



Congreso Nacional del Medio Ambiente (Conama 2012)
Madrid del 26 al 30 de noviembre de 2012

Escuela de Organización Industrial

Presentación de Creatividad

Juan Pastor Bustamante



Identificar talento

- ¿Qué les apasiona realmente?
- ¿Qué pueden hacer mejor que nadie?
- ¿Qué puede necesitar el mercado que ellos puedan ofrecer?
- ¿Qué les cabrea?
- Ser eficiente y **sobre todo ser diferente.**



Las empresas pueden aplicar su creatividad

¿Quiénes generan ideas e innovan?

Talento.

¿Cuándo generan ideas e innovan?

Tiempo.

¿Dónde generan ideas e innovan?

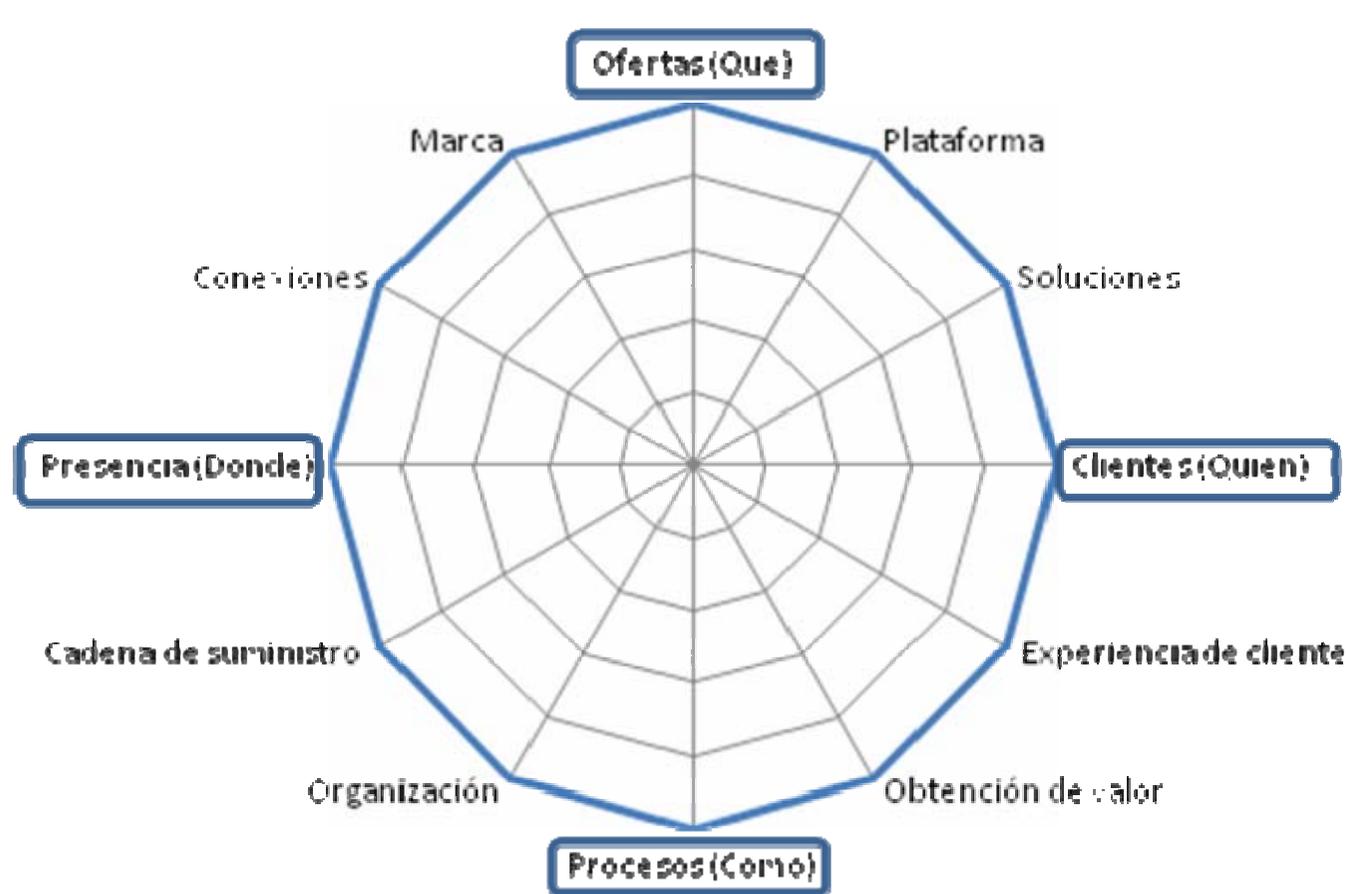
Entorno.

¿Con quién generan ideas e innovan?

Interacción.

Innovación

Las doce dimensiones de la innovación...



1

Modelo de Sawhney, Wolcott y Arroniz.

CREATIVIDAD / Juan Pastor Bustamante

Innovación

Las doce dimensiones de la innovación...

2

- ❑ Las **ofertas** son los productos y servicios de una empresa.
- ❑ La **plataforma** es un conjunto de componentes, métodos de montaje y tecnologías comunes que sirven de base para la cartera de productos/servicios.
- ❑ La **solución** es la combinación personalizada e integrada de productos, servicios e información.
- ❑ Los **clientes** son las personas y/u organizaciones que utilizan o consumen las ofertas de una empresa.
- ❑ La **experiencia de cliente** tiene en cuenta todo lo que un cliente ve, oye, siente y experimenta.
- ❑ La **captura de valor** se refiere al mecanismo de la empresa para volver a conseguir el valor que crea.

Innovación

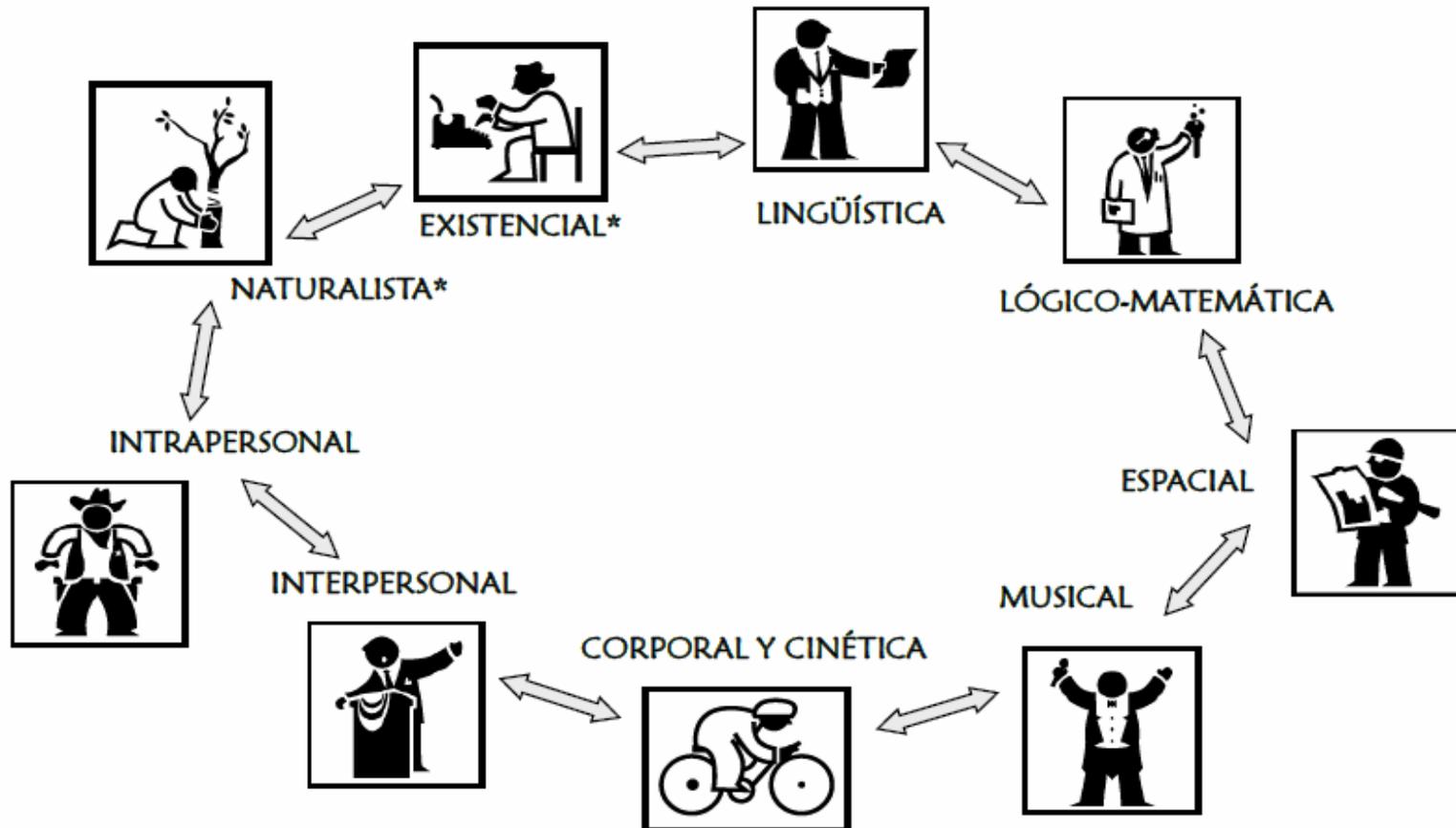
Las doce dimensiones de la innovación...

