

15 LECTURAS IMPRESCINDIBLES

JOSÉ OCHOA, PHD

**CREATIVIDAD
E
INNOVACIÓN**



RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transcripción por ninguna forma o medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

ISBN: 978-9942-907-86-8

Derecho Autoral: 047419

© CODEU

© José Ochoa

Primera Edición en español 2015

Segunda edición en digital, corregida y mejorada 2021

Nota: en esta edición digital se han eliminado las páginas en blanco, pero se ha mantenido la numeración original.

Editorial © CODEU - www.codeu.org.ec

Fecha de publicación: diciembre 2015

Imprenta: Gráficas Iberia - ediberia@gmail.com

Quito - Ecuador

Para Carlos Ochoa,
hermano y amigo,
maestro y aprendiz
permanente de creatividad

Índice

Introducción	9
1. Csikszentmihalyi, Creatividad	15
2. Sternberg y O'Hare, Manual de la inteligencia	21
3. Marina y Marina, El aprendizaje de la creatividad	27
4. De Bono, Lateral thinking	33
5. Michalko, Thinkertoys	39
6. Henry, Creatividad práctica	45
7. Florida, La clase creativa	51
8. De Bono, Thinking course	57
9. Peters, La esencia: Talento	63
10. De Bono, Seis sombreros para pensar	69
11. Castro y Fernández, El significado de innovar	75
12. Johansson, El efecto Médici	83
13. Mulholland y Earle, Mesh collaboration	91
14. de Bono, Seis pares de zapatos para la acción	97
15. Kelley y Littman, Las diez caras de la innovación	103
Sobre el autor	111

Introducción

“Si eso pudiera hacerse, ya lo habría hecho alguien”. “No vamos ahora a inventar este negocio”. “Eso no nos lo aprobarían”. “No nos vayamos a meter en un callejón sin salida”. “¿Tú sabes cuánta gente habría que involucrar para eso?” “¡Cuidado con los experimentos! No vayan a explotarnos en las manos”. “Mejor no cambieemos lo que está funcionando”.

Esta es una colección de expresiones comunes que podríamos denominar ‘creaticidas’, que matan la creatividad. Y curiosamente el entorno en que más se escuchan son las reuniones etiquetadas como *brainstorming* o lluvia de ideas, es decir, aquellas en las que se deberían generar nuevas propuestas y donde la creatividad debería respirarse en el ambiente.

Esto ocurre porque en muchas organizaciones, de la creatividad se quiere el resultado, pero no se está dispuesto a pagar el precio del proceso.

Por otro lado, la innovación se ha convertido en nuestro tiempo en un imperativo en todas las organizaciones. Lo nuevo, que otra fue considerado una amenaza (todavía hoy se le percibe así más de lo que parece), es ahora una necesidad para los entornos de emprendimiento en la sociedad y en los mercados, pero también dentro de las empresas (intraprendimiento) y en las organizaciones de toda índole.

Los retos se acumulan a gran velocidad, las posibilidades se suceden e incrementan con un mundo tecnológico de capacidad interminable de hacernos propuestas. Las personas tienen que

convertirse en innovadoras, aún sin haber sido capaces sus organizaciones de adaptar sus estructuras y sus hábitos.

En este contexto, la innovación se ha convertido en una etiqueta no de excelencia, sino de supervivencia. Y para conseguir innovar, hay que crear, aunque la creatividad tiende a reprimirse en nuestros sistemas educativos y nuestros patrones de conducta laboral.

Por todo esto resulta pertinente cuestionarse sobre ambos conceptos, tan íntimamente relacionados: la creatividad y la innovación.

Comenzaremos por definir qué es creatividad de la mano de Mihaly Csikszentmihalyi (p. 15), quien nos ayudará además a entender el entorno, a veces contradictorio, en el que se produce la actividad creadora. Exploraremos qué atmósfera promueve la creatividad y qué significado tiene ese medio en diferentes ámbitos de actividad.

Una mirada desde las ciencias psicológicas nos permitirá saber qué relación hay entre la inteligencia y la creatividad. Robert J. Sternberg y A. W. O'Hare (p. 21) nos plantean en qué consiste dar una solución creativa a los problemas y nos acercan a la cuestión del papel de la creatividad en la educación.

Que la escuela no es el entorno donde se estimula y se fomenta la creatividad está generalmente asumido. José Antonio Marina y Eva Marina (p. 27) han estudiado las características de la creatividad y cuáles son los procesos mediante los cuales es posible promover su aprendizaje. El desarrollo de la inteligencia ejecutiva y la promoción de ciertos hábitos resultan claves de ese aprendizaje.

El egregio maltés Edward De Bono va estar presente en este volumen hasta en cuatro ocasiones. Quizá haya sido una de las personas que más ha trabajado por el desarrollo de la capacidad creativa. En un primer momento le pediremos (p. 33) que nos aclare en qué consiste en pensamiento no convencional, que también podemos llamar divergente o lateral. Se trata de aquél en el que la lógica cede paso a la imaginación y la invención, el que se salta los esquemas prefijados y propone alternativas inusuales.

De Bono ha propuesto técnicas y recursos para estimular la creatividad, algo que también ha trabajado Michael Michalko (p. 39), de cuyo volumen sobre los “juguetes para pensar” (*thinkertoys*) extraemos algunas de las estrategias cognitivas más audaces y eficaces a la hora de forzarnos a ser creativos. Es decir, ser creativos no

por azar o serendipia, no por inspiración, sino deliberadamente.

Ese reto es algo que se plantea Todd Henry, el autor del *podcast* “Accidental Creative”, quien convirtió en libro (p. 45) sus experiencias, reflexiones y entrevistas sobre cómo se puede ser creativo en sesión continua, qué es ser un ‘creativo’, es decir, alguien que como actividad habitual tiene que proponer sus creaciones como soluciones a problemas. Henry nos indica qué capacidades y habilidades tiene que desplegar este tipo de profesional.

A este colectivo se refiere también Richard Florida (p. 51), que lo caracteriza y estudia, observando el impacto que su presencia y protagonismo tiene en una sociedad dada. Florida incluso recurre a un índice global de creatividad, según el cual Suecia y Japón destacan en la repercusión de la ‘clase creativa’ en el desarrollo social de sus países.

Con De Bono (p. 57) volveremos a pensar sobre el pensar. Qué es el pensamiento y cómo tenemos que activarlo para aumentar la creatividad será el tema vertebral de su curso para pensar, del que destacaremos alguna técnica particularmente eficaz.

Otro concepto al que se recurre en nuestra temática es el de ‘talento’. A él nos acerca Tom Peters (p. 63) con una reflexión sobre la relación de la innovación y la creatividad con el éxito. En el proceso creativo tenemos que asumir que no todos los resultados tendrán el mismo nivel, que no vamos a conseguir lo que buscamos a la primera. A la creatividad hay que darle tiempo, hay que ofrecerle oportunidades. En definitiva, hay que estar dispuesto a asumir riesgos y a tener sonoros fracasos. Así es como se llega a marcar la diferencia. Cada trabajo, cada encargo tienen la posibilidad de convertirse en algo excepcional, si somos capaces de encontrar en él ese potencial.

Nuestra forma habitual de pensar nos conduce reiteradamente a la argumentación, a la lógica del razonamiento, al pensamiento crítico. No obstante, Edward De Bono, nos ofrece una paleta más amplia de colores para pensar (p. 69). Nos propone que abramos la perspectiva y seamos capaces de usar seis sombreros distintos para pensar, con sus pros y sus contras, y nos ayuda a entender cuándo y cómo usarlos.

La creatividad es un ingrediente necesario para conseguir la innovación, pero definir ésta no es tan fácil. Elena Castro e Ignacio

Fenández de Lucio (p. 75), miembros del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España, han trabajado muchos años en políticas de innovación en el marco de la Unión Europea. Sus estudios nos ayudan a entender mejor qué es la innovación, qué actitudes son necesarias y cómo se puede articular la actividad empresarial para promover la capacidad innovadora (modelos de innovación).

No todas las innovaciones son iguales. Unas permiten profundizar en un ámbito del saber, otras surgen de la intersección de las disciplinas. A ellas se refiere Frans Johansson (p. 83) con el término “efecto Médici”. En la Florencia de los Médici se produjo una confluencia de saberes que provocó unos niveles de creatividad y novedad que han quedado en la historia como hitos indiscutibles en las ciencias, las artes y las técnicas. Lo que explora Johansson es precisamente ese fenómeno y nos propone reproducirlo hoy en las organizaciones. Para conseguirlo tendremos que ponernos en la intersección, navegando en las aguas turbulentas en las que los ríos del saber se cruzan. Hacer esto supone entender que la innovación no se gestiona con los mismos parámetros que la operación habitual de una organización, sino que tiene sus propias reglas.

Este tipo de propuestas suponen un importante cambio de cultura en las empresas y las instituciones. Las tecnologías de la información nos ofrecen muchas posibilidades, pero hay que definir una estrategia adecuada que les saque partido y las oriente hacia la producción innovadora. Mulholland y Earle (p. 91) ponen el acento en la colaboración como palanca que acciona la creatividad y permite conseguir la innovación.

En el desempeño de nuestras funciones, estamos acostumbrados a que haya una forma específica de afrontar el trabajo, de dar solución a los problemas y cumplir con nuestro cometido. Una última visita a los trabajos de Edward De Bono (p. 97) nos plantea el reto de considerar seis actitudes diferentes para adaptar nuestra forma de tomar decisiones y actuar al contexto en el que tienen lugar. Es lo que él llama los zapatos con los que caminamos la vida. Saber elegir el calzado adecuado y comportarnos en consecuencia nos puede ayudar a ser más eficaces.

Muchos de los trabajos comentados en este libro apelan a la actitud y al esfuerzo personal. No es extraño, dado que la creatividad es por definición una actividad individual. A los equipos no se les

ocurren ideas; es a las personas a las que se les ocurren. Por eso es tan importante fomentar un ambiente en el que el individuo tenga libertad para hacerlo.

¿Qué puede hacer, entonces, el equipo con la creatividad?

El grupo creativo puede clasificar y ordenar las ideas, priorizarlas, combinarlas y transformarlas. El equipo puede apoyarlas, conducir las, realizarlas y difundirlas.

Por ello, en el esfuerzo colectivo de la innovación son necesarios múltiples enfoques, actitudes y roles. Un equipo creativo debe disponer de personas capaces de desempeñar papeles complementarios. Tom Kelley y Jonathan Littman (p. 103) usan su amplia experiencia con la empresa IDEO para retratar diez funciones que se pueden desempeñar en la colaboración innovadora. Unos roles se centran en los procesos de aprendizaje, otros en la organización y cumplimiento de los procesos innovadores y un último grupo, que se apoya en los anteriores, se centra en la acción, en la construcción de las soluciones innovadoras.

La apuesta por la creatividad y el camino de la innovación son en realidad un reto cultural. Son las organizaciones las que tienen que replantearse sus criterios, sus pautas y hábitos consolidados, y cuestionarse si son los adecuados para recorrer la senda innovadora donde hagamos que salten las chispas de la creatividad. Un viaje nada sencillo que creemos que vale la pena emprender.

José Ochoa, PhD PMP
Puerto España (Trinidad y Tobago)
Diciembre 2015

Csikszentmihalyi, M. (1998) *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.

En una cultura con campos de actividad y especialización tan diversos y que poseen un conjunto complejo de leyes simbólicas, alguien *creativo* no es quien transgrede las normas preestablecidas en un sector del conocimiento, sino el que consigue transformar ese sector de memes (unidades de información que forman un conocimiento complejo) en algo útil para sociedad. El resultado es la introducción de nuevos paradigmas o usos que benefician a la sociedad en su conjunto. Para ello necesita entrega, paciencia, pruebas y errores, y el crucial factor suerte.

Hay una creatividad cotidiana (no por ello desdeñable, aunque sí anónima) y una “Creatividad” con mayúsculas, que aporta cambios destacables en cualquiera de las ciencias o artes, aquella que merece el reconocimiento de los expertos en la materia y que a corto o largo plazo mejora sus prácticas.

Estadios de una mente creadora (las fases a veces se alternan y otras son simultáneas):

1. Preparación o inmersión en la premisa.
2. Incubación de la idea.
3. Intuición sobre la solución.
4. Evaluación de la viabilidad.
5. Elaboración del resultado.

Habilidades necesarias

Cuanto más campos se abarcan, menos especialización se tiene en cada uno, menos se conocen las normas clave de cada uno y por tanto más difícil es jugar con dichas normas para ampliarlas o transformarlas de forma novedosa (p.103).

El cociente intelectual medido con test tipo no analiza la curiosidad, el ingenio o la capacidad neta de enfrentarse a un problema con pensamiento divergente (solución no convenida a un problema dado lograda por medio de fluidez y asociación de ideas aparentemente inconexas).

Comportamiento paradójico del creador

Se manifiesta en diez actitudes duales como:

- energía desbordante y necesidad de reposo,
- ingenuidad o cierta inmadurez intelectual hace que no se conforme con lo que sabe y busque más pero siempre con una viveza mental y conocimiento previo,
- gusto por el entretenimiento sumado a la disciplina,
- plena consciencia de la realidad y sus normas, e imaginación para ampliarlas o modificarlas,
- introversión contrapuesta al intercambio de ideas (extraversión),
- humildad ante tu disciplina y sus artífices, y orgullo ante tus logros,
- sensibilidad respecto a tu entorno sumada a resolución y fortaleza de voluntad,
- tradicionalismo y respeto a la norma, pero también iconoclasia y búsqueda de nuevos usos,
- pasión por tu tarea o meta con su dosis de objetividad ante tus métodos o resultados,
- sufrimiento o ansiedad si no se logra lo proyectado o no se obtiene reconocimiento, y placer durante el proceso y al finalizar con éxito (p. 80-99).

Ambiente creativo

Es necesario un entorno sin apuros económicos, de intercambio y convivencia con mentes afines que se estimulan mutuamente y de lugares en los que se disponga de los medios, el interés y los profesionales adecuados para valorar los resultados del trabajo del creador. Si se han dado grandes cambios en la cultura a lo largo de los siglos es porque había lugares, medios y expertos que poten-

ciaban dichos cambios. En la Florencia del siglo XV tan importante era Leonardo como los banqueros ilustrados Medici, que exigían resultados que pusieran la ciudad en la cumbre de la belleza y la erudición (p.64).

Campos de la Creatividad

- la **palabra**: Captar y detener la experiencia evanescente, poder leer mitos que reflejan las mentalidades antiguas conectándonos con el pasado. Crear belleza con orden (poesía). Potenciar la imaginación con cuentos...(p.275)
- la **vida**: Clasificación de los organismos o materias que nos rodean, los procesos fisiológicos. Métodos que han llevado a la comprensión del funcionamiento de enfermedades y su actual cura. Un campo inagotable en descubrimientos. (p.304)
- el **futuro**: Crecimiento energético, económico y social que sea sostenible y no colapse al final su propio sistema. Ámbito de concienciación sobre temas que afectan la vida humana a largo plazo como la guerra o la diferencias de clases (p.233).
- la **construcción de la cultura** (incorporación de memes), (p.360).
- la **potenciación de la creatividad personal**: Procurar evitar el agotamiento de la vida cotidiana, la falta de concentración y disciplina, y saber canalizar la energía creativa.

Guía de reflexión

Individual

Diez dimensiones de la complejidad

El ensayo se basa en unas 90 entrevistas a personas innovadoras (premios Nobel o artistas y científicos reconocidos) analizando mediante un test los factores que influyen en la creatividad de estos sujetos.

¿Puedes identificar si en algún momento de tu vida personal o laboral has percibido alguna de estas características? (p, 78ss):

- Energía - Reposo
- Ingenuidad - Viveza
- Disfrute - Disciplina
- Realidad - Imaginación
- Introversión - Extraversión
- Humildad - Orgullo
- Sensibilidad - Resolución
- Tradicionalismo - Iconoclastia
- Complacencia - Autocrítica
- Sufrimiento - Placer

¿Qué **cualidades** del carácter creativo consideras que tienes? ¿Cuáles te faltarían? De las señaladas arriba, piensa con qué actitudes complementarias y contradictorias te identificas más.

¿Están equilibradas de la medida que te permitan realizarte adecuadamente?

La tendencia hacia un lado de la balanza puede ser contraproducente para el resultado final:

- ¿El exceso de alguna de esas características te ha obstaculizado alguna vez?
- ¿Te habría resultado útil decantarte hacia el opuesto?

