

Capítulo VI

Creatividad e Innovación

6.1. Conceptos de Creatividad e Innovación.

La creatividad junto con la innovación son elementos que han venido interactuando en el entorno empresarial desde hace mucho tiempo, pero que a medida que los mercados se hacen más competitivos, dichos elementos han tomado un papel protagónico, ya que por medio de éstos las organizaciones pueden desarrollar aquellas ventajas competitivas que les permitan mantenerse con éxito.

La creatividad por sí sola, es la capacidad que posee un individuo de crear e idear algo nuevo y original, mientras que la innovación por su lado, es el arte de convertir las ideas en productos, procesos y servicios nuevos y mejorados que el mercado reconozca y valore. La innovación es producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, de manera que aporte soluciones inéditas a los problemas de y permita responder a las necesidades de las personas, de las empresas y la sociedad en general.

La creatividad y la innovación son herramientas diferentes, pero que trabajan en conjunto para dar como resultado la generación de aquellos cambios dentro de la organización que conlleven una mayor satisfacción a sus clientes. Por esta razón, es importante que las empresas procuren una filosofía de gestión creativa e innovadora que les permita desarrollarse tanto vertical como horizontal, logrando una cadena de valor altamente competitiva y diferenciadora.

Las ideas y conocimientos que producen la creatividad, conducen a innovaciones:

1. De la tecnología
2. De la organización interna y la configuración de los recursos
3. Técnicos
Económicos
4. De personal
5. Del mercado

La tecnología ha permitido que la teoría de “Cola Larga” (Long tail), tome parte importante en el proceso de creación de productos, ya que ahora las compañías no ofrecen muchas cantidades del mismo producto si no menores cantidades de más cosas, puesto que los consumidores prefieren productos más específicos que satisfagan sus necesidades; centrándose así en las personas y creando nuevos modelos de negocios para productos con baja demanda. Por ejemplo: Blockbuster y Netflix.

“La innovación es la creación de un producto o servicio nuevo y viable, que sea una empresarial que resuelve un problema real”.

Los tipos de innovación que existen son los siguientes:

- **Mejorar.** Mejorar lo que ya existe.
- **Crear.** Crear algo nuevo

Por ejemplo: Un producto que mejora por medio de la innovación son las consolas de video juegos, Nintendo. Nes 1983 SNes 1990 Nintendo 64 1996 Game Cube 2001 Wii 2006 Wii U 2012 Nintendo Switch 2017 Mejorar.

Un producto innovador creado recientemente es el Google Home, el cual es un asistente personal que controla tu casa. Así nace Design Thinking: implementado este proceso permite que la innovación en negocios sea exitosa. (Rosas Guillermo, 2018)

6.2. Relación entre creatividad e innovación.

Además de desarrollar la creatividad, hay que convertir las ideas en acción. Varias miradas tradicionales sobre creatividad e innovación consideran ambos procesos como dos instancias que ocurrían de forma separada y secuencial. Según aquel enfoque, primero se crea luego se innova.

La creatividad y la innovación están recíprocamente comprometidas. Y las sorpresas son enormes cuando creatividad e innovación funcionan simultáneamente. Cada organización encuentra una manera propia de conjugar ambos procesos, pero algunas demostraron ser efectivas y generar una diferencia.

El lema de Toyota, “buenas ideas, buenos productos”, resume esta combinación. Eiji Toyota, uno de los directores de la automotriz, impulsó el sistema de sugerencias de ideas creativas en un momento nada sencillo para la empresa. Corría 1950 y Japón atravesaba una profunda depresión causada por la Segunda Guerra Mundial. Toyota, un grupo industrial que sólo tenía tres años en la industria automotriz comercial, necesitaba producir pequeñas cantidades de productos diferentes a bajos costos, si quería mantenerse en pie en el golpeado mercado japonés.

Toyota había regresado de una visita a una planta de Ford decidió a mejorar el sistema de producción de la empresa estado unidense. Las ideas de sus propios empleados fueron la clave para que la firma japonesa no solo sobresaliera de la depresión japonesa, sino que también lograra exportar su primer modelo a Estados Unidos, el Toyota Crown. Pero las ideas surgían del trabajo cotidiano en las plantas de oficina de la empresa. Con la premisa del respeto las opiniones, tanto de los empleados como de los diferentes niveles de gerencia, se crearon equipos de trabajo, concentrados en la mejora continua basada en las sugerencias recopiladas para mejorar cada paso, tanto en producción

como en administración y ventas. Dichos grupos actuaban básicamente como solucionadores de problemas. (Yuzo, 1991)

Se instalaron buzones en distintos lugares de la compañía para que cualquier empleado pudiera sugerir una idea. Esa propuesta era analizada por los equipos de mejoramiento continuo, quienes evaluaban su viabilidad. Si la idea no se consideraba viable. Por no aportar mejoras o ya haber sido usada, el grupo de calidad citaba a su autor y le explicaba los motivos por los cuales su sugerencia no se consideraba una mejora, y lo intimaba a pulir la idea presentada u ofrecer algunas nuevas.