3

- ❑ La **organización** es la forma en que una empresa se estructura.
- ❑ La **cadena de suministro** es la secuencia de actividades y agentes que desplazan los productos, servicios e información desde el origen hasta la entrega de los productos y servicios.
- ❑ Los **puntos de presencia** son los canales de distribución de una empresa para llevar sus ofertas al mercado.
- ❑ La **conexión** es la red a través de la cual una empresa (y sus productos y servicios) se conectan con los clientes.
- ❑ La **marca** son los símbolos, palabras o distintivos mediante los cuales una empresa comunica una promesa a los clientes.
- ❑ Los **procesos** son las configuraciones de las actividades empresariales utilizadas en las operaciones internas.

Inteligencias múltiples

Howard Gardner (1993, 1999)



Creatividad

¿Qué es la creatividad?...

- ❑ **Innovación** valiosa.
- ❑ La capacidad de producir algo **nuevo**.
- ❑ La capacidad de descubrir **relaciones** entre experiencias antes no relacionadas, que se manifiestan en forma de **nuevos esquemas mentales**, como experiencias, ideas y procesos nuevos.

❑ *Para que se de un **proceso de invención** es necesario que se produzca una **gran cantidad de disparos a puerta**: numerosos intentos u oportunidades, puesto que raramente se topa uno con **aciertos iniciales espectaculares**.*



Obstáculos a la creatividad / innovación

- Me lo paso bien en mi pequeña parcela del mundo y hago buen dinero,
¿por qué cambiar?
- Aunque reconozca la necesidad de reconversión,
¿en qué me convertiré?
¿puedo simultanear lo que soy ahora con mi nueva posición?
- Aunque decida lanzarme,
¿se van a lanzar conmigo?
- Aunque perciba la aparición de una nueva posición,
¿y si es un error?

Superando los obstáculos a la creatividad / innovación

Seleccionando gente buena

1

- ❑ 1.- La gente **imaginativa** suele ser **voluble, impredecible, emotiva...** todo va aparejado.
- ❑ 2.- ¿**Experiencia = lastre?** Quizá.
- ❑ 3.- Contratar por la **actitud e inteligencia**, de todo tipo, y **formar** para seguir el ritmo de la competencia.
- ❑ 4.- Contratar por **la diversidad**. El instinto nos lleva a contratar colaboradores *familiares*.
- ❑ 5.- Implemente métodos de **renovación del talento**.

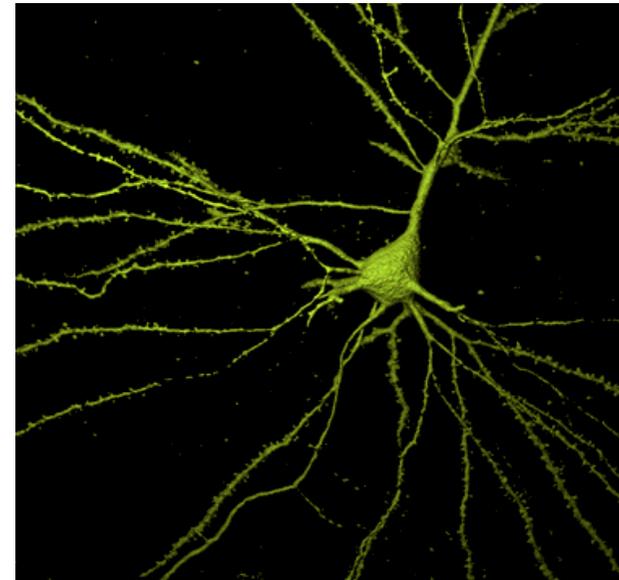


Superando los obstáculos a la creatividad / innovación

Métodos de renovación de talento

2

- ❑ Invente proyectos raros que **cambien**.
- ❑ **Repensar** la organización regularmente.
- ❑ Piense en la **promoción lateral** (dadas las estructuras, se puede cobrar más y esto los comerciales lo saben bien).
- ❑ Incluya la renovación en los **criterios de evaluación** (dime cómo me mides...).
- ❑ Fomente espacios de trabajo para las **distintas fases** del proyecto:
crear/evaluar/prototipar/implementar.



