

- Mejía, J. (2012, septiembre 21). ¿Nacimos para ser empleados o emprendedores? Jessica Mejía. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.jessymejia.com/empleados-emprendedores/>
- Muñoz, C. (2012, agosto). ¿De qué hablamos cuando hablamos de oportunidades?, profesor Cristian Muñoz escribe en revista *Trend Management. Blog Departamento de Administración FAE-Usach*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.fae.usach.cl/blogadmin/?p=673>
- Murphy, P. J. (2011). A 2x2 conceptual foundation for entrepreneurial discovery theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), Waco, Texas: Baylor University, 359-374. Recuperado agosto 9 de 2014 de http://condor.depaul.edu/profpjm/pmurphy_files/Murphy%202x2%20%282011%29.pdf
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1>
- Postigo, S. (2013, noviembre 23). Idea vs. oportunidades. *Banco Galicia*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.buenosnegocios.com/notas/172-idea-vs-oportunidades>
- Remolins, E. (2010). *La primera venta del emprendedor*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Remolins, E. (2011). 5 tips para obtener ideas de negocio. *La Nación*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.lanacion.com.ar/1405778-5-tips-para-obtener-ideas-de-negocio>
- Rodríguez, J. (2014, marzo 6). Teoría de Albert Shapero. *Prezi*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://prezi.com/ojrnmvszphvlz/teoria-de-albert-shapero/>
- Schnarch, A. (2010, enero 28). El espíritu emprendedor crea nuevas empresas e innova en las existentes. *GestioPolis*. Recuperado agosto 9 de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/espiritu-emprendedor-gerencia-innovadora.htm>
- Schnarch, A., Schnarch, D. (2010). *Marketing para emprendedores*. Bogotá, D. C.: Ecoe Ediciones.
- Silva, J. E. (2008). *Emprendedor: crear su propia empresa*. Bogotá, D. C.: Alfaomega.
- Timmons, J. A. (1998). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Burr Ridge, Illinois: Irwin Professional Publishing.
- Universia. (s. f.). Ser emprendedor. *Universia España*. Recuperado agosto 9 de 2014 de http://emplea.universia.es/informacion/emprendedores/quien_puede_ser_emprendedor/todo_quien_puede_ser_emprendedor/

Capítulo V Búsqueda de ideas de negocio

Algunas personas sueñan con hacer grandes cosas, mientras otras están despiertas y las hacen.

¿Qué es creatividad?³⁸

Cuando se habla de creatividad, se piensa en algo lejano, tal vez relacionado con grandes inventos y artistas; o con personajes como Leonardo Da Vinci, Walt Disney, Ludwig van Beethoven, Charles Chaplin, Rembrandt o Pablo Neruda. Pero la creatividad está presente en cada uno de nosotros, en el padre de familia, el ejecutivo, el docente; en el mecánico, el artesano, la escuela, la microempresa y la gran corporación.

Cada persona u organización tiene la capacidad de crear, proponer ideas y enfoques novedosos, pero se requiere de una actitud y estructura mental que estimule esta actividad, para enfrentar adecuadamente las actuales circunstancias en tiempos de incertidumbre.

En el mundo contemporáneo, ya no es suficiente tener información y conocimiento, lo importante es desarrollar las competencias y habilidades para poder utilizar creativamente esos conocimientos. Eso es, precisamente lo que nos permite avanzar, transformar, mejorar, solucionar, progresar, corregir, renovar, perfeccionar, desarrollar o innovar una situación, organismo o la realidad.

³⁸ Algunas ideas fueron extractadas de (Schnarch, 2008).

Actualmente el conocimiento de los procesos creativos, los bloqueos personales y las barreras organizacionales, permiten ofrecer elementos para mejorar habilidades y buscar métodos con los que se pueden lograr niveles más altos de desarrollo creativo, tanto a nivel personal como corporativo; además de un abordaje innovador de los problemas. Hoy en día ya no es suficiente tener una actitud positiva para adaptarnos al cambio, sino que se requiere de una acción constructiva; no solo aprovechando oportunidades sino creándolas.

La creatividad, entendida como la capacidad de pensar, imaginar y actuar de manera diferente es básica en todos los sentidos, ya que nos permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, una mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas, para ser anticipativo y en general desarrollar ideas novedosas para ofertar productos, procesos, sistemas, estructuras o métodos.

La creatividad es fundamental para la cultura y el progreso del hombre; sin ella todavía estaríamos en los tiempos primitivos. Todo lo que no es natural es artificial, es decir producto de la acción transformadora del hombre. Según Mauro Rodríguez, «en todas las épocas la creatividad ha sido el motor del desarrollo de los individuos, las organizaciones y las sociedades» (Rodríguez, 1985, 11). El artista chileno, nacionalizado francés, Alejandro Jodorowsky, al ser consultado qué sería el mundo sin creatividad, responde:

Sin ella solo habría repetición y rutina. Para cambiar, mejorar y abrir nuevas direcciones, es imprescindible la creatividad. Crear es traer al mundo algo de valor que antes no estaba, hace nacer lo que en el mundo no nace por sí solo³⁹.

Como dice (Churba, s. f.) la paradoja es definir lo que por su propia esencia es difícil de definir ya que para algunos autores la creatividad es impredecible, imprevisible e indecible es decir, inefable, lo que provoca una gran cantidad de definiciones válidas sobre el tema. Sabemos que toda definición tiene ventajas e inconvenientes. Ventaja: tener un código común para entender de qué hablamos. Inconveniente: toda definición, rigidiza, estereotipa, cristaliza un significado. Hecha esa salvedad, entrega el autor algunas definiciones personales de la creatividad:

- Es la actitud y la aptitud para generar por un proceso creador nuevas ideas, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos productos, nuevos servicios, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social.
- La creatividad es percibir, idear y expresar lo nuevo y significativo.

39 Ver su página: <http://www.clubcultura.com/clubliteratura/clubescritores/jodorowsky/home.htm>

- Es el proceso que otorga a la persona que genera un nuevo producto en un ambiente dado, su calidad de creadora.
- Es decirle adiós a lo seguro-conocido, iniciar un «viaje-aventura» a la región de lo «aún no existente», coraje-pasión para atreverse a configurar el porvenir, «alegre-celebrar» de lo «hallado-hollado», el difícil renunciar a la obra, volver a decirle adiós a lo «seguro-conocido».