Debate

Según Csikszentmihalyi, la creatividad no es algo intrínseco a la persona creativa sino que depende de la sociedad que mide o regula el resultado de esta creatividad y lo aplica o no como válido a las prácticas de la cultura.

Si una idea es novedosa y revolucionaria pero nadie la aprecia, ¿lo es de verdad o no?

Temas complementarios

Cultiva la curiosidad

- Busca algo nuevo que te sorprenda cada día (música, lectura o comida).
- Sorprende a alguien cada día (con una opinión una variación en tu aspecto...).
- Escríbelo para que no quede olvidado.
- Presta atención a lo que te ha sorprendido profundizando en ello.
- No caigas en la inactividad mental.
- Busca algo que te ilusione para el día siguiente (p.395).
- Incrementa la complejidad de una actividad (p.397).
- Protege esa energía lograda con un horario y modificar el entorno para que te inspire (p.402).
- Busca un término medio entre puntos de tu carácter como ser más cooperativo su eres competitivo.
- Intenta aislarte en momentos de concentración (p. 408).

Aplicar la energía creativa

- Localizando un problema en un campo concreto y anticipándose a las consecuencias pensando las diferentes posibilidades para poner en práctica una solución.
- Empleando el pensamiento divergente para generar ideas aunque sean inverosímiles
- Retándote a ti mismo: Es importante buscar dotes para algo que creías no tener (p. 416).

Carácter y creatividad

El carácter puede facilitar o no el impulso creativo pero no es determinante. Entre los entrevistados había personas de todos los matices de personalidad y lo que les unía era la curiosidad, la pasión por un tema, la dedicación y las ganas de descubrir o superar metas. Es falsa la impresión extendida de que el creativo es huraño, depresivo o entregado a diversas adicciones.

Práctico y crítico

La capacidad creativa no solo trata de ofrecer soluciones ingeniosas o diferentes a las usuales, sino que éstas han de ser viables. La capacidad más importante del creativo es la de descartar con rapidez y eficacia las soluciones complicadas o inviables, ser auto-crítico, selectivo y tener la humildad de reconocer cuándo algo no va a buen puerto.

Sternberg, D. y O'Hara (2000) "Intelligence and Creativity", en Sternberg, R y .J. (ed.) *Handbook of Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press: Capítulo 27.

La creatividad consiste en la producción de una idea o producto que sea al mismo tiempo novedoso y útil. En una definición amplia de la inteligencia se puede incluir la habilidad para dar forma al entorno. Para ello es necesaria la imaginación: imaginar cómo debería ser el entorno y cómo se puede conseguir que sea así. Sin embargo, para adaptarse uno al entorno hace falta poca o ninguna creatividad (p. 611).

La creatividad parece que implica varios aspectos de la inteligencia: síntesis, análisis y aspectos prácticos. Sin embargo, los psicólogos no han llegado todavía a un consenso sobre la relación entre la inteligencia y la creatividad. Se trata de un campo idóneo para la investigación (p. 627).

Podemos dar a la pregunta de la relación entre inteligencia y creatividad **cinco respuestas** distintas:

- Se trata de dos conjuntos que se superponen:

Es la visión más convencional. Se superponen en algunos aspectos y otros, no. Si la originalidad es la habilidad para responder a una situación de forma adaptativa e inusual, y la inteligencia es la habilidad para resolver problemas, los niveles más elevados de inteligencia serían manifestación también de originalidad. La diferencia es que en la resolución de problemas el objetivo inmediato es específico y la aproximación lógica y ordenada (p. 617ss).

- La inteligencia es un conjunto que incluye la creatividad:

En la estructura del intelecto de Guilford se distinguen 3 dimensiones:

- ~ **operaciones** (cognición, memoria, producción divergente y convergente, y evaluación)
- ~ **contenido** (figurativo, simbólico, semántico y conductual)
- ~ **productos** (unidades, clases, relaciones, sistemas, transformaciones, implicaciones)

La búsqueda amplia de información y la generación de numerosas respuestas novedosas a los problemas serían los elementos de una producción divergente.

Para Gardner, se trataría de un subconjunto de cualquiera de las inteligencias múltiples o el uso de varias inteligencias para generar ideas nuevas e incluso revolucionarias (p. 612ss).

- La creatividad es un conjunto superior a la inteligencia:

Para la “Teoría de la inversión” de Sternberg y Lubart, las personas creativas invierten en generar ideas impopulares o despreciadas y luego ‘las venden’ dejando que otros las sigan, mientras ellos saltan a la siguiente idea poco popular.

Los seis elementos de la creatividad serían:

- ~ inteligencia,
- ~ conocimiento,
- ~ estilos de pensamiento,
- ~ personalidad,
- ~ motivación y
- ~ entorno.

La inteligencia sería una de las seis fuerzas que confluyen para generar pensamiento y comportamiento creativos.

Hay tres aspectos de la inteligencia que son claves para la creatividad:

- ~ **síntesis**: habilidad para generar ideas novedosas, de alta calidad y apropiadas a las tareas (aspecto variable que es relativo a la persona, la tarea y el entorno), también puede implicar la redefinición de problemas de una forma total-

mente nueva;

- ~ **análisis:** habilidad requerida para juzgar el valor de las ideas y si merece la pena seguir tras ellas. La gente con alta capacidad sintética, pero baja analítica probablemente se tenga que apoyar en otros para esa función de juicio;
- ~ **habilidad práctica:** la capacidad para comunicar y persuadir del valor de las ideas es especialmente delicada en la creatividad, dado que las nuevas ideas tienden a ser rechazadas. Se trata de la capacidad para “vender” las ideas y conseguir apoyos (p. 614ss).

- Son la misma cosa en esencia:

Se trataría de un “fenómeno unitario”. La creatividad no se corresponde con un proceso mental diferente, sino que sería la última expresión de inteligencia. Un trabajo se considera creativo cuando procesos ordinarios llevan a resultados extraordinarios (p. 622).

- Son dos conjuntos disjuntos, que no tienen relación intrínseca entre sí:

De hecho, no todo el mundo tiene la misma libertad para desplegar creatividad, no tiene las mismas oportunidades un profesor de universidad que un empleado de cadena de montaje industrial (p. 622ss).

Guía de reflexión

Individual

- ¿En qué me veo más fuerte: la síntesis o el análisis?
- ¿Qué puedo hacer para cultivar los aspectos de mi inteligencia que están más relacionados con la creatividad?
- ¿He explorado las técnicas de comunicación que me hagan más eficaz a la hora de conseguir la creatividad necesaria para promover mis resultados creativos?
- ¿Qué tipo de entorno puede hacerme más creativo?

Debate

El conocimiento en la teoría de la inversión

Es un arma de doble filo:

- por un lado, para avanzar en un campo determinado más allá de donde se ha llegado es necesario el conocimiento para saber dónde está ese punto;
- por otro lado, el conocimiento puede impedirnos la creatividad, pues nos arraiga y nos fija en un estado de conocimiento determinado. La persona profundiza en su área de experticia y tiende a ver las cosas de una forma determinada y esto le dificulta ver las cosas con otra óptica o imaginarlas de una forma diferente.

El experto puede sacrificar flexibilidad por conocimiento.

¿Cuánto estamos dispuestos a sacrificar de conocimiento en pro de la flexibilidad de óptica necesaria para que despegue la creatividad?

Temas complementarios

La solución creativa de problemas implica

(según Guilford) (p. 612):

- habilidad para reconocer los problemas
- fluidez (número de ideas)
- flexibilidad (capacidad de cambiar de enfoque): que puede ser adaptativa (cuando el problema requiere la flexibilidad) o espontánea (cuando se aplica aun no siendo necesaria)
- originalidad (poder hallar lo inusual).

Las inteligencias múltiples

(según Gardner) (p. 614):

- lingüística
- lógico-matemática
- espacial
- corporal-quinestésica (necesaria para el atletismo o la danza)
- musical
- interpersonal (encontrar un modo efectivo de comprender a los demás y relacionarse)
- intrapersonal (conseguir un alto nivel de autocomprensión)
- naturalista (interpretar patrones complejos en el entorno natural)

La escuela y la creatividad (p. 616):

- La síntesis, el análisis y la habilidad de comunicación están relacionadas de forma no muy estrecha.
- La escuela enfatiza la memoria y la habilidad analítica más que las habilidades creativas. Así, los alumnos inteligentes (en el sentido tradicional del término) se benefician de este entorno educativo, mientras que los creativos no se benefician particularmente de su instrucción.
- A este respecto son muy interesantes las charlas de Sir Ken Robinson, que se pueden encontrar en www.youtube.com:
 - ~ “Las escuelas matan la creatividad” (charla en el TED 2006)
 - ~ “Cambiando paradigmas de la educación” (ilustrado por RSA Animate).

Marina, J.A. y Marina, E. (2013) *El aprendizaje de la creatividad*. Madrid: Ariel.

La creatividad es una capacidad, es el hábito de crear. No es imaginar, sino inventar. El hallazgo o la producción de cosas nuevas. Todo talento (inteligencia triunfante) es capaz de creatividad, capaz de resolver problemas que requieren algoritmos (conjunto finito de reglas o procedimientos) o bien respuestas heurísticas (aplicación de normas universales a un caso particular). Podemos distinguir a las **personalidades inventivas**, la “gente resuelta”, por estas características:

- Actividad frente a pasividad
- Expresividad frente a mutismo
- Invención y no repetición
- Descubrimiento de posibilidades en vez de síndrome de impotencia adquirida
- Apertura frente a clausura
- Independencia crítica en lugar de sumisión intelectual
- Autonomía frente a dependencia.

El objetivo en la escuela sería formar personalidades creadoras, no a través de una asignatura dedicada a ello, sino con el desarrollo de esa capacidad infiltrándose en todos los recorridos curriculares y en todas las actividades educativas (cap. 1).

Memoria y creatividad

Nuestro cerebro posee un sistema generador de ideas, sentimientos, imágenes, que trabaja de forma no consciente. Gracias a la

plasticidad cerebral, ese sistema cambia con la experiencia. La memoria es el efecto que experiencia produce en el cerebro, modificando su funcionamiento. Aprender creatividad es adiestrar nuestro sistema productor de ocurrencias (cap. 4).

La creatividad y el inconsciente

La neurología nos dice que en el inconsciente residen operaciones mentales que realizamos sin ser conscientes de ellas ni saber cómo las ejecutamos. Al inconsciente se la adiestra por medio de los hábitos. Este “inconsciente adiestrado” reside en la memoria y tiene una estructura neuronal, que está siempre trabajando.

Hay una serie de conocimientos implícitos que conserva la memoria y que sólo conocemos en acto cuando pasan a ser explícitos. De hecho, automatizar conocimientos complejos es uno de los grandes recursos de nuestra inteligencia. Los mecanismos inconscientes del hábito influyen en infinidad de decisiones que proceden de impulsos que no conocemos.

Los hábitos son el mecanismo de la inteligencia para ampliar su eficacia. Hay hábitos de rutina y los hay de creatividad. El tenista no puede hacer cálculos matemáticos de parábolas para responder al envío de su contrincante sorprendiéndolo, igual que el pianista no puede dar expresividad a su interpretación si no ha automatizado los esquemas musculares necesarios (cap. 5).

La actividad expresiva (cap. 7.3)

Para promover la creatividad tanto en la casa como en la escuela hay que fomentar esta capacidad de expresión. A veces los niños aprenden, pero no producen; es decir, no usan lo aprendido. Algunos síntomas de ese déficit de productividad mental son la dificultad para escribir, la producción motriz ineficaz, memoria insuficiente, distracción social, poca energía mental, débil control de la producción, desorganización y pobreza de expresión verbal.

Por supuesto, la capacidad para producir trabajo mental no igual en todas las personas. Hay diferencias en la capacidad de atención, concentración en una tarea, realización de actividades complejas, sostenimiento en el tiempo del esfuerzo mental.

Nuestra educación no fomenta la productividad mental. Se centra en la memoria y descuida el momento expresivo. Por ejemplo, la lectura debe servir para producir pensamientos, relacionarse mejor, actuar.

La actividad expresiva se potencia más con motivadores intrínsecos: hacemos algo porque queremos, porque es interesante, satisfactorio o desafiante. Para mantener viva la motivación intrínseca convendría:

1. Identificar lo que al niño se le da bien (sus fortalezas).
2. Asociar el aprendizaje con los intereses y pasiones del niño y con sus experiencias.
3. Fomentar que traigan materiales de casa y usarlos en el aprendizaje.
4. Elogiar no sólo los resultados, sino también el progreso en la realización de la tarea.
5. Ofrecer premios no materiales: sonrisa, protagonismo, más tarea gratificante, más responsabilidad.

Esquema de trabajo en tres pasos (cap. 7.7)

1. Proyecto: se puede ser creador alcanzado una meta antigua por caminos nuevos o proponiéndonos una nueva meta. La gran dificultad para llegar a hablar un idioma nuevo es que se aprende de forma analítica y estática, haciendo difícil su conversión en hábito operativo. La enseñanza por proyectos introduce, en cambio, cada conocimiento en un entorno activo y práctico.
2. Búsqueda y transformación: el primer espacio de búsqueda es nuestra memoria, pero luego hay que ampliar el campo a terrenos limítrofes, parecidos, analogías, metáforas. Hay que transformar la información dada.
3. Evaluación: hay que tener criterios para saber dirigir nuestro comportamiento y juzgar nuestras acciones (eso es educar en valores). Tenemos que ser capaces de mantener el esfuerzo, aplazar el premio y mantener nuestras metas. Todas estas son habilidades de la inteligencia ejecutiva.

Guía de reflexión

Individual

¿Estoy promoviendo un ambiente creativo?

La actitud del profesor es el principal ingrediente para crear una atmósfera creativa, sea cual sea la materia que se trata. El ambiente de comunicación tiene que:

- hacer al niño sentirse acogido
- estimularle a que exprese sus opiniones, emociones y sentimientos
- hacerle notar que los sentimientos son parte del proceso de aprendizaje
- hacerle sentir libre de participar y que todos tienen los mismos derechos
- evitar que se penalice el error y concebirlo como parte del aprendizaje (cap. 7.1).

¿Cómo sé si son creativos?

Una pregunta común que se hacen docentes y padres respecto a los niños es si son o no creativos. Un sencillo cuestionario puede ayudarnos a responder (cap. 7.2):

- **Actividad:** ¿Tiene proactividad? ¿Hace propuestas? ¿Mantiene el esfuerzo?
- **Expresividad:** ¿Cuestiona su aprendizaje? ¿Aprovecha los conocimientos que tiene? ¿Piensa y se expresa con fluidez? ¿Pregunta para ampliar su conocimiento?

- **Innovación:** ¿Hace trabajos con su propio estilo? ¿Plantea caminos distintos para resolver un problema? ¿Se siente cómodo en la rutina?
- **Descubrimiento de posibilidades:** ¿Es optimista? ¿Le angustia la novedad? ¿Se aburre si está solo? ¿Se siente capaz de afrontar problemas?
- **Apertura:** ¿Es curioso? ¿Es flexible en sus ideas? ¿Se pone en el lugar de los demás?
- **Pensamiento crítico:** ¿Quiere llevar siempre la razón sin escuchar otros argumentos? ¿Es testarudo? ¿Sabe expresar las razones de lo que hace y piensa?
- **Autonomía:** ¿Es responsable con sus tareas? ¿Sabe negarse a las presiones del grupo?

Debate

El surgimiento de una vocación

El niño percibe una actividad como valiosa (estímulo exterior, causalidad, asociación con otras experiencias agradables). Si le gusta realizarla, se dedicará a ella y se entrenará casi inconscientemente. Una mejora en su realización proporcionará más motivación y acabará por visualizar su vida relacionada con esa actividad, a través de la cual interpreta casi todo.

Nuestros sentimientos conscientes dependen de esquemas afectivos que interpretan las situaciones en un sentido determinado. El reconocimiento, la evaluación y la puesta a prueba son procesos conscientes que pueden modificar significativamente sus estructuras subyacentes, que son responsables de nuestras experiencias subjetivas (cap. 5.7).

¿Cómo estimular la pasión por aprender?

El profesor tiene un rol clave en el reto de hacer apasionante el hecho de aprender y crear.

- Incentive la curiosidad de los alumnos
- Acepte las preguntas que le hagan por raras que parezcan
- Muestre sus propias ganas de saber
- Abra posibilidades, use ejemplos, experiencias, varíe el tipo

de contenido, use tecnología

- Deje que tomen la iniciativa, que propongan el inicio del proceso de aprendizaje
- Exprese continuamente lo apasionante de conocer algo nuevo, otros países, ensayos y experimentos
- Abra el aula a expertos que aporten otro conocimiento, otro punto de vista, otras posibilidades (cap. 7.4).

