creativo es el resultado del proceso de pensamiento corriente de gente corriente. Eso significa que como cualquier otra habilidad se puede aprender, practicar y mejorar.

El producto creativo.....se puede aprender.

Para ello necesitamos nuestro cerebro. El cerebro ha sido descrito como una de las cosas más complejas que hayamos descubierto en el universo. Estudios con pacientes con daño cerebral han permitido a los científicos revelar como cada lado del cerebro controla diferentes funciones. El hemisferio izquierdo, por ejemplo, se especializa en habilidades lingüísticas y la lógica. El hemisferio derecho nos permite reconocer caras y formas y nos permite leer y expresarnos. La mayoría de la gente no está dominada por el hemisferio derecho o izquierdo- todos usamos una parte del cerebro dependiendo de la tarea que vayamos a realizar. Sin embargo algunas teorías e investigaciones creen que puede haber algún lado del cerebro al que recurrimos más, lo que puede hacer que los rasgos de personalidad de ese lado del cerebro sean más dominantes que otros. Y también frecuentemente hacemos suposiciones sobre nosotros mismos, decidiendo desde una edad temprana que no somos creativos y por tanto favoreciendo una postura más lógica para resolver problemas. La realidad es que como pasa con muchas otras cosas, si no utilizamos el poder de nuestro hemisferio derecho éste puede no funcionar tan bien.

Los dos hemisferios del cerebro se usan en resolución de problemas de forma creativa.

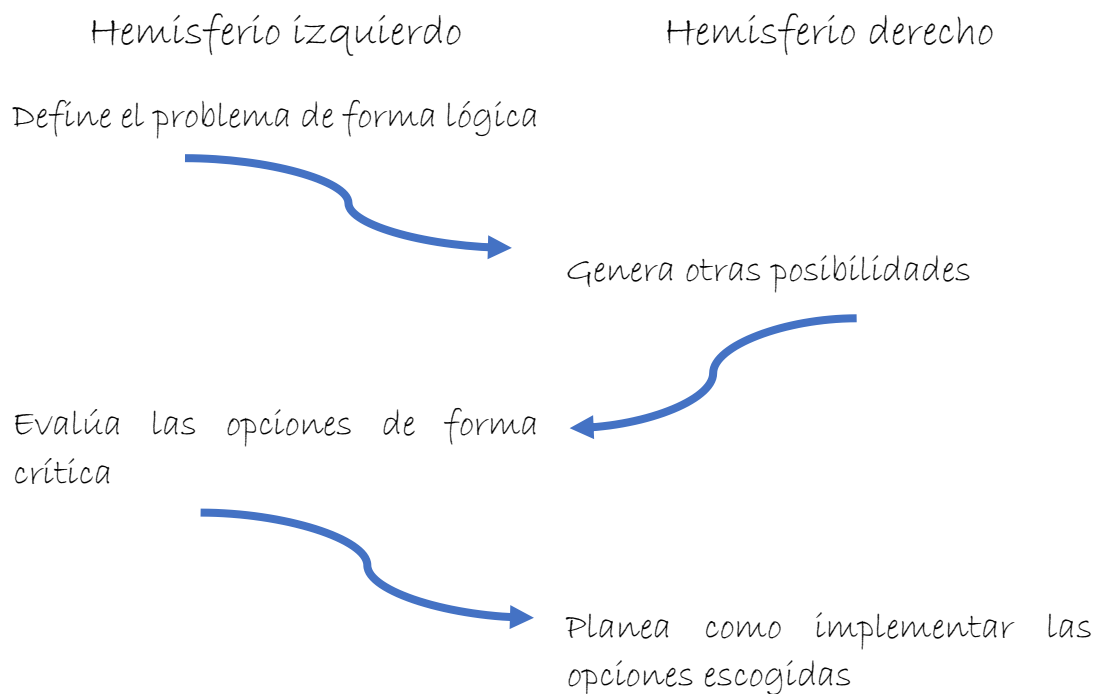


Figura 3: Cómo nuestro cerebro soluciona problemas

Es importante afinar nuestro hemisferio izquierdo, pero no hay que subestimar las posibilidades que nos ofrece el derecho. Tom Kelley, consejero delegado de IDEO (echad un vistazo en Youtube) también trata la distinción entre el cerebro “liebre” es decir los aspectos de pensamiento que podemos controlar, y el cerebro “tortuga”, es decir los procesos de pensamiento que necesitan tiempo para asentarse, meditar y filtrar con el objetivo de lentamente procesar soluciones creativas. Kelley afirma que éste nivel de pensamiento de fondo más lento es incluso más hábil que nuestro sistema cognitivo de resolución de problemas y que ello se puede usar para abordar dilemas directamente. Él sugiere que los pensadores creativos deberían programar un poco de tiempo a fantasear para dar a estos procesos mentales más lentos una oportunidad de ser efectivos.

El pensamiento creativo requiere de tiempo y no puede ser siempre acelerado. Todos necesitamos tiempo y espacio para soñar despiertos.

El pensamiento creativo requiere de tiempo y no puede ser siempre acelerado. Todos necesitamos tiempo y espacio para soñar despiertos

Y no todo radica en el individuo. El ambiente en el que la gente vive y trabaja también afecta la creatividad. Desde los años noventa, las organizaciones han empezado a prestar más atención a los efectos que la cultura de trabajo y el entorno tienen en relación a cómo de creativa es la gente en las organizaciones. Más recientemente el foco se ha movido hacia la comprensión de la creatividad como fenómeno que se basa en la experiencia pasada y surge de las interacciones en curso.

La creatividad ...se construye con la experiencia pasada y surge de las interacciones en curso

También hay signos que muestran que, en muchos diferentes campos, trabajar en un área durante muchos años puede ayudar a producir logros creativos excepcionales. Muchos empresarios que han revolucionado organizaciones lo han conseguido después de trabajar en su industria durante muchos años, por ejemplo, Jan Carlzon, que rejuveneció Scandinavian Airlines, estuvo años en la industria de los viajes.

Desde este punto de vista, la creatividad proviene de tener la suficiente experiencia para reconocer los problemas y soluciones. Esto refuerza la idea de tener una cantidad de personal diverso ya que personal más experimentado puede ser más creativo en el puesto de trabajo por su conocimiento de la empresa que gente que se ha incorporado recientemente.

Por supuesto, no es solo el personal el que es creativo ya que nuestra experiencia también nos permite ver nuestra industria de forma creativa. ¿Podéis pensar en alguna ocasión en qué esto haya sido así?

Pensad en ocasiones dónde habéis sido creativos. ¿Qué creéis que os ayudó a ser creativos?



Puede que fuera como se trataron las ideas, la gente implicada y las relaciones con ellos. ¿Funcionaban las relaciones? ¿Cuál era el clima en el grupo? ¿Cómo afrontasteis la resolución del problema?

2.2 De acuerdo, todos somos creativos. ¿Y ahora qué?

Volviendo a las preguntas anteriores, podemos cancelar el proceso de selección ya que ya hemos contratado gente creativa. Pero podemos aprender a sacar el máximo provecho de su capacidad creativa...junto con la nuestra.

Acabamos de aprender que tener las habilidades para pensar de forma imaginativa y la experiencia para identificar problemas y soluciones son vitales para el éxito creativo. Pero necesitamos un tercer ingrediente, la motivación. En otras palabras, vuestro personal hará un trabajo mucho mejor si se sienten inspirados por el interés, el placer, la satisfacción y el desafío del trabajo en sí, más que por el hecho que les pidáis que hagan un trabajo o el hecho de tener que realizar una tarea porque es parte del trabajo

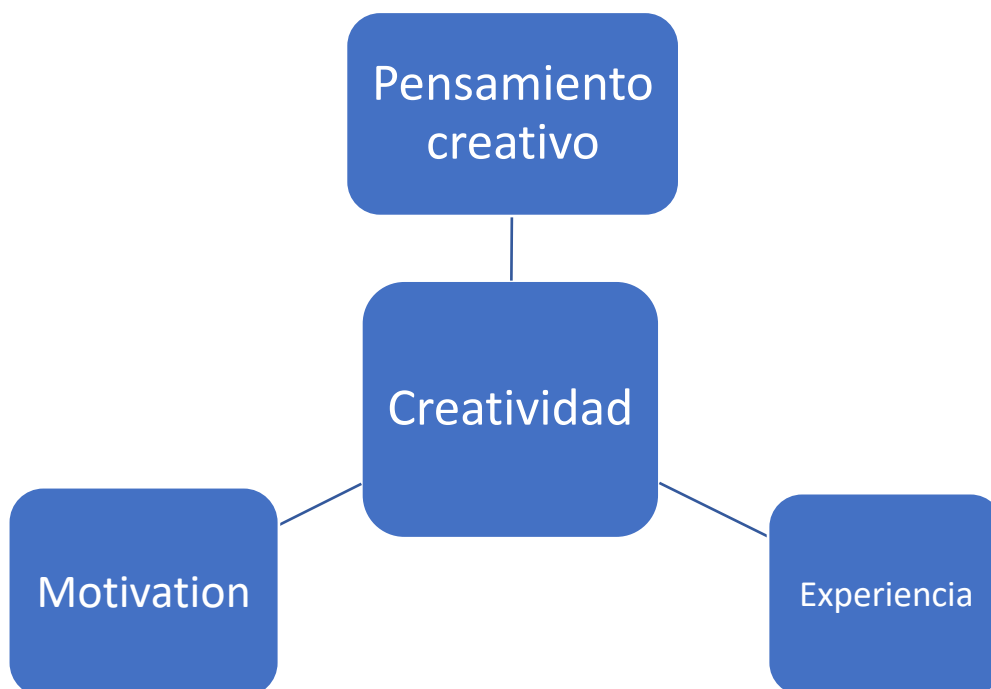


Figura 4: Componentes de la creatividad y las habilidades de reflexión creativas, experiencia y motivación

Si a una persona le importa realmente algo, está más dispuesta a tomar riesgos para conseguirlo y tanto la determinación como una actitud abierta a la toma de riesgos parecen necesarias para la creatividad. En otras palabras, la gente tiene más probabilidades de ser creativa en áreas de su interés. Esto significa que deberíamos dar cierta libertad a los empleados para trabajar en proyectos que les atraigan y para determinar cómo hacen su trabajo.