En definitiva, la creatividad se mide por el resultado final —una nueva idea, un nuevo producto, una nueva manera de hacer algo o una aplicación distinta de ideas o recursos ya existentes— algo nuevo y diferente. Por ello Charles G. Morris, la considera la capacidad de generar ideas u objetos novedosos u originales que incluyen desde ideas filosóficas hasta cuadros, obras musicales y trampas para ratones.

Ello nos lleva a pensar en concepto expresado por (Rodríguez, 1985, 22): «capacidad de producir cosas nuevas y valiosas». (Gregory, 1967, 182) incluso agrega también la variable tiempo en su definición: «creatividad es la producción de unas ideas, un concepto, una creación o descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo».

Estudios sobre la creatividad

El estudio de la creatividad plantea un problema epistemológico, ya que esta ha sido considerada como producto, proceso, características o capacidad, y las diversas aproximaciones a su comprensión la abordan desde diferentes perspectivas, tales como la psicológica, sociológica u holística. Nuestra intención no es adentrarnos en las discusiones que se han planteado sobre este tema, sino de tratar de aclarar de qué se trata y cómo opera.

Sin embargo, últimamente los estudios sobre la creatividad han tenido un enfoque más pragmático, tratando de analizar más bien por qué una persona es más creativa que otra o por qué en algunas organizaciones la innovación se manifiesta más fácilmente. Y esos estudios han llegado a conclusiones muy interesantes, que podemos resumir en las siguientes:

- Todos los seres humanos son creativos en algún grado.
- La creatividad no se usa, en promedio, más allá de un 10%.
- La creatividad es una capacidad alterable, que puede ser desarrollada.
- La creatividad es importante en todos los ámbitos de la actividad humana.
- El proceso creativo puede ser considerado y explicado científicamente.
- La creatividad se manifiesta normalmente en un campo específico.

En efecto, como dice (Matusek, 1977, 7), «ser creador no es una característica de pocos grandes hombre o espíritus, sino una cualidad común de muchos hombres y, en última instancia, de todos los individuos». Edward De Bono ha llegado al extremo de afirmar que la creatividad «es una habilidad que, como conducir un automóvil, puede practicarse y aprenderse»⁴⁰.

En resumen, la creatividad es consecuencia de un trabajo duro, de una sistemática, y del empleo de unas técnicas. Naturalmente, con imaginación, intuición, improvisación y serendipity, «vocablo inglés que significa descubrir cosas por azar de forma afortunada» (Fernández Romero, 2005, 11).

Evidentemente aun cuando «todos somos creativos, no lo somos de la misma manera», afirma (Dichter, E. 1988, 53), ya que existen diferentes estilos en que esta se puede manifestar. Por ejemplo, podemos hablar de creatividad técnica, pragmática, intelectual, artística, imaginativa, científica, manual, social, etc.⁴¹. Un profesor puede ser muy creativo y motivante en sus clases, pero ser un marido muy aburrido.

Pero definitivamente la creatividad es un potencial de todos. Maslow, (citado en Gowan, Demos y Torrance, 1976, 31), nos dice que «no existen excepciones a esta regla. La creatividad constituye una característica universal de las personas que sé auto realizan». Según Allen, «la creatividad es una cualidad que tienen todas las personas» (Allen, 1967, 67).

En consecuencia,

todos tenemos la capacidad para hallar soluciones creativas, originales y novedosas que pueden ayudarnos a resolver problemas constantemente, para hacer que nuestros procesos funcionen mejor, para incrementar de manera radical la satisfacción del cliente y, algunas veces, para abrir nuevos mercados sin restricciones (Harrington, Hoffherr y Reid, 1999, xi).

Pero surge de inmediato la inquietud con relación a por qué, si la creatividad es algo que todos poseemos, esta no se manifiesta o incluso es disminuida. Precisamente entre los niños, la creatividad es algo universal; entre los adultos es casi inexistente. La gran cuestión es esta: ¿qué ha ocurrido con esta capacidad humana, inmensa y universal?

40 Citado en (Sikora, 1979).

41 Los distintos campos se pueden apreciar en las ponencias presentadas al Congreso Mundial Creatividad 93, realizado en Madrid en septiembre de 1993. También en «Ampliando Espacios para la Creatividad, memorias del Primer Congreso Internacional de Creatividad», Universidad Javeriana, Bogotá, D. C., 1992.

Bloqueos a la creatividad

Podemos entender por obstáculos a la creatividad todos aquellos factores que nos impiden intentar cambios o lanzar ideas, convirtiéndose en verdaderos frenos a la creatividad, tanto en el plano personal como organizacional.

En el ámbito individual, también existen ciertos frenos que imposibilitan, dificultan o distorsionan el desarrollo de la creatividad. Entre ellos podemos nombrar:

- *Rutina y pereza*: el crear es un trabajo que demanda esfuerzo y energía y eso no se realiza simplemente para evitar una labor.
- *Experiencia*: si en alguna oportunidad se ha utilizado una solución que resultó, se tiende a repetirla, aun sabiendo que puede no ser la mejor.
- *Cultura y educación* tradicionalmente no se nos enseña a pensar y resolver problemas, sino más bien a repetir y aprender de memoria, afortunadamente esto está cambiando.
- *Apego al convencionalismo* el creativo muchas veces es rechazado por su grupo y por el deseo de aceptación, tiende a integrarse a este.
- *Temor a lo desconocido*: siempre buscamos quedarnos con lo que sabemos.
- *Miedo al ridículo* si se encuentra con una solución muy distinta de lo normal, se suele temer al qué dirán.

Alvin L. Simberg, distingue tres tipos diferentes de bloqueos que están presentes en la mayoría de los individuos y que inhiben la creatividad:

- *Bloqueo perceptual*, que consiste en no ver cuál es el problema o qué es lo que anda mal en la utilización de nuestros sentidos.
- *Bloqueos culturales*, que se originan en la manera en que hemos sido educados y en la imposición de algunos valores sociales.
- *Bloqueos emocionales*, que están dentro de nosotros por causa de la inseguridad que sentimos como individuos, temor a equivocarnos y a lo desconocido.

La persona creativa

A pesar que algunas personas pueden ser consideradas más creativas que otras, etiquetar a las personas como creativas o no creativas no solo puede ser injurioso e incorrecto, sino que a la larga puede ser contraproducente. Por otra parte, no todas las

personas son creativas todo el tiempo e incluso la mayoría de los individuos pueden ser ocasionalmente creativos, además del hecho de que la creatividad es relativa, pues depende del observador o quién emita el juicio. ¿La creatividad es cuestión de habilidad, talento o personalidad?, en realidad pueden ser las tres cosas.