Temas complementarios

Hábitos operativos

Podemos hacer variadas transformaciones con la información: asociación, comparación, combinación, transposición de elementos de un modelo a otro, ampliación, restricción, inversión, inferencia (sacar de una información algo que estaba implícito) o exaptación (aprovechar algo para un completamente distinto). Los artistas se entrenan en todo esto (cap. 5.10).

Hábitos ejecutivos

La inteligencia ejecutiva conoce los productos conscientes de la inteligencia generadora, los compara con sus criterios de evaluación y puede cambiar la fuente de ocurrencias, si no le parece que esté siendo fluida, eficiente u original (cap. 6.1).

¿Por qué tenemos que ser creativos?

La imaginación (capacidad de producir imágenes mentales, escenarios, representaciones separadas del contexto en que surgieron) es el factor clave de la evolución psíquica de la humanidad.

Para ser felices necesitamos unificar tres necesidades: placer, vinculación afectiva y deseo de progreso (sentirnos capaces, aumentar nuestras posibilidades vitales).

La libertad no es un estado, sino la realización de un proyecto de liberación. Sin libertad no hay creación, porque ésta es la producción de soluciones no predeterminadas (cap. 8).

Todos tenemos una misión creadora: afianzar nuestra libertad y nuestra dignidad. De ello depende la suerte de la humanidad.

**De Bono, E. (1997) *Lateral Thinking. A Textbook of Creativity.*
Nueva York: Penguin.**

El pensamiento lateral es el proceso de usar información para producir creatividad y reestructurar intuiciones, y se trata de una habilidad que se puede aprender, practicar y usar, a diferencia de la creatividad, la intuición y el humor (todos ellos necesarios pero difíciles de provocar de forma deliberada).

La cultura se preocupa por establecer ideas, la educación por transmitir estas ideas establecidas, y lo hace asumiendo que recolectando cada vez más información esta se ordenará por sí sola para convertirse en ideas útiles. No obstante, cuando el pensamiento se enfrenta a nueva información tiene que luchar contra los viejos patrones.

El pensamiento vertical se ocupa de probar y desarrollar patrones conceptuales, el pensamiento lateral los reestructura y provoca la aparición de otros nuevos. Para hacer el mejor uso posible de la información necesitamos ambos pensamientos, porque son complementarios (p. 9-13).

Solución de problemas (p. 243-246):

Resolver problemas es mirar hacia delante, porque hay un punto final que queremos alcanzar, aunque ese algo puede tomar distinta forma:

- Resolver alguna dificultad (los atascos de tráfico)
- Proponer algo nuevo (diseñar una máquina recolectora de manzanas)

- Acabar con algo insatisfactorio (accidentes de carretera, el hambre)

Hay varias formas de ejercitarse en la resolución de problemas con pensamiento lateral. Los problemas pueden tener un final abierto o cerrado.

- Para los **de final abierto** solo se puede ofrecer sugerencias sobre cómo podría resolverse el problema pero no se pueden probar y hay que juzgarlas con el criterio de alguien. No obstante, el énfasis hay que ponerlo en la sugerencia no en el juicio sobre ella. Es más interesante elaborarla que rechazarla (salvo cuando la propuesta divaga tan lejos que ya no tiene relación con la solución del problema).
- Para los **de final cerrado** hay una respuesta definitiva, que puede funcionar o no. Puede haber una única solución o, más comúnmente, alternativas. Unas funcionarán mejor que otras, pero lo importante es que una propuesta funcione (es mejor buscar varias soluciones que ir en busca de la mejor). Para ejercitarse es preferible evitar los problemas matemáticos o los enigmas verbales y proponer cosas que tienen que ver con algo físico:

~ Cómo pasar con una escalera larga por una habitación pequeña

~ Cómo vaciar un vaso de agua sin levantarlo de la mesa

~ Cómo llevar un litro de agua en un periódico

En la formulación de estos problemas hay que ser muy claro en las condiciones de partida, porque una vez propuestas soluciones no se les debe poner otras condiciones (“Perdón. No dije que no se podía hacer tal cosa con el periódico”), porque se iría en contra del propósito del ejercicio.

Estos temas pueden parecer triviales, pero no lo son, porque luego podemos aplicar los procesos usados para resolverlos a otros problemas. Lo que intentamos es generar un repertorio de procesos de resolución de los problemas.

- Un **tercer tipo** de problema que se puede plantear es aquel que ya ha sido resuelto, pero sin decir todavía cómo a los participantes en la resolución. Debe ser algo con lo que ellos no estén familiarizados. Por ejemplo, se puede plantear cómo fabricar tubos de plástico (el facilitador puede conocer sobre

moldes, dar forma en vacío o extrusión, pero se reserva la información). Si se pide que cada uno escriba su propuesta, se evita que alguien plantee muy pronto la solución que inhibe a los demás de hacer propuestas. Se puede proponer que se busque información en revistas, internet, visitar exposiciones o simplemente se use la imaginación.

Estimulación aleatoria (p. 169-179):

Algunas formas de entrenamiento en la creatividad consisten en trabajar desde dentro de la idea, otras implican hacerlo desde fuera, proporcionando estimulación externa con aleatoriedad. El pensamiento vertical se preocupa de la relevancia de la información, mientras que aquí cuanto más irrelevante, más útil puede ser. Algunas técnicas son:

- Visita a unos grandes almacenes, dejando que las cosas te sorprendan y buscándoles relaciones nuevas o con un tema definido.
- Palabras aleatorias que hay que poner en relación durante 3 a 5 minutos. Luego cambiamos de palabra.
- Lectura aleatoria de una noticia en un periódico o un párrafo de un libro escogido al azar.

La clave de estos ejercicios está en la confianza en que tarde o temprano surgirá algo interesante, sin acentuar urgencia o esfuerzo. La mente no puede evitar hacer conexiones entre cosas por muy lejanas que parezcan.

Guía de reflexión

Individual

¿Para qué uso (o no uso nunca) el pensamiento lateral?

Aunque usemos conjuntamente el pensamiento vertical y el lateral, hay contextos en los que puede ser interesante usar deliberadamente el lateral (p. 52-55):

- **Generación de nuevas ideas:** A veces no generamos nuevas ideas porque creemos que las ideas no se pueden generar intencionadamente. Sí se puede, pero es difícil, porque el pensamiento vertical no ayuda. Nuevas ideas no son solo invenciones, también lo son nuevas formas mirar las cosas, de hacer las cosas, organizarlas o presentarlas.
- **Resolución de problemas:** Un problema es la diferencia entre lo que uno tiene y lo que uno quiere. Si el problema se resuelve con más información o con mejores técnicas para analizarla, entonces el pensamiento vertical sirve. Necesitaremos pensamiento lateral si lo que necesitamos es reordenar la información disponible, no nueva, o si ni siquiera sabemos que el problema existe, no somos conscientes de que las cosas se pueden mejorar, y ese es el problema.
- **Elección perceptiva:** en las técnicas de procesamiento de información, la lógica y las matemáticas están en el segundo estadio. En el primero, la elección perceptiva selecciona el paquete informativo que luego se tratará. Es la forma natural en la que la mente crea patrones. El pensamiento lateral se puede usar para procesar esos paquetes por sí mismos, sin aplicar aún lógica ni matemática.
- **Reevaluación periódica:** revisión de cosas se dan por hechas,

cuestionando todas las suposiciones, o bien, evaluación de cosas que no se han revisado en mucho tiempo, intentando mirarlas con otros ojos aunque parezca que no haga falta.

- **Prevención de polarizaciones:** como actitud, el pensamiento lateral ayuda a prevenir la aparición de problemas creados por las polarizaciones que la mente impone a lo que estudia. Es una forma de hacer frente a la arrogancia y la rigidez.

Debate

Limitaciones de la mente en el manejo de la información (p. 25-36)

- La codificación de la información: Números de serie, códigos, referencias son formas de empaquetar información con un patrón. El problema es cuando no puedes acceder más que a una parte del código.
- La mente como sistema creador de patrones: La mente puede reconocer patrones y agregarlos, pero también crearlos. Un mecanismo de selección los ordena por su utilidad.
- Sistema de auto-organización: La mente proporciona la oportunidad de que la información se auto-organice, se trata de una capa de memoria que es como un paisaje por el que discurren ríos de información.
- Capacidad de atención limitada: Sólo una parte de la memoria se activa cada vez, y lo hace la que tiene el patrón más familiar. Este es un sistema de automaximización de la memoria para seleccionar, rechazar, combinar y separar.
- La secuencia de llegada de la información condiciona la forma en la que es ordenada y por tanto siempre está por debajo de la mejor posible, porque puede no tener que ver con esa secuencia de llegada.

Temas complementarios

Conflicto o intuición

Para cambiar ideas el pensamiento vertical usa el conflicto de dos formas:

1. Confrontación de ideas en la que una idea predomina hasta que elimina a la otra, pero no la cambia.
2. Conflicto entre nueva información y una vieja idea, a través del cual la vieja cambiará.

El conflicto funciona bien cuando puedes contrastar la información con un criterio objetivo; pero, si no, hay que intentar cambiar las ideas desde dentro, usando la intuición que nos permita reorganizar la información disponible (p. 9-10).

El pensamiento lateral como actitud

Se trata de una forma de mirar las cosas como algo útil, pero no único o absoluto. Uno puede reconocer la utilidad de un patrón, pero sin verlo como inevitable, sino solo como una forma de poner las cosas juntas. Esta actitud reta a la asunción de que un patrón conveniente en un momento dado es el único patrón posible.

La actitud del pensamiento lateral es la negativa a aceptar patrones rígidos y luego un intento de disponer las cosas de modo distinto. Es una actitud que siempre intenta generar alternativas, reestructurar patrones. No se trata de declarar el patrón actual como erróneo o inadecuado. El pensamiento lateral no es una emisión de juicio (p. 49).

Michalko, M. (2001) *Thinkertoys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Un *thinkertoy* es una técnica para tener ideas que solucionen problemas, dudas, planteamientos. Son sugerencias de la experiencia creativa y para dar resultados tienen que ser puestas en práctica con asiduidad. De esa forma se podrá:

- Generar ideas y crear nuevas oportunidades de negocio
- Modificar ideas hasta encontrar las más innovadoras y potentes
- Crear o mejorar productos, servicios y procesos
- Desarrollar soluciones para nuevos problemas de negocio (o verlos como oportunidades)
- Volverse más productivo, hacerse necesario en un equipo que necesita propuestas. (p.14-15)

De todo este jugoso libro nos vamos a centrar en la técnica SCAMPER (llamada así por Bob Eberle) porque integra una serie de maneras de transformar cualquier objeto, servicio o proceso en algo nuevo (cap.9, p. 89-113).

Para usarlo primero hay que aislar el problema o el asunto sobre el que se quiere pensar, y formularlo adecuadamente (p. ej.: “¿Cómo puedo mejorar mis técnicas de venta?”). Luego hay que ir haciéndose preguntas SCAMPER para generar ideas alternativas que solucionen el problema, que recoloquen el asunto, que permi-

tan empezar desde otro enfoque, que rompan con todo lo anterior, que generen muchas opciones para volver a la idea original de forma menos obvia. Veamos algunos ejemplos:

S - Sustituir: En 1937 el propietario de un supermercado Sylvan Goldman buscaba una forma para que sus clientes compraran más de lo que cabía en la cesta de la compra. Mientras otros hacían bolsas más grandes, él hizo varios prototipos de cesta con ruedas, hasta dar con los carritos de la compra de los que hoy hay en EEUU más que coches.

C - Combinar: por ejemplo ingredientes. Una empresa japonesa de fabricación de medias está incrustando millones de microcápsulas de vitamina C y extracto de algas rico en minerales en cada par de medias. Se supone que las cápsulas explotan cuando se llevan las medias y los nutrientes con absorbidos por la piel.

A - Adaptar: Cambiar el contexto, como hicieron en 1956 unos hermanos que vendían bombas de agua para las granjas y que para ayudar a su primo que tenía artritis inventaron una piscina especial de hidromasaje. En 1968, uno de ellos Roy Jacuzzi cambió el contexto al mercado de baño de lujo.

M - Modificar o ampliar: Ray Kroc, el empresario que lanzó McDonnald's, tuvo que afrontar la petición de propietarios de su franquicia de ampliar el menú básico (uno de los conceptos clave del negocio). Exageró la hamburguesa y creó la "Big Mac" y por medio del concurso de 10 millones de dólares "Construya una Big Mac" detectó los ingredientes y elementos de menú más apreciados por los clientes. También se puede añadir algo: Vic Mills hizo pasar jabón por una máquina de helado para añadirle aire, lo que aumentó su capacidad espumosa y permitió que la pastilla flotara en el agua. Había inventado para Proctor & Gamble el jabón Ivory.

P - Proponer otros usos: Un fabricante de papel higiénico descubrió que tenía una remesa de papel que era demasiado grueso y pesado para papel higiénico. Para darle salida inventó las toallas de papel.

E - Eliminar o reducir al mínimo: Los inventores del transistor en 1947 abrieron la puerta a que se hicieran radios de bolsillo y todo tipo de aparatos pequeños. La estrategia de Apple desde que

apareció su iPod fue reducir su tamaño al mínimo, y ese ha sido el éxito de los últimos modelos de iPod Shuffle. También se puede dividir en partes, como hizo el fabricante de porcelana Lenox, que usó el concepto de lista de bodas para vender sus caros juegos completos de porcelana china, repartiendo el gasto entre múltiples compradores del regalo de una misma destinataria que sólo elegía el motivo decorativo.

R - Reordenar o invertir el orden: John Hartford fue el primer vendedor al por menor de alimentación que uniformizó el trazado de sus tiendas y la disposición de sus productos, hasta afirmar que podía encontrar cualquiera de ellos moviéndose con los ojos cerrados por la tienda. Tires Nationwide ha invertido los papeles con sus clientes. En lugar que de acudan a sus talleres, ellos van donde se encuentran los clientes con un camión lleno de neumáticos y con máquinas de cambio y equilibrado. Los clientes pagan por el producto pero no su entrega.

Guía de reflexión

Individual

De todas las cosas que hago

- ¿Qué reglas, ingredientes, materiales puedo cambiar? ¿Qué puedo añadir a un proceso, que otro lugar o fuerza pueden desempeñar un papel? ¿Quién más puede estar involucrado?
- ¿Puedo pensar en términos de mezcla, aleación, conjunto? ¿Puedo fusionar artículos, productos o servicios? ¿Puedo hacer combinaciones más atractivas?
- ¿Qué podría copiar, a quién puedo emular? ¿Qué proceso podría adaptar o qué idea podría incorporar?
- ¿Qué puedo enfatizar, añadir? ¿Puedo dar más peso a algo, concederle más tiempo? ¿Qué puedo duplicar y aumentar de tamaño?
- ¿Puedo cambiar el significado, el color, el movimiento, la forma o cualquier otra propiedad a lo que manejo? ¿Qué puedo

alterar, modificar, dar un giro para verlo de otra forma?

- ¿Para qué otra cosa podría utilizarse lo que hago o manejo?
¿Qué otras extensiones, mercados, aplicaciones podría aportar?
- ¿Qué es lo opuesto, cómo puedo darle la vuelta? ¿Cómo puedo invertir los papeles, hacer lo inesperado?

Debate

- A veces las ideas son sólo nueva información injertada en un atributo y empalmada a otro pensamiento. Dos psicoterapeutas de Manhattan completaron los atributos comunes de sus pacientes (tímidos, ocupados, hogareños...) Estos atributos dieron lugar a una nueva idea de asesoramiento por correo y lanzaron una empresa diseñada para proporcionar terapia por correo a gente tímida, ocupada y hogareña. Una persona con ideas de primera clase puede cortar y desmenuzar los problemas en atributos sencillos y separados, para luego combinarlos en estructuras nueva y más complejas (p. 75).
- ¿Qué otros ejemplos como estos conoces y puedes compartir en el foro?

Temas complementarios

Otra técnica propuesta por el autor es un procedimiento para prepararse para el futuro (p. 175-178). Veamos los seis pasos del proceso con un ejemplo:

- Identificar el problema de negocio: ¿Qué tendencias competitivas puedo ver en tecnología y fijación de precios?
- Manifestar una decisión particular que ha de tomarse: Fijar el precio.
- Identificar fuerzas que tienen un impacto en la decisión: los beneficios, el rendimiento de las inversiones, la liquidez, la estructura de capitalización, la fijación de precios de la competencia...
- Construir cuatro o cinco escenarios partiendo de esas fuerzas:
Escenario 1: No cambia nada. Escenario 2: la competencia re-

duce los precios. Escenario 3: los clientes aplazan la decisión de compra...