2.2.1 Tipos y niveles de innovación

La investigación en motivación sugiere que la gente responde bien cuando su logro y esfuerzo es reconocido y recompensado. Muchas empresas innovadoras han implementado políticas que permiten al personal seguir su propia motivación hasta cierto punto. Una vez al mes, LinkedIn lleva a cabo un evento llamado InDay, que es cuando los empleados aparcan su trabajo ordinario para explorar nuevas ideas. SAS es reconocido por ofrecer un entorno de alta confianza y exhibe una baja rotación de personal. La ayuda de un mentor y la política de comunicación abierta con liderazgo en BCG les permite tener libertad creativa y la confianza para compartir ideas. En Marks&Spencer no existe el concepto de « demasiada comunicación »

La corporación 3M se distingue en su forma de tratar empleados prometedores: les da oportunidades, les apoya, y los acompaña en su aprendizaje y crecimiento. Estas políticas han culminado en algunos productos de éxito para estas organizaciones.

Ahora que sabéis como potenciar el pensamiento creativo, deberíais ser capaces de incrementar el número de ideas creativas producidas por vuestro personal. Pero como empresarios/propietarios queréis mucho más que ideas. Anteriormente en esta guía tratamos que la innovación es la puesta en marcha de un producto, servicio, proceso o práctica de trabajo nuevo/a o significativamente mejorado/a. Es decir, mientras que la creatividad es el punto de partida vital, ¡la innovación es el trabajo duro que le sigue!

Hay cuatro tipos de innovación:

1. Innovación de producto- la creación de nuevos productos o servicios significativamente mejorados como el reproductor MP3, o el GPS.
2. Innovación de proceso – el desarrollo de una producción o proceso de provisión nuevo/a o significativamente mejorado/a, por ejemplo, insertando un nuevo dispositivo automático en una cadena de producción.
3. Innovación de marketing- la puesta en práctica de nuevos métodos de marketing que aportan cambios significativos en el diseño, el embalaje, el posicionamiento, la publicidad del producto o el precio. Ejemplos incluyen el uso de nuevos medios.
4. Innovación organizativa- implica la implementación de nuevos métodos en las prácticas comerciales diarias del negocio, en la organización laboral, o en conexiones externas, por ejemplo la introducción de un nuevo sistema de formación.



Figura 5: Los 4 tipos de innovación

¿Qué tipo de innovación se os ocurre primero?



Los negocios se centran frecuentemente en innovación de producto ya que les da la mayor oportunidad de obtener ventajas sobre sus competidores. Pero ahora podéis ver que la innovación se puede encontrar no sólo en los productos, procesos y métodos desarrollados por una empresa sino también aquellos tomados de otras empresas, organizaciones o instituciones de investigación etc., y aplicados a la empresa.

Hay también diferentes niveles de innovación:



Figura 6: Innovación gradual, radical y disruptiva

Por supuesto no podemos simplemente decir “Sed creativos” y esperar que vosotros o vuestro equipo produzca ideas creativas de forma mágica. Un entorno que fomente la creatividad debe ser cuidadosamente cultivado y potenciado, y empieza con vosotros y vuestro plan.

3. Crear una estrategia o ¿cómo gestionar la creatividad en el puesto de trabajo?



Así como no hay una única forma de considerar la creatividad tampoco hay una técnica estándar para introducir la creatividad en una organización pero hay muchas formas de intentarlo, algunas de las cuáles pueden ser prácticas para vosotros. Esta sección incluye algunas sugerencias para potenciar y ayudar a vuestro personal a ser creativos empezando por identificar los puntos débiles y haciendo planes formales para dirigirlos.

¿Qué ayuda a la creatividad en las organizaciones? Pensad en una organización que conozcáis que consideréis creativa. ¿Qué es lo que destacaríais como interesante de la forma en cómo trabajan?



Las organizaciones creativas a menudo comparten ciertas características incluyendo una cultura abierta, personal empoderado, una estructura flexible, procedimientos integrados, sistemas de desarrollo de ideas y buenas asociaciones externas.

En la sección anterior consideramos la creatividad individual, en otras palabras, actividades llevadas a cabo por empleados individuales en una organización. En esta sección trataremos la innovación organizativa y cómo podemos influir esos elementos a través de prácticas y condiciones laborales. Cómo en cualquier cambio en una práctica es una buena idea crear un plan o estrategia como guía con pasos claros para su puesta en práctica.

Una estrategia es una forma de describir cómo vamos a conseguir las cosas

Vuestra estrategia de gestión creativa contestará a grandes rasgos la pregunta de **como va a ser el recorrido** desde **dónde estamos** hasta **dónde queremos estar** en relación a la gestión de varios aspectos de la creatividad de la empresa.

3.1 ¿Cómo lo hacemos?

Vuestra estrategia de gestión creativa puede tener las mismas características que cualquier otro tipo de estrategia que estéis utilizando hoy en día. El plan debe ser práctico y factible, para que los pasos hacia su implementación estén claros. Esta sección cubre algunos ejemplos de herramientas que se pueden utilizar para evaluar el entorno en el que vuestra organización opera y para identificar las amenazas y las debilidades a las que sois vulnerables, así como las fortalezas y oportunidades que podéis utilizar. Este conocimiento os ayudará entonces a determinar un plan a alto nivel para minimizar los aspectos negativos y maximizar los positivos.

3.2 Herramientas de análisis

Hay varias herramientas generales de análisis que podéis utilizar como el análisis DAFO, Porter's 5 Forces, PESTEL, Porter's Value Chain, Pareto Analysis etc. Teniendo en cuenta que no son únicas de la creatividad daremos un breve resumen

aquí, pero hay mucha más información libre disponible, incluyendo otras herramientas de análisis no incluidas aquí.

Cuadro de mando de creatividad

Análisis DAFO

Análisis de Pareto

Cadena de valor de Porter

Crear una estrategia

Diagrama de afinidad

Las 5 fuerzas de Porter

PESTLE

Tabla 1: Técnicas de análisis a nivel de estrategia común

Análisis DAFO

La forma más básica de análisis se basa en pensar en las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa.

Porter's 5 Forces

Un marco para identificar amenazas y oportunidades a nuestro alrededor. Incluye la rivalidad competitiva, negociando el poder de los proveedores y clientes y la amenaza de nuevos competidores y sustitutos”.

PESTLE

Otro marco para garantizar que se considera una amplia gama de posibles fuentes de oportunidades y amenazas. Nos impulsa a pensar sobre las oportunidades Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Medioambientales y Legales o las amenazas para el negocio.

Porter's Value Chain

Una forma simple y gráfica de identificar y describir las funciones principales de nuestras empresas y para entender cómo estas pueden crear valor en la empresa.

Análisis Pareto

Habéis oído decir que el 20% de vuestros productos, servicios, clientela y distribución aportan alrededor del 80% de vuestros resultados? Esta es una forma visual de considerar esta idea.

Cuadro de Mando de la creatividad

Además del análisis de herramientas de estrategia más general, nos gustaría también sugerir que utilizaseis los siguientes indicadores, especialmente desarrollados para ayudaros a gestionar la creatividad **captando**:

- la **actitud** de vuestro personal hacia la creatividad y su **percepción** en vuestra organización
- el nivel actual de **iniciativas creativas** en la organización
- las **barreras** experimentadas por vuestro personal cuando intentan ser creativos
- la salud de las **estructuras actuales, sistemas y cultura** en marcha para ayudar a la gestión de la creatividad.

Podéis completar la tabla de indicadores vosotros mismos y pedir a vuestro personal que también lo haga. También podéis utilizar las preguntas como una guía para entrevistas estructuradas si preferís recopilar información hablando con vuestro personal.

Podéis utilizar estos indicadores tanto cuando planeáis la estrategia, cuando gestionáis la creatividad y para evaluar vuestro progreso.

Estos indicadores están divididos en un número de factores que pueden ayudar a integrar o trabajar en contra de la gestión de la creatividad dentro de las organizaciones. Una vez que hayáis completado las preguntas, tendremos una idea de cuál es la sección que necesita ser abordada.

Podéis utilizar de nuevo esta tabla de indicadores todas las veces que sea necesario cuando trabajéis en vuestro proceso de introducción y gestión de la creatividad en vuestro negocio.