En cambio, si la propuesta se consideraba pertinente, el grupo de calidad decidía, junto con el autor, la mejor forma de ponerla en práctica. Una vez implementada, el comité de reconocimiento analizaba el premio que se entregaría a quien había ideado la mejora. Luego, el empleado evaluaba el éxito de la implementación y presentaba su informe. Por último, se divulgaba la mejora instrumentada y el nombre de su autor. Un ejemplo de la mecánica que rige el sistema de preparación de ideas creativas e innovadoras.

De esta dinámica de trabajo surgen mejoras de toda clase, algunas de mucho efecto en el negocio y otras de menor influencia directa, pero siempre constituyen un estímulo para que todos los empleados continúen presentando sus sugerencias. Todas las ideas que se aplican son recompensadas de alguna forma. (Ordoñez Ruben, 2010)

La innovación puede aportar ese “algo diferencial”: se trata de una transformación que persigue conseguir e implantar nuevas reglas de juego competitivo en un sector determinado. (Chan Kim, 1999)

6.3. La cultura corporativa como facilitador de la innovación.

La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirve de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse.

Los atributos de la cultura se muestran en muchas formas, pero a menudo evolucionan

hacia una serie de actividades que siguen un patrón y que se llevan a cabo mediante interacciones sociales. Esos patrones se pueden utilizar para interpretar la cultura.

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios.

Cuando esas ideas y valores conducen al éxito, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder.

Las culturas sirven a dos funciones críticas en las organizaciones:

- 1) Integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y
- 2) Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo.

La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos con eficacia. La cultura es la que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y cuál no y cómo se asignan el poder y la posición. (DAFT Richard, 2015)

¿Qué es una Cultura de Innovación?

La cultura es extremadamente importante para la innovación, porque la innovación requiere una actitud muy especial por parte de los empleados:

Reconocimiento y promoción de lo nuevo y de los cambios y todo esto además del trabajo real en el día a día del negocio.

Aunque todas las personas están entusiasmadas con las nuevas innovaciones, les resulta más difícil cambiar por sí mismas. Esta resistencia al cambio reside en la naturaleza de las personas y es por eso el trabajo cultural es tan importante para el éxito de la innovación

"La Cultura se come a la Estrategia para el desayuno" - nada golpea mejor la relevancia de la Cultura de Innovación que el legendario eslogan de Peter F. Drucker. Si una organización no tiene una Cultura de Innovación positiva, ninguna estrategia para nuevas innovaciones funcionará. La mejor idea fracasará. El éxito de la innovación depende de la cultura.

¿Qué es la cultura corporativa y cuál es el reto?

Para muchas personas, el término "cultura" no es tangible, al igual que la propia cultura. Porque la cultura de una empresa no es visible o lo es solo parcialmente. Abarca todos los valores, actitudes y normas que influyen y dan forma a las acciones de los empleados. La cultura solo se puede cambiar a largo plazo y con mucha continuidad y perseverancia. Y así la cultura se desarrolla por sí misma, aunque no quieras.

Debido a estas circunstancias, es importante que los directivos se dediquen activamente al trabajo cultural y tomen conciencia de ello.

- Qué cultura tiene realmente la empresa (y no solo quiere tenerla),
- El impacto de su propio estilo de gestión, y cómo desarrollar activamente la cultura.

(HENGESBERGER Angela, 2019)

La cultura de innovación en una empresa promueve ideas de manera positiva; los

colaboradores y líneas de supervisión pueden aportar en la implementación de innovaciones para mejorar sus procesos, productos o servicios obteniendo grandes resultados.

6.4. Técnicas de innovación.

Para poder obtener ideas de valor en una empresa es necesario trabajar en la innovación y creatividad de forma planificada y estructurada.

En la actualidad las empresas pueden utilizar diferentes **técnicas de innovación**, para apoyar la solución de problemas de forma creativa.

1. Brainstorming

Se conoce también como tormenta de ideas y es la técnica más extendida. Se trata de una técnica grupal que busca generar el mayor número de ideas posible en un tiempo determinado que suele ser una hora. Los participantes aportan todas las ideas que se les van ocurriendo y de la cantidad finalmente se obtienen ideas de calidad. Normalmente participan entre 6 y 12 personas, preferentemente de diferentes áreas, especialidades y edades.