- Desarrollar los escenarios convirtiéndolos en historias: Hacer una narración de cada escenario que nos permita entrar en los detalles y así llegar al paso 6.
- Buscar oportunidades de negocio en cada escenario.

Henry, T. (2012) *Creatividad práctica. Generar espacios para tener ideas en menos tiempo*. Barcelona: Random House Mondadori.

Cualquiera puede aumentar su capacidad de producir buenas ideas si tiene la voluntad de mejorar la forma de gestionar el proceso creativo. Y hay que tener en cuenta que lo que importa no es lo que uno sabe, sino lo que hace, que uno mismo controla su crecimiento, que hace falta tiempo y los resultados a corto plazo pueden variar, y que la energía creativa va más allá de la vida laboral (p. 15s).

Para ser productivos de forma regular desarrollando nuestro potencial creativo, al margen de las presiones y expectativas que recibimos cada día, necesitamos nuestro propio ritmo: el ritmo creativo, que proporciona estabilidad y claridad para resolver los problemas que se nos plantean, y que está determinado por (p. 31):

1. La capacidad de centrarse, concentrarse e identificar lo que es importante

Nuestra mente es excelente solucionando problemas y formando patrones, pero esto tan necesario puede hacernos aceptar premisas falsas: si hacemos las cosas de una forma es la única en la que podemos confiar; si un sistema ha funcionado, siempre nos fun-

cionará; o que si no ha funcionado en una circunstancia, no funcionará en ninguna otra. Hagamos una lista de nuestras premisas y veamos cuáles nos pueden impedir llevar un buen ritmo creativo. Evitemos la dispersión, identifiquemos claramente el problema que estamos afrontando y tengamos claros cuáles son nuestros tres grandes asuntos en el horizonte (p. 79-101).

2. Conseguir ser brillantes juntos por medio del cuidado de las relaciones personales

El trabajo creativo aísla, porque en buena medida lo hacemos solos, por eso es importante invertir en relaciones beneficiosas y prósperas. Se puede uno incorporar o empezar un círculo de emprendedores, artistas o profesionales con los que compartir experiencias o puntos de vista. Los otros pueden tener una perspectiva interesante o una solución que no se nos ocurriría solos. Se puede organizar un “cara a cara” con alguien que nos desafíe, que nos ponga en cuestión, que sea distinto y que nos vaya a decir la verdad que no esperábamos oír. Si seleccionamos bien a esas personas podemos formar nuestro “equipo básico” (p. 103-123).

3. Manejar nuestro aliado invisible: la energía

El trabajo creativo nos obliga a llevar los proyectos al día. Las ideas de mañana son el resultado de las intenciones de hoy. Si solo trabajamos en el ahora, enseguida veremos que nos cuesta dar calidad y que nos falta empuje para solucionar las cosas. Tenemos que planificar nuestra energía completa (la profesional y la personal). Es una falacia separar vida laboral y doméstica, porque están interconectadas. Nos han enseñado a pensar en la productividad como que lo importante es la eficacia, pero acumular actividades y proyectos no relacionados durante una semana nos succiona la energía y dispersa nuestra concentración. Hay que podar todas las actividades que aunque sean interesantes nos desvían de dar frutos (como hace un viticultor con sus vides), (p. 123-143).

4. Disponer de buena nutrición creativa: generar y recibir estímulos

Estamos rodeados de tantos estímulos que pueden acabar resul-

tando indigestos. El problema es que los necesitamos para nuestro proceso creativo. Hay que concentrarse en los de alta calidad: los que son un reto, los relevantes para lo que estamos intentando resolver, los que ofrecen variedad, diversidad (temas distintos, cambio de medios, debates). Dar un paseo por el parque, visitar un museo, dedicarnos a los demás, acudir a un evento incómodo son formas de ayudarnos a generar e intercambiar estímulos (p. 145-168).

5. Usar bien la moneda de cambio de la productividad, las horas

Dando por supuesto que el tiempo es un recurso finito y que debemos maximizar cada instante de nuestra capacidad productiva, tendremos que admitir que no todos los minutos son iguales. Las ideas innovadoras pueden surgir en un instante, pero eso no ocurre si estructuramos el tiempo según la eficiencia en lugar de la efectividad. Deberíamos reservarnos una parcela de tiempo en la que es poco probable que nos interrumpan. Luego formulamos un reto y orientamos el proceso creativo (tener ideas) hacia cuatro tipos de preguntas: futuras (¿cómo debería ser el resultado final?), pasadas (¿qué experiencia nos frena?), conceptuales (¿conozco algún caso práctico?) y concretas (¿puedo cambiar la perspectiva? (p. 169-188).

Guía de reflexión

Individual

- En tu trabajo o en tu vida, ¿existen sistemas innecesariamente complejos? ¿Hay forma de simplificarlos? (p.59).
- Piensa en un problema que estás intentando resolver o en un reto creativo. ¿Puedes responder a las siguientes preguntas?: ¿por qué? ¿quién? ¿qué? ¿cuándo? y ¿dónde? Quizá estás comenzando a trabajar directamente pensando en el ¿cómo? (p. 61).
- ¿Cuáles son las prioridades de tu trabajo o en la empresa? ¿Puedes explicar por qué estas prioridades son las más importantes? ¿Hay algún desajuste entre el “por qué” y el “cómo”?
- ¿Crees que a menudo pones tus trabajos anteriores en un pedestal, limitando así la capacidad de comprometerte creativamente tu siguiente reto? (p. 71).
- ¿Te contienen creativamente porque piensas que quizá no seas capaz de mantener el ritmo del éxito? (p. 69).

Debate

Innovación

- Consiste en el esfuerzo colectivo para conseguir lo “siguiente”, y siempre se fundamenta en lo que otros han hecho antes. (p. 112).
- Las bandas que sólo hacen versiones no cambian el mundo (p. 205ss).
- ¿Cómo manejamos estos dos conceptos al mismo tiempo?

Temas complementarios

Controlar el “ping”

El “ping” es ese impulso (casi compulsivo) que me lleva a revisar el correo-e o mis cuentas en las redes sociales.

El “ping” me dice que ahí fuera, en alguna parte siempre hay algo más importante que lo que tengo delante. Si en una reunión me empiezo a aburrir aunque sea solo un poco, miro el correo en el móvil. En lugar de estar alerta y prestar atención a lo que ocurre a mi alrededor, el “ping” me ofrece opciones para no aburrirme. Y cada vez me cuesta más estar presente y concentrarme en lo que tengo ante mí.

Tenemos la posibilidad sin precedentes de vivir en un estado de perpetua distracción, aplicando una “atención parcial continua”.

La distracción puede durar solo un minuto, pero tardamos de 30 segundos a 3 minutos en volver a concentrarnos. Y eso es una gran pérdida de tiempo. Estamos permitiendo al “ping” que nos robe el tiempo.

Si queremos dar lo mejor de nosotros mismos debemos aprender a prestar atención a lo que estamos haciendo ahora y desarrollar la capacidad de concentrarnos en nuestros objetivos. (p. 86ss).

Planificar la vida como un todo

- Semanalmente: control semanal en el que analizamos las exigencias de la semana siguiente (y los compromisos personales exigen tanta energía como los laborales).
- Mensualmente: análisis con calma de lo que haremos las próximas semanas. La creatividad requiere estructura. Cuando fijamos límites efectivos, concentramos la energía y evitamos que se disperse.
- Trimestralmente: consideración del ritmo vital como un todo y establecimiento de prioridades (p. 133ss).

Un cara a cara provechoso

- Fije una periodicidad y sea persistente.
- Varíe los temas de debate para conseguir que se compartan

conocimientos nuevos.

- Elija a alguien que admire y respete
- Prepare unos 15 minutos de contenido para el encuentro, escogiendo un tema que resulte atractivo para los dos (p. 116).

Florida, R. (2005) *The flight of the creative class. The new global competition for talent.* Nueva York: Harper Collins.

La clase creativa es una clase de trabajadores cuyo trabajo consiste en crear nuevas soluciones, objetos, etc., y está compuesto por científicos e ingenieros, profesores universitarios, poetas y arquitectos, y también incluye los que se ocupan del diseño, la educación, las artes, música y entretenimiento, y cuya función económica es la creación de nuevas ideas, nuevas tecnologías y contenido creativo.

Otro de los sectores de la clase creativa es el que ocupa posiciones que son intensivas en conocimiento, y por lo general requieren un alto grado de educación formal (profesionales de la salud, gerentes de empresas). Su trabajo principal es pensar y crear nuevos enfoques para los problemas.

La creatividad es cada vez más valorada en la sociedad global de hoy. Los empleadores ven la creatividad como un canal para la expresión personal y satisfacción laboral en sus empleados.

El factor que en los últimos años ha lanzado el desarrollo económico no ha sido sólo la tecnología y la información, sino la creatividad humana. La innovación no llega de forma mágica de una mano invisible. Las ideas no caen del cielo, sino que salen de las personas. Son ellas las que escriben software, diseñan productos, lanzan nuevos negocios, crean música e imágenes que pueblan nuestros dispositivos de entretenimiento, que también los han creado otras personas (p.26-27).

El sector de la creatividad tiene un peso del 30% en el mercado estadounidense, respecto a al 26% de la industria de manufactura y al 44% de los servicios, pero se lleva casi la mitad (47%) de los salarios (p. 29). Estos porcentajes se han incrementado en más del 10 por ciento en los últimos 20 años.

Cada vez más personas se preocupan no sólo de su beneficio financiero, sino de poder desplegar sus facultades creativas. Lo mejor de esta ecuación es que el tipo de trabajo que les gusta es el que lleva a la prosperidad a los países (p. 27). La clase creativa está compuesta por personas que valoran la meritocracia, la diversidad y la individualidad.

La clase creativa es del 46,98% en Países Bajos, 43% en Australia, 42,44% en Suecia, 41,98% en Suiza, 27,32 en EEUU y 30,14 en España (p. 278 y ss).

Al contrario que otras clases predominantes, como la clase obrera, los miembros de la clase creativa no está interesada en participar en la política convencional, porque prefiere poner su energía en cualquier otra parte. Sin embargo, eso hace más difícil pasar de la economía creativa a la sociedad creativa que pueda canalizar la energía que genera la primera. Nuestra prosperidad económica futura depende sacar el mayor partido de la energía y el talento de la mayoría de los seres humanos (p. 240-241). Y hay muchos que ahora se están sintiendo fuera de ese proceso (p. 244).

Agenda para la era creativa

- Extracción total de las capacidades creativas de todo el mundo, consiguiendo que los miembros del sector productivo y del de servicios entren de lleno en la era creativa. Ayudándoles a ocuparse profundamente en el valor de su actividad de forma innovadora.
- Inversión en infraestructura creativa, en el I+D, en la educación superior, en la apertura de las universidades e institutos para que incorporen los mejores y los más brillantes.
- Hacer de las universidades atraigan y produzcan talento y tolerancia, apertura a ideas, gentes y prácticas diversas.
- Educar a la gente para la era creativa. Necesitamos una educación que refleje y refuerce valores, prioridades y requisitos de la nueva era. Las escuelas tienen que ser vehículos para

movilizar las capacidades creativas de todos los niños y que el trabajo escolar de hoy se traduzca en el avance creativo del mañana. Esto no es ya sólo uno de los derechos humanos, es un imperativo económico.

- Desarrollar una política urbana competitiva: las ciudades son el ambiente de la creatividad y tienen que desarrollarse de forma que incuben nueva tecnología, aprovechen las economías de escala y fomenten la inversión.
- Conseguir una sociedad verdaderamente abierta y segura, con políticas de migración como las de Canadá o Suecia, que son más permeables y que atraen los recursos que la era creativa necesita. (p. 245-269).

Guía de reflexión

Individual

¿Cómo contribuyo yo a que florezca la clase creativa?

El libro de R. Florida se habla mucho de políticas nacionales y especialmente de las estadounidenses, pero en una época en la que tan fácil sale la crítica a lo que han hecho o dejado de hacer los demás (en política nacional o corporativa), cabría preguntarse:

- ¿cuál es la agenda de la creatividad en mi entorno más cercano?
- ¿Cómo contribuyo yo a ella?

Debate

La 'clase creativa' en otros nombres:

- El concepto de clase creativa ha sido manejado por otros autores como David Brooks y sus "Bobos in Paradise" (bo-urgeois and bo-hemians). También Ross Honeywill en su "NEO Power" se alinea con estos autores.

- Sin embargo, hay un debate al respecto de si esta es o no una clase social nueva o la evolución de una existente y sobre si las estadísticas que maneja R. Florida tienen realmente validez.

Temas complementarios

El impacto del desarrollo urbano y la prosperidad

Según R. Florida el asentamiento de grupos significativos de personas de la clase creativa hace prosperar una ciudad, y si no, su desarrollo se puede estancar.

Ejemplos de esas ciudades que han destacado en su crecimiento y su relación con la clase creativa se puede explorar en http://creativeclass.com/creative_class_communities/

Para que una ciudad se beneficie de ellos y les atraiga, les tiene que ofrecer las 3T:

- Talento: población educada y con talento.
- Tolerancia: diversidad que comparte el espíritu del “vive y deja vivir”.
- Tecnología: infraestructura tecnológica que permita un buen desarrollo de actividades empresariales.

Ranking de creatividad por países

R. Florida basa sus estadísticas en la International Labor Organization (ILO), que recoge información sobre empleos descendiendo hasta el nivel de categoría de trabajo. Tiene dos formas de considerar la clase creativa para armonizar los datos de países distintos:

- Amplia: científicos, ingenieros, artistas, creativos, directivos, profesionales y técnicos.
- Estricta: sin los técnicos.

También incluye un Human Capital Index, basado en el porcentaje de titulados superiores (con datos de la OCDE en el Apéndice I).

Global Creativity Index (GCI)

En el Apéndice del libro aparece un ranking en el que no están incluidos por falta de datos China, Brasil, India.

rank		CGI	Talento	Tecnol.	Tolerancia
1	Suecia	0,808	0,642	8,819	0,964
2	Japón	0,766	0,702	0,785	0,811
3	Finlandia	0,648	0,728	0,626	0,698
4	EEUU	0,666	0,601	0,827	0,571
5	Suiza	0,637	0,541	0,625	0,744
23	España	0,365	0,449	0,115	0,532

rank	Clase creativa	Estricta	Amplia
1	Suecia	22,93	42,44
2	Japón	-	-
3	Finlandia	24,66	40,99
4	EEUU	23,55	27,32
5	Suiza	22,05	41,98
23	España	19,81	30,14

La clase creativa está reflejada en porcentaje de trabajadores.

Una década después, Richard Florida ha publicado el GCI 2015 gracias al apoyo del Martin Prosperity Institute y la colaboración de Charlotta Mellander y Karen King. El documento, accesible en internet, arroja esta revisión del ranking:

rank	país	CGI	rank	país	CGI
1	Australia	0,970	19	España	0,811
2	EEUU	0,950	27	Argentina	0,681
3	Nueva Zelanda	0,949	34	Chile	0,611
4	Canadá	0,920	44	Ecuador	0,532
5	Dinamarca	0,917	69	Perú	0,418
6	Finlandia	0,917	71	Colombia	0,410
7	Suecia	0,915	73	México	0,407

De Bono, E. (1982) *De Bono's Thinking Course*. Nueva York: Facts on File.

Un **pensador eficaz** es alguien que tiene confianza en su pensamiento. No confianza en estar en lo cierto o en ser capaz de encontrar la solución a un problema, sino confianza en que puede manejar su pensamiento a su voluntad y enfocarlo en la dirección que quiera. Tiene claro el foco y amplía la visión de la situación. Prefiere la sabiduría a la astucia. Es alguien que se da cuenta de cualquier enfoque no es más que un enfoque más. Tiene autoconfianza y humildad. Es eficiente avanzando en su pensamiento y al final sabe qué progresos ha hecho. Esto es algo que se puede entrenar y que conviene practicar como una gimnasia (p. 8).

Pensar despacio

Nos interesa tener una comprensión rápida, pero debemos ser capaces de pensar despacio, incluso si la situación es de emergencia. Pensar despacio significa que vamos paso a paso y que en cada paso podemos poner la atención en lo adecuado y explorar el contexto (p. 10).

El hecho de que podamos argumentar un punto de vista de forma racional nos puede impedir pensar con eficiencia: nos podemos ver atrapados en ese punto de vista sólo porque lo podemos apoyar con argumentos sin explorar otros enfoques (p. 4).