Tabla de indicadores de creatividad

Tabla 2: Tabla de indicadores de creatividad

<p>Por favor poned un círculo indicando el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones dónde el 1 representa la máxima “conformidad” y el 5 el máximo desacuerdo</p>					
Liderazgo (relacionado con vosotros y cualquier otra gestión)					
1. Se han definido estrategias claras (o planes de acción)	1	2	3	4	5
2. Se han comunicado estas estrategias a todos los empleados	1	2	3	4	5
3. Se ha creado una visión y se han establecido objetivos claros	1	2	3	4	5
4. La dirección de la empresa promueve activamente la creatividad y la innovación	1	2	3	4	5
5. Se acepta la no-conformidad	1	2	3	4	5
6. Se potencian a los campeones	1	2	3	4	5
7. Se impulsa claramente la innovación	1	2	3	4	5
8. Se adopta un consenso y un planteamiento compartido de la toma de decisiones	1	2	3	4	5
9. Se adopta un estilo de toma de decisiones activa	1	2	3	4	5
10. Se potencia activamente al equipo a ofrecer nuevas ideas de producto	1	2	3	4	5
Cultura					
1. La cultura de la organización promueve la generación de ideas	1	2	3	4	5
2. Existe un proceso formal de generación de ideas en marcha	1	2	3	4	5
3. Los empleados tienen una variedad diversa de intereses	1	2	3	4	5
4. Se potencia activamente la toma de riesgos	1	2	3	4	5

5. Hay un alto grado de confianza en la organización	1	2	3	4	5
6. Se destina la cantidad de recursos necesarios para conseguir los objetivos creativos	1	2	3	4	5
7. Todos los empleados participan en la generación de ideas	1	2	3	4	5
8. La información y el conocimiento se comparten por toda la empresa	1	2	3	4	5
9. Todas las operaciones responden a necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
10. Hay un sistema efectivo de mentoría	1	2	3	4	5
Estructura	1	2	3	4	5
1. La estructura es flexible y orgánica	1	2	3	4	5
2. La estructura permite captar la voz del cliente	1	2	3	4	5
3. La estructura organizativa promueve la generación de ideas y el aprendizaje	1	2	3	4	5
4. Se implementan proyectos utilizando equipos multidisciplinares	1	2	3	4	5
5. Los proyectos de equipo son orgánicos, flexibles y ágiles	1	2	3	4	5
6. Todas las operaciones responden a necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
7. Los miembros del equipo son mutuamente responsables	1	2	3	4	5
8. Los miembros del equipo están empoderados para tomar decisiones	1	2	3	4	5
9. Se utilizan comunidades de práctica para optimizar las competencias clave	1	2	3	4	5
10. Hay un alto nivel de cooperación en toda la organización	1	2	3	4	5

Motivación					
1. Se utilizan indicadores de rendimiento efectivos para medir el progreso	1	2	3	4	5
2. Se utilizan indicadores de rendimiento para potenciar el comportamiento deseado	1	2	3	4	5
3. Se premia el intercambio de conocimiento y su reutilización	1	2	3	4	5
4. Se reconoce el éxito en la empresa	1	2	3	4	5
5. Los miembros del equipo son mutuamente responsables	1	2	3	4	5
6. Se proporciona formación adecuada y efectiva a todos los empleados	1	2	3	4	5
7. Los empleados tienen libertad para perseguir sus propias ideas	1	2	3	4	5
8. Los fracasos y errores son tolerados y no penalizados	1	2	3	4	5
9. Los empleados tienen mucha autonomía para tomar decisiones	1	2	3	4	5
10. Se dispone de recursos financieros para proyectos internos	1	2	3	4	5
Comunicación					
1. Miembros virtuales del equipo tienen herramientas tecnológicas efectivas para comunicarse	1	2	3	4	5
2. La información correcta está disponible en el momento adecuado y en la estructura apropiada	1	2	3	4	5
3. La gente colabora para facilitar la fertilización de ideas	1	2	3	4	5
4. Se forman uniones con otras organizaciones para beneficio mutuo	1	2	3	4	5
5. La comunicación entre equipos del proyecto es eficiente y efectiva	1	2	3	4	5

6. La comunicación entre equipos del proyecto es eficiente y efectiva (repetido en el punto anterior)	1	2	3	4	5
7. Todo el personal accede a información de la generación de ideas y problemas que hayan surgido	1	2	3	4	5
8. Los individuos colaboran para resolver problemas	1	2	3	4	5
9. Las habilidades individuales son potenciadas de forma efectiva dentro y entre proyectos de equipo	1	2	3	4	5
10. Miembros de equipos virtuales se pueden comunicar todo el tiempo entre ellos	1	2	3	4	5

3.1.2. Liderazgo y política

El proceso de generación de ideas que veremos en la siguiente sección, es vital para la gestión global del proceso innovativo y por ello debería:

- Estar incluido en la política de empresa
- Recibir el apoyo de los líderes de la organización
- Ser aceptado por el personal y los accionistas u otros participantes.

Debería estar claro porqué se generan las ideas creativas y cuál es su objetivo. Como parte de la implementación de la política, se debería considerar:

- Elegir a la persona más preparada para gestionar el proceso
- Definir el nivel de innovación al que se aspira
- Decidir si se generarán las ideas de forma interna o se buscará ayuda externa.

3.1.3 Documentación y propiedad intelectual

Cuando se desarrolla la estrategia de gestión de la creatividad, es una buena idea desarrollar una política clara en torno a la documentación, la propiedad intelectual y los contratos con los empleados. Por ejemplo, se puede considerar añadir una cláusula contractual como la siguiente: “todas las ideas generadas por los empleados de la empresa, dentro o fuera del horario laboral son propiedad de la empresa”. También considerar una cláusula para subcontratados o contratos de autónomos y si se deben utilizar acuerdos de confidencialidad. (NDAs).

Todos los registros, las actas de las reuniones, los nombres de los actores implicados y las notas generadas en la concepción de la idea deben ser conservados. Determinad si se necesita nombrar al autor de la idea para la petición de patentes. Esta documentación podrá proporcionar un posible recurso para nuevas ideas y puede ser práctico si se necesita probar la originalidad de la idea en cualquier momento.



4 Desarrollar un proceso – o cómo generamos, evaluamos y seleccionamos ideas



3.2 Proceso de creatividad individual

Ya hemos visto como el resultado creativo es el producto de un proceso mental natural de personas corrientes. La creatividad solo se convierte en extraordinaria en función de lo que crea el individuo.

Algunos creen que las respuestas creativas son el resultado de:

1. Una nueva situación que le hace recordar a la gente una anterior, de modo que responden del mismo modo.
2. Una situación completamente nueva que nunca han experimentado antes, de modo que responden de forma aleatoria.

Una vez que se entiende esta idea, también se llega a la conclusión que se puede controlar la respuesta. La estructura no es el enemigo de la creatividad. Seguir un proceso de pensamiento estructurado nos puede ayudar (y también al personal si tenéis).

4.1.1 ¿Qué es?

Hay seis fases para nuestro **proceso creativo como individuos**

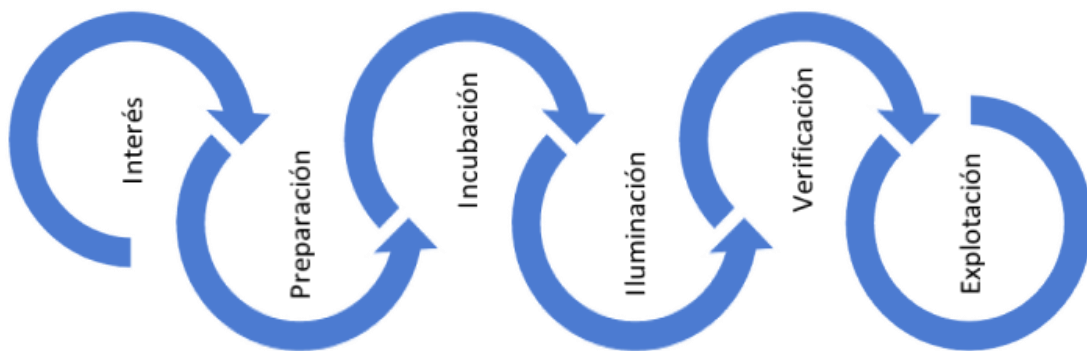


Figura 7: Las seis fases del proceso creativo individual

Posiblemente ya utilizáis este proceso pero de forma informal y sin pensar realmente en ello. ¿Qué es lo que os lleva a utilizar vuestra creatividad cada día?



Cómo gente de negocios, nos encontramos con problemas cada día. Tanto si es una demanda inesperada de un cliente, gestionar un fallo en la cadena de producción, o ayudando al personal con un problema, pasamos mucho tiempo lidiando con problemas y por ello tenemos mucha experiencia

4.1.2 ¿Cómo lo hacemos?

Si se entiende el proceso mediante el cual los individuos resuelven problemas y generan otras ideas, podemos aprender a controlarlo.

