2.1 LA OBSERVACIÓN DEL CONTEXTO Y LAS NECESIDADES

2.1.1 La observación y la necesidad como ejes del proceso creativo

"**Observar.** (Del lat. observāre). 1. tr. Examinar atentamente" (RAE, s.f, https://dle.rae.es/?id=Qp2DCR4).

"**Percibir.** (Del lat. percipĕre). 2. tr. Recibir por uno de los sentidos las imágenes, impresiones o sensaciones externas" (RAE, s.f, https://dle.rae.es/?id=Qp2DCR4).

Las personas y las organizaciones innovadoras tienen en común la característica de abrirse a múltiples maneras de mirar y percibir los estímulos que diariamente les ofrece su contexto. Dentro de una organización, las relaciones más constantes y cotidianas, como las que se mantienen con los recursos humanos, los proveedores, los consumidores o las entidades gubernamentales y no gubernamentales, muchas veces caen en casillas rígidas que determinan y fijan los roles, los rasgos y las formas de actuar de cada uno, o al menos, las expectativas que nosotros tenemos de esos roles.

Luis Buñuel, el reconocido director de cine, solía decir que un artista no puede cambiar el mundo, pero puede mantener vivo un margen esencial de inconformidad (Torres Rojo, 2017). Ese margen de inconformidad es el que debe mantener despierto todo líder en una organización que no quiere anquilosarse por una determinada forma de hacer las cosas. El "así hacemos las cosas, y así están saliendo bien" es la mayor tentación de una organización estable, aunque por estable no necesariamente innovadora y vigente en un largo plazo.

Abrirse a observar y a experimentar estas posiciones y relaciones desde diferentes puntos de vista, para comprender las necesidades, la escala de valores y prioridades de cada miembro de esta red, es lo que permite generar alternativas de acción. Esta condición promueve la visualización y aprovechamiento de opciones no consideradas con anterioridad. Además, permite unir cabos sueltos frente al tratamiento de cualquier problema, reclamo o deseo de cambio.

Observar con todos los sentidos

Para observar debemos sentirnos parte de un contexto, inmersos, y tener muy despierta nuestra sensibilidad. No debemos sentir que evaluamos o juzgamos una situación "desde arriba" o "desde afuera". Debemos tratar de sentirnos parte del contexto que queremos intervenir. Sentirnos fuera del problema, sentirnos por encima, o no sentirnos parte, es una de las primeras murallas creativas que construimos al momento de buscar la innovación. El que está abierto a las experiencias, a vivir y a sentirse parte de su contexto, suma nuevos puntos de vista, y sin duda registra más y mejores datos. Estas "mentes

abiertas" descubren nuevos problemas, generan respuestas inusuales, planifican acciones con más audacia y con mejor recepción.

Según Estanislao Bachrach (2012), doctor en biología molecular, experto en innovación y liderazgo, uno de los pilares de la creatividad es la estimulación de los sentidos. "No podemos encender y desarrollar nuestra creatividad si primero no estamos abiertos a percibir lo que nos rodea como si fuera la primera vez" (Bachrach, 2012, p. 181). Salir de los estereotipos a través de una percepción sensible y "fresca" es lo que nos permite estimular la generación de ideas nuevas.

Básicamente entendemos el mundo que nos rodea al mirarlo, ya que un cuarto del cerebro está involucrado en el proceso de la visión (mucho más de lo utilizado en los procesos de los otros sentidos) y los ojos monopolizan el 60% de los receptores sensibles del cuerpo. Sin embargo, vamos a utilizar el término observación y la acción observar con un significado más amplio, cercano al de percepción. Por este motivo, observar no se trata aquí tanto de ver, como de sentir, de buscar, de analizar y pensar en términos de experiencias.

Aunque por muchos años se pensó como un proceso pasivo, cada vez hay más consenso y evidencia científica de que la percepción no solo registra o siente la realidad, sino que la construye. Esta construcción depende del observador de esa realidad.

La observación y el contexto

Crear es inventar o generar producciones que aportan algo nuevo. Éstas, ya sean expresiones artísticas, contenidos culturales, desarrollos tecnológicos o productos comerciales, para tener un valor genuino deben ser reconocidas por otras personas y responder a valores aceptados en su tiempo. Esta aceptación es lo que suele generar esa sutil diferencia entre creatividad e innovación. Para que algo sea creativo suele bastar con que sea ingenioso, pero, por lo general, una innovación está relacionada con el bien o la salud, la verdad, la belleza, la calidad de vida, la simplificación de las tareas cotidianas; es decir, ciertos valores positivos aceptados de forma general. Además, lo creado, deberá estar inevitablemente ligado a los valores de su contexto, es decir, de determinado tiempo y determinado lugar para que su implementación responda a necesidades concretas y a posibilidades de ejecución, desarrollo e implementación.

En la historia es común encontrar a excelentes creadores o creaciones que tienen que esperar más de un siglo para ser reconocidos. Estas grandes ideas fuera de su época no logran dar el salto para convertirse en innovaciones, sino que suelen tomar la etiqueta de excentricidades o locuras. Lo nuevo, por lo general, suele ser incomprensible en un primer momento y, con más razón, si aún no se han generado los recursos o herramientas para demostrarlas. Por eso, para que una idea tenga valor debe poder ejecutarse en su tiempo.

No se busca con esto desmerecer o desestimar grandes invenciones de la historia, sino que, en este caso y para los fines de este curso, se pretende brindar herramientas y conceptos básicos para una innovación práctica y

aplicable a las organizaciones. En este sentido, se buscará siempre trabajar sobre lo que más adelante definiremos como lo posible adyacente, sobre nuestro contexto inmediato y por medio de la observación de las necesidades concretas de nuestro entorno.

La observación y las necesidades

La creatividad es simplemente (o complejamente) la aptitud y la actitud de transformar lo dado, lo afianzado y lo cotidiano en otra cosa diferente, es sentirse abierto para ver las oportunidades y, a la vez, apto para hacer cambios. Se trata de ser sensible a las necesidades, problemas y sentimientos de los otros, la naturaleza de las disconformidades, y en la conformidad encontrar lo que podría ser o hacerse aún mejor. "La propia sensibilidad es el punto de partida y de llegada del viaje que a cada instante hacemos entre nosotros y la realidad que nos rodea" (Cañeque, 2008, p. 61).
La creatividad se da en el punto exacto donde se encuentran un problema a resolver, los estímulos del contexto y nuestra propia historia que los recibe y asocia. El grado de sensibilidad de una persona es una fuerte garantía para la comprensión y percepción global de los problemas que nos aquejan o que queremos encontrar. Nuestra experiencia de vida, sumada a nuestra sensibilidad en el presente, nos permite hacer lo que llamamos reconocimientos inteligentes. Esto es, reconocer que un acontecimiento, en un preciso momento, nos da una señal o un "guiño" para que lo aprovechemos.

Una actitud perceptiva abierta y flexible, en lugar de una actitud innecesariamente crítica, es lo que en una primera instancia nos permite ver lo que otros niegan. Por esta razón, como afirma Hilda Cañeque: "Las personas que cultivan diferentes formas de sentir, percibir, intuir, son las que hacen de verdaderos capitanes en momentos de crisis" (2008, p. 61). También, en momentos en que se necesita resolver un problema, distinguen con acierto el contenido del continente, la cáscara de lo que realmente está en su interior, un acontecer aparente de uno verdadero.

Un caso muy conocido es el del jean Levi's. En California, en plena fiebre del oro, mientras miles de personas se dedicaban a la búsqueda incesante de este mineral precioso, Loeb Strauss, abandonó la idea de hacerse millonario con el oro al observar que los pantalones de estos trabajadores se rompían muy fácilmente debido a su duro trabajo. Por esta razón, decidió crear un pantalón con una resistencia superior. Para ello, utilizó una tela que hasta ese momento solo se usaba para confeccionar tiendas de campaña. Así creo el blue jean, y luego Levi's, la primera marca más conocida de jeans.