Pero, a pesar de ello, se puede afirmar que las personas creativas tienen ciertas características que les son propias. A continuación se presenta un resumen de algunas de esas particulares.

Figura 5.1. Características de la persona creativa.

Aspecto	Desarrollo
Tolerancia a la ambigüedad	Se define como la capacidad de vivir en una situación problemática y oscura y trabajar, intensamente, por dominarla. El creador puede aguantar durante mucho tiempo la insolubilidad de un problema, sin cejar en su trabajo o intento por superarlo. Son personas con la capacidad de trabajar en el trapecio de lo desconocido. Quien se apresura a escoger soluciones, se evita tensiones, pero a costa de renunciar a otras soluciones mejores y más maduras.
Fluidez de ideas	Las ideas fluyen en las personas: creadoras. El no creador se aferra a lo que acaba de pensar y se siente satisfecho de no tener que seguir pensando. El creativo llega cada vez más cerca y más al fondo del problema que se analiza. Da vueltas en torno a él, hasta que tiene la solución adecuada. No confundir con la persona que no es capaz de centrarse.
Flexibilidad	Los hombres creativos no solo piensan con mayor fluidez, sino que sus planteamientos se abordan desde un campo u otro con mayor rapidez y frecuencia. Tienen siempre a la vista la solución del problema, con la facultad de seguir varios posibles planteamientos. No se aferran prematuramente a ninguno de ellos.

Aspecto	Desarrollo
Originalidad	Los hombres creadores tienen ideas más originales y ocurrencias más sorprendentes. Para ser original hay que mantenerse apartado de la moda y renunciar al aplauso de la mayoría. El hombre original tiene una especie de olfato raro. En cierto modo, comienza a reflexionar en el punto donde los demás dejan de hacerlo.
Fluidez de ideas	Los hombres creadores reflexionan con mayor rapidez y facilidad, pasando por encima de las vinculaciones funcionales. Utilizan los objetos de una manera nueva y son capaces de poner nuevos nombres a las experiencias o situaciones antiguas.
Flexibilidad	Los creadores pueden problematizar las cosas y los nexos causales con gran facilidad, es decir, se les puede presentar como un problema e iniciar así las soluciones. Prestan mayor atención que los no creadores a las cosas extra normales. Einstein ejemplificaba esto con la siguiente frase: «mostrar nuevos problemas y nuevas posibilidades, considerar los viejos problemas desde un ángulo nuevo, todo esto requiere fuerza de imaginación creadora y marca los verdaderos progresos en todos los órdenes». No confundir con las personas indiferentes pues estas no piensan creadoramente, les falta la sensibilidad por los matices. Su fantasía se ha vuelto perezosa.

Fuente: (Sánchez Almagro, Trejo López y Paredes Plaza, 2003).

Naturalmente, hay muchos otros estudiosos del tema y encontramos conceptos que incluso pueden parecer contradictorios, tales como: enérgicos y tranquilos, inteligentes e ingenuos, disciplinados e irresponsables, imaginativos y realistas, extrovertidos e introvertidos, orgullosos y humildes, rebeldes y conservadores, sufridos y triunfadores, etc.

El proceso creativo

Se considera que Graham Wallas, uno de los cofundadores de la London School of Economics, fue de los primeros en esquematizar el proceso creativo en su obra *The art of thought* (el arte del pensamiento) de 1926, libro en el cual el autor identifica cuatro pasos del proceso creativo: preparación, incubación, iluminación y verificación (Wallas, 1926).

Entendía a la preparación, disciplina académica, como una condición necesaria. Por incubación, Wallas entendía cualquier técnica de relajación de la conciencia, tales como sueños, ensueños, fantasía, hipnosis, meditación, diversión, juego, etc. que permitía operar a los procesos subliminales; y por incubación, relajación una condición suficiente para que las ideas creativas emergieran.

El modelo de Wallas es el que ha influido la mayoría de modelos sobre el proceso creativo que se han ido produciendo durante el tiempo, y hasta nuestros días. Naturalmente hay fases como la de incubación o iluminación cargadas de misterio, pero es importante recordar que Wallas fue de los primeros en realizar el quiebre con los estudios de creatividad que suponían el origen divino o místico de la misma (Pascale, 2012).

El proceso creativo ha sido estudiado por numerosos autores, con el fin de desentrañar los mecanismos psíquicos de esta actividad y los pasos o etapas más características del proceso, cuyo número va de cuatro a ocho (Crosby, 1968, 52-63).

- *Necesidad o cuestionamiento*, es decir percibir algo como problema y tener la fuerza motivadora para iniciar el proceso creador. Se dice que el que no tiene preguntas no encuentra respuestas.
- *Preparación*, una vez con la inquietud, se debe salir al campo de los hechos, para que la mente trabaje sobre cosas sólidas.
- La *incubación* es un periodo de reflexión sobre el problema, a veces consciente y otras inconsciente. Podríamos decir que es una etapa de gestación.
- La *iluminación* corresponde al encuentro de soluciones y no proviene de la nada, sino que es un producto de las etapas anteriores.
- La *verificación o elaboración* es comenzar a llevar la idea a la práctica; rara vez está suficientemente pulida y normalmente requiere de cambios y modificaciones.

Hay autores que han mejorado y ampliado este proceso. (Gisbert López, 2005, 24-25) propone el siguiente esquema:

Fase 1: Cuestionamiento. Constituye una etapa previa que se sostiene por medio de una reflexión donde juegan la intuición y las emociones, recogiendo un problema o una visión del entorno que resulte de interés o genere preocupación o necesidad.

Fase 2: Preparación. Esta fase requiere centrarse en el problema que quizás no esté bien definido en la mente. La búsqueda de información puede ser física o bien de percepción o conocimiento. Esto implica que en dicha fase se combina la

racionalidad con la intuición, puesto que la percepción constituye un fenómeno básicamente intuitivo a través del cual podemos llegar a tener conocimiento o información, mientras que la búsqueda deliberada de datos para nutrir nuestro bagaje de elementos a estudiar y contrastar supone una acción racional, más o menos organizada y sistemática.

Fase 3: Incubación. En esta etapa actúa el subconsciente asimilando la idea, sobre todo en momentos inactivos respecto al problema, incluso soñando. También es de naturaleza intuitiva y relaciona el inconsciente con el consciente. Esta fase necesita tiempo para operar y se requiere «pensar» en el problema aunque sea de forma indirecta.

Fase 4: Iluminación. Coincide con el momento en el cual aparece la solución y al que los psicólogos cognoscitivos se refieren como el momento «eureka» y los de la Gestalt como el «momento ¡ajá!». Hasta ese instante hemos ido trabajando el problema de forma externa e interna simultáneamente y, de pronto, parece que lo vemos de manera más clara y encontramos la solución.