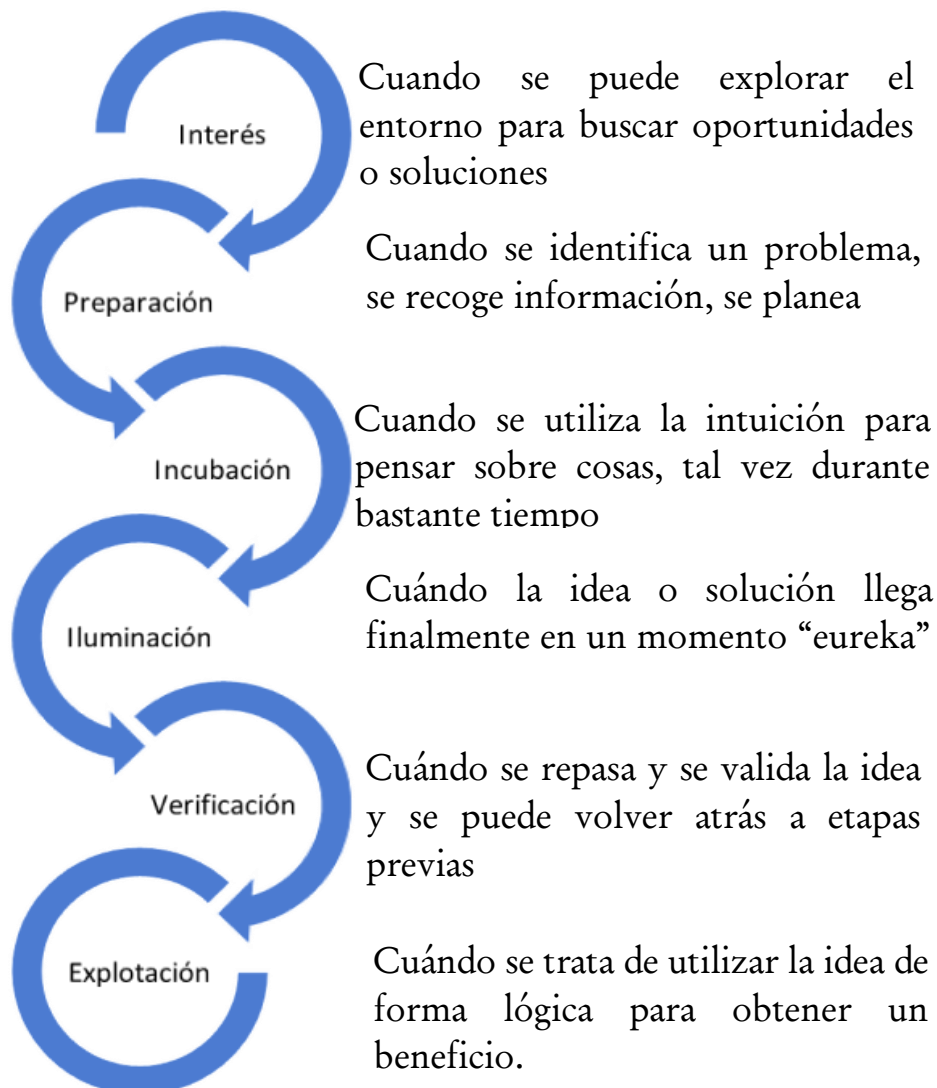


Figura 8: Proceso de creatividad a nivel individual

4.2 Proceso de creatividad organizativa

4.2.1 ¿Qué es?

Ahora que entendemos los procesos mediante los cuales los individuos solucionan problemas y generan otras ideas, es el momento de pensar en como aplicar esto a nuestro negocio. Seguid leyendo para aprender como facilitar la generación de ideas, su selección, su mejora y su aplicación **en vuestra organización**.

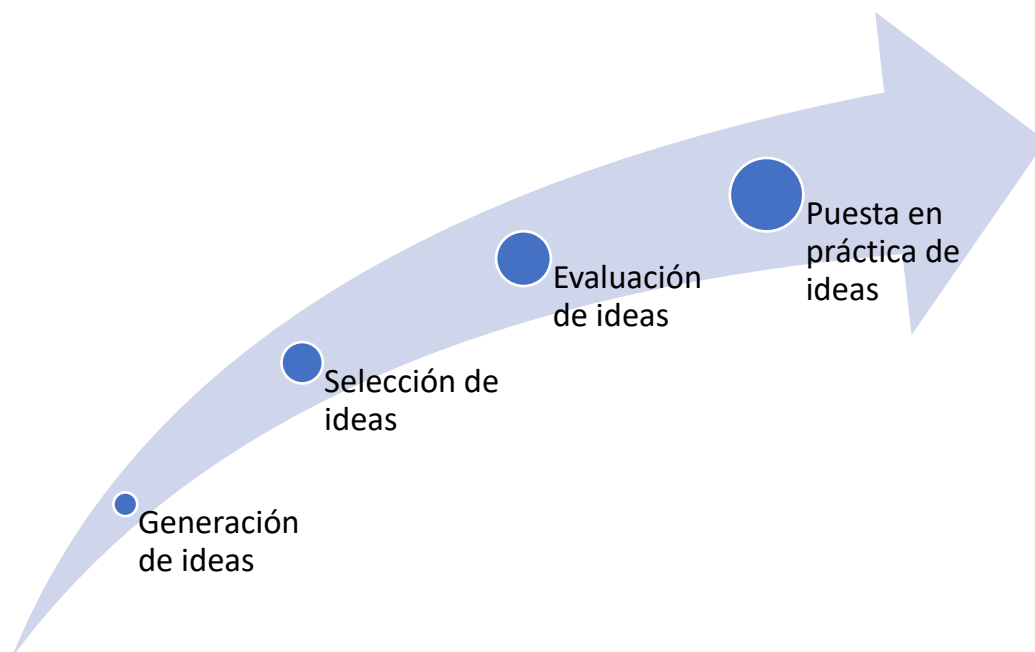


Figura 9: Gestionando la creatividad organizativa

4.2.2 ¿Cómo lo hacemos?

Fases	Descripción	Cómo se hace
Generación de ideas	Cuando de forma deliberada se intentan general ideas, también llamado conceptualización	Echando un vistazo a la investigación de mercado, los comentarios de los clientes, Investigación y Desarrollo, tendencias tecnológicas, económicas y sociales, información captada durante el proceso de venta, comentarios de los socios de

negocios y organizaciones que apoyan la innovación

Haciendo lluvia de ideas con mapas que visualicen las posibilidades, identificando problemas (más detalle abajo)

Documentando todas las ideas y volviendo a revisarlas ya que se pueden utilizar algunas en el futuro.

Las ideas son frágiles cuando están en las primeras fases. Intentar crear plantilla de presentación para mantener las ideas libres de prejuicios, por ejemplo. un formato de 2 páginas DIN- A4 con palabras y gráficos dónde quien lo presenta explica la idea y sus beneficios a la organización, con investigación o información si hay disponible.

Selección de ideas	de Cuando se está intentando encontrar un problema que vale la pena resolver y para ello se organizan, filtran y seleccionan todas las ideas generadas para poder centrarse en las mejores.	La fase más difícil, esta fase requiere una mentalidad diferente, así que alguna gente puede creer que este trabajo no es creativo, pero, de hecho, lo es. Si queremos completar satisfactoriamente un proceso innovativo, la conceptualización sola no es suficiente. Seguid leyendo para descubrir algunas herramientas que podéis utilizar en esta etapa.
Evaluación de ideas	de Cuando se desarrolla un proceso de selección mediante el cual se juzgarán y evaluarán las ideas desde las dos primeras etapas	¿Haceos preguntas cómo, hay necesidad de mercado? Es la idea técnicamente y/o económicamente factible para ponerla en práctica y comercializarla? ¿Está el mercado preparado? ¿Es la idea competitiva? ¿Cuál es el beneficio o valor potencial? Puede que no se puedan responder a todas estas preguntas sin desarrollar más la idea.

Puesta en práctica de ideas en Poner las ideas en marcha Poniedo a cargo a alguien con la puesta en práctica de la idea, estimando los recursos requeridos (personal, tiempo, dinero, equipamiento), liberando a gente para trabajar en ello, asegurándose que el personal sabe que la idea es valorada.

4.3 Herramientas prácticas para desarrollar el proceso

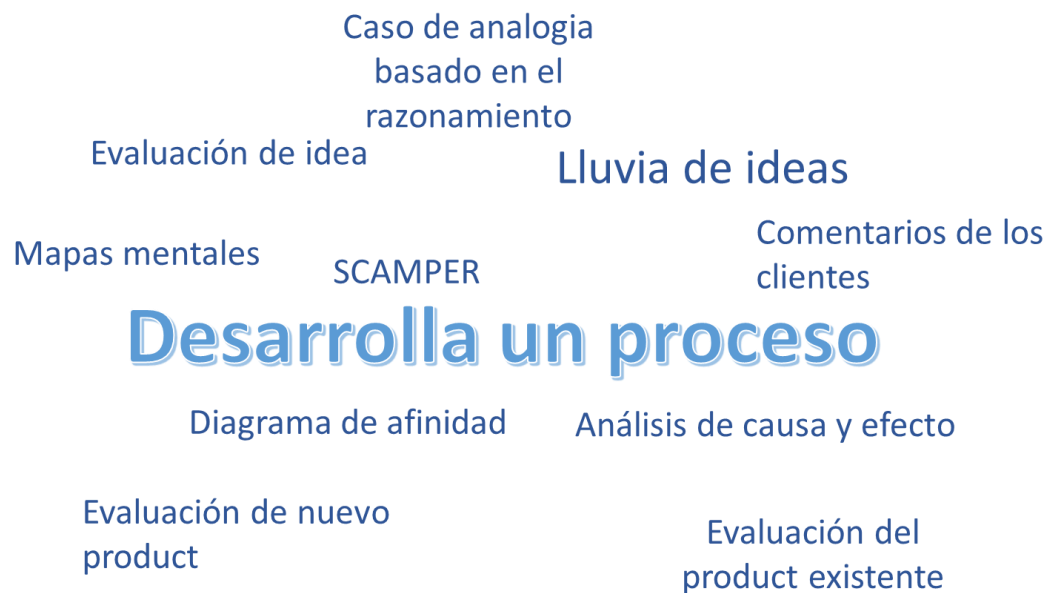


Figura 10: Herramientas para ayudar al proceso de desarrollo

Antes mencionamos que hay muchas técnicas alrededor de las ideas. Puede ser útil considerar estas herramientas en dos grupos:

1. Aquellos que ayudan a la generación de ideas
2. Aquellos que ayudan a analizar las ideas y escoger aquellas que vale la pena perseguir

Algunos ejemplos que veremos incluyen la lluvia de ideas, mapas mentales, diagramas de causa y efecto y diagramas de afinidad. Puede que ya uséis una versión de estas técnicas. Podéis encontrar mucha información en internet para ayudaros a introducir estas técnicas pero aquí va una descripción general.