PMI: una herramienta para pensar

Se trata de dirigir la atención, escanear un tema. Corremos el riesgo de no usarla porque creemos que es lo que hacemos siempre, cuando no es así. Describe una secuencia de pensamiento, para evitar que tus prejuicios lo entorpezcan. Se consigue centrándose, por este orden, en:

- P (plus) = los puntos positivos.
- M (minus) = los puntos negativos.
- I (interesante) = los puntos interesantes (pueden no ser ni positivos ni negativos; animan a explorar el tema sin enjuiciar; animan a expandir las ideas, a conducir hacia otras ideas).

Esta secuencia puede durar unos tres minutos. Una vez que hemos explorado las opciones con el PMI, las emociones y los sentimientos serán útiles para tomar decisiones. PMI es especialmente útil cuando ya tenemos una postura adoptada sobre si algo nos gusta o no, porque es más oblicuo que un desacuerdo directo o una confrontación (p.11-19).

Pensamiento lateral

Nuestro cerebro es un sistema maravilloso para crear y usar patrones, lo que nos permite dar sentido al mundo y vivir en él. El cerebro es brillante siendo “no creativo”, pero de tanto en tanto hace falta un cambio de patrón, y eso es lo difícil, porque nos faltan mecanismos. Los grandes descubrimientos médicos de la historia se han producido por observación, accidente o error. Un mecanismo adicional es el humor, una manera de ir por la vía de un patrón y cambiar de carril a otro que era inaccesible hasta ese momento. El humor sólo es posible, si existe un patrón que saltarse o burlar.

El pensamiento lateral es una actitud (intentar ver las cosas de forma diferente) y un conjunto de métodos (p. 56-70):

- Peldaño: tratamos una idea por su valor de movimiento en lugar de su valor de juicio.
- Escapatoria: nos preguntamos si lo que damos por descontado es la única forma o la mejor.
- Simulación aleatoria: nos abrimos al influjo de otras formas de mirar (palabras aleatorias).

Información y pensamiento

Es justo la falta de información completa lo que hace necesario que pensemos. Y, puesto que no podemos tener toda la información, mejor tener un poco menos y algo más de habilidad pensadora, que puede suplir más de una carencia informativa. Y donde es más necesario es respecto al futuro, allí donde tendrán lugar las acciones. El ejercicio C&S sirve para analizar deliberadamente las consecuencias de una acción en 4 marcos temporales: inmediato (hasta 1 año), corto plazo (1-5 años), medio plazo (5-20 años), largo plazo (más de 20 años). Se trata de otra herramienta para ampliar nuestra percepción. (p. 73ss).

Pensamiento y toma de decisiones

Si la información fuera suficiente para decidir, los humanos seríamos superfluos. Cuando el análisis de la información es insuficiente, entonces tenemos que tomar decisiones. Y lo hacemos con las emociones. Una interesante técnica es analizar el marco previo de la decisión: ¿Cuál es el contexto (calma, pánico, conflicto, presión competitiva)? ¿Por qué hace falta una decisión? ¿Por qué ahora? ¿Hay alguna presión (autoimpuesta, impuesta por otros)? ¿Qué tipo de decisión necesitamos (un ajuste, un cambio de orientación o un cambio drástico)? ¿Depende de otros o de quienes deciden? ¿Es irrevocable o reversible? ¿Es una decisión más o de ella dependerán otras muchas? (p.115ss).

Guía de reflexión

Individual

¿Tengo alguno de estos prejuicios sobre el pensar?

- Creo que alguien inteligente tiene que dar una respuesta lo más rápido posible.
- Creo que si tienes alto cociente intelectual no necesitas entrenar tu pensamiento, y si tu inteligencia es más modesta, no hay nada que puedas hacer para mejorar tu pensamiento (p. 3).
- Creo que el pensamiento es la forma de justificar con argumentos la idea o creencia que tengo sobre algo.
- La fluidez verbal es signo de buen pensador (p. 4)

Debate

- La arrogancia es el mayor pecado del pensamiento (p. 9).
- El pensamiento es algo que se puede y debe enseñar.
- Un pensador controla su pensamiento en lugar de pasar de una idea a otra o de una emoción a otra (lo cual no quiere decir que sea una persona sin emociones) (p. 8).
- Cuanto más inteligente se es, más necesario es entrenarse para pensar, porque se tiende a saltar a las conclusiones a partir de unos pocos indicios.
- El ego, la imagen y el estatus de las personas muy inteligentes les hace sentir que tienen que llevar siempre la razón, ser listos y ortodoxos (p. 5).

Temas complementarios

Un ejemplo de uso del PMI

Todos los coches deberían ser amarillos

- **Plus**

- ~ Vehículos más visibles en carretera
- ~ Más visibles de noche
- ~ No hay que molestarse en decidir el color
- ~ No hay que esperar a que haya del color que quieres
- ~ Más fácil para el fabricante
- ~ Menos stock para el distribuidor
- ~ El coche visto más como medio de transporte que como símbolo de estatus

- **Minus**

- ~ Aburrido
- ~ Más difícil de reconocer tu coche
- ~ Más fácil de ocultar robos
- ~ Exceso de color amarillo puede dañar los ojos
- ~ Difícil de perseguir un coche que se ha dado a la fuga
- ~ Restricción de la libertad de elección
- ~ Cierre de empresas de pintura

- **Interesante ver**

- ~ si surgen distintas gamas de amarillo
- ~ si la gente apoyaría el factor seguridad
- ~ qué actitudes hacia los coches podrían cambiar
- ~ si la restricción se podría hacer con otro color
- ~ si podría hacerse obligatorio
- ~ quién podría apoyar la sugerencia

El juego de la L

De Bono inventó un sencillo juego de estrategia que fuerza la habilidad de pensamiento, haciendo que las personas piensen en formas de usar objetos diferentes para funciones similares. Las reglas del juego se pueden encontrar en:

<http://www.edwdebono.com/debono/lgame.htm>

(p. 24 y 116).

Peters, T. (2005) *La esencia: Talento (desarróllalo, véndelo, vívelo)*. Madrid: Pearson.

Para desarrollar tu talento, Peters te propone huir de los éxitos mediocres y apostar por los fracasos excelentes. Primero define qué es un “proyecto WOW”: los que importan, marcan la diferencia, aquellos de los que siempre podrás presumir, los que transforman la empresa, te dejan sin aliento, te hacen o les hacen sonreír, los que resaltan el valor que añades y dan sentido a tu estancia en la tierra. ¡Así de importantes son! (p. 58).

Trabajamos bajo el espejismo de que debemos “esperar nuestro turno”... de que debemos “ascender en nuestro camino por la escala de la organización”. Pero la aniquilación de las jerarquías, el desmantelamiento de las carreras y la redefinición del trabajo valioso, hacen que esas suposiciones sean falsas y peligrosas. Por ello, debemos captar lo fundamental al principio de cada trabajo y cada asignación. Debemos apreciar el poder que resulta de ser un “sin poder”... y convertir toda tarea ostensiblemente corriente en un proyecto WOW notable. (p. 76).

El poder sin poder

Conseguir que se hagan las cosas no es una cuestión de poder formal o de rango oficial, sino que es cuestión de pasión, imaginación y persistencia. Si tienes una idea “seriamente guay” lo peor que puedes hacer es tratar de venderla hacia arriba en la cadena de mando. Eso sólo te recordará lo falto de poder que estás. Lo que ocurre es que tu idea seriamente guay implica que va contra “cómo

se hacen las cosas aquí”, es percibida como un ataque a la sagrada autoridad. Por eso la solución está en la “implementación libre del jefe”, lo que significa moverse por debajo del radar organizativo y reestructurar cualquier tarea para convertirla en un proyecto WOW. Para eso se pueden seguir tres reglas básicas:

- Regla nº 1: *No aceptes nunca un trabajo tal y como te lo den: dale vueltas hasta que lo puedas convertir en un proyecto WOW seriamente guay.*
- Regla nº 2: *Nunca tienes tanto poder como cuando eres un “sin poder”, porque nadie te mira, eres prácticamente libre para profundizar en cualquier trabajo y, si hace falta, ponerlo patas arriba.*
- Regla nº 3: *Todo proyecto “pequeño” contiene el ADN de toda la empresa, lo que quiere decir que para enfrentarte a una oportunidad muy grande no necesitas un proyecto oficialmente grande. (p. 80-81).*

El WOW de las ventas

De todos los talentos, el Talento con mayúscula es la Venta: vender no sólo un producto, sino un proyecto, venderse a uno mismo. Liderar una parte cualquiera de un proyecto WOW significa vender... hacia arriba y hacia abajo (y alrededor) de la escala de la organización... siempre (p. 106-107).

Treinta años de experiencia en ventas concentradas en 25 reglas (p.108-126):

1. Conoce tu producto (un conocimiento profundo, directo, objetivo).
2. Conoce tu empresa (entiende tu empresa y usa tu fabulosa red interna desarrollada).
3. Conoce a tu cliente (de forma fanática, en un proceso que no termina nunca).
4. Ama la política (la forma en que las personas trabajan juntas para conseguir hacer).
5. Respeta a tus competidores (no hables mal de ellos, te hace parecer insignificante).
6. Cablea la organización de tu cliente, desarrollando relaciones

- a todos los niveles.
7. Cablea tu organización: busca cómo aportar todo el talento multifacético que contiene.
 8. Nunca prometas más de lo que puedes cumplir.
 9. Vende la solución a problemas específicos, crea beneficios identificables.
 10. Pide ayuda, incluso a quienes fueron rivales en el pasado: necesitas a los mejores.
 11. Vive la historia de la marca. Estudia y vende la promesa de la marca del cliente.
 12. Celebra las “buenas pérdidas”, sólo significa que los frutos no han llegado... todavía.
 13. Haz de cada problema un problema tuyo, no tires balones fuera ni busques culpables.
 14. Asume la plena responsabilidad: eres la “persona” de toda tu empresa para el cliente.
 15. No acapares información: intentar retener al cliente para ti, es de lo más tonto.
 16. Salta de los malos negocios: sin ser desertor, evita encerrarte en un mal negocio.
 17. No gimotees por el precio: céntrate añadir intangibles para que el precio sea aceptado.
 18. No regales la tienda... para conseguir entrar. Sé flexible, no vendedor de baratijas.
 19. Respeta a las empresas nuevas: son el enemigo real. Tienes que conocer el sector.
 20. Busca clientes guays: ellos demuestran lo guay que es la empresa que les sirve.
 21. Habla de “asociación”, aunque suene cliché, dilo, porque es lo que estás vendiendo.
 22. ¡Envía notas de agradecimiento! La venta son relaciones. Usa una palabra amable.
 23. Haz de tu cliente un héroe: piensa en cómo contribuir a su éxito en su organización.
 24. Ha que tus transparencias sean sencillas: su finalidad es persuadir, no asombrar.
 25. ¡Aspira a cambiar el condenado mundo!: deja tu marca.

Guía de reflexión

Individual

- ¿Cómo te sientes si piensas que en tu epitafio encajara perfectamente una de estas frases? (p. 71)
 - ~ Siempre cumplió el presupuesto
 - ~ Consiguió los objetivos trimestrales
 - ~ Siempre apoyó al jefe
 - ~ Respetó la cadena de mando
- ¿Estás seguro de que no eres de los OMCP: Objetivos Mediocres Calvos y Pequeños.
- ¿Crees que no tienes poder para cambiar cosas? ¿Lo tenía Martin Luther King?, ¿Lo tenía Charles De Gaulle cuando estaba exiliado y condenado por un gobierno ilegal?, ¿Lo tenía Ghandi cuando liberó un subcontinente de un imperio?

Debate

- ¿De quién depende que nuestro trabajo importe? (p. 73):
 - ~ El trabajo no es sólo lo que hago, es lo que soy y la forma en que produzco un impacto poderoso y sobresaliente en el mundo.
 - ~ Entonces, dale una patada a lo “bastante bueno”, no te conformes, el camino del infierno está pavimentado con los éxitos mediocres. ¡Ve a por todas!
 - ~ Toma el poder. Nadie te lo va a dar. Apuesta por tu MAEI (Meta Audaz Espeluznantemente Importante).
- ¿Crees que tu jefe es el que tiene que apoyar la idea genial que se te ha ocurrido? El consejo de Peters es: Busca un amigo chiflado y remoto, empieza a hablar de la idea, busca amigos afines a ese cambio. (p. 86-87)

Temas complementarios

Valentía

- Somos campeones de la innovación, pero después nos ponemos de rodillas y nos callamos como muertos cuando un gran cliente “nos urge” a anular un nuevo producto arriesgado que pueda alterar el statu quo.
- Pedimos más asunción de riesgos, pero firmamos el discurso sobre “ser osados”, que presenta al jefe vestido con un traje de marca y sentado detrás de una vieja mesa de madera noble.
- Exhortamos a la gente a que “adopte las nuevas tecnologías”. Pero después les pedimos que trabajen solamente con proveedores “seguros”. (¡No nos extrañemos de que la “organización innovadora” continúe siendo una quimera!). (p. 132).

¿Seguridad o responsabilidad?

- Seguimos tratando de (¿deseando?) volver a la “carrera” profesional antigua, un modelo de empleo en que las grandes empresas marcaban la pauta y nos arrodillábamos ante al mando. Cegados por el aún vigente mito de la seguridad, nos da miedo reconocer que los nuevos tipos de empresa requieren nada menos que la... re-imaginación del individuo.
- Ahora tenemos que tomar la responsabilidad inmediata de nuestras carreras e identidades recién ampliadas, que se forjarán pieza a pieza en una serie de empresas, pequeñas y grandes, a lo largo del tiempo. Esto es estupendo. Esa es la vida en un mundo de marca llamada “Tú” (la marca personal). Nuca se deja de aprender. La norma es la autoconfianza. Las personas son... ¡Talento! Es todo lo que hay. (p.12).

De Bono, E. (2005) *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires: Gránica.

Nuestra forma de pensar consiste en el modo argumentativo, que muchas veces nos hace perder tiempo en discusiones y razonamientos sin rumbo. Esto produce confusión, porque estamos intentando hacer demasiadas cosas al mismo tiempo (p. 10). Para salir de ese modo y enfocar mejor el pensamiento podemos hacer un mapa apoyándonos en seis tipos básicos de pensamiento (no son todas las formas de pensar, pero simbolizan roles de pensamiento) que están representados por seis colores (p. 200s):

- **Blanco:** *blanco, virgen, hechos puros, números, información.*

Cuando usamos el sombrero blanco deberíamos actuar como una máquina de computación, neutral y objetiva. No hacemos interpretaciones ni damos opiniones. Para cada información puede haber un grado diferente de veracidad: desde los hechos probados y verificados hasta los que tienen un nivel bajo de probabilidad de certeza. El blanco (ausencia de color) implica neutralidad (p. 40-61).

- **Rojo:** *emociones y sentimientos, presentimiento, intuición.*

El pensador expresa cómo se siente respecto del asunto. Este sombrero da legitimidad a las emociones y los sentimientos como parte importante del pensamiento. Hace visibles los sentimientos para que formen parte del mapa y contribuyan a elegir la ruta. Con el sombrero rojo se puede entrar y salir del modo emocional, y también se pueden explorar los sentimientos de los demás. En este modo de pensamiento hay que evitar aplicar lógica a las emociones. Hablamos de emociones como el miedo, el disgusto, la

sospecha, y también de presentimientos, intuiciones, sensaciones, preferencias (p. 62-84).

- **Negro:** *enjuiciamiento negativo, razones por las que no funcionará, rol de abogado del diablo.*

Implica un juicio negativo: lo que está mal, lo incorrecto o lo erróneo. Con este sombrero nos centramos en los riesgos y los peligros, señalamos las imperfecciones. Suele confrontar una idea con el pasado para verificar si encaja con el conocimiento ya sabido. No debería utilizarse para enmascarar sentimientos negativos; úsese para eso el sombrero rojo. Cuando aparezcan nuevas ideas, debería usarse el sombrero amarillo antes que el negro (p. 85-113).

- **Amarillo:** *luz solar, brillo y optimismo, positivismo, constructivo, oportunidad.*

Al contrario que el negro, el sombrero amarillo se ocupa de la evaluación positiva, desde el aspecto lógico y práctico hasta los sueños, visiones y esperanzas. Este pensamiento indaga y explora en busca de valor y beneficio, de él surgen propuestas y sugerencias concretas y se ocupa de que las cosas ocurran. Se puede presentar como especulativo y buscador de oportunidades (p. 114-137).