Fase 5: Verificación o formulación lógica. En este punto del proceso debe retomarse la racionalidad y la crítica, sin las cuales puede resultar difícil discriminar las ideas que, a pesar de ser originales o inusuales, no son de utilidad práctica y, por tanto, no resuelven la cuestión o problema planteado. Se comprueba entonces la validez de la solución, su realismo, utilidad, factibilidad, coste, tiempo empleado y su posible aceptación en el mercado.

Fase 6: Ajuste o adaptación. Tras la verificación y antes de la explotación o venta de la idea, incluimos una etapa que recogería el trabajo de refinamiento, de conversión de la idea viable en vendible. Este ajuste consiste en una adaptación de la idea a la situación concreta que se pretende abordar y supone que el esfuerzo creativo debe continuar y, por tanto, también la intuición. A pesar de ello, como ocurría en la fase anterior, es una etapa menos motivadora y más fatigosa, y es aquí donde muchos fracasan.

Fase 7: Innovación. La idea debe de ser comunicada, aplicada, para demostrar que efectivamente resuelve el problema, satisface la necesidad o aporta algo nuevo. La innovación, como hemos visto, hace referencia a explorar con éxito la idea, por lo que el momento innovador propiamente dicho se produce cuando el emprendedor introduce por primera vez en el mercado la idea vendiendo un nuevo producto, prestando un nuevo servicio o aplicando un nuevo proceso; si bien, el éxito o fracaso de la innovación dependerá de numerosos factores derivados del propio proceso innovador, del interior de la organización, del mercado y del entorno en general.

Fase 8: Difusión. Una vez la idea ha sido aplicada y comercializada por el innovador a través de un nuevo producto o servicio, se extenderá progresivamente desde los

primeros consumidores adoptantes de la innovación hasta su adquisición y uso generalizado por la mayoría de los clientes potenciales.

La clave del modelo del proceso creativo, para Manuel Ferrández, «radica en una distinción sencilla: el principio de que la creatividad no se inicia mediante la búsqueda de soluciones, sino más bien a través de la identificación de los problemas a resolver» (Ferrández, 2013) y el termina con el esfuerzo de *marketing* para colocar esos productos o servicios en el mercado. No basta tener un satisfactor, si no se sabe comercializarlo.

Una atractiva herramienta de estructuración de la creatividad y los resultados que se pueden obtener de su uso, fue desarrollada por el AIMME, Instituto Tecnológico Metalmecánico de España, que se puede apreciar en la figura 5.1.

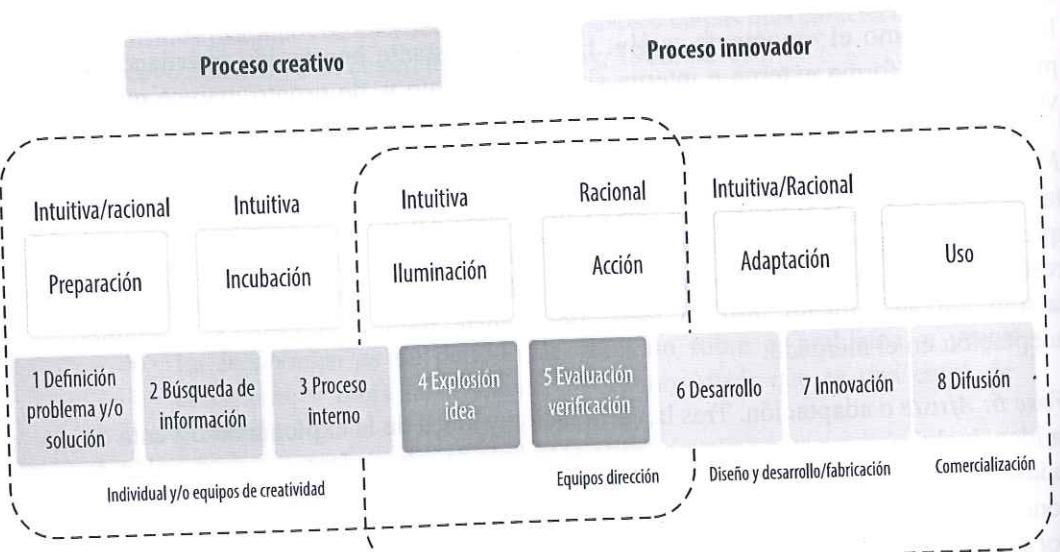


Figura 5.1. El proceso creativo–innovador.

Fuente: (AIMME, s.f., 11).

Métodos para generar ideas

¿Qué es una técnica de creatividad?, se pregunta Eduardo Kastika, e indica que

por un lado, es algo que debería, según su nombre lo indica, asegurarnos, o al menos acercarnos a, cierto tipo de resultados —justamente— creativos, originales, diferentes. Desde ese punto de vista es casi pretencioso denominar a algo técnica de creatividad (Kastika, 2005).

Entre los estudiosos no existe acuerdo en distinguir entre técnica, método y estrategia. La tendencia es utilizar indistintamente alguno de estos vocablos o preferir uno de ellos, especialmente técnica o método. Recientemente se ha hablado del vocablo «creática», el cual unifica estos distintos elementos. Creática sería, pues, aquel conjunto de métodos, técnicas, estrategias y/o ejercicios que desarrollan las aptitudes y estimulan las actitudes creativas de las personas a través de grupos o individualmente.

Teniendo presente que nuestro objetivo es generar ideas para encontrar oportunidades de negocios, hemos preferido separar estos métodos o técnicas en dos amplias categorías: intuitivos y racionales. Los primeros se fundamentan básicamente en las técnicas de creatividad tradicionales, en cambio los racionales se fundamentan en la generación de ideas surgidas de un análisis sistemático de la necesidad o de un producto.

Naturalmente se han desarrollado numerosos otros sistemas pero, tal como advierte William J. J. Gordon, hay que tener cuidado ya que «la creatividad se ha puesto de moda. Nos acosan los métodos superficiales para despertar nuestra imaginación, los cuales prometen fama y fortuna para todos» (Gordon, 1987, 22).

Algunos métodos racionales

Análisis funcional. Este método consiste en plantearse cuál es el beneficio que otorga un determinado producto; es decir, cuál es su función básica y a partir de ello preguntarnos de qué otra forma, manera o con qué tecnología podemos brindar el mismo beneficio básico.