Elementos de la Creatividad

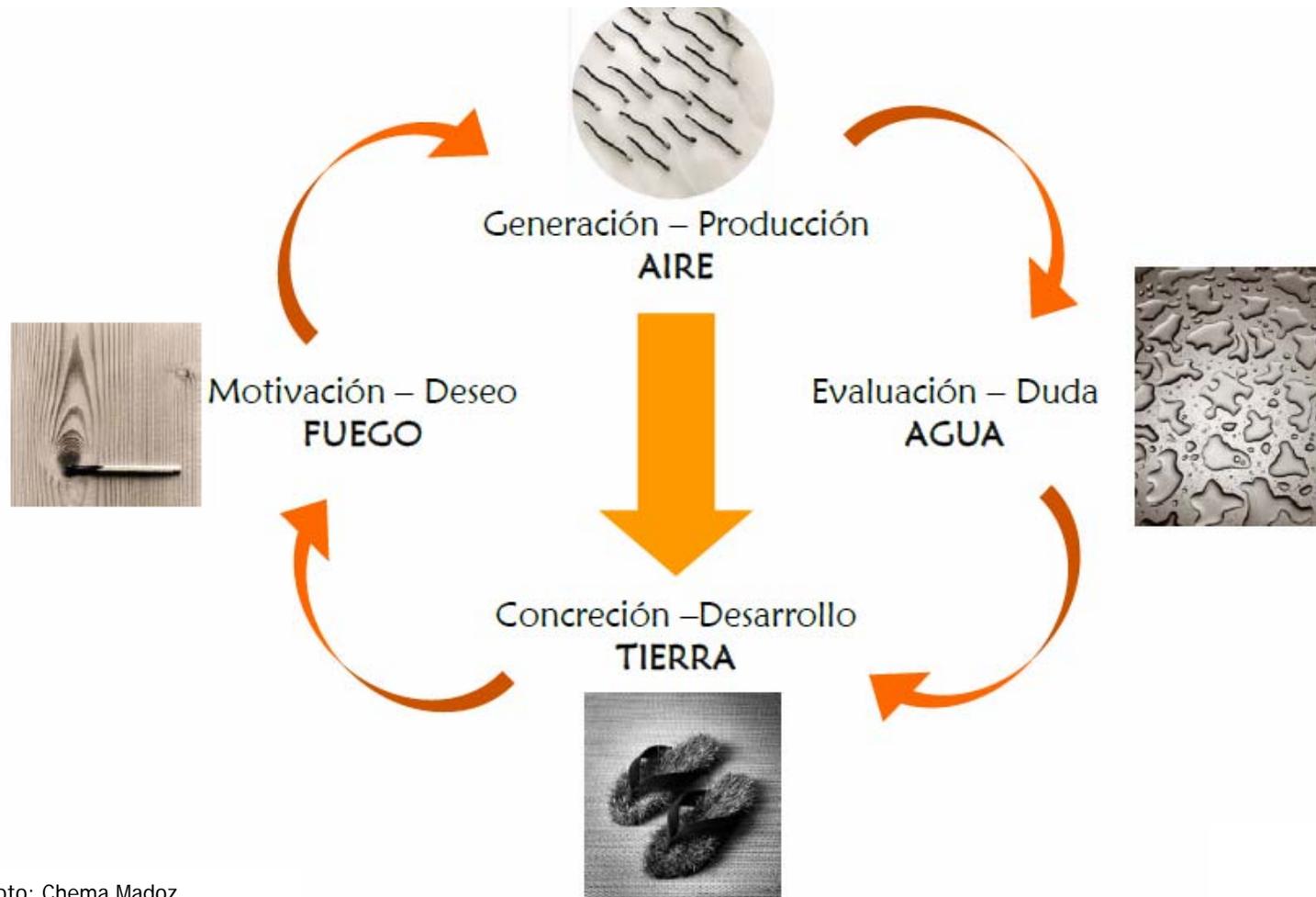


Foto: Chema Madoz

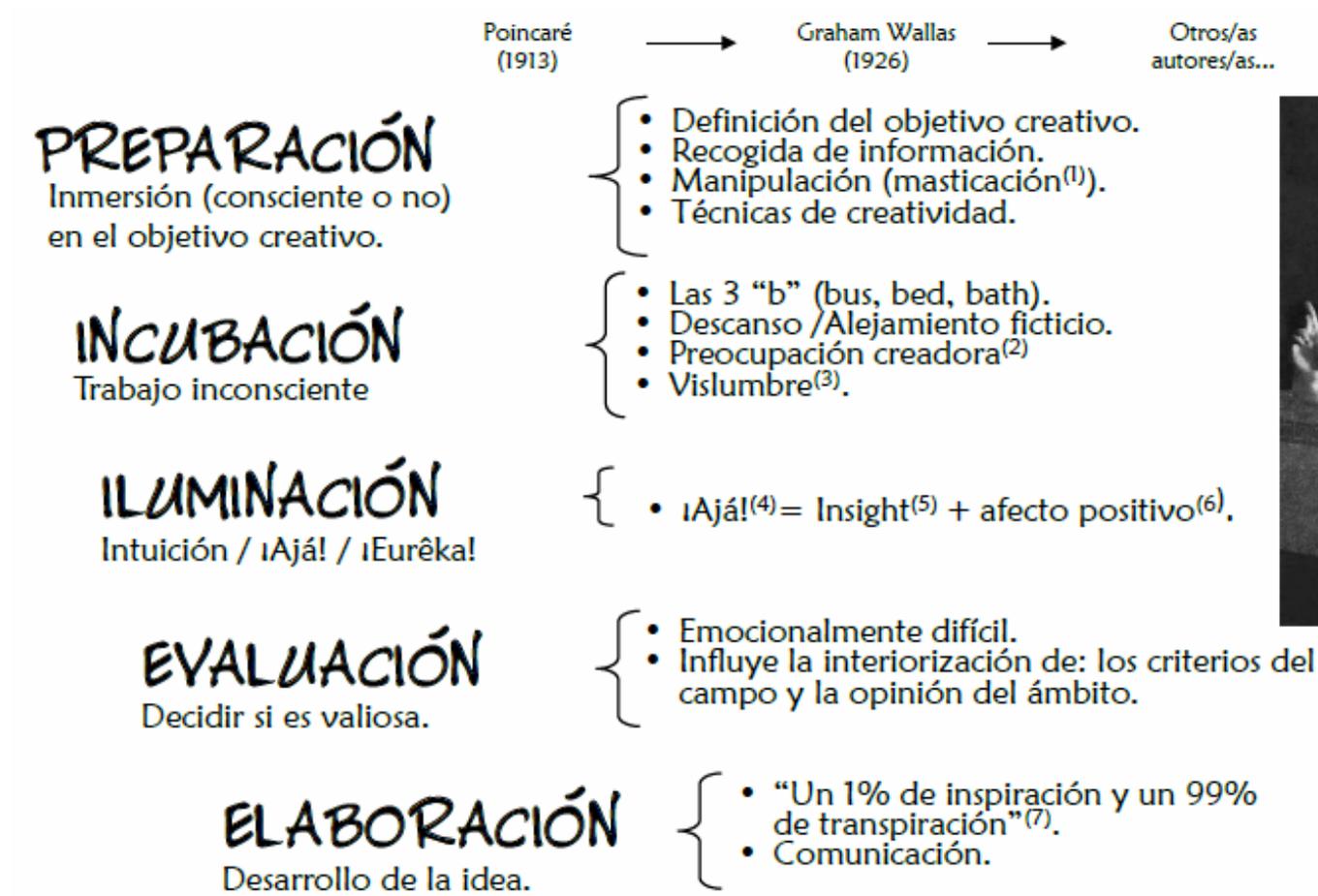
Fuente: neuronilla.com

Interacciones



Fuente: neuronilla.com

Técnicas Creativas



Fuente: neuronilla.com

Preparación

El foco creativo

- ❑ Definir **el foco creativo** es parte fundamental del proceso creativo: **delimitar una realidad sobre la que se pretende producir ideas.**
- ❑ Creer en la llegada inesperada de las ideas e intentar atraparlas, además de poco provechoso, es desesperante.
- ❑ Un muy buen ejercicio para afilar nuestro instinto creativo: La **búsqueda cotidiana de focos simples** susceptibles de una posible innovación.
- ❑ Existe 3 tipos de foco principalmente:
 - **Foco general** (del todo): *Nuevas ideas para el mundo editorial.*
 - **Foco general** (de las partes): *Ideas para la reducción de costes.*
 - **Foco simple**: *Cómo llevar libros a la playa sin que se deterioren.*

Técnicas creativas >>

Visualización

Característica básica de esta técnica es la preponderancia de su no verbalidad.

- ❑ Este método se basa en la idea de que el lenguaje estructura el pensamiento de una forma lógica para posibilitar la comunicación.
- ❑ Dando **prioridad a la parte no verbal o visual** sobre la verbal, se consigue mayor rapidez y versatilidad de pensamiento.
- ❑ Muy importante: **intentar visualizar (representar), la imagen del objeto o la situación en la mente y conservarla** durante todo el tiempo de realización.
- ❑ Útil para **anticipar espacios y objetos futuros**, es decir, orientar la imaginación hacia la producción de ideas creativas.



Técnicas creativas >>

Brainstorming

Consiste en la producción del mayor número de ideas, cuanto más originales mejor, en el menor tiempo posible.

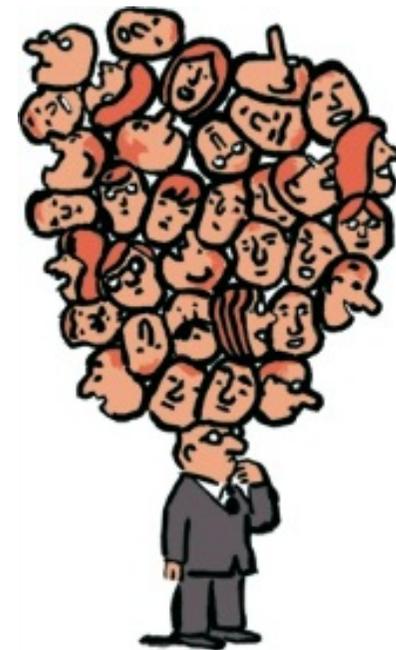
1

Pretende:

- Dar **libertad de pensamiento** a todos.
- Conceder **igualdad** de oportunidades **de expresión**.
- Eliminar** temores y **bloqueos** (perceptivos, emocionales, culturales).
- Descubrir los **propios recursos** de cada uno.
- Aprender a **explotar** al máximo las facultades imaginativas.

Consta de 2 fases principales:

- Producción** de ideas.
- Evaluación** de ideas.