Es usual utilizarla como técnica introductoria a las sesiones de creatividad.

Existe una variante escrita de esta técnica que se llama **Brainwriting**. Normalmente se aplica con grupos que no se conocen, con grupos que tiene dificultades de expresión o con equipos muy jerarquizados en los que se evita que los participantes filtren las ideas ante la presencia de los directores. Se utilizan varias hojas de papel en las que los participantes van escribiendo sus ideas de forma anónima y van pasándolas al resto.

2. Provocación

Esta técnica fue desarrollada por **Edward de Bono**, experto en creatividad y padre del pensamiento lateral. Esta técnica se basa en estimular ideas creativas para hallar caminos alternativos a un problema.

Se apoya en la formulación de provocaciones, es decir, frases o ideas que a priori no tienen sentido, pero nos sirven de punto de partida para generar ideas originales.

Se puede utilizar de forma individual o como complemento de otras técnicas cuando creamos que estamos bloqueados o que no podemos salir del pensamiento lógico.

Por ejemplo: Piensas en ideas para mejorar la experiencia de usuario en el transporte escolar que conduces. Analiza qué conceptos estás dando por sentado, sin cuestionarlos: el autobús lleva a los niños, funciona con gasolina, sigue un recorrido determinado, tiene asientos ordenados, posee ventanas en sus lados, los padres te contratan para que lleves a sus hijos a la escuela.

Ahora, toma uno de estos conceptos, sólo uno, y **genera la provocación para renovarlo**, para darle un nuevo estímulo al patrón de pensamiento **fomentando la creatividad**. Por ejemplo: los padres te contratan para llevar a los niños. La provocación (indicada con la palabra PO) sería: "PO": yo contrato a los padres para que me dejen llevar a sus niños. De allí, sigue con las ideas, pensando de manera libre y creativa, anotando todo lo que se te va ocurriendo: yo contrato a los niños, yo les pago por subir a mi autobús... entrego a los niños un caramelo cuando se suben a mi autobús. Has llegado a una conclusión aplicable en la vida real, relacionada con tu búsqueda de mejorar la experiencia de usuario de los pequeños.

3. Atributos

Es una técnica creada por **R.P. Crawford** y es muy útil para mejorar productos existentes. La técnica consiste en tres pasos:

- Hacemos un listado de las características o atributos del producto o servicio que se quiere mejorar (por ejemplo, de un ordenador portátil diríamos que tiene una pantalla, un teclado, un cargador, los altavoces integrados, varios puertos ...)
- Analizaríamos cada atributo y la forma de mejorarlo mediante la formulación de varias preguntas por parte del dinamizador.

- Seleccionaríamos las mejores ideas para hacer una evaluación posterior.

4. Scamper

Es una mezcla de varias técnicas y es muy útil para mejorar productos y servicios.

Consiste en una lista de preguntas que capacita a pensar nuevas alternativas:

- **Sustituir:** sustituir cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas, funciones, horarios.
- **Combinar:** combinar temas, conceptos, ideas, emociones, funciones...
- **Adaptar:** adaptar ideas de otros contextos, tiempos, lugares, personas...
- **Modificar:** añadir algo a una idea o un producto, transformarlo
- **Proponer utilizarlo para otros usos:** Extraer las posibilidades ocultas de las cosas, nuevos usos, nuevas opciones.
- **Eliminar:** sustraer conceptos, partes, elementos del problema, usos, tecnología.
- **Reordenar:** o invertir elementos, cambiarlos de lugar, hacer lo contrario, cambiar los roles.

5. Mapas mentales

Esta técnica gráfica fue promovida por **Tony Buzan**, investigador en el campo de la inteligencia y presidente de la Brain Foundation. El mapa mental es una técnica gráfica muy útil para la generación de ideas por asociación y para organizar la información. Para aplicarla escribimos en el centro el problema o reto y de ahí irradian los temas relacionados con el problema dando una estructura nodal. De esos temas parten imágenes o palabras claves que trazamos sobre líneas abiertas. (Proyecta Innovación, 2014)

6.5. Qué es el Design Thinking.

Aunque el término “design” (diseño) sea habitualmente asociado a la calidad y/o apariencia estética de los productos, el diseño como disciplina tiene por objetivo máximo promover bienestar en la vida de las personas.

Sin embargo, fue la manera como el diseñador percibe las cosas e interactúa con ellas, lo que llamó la atención de los gestores, inaugurando nuevas vías de innovación empresarial.

