

[Ediciones Anteriores](#)

Mayo 2009



[Bajar Version PDF](#)



[Versiones Anteriores PDF](#)

NOTICIAS



Tiempo de crisis es tiempo de emprendimientos exitosos

Si bien en épocas de crisis declinan ligeramente los arranques de negocios, hay emprendedores que aprovechan las oportunidades que generan estas instancias

Alrededor de 25% de las empresas jóvenes al comienzo carecían de personal más allá de su dueño. Luego comenzaron a generar ingresos y contrataron trabajadores adicionales. Siguiendo esta lógica, y mediante ideas y estrategias creativas, es como en tiempos de crisis han surgido grandes empresas en Estados Unidos

[→ ver más ...](#)

OPINIÓN



Capital Humano para la Innovación

Columna desarrollada por Rosa Osorio, psicóloga y educadora. MBA, consultora especialista y encargada de Gestión de Talentos en IGT

¿Qué ocurre que resulta tan difícil contar con las competencias para innovar? ¿Por qué es tan difícil encontrar personas adecuadas para llevar adelante procesos de innovación? ¿Cómo se relaciona la innovación con la creatividad? ¿Es la creatividad un recurso escaso?

[→ ver más ...](#)

CASO CONCRETO



Los Pelambres: Minería, Innovación y Creatividad

En una industria como la minería resulta un tanto difícil pensar que la creatividad es una de las partes importantes del desarrollo de innovaciones, nuevos modelos de negocio y perfeccionamiento de los procesos.

La innovación sistemática se ha vuelto uno de los principales focos en el desarrollo de Minera Los Pelambres, logrando optimizar sus procesos, desarrollar nuevos esquemas de colaboración y co-creación con otras empresas y generando nuevos modelos de negocios.

[→ ver más ...](#)

ENTREVISTA



“Líderes comprometidos con la creatividad, son fundamentales para la generación de innovación en las empresas”

Pablo Muñoz experto en creatividad e innovación

Conversamos con Pablo Muñoz para introducirnos en la sistematización de la creatividad y la innovación al interior de las empresas y en la propia sociedad.

[→ ver más ...](#)

NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA



Las empresas superan la crisis con innovación y enfocándose en sus clientes

Modelos de negocio centrados en los clientes, estrategias de marketing a largo plazo, innovación en la experiencia del cliente o redefinición de las propuestas de valor son algunas de las soluciones anti-crisis propuestas por los expertos del The Marketing Strategy Forum

Expertos de The [Marketing Strategy Forum](#) aseguran que aquellas empresas que desplieguen estrategias de marketing y ventas innovadoras, serán capaces de transformar su modelo de negocio con mayor rapidez que su competencia para adecuarse a las exigencias de la crisis actual.

→ [ver más ...](#)



Tiempo de crisis es tiempo de emprendimientos exitosos

Si bien en épocas de crisis declinan ligeramente los arranques de negocios, hay emprendedores que aprovechan las oportunidades que generan estas instancias

Alrededor de 25% de las empresas jóvenes al comienzo carecían de personal más allá de su dueño. Luego comenzaron a generar ingresos y contrataron trabajadores adicionales. Siguiendo esta lógica, y mediante ideas y estrategias creativas, es como en tiempos de crisis han surgido grandes empresas en Estados Unidos

→ [ver más ...](#)



China se transformará en la segunda economía global el 2009

Producto de que la actual crisis económica golpeará más fuertemente a las economías de occidente y sobre todo a Japón, la nación China pasará a ser la segunda economía del mundo antes del 2010

Un estudio realizado por Yao Shujie y Chen Minjia, pertenecientes a la Escuela de Estudios Contemporáneos Chinos de la Universidad de Nottingham, asegura que a más tardar para el 2010 la economía china superaría a la japonesa pasando al segundo lugar en el listado de las economías más importantes del mundo

→ [ver más ...](#)



Estados Unidos deja de ser una de los 5 países más innovadores

El gran país del norte estaría perdiendo su potencial innovador dentro de los procesos productivos y creativos de la nación

Un estudio realizado por la Information Technology and Innovation Foundation, que utiliza más de 16 indicadores de innovación y competitividad, establece que Estados Unidos se ubica en el puesto número 6 de los 40 países que más innovan

→ [ver más ...](#)

NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

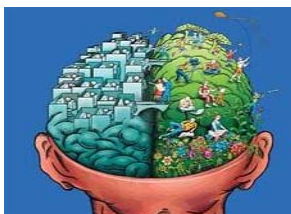
Capital Humano para la Innovación

Columna desarrollada por Rosa Osorio, psicóloga y educadora. MBA, consultora especialista y encargada de Gestión de Talentos en IGT

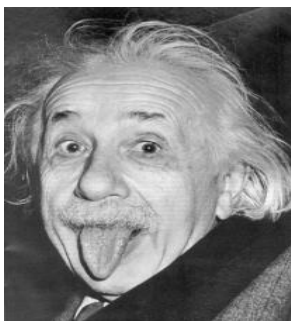
¿Qué ocurre que resulta tan difícil contar con las competencias para innovar? ¿Por qué es tan difícil encontrar personas adecuadas para llevar adelante procesos de innovación? ¿Cómo se relaciona la innovación con la creatividad? ¿Es la creatividad un recurso escaso?