Técnicas creativas >>

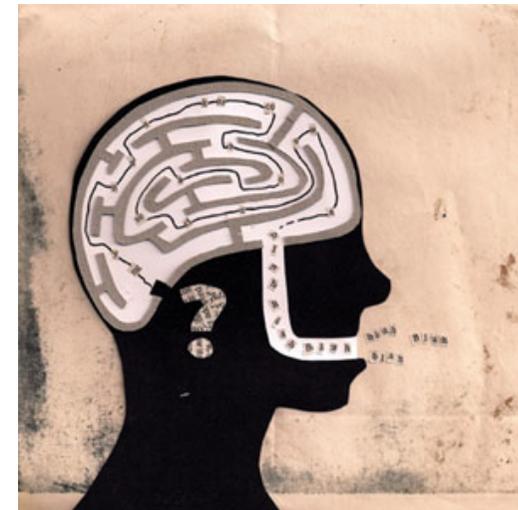
Brainstorming

2

1- Producción de ideas:

- ❑ En esta fase está absolutamente **prohibida toda crítica**.
- ❑ La **cantidad** es la base de la **calidad** → Cuantas más ideas, más probabilidades existen de dar con buenas ideas.
- ❑ Se estimula la utilización y transformación de **las ideas de los demás** → Partir de una idea ajena, complementar, modificar o matizar, darle un nuevo giro, superarla (esfuerzo colectivo = trabajo en equipo).

“Se trata de ofrecer múltiples soluciones ante un mismo problema”



Técnicas creativas >>

Brainstorming

2- Evaluación de ideas:

3

- ❑ **Selección y ordenación** de las informaciones.
- ❑ Es necesario fijar unos **criterios**, en función de nuestros propósitos que guíen la elección de las respuestas más válidas. Ejemplos:
 - Ordenar las respuestas de la más a la menos importante.
 - Puntuar el aspecto o aspectos que nos interesan.
 - Cuantificar tanto lo positivo como lo negativo
- ❑ Deben indagarse las **combinaciones y mejoras de ideas**, e invitar a los participantes a presentar, además de sus propias ideas, toda suerte de sugerencias en torno a los medios de mejorar las ideas ajenas, o a indicar cómo creen que puedan combinarse dos o más ideas a fin de proporcionar otra nueva.

Design Thinking

La definición de **Design Thinking** popularizada por David Kelly (IDEO), desde su atalaya académica en la DSchool, propone un proceso de trabajo multidisciplinar que comienza con la observación sistemática y estructurada, la formulación de retos a partir de lo observado, la ideación en equipos multidisciplinarios y el prototipado y refinado de las ideas seleccionadas.

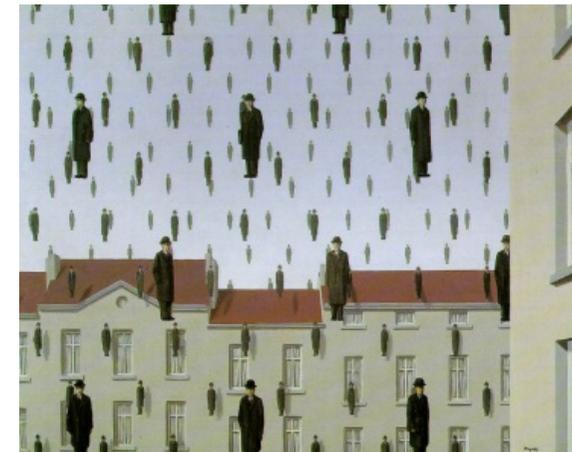
Humberto Matas, Profesor EOI

Técnicas creativas >>

Técnica del absurdo

Representa una forma de superar la "autocensura" que evita que muchas personas expresen sus ideas más "locas y absurdas", que, con frecuencia, son las más ricas en potencial creativo.

- ❑ Se aplica tanto para **la generación de ideas** como para la **resolución de problemas**.
- ❑ Es necesario que haya una importante motivación para crear un clima que ayude a **buscar ideas muy transgresoras**.
- ❑ Pasos para la aplicación de esta técnica:
 - Definición del foco creativo.
 - Generación de ideas.
 - Circulación/perfeccionamiento de ideas.
 - Desarrollo de las ideas.



Técnicas creativas >>

Analogía

La analogía es una comparación de las características similares de dos cosas.

- ❑ La capacidad del ser humano de establecer **conexiones entre dos áreas de experiencia no similares** es la que permite establecer las analogías.
- ❑ Aventurarse en áreas extrañas que aparentemente no están relacionadas con el problema que tenemos, incrementa las probabilidades de verlo en un nuevo contexto → **propicia generación de ideas originales.**
- ❑ La utilización de analogías permite **desestimar** los **pensamientos no relacionados**. Gracias a esta propiedad conseguimos tener un camino más despejado hacia la obtención de la idea.
- ❑ Ejemplo: *Fabricar una bañera que ocupe el menor espacio posible.*



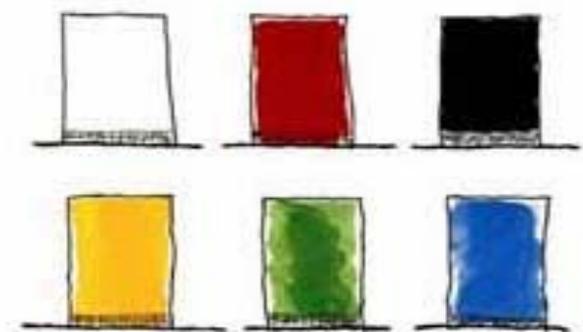
Técnicas creativas >>

Seis sombreros para pensar

Permite analizar un problema desde 6 perspectivas distintas y desarrollar nuestra flexibilidad.

1

- ❑ Obliga a **flexibilizar** nuestro punto de vista y descubrir nuevos atributos del problema.
- ❑ **Beneficios del método (I):**
 - Es fácil de aprender y utilizar.
 - Da tiempo disponible para el esfuerzo creativo deliberado.
 - Permite la expresión legítima de sentimientos e intuiciones en una reunión.
 - Proporciona una manera simple y directa de conmutar el pensamiento sin ofender.



**SIX THINKING HATS
EDWARD DE BONO**

Técnicas creativas >>

Seis sombreros para pensar

□ Beneficios del método (II):

2

- Requiere que **todos los pensadores sean capaces de utilizar cada uno de los sombreros** en vez de quedarse cerrados en sólo un tipo de pensamiento.
- Separa el ego del rendimiento en el pensar
→ **Libera las mentes** capaces para poder examinar un tema más completamente.
- Proporciona un método práctico para utilizar diferentes aspectos del pensamiento **en la mejor secuencia posible**.
- Se escapa de los argumentos en pro y en contra y permite a los participantes colaborar en una **exploración constructiva**.
- Hace las reuniones **mucho más productivas**.

Técnicas creativas >>

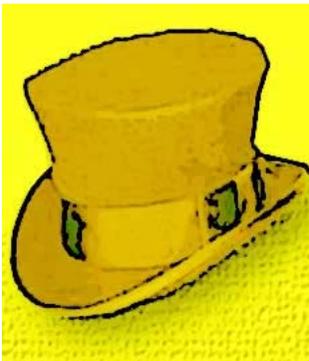
Seis sombreros para pensar

3



Sombrero Azul

El color de la tranquilidad y la serenidad. Simboliza la visión de conjunto. Compara opiniones diferentes y resume los puntos de vista y hallazgos del grupo. Se ocupa del control y la organización.



Sombrero Amarillo

El color del sol, este sombrero representa el optimismo y el pensamiento positivo. Indaga y explora lo valioso. Construye propuestas con fundamentos sólidos pero también especula y se permite soñar.

Técnicas creativas >>

Seis sombreros para pensar

4



Sombrero Verde

Color del crecimiento, la fertilidad y la abundancia. Es provocativo y busca nuevas alternativas. Va más allá de lo conocido, lo obvio y lo aceptado. No se detiene a evaluar. Abre nuevos caminos, siempre en movimiento.



Sombrero Rojo

Representa el fuego y el calor, así como también el pensamiento intuitivo y emocional. Una persona que piense con el sombrero rojo expresará lo que siente respecto al asunto.

Técnicas creativas >>

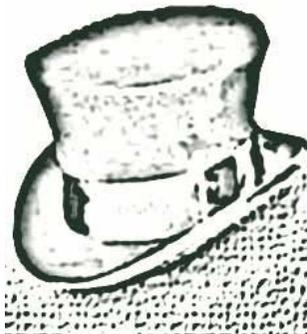
Seis sombreros para pensar

5



Sombrero Negro

Color de la negación y el pesimismo. Elabora juicios negativos de cualquier tema. Señala lo que está mal, incorrecto, erróneo. Advierte respecto de los riesgos y peligro. Se centra en la crítica y en la evaluación negativa.