Vamos a ver un ejemplo de una pequeña y mediana empresa intentando incrementar las oportunidades de la red de contactos.

4.3.1 Generar ideas

Cuando utilizamos herramientas de creatividad centradas en la generación de ideas tenemos que intentar generar cuántas más ideas nos sea posible en un plazo de tiempo corto, normalmente unos pocos minutos en una sesión de conceptualización. Una regla de oro aquí es no criticar o juzgar nuevas ideas cuando aparezcan, ya que esto frenaría al personal a participar de forma plena. Tenemos que dejar que la mente se libere para generar cuantas más posibilidades mejor, el filtro y la combinación de ideas vendrá después.



Lluvia de ideas

La lluvia de ideas gira en torno a crear un entorno abierto y libre que anime a todo el mundo a participar. Se necesita que los miembros compartan su conocimiento y creatividad sin miedo a consecuencias negativas. Se puede hacer lluvia de ideas en grupo o individualmente. Los dos tienen beneficios. La lluvia de ideas individual puede generar muchas ideas que pueden ser difíciles de sugerir en grupo porque la gente no se sienta cómoda. La lluvia de ideas en grupo puede verse beneficiado de la experiencia colectiva en el grupo. No todo el mundo se siente bien compartiendo ideas en grupo así que hay que adaptar las preferencias al equipo y a vosotros mismos.

¿Qué hace?

La lluvia de ideas anima a la gente a generar ideas que pueden en un principio parecer un poco descabelladas. Algunas de estas ideas pueden formar la base para ser trabajadas con el propósito de desarrollar soluciones creativas a un problema, mientras que otras pueden generar todavía más ideas. Esto ayuda a que la gente se desatasque mediante esta activación de ideas que se distingue del proceso normal de reflexión.

Nunca critiquéis una idea generada en una lluvia de ideas

Se trata de intentar abrir posibilidades y romper asunciones incorrectas sobre los límites de los problemas. El juicio y el análisis en esta etapa dificultan la generación de ideas y limitan la creatividad.

¿Cómo lo hacemos?

1. Preparad el grupo – entorno, recursos, descansos, un grupo diverso de participantes.
2. Presentad el problema y decídes a todos que están allí para generar ideas
3. Guiad la conversación y animar a todo el mundo a participar
4. Captad las ideas
5. Clasificad las ideas e identificad temas

¿Qué hace?

Se usa como un grupo de preguntas dirigidas para ayudar a encontrar nuevas ideas. Funciona forzando a los sujetos a responder una serie de preguntas que no se harían normalmente.

¿Cómo lo hacemos?

Para utilizar la técnica SCAMPER, primero hay que afirmar el problema a resolver o la idea que se quiere desarrollar. Puede ser cualquier cosa: un reto en el negocio; o tal vez un producto, servicio o proceso que se quiera mejorar. Después de señalar el reto, se trata de hacer preguntas sobre ello utilizando el listado SCAMPER como guía.

Consideremos por ejemplo el problema "trabajo modelo a ser determinado"

S = Sustituir es decir cambiar componentes, materiales o personas

C = Combinar es decir mezclar, combinar con otros conjuntos o servicios, integrar

A = Adaptar es decir alterar, cambiar la función, utilizar parte de otro elemento

M = Modificar es decir incrementar o reducir en escala, cambiar forma, modificar atributos

P = Poner algo a otro uso

E = Eliminar es decir quitar elementos, simplificar, reducir a la funcionalidad base

R = Revertir es decir ponerlo al revés o boca abajo

4.3.2 Seleccionar ideas

Utilizamos las siguientes herramientas para ayudarlos en la organización, filtro, y selección de todas las ideas generadas durante el proceso de reflexión previo para que podáis centraros en las mejores. Por las "mejores" entendemos aquellas que se pueden seleccionar para desarrollar en el futuro. Las otras pueden ser categorizadas como prometedoras pero que necesitan más reflexión conceptual o que son interesantes pero que no vale la pena perseguir en ese momento. Es importante no descartar ninguna idea que no sea seleccionada en este proceso ya que con el tiempo puede haber cambios que la hacen más factible gracias a nueva tecnología o un cambio en la estrategia de la compañía, disponibilidad de financiación etc....Considerar poner a alguien a cargo de gestionar las ideas.

Esta etapa requiere una actitud muy diferente, así que mucha gente puede pensar que este tipo de trabajo no es creativo, pero de hecho, lo es. Si queremos acabar satisfactoriamente cualquier proceso de innovación, llevar a cabo la generación de ideas no tiene sentido. De hecho, alrededor de un tercio del tiempo debería dedicarse a la generación y dos tercios a la selección y desarrollo.



Mapas mentales

¿Qué hacen?

Un mapa mental es un diagrama que se dibuja para organizar la información de un modo visual y para mostrar las relaciones entre las ideas.

¿Cómo se usa?

Se puede crear uno de la siguiente forma:

1. Pensar en una idea o concepto
2. Escribir o dibujar la idea en una imagen en el centro de un papel blanco
3. Añadir otras palabras, imágenes o cualquier tipo de claves visuales conectadas con la idea central
4. Hacer las ramas con curvas o en línea recta ...lo que más os atraiga
5. Utilizar una palabra clave por línea
6. Utilizad imágenes por todo el mapa.

Conecta tus mayores ideas directamente al concepto central, las otras ideas salen de esas ideas principales

Se pueden hacer mapas conceptuales a mano, cómo notas de borrador de una conversación o reunión, ¡en la parte trasera de un sobre...no tienen que ser perfectas!

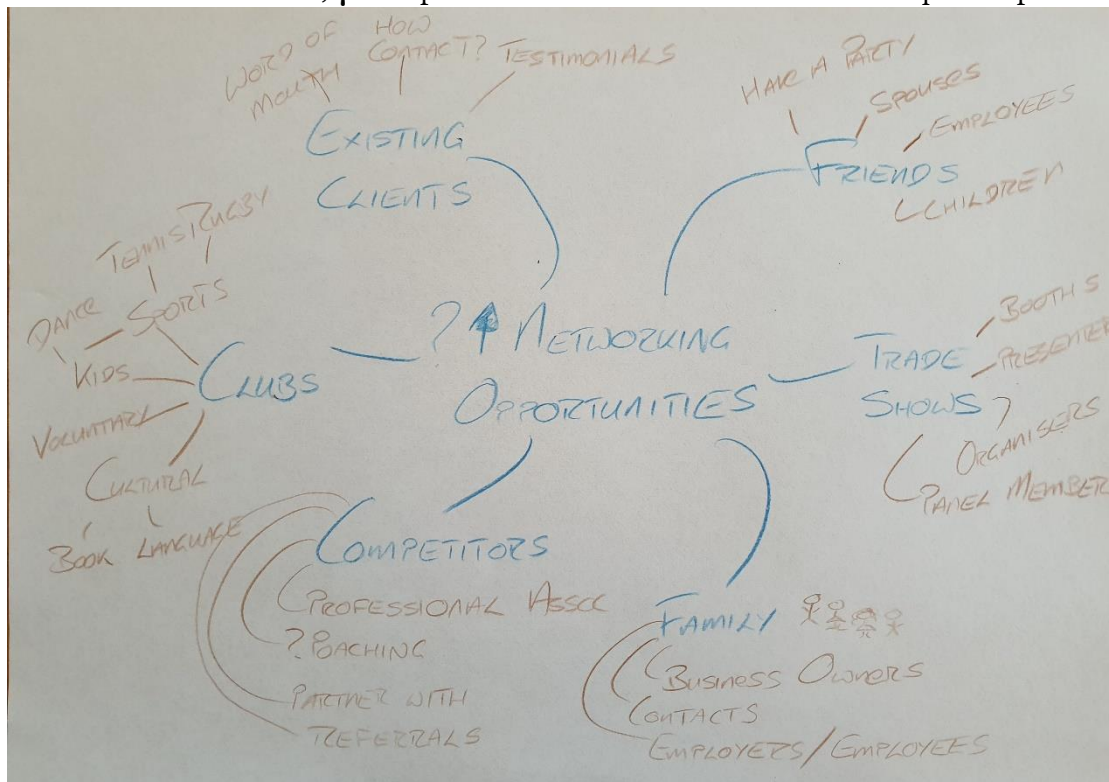


Figura 12: Ejemplo de mapa mental hecho a mano

Si se necesita, se pueden producir fotos de mayor calidad cuando haya más tiempo disponible utilizando un software o a mano.