Cada vez es más común que las organizaciones se planteen la innovación como una prioridad estratégica. En nuestro medio, son pocas las que cuentan con estrategias definidas para llevarlas a cabo de manera exitosa, y contar con competencias para innovar de forma sistemática y eficaz se transforma en todo un desafío que, más temprano que tarde, termina golpeando la puerta del área de gestión de talentos.

La creatividad es el proceso psicológico que se encuentra en la base de la innovación. J.P. Guilford (1) plantea que la creatividad implica huir de lo obvio, lo seguro y lo previsible para producir algo que resulta novedoso. Demostró que la creatividad y la inteligencia son cualidades diferentes y que la creatividad no es el don de unos pocos escogidos, sino que es una propiedad compartida por todas personas en mayor o menor grado. Esto nos lleva a concebir la creatividad como una habilidad posible de desarrollar y entrenar en las personas.



El pensamiento divergente, que se basa en la actitud para construir un mundo diferente al que se nos ha dado, es el tipo de pensamiento predominante en las personas creativas.



Las personas creativas comparten ciertas características, dentro de las cuales se encuentran: Un alto grado de sensibilidad ante los problemas, sentido del humor, flexibilidad para liberarse de esquemas previos, fluidez del pensamiento, originalidad y capacidad para la elaboración (estructura que emplea una persona para construir y crear a partir de un tema determinado), inclinación a desafiar lo obvio y lo autoritario, entre otras.

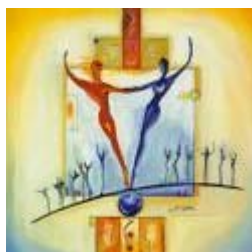
Sin embargo, para que la creatividad se desarrolle y exprese, es importante comprender que ella requiere de ciertas condiciones ambientales. Lo esencial: Contar con un clima de libertad, tanto psicológica y simbólica como real, que dé la posibilidad de una expresión y expansión espontáneas. Si la creatividad no es un don de unos cuantos y se puede fomentar ¿cómo las organizaciones se transforman en facilitadoras de la creatividad?





lavandería, salones de descanso, los ingenieros de Google disponen de un 20% de su tiempo para dedicarse a los proyectos que se les ocurran y un 10% de libre disposición. Los trabajadores pueden ir a trabajar en shorts y polera, con mochila, llegar con el perro y dejarlo en una sala especialmente habilitada para ellos.

A estas alturas del partido, usted pensará que solo organizaciones como Google pueden darse este tipo de "lujos". La buena noticia es que el desarrollo de ambientes que permitan la creatividad no resulta tan costoso. La implementación de pausas activas, el retraso de los juicios, el examinar los problemas desde múltiples puntos de vista, el plantear preguntas abiertas y escuchar con atención las preguntas de los demás, estimulando la generación de las mismas, y el fomentar la cooperación por sobre la competitividad, permiten estimular la creatividad en nuestras organizaciones. La resistencia al cambio, el miedo a lo desconocido y la inseguridad son algunos de los factores que impiden a muchos adultos ser creativos. Y la falta de creatividad limita la adopción de nuevos aprendizajes.



Optar por cambiar la tradicional capacitación de lápiz y papel por una capacitación de orden más experiencial para abordar temas como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y creación de culturas de alto desempeño permiten vivenciar estos y otros conceptos de gestión empresarial.

El desarrollo de dinámicas que canalicen el pensamiento creativo lentamente ha sido elaborado en nuestro país por distintas empresas y consultoras. Sacar a las personas de los parámetros y las rutinas de producción habituales y exponerlos a distintos esquemas participativos que fomenten el trabajo en equipo o el desarrollo de nuevas ideas creativas que desemboquen en modelos de negocios innovadores.

En esta lógica, un caso interesante es el de las papas fritas Lays. En un intento por resolver la problemática de que las papas fritas se rompían en los envases tradicionales, un ejecutivo de la empresa sacó a su equipo al patio de la compañía en pleno otoño, haciéndolos imaginarse cómo cruzarían un camino de hojas secas, sin romper ni una sola. Esta analogía permitió desarrollar los envases tubulares de plástico o cartón y el diseño de papas fritas que pueden ser ocupadas en un cóctel, debido a que su presentación es mucho más atractiva, generando así un nuevo nicho y momento de consumo del producto.

Mientras mayor sea el entrenamiento de habilidades individuales y colectivas en pos de la creatividad, más oportunidades tendrán las empresas de generar respuestas poco convencionales, pero altamente efectivas, a antiguos problemas o nuevas oportunidades y tendencias de los mercados. A su vez, es importante comprender que depende de cada empresa definir cuáles serán las condiciones y requerimientos que la llevarán a fomentar la creatividad y la innovación en sus procesos y actividades.