Sombrero Blanco

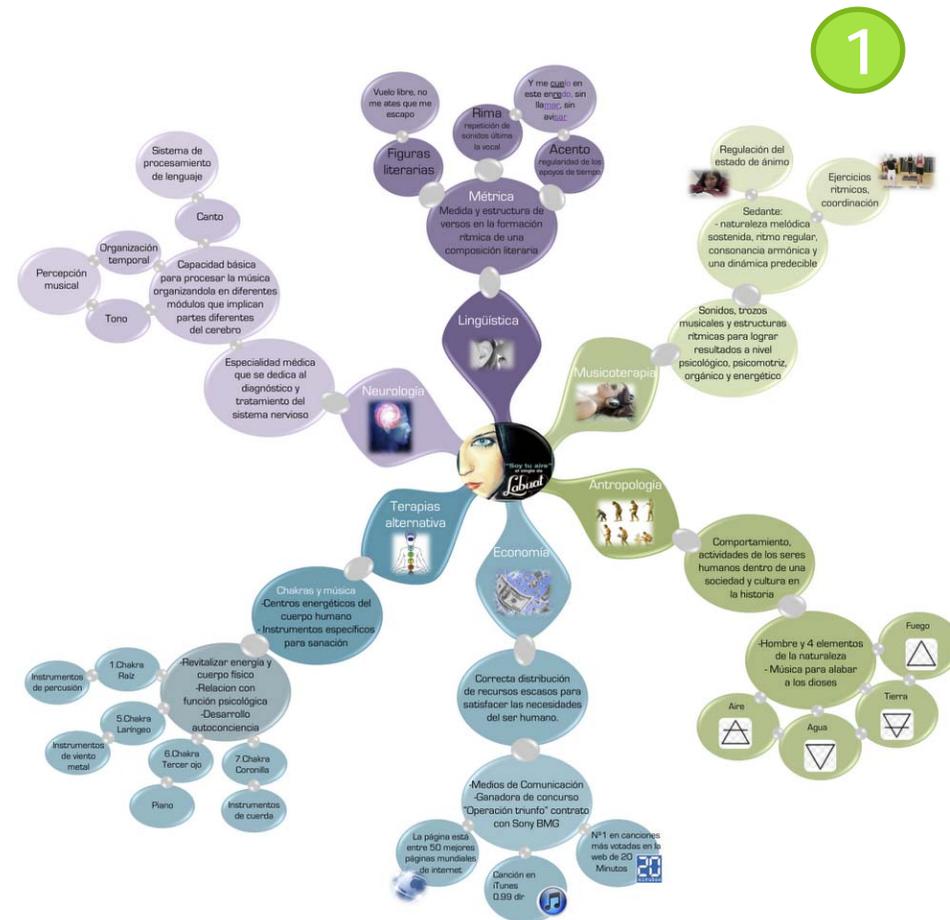
Objetividad y neutralidad. Se ocupa de hechos y cifras. No se hacen interpretaciones ni se dan opiniones. Imita a una computadora.

Técnicas creativas >>

Mapas mentales

Técnica que nos permite expresar de forma irradiante una forma de pensamiento.

- Su principal aplicación en el proceso creativo es la **exploración del problema** y la **generación de ideas**.



Técnicas creativas >>

Mapas mentales

❑ Para su elaboración se siguen los siguientes **pasos**:

2

- Se toma una hoja de papel, grande o pequeña, según sea un mapa **grupal o individual**.
- El problema o asunto más importante se escribe con una palabra o se dibuja en el **centro** de la hoja.
- Los principales temas relacionados con el problema **irradian** de la imagen central de forma ramificada.
- De esos temas parten imágenes o palabras claves que trazamos sobre **líneas abiertas**, sin pensar, de forma automática pero clara.
- Las ramificaciones forman una **estructura nodal**.
- Los mapas mentales se pueden **enriquecer**: colores, imágenes, códigos y dimensiones (añaden interés, belleza e individualidad).

Técnicas creativas >>

Mapas mentales

- ❑ Recursos online para realizar mapas mentales:
 - Gliffy.
 - Mindomo.
 - Mindmeister.
- ❑ Ejemplo de mapa mental:



Iniciativa Emprendedora

El árbol estratégico

PLAN OPERATIVO

(semestral, anual, bianual...)
Los planes operativos (financieros / marketing / recursos humanos / jurídico-fiscales / operaciones...) resultan de una integración de los cuatro niveles del árbol. Triple balance / Propuesta de valor / procesos / aprendizaje y crecimiento.

TRIPLE BALANCE

Toda organización se mide contra sus resultados. Hoy el triple balance: ecológico, económico y social nos ayuda a pensar nuestra organización de forma integrada.

PROPUESTA DE VALOR

Esta área es la que vincula a empresa y público. Es el servicio o producto que objetivamente ofrecéis. Se cuenta desde la diferencia.

PROCESOS CLAVE

Las actividades y tareas que hay que hacer para que los productos y servicios de la propuesta de valor funcionen. Cada proceso lleva asociado en sí mismo un recurso, en caso de que este no exista deberá ser aprendido o incorporado con una alianza.

APRENDIZAJE Y ALIANZAS

Esta área está siempre asociada a la de Procesos Clave. Cuando un proceso no tiene un recurso asignado hay que incorporarlo bien vía aprendizaje o bien alianza externa.

VISIÓN UTOPICA

Estas han de ser las grandes motivaciones que impulsan a vuestra organización. Generad una imagen motivadora que se relacione con vuestro archivo profundo, valores y misión. No importa que no sea alcanzable. Recuerda que nos dinamizan los deseos y sueños, no las necesidades.

STORY TELLING

El cliente externo necesita entendernos pero también necesita sentirnos. Una buena historia tiene los siguientes ingredientes.
El pulsonal- busca la anécdota atractiva y recordable, quiere gustar.
El Racional lógica y comprensible. Lanza con claridad un mensaje que responde a una necesidad.
El Afectivo y es coherente con nuestros valores y archivo profundo.

VISIÓN OPERATIVA

Es el tronco del árbol, la parte visible del proyecto, es en lo que andáis.
Esta es la visión que ayuda a situar objetivos medibles y cuantificables, para ello habéis de elegir hitos y eventos significativos que te permitan evaluar si los habéis conseguido. La VO se puede hacer en tramos a 1 año / 3 años / 5 años.
La VO se construye a través de los planes operativos de cada área.

AUDIENCIAS / USUARIOS

Las audiencias se encuentran preguntándonos el "para quién":

- Usuarios (directos e indirectos)
- Colaboradores internos /externos
- Entidades financieras
- Administración
- Colectivos

Es muy importante que exista cierto alineamiento entre vuestros valores y los de vuestra audiencia. En la medida que esto ocurra la posibilidad de fidelizar aumenta exponencialmente.

De entre todas las audiencias, son los usuarios finales de vuestros productos o servicios los que ocupan un lugar central.

VALORES

Si en un primer momento "te salen": calidad, experiencia, excelencia... vuelve a empezar.

Entendemos a los valores como las gafas con las que miras, las raíces con las que extraes las sales minerales.

Si para tu organización es importante la innovación, este valor configurará tus tareas, la relación con tus proveedores y clientes. Aconsejamos apellidar los valores pues hay muchos matices dentro de un mismo valor; innovación sin límites, innovación relacional, innovación natural, innovación tecnológica, innovación afectiva, innovación cultural.

Por cada valor asentado, escribe otro a conseguir, valor aspiracional, que reconozcas como no alcanzado.