Inventario de características. Al contrario del método anterior que parte del beneficio, este parte de la estructura misma del producto y sus posibles modificaciones y mejoras. A través de este análisis se va innovándolo positivamente. Para tal efecto se puede usar, por ejemplo, una de las listas que sugiere Osborn para impulsar los resortes mentales productores de ideas: ¿sustituir?, ¿por quién en su lugar?, ¿por qué otra cosa?, ¿otro lugar?, ¿otro ingrediente?, ¿otro material?, ¿otra energía?, ¿otro enfoque?, ¿reajustar?, ¿intercambio de componentes?, ¿otro modelo?, ¿otro plan?, ¿otro orden de sucesión?, ¿trastocar causa y efecto?, ¿cambio de ritmo?, ¿cambio de plan?, ¿invertir?, ¿trastocar positivo y negativo?, ¿cuál es lo opuesto?, ¿poner hacia atrás?, ¿poner lo de arriba abajo?, ¿reajustar los papeles?, ¿combinar?, ¿qué piensa usted de una mezcla, una aleación, un surtido, un conjunto?, ¿unidades combinadas, objetivos combinados?, ¿incentivos?, ¿otras utilizaciones?, ¿nuevas formas de utilizarlo tal cual es y está?, ¿otras utilizaciones una vez modificados?, ¿adaptar?, ¿qué otra cosa es igual que esto?, ¿qué otra idea nos sugiere?, ¿hay algo similar en el pasado?, ¿qué podemos copiar?, ¿a quién podemos emular?, ¿modificar?, ¿nuevos giros?, ¿cambiar significado, color, movimiento, sonido, olor, forma, línea?, ¿otros cambios?, ¿agrandar?, ¿qué añadiríamos?, ¿mayor

frecuencia?, ¿más fuerte?, ¿más alto?, ¿más largo?, ¿más espeso?, ¿más valor?, ¿más ingrediente?, ¿multiplicarlo?, ¿exagerarlo?, ¿empequeñecer?, ¿qué hay que quitar?, ¿más pequeño?, ¿más condensado?, ¿más diminuto?, ¿más corto?, ¿más ligero?, ¿más aerodinámico?, ¿más dividido?

La figura 5.2. muestra un valioso modelo que puede ayudar a la individualización de ideas de forma racional.

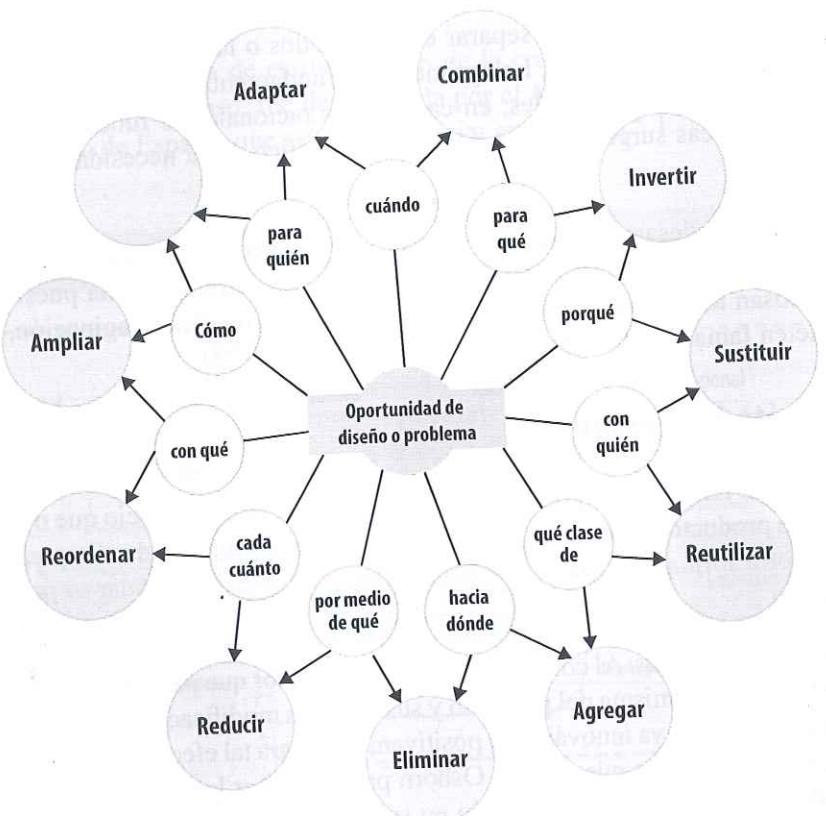


Figura 5.2. Identificación de oportunidades.

Fuente: (Lunacarito, 2010).

Análisis matricial. Se lleva a cabo tomando las dimensiones más relevantes de un producto para descubrir combinaciones nuevas. Existen varios otros métodos combinatorios, que buscan la transformación, es decir configurar de un modo nuevo elementos previos de manera sistemática. En la práctica se puede confundir con la técnica de ideación heurística.

Mapas perceptuales. Este método está orientado hacia la identificación de oportunidades potenciales, partiendo del análisis de los productos ya existentes en un determinado mercado. Se construye un mapa perceptual del mercado, es decir cómo los clientes ubican y posicionan las diferentes marcas y productos, y la investigación se centra en el descubrimiento de territorios desocupados, o sea, en beneficios que no estén siendo brindados por ninguna otra empresa.

Investigación de mercados. Otro método para lograr ideas de nuevos productos es simplemente preguntarle a los consumidores y clientes qué modificaciones le introducirían a productos actuales o qué necesidades no tienen satisfechas. Naturalmente estas investigaciones pueden ser de tipo cualitativo, entrevistas de profundidad o sesiones de grupo, o cuantitativas, encuestas estructuradas, y constituyen una fuente muy importante para las empresas; pero también hay que tener cuidado con esta técnica, ya que depender de la investigación de mercados puede restringir la creatividad e innovación limitada por la imaginación de los consumidores investigados.

Investigación y desarrollo. Se refiere al esfuerzo deliberado y consciente que hacen las empresas en el campo de la investigación que además, puede tratarse de una actividad especulativa y exploratoria, no teniendo como objetivo inmediato el desarrollo de nuevos productos, sino el descubrimiento de nuevos conocimientos científicos o tecnológicos que puedan ser comercialmente útiles en el futuro.