"Toda información que ingresa en el cerebro a través de los sentidos tiene una fuerte influencia en nuestros pensamientos, en nuestras emociones y en nuestra personalidad, y por lo tanto en nuestra creatividad" (Bachrach, 2012, p. 181) Por eso, si lo que perseguimos es la innovación, no nos basta con tener nuestra mente creativa despierta, activa o entrenada, también debemos tener nuestra capacidad de observación para detectar necesidades reales e insatisfechas en nuestro contexto. De esa convergencia, y de la capacidad de ejecución, nacen las organizaciones innovadoras.

2.1.2 La intención, la atención y la curiosidad

Muchas veces creemos que nuestra creatividad disminuye con el paso del tiempo. Es común sentir que "ya no estamos para ciertas cosas". Pero, si pretendemos ser niños otra vez, podemos recuperar esa creatividad que creíamos perdida. Cuando crecemos y aprendemos, etiquetamos todo lo que experimentamos en categorías específicas. Estas categorías que guardan todo lo que aprendemos se mantienen cerradas y rara vez se combinan entre sí. En cambio, cuando somos niños, todo se puede combinar con todo, porque todavía no conocemos la noción de "absurdo" que tanto nos inhibe, ni comprendemos que "cada cosa debe tener un lugar". Lo que hacemos de niños es lo que llamamos conceptual blending (mezcla de conceptos). Por falta de práctica o por haber puesto cada cosa en su casilla, nos cuesta mucho trabajo cuando somos mayores.

Es muy importante comprender y aceptar que cada persona filtra lo que pasa en el mundo de una manera diferente. Ese filtrar significa que la mayoría de las veces vemos lo que queremos ver, y tratamos de no ver lo que no nos gusta. A su vez, creamos estereotipos para no tener que interpretar la información cada vez que la percibimos. Por eso, cuando se nos pide imaginar algo, solemos usar lo que se llama creatividad estructurada, es decir, generamos ideas que creemos novedosas o ingeniosas, pero que en realidad están fuertemente estructuradas por conceptos, valores y estereotipos que ya existen en nuestra mente y responden a nuestras inquietudes o planteos de una manera predecible.

> *Necesitamos desestructurar nuestra forma de actuar y de pensar, y, por lo tanto, nuestra imaginación, para movernos fuera de los límites de lo conocido*

Nuestra imaginación y nuestra creatividad mejoran cuando el cerebro reacciona a nuevas percepciones, por eso la propuesta de este curso es experimentar el mundo de nuevas formas. Para lograr un desempeño más creativo hay que usar la atención, cultivar la curiosidad y mantener el interés continuo y diverso. Las personas adultas más creativas muchas veces son como niños: su curiosidad permanece inquieta y disfrutan de contemplar y analizar lo extraño, lo desconocido, o de ver lo cotidiano con la fascinación de lo extraño. La curiosidad conduce al interés, el interés a la energía, y la energía nos permite llegar a resultados creativos.

Por esta razón, es importante saber reconocer y diferenciar hacia dónde se enfoca nuestra atención y hacia dónde nuestra intención. Si bien la intención suele estar dada por nuestros objetivos o los objetivos de la organización, muchas veces ocurre que la atención y la intención no está alineadas, y aunque creemos que sí, no seguimos esos objetivos porque miramos hacia otro lado o,

lo que es peor, miramos siempre hacia el mismo lado. Esto suele ocurrir cuando no queremos ver qué otras cosas pasan y cambian a nuestro alrededor.

La intención conduce a que le preste atención a aquellas cosas que nuestro cerebro cree que son realmente importantes, como nuestros objetivos, pero si nuestra mente no está abierta, nuestro rango o ámbito de atención puede ser sesgado o demasiado plano. Desde que nacemos, nuestra atención y curiosidad se orienta hacia "lo importante", de este modo, la capacidad y flexibilidad creativa se endurece. El criterio que su intención elija filtrará lo que perciba, y así se invertirá el tiempo y la atención en determinadas situaciones y acontecimientos (Bachrach, 2012).

Si nuestra mente es abierta, esa intención podrá orientar la atención a un gran número de elementos y situaciones. Si nuestra mente se ha endurecido demasiado, la intención orientará inmediatamente la atención a unas pocas cosas muy focalizadas.

> *Un mito muy propio de esta época es ese de que las personas podemos y "debemos" ser multitasking, es decir, que podemos prestar atención y resolver más de una cosa al mismo tiempo.*

En el día a día utilizamos nuestra experiencia previa para saber a qué hay que prestarle atención. Esto es fundamental para ahorrarnos tiempo y esfuerzo, pero si seguimos muchas rutinas, si vamos por la vida muy automatizados, es muy probable que caigamos continuamente en lugares y situaciones comunes, sin novedad, que nos hacen ingresar en un círculo vicioso por el que pensamos que todo está donde debe estar, que todo sigue en su lugar y no hay necesidad de cambiar. Después de todo: "La mente solo ve lo que está preparada para ver" (De Bono, 1994, p. 59).

Las hipótesis creativas suelen ser el comienzo de una buena idea, pero inclusive las hipótesis pueden jugarnos una mala pasada. Al tener una hipótesis, y más si creemos que es una buena hipótesis, nuestra mente se cierra a otras posibilidades. Esto hace que una definición temprana de una hipótesis, o de considerar una idea como "buena idea", nos haga focalizar la atención antes de tiempo y nos limite o impida observar y descubrir otros indicios importantes que nos podrían llevar por un camino totalmente diferente. A esta situación, en el mundo de la creatividad, se le suele llamar quedarse con la primera idea.

La intención, en la búsqueda creativa, tiene que ser una intención no estereotipada, una intención abierta. Uno debe tener la intención de pensar de manera no convencional, de buscar nuevas conexiones entre los elementos cotidianos. Pero, además, tiene que ser una intención firme y enfocada.

Como lo demuestra Estanislao Bachrach (2012), esto no solo es falso, ya que el cerebro naturalmente puede focalizarse en un concepto a la vez, sino que el resultado ineludible será una baja en la eficiencia (produciremos menos, o lo haremos en más tiempo), y la atención y profundidad que podamos llegar a lograr en cada una de las tareas será menor, en especial si lo que buscamos resolver es un desafío creativo. Está comprobado que hacer tareas simultáneas lleva más tiempo que hacerlas en secuencia y, además, se suelen cometer más descuidos o errores. Por esta razón, debemos sentirnos a gusto con nuestro desafío creativo, para así dedicarle toda nuestra atención. Un desafío nunca tiene que ser para nosotros algo negativo, algo que queremos evitar, sino que, al contrario, debemos considerarlo como algo positivo, una oportunidad.

Una de las cualidades más importantes de las personas creativas puede residir en la capacidad de disfrutar mucho del proceso de creación. Esto es lo que solemos llamar pasión: encontrar el disfrute en el proceso y no tanto en el resultado final. Si todo el tiempo pensamos en el éxito, el dinero y la fama, es muy difícil que seamos creativos. Para liberar nuestra energía creativa es necesario soltar un poco esa búsqueda de objetivos últimos, más "terrenales" y concentrarnos en los objetivos puntuales del desafío creativo. Es decir, debemos dar lugar al disfrute. Un desafío creativo no se puede superar si no disfrutamos del desafío, porque si no hay disfrute lo más probable es que aparezcan los famosos bloqueos creativos.

2.1.3 Las modas, las tendencias y los cambios de paradigmas

Hoy, a causa de la globalización, el avance de la tecnología y la cercanía que nos brindan las nuevas formas de comunicación, lo individuos y organizaciones estamos forzados a abrirnos a la diferencia, a lo inusual y a lo ambiguo, de una forma rápida e inevitable. Estas fuerzas representan permanentes desafíos y exigen una visión abierta, renovada y nuevas formas de liderazgo.