El diseñador ve como un problema todo lo que afecta negativamente o impide la experiencia (emocional, cognitiva, estética) y el bienestar en la vida de las personas (considerando todos los aspectos de la vida, como trabajo, esparcimiento, relaciones, cultura, etc.). Eso conlleva a que su principal tarea sea identificar problemas y buscar soluciones.

Capta los problemas que afectan el bienestar de las personas dentro de su diversidad y entiende la necesidad de recabar información sobre la cultura, los contextos, las experiencias personales y los procesos en la vida de los individuos para poder abarcar una visión más completa y de este modo, identificar mejor las barreras y generar alternativas para superarlas.

Debido a su empeño, es posible identificar las causas y consecuencias de las dificultades y ser más asertivo a la hora de buscar soluciones.

El diseñador sabe que para identificar los problemas reales y solucionarlos de manera más efectiva, es fundamental abordarlos bajo diversos prismas y ángulos. De modo que al priorizar el trabajo colaborativo de equipos multidisciplinarios, se abre el abanico de diversos puntos de vista y se consiguen interpretaciones variadas sobre una misma cuestión, lo que conlleva a soluciones innovadoras.

Como el nombre indica, Design Thinking se refiere a la manera de pensar del diseñador, que utiliza un tipo de raciocinio poco convencional en el mundo empresarial, el

pensamiento deductivo. De manera que se busca formular interrogantes a través de la aprehensión o comprensión de los fenómenos.

Dicho de otro modo, son formuladas preguntas que deben ser contestadas a partir de las informaciones recolectadas durante la observación del universo que rodea el problema. Por eso, al pensar de manera deductiva, la solución no se deriva del problema: más bien, encaja en él.

No se puede solucionar problemas con el mismo tipo de pensamiento que los crearon: deducir y desafiar las normas empresariales es la base del Design Thinking. El diseñador constantemente desafía sus estándares, haciendo y deshaciendo conjeturas al pensar de manera deductiva y así, los transforma en oportunidades para la innovación. Por lo tanto, desligarse del pensamiento lógico cartesiano es la habilidad que sostiene al diseñador que está “fuera de la caja”. (Vianna Mauricio, 2016)

6.6. Human Design Thinking

La metodología del Human Design Thinking, permite llevar a cabo procesos de innovación mediante 5 pasos:

1. **Descubrir.** Esta fase implica identificar y valorar cuáles son las necesidades y los principales problemas. ¿Qué actividades se requiere realizar? ¿Qué se espera obtener?, etc.
2. **Interpretar.** En esta etapa interpretamos los problemas que debemos solucionar. Esto se lo realiza acorde a la información que se obtuvo en la primera fase con la finalidad de definir los objetivos para solucionarlos.
3. **Idear.** Esta fase permite crear un entorno adecuado para la generación de ideas que den solución a los problemas identificados. Mediante diferentes técnicas como el

brainstorming para que el equipo genere ideas que les permita dar solución a los problemas.

4. **Experimentar.** El objetivo de esta etapa es crear pruebas de las ideas propuestas para tangibilizar y poderlas implementar.
5. **Evolucionar o Testear.** En esta fase se requiere de la opinión de los usuarios para evaluar las ideas y posterior a la implementación de la misma. El conocimiento permite al equipo identificar mejoras a las propuestas para su implementación.

Bibliografía

- Chan Kim, W y R, Mauborgne, (1999) “Strategy, Value Innovation, and Knowledge Economy”. En Sloan Management Review, Cambridge.
- Daft Richard, (2015), Teoría y Diseño Organizacional, Editorial Cengage Learning Editores. S.A.
- Hengsberger Angela, (2019), Cultura de Innovación, LEAD Innovation Management.
- Ordoñez Rubén, (2010), Cambio, creatividad e innovación, Buenos Aires, Granica.
- Rosas Guillermo, Ruíz Sara, Martínez Nayeli, Cantú María de la Luz, Enríquez Arnoldo, (2018), Manual de Design Thinking, Educación Superior-Dirección General de Educación Superior Universitaria.
- Vianna Maurício, Vianna Ysmar, K. Adler Isabel, Lucena Brenda, Russo Beatriz, (2016), Design Thinking Innovación en los Negocios, MJ Press, 1ª edición, Rio de Janeiro.
- Yuzo, Yazuda, (1991), 40 years, 20 millions ideas. The Toyota Suggestion System. Productivity Press, Cambridge.

Bibliografía web

- Proyecta Innovación, (2014), 5 Técnicas de creatividad para generar ideas en la empresa, Proyecta Innovacion, <https://www.proyectainnovacion.com/5-tecnicas-de-creatividad-para-generar-ideas-en-la-empresa/>