Observación y estudios de modos de vida. Se trata, de ver vivir al consumidor, de observar al consumidor durante los momentos en que sería capaz de servirse del producto actual o futuro de la empresa. Una interesante variante de este método fue desarrollada en Japón y se conoce bajo el nombre de K. J., en honor al antropólogo Kawakita Jiro, que implica la agrupación y síntesis consecutivas de observaciones en el terreno con respecto de las necesidades del cliente, simplemente escuchando y observando informalmente. Muchas veces es preferible observar *in situ*, en lugar de preguntar, en lo que se ha denominado diseño empático, ya que los clientes están tan acostumbrados a lo existente que no se les ocurre pedir una nueva solución, incluso teniendo necesidades.

Algunos métodos intuitivos

- *Brainstorming.* Fue desarrollada por Alex Osborn⁴² y es uno de los métodos más utilizados en la actualidad, por la facilidad de aplicación, especialmente en el campo gerencial. De acuerdo a Osborn la mente está dividida en dos: una parte razonadora que analiza, compara, y elige y otra creativa que visualiza, prevé y

⁴² Ver (Osborn, 1953) y (Osborn, 1984).

genera ideas: es decir, algo similar a la teoría de los hemisferios cerebrales. La técnica del *Brainstorming*⁴³, tormenta o agitación cerebral, conocida popularmente como lluvia de ideas, busca precisamente eliminar esa autocensura que muchas veces la mente razonadora impone a la productividad de la mente creativa. Consiste en una reunión en la cual un grupo de cinco a diez personas persigue encontrar la solución a un problema específico, ya sea una mejora, innovación, proceso o dificultad, juntando todas las ideas aportadas espontáneamente por los miembros y se basa fundamentalmente en separar la generación de ideas de la evaluación.

- **Sinética.** Esta técnica fue desarrollada por William Gordon en la década del sesenta y los participantes de la sesión, a diferencia de los del *Brainstorming*, no están conscientes del problema específico bajo consideración, requiriéndose mucha capacitación y práctica, ya que se necesita de un experto para orientar esas reuniones en las cuales se maneja, según Gordon, un aplazamiento, autonomía del tema, hay que comenzar con cosas conocidas, entrar y salir en el tema y el empleo de metáforas. Precisamente sinética significa combinación de diversos elementos heterogéneos y apunta a la utilización consciente de los mecanismos subconscientes que están presentes en la actividad creadora. El proceso busca la estimulación de la gente para que contemple los problemas bajo nuevos aspectos, para ver elementos extraños como familiares y conocidos; combinando la percepción de las cosas. Se llega al subconsciente por medio de juegos de palabras, analogías y metáforas con el fin de disminuir la autocensura personal y de esta forma producir nuevos conceptos.
- **Biónica.** Término creado por Jack E. Steele y corresponde a la contracción de las primeras y últimas sílabas de biología electrónica; ha sido definida como «una técnica de construcción de sistemas basada en el estudio de la estructura, funciones y mecanismos de plantas y animales» (Davis, Scott, 1992, 110). En las palabras de Saturnino de la Torre, «es un estudio sistemático, estructurado, de alto alcance, de los mecanismos orgánicos para trasladarlo a la tecnología mecánica, náutica, aeroespacial y terrestre» (De la Torre, 1977). Este método nos recuerda que el mundo contiene una gran cantidad de innovaciones, producidas durante millones de años de experimentación y evolución natural, de las cuales podemos aprender mucho. La biónica afirma que el hombre, observando alguna de las ingeniosas invenciones de la naturaleza, puede imitarlas imaginativamente (Innovation Factory Institute, 2013b).
- **Análisis morfológico.** Este método es similar al análisis de características y es «sobre todo un instrumento de descubrimiento que nos permite establecer un sistema de relación para pasar de lo conocido a lo desconocido» (Fustier, 1975,

43 Ver (CORPX, 2013).

250). Este es un método analítico-combinatorio creado en 1969 por el astrónomo Fritz Zwicky, que a lo largo del tiempo, fue adquiriendo diferentes denominaciones tales como caja morfológica, morfología o caja de las Ideas. S. M. Allen, inspirado en Zwicky, también utiliza la morfología diciendo que, «se trata en esencia de un proceso para crear ideas nuevas, analizando la forma y estructura de las ya existentes y cambiando las relaciones de los componentes de las mismas» (Allen, 1967, 7). El análisis morfológico trata de representar un problema en término de sus principales aspectos o dimensiones por medio de la construcción de matrices o caja morfológica que nos permite multiplicar las combinaciones entre todas sus partes.

- **Biosociación.** Según Koestler, la biosociación no es otra cosa que la conexión de niveles de experiencia no relacionados anteriormente; y se produce cuando estamos bajo una lógica o perspectiva y encontramos la solución en otra muy diferente o en la unión de ambas. En las palabras de Kaufmann,

hemos subrayado, que en esencia, el descubrimiento era una biosociación, es decir el acto por el que se unen en el espíritu dos objetos o dos técnicas susceptibles de combinarse mutuamente a fin de dar origen a un objeto, o a una técnica totalmente nueva,

agregando precisamente que

esta técnica está especialmente indicada cuando se trata de perfeccionar un objeto determinado, ya comercializado, o el prototipo, real o ficticio, establecido para un nuevo objeto (Kaufmann, 1973, 56-57).

- **Lista de atributos.** Fue desarrollado por Robert Crawford y es considerado «uno de los medios más simples y sin embargo más eficaces de innovación» (Davis y Scott, 1992, óp. cit., 25) y parte de la premisa que cada nuevo invento se origina en alguna otra cosa. En los términos del propio Crawford «la creación consiste generalmente en trasladar los atributos de una cosa a otra. En otras palabras, le damos a la cosa con la que estamos trabajando, alguna nueva calidad o característica o atributo hasta entonces aplicado a alguna otra cosa» (Davis y Scott, ibidem). Uno de los aspectos que hemos reiterado es que cualquier producto, sin excepción, puede ser mejorado y resulta interesante como esto es reafirmado categóricamente por el autor de este método: «el proceso de creación es tan simple y fácil, cuando uno lo comprende, que aun la mejor de las cosas puede, generalmente, ser mejorada»⁴⁴.

44 Algunas variantes se pueden consultar en (Richards, 1977, 80-91). Es interesante señalar que esta técnica inventada hace casi sesenta años continúa siendo de las más usadas en la actualidad según (Pacek, 1989).