Las organizaciones operan en un contexto de cambio. Transformaciones profundas se producen en los ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y culturales. Y si bien, en la actualidad, la mayoría de los problemas de las organizaciones responden a una mezcla de decisiones de gestión y tecnología, no debemos descuidar el hecho de que hoy las innovaciones en productos son rápidamente duplicables, mientras que las innovaciones en procesos requieren conocimientos y tecnologías que las hacen más difíciles de transferir o imitar. Por esta razón, aunque en última instancia el éxito de una organización esté dado por satisfacer alguna necesidad latente o manifiesta que aún no ha sido abordada a través de un producto o servicio, existen otros elementos de la dinámica organizacional, como la revisión de procesos y la apertura al aprendizaje continuo, que pueden ser más relevantes.

El principal objetivo de una organización debería ser, precisamente, el de adaptar sus estructuras y procesos para permitirse ser una organización innovadora. Este es básicamente un cambio de mentalidad, porque ser una organización innovadora implica estar abiertos a que, salvo el impulso por innovar, todo lo demás pueda cambiar.

Como la organización creativa e innovadora será abordada más adelante, aquí nos centraremos en los cambios de nuestro entorno que guiarán el rumbo de nuestras adaptaciones e innovaciones. Así como no se puede idear o producir, y después buscar a quién vender, sino que hay que estudiar qué se puede vender para luego producir. Lo mismo pasa con el uso de la creatividad en general. No se puede innovar si no se sabe para qué y por qué se crea.

Aunque pueda parecer una obviedad, debemos plantearnos el "para qué" y el "por qué". En tiempos en que la creatividad y la innovación son tanto un requisito como una moda, muchos persiguen la creación y el cambio sin un rumbo fijo y sin tener muy en claro estas cuestiones.

Las modas, las tendencias y la adaptación

Si comenzamos con la definición y desambiguación de estos términos, podemos decir que la moda es un uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo (generalmente breve), y que es impuesto con fuerza, comercial y comunicacional, hasta un punto de saturación en el cual es reemplazada por la nueva definición de la moda de temporada. La moda no solo abarca al sector de indumentaria y textil, sino que influye en la gastronomía, la tecnología, la arquitectura, la industria automotriz, los destinos turísticos, el diseño web, entre otros tantos aspectos de la vida moderna.

La tendencia es una inclinación o propensión hacia determinados usos, prácticas o hábitos. Es una fuerza invisible por la cual la influencia de los demás, y en especial de determinados referentes y líderes de opinión, nos lleva a inclinarnos hacia alguna cosa, idea o comportamiento. Si bien se la vincula con la moda en el sentido de tratarse de un mecanismo social que regula las elecciones de las personas, lo cierto es que lo creadores de modas suelen ser buenos caza-tendencias. En términos generales, la diferencia se encuentra en que las tendencias son, muchas veces, de origen social o cultural, nacen entre los usuarios o consumidores al adoptar nuevos productos o servicios y hacer un uso propio e inesperado de ellos.

En la era de Internet y la programación, los usos de la tecnología toman rumbos impensados hasta para sus mismos creadores. Por ejemplo, cuando se creó la World Wide Web, que en esencia era una red de hipertexto, resultaba impensado que pudiese existir un intercambio masivo de contenidos audiovisuales. Sin embargo, una necesidad latente de compartir este tipo de

contenidos llevó a la creación de YouTube y produjo una de las revoluciones más grandes dentro de Internet desde su creación. Al mismo tiempo, acentuó una tendencia que hoy desemboca en un radical cambio del paradigma de la televisión, genera cambios en las programaciones impuestas y se pasa del prime time (horario central) al consumo on demand.

En este sentido, las tendencias organizan el comportamiento de la moda y del consumo. Una forma de ser creativos es saber identificar estas tendencias de usos y comportamientos antes que los demás, y generar una idea que acerque o facilite la llegada de esa tendencia a los usuarios, como así también brindar una solución específica allí donde esta tendencia genera una nueva necesidad. Cuando nos "subimos" a una moda, probablemente ya es muy tarde como para considerarnos creativos, ya que no creamos nada nuevo, sino simplemente imitamos o adaptamos esa moda a los recursos, al perfil y a la personalidad de nuestra organización. Ser un buen caza-tendencias requiere de una gran capacidad de observación y es una forma de adelantarse a los competidores, pero una organización realmente innovadora debería ser aquella que genere un producto o una idea que cambie o produzca esas tendencias y, luego, que estas tendencias impulsen modas.

Apple es uno de los exponentes más claros de este proceso, ya sea con su iPod, iTunes, iPhone o su iPad ha generado tanto nuevos comportamientos, como nuevas tendencias y modas. Muchas de es estas modas, incluso, solo son reemplazadas ante el lanzamiento de productos de la misma compañía (así como el iPod es desplazado por el iPhone). Pero otros cambios, además de tendencias, han trastocado paradigmas, como es el revolucionario
iTunes que, en pleno auge de los torrents y los P2P, logró que los usuarios volvieran a pagar por la música, lo que cambió el paradigma de venta musical. Apple generó un cambio que no había propuesto ninguna de las tecnologías anteriores (el CD o el cassette) que fue pasar de la unidad mínima "disco" (con diez o doce temas) a la unidad canción, de venta individual en su plataforma iTunes. Si bien es cierto que la idea de "unidad canción" se parece a la de "single" (sencillo, o corte de difusión) ya aplicada en la época de los discos de vinilo, lo cierto es que la posibilidad de disponer de cualquier tema del disco como unidad de compra, y de hacerlo inmediatamente desde cualquier dispositivo móvil de la compañía, y a un dólar, es un concepto bastante diferente de comercialización (algo parecido al de on demand en consumo de televisión). Ya no necesitamos comprar todo el disco para escuchar esa canción que nos gusta. Si somos verdaderos fanáticos, muchas veces podemos conseguirla de forma exclusiva antes de su lanzamiento. Allí donde existía una tendencia, la de escuchar música en formato digital, Apple supo generar un caso de éxito y, aunque los defensores de las descargas gratuitas sigan con su lucha, también un cambio de paradigma.

"De acuerdo con la teoría de Darwin, las especies que sobreviven no son las más grandes ni las más fuertes, ni siquiera las más inteligentes o las que cambian rápido. Las especies que sobreviven son las que se adaptan" (Ruiz González, 2013). La adaptación es el fundamento de las organizaciones modernas y su innovación. Por eso, adaptarse es sobrevivir. Adaptarse primero es innovar y muy posiblemente asegurar un éxito comercial u organizacional.

Tomemos como ejemplo, en este caso, una empresa mundialmente conocida y con mucha historia: General Electric. Cuando se lanzó el índice Dow Jones en 1896, General Electric fue una de las 12 empresas seleccionadas, por su tamaño y su reconocimiento, para formar parte de este índice bursátil. En la actualidad el índice Dow Jones contempla treinta organizaciones. De las doce empresas originales solo permanece General Electric. La adaptación fue la clave de su exitosa estrategia de negocios, según aseguran sus dirigentes.

2.1.4 El nuevo consumidor y el nuevo consumo

Con la consolidación de Internet y los procesos online, los comportamientos de las nuevas generaciones de consumidores evidencian el surgimiento de tendencias y nuevos paradigmas que las organizaciones deben conocer, interpretar y gestionar adecuadamente.

En este contexto, con el auge de las redes sociales y la web 2.0, emerge una nueva figura, la del prosumidor. La expresión prosumidor (en inglés prosumer), es una contracción de las palabras productor y consumidor.

Esta expresión, utilizada en ámbitos tan diferentes como la agricultura y la informática, y con una trayectoria bastante extensa, se consolida en el siglo XXI bajo el concepto de colaboración o de trabajo y creación colaborativa. Con el surgimiento de redes de intereses comunes, la cooperación surge como una forma de agregar valor y potenciar los intereses, la información y los conocimientos de un grupo específico. Además, promueve la mejora continua, la innovación y la renovación tecnológica.