- **Verde:** *fertilidad, creatividad, plantas que brotan de la semilla, movimiento, provocación.*

Para ir más allá de lo obvio, lo conocido, lo satisfactorio, el sombrero verde nos permite buscar alternativas. No hace falta que haya razones para ello, con este sombrero se puede hacer una pausa para explorar opciones, aplicando creatividad, provocando incluso con el azar, el pensamiento lateral, la generación de conceptos y percepciones no convencionales (p. 138-172-).

- **Azul:** *moderación y control, director de orquesta, pensar en el pensamiento.*

Es el sombrero para organizar el propio pensamiento, proponiendo o llamando a otros sombreros. Se responsabiliza de la síntesis, la visión global y las conclusiones al final o durante el curso del

pensamiento. Es un supervisor del pensamiento, elaborando preguntas y definiendo el foco, estableciendo las reglas. Introduce la disciplina para insistir en el pensamiento cartográfico y puede establecer una secuencia gradual de operaciones que deben respetarse. Este sombrero puede asignarse a una persona o puede ponérselo cualquiera (p. 173-197).

Una vez diseñado el mapa, hay que trazar una ruta para el uso de los sombreros. Si el mapa es suficientemente bueno, la ruta es obvia. En última instancia, cuando hemos usado el pensamiento para trazar el mapa, son valores y emociones los que determinan la ruta que elegimos (p. 64).

Si no usamos una técnica como la de los sombreros, un pensador tenderá a estancarse en un color, probablemente el negro. Si queremos usar todos los sombreros en una secuencia determinada, deberíamos exponer esa estructura por adelantado.

Guía de reflexión

Individual

- ¿Cuál es el sombrero que más utilizo habitualmente?
- ¿Qué sombrero me vendría bien utilizar con mayor frecuencia?
- ¿Cuál es el sombrero que predomina en las actividades colectivas de mi equipo de trabajo?
- ¿Qué sombrero me convendría elegir para incrementar el rendimiento del pensamiento colectivo en ese equipo de trabajo?

Debate

¿Autocomplacencia o reto?

Nunca estamos satisfechos con nuestra capacidad de pensamiento (que es la más importante que tenemos). Sólo se muestran satisfechos los pensadores que creen que el objetivo de pensar es probar que tienen razón y lo hacen para su propia satisfacción. Eso es una visión muy limitada del poder del pensamiento.

¿Cuánto de esto hay en nuestras interacciones, en la cultura de nuestra organización? (p. 10).

Si ya te consideras un pensador, probablemente no hagas nada más que favorezca tu pensamiento (estarás satisfecho de tu habilidad, no concebirás de qué modo podrías mejorarlo). Pero si te comportas como un pensador, adoptando un modo de pensar, lo serás. Claro que el deseo de convertirse en pensador implica que uno aún no lo es. Como se trata de una habilidad operativa, se puede hacer bastante al respecto de mejorar tu capacidad de pensar (p. 21-22).

¿Está sobrevalorado el pensamiento crítico?

Existe una mala interpretación de los filósofos griegos según la cual ellos basaban en el diálogo y la argumentación dialéctica el pensamiento. Así, la noción de que el pensamiento crítico es la forma más completa de pensamiento puede resultar muy peligrosa.

La costumbre occidental de la argumentación y la dialéctica es defectuosa, porque excluye lo creativo y lo generativo. El pensamiento crítico vale para reaccionar ante lo que se presenta (como reacción), pero no hace nada para producir propuestas.

Un pensamiento reactivo no atiende a la necesidad de iniciativa, planes y acción. Aparte de la 'literabilidad' (capacidad para leer y escribir) y la 'numerabilidad' (capacidad para usar números), necesitamos una 'operabilidad' (capacidad para pensar de forma que se pueda actuar, un pensar actuante).

Esto debería enseñarse en las escuelas: establecer objetivos, evaluar prioridades, generar alternativas... (p. 18-19).

Temas complementarios

Propósitos del concepto de los seis sombreros (p. 198s)

El pensamiento automático sirve para encarar rutinas; el pensamiento deliberado, para hacer mejor las cosas, no sólo para resolverlas sobre la marcha. Todos podemos correr, pero un atleta se entrena para hacerlo de un modo deliberado. Esta técnica nos permite dirigir la atención. Por eso los seis sombreros sirven para:

1. Simplificar el pensamiento, permitiendo que el pensador trate las cosas una detrás de otra, en lugar de hacerse cargo a la vez de emociones, lógica, creatividad, esperanza, posibilidad de fracaso.
2. Permitir una variación en el pensamiento. A una persona que en el transcurso de una reunión se ha mostrado continuamente negativa, se le puede pedir que se quite el sombrero negro y que se ponga el amarillo: le estamos pidiendo que se ponga a pensar de forma positiva. Esto lo podemos hacer sin amenazar al ego o la personalidad de la persona.

Ser un pensador no implica tener razón constantemente, no implica ser inteligente, ni que pueda resolver todos los problemas. Ser un pensador implica querer conscientemente serlo. La intención es el primer paso. Y luego, si intentas escuchar a otra persona, de algún modo pasarás más tiempo escuchando y tu pensar mejorará (p. 23-24).

Castro, E y Fernández de Lucio, I. (2013) *El significado de innovar*. Madrid: CSIC Catarata.

La innovación es mucho más que nuevos productos o servicios, es el resultado de actividades que precisan de más tiempo y suponen más riesgo que otros enfoques de producción. Para que haya innovación, el producto, proceso, método comercial u organizativo ha de ser nuevo o mejorado de forma significativa y ha de ser introducido con éxito en el mercado o ser usado por los agentes sociales. Se trata por tanto de un concepto poliédrico. Es a la vez un proceso y su resultado, y tiene un componente tecnológico y otro sociocultural. La innovación puede estar en la invención y en la adopción (p. 25-30).

Hay varios **tipos de conocimiento** que son necesarios para innovar (p. 59-60):

- Saber qué: conocimiento de hechos y sucesos.
- Saber por qué: conocimiento científico.
- Saber cómo: habilidades y capacidades para hacer algo.
- Saber quién: base de las relaciones sociales que permiten acceder a los expertos y lo que saben.

Esos conocimientos pueden ser explícitos (documentados, publicados) o implícitos (implican interacciones personales por lo generales informales). En función de la necesidad y la disponibilidad de esos recursos, la innovación se puede producir internamente (lo que implica enfrentarse a desafíos y ampliar la capacidad de los empleados en habilidades y saber hacer), comprarla fuera o

desarrollarla a través de la cooperación (p. 58).

Existen dos **grupos de actividades** que conducen a la innovación (p. 63-67):

- Adquirir o generar nuevos conocimientos:
 - ~ La investigación (básica o aplicada): trabajos creativos que se emprenden de modo sistemático para aumentar el volumen de conocimientos y su uso para concebir nuevas aplicaciones.
 - ~ El desarrollo tecnológico: trabajos sistemáticos, basados en conocimiento existente, para fabricar nuevos materiales, productos o dispositivos, para establecer nuevos procesos, sistemas y servicios o mejorarlos (implica el uso de prototipos y la realización de pruebas).
- Preparar procesos de producción y comercialización:
 - ~ Puesta a punto de máquinas, procesos producción, métodos de trabajo, normas de calidad, diseño industrial de los productos.
 - ~ Lanzamiento comercial, investigaciones de mercado, pruebas de mercado, campañas publicitarias, presentación en foros diversos.

Se pueden identificar varios **modelos de innovación** (p. 69-79):

- *Modelo lineal*: invención-innovación-difusión. Se concibe como una carrera de relevos con una clara división del trabajo: investigación básica > investigación aplicada > desarrollo tecnológico > producción y lanzamiento de la novedad > difusión. Este modelo se adapta bien a la innovación impulsada por la ciencia (el éxito depende de una buena planificación de las inversiones) y a la hipótesis del tirón de la demanda (el mercado orienta la dirección y velocidad de la novedad tecnológica y su éxito depende de la comunicación entre las áreas de marketing e investigación).
- *Modelo de enlaces en cadena*: La innovación como proceso de naturaleza continua con mejoras incrementales. Se ve la innovación como interactiva y compleja, no como resultado de un proceso secuencial, sino que las actividades pueden ocurrir

simultáneamente y retroalimentarse mutuamente.

- *Modelo de innovación abierta*: Variante del modelo interactivo en la que la colaboración y la gestión se realiza en tiempo real usando nuevas tecnologías. Desde el inicio se integran actores que participan en la concepción del producto con prototipado rápido. La innovación pasa a ser un proceso social, colectivo y dinámico.
- *Modelo de sistema de innovación*: sitúa la innovación y el proceso de aprendizaje en el centro del análisis, adopta una perspectiva global e interdisciplinar, haciendo énfasis en la interdependencia y no linealidad del proceso y pone énfasis en el papel de las instituciones y las reglas y normas sociales. Los actores heterogéneos se agrupan en cuatro subsistemas (p. 87):
 - ~ Productivo: empresas industriales y de servicios que producen resultados innovadores.
 - ~ Tecnológico y de servicios avanzados: unidades de I+D, empresas de comunicaciones, informática, ingeniería, institutos tecnológicos.
 - ~ Científico: grupos de investigación de universidades y otros organismos de investigación.
 - ~ Financiero: ofrece los recursos económicos para los otros subsistemas.

Con este enfoque se organizan las relaciones y se disminuye el riesgo asociado a la innovación que tienen que afrontar las empresas.

En la **difusión de la innovación** el tiempo de adopción es variable y depende de varios factores:

- Ventaja relativa: lo que importa es la percepción de los usuarios de la ventaja, no tanto su cantidad.
- Compatibilidad: consistencia con lo existente. Si hace falta la adopción de un nuevo sistema de valores en la prácticas sociales, se retrasará su adopción.
- Complejidad: lo que se comprende pronto y no requiere nuevas competencias se adopta más rápido.
- Prueba previa: si se puede probar la innovación y modificarla

antes de usarla, se confía más en el producto.

- Claridad: si se perciben claramente los resultados, el usuario lo aceptará más fácilmente. (p. 91-92).

El **comportamiento innovador** implica un proceso (p. 96-97):

1. Explorar oportunidades: estar atento a lo que pasa en el exterior, ser capaz de reconocer las necesidades (expresadas o no) y recopilar información sobre ellas.
2. Generar ideas y soluciones (proceso individual). Combinar las ideas con la información disponible (proceso compartido en equipo).
3. Analizar, experimentar y evaluar posibles soluciones.
4. Desarrollar la idea seleccionada e involucrar al resto de la organización en el proceso para movilizar recursos y persuadir a los afectados a asumir el reto.
5. Poner en práctica o producir el resultado y ofrecerlo al usuario.

Este proceso supone una serie de **competencias necesarias** que hay que desarrollar (p. 97-99):

- Sólidos conocimientos técnicos, científicos, organizativos o comerciales.
- Manejo de buena información sobre las fuentes externas de conocimiento.
- Creatividad, imaginación y capacidad para conectar ideas.
- Curiosidad, dotes de observación y capacidad de experimentación.
- Interés por abordar y resolver problemas, poniéndose en el lugar del usuario o cliente
- Energía, motivación y entusiasmo.
- Persistencia, capacidad de trabajo.
- Seguridad en sí mismo, iniciativa, independencia y determinación para alcanzar objetivos.
- Tolerancia al error y capacidad para asumir riesgos calculados.
- Capacidad de trabajo en equipo y de aceptación de la crítica.

- Comprensión de los puntos de vista de otros, disposición a compartir y negociar.
- Habilidad gestora para la planificación y gestión de recursos.
- Ilusión, entusiasmo y pasión.

El líder de un equipo innovador tiene que ser capaz de anticiparse, tener visión de futuro, definir objetivos, seleccionar personas, organizar al equipo, tomar decisiones, establecer estructuras.

En la organización, además, tiene que haber una cultura o clima adecuado para que no se frustren los innovadores.

Guía de reflexión

Individual

- ¿Tenemos clara la diferencia entre...? (p. 24ss)
 - ~ Creatividad, idea, invención, innovación
 - ~ Investigación, desarrollo, innovación, difusión
- ¿Qué tipos de conocimiento usamos en nuestros procesos innovadores? (p. 61-63):
 - ~ Analítico: creación de nuevo conocimiento científico por medio de procesos cognitivos racionales y con métodos formales.
 - ~ Sintético: aplicación de conocimiento disponible o combinación de conocimiento para resolver problemas que surgen.
 - ~ Simbólico: implica más que el uso de procesamiento de la información, usar habilidades para la interpretación de símbolos (crucial para la creación de nuevas ideas, diseños, narrativas). Para ello hay que comprender los hábitos, normas y cultura del grupo social.

Debate

Definiciones y perspectivas (p. 14-29)

Desde los clásicos griegos y durante mucho tiempo innovar significó “introducir un cambio en el orden establecido” y por tanto era algo amenazador y negativo. Los fenómenos tecnológicos del siglo XIX y el filósofo Schumpeter cambiaron el signo del significado. Hay varias definiciones que merece la pena tener en cuenta en el debate.

- *Joseph Schumpeter*: “La innovación que cuenta es la que lleva consigo la aparición de artículos nuevos, de una técnica nueva, de fuentes de abastecimiento nuevas [...] esto ataca no ya solo los márgenes de beneficios y de producción de empresas existentes, sino sus cimientos y su misma existencia”.
- *Peter Drucker*: “El uso sistemático, como oportunidad, de los cambios en la sociedad, en la economía, en la demografía y en la tecnología”.
- *Benoît Godin*: “Es la modificación de las formas de hacer (o aparición de nuevas) gracias a la invención o a la adopción de nuevos bienes, servicios o prácticas”.

Ciencia, la frontera sin fin (p. 70-71):

En 1944, Vannevar Bush presentó un informe con este título al presidente Roosevelt. Decía: “si se desea lograr algo tan concreto como generar puestos de trabajo en un país o desarrollar nuevos productos y procesos, es preciso invertir en investigación básica, ya que esta, mediante una serie de etapas intermedias, garantiza el logro de tal objetivo”. Para V. Bush, hay que asegurar la libertad del científico para definir sus áreas de trabajo y que trabaje en temas de su propia elección, según le dicte su curiosidad por la exploración de lo desconocido y libre de la presión adversa de la convención, el prejuicio o la necesidad comercial.

Temas complementarios

Tipos de innovación

- Por su naturaleza (p. 32-46):
 - ~ De producto o servicio.
 - ~ De proceso: es muy frecuente que a la vez se den innovaciones de producto y proceso. A lo largo de la vida del producto se suele actuar sobre procesos para simplificarlos, mejorarlos, reducir costos e incluso mejorar la calidad del producto y su funcionalidad.
 - ~ De comercialización: implican modificaciones en el diseño o el envasado de sus productos, el uso de técnicas o canales de comunicación o métodos nuevos de posicionamiento en el mercado y establecimiento de precios.
 - ~ De organización: nuevas prácticas empresariales, métodos de organización del lugar de trabajo o de gestión de las relaciones externas (como la subcontratación).
- Por su grado (p. 47-52):
 - ~ Incrementales: de menor grado, aunque alimentan el proceso de cambio, suponen una mejora progresiva de las prestaciones o del costo del producto. Requiere el dominio de los conocimientos ya disponibles.
 - ~ Radicales: de mayor impacto, porque modifican profundamente (en la empresa, el mercado o la sociedad) las referencias habituales de las prestaciones del producto o su costo, los sistemas de producción y venta. Requiere de nuevos conocimientos y competencias.

Innovación social (p. 53-56):

Todo nuevo enfoque, práctica o intervención o producto desarrollado para mejorar una situación o resolver un problema social y que ha sido adoptado por instituciones, organizaciones o comunidades (definición tomada de C. Bouchard).

Johansson, F. (2005) *El efecto Medici*. Barcelona: Deusto.

La innovación ya no es una ventaja competitiva, sino una necesidad de supervivencia. Tenemos que innovar porque:

- El negocio cambia muy rápido: los productos y servicios caducan enseguida
- El mundo se globaliza y busca reducir costes
- Los nuevos competidores pueden venir de fuera del sector.

Johansson distingue entre dos tipos de innovación:

- Innovación direccional: Profundiza en conceptos dentro de un campo, generando ideas que hacen evolucionar etapas de una dirección determinada. Discos de memoria cada vez más pequeños y con más capacidad, telecomunicaciones cada vez más rápidas, telescopios que miran cada vez más lejos.
- Innovación interseccional: Combina conceptos de distintos campos, generando ideas que saltan hacia nuevas direcciones.