Resulta interesante mencionar la ya vista *Estrategia del océano azul* (Chan, Mauborgne, 2006, óp. cit.) como técnica de creatividad (Emprende tu marca, s. f.). ¿En qué se fundamenta? La base de esta tesis es restar relevancia a la competencia y crear el espacio adecuado en el mercado mediante innovación y el valor que esta aporta a los negocios. Los autores utilizan la metáfora de los océanos para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de mercado: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las empresas y profesionales que compiten en mercados ya existentes y cuyo objetivo es explotar la demanda existente venciendo a la competencia. Esta práctica obliga a elegir entre el coste y la diferenciación. Se trata de un océano lleno de tiburones que tiñen el color del agua. Los océanos azules representan la nueva concepción de crear nuevos espacios en el mercado en los que la competencia se haga irrelevante y se cree una nueva demanda. Se trabajará en ofrecer innovaciones que realmente aporten valor y diferenciación en la idea sin incidir en el aumento de costes. El agua de este océano es cristalina y tranquila.

Acostumbramos a definir en primer lugar el mercado: necesidad, público objetivo y situaciones o usos, en segundo lugar, el conjunto de productos o servicios que ofrecerse, pero podríamos buscar o crear nuevos mercados y capturarlos por completo.

Se podría mencionar muchos otros métodos que se pueden ubicar en la bibliografía sobre el tema⁴⁵; sin embargo, lo importante es reiterar que estas técnicas no producen ideas sino que sirven para ayudar a dirigir el pensamiento hacia nuevas direcciones, a encontrar otras posibilidades. Lo importante es cuestionarse lo existente y responder a preguntas como: ¿por qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿qué?, y ¿cómo? Es decir, mediante un quebrantamiento, oposición o destrucción, llegar a lo nuevo.



Figura 5.3. Características del pensamiento crítico.

Fuente: (Ministerio de Educación, Perú, 2006)

Pamela Escobar, colaboradora de la revista *Mprende*, aconseja:

Navegue en océanos desconocidos, rompa olas, nade en un mar de ideas; enfrente miedos, arriésguese, vaya más allá de las aparentes posibilidades; derríbe supuestos, desvirtúe paradigmas, lleve su mente a terrenos no explorados, al final se sorprenderá de la gran capacidad creativa que yace en usted (Escobar, 2014).

Pero no debemos caer en la gran ilusión que indica Levitt:

el problema con la mayor parte de los consejos que las empresas reciben hoy en día respecto a la necesidad de ser considerablemente más creativas es, esencialmente, que sus partidarios, en general, no han podido diferenciar el proceso relativamente fácil de ser creativo abstracto, del proceso infinitamente más difícil de ser innovador concreto. De hecho definen erróneamente el concepto de creatividad en sí. Con demasiada frecuencia, para ellos, la creatividad significa tener ideas grandiosas y originales. Su atención se centra casi totalmente en las ideas mismas. Es más, con frecuencia, las ideas son juzgadas más por su novedad que por su utilidad potencial (Levitt, 1978).

45 Un buen resumen de técnicas de creatividad aparece en (Fundación Neuronilla para la Creatividad e Innovación, s. f.).

Creatividad e innovación

Creatividad es imaginar cosas nuevas; innovación es hacer cosas nuevas. Pero, para que la idea se realice y se ponga en marcha, tiene que ocurrir el proceso de la innovación. Creación, invención o descubrimiento se concentran en la concepción de la idea; innovación abarca todo el proceso por el cual la idea nueva se lleva a un uso productivo (Adair, 1992, óp. cit., 4).

La importancia de estos procedimientos no radica solamente en la transformación de la idea en realidad, sino que se llegue a un producto real, necesario, deseado y, cuando se requiera, rentable, puede tratarse de instituciones sin ánimo de lucro.

Hay que destacar que una idea innovadora, según (Morales, s. f.), debe contar con tres atributos esenciales: ser nueva, única y diferente; resolver una necesidad y crear valor y estar alineada con la estrategia y creando ventaja competitiva. Innovar no es solamente desarrollar nuevos productos. Además, existe un amplio espectro de áreas de oportunidad donde se pueden aplicar ideas innovadoras, que él denomina el arcoíris de la innovación, que está compuesto por: nuevos productos, nuevos servicios y experiencias, nuevos procesos o tecnologías, nuevas estrategias, nuevos mercados, nuevos canales de distribución o comunicación y nuevas alianzas estratégicas.

Manuel Gross asevera que «la innovación es el proceso de llevar a la práctica concreta las ideas generadas por la creatividad y la capacidad de innovar es la característica esencial de la personalidad de los emprendedores» (Gross Osses, 2006, óp. cit.). Y, como se decía, «el emprendedor innova no solo a través del desarrollo de nuevos productos, sino también a través de cualquier acción que mejore y le dé vigencia a la propuesta de valor de su sistema productivo (Emprendedores, s. f., óp. cit.).

Para reflexionar

Mejoremos nuestra creatividad

La creatividad no es una cualidad que se tiene o no se tiene. Todos la poseemos, pero es necesario desarrollarla, venciendo los obstáculos, para ser más efectivos en nuestra vida personal y laboral.

La creatividad se puede asociar con lo nuevo, con lo diferente, lo original; con el resultado de un proceso que nos conduce a algo que no existía antes, que puede ser un producto, un sistema o una solución distinta a un problema, y que sea valiosa, aunque solo lo sea para su autor.

Habitualmente la creatividad se asocia con la genialidad, con grandes artistas, autores e inventores, pero esta es solo una expresión de la misma, y ocurre cuando esa

novedad es grande y trascendente, teniendo un gran impacto sobre un gran número de personas.

Pero la creatividad también puede manifestarse en planos más modestos, como inventar una historia a los hijos para que se duerman, adornar de una manera diferente una sala, hacer un postre o encontrar otro camino a casa.

Por eso se puede afirmar que existen diferentes niveles de la creatividad. Hay un nivel superior, que precisamente se confunde con la genialidad, que se presenta cuando un individuo realiza o aporta algo novedoso y que resulta valioso para muchas personas, la sociedad o incluso la humanidad entera.

Pero también hay un nivel intermedio, es decir que contribuye a un conjunto menor de personas, como la organización, una empresa o la comunidad, y que se puede manifestar como un proceso de mejoramiento, una campaña cívica o un proyecto.

Y encontramos el nivel de creatividad personal, que es valiosa en lo afectivo para el sujeto creador, y se presenta cuando se soluciona un problema o desarrolla algo diferente, pudiendo relacionarse con un *hobby*, una relación familiar o la realización personal. Tal vez es una creatividad con minúscula en lugar de la Creatividad, pero no por eso menos importante.

Esta creatividad, independientemente del nivel o características, resulta fundamental para el progreso individual, profesional, organizacional y social. Es necesaria para un padre en la relación con sus hijos, como para un escritor o un ama de casa; para ejecutivos, políticos, profesores, esposos, niños o adultos. En una palabra, todos necesitamos de ella.