Por más novedoso que suene este concepto, ya en 1972 Marshall McLuhan y Barrington Nevitt sugirieron que, con la tecnología electrónica, el consumidor podría llegar a ser un productor al mismo tiempo. Luego, en 1980, en el famoso libro “La tercera ola”, Alvin Toffler utilizó el término "prosumidor" y le dio un significado bastante similar al actual, haciendo predicciones bastantes acertadas sobre los futuros roles de los productores y los consumidores (Maram, L. 2013). Este término, ya en la era de la web 2.0, comenzó a ser utilizado para referir a los usuarios de Internet que generan contenidos y que, de alguna manera, actúan como canales de comunicación. En relación a la información y a los contenidos, al mismo tiempo que son consumidores, generan contenidos de interés.

Un prosumidor suele tener el rasgo de no perseguir fines lucrativos, sino que incorpora determinados códigos y modos de actuar propios de la web, y por esta razón decide participar en la Red e intercambiar información que considera de valor, porque supone que esa es la mejor forma de utilizar los recursos y las posibilidades que brinda Internet, las redes sociales y la web 2.0. El concepto de prosumidor engloba no solo a una red multitudinaria de participantes, sino a toda una visión generacional acerca del valor, la disponibilidad y el intercambio de la información. Los prosumidores logran

que en la Red exista una amplia gama de temáticas que satisfaga los más variados gustos, necesidades e intereses; también logran que ante una necesidad específica alguna persona u organización se dedique (con fines comerciales o no) a cubrirla o a brindar una solución.

Los prosumidores buscan pasar de un rol pasivo con su función principal que es comprar-pagar, a otro completamente activo, donde a través de la promoción, opinión y participación se produzca una relación "ganar-ganar".

Los tutoriales, las críticas, valoraciones y experiencias de usuarios son contenidos cada vez más valorados y demandados, no sólo por los demás prosumidores, sino por las propias empresas, que pueden conocer en tiempo real a sus clientes y saber lo que opinan de su producto, de manera gratuita (Rosetto, V. 2017). Con esta nueva economía emergente que busca adaptarse al paso de los consumidores pasivos a los prosumidores, Amazon.com, por ejemplo, logró consolidar su liderazgo en el comercio electrónico gracias a su habilidad para lograr usuarios activos y promover las relaciones entre los clientes en forma de conversaciones, recomendaciones, valoraciones, reseñas, etc.

El nuevo usuario, también tiene la capacidad de elegir a quién quiere seguir, a través de qué profesionales o personalidades quiere ser informado, qué contenidos desea consumir. También elige qué quiere comprar y qué quiere que se produzca. Otra evidencia del poder de Internet es el surgimiento del crowdfunding, que es básicamente una forma de conseguir financiación u otros recursos para llevar a cabo proyectos culturales, comerciales, científicos y de cooperación en general. Este financiamiento colectivo, además de recaudar dinero permite conocer si hay interés por lo que ofrecemos o pensamos; permite que los usuarios se involucren en el proceso de diseño o creación; y genera un grupo inicial de colaboradores e inversores que ayudarán en la difusión de nuestra idea (La Magnética, 2011).

Por ejemplo, esta mecánica nos permite evaluar el interés que despierta una película antes de producirla, o hacer que los fans opinen y participen en la construcción del guion. Otra alternativa, podría ser conocer si hay mercado para una nueva línea de ropa con un concepto muy específico o para un público concreto. Muchas veces, es más fácil lograr que la gente se vincule con una idea o propuesta si su opinión ayudó a modificar y a dar forma al producto final.

Esto se presenta para los emprendedores como una versión superadora del famoso focus group, ya que los usuarios no solo dan su opinión y comunican su predisposición hacia una idea, sino que además la validan con un apoyo financiero que realmente corrobora el interés por la propuesta.

Un grupo de personas, que al momento de vincularse a un proyecto pasan a constituir una comunidad, realizan sus aportes individuales con el objetivo de que un proyecto se concrete y, a cambio, reciben diferentes grados de recompensa: salir en los créditos de una película como coproductores, participar en el proceso creativo de una línea de ropa, lograr que su banda favorita finalmente pueda grabar un disco, o simplemente el placer de dejar de ser un consumidor pasivo para convertirse en un prosumidor.

Para observar el funcionamiento de una plataforma de crowfounding se recomienda visitar las páginas idea.me o panaldeideas.com, desarrolladas para la promoción de proyectos latinoamericanos.

Este tipo de transformaciones siempre implican oportunidades porque obligan a reinventarse, a revisar los modelos y estrategias empleados hasta entonces y reflexionar sobre la posibilidad de mejorarlos. El prosumidor y el crowdfounding (que son solo dos fenómenos entre otros tantos) suponen un cambio de paradigma en cuanto a financiación, distribución y producción de una idea, producto o servicio, y también transformaciones con relación al concepto de competencia.

Siguiendo a Edward De Bono (1998), la palabra competencia significa buscar juntos. Esto supone aceptar que participamos en la misma carrera que nuestros competidores, y reconocer que nuestro comportamiento está en gran medida determinado por el comportamiento de los demás. Internet es una herramienta diseñada para compartir más que para competir. Este es el fundamento de conceptos como el crowdfunding o las licencias Creative Commons, que son licencias de propiedad que buscan desplazar al copyright y que suelen regir los proyectos surgidos de Internet. Licencias que permiten conservar la propiedad intelectual de una obra, pero posibilitan el uso y manipulación de la obra bajo ciertas condiciones más o menos restrictivas.

Si queremos innovar en el escenario actual, será conveniente que indaguemos un poco más, por nuestra propia cuenta, acerca de lo que pasa con los derechos de autor y los nuevos instrumentos jurídicos que generan el cambio de esa famosa frase "todos los derechos reservados" a solo "algunos derechos reservados".

Como lo evidencian los creative commons, el prosumidor cada vez exige más libertad, participación y ser escuchados con atención. Las organizaciones creativas que buscan su permanencia y trascendencia inmersas en este contexto, tendrán que aprender a observar los cambios, centrar su atención en las nuevas formas de ideación y producción, y responder a las necesidades de un público proactivo que muy seguramente preferirá tener a su favor y no en su contra.

Como afirma Steven Johnson (2010), en el video "De dónde vienen las buenas ideas" que vimos en la introducción del curso, la conectividad entre personas ha sido uno de los grandes motores de la innovación. Esa habilidad para intercambiar con otras personas y tomar prestadas sus "corazonadas",

combinarlas con las propias y transformarlas en algo nuevo. Tenemos tantas nuevas formas de conectarnos, de llegar y encontrar a personas que pueden brindarnos las piezas faltantes de las ideas en las que trabajamos; o permitirnos descubrir algún déficit en ella que no habíamos visto (gracias a alguna nueva información o comentario ajeno), que pareciera que ya no tenemos excusas para no ser creativos.

2.2 EL PROBLEMA, LA MITAD DE TODO

2.2.1 Definición del problema

"**Problema.** (Del lat. problēma, y este del gr. πρόβλημα).

1. m. Cuestión que se trata de aclarar.

2. m. Proposición o dificultad de solución dudosa.

3. m. Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin" (RAE, s.f., https://dle.rae.es/?id=UELp1NP).

Si recurrimos a un diccionario y tratamos de comprender lo que significa un problema, nos quedaremos con una visión o idea muy negativa del término.

También es cierto que la primera connotación que nos suele venir a la mente, en relación a este término, esta relacionada con dificultad o quizá con el conflicto. En este sentido, la Real Academia Española nos habla de dificultad, de una situación de solución dudosa, de obstáculo, de algo poco claro.

Ahora, tratemos de dejar de lado las asociaciones negativas como conflicto u obstáculo, y concentrémonos, en el tema de la claridad, de lo **poco claro**. Es común escuchar que si logramos definir con claridad nuestro problema, ya tenemos la mitad de ese problema resuelto. Se cuenta que incluso Einstein iba más allá y solía decir que, si tuviera una hora para salvar el mundo, usaría cincuenta y cinco minutos para definir el problema, y solo cinco minutos para encontrar la solución (Vogt, Brown e Isaacs, 2003).