Las innovaciones rompedoras (fruto de la mezcla, la intersección de personas, culturas, profesiones, saberes...) son las que cambian realmente las cosas y abren oportunidades inmensas. Y surgen de la segunda categoría.

Ejemplos de intersecciones llevaron a innovaciones que ya tenemos asumidas son el teletrabajo, la cocina fusión, las cartas coleccionables Magic, el iPod.

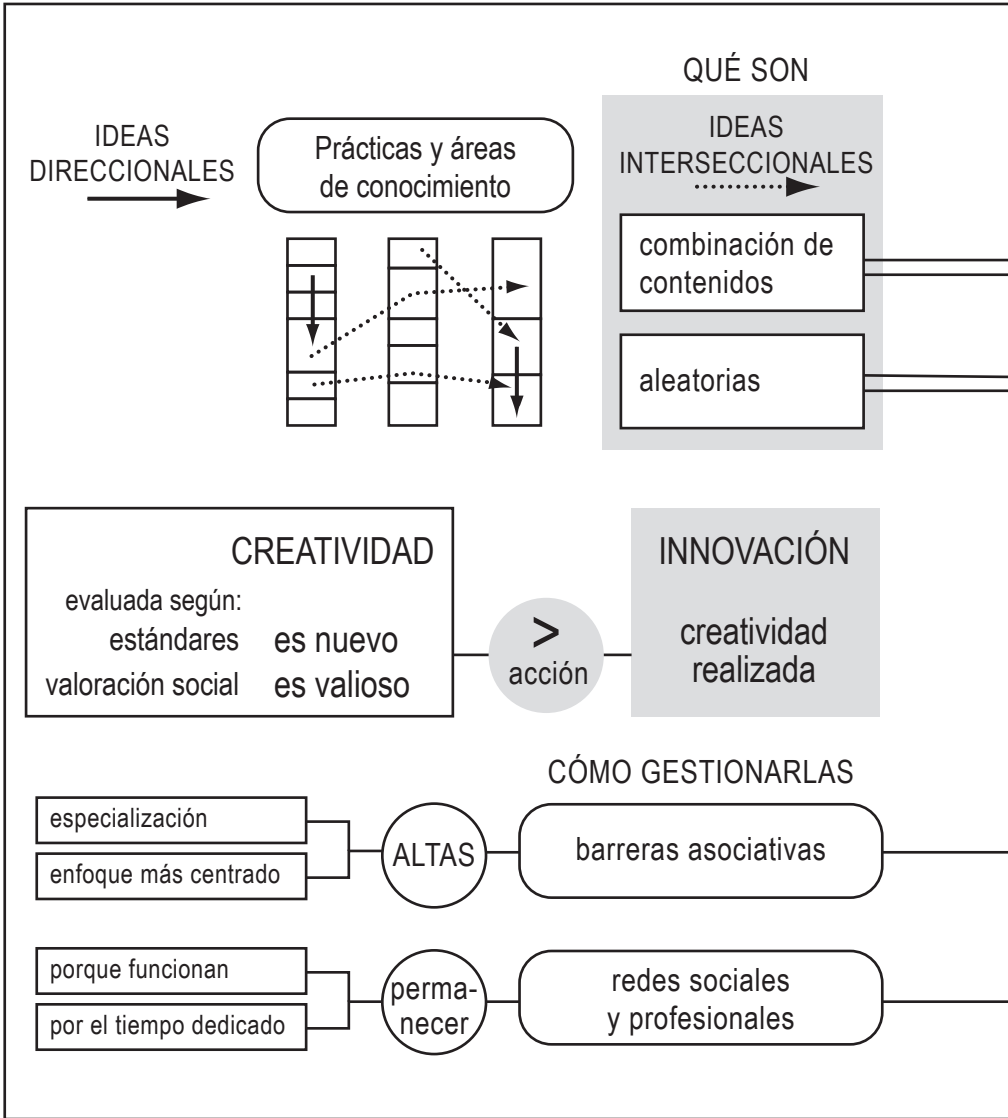
Otras están surgiendo ahora: la wikinomía, los mundos virtuales

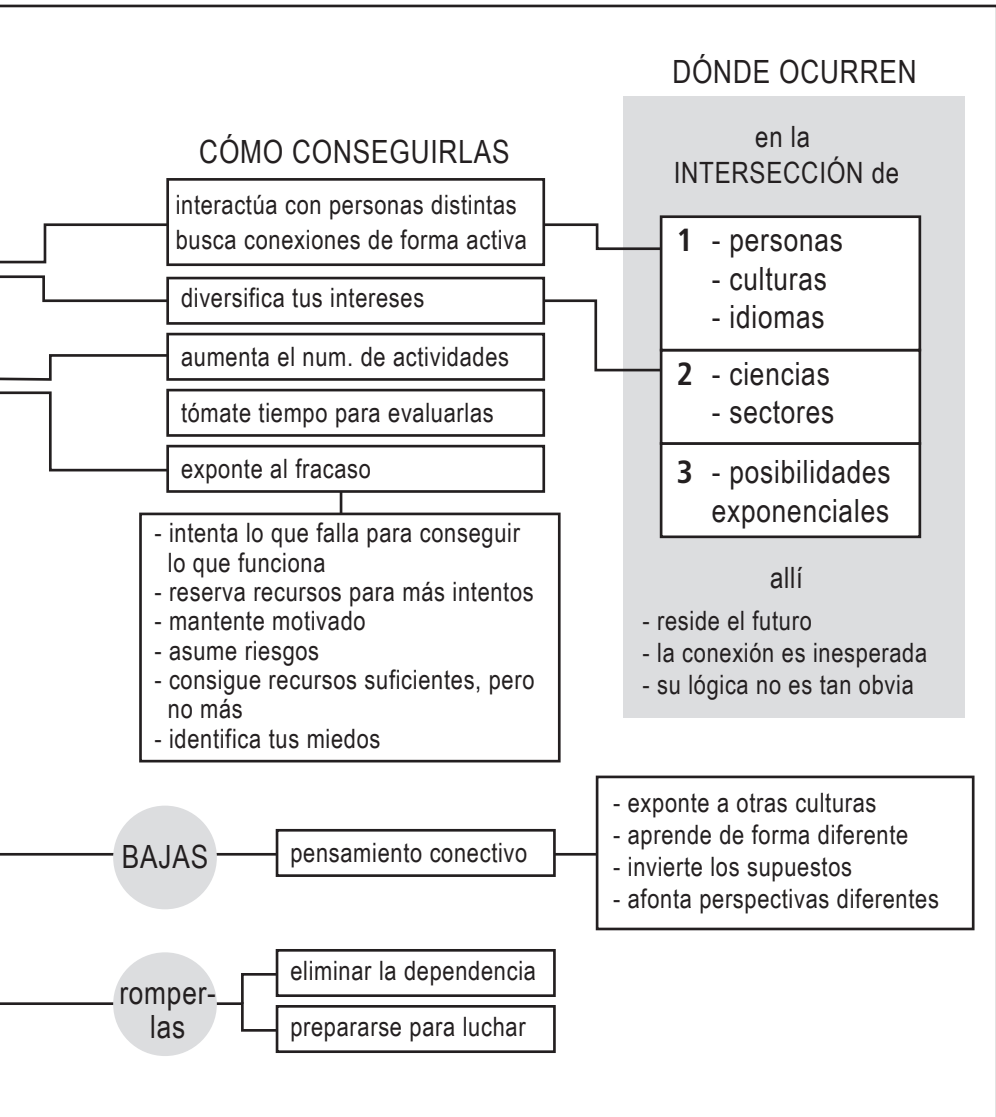
como Second Life, la inteligencia enjambre...

Sin embargo, la naturaleza imprevisible de la intersección hace que sea un lugar de incertidumbre. Por eso las reglas de la innovación no son como las de la gestión de los negocios. En la gestión de la innovación:

- Hay que dar tiempo a las ideas:
 - ~ Las ideas necesitan maduración, períodos de incubación.
 - ~ En un entorno de presión por los plazos tendemos a no asumir riesgos y hacer lo de siempre, no a innovar.
 - ~ Conviene reservar tiempo en nuestra agenda diaria para “ejercitarse” en la producción de ideas.
- La especialización no es la mejor receta:
 - ~ Hay que estar abierto a lo inesperado, ofrecerse a lo aleatorio.
 - ~ Hay que diversificar intereses.
- El fracaso forma parte del proceso:
 - ~ La experiencia pasada puede ser un pesado lastre
 - ~ Si tenemos éxito resolviendo un problema de una determinada manera, cuando las circunstancias nos piden abandonar ese enfoque nos cuesta mucho más esfuerzo.
 - ~ Lo que nos ha dado resultado nos impulsa a hacernos fuertes en esa forma de resolver las cosas y es un freno para preguntarse si hay otras maneras de enfocarlo.
 - ~ Demasiado éxito puede interferir en el proceso de creatividad. Una dosis de fracaso nos abre al uso de nuevos repertorios.
- La inversión tiene que mirar al futuro:
 - ~ Si encuentras una idea que merece la pena seguir, no dejes que las decisiones tomadas en el pasado y lo que has invertido te impidan evaluarla y explorarla.
- No te obsesiones con los recursos:
 - ~ Esperar siempre a tener todo lo necesario para empezar implica no arrancar nunca.
 - ~ Busca recursos suficientes para empezar y ponte en marcha.
- No te empeñes en planificar:

- ~ La innovación no surge a toque de trompeta, no responde a fechas de entrega de un plan.
- ~ Tienes que estar dispuesto a replanificar y adaptarte a la evolución de los acontecimientos.
- ~ Tienes que reservar recursos para futuros intentos, si en los primeros fracasas.
- Intenta muchas cosas:
 - ~ Para poder innovar hay que tener un buen repertorio de ideas a las que recurrir.
 - ~ Hay que exponerse a lo extraño, a lo raro, a lo infrecuente.
 - ~ Los grandes innovadores no son grandes productores, son innovadores porque producen mucho.
 - ~ Asume riesgos.





Guía de reflexión

Individual

- ¿Es mi red de contactos y relaciones muy estable?
- ¿Cómo podría romper el círculo habitual y abrirme a otros contactos?
- ¿Dedico un tiempo determinado a pensar nuevas ideas?
- ¿Anoto mis ideas en un cuaderno o un documento electrónico para que no se las lleve el paso del tiempo.

Debate

- ¿Por qué motivos tenemos que innovar nosotros ahora?
- ¿Qué otros ejemplos de innovación interseccional has conocido o has protagonizado.
- Piensa en ejemplos de innovaciones en la intersección fuera del terreno tecnológico, las que viven en su negocio los clientes para los que trabajas.

Temas complementarios

Algunas prácticas para generar ideas que sugiere Johanson

- Plantéate un problema y fija de antemano un número de soluciones para ella. Un número alto, 25 ó 30 soluciones. No pares hasta que llegues a la última. Te sorprenderá encontrar ideas interesantes entre las últimas.
- Ve al kiosko y compra una revista de un género que nunca lees. Ojéala con atención intentando encontrar cosas que puedas aplicar a tu negocio.

- Recupera la práctica de los comienzos de internet, la navegación aleatoria. Le llamábamos “surfear la red”. Déjate llevar por enlaces y divaga navegando hasta encontrar algo inusual.
- Acude a una conferencia o a la presentación de un libro de una materia que te resulte totalmente ajena, aunque atractiva. Escucha con otros oídos.
- Usa las redes sociales de internet para ponerte en contacto con personas de otros países y conversar con ellas.

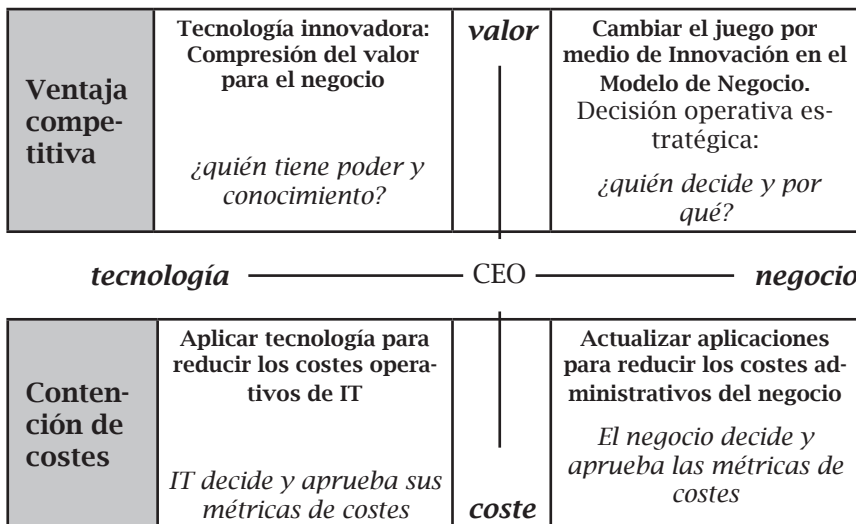
Mulholland, A. y Earle, N. (2008) *Mesh Collaboration. Creating new business value in the network of everything*. Nueva York: Evolved Technologist Press.

Para conseguir aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece internet para hacer negocios, no sólo hay que tener una idea tecnológica que aplicar, sino que hay que realizar cambios que tienen tanto de cultural como de tecnológico; cinco cambios clave que permitan conseguir los objetivos de negocio:

1. Entre la compañía y los innovadores (internos o externos) orientados al cliente, para extraer ideas y energía de ambos lados y mejorar el negocio, sus productos, sistemas y procesos.
2. Entre la compañía y sus clientes, para acercar a los clientes a los procesos de negocio principales para permitir que los servicios trabajen adecuadamente.
3. Entre la compañía y sus proveedores, para estrechar las conexiones entre los dos y trabajar de forma más cooperativa y que se entreguen los productos a los clientes a tiempo.
4. Entre el departamento de IT y el resto de la organización, para que IT de mejor apoyo a las iniciativas de los empleados y facilite la innovación a un ritmo rápido.
5. Entre los profesionales de IT para que saquen el mayor partido a las capacidades tecnológicas (como SOA o Web services) (p.222s).

Quién decide y con qué intención

Los roles en el negocio de la explotación del “long tail” hay que definirlos en función de varios elementos en consideración (p. 226):



En este cuadro se ve la relación dual entre tecnología y negocio. La fila inferior representa la relación transaccional (orientada a costes de la funciones de la tecnología). La fila superior representa las interacciones (orientadas al valor por medio de objetivos de negocio empresariales (p. 230).

Las compañías innovadoras

Las compañías innovadoras están más abiertas a trabajar con otros y tienen estas características (p. 250ss):

- En lugar de buscar sólo control de costes y gran eficiencia, exploran formas de añadir valor a sus productos y servicios: La transformación gracias un modelo de negocio innovador.
- Hacen un uso mayor y más imaginativo de tecnologías más abiertas y punteras.
- Crean muchas asociaciones estratégicas con quienes tienen capacidades complementarias.

- Tienen estabilidad en el back office con procesos compartidos por toda la empresa.
- Su gente está abierta a adoptar nueva tecnología para su trabajo cotidiano.
- El departamento de IT está más integrado en la organización y en el negocio.
- Aprovechan la información e involucración de los clientes como guías de innovación.
- Comparan su rendimiento no con la competencia, sino con las expectativas de los clientes.

Guía de reflexión

Individual

Contribución a la innovación

- ¿Hasta qué punto involucramos a los clientes en el desarrollo de nueva tecnología? ¿Qué grado de co-creación aplicamos en nuestro trabajo?
- ¿Cómo contribuimos a una mayor integración del negocio y la tecnología en nuestros clientes? ¿Qué aportamos en el proceso de entendimiento entre el departamento de IT del cliente y sus áreas de negocio?

Debate

El concepto de “Business Model Innovation”

Es el proceso usado para diferenciar una compañía y sus productos dentro de un mercado, buscando formas nuevas e innovadoras de comercializar y desarrollar productos. Se trata de sacar ventaja de internet y la web para entrar en nuevos mercados con estrategias creativas nuevas, volviendo a pensar el modelo de negocio de la compañía (p. 223).

El concepto de “Long tail”

Es un método de venta activado por internet, donde productos personalizables pueden ser introducidos en nichos de mercado relativamente pequeños. La mayoría de las compañías venden en los mercados de masas: pocos productos en un mercado amplio y grande. El “long tail” implica potenciar internet para vender muchos productos a muchos pequeños mercados que cuando se suman pueden significar muchas más ventas que un mercado de masas (p. 224).