Al nivel superior resulta evidente, todo el progreso de la humanidad se debe a nuevas ideas, todo lo que no es natural, es artificial y creado por el hombre; a nivel medio, podemos decir que las empresas y comunidades deben innovar constantemente en la búsqueda de ideas, modelos o sistemas. Y en el nivel individual, para crecer como personas, parejas, profesionales, padres o empleados, e incluso para mejorar nuestra calidad de vida, necesitamos de la creatividad.

Y la creatividad, así entendida, a pesar de que unas personas pueden ser consideradas más creativas que otras, es una cualidad de todo ser humano, sin entrar a discutir si se trata de personalidad, talento o habilidad.

Definitivamente el ser creativo es un potencial que todos poseemos, aun cuando parece que algunos lo hubieran perdido.

Se dice que entre los niños la creatividad surge como algo natural, pero que entre los adultos es algo casi inexistente. ¿Qué ha ocurrido con esa capacidad inmensa y humana?, ¿quién se ha llevado nuestra creatividad?

Existen muchos obstáculos a la creatividad, entendiendo por tales aquellos factores que nos impiden intentar cambios, tener ideas o hacer innovaciones, convirtiéndose en verdaderos frenos, que encontramos en lo personal, en lo social y cultural.

Hay dificultades en nosotros mismos de tipo psicológico o emocionales, tales como el temor a lo desconocido, el miedo al ridículo, la inseguridad, el deseo de triunfar fácil, prejuicios, o incluso la baja autoestima, pensar que no se es creativo, además de simplemente no pensar. Es que para multiplicar dos por tres usamos una calculadora.

Otros problemas están incluso en el uso de nuestros sentidos o habilidades relacionadas, como dificultad para definir o entender el verdadero problema, para combinar o recombinar cosas, analizar y mirar todos los ángulos, etc.

Muchas de estas limitaciones provienen de los sistemas educativos, que a menudo en lugar de fomentar la creatividad, la inhiben o la abortan. Los niños entran con toda esa creatividad innata y espontánea, pero a medida que avanzan en su «enseñanza», no «aprendizaje», la van perdiendo. En los estudios primarios, secundarios o superiores, se fomenta la memorización, se enseñan verdades absolutas, no se vincula la teoría con la práctica, en definitiva, no se enseña a pensar, resolver problemas o aprovechar oportunidades.

Pero no es solo la educación, sino una serie de factores socio-culturales, los que generalmente no son positivos a la creatividad. En la vida personal, como en la laboral, la presión social, desde la familia hasta la empresa suelen centrarse en la rápida obtención de resultados, en el desuso de la imaginación, el abandono de sueños, las tradiciones, el apego a la lógica, los convencionalismos, la falta de curiosidad, el precio de equivocarse, etc.

Varios de los bloqueos psicológicos pueden ser superados por el propio individuo, mientras que los impedimentos sociales pueden ser más limitantes, por lo cual muchas personas más bien intentan escapar hacia otros horizontes, sin intentar destruir o combatir esas dificultades culturales —muchos artistas, intelectuales o científicos emigran a sociedades que los aceptan mejor—.

Para ser creativos, tener la capacidad de resolver problemas, poder aprovechar oportunidades, ser más efectivos y en alguna medida lograr el éxito, la tranquilidad y la felicidad, necesitamos, en el plano personal, en primer lugar reconocer los obstáculos que pueden estar impidiendo nuestro desarrollo creativo y ver qué podemos hacer al respecto; tener una actitud mental positiva, educar la percepción, lograr constancia, tener disciplina y hacer ejercicios, además de la aplicación de ciertas técnicas y métodos de creatividad.

En el ámbito cultural y organizacional, aparte de lo anterior, debe producirse un cambio de actitud y valores, para entender y apreciar la necesidad e importancia de la innovación. Derrotar el miedo que se ha generado en torno a la creatividad en las empresas, porque se piensa que esta hace al empleado crítico y esto puede romper el statu quo.

¿Cómo podríamos mejorar en lo personal?

Teniendo objetivos, metas claras y actuando de acuerdo a sus propósitos: ¿qué quiere?, ¿qué le gustaría? Permitase pensar, soñar, especular, crear... intente, vea posibilidades. El que no sabe hacia dónde va, puede llegar a donde no quiere. Si usted piensa lo que siempre ha pensado, obtendrá lo que siempre ha obtenido. A veces no actuamos por miedo al fracaso, ¿pero ese no será nuestro mayor fracaso?

Mantenga una actitud positiva. Comprométase, tenga entusiasmo, disfrute lo que hace, convierta lo ordinario en especial, la clave está en cómo lo hacemos, no en lo que hacemos.

Administre adecuadamente su tiempo, sea proactivo, no se limite a «apagar incendios» (resolver problemas), hay que saber prevenirlos. Las oportunidades no solo se aprovechan, también hay que crearlas.

Desarrolle un equilibrio en lo profesional, emocional, físico, social, intelectual y espiritual. Es difícil ser exitoso en cualquiera de esos campos, sin que los otros estén satisfechos.

Todos somos creativos, y esa creatividad debe contribuir precisamente al logro de sus objetivos personales, familiares, profesionales y organizacionales, e incluso del país.

Muchas cosas han intentado llevarse su creatividad: la familia, el colegio, la oficina, las universidades, la sociedad, e incluso usted mismo; pero nadie se ha llevado su creatividad: usted la tiene, la puede utilizar, mejorar y potenciar en cualquier campo.

La creatividad no es algo que se tenga o no se tenga, o que se posea a un determinado nivel; es algo que puede y debe mejorarse. Actualmente el conocimiento de los procesos creativos, los bloqueos personales y las barreras organizacionales, permiten ofrecer elementos para mejorar habilidades y buscar métodos con los que se pueden lograr niveles más altos a nivel personal y corporativo, además de un abordaje innovador de los problemas.

No se trata de fórmulas mágicas, sino de métodos, herramientas y técnicas que ayudan a encauzar el pensamiento, a determinar los verdaderos problemas, a mirar alternativas, a cuestionar, a especular, a utilizar todo el potencial de nuestra mente.

Su creatividad puede estar solo dormida o atrofiada, pero está latente. Utilícela, desarrolléla, atrévase. La solución está a su alcance, los beneficios son enormes. Quien hace puede equivocarse, pero quien no hace nada, ya está equivocado. Para mejorar tenemos que querer, creer y actuar... y un largo viaje comienza con el primer paso... ¿qué piensa hacer mañana que sea diferente y creativo? (Schnarch, s. f.).