Si queremos posicionar a Chile como un país innovador y creador de valor relevante, debemos fomentar que profesores, estudiantes, empresarios, políticos, trabajadores y todos los estamentos de nuestra sociedad, se desenvuelvan, capaciten y vivan en ambientes creativos y catalizadores de ideas, emociones y estabilidad psicológica.

(1) "La creatividad: retrospectiva y prospectiva" (1981) ISBN 84-277-0398-8

NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

Los Pelambres: Minería, Innovación y Creatividad



En una industria como la minería resulta un tanto difícil pensar que la creatividad es una de las partes importantes del desarrollo de innovaciones, nuevos modelos de negocio y perfeccionamiento de los procesos.

La innovación sistemática se ha vuelto uno de los principales focos en el desarrollo de Minera Los Pelambres, logrando optimizar sus procesos, desarrollar nuevos esquemas de colaboración y co-creación con otras empresas y generando nuevos modelos de negocios.

Minera Los Pelambres (MLP) ha sido y es una empresa creativa e innovadora, incluso en lo que se refiere al desarrollo de modelos de negocios, lo cual es fácilmente reconocible en el sistema de asociación que maneja con las empresas colaboradoras. En su constante búsqueda del mejoramiento de sus procesos, MLP está trabajando en otorgar mayor alcance y sistematicidad a sus procesos de gestión de la innovación, potenciado la creatividad y el desarrollo de ideas innovadoras en todos sus trabajadores y colaboradores, generando un verdadero ecosistema de creatividad e innovación.

Creatividad, Tendencia, Capacidades e Innovación

Sin duda uno de los principales avances que ha logrado Minera Los Pelambres es haber generado un sistema que le permite canalizar las ideas, la creatividad y la innovación que sus distintos trabajadores y colaboradores generan. Esto ha permitido aumentar la cantidad de innovaciones, generando creación de valor en forma permanente e integrando la necesidad de pensar creativa e innovadoramente a los diversos niveles de la compañía y sus colaboradores.



“Lo que buscamos y en cierta medida hemos logrado, es implantar la innovación y la creatividad en las personas, generando las motivaciones necesarias, perdiendo el miedo a equivocarse y quebrando el status quo.”

Sergio Arancibia, Superintendente de Metalurgia de Minera Los Pelambres

Es así como esta compañía desarrolló un sistema de innovación, donde cada uno de los trabajadores y colaboradores, incluyendo a los visitantes de las faenas, puede escribir sus ideas, ingresarlas al sistema, para luego ser evaluadas en términos factibilidad técnica y su impacto en las personas, el negocio y el medio ambiente.

De acuerdo a Sergio Arancibia, Superintendente de Metalurgia y uno de los precursores de la creatividad y la innovación en Minera Los Pelambres, lo que buscan es fomentar la libre expresión de las ideas de los trabajadores, colaboradores y cualquier otro visitante que lo desee, premiando y reconociendo a las personas que presentan ideas factibles de desarrollar. “Lo que buscamos y en cierta medida hemos logrado, es implantar la innovación y la creatividad en las personas, generando las motivaciones necesarias, perdiendo el miedo a equivocarse y quebrando el status quo.”

“La creatividad es la generación de nuevas ideas y nuevos conceptos, rompiendo paradigmas establecidos e imaginando cosas nuevas. Permitir y canalizar la creatividad es una herramienta que nos ayuda a desarrollar innovaciones” asegura Sergio Arancibia.

Esto ha llevado a Minera Los Pelambres a preocuparse de que las

personas comprendan la importancia de la creatividad en sus trabajos y en sus vidas, uno de los principales factores que ha permitido que esto suceda es el reconocimiento público que se hace a los trabajadores que generan buenas ideas. De ahí que otros empleados de la compañía busquen constantemente generar los mismos logros, transformando la innovación en una meta a alcanzar. "Además, la generación de nuevos paradigmas en su diario vivir, permite romper las rutinas, generando familias más dinámicas y nuevos aprendizajes no solo en el trabajo sino en su vida hogareña" Enfatiza el Superintendente de Metalurgia.

Pero el fomento de la creatividad es sólo una de las facetas que ha requerido Minera Los Pelambres para fomentar la innovación sistemática al interior de la empresa. Además, se preocupa de mantener una alerta constante para identificar tendencias que afecten a su negocio, como nuevos avances tecnológicos y visualizando herramientas y desarrollos poco comunes al negocio tradicional pero que pueden tener aplicaciones en la minería. Gracias a ello, han generado proyectos de innovación de alto impacto en el negocio de Minera Los Pelambres como son revestimientos de medios de molienda, dispositivos para mecanizar el cambio de ruedas gigantes o el desarrollo de nuevos reactivos para los procesos de flotación, por dar algunos ejemplos. Aún más, algunos de estos desarrollos han dado origen a patentes de propiedad industrial.