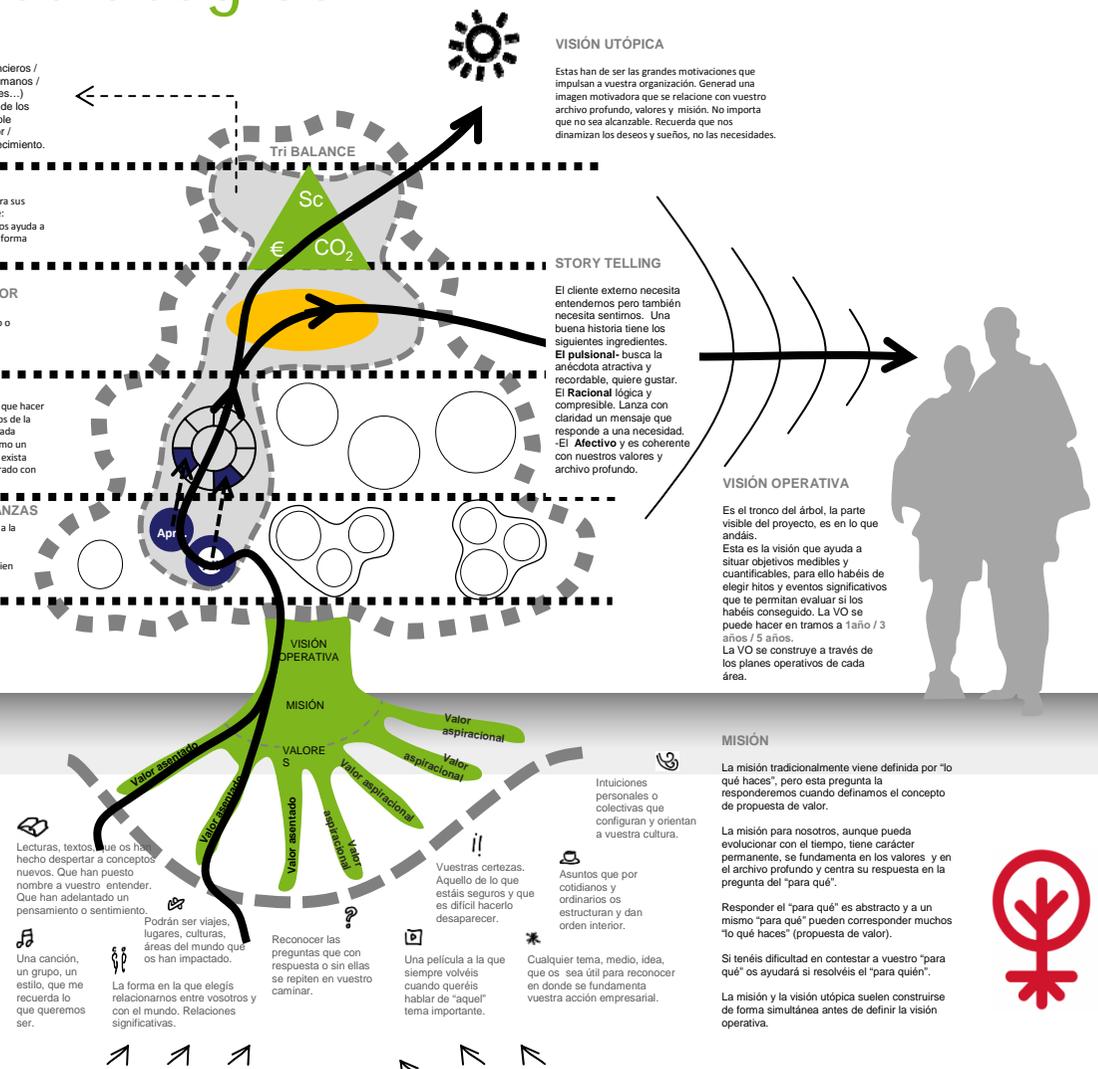
Los valores se construyen desde la base del archivo profundo / creencias.

ARCHIVO PROFUNDO

Son experiencias de referencias valiosas para vuestra organización. Podrán ser experiencias personales pero en la medida que afecten al colectivo. Podrán ser negativas o positivas.

Incluid también experiencias que no habéis vivido pero que reconocéis que forman parte de vuestras aspiraciones. Este archivo profundo es clave que, poco a poco se vaya explicitando, pues condiciona de forma directa a la cultura corporativa de vuestra compañía.

Un archivo profundo maduro deviene en un mapa de creencias que es diferente y propio de cada organización.



MISIÓN

La misión tradicionalmente viene definida por "lo qué haces", pero esta pregunta la responderemos cuando definamos el concepto de propuesta de valor.

La misión para nosotros, aunque pueda evolucionar con el tiempo, tiene carácter permanente, se fundamenta en los valores y en el archivo profundo y centra su respuesta en la pregunta del "para qué".

Responder el "para qué" es abstracto y a un mismo "para qué" pueden corresponder muchos "lo qué haces" (propuesta de valor).

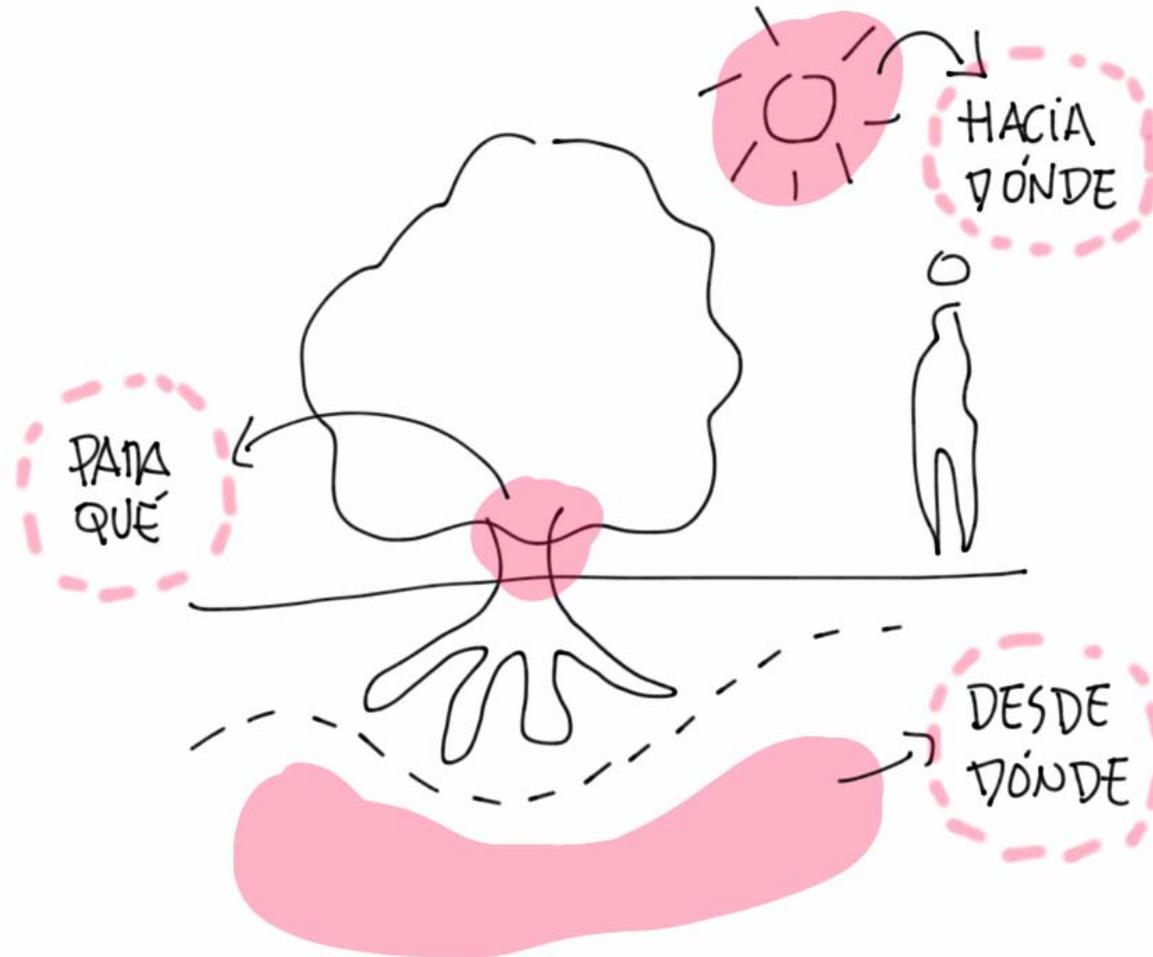
Si tenéis dificultad en contestar a vuestro "para qué" os ayudará si resolvéis el "para quién".