Nosotros no vamos a arriesgar tanto, y al menos nos vamos a quedar con la idea del cincuenta por ciento, un número un tanto más seguro. Estanislao Bachrach (2012) nos da un ejemplo muy ilustrativo: "Pensá que tu desafío creativo es como la imagen del rompecabezas terminado en la tapa del juego; sin ella, sería muy difícil que pudieras resolverlo" (Bachrach, 2012, p. 27).

Una de las tantas definiciones posibles de creatividad la presenta como el proceso de plantearle a la mente un problema con claridad, ya sea por medio de la imaginación, suposición o contemplación; y luego, mediante estudio y reflexión, generar una idea, concepto o esquema de acción según líneas nuevas o no convencionales (Cañeque, 2008).

Siguiendo a Hilda Cañeque, "la creatividad propicia la generación y puesta en acción de proyectos de cambios que se concretan al iniciar, transformar y terminar relaciones, negocios, ideas, objetos y hábitos que no resultan ya eficaces o se quieren mejorar" (2008, p. 8). En todos estos casos hay problemas. Las respuestas más originales para los diferentes desafíos que la vida (personal u organizacional) presenta son dadas por aquellos que se arriesgan en continuos retos y rupturas (Cañeque, 2008).

Definir un problema es encontrar algo que ya no funciona, algo que ahora funciona bien pero pronto dejará de funcionar, o algo que simplemente podríamos hacer mejor y no intentamos hacerlo. Es muy conocido el hecho de que en japonés la palabra **crisis** se compone de los ideogramas o caracteres que identifican tanto a **peligro** como a **oportunidad**. Y esta es la visión que necesitamos para la innovación y la creatividad: poner en riesgo algunas certezas para encontrar oportunidades.

Para resolver problemas, en especial los ya conocidos o más cotidianos, el cerebro selecciona el enfoque más prometedor basado en experiencias pasadas y así excluye otro tipo de tratamiento de la situación (contemplar alternativas) ahorrándonos energía y esfuerzo. Nuestro cerebro, automáticamente, trabaja en dirección a una solución del problema utilizando experiencias, estrategias y enfoques pasados, aunque no seamos conscientes de que estamos haciendo esto (Bachrach, E. 2012).

Si nos quedamos con la visión de problema como obstáculo, inconscientemente siempre iremos por el camino más fácil, ya que nuestro objetivo y nuestra cabeza estarán puestos simplemente en evadirlo, en evitar o salir de esa situación. En cambio, si somos conscientes de que, en cada problema, bien definido, hay una oportunidad, nuestra mente consciente estará puesta en ahondar dentro de ese problema, profundizar y encontrar nuevos caminos y vías de acción.

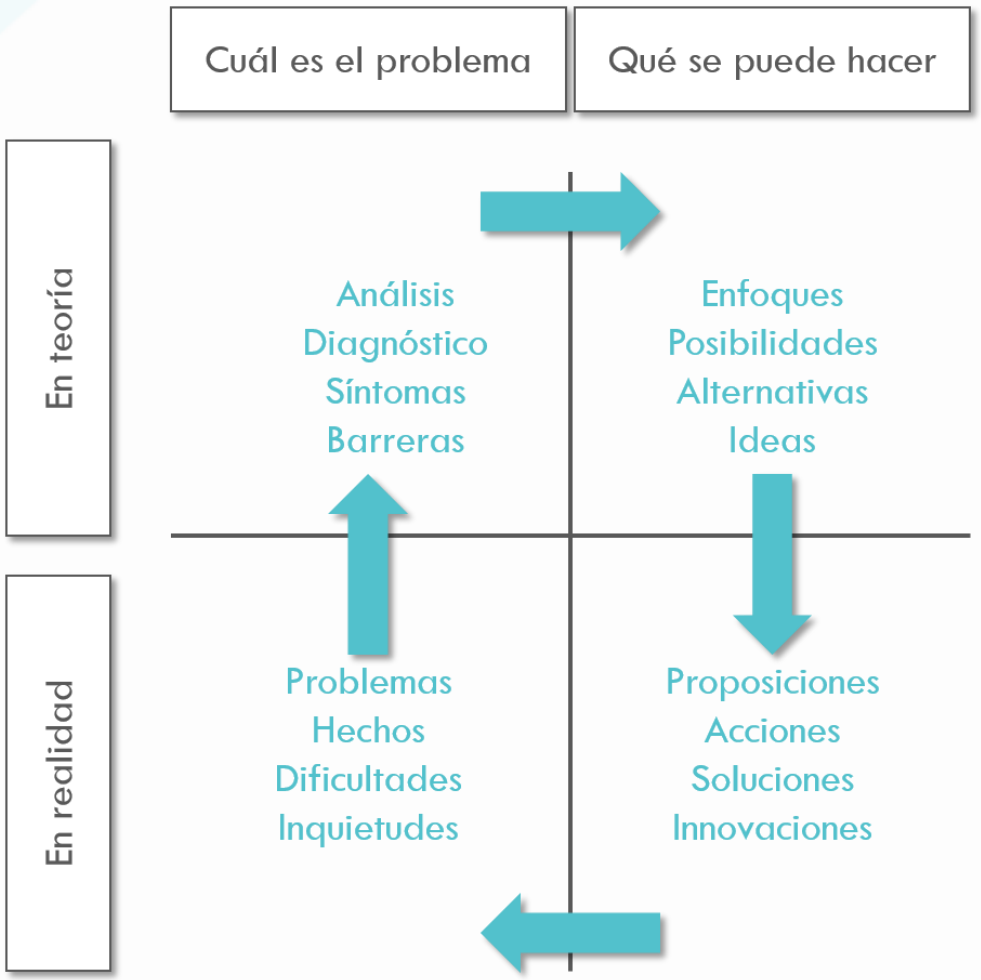
La apertura a nuevos puntos de vista se da a partir de una inmersión real en la situación o contexto. Para esto, debemos buscar y generar miradas nuevas, y evitar en una primera instancia la aparición de prejuicios, que inmediatamente buscan fragmentar, calificar o encasillar la realidad de una manera u otra. Para ser creativos debemos alejarnos de preconceptos, certezas o planes rígidos, y muchas veces exigirnos **desaprender**, una tarea que es mucho más difícil que aprender.

Para definir un problema con claridad, necesitamos **desaprender** lo conocido sobre ese problema.

Para Hilda Cañeque (2008) los empresarios, por ejemplo, se ven obligados a abrir sus estructuras y procesos si quieren llevar a cabo una gestión efectiva. Según la autora, para estar en la vanguardia es imprescindible que:

- Se permitan miradas libres de prejuicios.
- Conozcan y evalúen el mercado asiduamente y sin críticas subjetivas.
- Acepten las enormes diferencias que ofrece el personal.
- Amplíen creativamente el uso de los recursos disponibles y generen procedimientos diferenciados.
- Consideren numerosos puntos de vista para la resolución de un problema.

Figura 1: Esquema de solución de problemas



Fuente: Schnarch Kirberg, 2001, p. 125

2.2.2 Estrategias para su definición

Existen numerosas técnicas o pasos para definir un problema. Pero, en general, todos buscan o promueven lo mismo: abordar y comprender el problema desde todos los puntos de vista posibles. Definir un problema en nuestro día a día laboral implica dejar de lado nuestra experiencia, para permitirnos, al menos por un momento, mirar con ingenuidad y curiosidad algo que para nosotros suele ser completamente cotidiano y consideramos enteramente estudiado y analizado.

Para Bachrach (2012), el pensamiento creativo exige pensar productivamente. Al igual que De Bono (1994), el autor sostiene que, cuando vamos a enfrentar un problema, no debemos preguntarnos primero cuál es la mejor forma de resolverlo, sino preguntarnos cuántas formas distintas hay de abordarlo, de mirarlo, cuántas formas de repensarlo y, luego, resolverlo.

Se cuenta que Einstein, que como vimos fue un gran impulsor de la definición del problema como punto de partida de todo proceso de creación, sostenía que en esta etapa del proceso la imaginación es más importante que el conocimiento, porque "el conocimiento se limita a todo lo que sabemos y entendemos, mientras que la imaginación abraza el mundo entero, y todo lo que alguna vez habrá que saber y entender" (Periodismo.com. 2017. https://www.periodismo.com/2017/10/17/el-metodo-de-einstein-para-liberar-la-creatividad/).