Focalizando la Innovación

A medida que el sistema comenzó a propagarse y funcionar al interior de la compañía, se comenzó a hacer necesaria una focalización de los planos de acción y catalización de las ideas, para mejorar la calidad y cantidad de éstas, es así que se fijaron focos estratégicos hacia los cuales se ha requerido orientar la generación de innovaciones en la compañía. "Para que la creatividad tenga resultados debe ser encauzada hacia el ámbito de solución de problemáticas" afirma Emilio de Giacomo, Gerente de Unidad de Negocios de IGT quien está colaborando en el proceso de desarrollo del nuevo sistema de gestión de la innovación de Minera Los Pelambres.



"Para que la creatividad tenga resultados debe ser encauzada hacia el ámbito de solución de problemáticas"

Emilio De Giacomo, Gerente de Unidad de Negocios IGT

Con el fin de potenciar la transformación de ideas en valor, Minera Los Pelambres e IGT, en el marco de la construcción de un nuevo sistema de gestión innovación, han diseñado y están operando un proceso de gestión de ideas que busca, por un lado, facilitar la recolección e incubación de iniciativas y, por otro, poner énfasis y esfuerzos en la búsqueda proactiva de soluciones a problemáticas existentes.

En otras palabras, se está trabajando en dos sentidos: Farming & Hunting. Desde la perspectiva del Farming se trabaja en la "siembra" de la innovación y la creatividad en la organización, para generar más y mejores ideas con focos específicos para que la organización siga generando innovaciones en forma espontánea. Desde el Hunting se busca encontrar proactivamente soluciones a problemas específicos relacionados con los focos de innovación definidos que no aparecen espontáneamente al interior de la compañía

"El problem solving, mezclado con creatividad genera soluciones innovadoras" asegura Emilio De Giacomo. Logrando que el objetivo organizacional de Minera Los Pelambres se traduzca en el potenciamiento de la innovación y la creatividad en forma natural y provocada.

Estos factores de potenciamiento de ambientes creativos al interior de

la empresa, sumado a la canalización, generación espontánea y provocada de ideas y a la constante vigilancia respecto de nuevas tendencias y desarrollos de tecnologías que puedan ser aplicables en la minería, están llevando a Minera Los Pelambres a construir un verdadero ecosistema de innovación y creatividad generando alto impacto y rentabilidad sostenida en sus proyectos, en la compañía y en la vida de sus trabajadores.

NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

“Líderes comprometidos con la creatividad, son fundamentales para la generación de innovación en las empresas”

Pablo Muñoz experto en creatividad e innovación

Pablo Muñoz tiene un currículum bastante impresionante, actualmente es director de postgrado de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo, Investigador en creatividad e innovación para las organizaciones y Associate Member de la Creative Education Foundation, Master en Business Administration IEDE y Master en Dirección y Organización de Empresas y posee diferentes especializaciones relacionadas con creatividad e innovación. Tanto es así que su preocupación por la creatividad y la innovación que en agosto deja nuestro país para comenzar un PhD en Innovación en el Center for Knowledge, Innovation, Technology and Enterprise de la Universidad de Newcastle en UK. Desde su perspectiva, el tratamiento de la creatividad para la innovación “va mucho más allá de hacer juegos y obras de teatro al interior de las empresas, la creatividad es una disciplina de estudio que debe ser fomentada desde la educación temprana en las personas”.



Conversamos con Pablo Muñoz para introducirnos en la sistematización de la creatividad y la innovación al interior de las empresas y en la propia sociedad.

¿Qué requiere una empresa para transformarse en una institución creativa?

Bueno, lo primero que hay que analizar es cómo generamos creatividad, no solo en nuestras empresas sino a nivel general. Y la respuesta es que el fomento de la creatividad y de la generación de valor a través de ella se sustenta en un cambio en las lógicas educacionales en las que nos desenvolvemos. Respecto al sistema actual, está estancado en el siglo XIX y el desarrollo de habilidades que fomenta está descontextualizado. No hay desarrollo de habilidades adaptativas, tampoco de habilidades creativas, no hay desarrollo de flexibilidad en las personas, se restringe la exploración, se restringe el descubrimiento, no hay espacios para ello tampoco todo lo cual está vinculado al desarrollo de habilidades creativas

Necesitamos una reducción de la carga cultural, para así poder desligarnos un poco del paradigma que nos gobierna y comenzar a mirar la educación de la creatividad para la innovación de una forma diferente.

Si se quieren cambios profundos, tiene que haber una construcción deliberada de ecosistemas y eso no solo implica a las personas que están dentro de las empresas, sino que a sus proveedores, a sus canales de distribución, a sus socios estratégicos, etc. Entonces si la pregunta es:

¿Qué debería pasar para generar en nuestro país empresas más innovadoras?