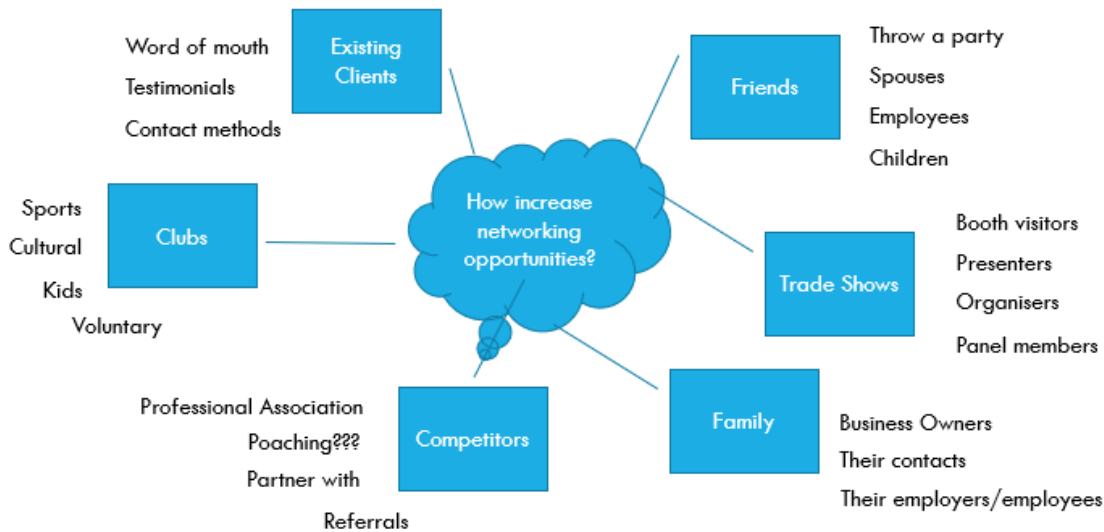


Figura 13: Mapa mental producido por ordenador



Análisis de causa y efecto

También llamado diagrama de espinazo o Ishikawa, es una combinación de lluvia de ideas y un mapa mental.

¿Qué hace?

Se puede utilizar para encontrar la causa real del problema a resolver. Esto significa que habrá muchas más posibilidades de resolver un problema de forma global en vez de sólo una parte.

¿Cómo lo hacemos?

Se puede crear uno como el siguiente:

1. Identificar el problema
2. Resolver los factores más importantes implicados.
3. Identificar posibles causas.
4. Analizar el diagrama.

Un diagrama de espinazo es una buena técnica a utilizar cuando intentamos resolver un problema particularmente complicado

Este es un poco más complicado que los otros, así que se incluye un ejemplo más grande cómo el siguiente:

Escribid el problema exacto que tenéis que dirigir incluyendo quién está implicado, cuál es el problema, y cuándo y dónde ocurre.

Problema: ¡El café de la oficina es terrible! Todo el tiempo.

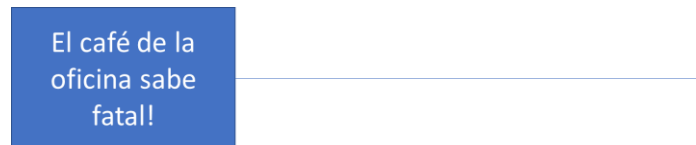


Figura 14: Etapa 1 del análisis Causa y Efecto

Identificad qué puede ser parte del problema por ejemplo sistemas, equipamiento, materiales, gente etc.

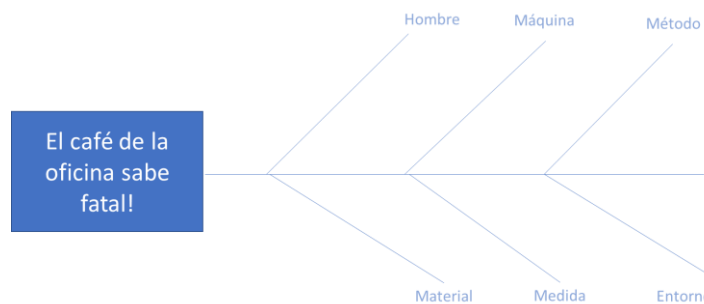


Figure 15: Etapa 2 del análisis Causa y Efecto

Para todo lo que considerasteis en la etapa 2, haced una lluvia de ideas que recoja posibles causas del problema.

Mostrad estas posibles causas como líneas cortas que salen de los «huesos» del diagrama. Dónde haya una causa larga o compleja, lo mejor es dividirla en subcausas. Mostrad estas cómo líneas saliendo de cada línea de causa.

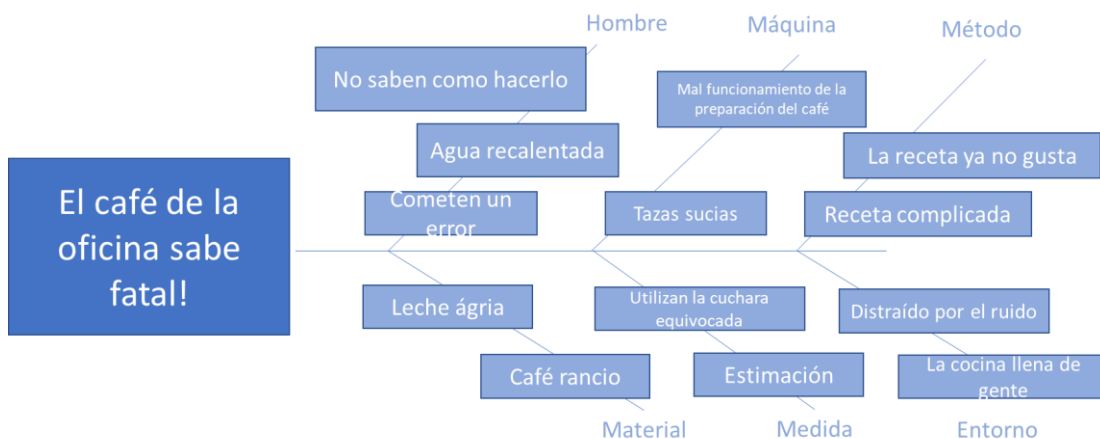


Figura 16: Etapa 3 del análisis Causa y Efecto

Para ésta etapa se debería tener un diagrama mostrando todas las posibles causas del problema que se hayan podido listar.

Dependiendo de la complejidad y la importancia del problema, podemos investigar ahora las causas más posibles con detenimiento. Esto puede implicar llevar a cabo cuestionarios y cosas por el estilo. Esta tarea estará diseñada para poner a prueba cuales de las posibles causas contribuye al problema.



Diagrama de afinidad

¿Cuál es su función?

Son realmente útiles para organizar la información en temas comunes y descubrir las relaciones entre ellos. Puede ayudar cuando se tiene mucha información a procesar. El objetivo del diagrama de afinidad, por encima de todo, es el de estimular el debate sobre un problema o cuestión, abriendo posibilidades de mejora o solución.

¿Cómo lo hacemos?

Para crear un diagrama de afinidad, necesitamos los siguientes pasos:

1. Registrar cada idea en tarjetas o notas.
2. Buscar ideas que parecen estar relacionadas.
3. Clasificar las tarjetas en grupos hasta que todas ellas hayan estado utilizadas

Aquí hemos creado uno utilizando el resultado de un ejemplo de la lluvia de ideas de la sección anterior.

¿Cómo incrementar las oportunidades que nos proporciona la red de contactos?	
Amigos	Ferias comerciales
Hacer una fiesta	Visitantes
Esposas	Presentadores
Empleados	Organizadores
Niños	Miembros del panel

Competidores	Familia
Asociación de profesionales	Propietarios de empresa
¿Caza ilegal?	Sus contactos
Asociarse con	Sus empleados
Referencias	Sus empleados

Cientes existentes	Clubs
El boca a boca	Deportes
Opiniones	Niños
Métodos de contacto	Culturales
	Voluntariado



Preguntas de evaluación de un nuevo producto

¿Cuál es su función?

Nos ayuda a determinar si vale la pena seguir adelante con esta idea.

¿Cómo se usa?

Nos hacemos las siguientes preguntas:

- ¿Es relevante?
- ¿Es práctico?
- ¿Mejorará la producción o la calidad?
- ¿Ayudará al personal a ser más eficiente?
- ¿Mejorará el funcionamiento, el mantenimiento o los procesos de construcción?
- ¿Es más avanzado que herramientas o máquinas que ya existen?
- ¿Es seguro?
- ¿Ayudará a evitar trabajo innecesario?
- ¿Reducirá costes?
- ¿Mejorará los métodos existentes?
- ¿Mejorará las condiciones laborales?

Después de reflexionar la idea de este modo se llegará a una perspectiva más clara sobre si vale la pena perseguirla. Este proceso se puede llevar a cabo de forma individual o en grupo.



NAF – Preguntas de evaluación de la idea

NAF consiste en considerar y comprender la probabilidad de que alguien que haya tomado partido en la puesta en práctica de la idea pueda finalmente llevarla a cabo. No es una **cuestión científica** si no más bien algo relacionado con la intuición cosa que en el contexto de la creatividad es importante.

¿Qué es?

Es una forma simple de evaluar/puntuar ideas incipientes tras una lluvia de ideas y potenciales soluciones a un problema después de que hayan sido exploradas o desarrolladas. Las puntuaciones NAF se usan con un **grupo** para cuando parezca que se haya encontrado una solución satisfactoria, se puedan utilizar para identificar de forma rápida las opiniones de los participantes sobre un resultado particular.

¿Cómo se hace?

1. Formar un grupo
2. Dar una puntuación sobre 10 para cada uno de los tres elementos, Novedad, Interés, Factibilidad
3. Situarlo en una escala del 1 al 10

Novedad – de forma individual, no necesariamente para el resto del mundo.

¿Atractivo – qué te dice tu instinto? ¡Si no obtiene buena puntuación aquí, no os gusta la idea!

¿Factibilidad – cuan práctico es llevarlo a cabo?

Si el resultado llega al 80% significa que si bien la idea no es perfecta se puede ver factible cómo llevarla a cabo y los problemas asociados, el 20% restante tiene que ver con la puesta en marcha (conseguir que otros actores se impliquen, acuerdos, financiación, tiempo, etc.)



Método analogía (razonamiento basado en casos)

Qué es?

Este método se basa en el razonamiento basado en casos por analogía, donde se usa el conocimiento sobre experiencias pasadas para encontrar una solución al problema en cuestión.

Cómo se hace?