Temas complementarios

Cómo funciona el “Long tail”

Los autores citan a Chris Anderson para enumerar las tres fuerzas que establecen los principios del long tail:

1. Democratización de las herramientas de producción: la capacidad que cada vez tiene más gente para crear contenidos y productos por sí mismos sin una gran inversión de capital.
2. Democratización de la distribución: reducción del coste de llegar por internet a millones de personas.
3. Conexión del aprovisionamiento y la demanda: la capacidad de buscar, recomendar y hacer conexiones sociales permite a la gente encontrar contenidos y productos que les interesan (p. 232).

Consejos para animar la colaboración (p. 292-295)

- Reducir el control en el gobierno de tecnología.
- Dejar que la gente encuentre sus roles y responsabilidades.
- Mantener bajo el nivel de jerarquías.
- Dejar que la gente se mueva fuera de sus silos departamentales.
- Proporcionar herramientas sencillas.
- Construir redes de conocimientos y habilidades.
- Crear una cultura que premie la innovación.
- Escuchar la sabiduría de las multitudes.
- Tratar a la gente como adultos, con un estilo abierto de gestión.
- No ser perfeccionista.
- Liderar el camino cultural que se tiene que producir (sin penalizar la discrepancia)
- Construir el espacio, porque ellos acudirán a él a colaborar.
- Estar abierto a la experimentación (puede generar confusión, pero el resultado final siempre es mejor).
- Alejarse de la cultura del culpable (castigar el error inhibe de asumir riesgos).
- Dejar que los usuarios innoven.

**De Bono, E. (1992) *Seis pares de zapatos para la acción*.
Barcelona: Paidós.**

Después de haber mostrado seis actitudes mentales representadas por seis sombreros para pensar, De Bono presenta seis estilos de acción, que define por medio de colores y tipos de zapato para caminar.

Frente los enfoques tradicionales de acción (códigos rígidos que hay que aprender y aplicar sin desviarse, o bien principios generales y libertad de acción), juzgados como poco eficaces, el autor propone entrenar a las personas a actuar de la forma correcta en cada ocasión (p.22).

El método funciona, si primero decidimos un estilo adecuado para actuar y luego adaptamos nuestras acciones a ese estilo. No sirve, en cambio, para describir acciones a posteriori, para analizar conductas (p. 159). Hay que relacionar los zapatos con lo que hay que hacer, no con lo que se ha hecho, y todos tenemos que ser capaces de utilizar cualquier calzado de acción.

p. 39-50	Zapatos formales
Azul	Disciplina, formalidad, rutina que se cumple y se respeta. Aunque las rutinas parezcan restrictivas, son liberadoras, porque dejan tiempo para pensar en otras cosas.
Actuación	Rutinaria, paso a paso, mínima flexibilidad (acabada la cual, hay que volver a la rutina enseguida).

p. 39-50	Zapatos formales
Beneficios	Disminuyen el riesgo de error.
Riesgos	No intente mejorar las rutinas mientras las esté usando.

p. 53-69	Zapatillas de deporte
Gris	Silenciosas e informales. El color evoca el cerebro y también la bruma que oculta la información necesaria para actuar con sensatez.
Actuación	Reunir información y pensar en ella, ya sea de forma sistémica (con rutinas prefijadas) o siguiendo un pálpito.
Beneficios	Se actúa en función de la información recogida con criterio.
Riesgos	Tener sólo una hipótesis, que nos condicione demasiado y no nos deje ser neutrales.

p. 73-91	Zapatos de andar cómodo
Marrón	Actitud para muchas ocasiones, zapatos de andar mucho, que se guían por objetivos, prioridades, valores y principios (criterio y sensibilidad).
Actuación	Su objetivo es la efectividad, determinada por iniciativas personales adecuadas al momento, más que por rutinas o planes previos.
Beneficios	Adaptación al momento y flexibilidad en la respuestas, si se usan bien.
Riesgos	Perder el control de la situación, si en la respuesta se deja uno llevar por excesiva sensibilidad.

p. 95-114	Botas de goma
Naranja	Calzado para emergencias, crisis, situaciones de peligro (bomberos, protección civil). Requiere valor.

p. 95-114	Botas de goma
<i>Actuación</i>	Implica acción urgente cuyo objetivo es disminuir el peligro. Necesitan planes de apoyo y reacción, así como flexibilidad y revisión a cada paso, siendo asesorado por expertos.
<i>Beneficios</i>	Permite afrontar situaciones inestables, impredecibles y susceptibles de empeorar.
<i>Riesgos</i>	Que no estén claras las asignaciones de responsabilidad, que falte comunicación.

p. 117-128	Pantuflas
Rosa	Zapato cómodo para estar en casa, representa lo doméstico y la atención humana (simpatía, compasión).
<i>Actuación</i>	Actitud de ayuda que se traduce en acción concreta. Importan las personas (todas, sin discriminación de ningún tipo). Es importante saber escuchar.
<i>Beneficios</i>	El sentimiento está presente en la acción y permite abordar situaciones con empatía.
<i>Riesgos</i>	Que no haya habido una comprensión previa a la acción y no se tengan en cuenta los valores del otro.

p. 131-147	Botas de montar
Púrpura	Son las de la autoridad que desempeña una función oficial, un papel que se está representando formalmente.
<i>Actuación</i>	La iniciativa es posible sólo dentro del marco del rol que se desempeña, con deberes, obligaciones y expectativas del cargo.
<i>Beneficios</i>	Ayuda a que se cumplan los deberes, pero no da cobertura a quien lleva puestas las botas para actuar de forma ilegal, inmoral o con falta de ética.
<i>Riesgos</i>	Que no se avise a los demás de que se está actuando con estos zapatos, o que se cambie de la actitud oficial a la informal de manera libre.

Guía de reflexión

Individual

- ¿Qué zapatos llevo puestos habitualmente para la acción?
- ¿Cuál es mi segunda opción de zapatos?
- ¿Qué tipo de zapatos no están en mi zapatero de actuación profesional?
- ¿Qué tendría que hacer para completar el repertorio de formas de actuación?

Debate

Combinaciones de zapatos

Los zapatos se usan a pares y podemos ponernos uno de cada tipo. Piensa que pros y contras tendría ponerse:

- Rosa y púrpura
- Púrpura y marrón
- Azul y púrpura
- Gris y naranja

Pon un ejemplo de una situación en la que viste a alguien (sin dar nombres) actuando con el calzado inadecuado. Pero, ¡ojo! Hazlo con la intención de analizar la situación y definir qué calzado te pondrías tú, si te vieras hoy en esa circunstancia. (Si lo usáramos para juzgar, contravendríamos el método que propone el autor).

Temas complementarios

Combinar zapatos se puede hacer en tres modalidades (p. 151-153):

- **Combinación equilibrada:** los dos tipos de calzado se complementan en igual proporción: “Queremos hacer averiguaciones, use zapatilla de deporte gris y zapato azul marino”.
- **Situación dudosa:** el equilibrio puede bascular de un zapato al otro, porque ambos son necesarios para resolver la situación: “Cuando llegue allí puede darse cuenta de que es más un momento de bota de montar púrpura que de bota naranja de emergencias. Lleve ambas preparadas”.
- **Situación modificadora:** domina una forma de actuar, pero es modulada, matizada por otra: “Se trata de actuar con bota púrpura, pero estando preparado para la moverse con la pantufla rosa”.

Aprehensión de la situación (p. 29):

- Basándonos en la experiencia y en la percepción se puede predecir cómo se comportarán algunas personas.
- La mente ve lo que está preparada para ver y nota lo que está preparada para notar. La información se ordena en nuestro cerebro siguiendo pautas a través de las cuales vemos el mundo.
- Los seis pares de zapatos ofrecen un conjunto de pautas que nos ayuda a reconocer las situaciones y nos permite actuar de forma más eficiente.
- Los códigos describen la situación, no la acción requerida, porque esa conducta requerida tendrá que ser modulada en función del contexto y otros muchos factores, pero nos centraremos en ellos mejor, si despejamos el panorama y nos centramos en la acción requerida.

Kelley, T. y Littman, J. (2010) *Las diez caras de la innovación. Estrategias para una creatividad excelente*. Barcelona: Paidós.

Los innovadores se proponen crear, experimentar, inspirar, construir sobre nuevas ideas. Para realizarlo, un equipo creativo tiene que contar en sus filas con roles diversos (p. 21-24):

- Grupo de roles de aprendizaje, los que abren perspectivas:

1. Antropólogo

Aporta conocimiento y puntos de vista nuevos observando el comportamiento y la interacción humanos. Para ello están dispuestos a dejar a un lado lo que saben y mirar con mente abierta. No juzgan, observan. Tienen empatía y no temen basarse en sus instintos para formular hipótesis sobre las emociones. Anotan todo lo que les sorprende e indagan todo lo que les sorprende en los lugares y los momentos más insospechados (p. 33-57).

2. Experimentador

Está continuamente modelando nuevas ideas por medio del ensayo-error. Tienen pasión por el trabajo duro y están abiertos a hallazgos fortuitos. Les encanta jugar, probar ideas. Dibuja bocetos, improvisa prototipos con rapidez. Hace tangibles las ideas, aunque sea rompiendo las normas (p. 61-86).

3. Interpolinizador

Explora otros terrenos para adaptar lo que descubre a su sector, industria o empresa. Hábiles para unir lo aparentemente inconexo, dentro y fuera de la organización. Para eso hay que hablar, expli-

car (siendo didácticos); contratar a gente de cultura y formación distinta; aprender de las visitas y buscar proyectos variados (p. 89-112).

- Grupo de roles organizadores, los que conocen los procesos para sacar adelante las ideas:

4. Saltador de obstáculos

Sabe de las dificultades y tiene talento para anticiparse a ellas o superarlas. Si el camino es escarpado lo abordan desde otro ángulo. Algunos obstáculos corporativos son: “límitate a hacer tu trabajo”; esquivar la burocracia; ver más allá de los fallos iniciales (p. 115-137).

5. Colaborador

Sirve de unión de grupos eclécticos para guiar la creación de soluciones multidisciplinares. Son proactivos y polivalentes. Atraen a personas al grupo y usan la diplomacia cuando corre el riesgo de desintegrarse. Promueven asociarse, agruparse, colaborar. Generan situaciones para compartir tiempo de calidad, en el que todos se conozcan mejor (p. 141-170).

6. Director

Reúne a un grupo con talento y sabe activar los talentos creativos que lo conforman. Ceden el protagonismo a los demás, consideran la química del grupo una parte del éxito y para ello buscan nuevos proyectos, se crecen ante los retos, trabajan para convertir sus sueños en realidad y están abiertos a lo inesperado, resolviendo problemas en tiempo real (p. 173-196).

- Grupo de roles constructores, los que usan los otros dos grupos para movilizar la acción:

7. Arquitecto de experiencias

Diseña vivencias que trascienden la pura funcionalidad y conectan con las necesidades latentes en clientes y usuarios, poniendo en marcha nuestros sentidos. Ven experiencias en cada cosa y estudian cómo transformar lo ordinario en extraordinario, característico, encantador. Saben centrar su energía y hallar el elemento decisivo del cambio (p. 199-227).

8. Diseñador de decorados

Crea escenarios donde el equipo trabaja mejor. Transforma entornos físicos en herramientas para influir en las actitudes. Alegra el entorno laboral, creando espacios cooperativos para los proyectos. Dan forma al espacio donde toman forma las ideas y surgen nuevas oportunidades. Se preocupan por la intersección de espacio y comportamiento (p. 231-252).

9. Cuidador

Es el fundamento de la innovación humana. Dispensan atenciones que van más allá del servicio, anticipándose a las necesidades y velando por los clientes y destinatarios del trabajo. Es como si organizaran un club que acoge con gusto a nuevos miembros. Saben del poder de una sonrisa. Compensan la automatización con la mediación (p. 255-281).

10. Narrador

Reúne la moral interna y la conciencia externa en historias convincentes que transmiten un valor humano o refuerzan un rasgo cultural. Crear y transmitir mitos es parte de la naturaleza humana. Saben contar historias de los pequeños héroes que hacen cosas cotidianas. Narraciones que fomentan la credibilidad, desencadenan emociones y fomentan la unidad, crean héroes, influyen en los puntos de vista, ponen orden en el caos.(p. 285-304).

Guía de reflexión

Individual

- ¿Nos hemos dicho alguna vez “ya nos va bien, no tenemos por qué innovar”?
- ¿Puede una empresa permitirse el lujo de caer en la complacencia? (p. 24).
- ¿Qué rol innovador tiendo a representar yo?
- ¿Qué otros roles podría desempeñar?
- ¿Cuáles son los roles creativos que faltan con frecuencia en mi equipo?

Debate

El abogado del diablo

Cuando alguien hace una propuesta en una sala de reuniones no falta el que dice: “Permítanme que haga de abogado del diablo...” A partir de ese momento todo son críticas, más bien destructivas.

La amenaza del abogado del diablo es muy sutil, pero corta de raíz miles de ideas, conceptos y planes nuevos, porque anima a los “arruinaideas” a adoptar la perspectiva más negativa posible, la que sólo ve los inconvenientes y los problemas. Abierta la veda, cualquier iniciativa se teñirá de negatividad (p. 17).

Rara vez toma partido, prefiere destruir las ideas con críticas inteligentes que denotan una negatividad mezquina (p. 23).

Temas complementarios

Equipos de una cadena de distribución de alimentos (p. 164)

El libro está lleno de ejemplos y experiencias de la empresa IDEO que vale la pena conocer. Sobre la cadena Whole Foods comenta:

- Tiene equipos que se autodirigen y se reúnen con frecuencia para debatir ideas, resolver problemas y valorar las aportaciones de los integrantes.
- Hay una comunicación abierta en foros para equipos y grupos de asesoramiento con total transparencia.
- Existe el compromiso de hacer que el trabajo sea ameno: competencia amistosa entre equipos para mejorar la tienda, combinación de trabajo y juego.
- Se ofrecen oportunidades para el aprendizaje continuo no sólo sobre productos y nutrición, sino sobre valores y habilidades laborales.

Cartografiar el viaje (p. 214s)

El diseñador de experiencias hace un mapa del viaje del cliente cuando busca una innovación. El viaje suele tener más etapas de las que parece y suele comenzar antes y terminar más tarde de lo que creemos. La disposición de ánimo del cliente en cada etapa del camino es muy valiosa para configurar la vivencia que buscamos renovar, por muy ligada a la tradición que nos parezca la actividad de la organización.

El laboratorio de innovación (p. 249s)

- Espacio amplio, que acoja a 15 o 20 personas, aunque el equipo sea menor.
- Continuidad del tiempo dedicado a innovar, para que persista la información.
- Espacio en las paredes para murales, mapas, imágenes, pizarras, esquemas.
- Ubicado cerca del trabajo para que puedan acudir, pero lejos de su mesa.
- Dotado de abundante material, instrumentos, herramientas para prototipar.

El mix (p. 307-312)

La innovación es un deporte de equipo, cuyo objetivo es lograr la excelencia en pocos campos y la fuerza en muchos (como un decatlón). Aquí la flexibilidad es más importante que el tamaño. La innovación es un modo de vida y no hay que rendirse nunca. Hay que mantener el punto de vista y defenderlo con persistencia en un proceso de aprendizaje continuo. Hay que tener resistencia mental para seguir adelante cuando el sentido común y la resistencia física indican que habría que parar. Es muy valioso contar con el entrenador que saque lo mejor de uno.

La clave de la innovación está en una rica mezcla de personajes y personalidades que contemplan las diez recogidas en este libro.

Sobre el autor

José Ochoa, Doctor en Filología por la Universidad Complutense, Magíster en Gestión de Proyectos por la George Washington University, documentalista y diseñador de aprendizaje, ha desarrollado su actividad de investigación y docencia en universidades y organizaciones empresariales en países de Europa y América.

Está certificado en herramientas de tipo psicológico (MBTI®, Step I and II), de motivación (SDI®) y de conducta (Human Synergistics®). Estos instrumentos psicométricos los utiliza en procesos de desarrollo de equipos y de la capacidad de liderazgo.

Los procesos de conocimiento y los artefactos cognitivos a lo largo de la historia y en culturas diversas han sido y siguen siendo su objeto de estudio e interés.

En sus intervenciones didácticas utiliza metodologías de aprendizaje activo por medio de juegos y simulaciones, ya sea producidos por otros o de diseño propio.

Como consultor apoya a organizaciones en la orientación estratégica, la implantación metodológica y el desarrollo de conocimiento, usando metodología de proyecto, para lo que en 2007 se certificó como Project Management Professional (PMP®) por el PMI®.

Sobre su producción puede informarse en www.joseochoa.com y en www.conversation.com