La misión y la visión utópica suelen construirse de forma simultánea antes de definir la visión operativa.

TRIPLE PERSPECTIVA: ECOLÓGICA, ECONÓMICA Y SOCIAL

El árbol estratégico

Concepto



2

El árbol estratégico

Triple Balance

1



El árbol estratégico

Triple Balance

- ❑ La **Responsabilidad Social Corporativa** supone para la empresa del siglo XXI un compromiso de colaboración con las personas y de respeto al medio ambiente (tanto a los grupos de interés inmediatos como a toda la sociedad y a generaciones futuras).
- ❑ Para una gestión eficiente, utilizamos **indicadores clave**.
- ❑ Toda organización se mide contra sus resultados. Para una empresa ya no solo se tienen que medir desde la perspectiva **económica**, también necesitamos medir nuestro **impacto ecológico y nuestro impacto social**. Esto nos sitúa de forma **responsable** ante el resto de la comunidad y con las generaciones venideras.
- ❑ Hace falta crear empresas que en su ADN acepten esta triple tensión y la vivan como la **gran oportunidad** que es.

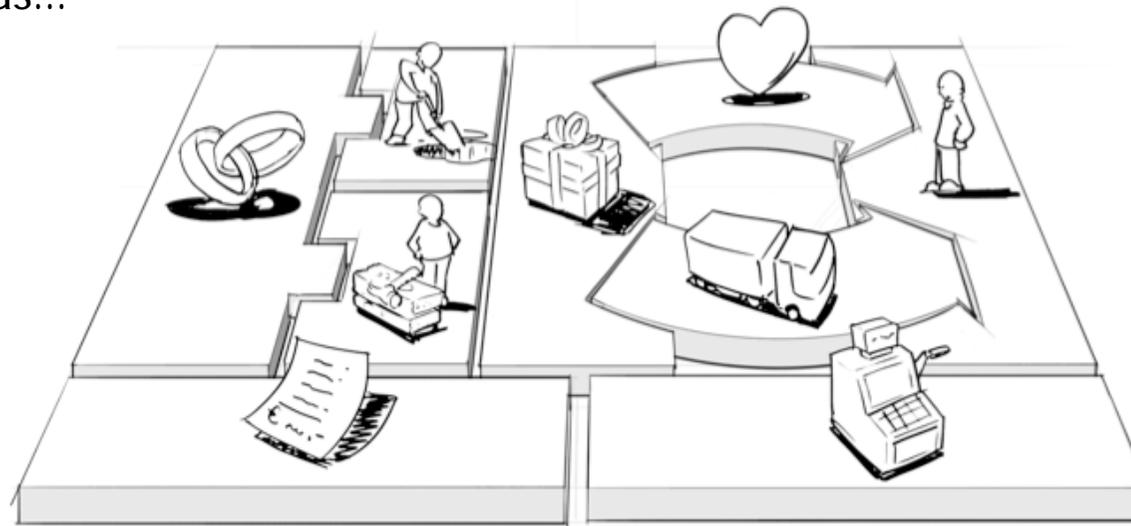
2

Fuente:
Wikilibro
EOI "Diseño"

Visual Thinking

“Business Model Canvas”

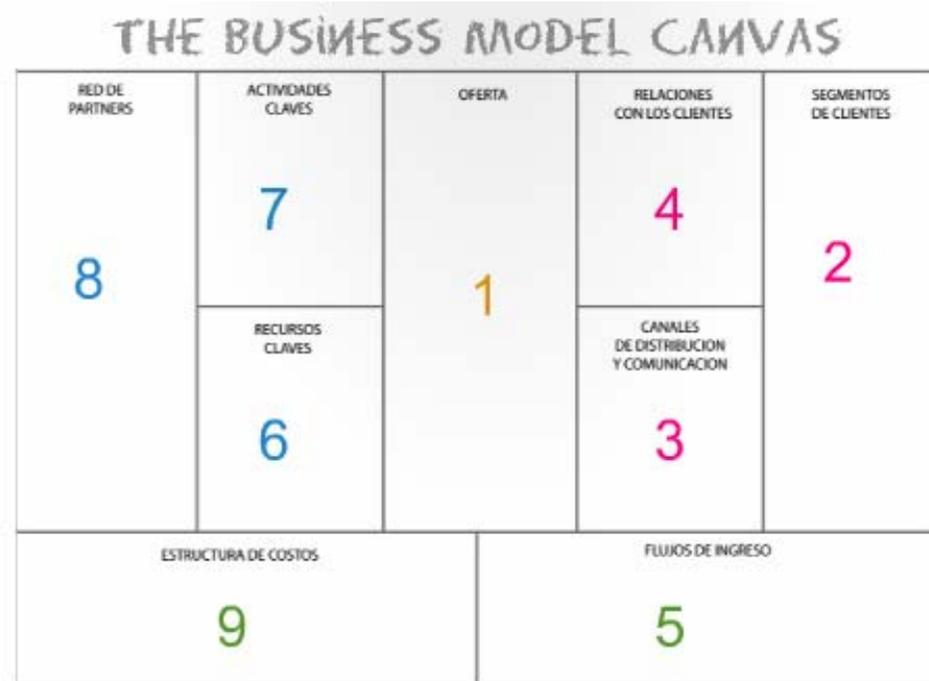
- ❑ Método de visualización de modelado de negocio.
- ❑ Permite una rápida conceptualización y priorización de todos los agentes/productos/servicios involucrados en el negocio.
- ❑ Reflexión: interesante método de visualización que puede aplicarse a otros ámbitos - escalable a ideas, organizaciones, solución de problemas...



Visual Thinking

“Business Model Canvas”

- ❑ Es un esquema vivo, cambiante: iteraciones.
- ❑ Completar el diagrama, revisar de nuevo el modelo, modificar...
- ❑ Agile business modeling, rapid prototyping.



Visual Thinking

“Business Model Canvas”



[Vídeo presentación BMC](#)

Referencias

Wikilibro

Proyectos de negocio

Colección: Emprendeduría

Pautas para la realización de plan de empresa o plan de proyecto de negocio.

Este material, cuya autoría principal recae en [EOI Decanato](#) (coordinación), forma parte de una obra colectiva bajo licencia copyleft coordinada por EOI.



Taller de creatividad

Taller de creatividad >>

“El ascensor”

- ❑ Un ascensor...
- ❑ Un objetivo...
- ❑ 30 segundos de tiempo...



Taller de creatividad >> “Asociación de palabras”

- ❑ Una palabra inicial...
- ❑ Palabras asociadas...
- ❑ ...
- ❑ Probemos empleando la visualización.



Taller de creatividad >>

“Brainwriting”

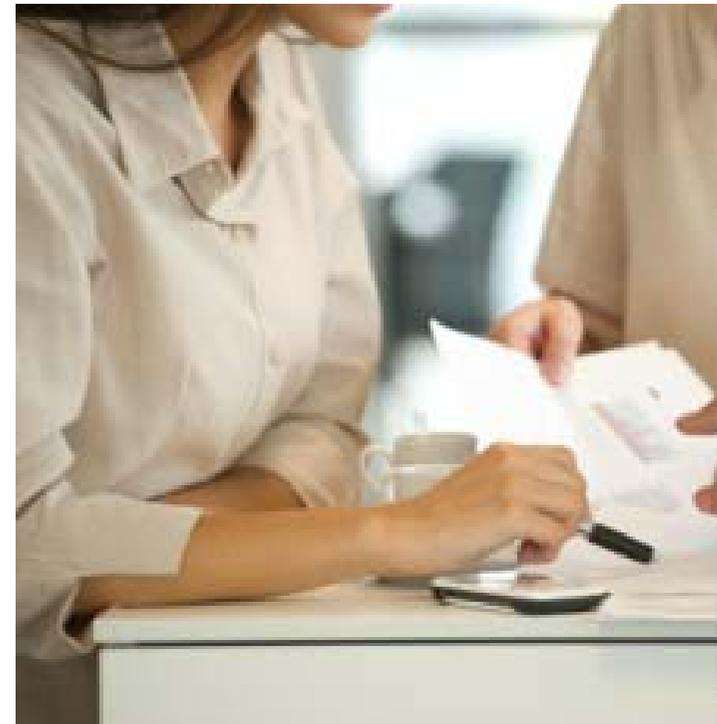
- ❑ Un foco creativo por persona (“ascensor”).
- ❑ Un papel por persona.
- ❑ 3 minutos o 4 ideas por persona (aprox.)
- ❑ Se pasa el papel, se leen las ideas y se aportan nuevas, modificadas, combinadas o complementadas ideas.
- ❑ Unas cuantas rondas.