1. Evocar casos similares al problema que acontece, y como fueron resueltos
2. Volver a aplicar el proceso al problema en cuestión adaptandolo a la situación particular de ese caso.
3. Revisar el proceso para relacionarlo con las necesidades del problema que acontece.
4. Almacenar una nueva solución para uso futuro en caso que un problema similar surja.



Preguntas de evaluación del producto existente

¿Qué es esto?

Un conjunto de preguntas que nos podemos plantear sobre los productos existentes para evaluar si se puede alterar algo en ellos de una forma innovadora.

¿Cómo se hace?

1. Preguntarse a uno mismo el siguiente grupo de preguntas sobre vuestro producto
2. Generar una lista de preguntas a reflexionar
3. Priorizarlo usando técnicas de trazado consensuadas

Preguntas

¿Cómo podemos sustituir para mejorarlo?

¿Qué pasa si cambiamos esto por aquello y vemos qué pasa?

¿Cómo podemos sustituir el lugar, el tiempo, los materiales o la gente?

¿Qué materiales, características, procesos, gente, productos o componentes podemos combinar?

¿Dónde podemos crear sinergias?

¿Qué parte del producto podríamos cambiar?

¿A cambio de qué?

¿Podemos cambiar las características de una parte?

¿Qué ocurre si deformamos o exageramos una característica o componente?

¿Qué pasará si modificamos el proceso de algún modo?

¿Qué pasaría si eliminamos un componente o una parte de él?

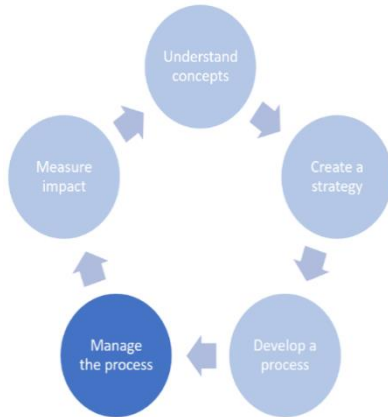
¿De qué otro modo podríamos conseguir una solución sin hacerlo de un modo habitual?

¿Qué pasaría si lo hicieramos al revés?

¿Qué pasaría si se invierte el orden en el que se hace o la forma en como se usa?

¿Cómo conseguiríamos el efecto opuesto?

5 ¿Cómo gestionamos el proceso de creatividad?



Después de desarrollar y poner en práctica el proceso tenemos que gestionarlo

Podemos gestionar el proceso nosotros mismos o seleccionar un miembro del personal, pero sin alguien que controle el proceso no se seguirá un funcionamiento adecuado.

Como en cualquier cambio llevará un cierto tiempo hacerlo cómo actividad corriente por lo que podemos considerar poner en práctica un plan de gestión para ayudar al personal a adaptarse a ello. Es muy importante que mostremos nuestro apoyo constante al proceso.

Muchos de los consejos siguientes se refieren a vosotros y a vuestros equipos, pero son ecuanímente importantes si tenéis una sociedad unipersonal sin empleados.

5.1 Factores claves de éxito

Cuando se gestiona la creatividad, se deben considerar los siguientes cinco aspectos clave de éxito:

Liderazgo
Cultura
Comunicación
Estructur
Motivación

5.1.1. Liderazgo

El liderazgo efectivo es importante para la generación exitosa de ideas y la creatividad. Los líderes pueden influir a un grupo y conseguir sus objetivos mediante:

1. Establecer y comunicar objetivos
2. Construir confianza e inspirar a un equipo de trabajo
3. Definir un objetivo claro y una finalidad estratégica.

5.1.2. Cultura

Las empresas que crean una cultura y clima de generación, transferencia y uso de conocimiento funcionan mejor. La cultura es la colección de valores fundamentales y un sistema de creencias que da significado a las organizaciones y que se crea de un amplio marco de influencias internas y externas, algunas de las cuales son difíciles de gestionar. La cultura de la organización puede ayudar u obstaculizar prácticas creativas.

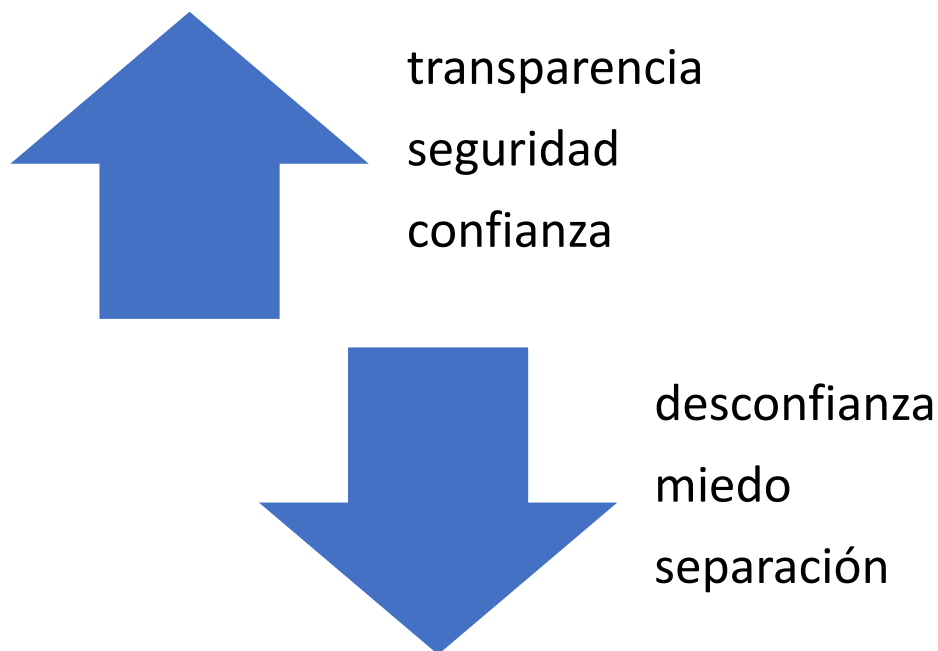


Figura 17: Factores que potencian y desincentivan la creatividad en las organizaciones

Una cultura abierta se asocia con el intercambio de conocimiento. Las empresas que hacen el conocimiento disponible al personal son más susceptibles de idear nuevos productos que las que no.

Podemos:

1. Desarrollar una conexión visible entre **conocimiento compartido** y objetivos prácticos del negocio

2. Integrar **la creación y transferencia de conocimiento** con una iniciativa clave de negocio
3. Alinear estructuras de **recompensa y reconocimiento** para dar apoyo a la transferencia de conocimiento y su reutilización (cómo se mencionó previamente)
4. Intentar crear un **entorno físico abierto** con espacios donde la gente pueda conversar sin molestar a otros compañeros

5.1.3. Estructura

La estructura de la organización es un factor crítico de éxito para el trabajo basado en el conocimiento. Anteriormente, las empresas tenían estructuras orientadas a la funcionalidad que eran efectivas y ayudaban a la administración a tener control. Estas no funcionan actualmente, donde las cosas cambian con tanta rapidez. Para crear y transferir conocimiento, diferentes unidades del negocio o personal con diferentes roles y conjuntos de habilidades tienen que comunicarse. La investigación demuestra que cuando el personal colabora, sus talentos individuales suman a los logros colectivos. Los equipos de trabajo están surgiendo como el componente organizativo dominante de la nueva economía. Son más consistentes con organizaciones más horizontales, más flexibles y más receptivas. Los equipos multidisciplinares y las comunidades de práctica son mecanismos ideales para capitalizar en perspectivas múltiples. Estas crean valor sobre los miembros individuales así como sus organizaciones.

Incluso si el personal no trabaja en la misma cosa todos pueden aprender de las experiencias de los demás y aplicar este nuevo conocimiento a su trabajo. Mezclar personal permite a los empleados de diferentes contextos sociales y laborales a aprender de las experiencias de sus compañeros desde una perspectiva diferente. De ese modo, pueden traer nuevas ideas al proyecto reflexionando fuera de su zona de confort.

La investigación demuestra que cuando el personal colabora, sus talentos individuales suman a los logros colectivos

5.1.4. Motivación

Tal como contemplamos en la sección anterior, el personal puede hacer un trabajo significativamente mejor si se siente inspirado por el interés, el placer, la satisfacción o el componente de reto que presenta el trabajo más que realizar una actividad porque sea parte del trabajo. Como resultado, si queremos fomentar actividades creativas como el intercambio de conocimiento y su reutilización debemos diseñar sistemas de motivación y medición que incorporen estas actividades.

5.1.5. Comunicación

El proceso creativo es un proceso de transformación de la información donde la información se recoge, se procesa y se transfiere. La información apropiada deber estar disponible en el lugar y tiempos apropiados y también en el formato más adecuado. Por ello, la comunicación es vital. La comunicación frecuente incrementa la cantidad de información directamente en la medida que una mayor cantidad de información produce más información. La colaboración facilita la interacción de ideas. La comunicación entre empleados y gente fuera del entorno de la empresa estimula su rendimiento. De este modo a mayor interacción entre miembros del equipo y gente externa mayor rendimiento.

Haced que la información esté disponible en el lugar adecuado, en el momento adecuado, en el formato adecuado

5.2. ¿Cómo lo hacemos?