Tiene que haber un cambio sistémico, tanto en los sistemas de relaciones empresariales como en el desarrollo de capacidades innovativas al interior de las compañías.

¿Qué tipo de intervenciones se pueden hacer ahora para que una empresa comience a ser creativa e innovadora pese a estos límites?

Las empresas pueden abocarse más de lleno a la creación de productos innovadores, a la generación de nuevos modelos de negocio o al mejoramiento de su creatividad organizacional, si se la empresa cuenta con sistemas formales de aprendizaje y gestión de conocimiento, los

ecosistemas que menciono se debieran empezar a desarrollar en su interior.

La creación de nuevos modelos de negocios y nuevos productos es solo un factor de la innovación dentro de las compañías. Pero lo relevante son las capacidades que se puedan desarrollar en las empresas, producto de la sistematización de la creatividad y de estos procesos, que las llevan a seguir creando valor y adaptándose a entornos siempre cambiantes. Eso es cargar con innovatividad a las empresas.

En materia de desarrollo de nuevos modelos de negocios y creación de productos innovadores hay bastante experiencia, por lo que prefiero abocarme de lleno a la creatividad organizacional. En esta materia son 5 los factores a trabajar que llevan a las empresas a ser más innovadoras. Es así cómo llegamos al modelo de visión sistémica de la creatividad - basado en las 4P de la creatividad de Mel Rhodes - desarrollado en el Centro Internacional de Estudios en Creatividad de la Universidad de Buffalo, NY. Los 3 primeros factores a trabajar son personas, procesos, entornos, donde, como resultado de la interacción constante, se generaran nuevos productos o modelos de negocio. El 4 factor es el liderazgo creativo que favorece o bloquea la interacción positiva de los factores antes mencionados; y por último está la gestión del cambio creativo, todo producto creativo debe ser implementado e integrado, y eso implica necesariamente transformación y cambio.

Personas, Procesos y Entornos Creativos

¿Qué factores influyen en la configuración de un profesional (PERSONAS) creativo e innovador?

El trabajo con las personas se mueve en tres niveles: En primer lugar, trabajar con los individuos en su actitud, comportamiento, y habilidades creativas. Esta intervención busca que las personas puedan no sólo generar nuevas alternativas, sino además adaptarse y aprender más rápido. Es decir, que a la hora de buscar la resolución de un problema la persona es capaz de reducir su carga de creencias al mínimo pudiendo ir a buscar soluciones en otros campos. Si una persona es capaz de hacer eso, se abre el espectro inmediatamente. Si además posee una habilidad que se llama fluidez de pensamiento, que permite generar múltiples ideas, en muchas categorías, con mucha profundidad, podrá abordar un problema desde diferentes perspectivas, por lo tanto encontrará tantas soluciones como perspectivas sea capaz de explorar. Esto genera una cantidad de inputs y conocimientos mucho mayor a los tradicionales, lo que permite al individuo crecer y desarrollarse mucho más rápido.

En segundo lugar, la forma en que las personas aprenden y gestionan su conocimiento. Con esto buscamos generar habilidades para desarrollar los estilos de pensamiento mediante esquemas como el pensamiento divergente, generando gran cantidad de ideas, agarrando todo mi conocimiento, dividiéndolo en 1000 partes y mezclándolo para obtener diferentes resultados. La combinación de diferentes áreas de conocimiento otorga elementos nuevos, haciendo que la base de conocimiento se pueda diseminar, lo que permite trabajar, por ejemplo, con dos o más ideas contradictorias sin que ello genere mayores problemas. Además, buscamos modelar la imaginación, puesto que en una etapa de pensamiento divergente lo que necesito es incrementar este factor jugando con roles, simulando, haciendo cosas que en mi vida común no hago, buscando alternativas a lo real.

En tercer lugar, como las personas gestionan su set de habilidades creativas. Generalmente las personas evalúan y dan solución rápidamente a los problemas, toman decisiones basadas en sus creencias y experiencia previa. Pero cuando empiezo a pensar divergentemente lo que tengo que hacer es aplazar los juicios valóricos y aquellos basados en la experiencia, puesto que lo que busco es obtener diferentes ideas o esquemas en los cuales me podré desenvolver donde la respuesta veloz solo fija un único camino.

Lo que hacemos en definitiva es que el conocimiento lo reparto, la imaginación la incremento y la evaluación la bajo. Lo que logro después de este proceso es obtener diferentes soluciones no lineales, generando múltiples alternativas...

Pero entonces, si tenemos tantas alternativas ¿Cómo discriminamos para llegar a la o las respuestas que más se adecúen a las capacidades

y necesidades de la empresa innovadora?