Entre las técnicas posibles para acercarnos a un problema, las que se presentan a continuación son solo algunas de las tantas posibilidades, las demás estrategias quedan abiertas a nuestra imaginación:

- **Reformule el problema:** existe una anécdota en el mundo de la innovación empresarial que cuenta que un ejecutivo en una ocasión solicitó a sus empleados que sugirieran formas de aumentar la productividad. Colocó un buzón y esperó las sugerencias. Lo que recibió fueron un par de hojas en blanco. Luego reformuló su petición y solicitó "formas de hacer tu trabajo más fácil". Entonces recibió tantas sugerencias que no podía mantenerse al día con todas las propuestas. En sí, el problema era el mismo, pero los sentimientos, y los puntos de vista asociados con cada uno de ellos eran muy diferentes.
  Cuestione los supuestos: así como nunca debemos quedarnos con la primera idea, tampoco debemos quedarnos con la primera hipótesis. Haga un listado, debemos obligarnos a llegar a un número X de hipótesis, un número siempre un poco mayor del que creeríamos que podemos lograr. Las primeras ideas seguramente entren en el plano de los supuestos, pero a medida que nos esforzamos, lo más probable es que lleguemos a nuevas y más específicas definiciones del problema. Esto puede ayudarnos a ir un poco más allá de lo que ya conocemos. Luego debe analizar y poner a prueba esas hipótesis, y argumentar por qué son verdaderas o falsas.
- **Fragmente hacia arriba y hacia abajo:** debemos considerar que cada problema es parte de un problema mayor, pero que, a su vez, estará compuesto de problemas menores. Por ejemplo, un problema de polución en la ciudad, que podría ser considerado un problema de los automóviles, puede ser un problema más general, un problema de transporte, resuelto con otro medio de transporte más sustentable, como la bicicleta, o puede ser un problema menor, un problema de motor, que podría ser resuelto con otra mecánica, como los motores eléctricos.
- **Encuentre múltiples perspectivas:** antes de apurarnos a resolver un problema "como yo mismo lo haría", debemos intentar observarlo desde diferentes perspectivas. Mirar con otros ojos, y en especial con los ojos de todas y cada una de las partes involucradas (trabajadores, familias de los trabajadores, competencia, consumidores, entidades gubernamentales, comunidad), es una gran herramienta para comprender mejor el problema, y sus consecuencias.
- **Hágalo positivo:** las frases negativas requieren más esfuerzo cognitivo para procesarse, e inclusive nos pueden llevar por una línea de pensamiento errónea. Los planteamientos positivos, nos ayudan a encontrar el objetivo real que persigue nuestra idea y suelen ser más

motivadores. En lugar de buscar reducir o evitar la contaminación de los automóviles, podríamos proponernos generar un sistema de transporte sustentable.

Hágalo agradable: como ya hemos dicho, lo importante ante un desafío creativo es disfrutar de ese desafío y del proceso de creación. Para esto, debemos volverlo desafiante y desde una óptica que nos motive. Por ejemplo, no es lo mismo aumentar la productividad que hacer más simples los procesos de trabajo a nuestros empleados, o no es lo mismo aumentar las ventas que lograr que nuestros clientes se sorprendan.

Divida el problema en preguntas: Nuestro cerebro necesita preguntas. Si la pregunta es poderosa e incisiva, nuestra mente hará todo lo que esté a su alcance para responderla. Nuestro cerebro empezará a trabajar sobre el problema de inmediato, y lo hará en segundo plano, incluso cuando no seamos conscientes de ello. Pablo Picasso solía decir que "los ordenadores no son útiles, solo dan respuestas" (Uno igual a todos, 2005, http://unoigualatodos.blogspot.com/2005/07/creatividadamigos_21.html) la clave está precisamente en las preguntas que nos hagamos.

2.2.3 Preguntas que abren el mundo

Se suele decir que las preguntas abren el mundo, mientras que las respuestas lo cierran. Pero también es cierto que a veces necesitamos cerrarlo, necesitamos movernos sobre algunas certezas, de lo contrario viviríamos en un constante caos y en una incertidumbre que no nos dejaría avanzar. Lo mismo pasa con la creatividad: en algún momento necesitamos empezar a cerrar algunas puertas de todas las que atravesamos, y ese momento es el del hallazgo. Pero, mientras tanto, hasta que ese hallazgo llegue, necesitamos animarnos a hacer todas las preguntas que sean necesarias.

Ser creativo se trata de tener la pregunta siempre preparada "en la punta de la lengua" y formularla cuando una situación nos lo pida. La pregunta que abre el mundo suele ser el "por qué". Así como los niños, a fuerza de "porqués" siempre podemos ir un poco más lejos y lograr una comprensión más profunda de lo que no terminamos de entender. Es fundamental que fomentemos en nuestros equipos de trabajo y en nuestras organizaciones la curiosidad y la pregunta.

Para lograr un sistema de pensamiento creativo y eficiente es necesario que nos manejemos fundamentalmente con preguntas abiertas. La mayoría de nosotros fuimos educados para evitar desafiar a la autoridad, en especial en el trabajo, la escuela o la familia. Por esta razón, muchas veces no llegamos a hacernos las preguntas adecuadas. Para promover un pensamiento inquieto y curioso, debemos preguntarnos constantemente, hacerlo parte de la rutina, y no tener miedo de cuestionar lo instituido.

Edward de Bono (1998) llama a este proceso el cuestionamiento creativo : ¿Por qué esto se hace de este modo? ¿Por qué hay que hacerlo así? ¿Se puede hacer de otras maneras? Para De Bono (1998), lo primero que debemos tener en claro es que el cuestionamiento creativo es muy diferente al

cuestionamiento crítico. El cuestionamiento crítico trata de evaluar, de juzgar. El cuestionamiento creativo, en cambio, no juzga ni crítica, sino que busca llegar a la singularidad.

El cuestionamiento creativo actúa como una **insatisfacción creativa**: aunque lo que hago funcione bien, ¿no habrá otra manera de hacerlo mejor? ¿de hacerlo con menos recursos? ¿con menos desperdicios? En este sentido difiere de la crítica ya que, si nuestra inconformidad fuera crítica, juzgaríamos lo que no funciona, pero no lo que aparentemente funciona bien. La forma de pensamiento tradicional mantiene un acuerdo tácito de que, mientras no se demuestre lo contrario, la actual manera de hacer las cosas es la mejor manera posible. El creativo se niega por completo a aceptar que un modo de hacer las cosas es el definitivo y que ese es el mejor modo.

Algunas formas de encarar nuestras peguntas, siguiendo a Bachrach (2012), pueden ser:

- ¿Por qué?: nos ayuda a entender el estado de las cosas y la forma en que las hacemos, desafiar lo establecido, desafiar el conocimiento convencional. Algunas técnicas afirman que, si logramos responder cinco porqués seguidos, estaremos muy cerca de llegar a la raíz del problema.
- ¿Qué pasaría si…?: nos ayuda a explorar nuevas posibilidades, imaginar cómo sería el mundo si hiciésemos algún cambio o implementáramos alguna idea.
- ¿Por qué no?: nos ayuda a entender las restricciones y los limitantes de nuestras ideas, y muchas veces a descubrir que ciertos impedimentos y limitaciones se deben a falsos supuestos o a formas de actuar que nunca habían sido evaluados o replanteadas, “lo hacemos así porque siempre se hizo así”.

Otra estrategia muy simple es plantearse ¿Qué? ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Por qué?, estas preguntas que son también las que definen una gacetilla de prensa, son las que nos pueden ayudar a definir nuestro problema. Una vez que podamos responder de forma concreta y eficaz estas preguntas será momento de preguntarnos el “cómo” lo resolveremos o ejecutaremos.