Si habéis llevado a cabo los ejercicios de autoevaluación y auto-reflexión para ampliar vuestra comprensión entenderéis que el rol del líder es clave para crear las condiciones para que la creatividad e innovación en el lugar de trabajo. A continuación se señalan unos puntos a tener en cuenta

- Hay que empezar por uno mismo
- Hay que incluir a todo el mundo
- Hay que alentar la formación continua
- Hay que tener una actitud abierta para tomar riesgos y cometer errores
- Hay que usar y compartir conocimiento e información
- Hay que conducir evaluaciones justas e informativas
- Hay que premiar el rendimiento creativo
- Hay que ofrecer soporte de gestión al personal
- No hay que preocuparse por su puesta en práctica
- Hay que crear una cultura que anime al personal a compartir información entre sí

5.2.1. Empecemos por nosotros mismos

Pensad en la última vez en que hicisteis un esfuerzo real para generar un cambio real en vuestro comportamiento o negocio. Pensad en la inversión y el esfuerzo que se necesitaron para identificar la primera ola de mejoras y cambiar la forma en como vosotros y vuestro personal trabaja y lidera. ¿Se fijaron esos cambios? ¿Se convirtieron aquellos cambios en vuestro comportamiento diario o en la nueva cultura de trabajo? Si no fue así, puede que sea porque no cambiasteis sustancialmente la forma en como lideráis y trabajáis. Con cada cambio tenéis que considerar primero vuestras actitudes y comportamientos y aseguraos que os estáis dando a vosotros mismos las oportunidades para que el nuevo comportamiento pase a ser parte de vuestra rutina.

5.2.2. Incluir a todo el mundo

Todo vuestro personal tiene la capacidad de ser creativo y contratar a una gran variedad de personal incrementará la diversidad de ideas y soluciones disponibles. Si necesitan ayuda, animadles y enseñadles a ser creativos.

5.2.3. Potenciar el aprendizaje continuo

Se puede alterar la cultura de trabajo utilizando planteamientos y herramientas formales e informales, como la formación y la enseñanza. Una buena forma de empezar es con una sesión de formación introductoria para todo el personal para ayudarles a entender qué es la creatividad y el hecho de que a partir de ese momento se va a empezar a fomentar en el trabajo. También se pueden enseñar técnicas específicas y herramientas para identificar problemas y reflexiones creativas. La investigación y el conocimiento son también factores claves.

5.2.4. Tener una actitud abierta hacia la toma de riesgos y los errores

Tenemos que crear una cultura de trabajo donde el personal se sienta seguro para intentar ser innovador y creativo y que entienda que no habrá consecuencias negativas si toman riesgos y exploran ideas. Podemos considerar crear un ambiente de trabajo lúdico, instalar un área para desconectar y facilitar conversaciones espontáneas, debatir ideas buenas y no tan buenas en reuniones, con la misma positividad hacia ambas.

5.2.5. Utilizar y compartir conocimiento e información

No es suficiente con que el personal tenga ideas, también necesitamos que las comparta, con nosotros y con otras personas. Aseguraos que vuestro personal sabe que potenciáis el pensamiento creativo y recibís sugerencias para mejorar y cambiar la forma en cómo se hacen las cosas. Si creéis que necesitáis más ayuda para cambiar vuestra propia forma de pensar sobre esto podéis asignar esta tarea a un miembro de vuestro personal o conseguir a un consultor externo para que os ayude. También podéis ayudar a vuestro personal basándoos en el conocimiento de las necesidades futuras de vuestra empresa es decir aquello que es estratégicamente importante y que tiene alto valor añadido.

El cuarto capítulo del estándar de Gestión de la Innovación sobre gestión de la propiedad intelectual proporciona apoyo para la gestión del conocimiento.

5.2.6. Llevar a cabo evaluaciones justas e instructivas

No castigéis los errores, intentad aprender de ellos. De otro modo, el personal se quedará con las formas de trabajo que ya saben que funcionan.

5.2.7. Recompensar el rendimiento creativo

Considerad introducir una caja para depositar ideas y un reconocimiento o celebración para aquellas ideas que llevan a la innovación. Dad a vuestro personal responsabilidad por su trabajo y si es posible, dejadles escoger en qué centrarse ya que esto incrementará su motivación.

5.2.8. Ofrecer gestión de apoyo al personal

Hacedles saber que apoyáis esta nueva dirección y que estáis allí para ayudar. Las claves más importantes para el éxito son los factores humanos: pensamiento innovador y líderes carismáticos que dan apoyo a este trabajo. Una cultura que promueve la innovación puede ser promovida por altos cargos a través del apoyo a las ideas, la comunicación, la transparencia, la toma de consciencia del conflicto y la tolerancia ante el fracaso.

5.2.9. No os preocupéis de la puesta en práctica

Los líderes debilitan sin saberlo la creatividad de sus equipos si se centran demasiado pronto en su puesta en práctica. La manera más rápida de acabar con el proceso creativo

es mediante la exigencia a un equipo a producir soluciones tácticas al mismo tiempo que ideas creativas.

5.2.10. Crear una cultura que aliente al personal a compartir información

Si es posible, otorgad al personal más tiempo para realizar las tareas para que puedan tener más tiempo para pensar sobre el proceso o tener conversaciones con otros que puedan generar intuición u otras ideas. Haced que la información esté disponible en el momento adecuado, el lugar adecuado y el formato adecuado.

Hay un montón de ideas sobre cómo conducir a un ambiente de trabajo más propicio a la creatividad en internet. Podéis encontrar algo más en: https://www.huffingtonpost.com/alison-a-quirk/fostering-a-culture-of-cr_b_7615498.html y <https://www.inc.com/quora/how-to-build-a-work-culture-that-encourages-creativity.html>

Nada acaba antes con la creatividad que un líder con aversión al riesgo y con ganas de quedarse solo en un espacio seguro. Para generar creatividad, hay que ser curioso y emular una mentalidad de principiante ante los problemas. Hay que canalizar el aprendizaje interior que descubre cosas a lo largo de la vida y hace preguntas apreciativas, como: "¿Qué haríamos si supiéramos que no podemos fallar?" "¿Qué posibilidades hay si miramos hacia otra parte?" ¡Es el momento de escuchar!

6. Medir el impacto



El paso final de este proceso es medir el impacto que la estrategia de gestión de la creatividad está teniendo. Se tiene que tener este paso en cuenta cuando escribimos la estrategia y determinamos algunas medidas que utilizaremos para calibrar el éxito de las iniciativas tomadas o su carencia. Debemos tener en cuenta que se necesita un tiempo para que los resultados se produzcan. Podemos

testear el progreso en relación a las medidas para asegurarnos que los objetivos están progresando. Aseguraos que las medidas cumplen los siguientes criterios. Preguntaos a vosotros mismos, si son:

Quantificables: Aseguraos que vuestras medidas son objetivas (basadas en datos estadísticos) y no subjetivas (basadas en instintos o intuición)

Comprensibles: Vuestras medidas deberían ser fácilmente comprensibles para todos en el negocio. Considerar vuestras tablas de “Fácil de leer” y gráficos que puedan ser fáciles de comprender.

Factibles: No queremos elegir medidas que no tienen un impacto. Es importante que los empleados sientan que pueden influir la medida a través de trabajo normal o proyectos específicos puestos en marcha.

Repetibles: Necesitamos que el cálculo sea práctico más de una vez. Deberíamos ser capaces de registrar el progreso en la medida a medida que avanza el tiempo, para que podáis analizar las tendencias críticas.

Oportuno: Como mínimo, las medidas estrategias deberían ser revisadas anualmente, y las mensuales cada mes. Cualquier plazo más largo que estos dificultaría asociar la medida con vuestro plan estratégico.

Otra forma de medir el impacto de vuestros esfuerzos es reutilizar el indicador del cuadro de Mando de la creatividad que recomendamos para evaluar la posición inicial y ver que cambios surgen. Esto os ayudará a identificar las carencias entre vuestro rendimiento actual y el deseable y os posibilitará a identificar donde las estrategias exitosas pueden ser más aprovechadas e indicar donde los problemas, o problemas potenciales yacen. Además, nos proveerá de la información necesaria que puede ser utilizada para desarrollar planes de acción para mejorar el rendimiento al mismo tiempo que avanzamos con nuestra organización creativa.

Cuando definamos los objetivos para la calibración nos podemos preguntar a nosotros mismos si la creatividad nos ha llevado a uno de los siguientes escenarios:

- ¿Incremento de venta?
- ¿Mejora de operaciones?
- ¿Un incremento en el reparto de mercado?
- ¿Un incremento en la satisfacción del cliente?
- ¿Un incremento en la satisfacción de los empleados?
- Algún otro objetivo relevante.

6.1. ¿El final...o es realmente eso?

Hemos aprendido los conceptos básicos de creatividad e innovación, y descubierto que el liderazgo, la cultura, la comunicación, la estructura y la motivación ampliamente impactan en la creatividad de la gente. También hemos aprendido que nuestro personal ya es creativo, pero probablemente necesita guía y apoyo para ejercerlo y que cuando los empleados mejoran sus habilidades creativas, amplía el rendimiento innovador de la firma en su conjunto.

Ahora sabemos que hay estrategias prácticas que dan apoyo a nuestro proceso creativo y al de nuestros empleados. Esto os ayudara a idear más oportunidades para innovar y ser comercialmente exitosos. Utilizar herramientas establecidas y técnicas os ayudará a mejorar vuestro planteamiento para resolver los problemas de vuestro equipo y los que debe afrontar vuestra organización. Seréis mas exitosos resolviendo problemas y por ende más exitosos en vuestra actividad. También seréis más eficientes generando ideas. Para mantener y capitalizar esta oportunidad debemos desarrollar nuestro proceso de gestión de la creatividad. En otras palabras, debemos concentrarnos en los sistemas y procesos que permiten la creatividad, y de ese modo también la innovación. Esto son buenas noticias porque el proceso es ampliable y repetible. ¡Mucho más eficiente que esperar la chispa de un genio creativo!