Ahí entramos de lleno al siguiente paso, donde lo que tenemos que hacer es, manteniendo una actitud creativa, focalizar los procesos anteriores que nos llevaron a obtener múltiples alternativas pero sobre las diferentes variables ya planteadas ¿Cómo? concentrando el conocimiento, bajando la imaginación, dejando de aplicar diferentes roles, y aplicando herramientas evaluativas a las diferentes alternativas, seleccionando en base a criterios las que parezcan más adecuadas a la problemática, trabajando sobre ellas, recombinándolas, hasta terminar refinando una solución. Pasamos de las ideas a las soluciones.

Lo que mueve los comportamientos de las personas son sus actitudes y a estas las mueve la base de creencias de las personas. Si bien la base de creencias es muy potente, lo que se hace para obtener individuos y equipos de trabajo creativos es intervenir la actitud de las personas, enseñándoles a modelar sus comportamientos y actitudes a fin de trabajar modelando la carga de creencias, posicionarse en diferentes esquemas, obtener diferentes soluciones y pensar divergentemente en busca de soluciones creativas e innovadoras. Este es uno de los factores más importantes en los cuales podemos intervenir en las empresas ahora, afectando directamente los comportamientos, actitudes y estructuras mentales con que trabajan las personas.

Ahora bien, una persona creativa no te asegura productos creativos. Es una persona que va a poder adaptarse, ser flexible y tener una vida tremendamente positiva porque es capaz de ver otras alternativas, siendo capaz de modelar su base de creencias, siendo capaz de movilizar su actitud.

Pasemos al segundo de los factores ¿Qué PROCESOS deben gestarse en las empresas para hacer de ellas instituciones innovadoras y creativas?

Es aquí donde entra a jugar el Creative Problem Solving (CPS) que es la base de la teoría que te estoy hablando. Esta metodología nace de un proyecto que buscaba aislar la creatividad como objeto de estudio, el Creative Project de Sid Parnes, quien trabajaba junto a Alex Osborn, creador del brainstorming.

Hasta ese momento – mediados de los años 50 - la creatividad había sido explorada por distintas disciplinas como la psicología, la ingeniería, la sociología, la antropología, etc. pero Sid Parnes se preguntó qué pasaba si la sacamos de ahí y la analizábamos como un objeto de estudio autónomo. Bueno, él y su equipo lograron hacerlo y, por ende, lograron entenderla, medirla, sistematizarla y entrenarla.

El proceso lo que busca es no solo generar ideas o soluciones de problemas en forma creativa, sino además aprender, producto de la práctica, algunos principios de pensamiento creativo e insertarlo permanentemente en los procesos de la empresa y en la vida de las personas; sobre todo porque lo que se busca es el desarrollo de nuevos productos, procesos o modelos de negocios, lo interesante de esto es que las personas requieren de determinadas habilidades para enfrentarse a determinadas situaciones y desenvolverse creativamente. La práctica sistemática de esta metodología permite enfrentar los desafíos de forma diferente, y las empresas comienzan a contar con personas tremendamente habilidosas en algunas áreas. Si bien lo anterior es importante en la disciplina de la innovación, si nos fijamos solo en el desarrollo de un nuevo producto o modelo de negocio y nos olvidamos que, a su vez, este tipo de trabajo constituye un aprendizaje para las personas que participan del proceso, estaremos perdiendo oportunidades para generar empresas y comunidades más creativas, innovadoras, eficientes, proactivas, etc.

En otras palabras, la sistematización de los procesos creativos nos lleva pensar en los sistemas de aprendizaje grupales e individuales al interior de las empresas.

¿Qué tipo de factores provocan que las empresas logren entornos creativos?

El entorno se trabaja principalmente en tres áreas: clima, cultura y entorno físico. Durante todo el tiempo que llevo haciendo clases y

conferencias en Chile y en el extranjero siempre hago el mismo ejercicio con las audiencias, les pregunto ¿dónde se le ocurren a las personas las mejores ideas? Y hasta el momento en ninguna parte del mundo alguien me ha dicho que las mejores ideas se le ocurren en el trabajo.

La cultura tiene que ver con una programación mental compartida. Clima tiene que ver con percepción de los procesos y el entorno de trabajo. El clima es la parte visible de la cultura, en el plano individual, se reconoce en factores psicológicos y emocionales y si lo llevas a nivel organizacional tiene que ver con la percepción de las estructuras y procesos de trabajo. Un cambio cultural va asociado, por un lado, a cambios en los comportamientos, los procedimientos y estructuras de trabajo, y por otro, en las creencias, valores y significados compartidos.

La práctica constante de procesos creativos y la conciencia del aprendizaje generado permitirán a las empresas modelar su cultura y clima organizacional en pro de la innovación. En este contexto la interacción de las personas es clave para la producción de nuevas ideas, lo que nos lleva a tener que sacarlas de sus cubículos y de las oficinas, y darles tiempo suficiente para estas interacciones.