Estanislao Bachrach (2012) nos anima a hacernos preguntas divertidas. Por ejemplo, si nuestro problema fuese un ser vivo ¿cómo sería? de qué forma, colores, hábitat, supervivencia; ¿cómo sería el pasado o las reencarnaciones futuras?; si se pudiese comer ¿qué gusto tendría?; ¿podría imaginarse la vida personal del problema?; ¿cómo es políticamente, cómo es su religión?; ¿tiene hermanos, tiene amigos, tiene miedos?, etc. Cuánto más creativa la pregunta, más original será el punto de vista y quizá también los hallazgos.

La inconformidad creativa es la actitud que nos permite descubrir que nuestro problema está precisamente en ubicarnos dentro de una zona de *confort*. Es decir, que nuestro problema se disfraza de complacencia y de comodidad, “de una forma de hacer las cosas que funciona bien”, y por eso no lo podemos definir con claridad. Porque nuestro problema no se ve como un problema, sino al contrario. En este sentido, un creativo y una organización innovadora deben tener intención y ganas de complicarse un poco.

2.2.4 Lo posible adyacente y la zona de confort

Lo impensado pero posible

Se cuenta que la idea de la incubadora para bebés tal como hoy la conocemos nació de la inspiración de un ginecólogo al ver que los pollitos recién nacidos en el zoológico de parís eran colocados en un aparato que los mantenía calientes. El resultado inmediato de esta invención fue la reducción de la mortalidad infantil, en especial de los bebés prematuros, en un 50%. Con el tiempo y las mejoras, se llegó a reducirla un 75% en los países con más recursos.

Pero, durante muchos años, en los países en vías de desarrollo las incubadoras eran productos caros, delicados, y sin repuestos. Entre la poca cantidad de incubadoras con las que contaban, y las que quedaban fuera de servicio por desperfectos técnicos, existía una gran necesidad de generar una incubadora apta para estos países, el problema era **cómo**. A partir de la observación de que, a diferencia de otros aparatos tecnológicos, en los países en vías de desarrollo, y aún en sus pueblos chicos, los automóviles en general se conservaban en buenas condiciones, surgió una nueva idea: una incubadora hecha con partes de autos o piezas similares. De este modo, tanto los repuestos como el servicio técnico (o mejor dicho mecánico) se podían conseguir a nivel local.

Este, que es un caso real y de éxito, es un ejemplo de cómo al innovar, constantemente nos movemos en los márgenes de **lo posible adyacente**. Según Steven Johnson (2011), se trata de un futuro borroso que asoma sobre el estado actual de las cosas, todos esos caminos que puede tomar el presente para reinventarse. Este no es un espacio infinito ni un campo de juego totalmente abierto. Sino que, como Johnson (2011) sugiere, lo posible adyacente es como una casa que descubrimos a medida que abrimos puertas, sabemos cuántas puertas tenemos en frente, pero no cuántas hay detrás de esas puertas. A medida que las abrimos nuestro posible adyacente se extiende un poco más allá.

Tanto la historia natural como la historia humana demuestran una incansable actividad para ampliar los límites de lo posible adyacente. Para Johnson (2011) la innovación es una exploración gradual, pero continua e incansable de lo posible adyacente.

Las grandes ideas se construyen sobre una serie de elementos ya existentes, cuya composición o inventario se expande a lo largo del tiempo. Según Johnson (2011), por ejemplo, mientras se intentaba demostrar la existencia del oxígeno, los científicos Priestley y Scheele partieron de un marco conceptual que afirmaba que el aire estaba formado de distintos gases, una teoría que fue aceptada a partir del siglo XVIII. Y para su comprobación

necesitaron de una balanza de precisión que fue inventada recién en la segunda mitad de ese siglo. Cuando todos esos elementos estuvieron al alcance de la mano, los científicos tuvieron la posibilidad de descubrir el oxígeno dentro del terreno de lo posible adyacente.

Lo que hasta aquí no se ha contado es que Priestley y Scheele no trabajaban juntos, sino que ambos lograron aislar el oxígeno por su cuenta (y sin comunicarse) entre 1772 y 1774.

Este tipo de descubrimientos múltiples se daban de forma frecuente cuando los medios y las tecnologías de comunicación no estaban tan avanzados pero ciertos inventos o hallazgos se hacían tan populares y alcanzaban tal divulgación que permitían que los proyectos o investigaciones de diferentes personas, en distintas partes del mundo, entraran dentro de lo posible adyacente, y así se dieron como resultado una serie de descubrimientos similares en distintas partes del mundo.

El problema de la innovación se resuelve en gran medida a través de la exploración de los límites posibles de lo que nos rodea. La capacidad de **observación** que desarrollábamos en el módulo 1, precisamente se trata de poder mirar y encontrar nuevas ideas en ese difuso territorio que es lo posible adyacente. Es decir, todo lo que se ha inventado hasta ahora y puede ser recombinado de formas novedosas e impensadas. Por lo general, las genialidades, las ideas que están más allá de lo posible adyacente son ideas que se "adelantan a su tiempo", y por esta razón suelen ser incomprendidas y fracasan.

Solo con el tiempo logran ser comprendidas, cuando los recursos físicos, técnicos y tecnológicos permiten su ejecución y comprobación. Por eso, la innovación y los problemas que una organización debe buscar son los que se encuentran dentro de las posibilidades de su tiempo, dentro su posible adyacente. Definir un problema fuera de este posible margen de acción, no es una buena definición o un camino de acción posible para una organización.

Lo conocido y lo seguro

Sin embargo, no hay que confundir lo posible, con lo conocido. Si tuviésemos que hacer una advertencia acerca de la teoría de lo posible adyacente, es que no es lo mismo buscar **lo posible pero impensado** que buscar **lo posible y conocido**.

Para crear es necesario tener libertad o, lo que es más importante, sentirnos libres: poder elegir y tomar decisiones con la menor cantidad de ataduras. Si en vez de movernos dentro de los límites de lo posible, nos movemos en el centro de lo conocido, en una zona donde todo parece funcionar, ser seguro y poco riesgoso, entonces seguramente nos estemos moviendo en una zona de *confort*.

Si no encontramos motivación para generar cambios, o nos da miedo proponer o hacer cosas nuevas, difícilmente nos acerquemos a un camino de innovación. "La zona de confort es aquel lugar cómodo que creemos que nos brinda seguridad y nos hace sentir confiados, pero que de alguna manera también

nos limita e incapacita a crear, crecer y aprender" (Seumenicht, 2013, https://www.merca20.com/5-tips-para-liberarte-de-tu-zona-de-confort/). Si sentimos que tenemos todo bajo control, seguramente es porque no usamos todo nuestro potencial creativo.

John C. Maxwell, experto en liderazgo posee una frase muy popular y frecuentemente citada que dice:

> Cuando quieras emprender algo, habrá un montón de gente que te dirá que no lo hagas. Cuando vean que no te pueden detener, te dirán cómo lo tienes que hacer y, cuando finalmente lo logres, dirán que siempre han creído en ti. (Seumenicht, 2013, https://www.merca20.com/5-tips-para-liberarte-de-tu-zona-de-confort/).

Este tipo de presión suele conducir a un miedo creativo. En general cuando hablamos de **miedo creativo** nos referimos a un miedo al fracaso. No queremos errarle, equivocarnos, entonces tomamos menos riesgos. Si hemos hecho algo con frecuencia durante cierto tiempo, seguramente hayamos encontrado la forma de hacerlo sin complicaciones y sin riesgos. Pero para ser innovadores, para disfrutar del proceso creativo y para también disfrutar de nuestros trabajos, debemos buscar más allá de esta zona de comodidad y arriesgarnos a que lo que decidamos hacer pueda fallar.

Es cierto que, si tratamos de ir más allá de lo conocido, otras personas seguramente puedan pensar que estamos equivocados. Y eso se siente como una presión o una amenaza. Por esta razón, todos los riesgos que tomemos, tienen que ser riesgos calculados y con un sentido específico. Y es por eso que más allá de que acertemos o fallemos en nuestro intento de cambio, lo que no puede fallar es la definición del problema. Si nuestro problema o desafío creativo es acertado, solo nos resta perseverar y buscar otras formas de lograrlo.