Taller de creatividad >> “Brainwriting”

2

- ❑ La hoja vuelve a su dueño.
- ❑ Grupos de A2. Evaluamos las ideas según los siguientes criterios.
 - ❑ Originalidad (alto/medio/bajo).
 - ❑ Eficiente (alto/medio/bajo).
 - ❑ Cumple los objetivos (alto/ medio/ bajo).



Taller de creatividad >> “Brainstorming”

2

FASE 2: EVALUACIÓN DE IDEAS

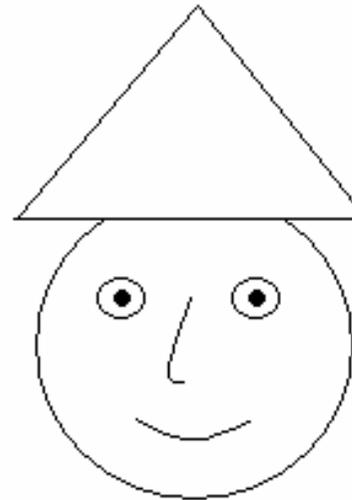
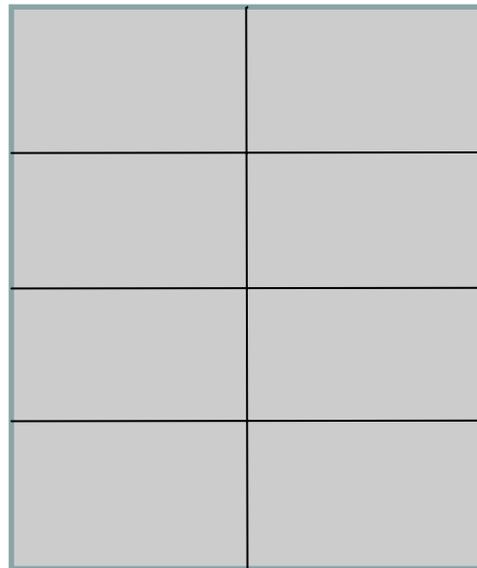
- Grupos de A3.
- Parámetros de evaluación.
- Más empleadas y más efectivas.
- Comparativa con datos estadísticos España 2008.



Taller de creatividad >>

“Ejercicio de los círculos”

- ❑ Dividir una hoja en 8 partes por las dos caras.
- ❑ En minuto y medio dibujar la mayor cantidad posible de objetos, figuras, etc que contengan un círculo.



Taller de creatividad >>

“Seis sombreros para pensar”

1

- ❑ Foco creativo:
Definimos el foco creativo.
- ❑ “Alguien se anima”.
- ❑ Repartimos los sombreros.
- ❑ 1 sombrero = 1 forma de pensar.
- ❑ Hay que meterse en el papel.



Taller de creatividad >>

“Seis sombreros para pensar”

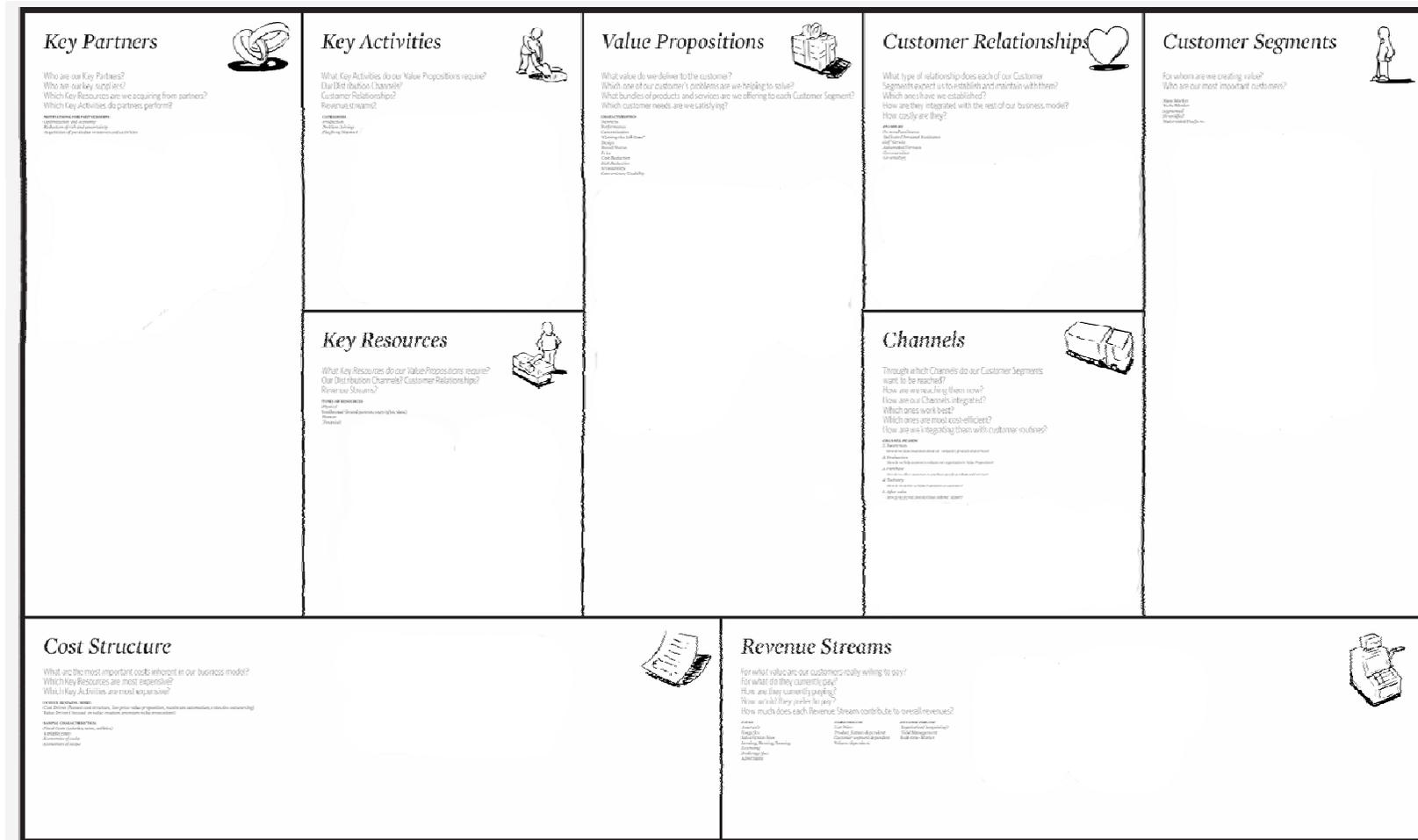
2

Foco creativo:

- El director de una compañía de alquiler de propiedades está pensando que deberían construir un nuevo edificio de oficinas.
- La economía está yendo bien, y la cantidad de espacio de oficinas que no está alquilado se está reduciendo rápidamente.
- Como parte de su decisión desea utilizar la técnica de los seis sombreros para pensar durante una reunión de planificación.

Taller de creatividad >>

“Business Model Canvas”



Para seguir avanzando

Referencias y documentación

- www.neuronilla.com (técnicas, bibliografía, artículos)
- www.infonomia.com (casos, tendencias)
- <http://www.ideaconnection.com/> (creatividad e innovación - inglés)
- <http://www.ted.com/> (conferencias)
- <http://www.emprendedorestv.com/> (experiencias)
- <http://www.eoi.es/savia/> (el conocimiento de EOI a tu disposición)
- http://www.eoi.es/wiki/index.php/P%C3%A1gina_principal (wiki EOI)
- <http://www.eoi.es/savia/video/1389/el-arbol-estrategico-metodologia-de-gestion-empresarial-propuesta-de-valor> (Árbl Estratégico)

Gracias por vuestra atención



jpastor@repensadores.es