Entonces volvamos a la pregunta ¿Dónde se te ocurren las mejores ideas? La respuesta es que la generación de soluciones es imposible realizarlas en un cubículo, las voy a crear y desarrollar en espacios comunes, abiertos y de interacción con otras personas, donde pueda construir sobre las ideas de otros. Pero tampoco hay recetas, es cada empresa de acuerdo a su propia cultura y necesidades, la que debe fijar cómo son y en qué consisten esos espacios. Es decir, todo esto está basado en la idiosincrasia de las organizaciones, en sus personas.

Liderazgo

Entonces ¿Cuál es la función del liderazgo? ¿Cuáles son las cualidades que requieren los Gerentes Generales y emprendedores del país para hacer de sus compañías, empresas innovadoras y creativas?

Lo que no entienden los gerentes es que su liderazgo es fundamental en estos procesos. Yo puedo agarrar un equipo y trabajar con él para generar productos creativos de la misma forma en que hemos venido hablando, pero si tenemos un líder negativo que no confía en el valor de la creatividad y no da los espacios para que esto ocurra, él es el primero que bloquea las iniciativas innovadoras. El liderazgo creativo es clave, si esto no ocurre todas las posibilidades de generar empresas innovadoras se desmoronan inmediatamente. El convencimiento de los gerentes generales, o más bien líderes comprometidos y dispuestos a aprender a pensar en forma creativa, es fundamental para la generación de innovación en las empresas.

Lo que los gerentes no visualizan es que existe una forma sistémica de generar creatividad, donde ellos tienen un rol clave en como marcan su liderazgo, en cómo perfilan la cultura organizacional, cómo favorecen los entornos, definiendo qué personas y procesos son los que más favorecen la creatividad y la innovación. Por lo mismo, como Gerente General necesito entender que mi liderazgo se mueve en dos planos. Si bien entreno a mis trabajadores en aspectos técnicos, por dar un ejemplo burdo, a escribir más rápido, tengo que hacer que esa habilidad cree valor, no se aporta tanto valor solo escribiendo más rápido, sino que esa nueva técnica debe crear un valor al permitir solucionar mayor cantidad de problemáticas mediante ella.

La sola generación de nuevos productos y procesos no es suficiente puesto que tiene fecha de caducidad, pero la creación de ecosistemas de innovación con base en la creatividad es un cambio permanente puesto que apunta a la mejora continua y a la búsqueda de nuevas soluciones en forma constante y de acuerdo a la idiosincrasia de cada compañía.

Pablo Muñoz Román

Director de Postgrado Facultad de Comunicaciones de la Universidad del Desarrollo Investigador y conferencista internacional en Creatividad e Innovación para las Organizaciones Profesor invitado de los programas MBA y Magister en Ingeniería Industrial y Sistemas de la Universidad del Desarrollo Associate Member of the Creative Education Foundation, US PhD© Management, Universidad de Lleida MBA IEDE Magister en Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Lleida Certificate

in Facilitation Skills and CPS, Creative Problem Solving Institute, US
Licenciado en Comunicación Social Becario BecasChile para cursar Msc y
PhD en Innovación en el Center for Knowledge, Innovation, Technology
and Enterprise (KITE) de la Universidad de Newcastle en Inglaterra
(2009-2013)

NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

Las empresas superan la crisis con innovación y enfocándose en sus clientes

Modelos de negocio centrados en los clientes, estrategias de marketing a largo plazo, innovación en la experiencia del cliente o redefinición de las propuestas de valor son algunas de las soluciones anti-crisis e impulsadoras del crecimiento propuestas por los expertos del The Marketing Strategy Forum

Expertos de The Marketing Strategy Forum aseguran que aquellas empresas que desplieguen estrategias de marketing y ventas innovadoras, orientadas hacia los consumidores y estructuradas para el largo plazo, serán capaces de transformar su modelo de negocio con mayor rapidez que su competencia para adecuarse a las exigencias de la crisis actual.

Don Peppers, uno de los mayores expertos de Marketing asistentes al foro, destacó el rol central que tiene el cliente como motor del crecimiento en periodos de desaceleración económica, por lo tanto, una de las piedras angulares en el desarrollo de las empresas y puente de innovación en momentos de crisis.

Las principales recomendaciones de los expertos del foro se centran en la reinención de los modelos de negocio centrándose en la experiencia de los clientes, la redefinición de la propuesta de valor de la compañía para satisfacer de forma efectiva a la mayor cantidad de segmentos del mercado, el potenciamiento de las estrategias de fidelización de los consumidores y su rentabilidad, y el impulso de la innovación en todas las áreas de la compañía. Además de asegurar que estas iniciativas llevarán a la transformación de la crisis en una auténtica oportunidad de crecimiento.

Don Peppers criticó duramente, basándose en su libro "La empresa en movimiento: innovar y reinventarse ante la crisis del corto plazo", la tendencia actual de muchas empresas a seguir el mercado financiero y basarse en los resultados a corto plazo, una estrategia que a su juicio destruye el valor a largo plazo. Peppers destacó que "los clientes solo harán negocio con una empresa mañana si confían en ella hoy"

Para más detalles visita el siguiente link de ElBoletín.es



NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

Tiempo de crisis es tiempo de emprendimientos exitosos.