Abrirse a lo nuevo no es fácil, se puede perder el equilibrio que muchas veces hemos logrado con esfuerzo y trabajo. La zona de comodidad en la que la persona o la organización se instalan ofrece seguridad a pesar de que desde ese lugar no se puedan lograr los rendimientos creativos elevados. Este lugar de comodidad que creamos no es especialmente productivo, pero nos aleja y evita complicaciones, propias de hacer las cosas de una forma diferente a la acostumbrada.

Soportar angustias e incomodidades es clave para que suceda el cambio y llegar a la meta fijada. El cambio está siempre guiado por dos grupos de fuerzas que se mantienen en conflicto (Cañeque, 2008):

- **Las de avance**, que persiguen la meta y los beneficios que pretendemos alcanzar. Nos llevan hacia adelante, y ayudan a vencer los obstáculos que se nos presentan en el proceso creativo.
- **Las de retroceso**, que se activan por los riesgos, la comodidad, el éxito obtenido anteriormente o la estabilidad alcanzada. Nos retienen junto

> a lo conocido, sin llevarnos a analizar cuáles son las alternativas, los mejores caminos a seguir o los recursos a utilizar. Hacen que la persona u organización se instalen en la zona de confort, sin mayor reflexión (Cañeque, 2008).

En el encuentro de ambas fuerzas, inevitablemente, aparecen ansiedades de pérdida, también sensaciones ambivalentes o confusas, por eso tenemos que estar realmente motivados para el cambio y seguros de que hemos identificado un problema. Para salir o no caer en esta zona de confort, algunos consejos pueden ser:

No deje pasar el tiempo: postergar proyectos o deseos no es buena idea, si realmente sentimos la necesidad de experimentar o llevar a cabo algo, tarde o temprano lo haremos, y mejor si es "temprano". Buscar el equilibrio en las actividades que tenemos en nuestro día es básico. ¿En qué invertimos nuestro tiempo? ¿Cuántas horas usamos en ver televisión, en leer, en hacer deportes, en estar con la familia? (Seumenicht, 2013, https://www.merca20.com/5-tips-para-liberarte-de-tu-zona-de-confort/)

Cuestionarse qué **ganancia** nos deja cada elección nos ayuda a elegir lo que nos hace sentir mejor, y dedicarle menos tiempo a aquellas actividades que nos aprisionan o hacemos más por obligación que por deseo. Cuanto más despejada esté nuestra mente de estas tareas que nos aprisionan, más perceptiva estará a las buenas ideas.

Afronte los miedos: el miedo nos alerta de posibles peligros y naturalmente es necesario para nuestra supervivencia. Sin embargo, así como hay muchos miedos que son justificables, existen otros tantos que no implican un peligro real o están mal infundados. El miedo nos paraliza, y muchas veces elegimos quedarnos con él pensando que nos protegemos. Esto implica dejar de perseguir nuestros sueños. Muchas veces preferimos vivir en la queja de nuestra zona de *confort*, antes que intentar salir de allí. Nos negamos a reconocer que hay un problema solucionable y tomarlo como un desafío creativo e intentar cambiarlo. Cuando logramos vencer el miedo para hacer realidad una idea, un proyecto o un sueño, la satisfacción es enorme. Puede irnos bien y también puede resultarnos mal, pero siempre tras esa vivencia habrá un aprendizaje, conocimiento o experiencia que será una recompensa suficiente para mantenernos motivados y seguir intentando.

En el mundo de las *startups* y los jóvenes emprendedores se suele decir "fracasa cuanto antes". Se entiende que el fracaso es un paso necesario para el éxito.

Confíe en sí mismo: lo que nosotros no decidamos hacer, otros lo harán. Y con el ritmo en que se producen los cambios, la competencia cada vez tarda menos en hacer lo que nosotros tememos o dudamos. Si nuestro problema es claro, debemos tener confianza en nuestra idea. Si sabemos qué queremos, por qué y para qué lo queremos, los demás también confiarán en nosotros. Los verdaderos líderes pueden conducir a un gran número de personas porque transmiten seguridad, y porque sus ideas son claras no solo para ellos, sino para todos aquellos a quienes se las cuentan.

Pruebe cosas diferentes: añadir un poco de aventura positiva a nuestras vidas siempre es saludable para reencontrarnos con nuestras motivaciones. Intentar hacer cosas que nunca hemos hecho o que hace mucho no hacemos, romper un poco con la rutina de nuestro día a día. Poner en juego algo de emoción, de energía y de pasión, nos permitirá conectarnos de otra forma, de una manera positiva, con nuestro entorno y con los demás. Adaptarnos y disfrutar de las situaciones que no estaban planeadas nos obliga a pensar de forma diferente lo cual puede resultar muy útil para descubrir nuevas ideas o interrelacionar conceptos de otra forma.

Tenga deseo de libertad: si decimos que hay que "liberarse de la zona de c*onfort*" es porque de alguna forma esta nos domina, nos mantiene sumisos. La seguridad que sentimos al estar en una zona de comodidad implica resignar en gran medida las posibilidades de nuestra libertad. No sentimos una necesidad de cambio o de nuevas alternativas porque nos sentimos seguros, pero de alguna manera desaprovechamos nuestra capacidad creativa (Seumenicht, 2013, https://www.merca20.com/5-tips-para-liberarte-de-tu-zona-de-confort/).

Si estamos conformes, no vemos problemas, y si no identificamos ningún problema, no podremos crear soluciones. No podremos ser creativos.

REFERENCIAS

Bachrach, E. (2012). *Ágilmente. Aprendé cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor*. Buenos Aires. Sudamericana.

Cañeque, H. (2008). *Alta creatividad*. Pearson.

De Bono, E. (1998). *El pensamiento creativo*. México. Paidos.

Johnson, S. (2010). Video *De donde vienen las buenas ideas*.

La Magnética. (2011). La utilidad del crowdfunding en la era del prosumer. Recuperado de https://blog.lamagnetica.com/la-utilidad-del-crowdfunding-en-la-era-del-prosumer

Maram, L. (2013). *¿Qué son los prosumers?* Recuperado de https://www.luismaram.com/que-son-los-prosumers/

Periodismo.com. (2017). El método de Einstein para liberar la creatividad. https://www.periodismo.com/2017/10/17/el-metodo-de-einstein-para-liberar-la-creatividad/

RAE (s.f.). *Definición de observar*. Recuperado de https://dle.rae.es/?id=Qp2DCR4.

RAE (s.f.). *Definición de problema*. Recuperado de https://dle.rae.es/?id=UELp1NP.

Rosetto, V. (2017). En este mundo en constante movimiento, nos encontramos con una nueva filosofía al momento de consumir. «Prosumidores». Recuperado de https://www.radiosolar.com.ar/que-son-los-prosumidores/

Ruiz González, C. (25 de septiembre de 2013). *Ya lo decía Darwin: la empresa que sobrevive no es la más fuerte*. Recuperado de https://www.istmo.mx/2013/09/25/ya-lo-decia-darwin-la-empresa-que-sobrevive-no-es-la-mas-fuerte/

Schnarch Kirberg. (2001). *Desarrollo de nuevos productos*. México. 2001. 4ta Edición.

Seumenicht, B. (2 de octubre de 2013). *Tips para liberarte de tu zona de confort*. Recuperado de https://www.merca20.com/5-tips-para-liberarte-de-tu-zona-de-confort/

Torres Rojo, H. (2017). ¿Poesía crítica o poesía de resistencia? Recuperado de https://www.revistac2.com/poesia-critica-o-poesia-de-resistencia/

Uno igual a todos. (2005). *Creatividad… Amigos*. Recuperado de http://unoigualatodos.blogspot.com/2005/07/creatividadamigos_21.html

Vogt, Brown e Isaacs. (2003). Einstein's Secret to Amazing Problem Solving (and 10 Specific Ways You Can Use It). Recuperado de http://goo.gl/h4bcaE).