Si bien en épocas de crisis declinan ligeramente los arranques de negocios, hay emprendedores que aprovechan las oportunidades que generan estas instancias.

De acuerdo a recientes estudios de la Fundación Kauffman, enfocados en los ciclos económicos de las últimas tres décadas, alrededor de 25% de las empresas jóvenes al comienzo carecían de personal más allá de su dueño. Luego comenzaron a generar ingresos y contrataron trabajadores adicionales. Siguiendo esta lógica, y mediante ideas y estrategias creativas, es como en tiempos de crisis han surgido grandes empresas en Estados Unidos.

La compañía FedEx, nació durante la crisis petrolera de 1973, gracias a la visión de su fundador, Frederick W. Smith, quien identificó la necesidad de transportar importantes documentos en el menor tiempo posible.

Cien años antes, en 1873 cuando el colapso de la firma del inversionista Jay Cooke & Co., lo que generó el cierre de la Bolsa de Nueva York por días y una crisis que duró 6 años, fue el momento ideal para que Thomas Edison decidiera abrir su laboratorio en Menlo Park, Nueva Jersey, en 1876 donde produjo el primer foco en 1879.

En esa misma época el fabricante de velas, William Procter, y el de jabón, James Gamble, se unieron para comenzar un pequeño negocio de enseres domésticos en Cincinnati. Hoy en día, Procter & Gamble es una de las empresas más reconocidas como innovadora y eficiente.

Averigua más en PrensaLibre.com



NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

China se transformará en la segunda economía global el 2009

Producto de que la actual crisis económica golpeará más fuertemente a las economías de occidente y sobre todo a Japón, la nación china pasará a ser la segunda economía del mundo antes del 2010. Un estudio realizado por Yao Shujie y Chen Minjia, pertenecientes a la Escuela de Estudios Contemporáneos Chinos de la Universidad de Nottingham, asegura que a más tardar para el 2010 la economía china superará a la japonesa pasando del tercer al segundo lugar en el listado de las economías más importantes a nivel mundial en base al valor nominal del Producto Interno Bruto (PIB).

Pero este no es el primer vaticinio del catedrático en economía Yao Shujie, quien predijo hace dos años que China se convertiría en la segunda potencia para el 2018, augurio que ha cambiado producto del impacto que ha tenido la crisis subprime en las principales economías del mundo.

Los autores chinos consideran que las otras potencias económicas como EE. UU., Alemania y Reino Unido no recuperaran su nivel de desarrollo alcanzado durante el 2007 sino hasta los años 2011 o 2012. Por otra parte, el gobierno chino prevé seguir creciendo sobre el 5%.

De acuerdo al estudio, los principales desafíos que enfrenta la economía china corresponden a alcanzar la meta del 8% de crecimiento anual y disminuir los altos niveles de cesantía que desde septiembre bordean los 20 millones de desempleados.

Para más información visita el siguiente link de [Diario Financiero](#)



NOTICIAS

OPINIÓN

CASO CONCRETO

ENTREVISTA

Estados Unidos deja de ser una de los 5 países más innovadores

El estudio realizado por la Information Technology and Innovation Fundation, que utiliza más de 16 indicadores de innovación y competitividad, establece que Estados Unidos se ubica en el puesto número 6 de los 40 países que más innovan

El gran país del norte estaría perdiendo su potencial innovador dentro de los procesos productivos y creativos de la nación. Así lo establece un estudio realizado por la Information Technology and Innovation Foundation, donde algunas de las variables consideradas fueron la inversión en capitales de riesgo, la cantidad de investigadores científicos, el gasto en investigación y los logros educativos.

A pesar de los resultados de este estudio, es un tanto difícil ser taxativos puesto que otra investigación realizada el 2008 por Rand Corporation, establecía que Estados Unidos no corría peligro inmediato de perder su ventaja competitiva en el área de la ciencia y la tecnología.

Aún así, esta nueva fotografía guarda relación con otro estudio realizado a finales del 2005. Éste advertía que el liderazgo de Estados Unidos en ciencia y tecnología se estaba erosionando, mientras otros países se fortalecían.

Los principales competidores en materia de innovación para USA corresponden a Singapur, Taiwán, Finlandia y, por supuesto, China. La razón es que estas naciones han fomentado la innovación implementando políticas de carácter directo y explícito para impulsar esta materia.

Las leyes e iniciativas gubernamentales intentan instalar una especie de "ecología de la innovación", que a veces incluye educación, capacitación, protección de propiedad intelectual e inmigración.

De acuerdo al profesor de la Harvard Business School, John Kao, este sería un llamado de atención a los Estados Unidos. Probablemente podríamos extender la advertencia a nuestro país por la falta de apoyo público para potenciar la innovación empresarial y educativa.

(Fuente: Mercado.com)

