

- Acción: obras de nueva generación con las que ud. obtendrá la mayor información en el menor tiempo posible.
- Acción: ideas claras para dominar las situaciones concretas de la vida profesional.
- Acción es información fundamental, ágil y eficaz.

Títulos publicados

- 1 Dirija su equipo
- 2 Dirija sus reuniones
- 3 Tomar notas, rápido y bien
- 4 Estimule su memoria
- 5 Management por objetivos
- 6 Hacia la calidad total
- 7 Técnicas de creatividad
- 8 Negocie por teléfono
- 9 Atienda bien el teléfono
- 10 Negocie y venda
- 11 Forme sus vendedores
- 12 Venda más, atienda mejor
- 13 Domine su estrés
- 14 Utilice mejor su tiempo
- 15 Lea rápido, lea mejor
- 16 Cómo lograr una entrevista eficaz
- 17 La entrevista para seleccionar personal
- 18 Escriba mejor, y sólo lo importante
- 19 Anímese a triunfar
- 20 La comunicación, herramienta de la empresa
- 21 Quince técnicas para convencer
- 22 Cómo hablar en público
- 23 Analice problemas y tome decisiones
- 24 Interprete un balance

Acción 07 ISBN: 84-7577-529-2



9 788475 775296

GRANICA



técnicas de creatividad

Bernard Demory

- Brainstorming
- Desmenuzamiento
- Matrices de descubrimiento
- Palabras inductoras
- Guiones
- Enfoque analógico
- Fichas de ideas

7

GRANICA

técnicas de creatividad

Bernard DEMORY

Consultor en Creatividad
y Técnicas de Innovación.

Colabora en numerosas empresas y organismos
públicos y privados.

Publicó varios libros sobre este tema.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	3
EL BRAINSTORMING	4-5
LA DESCOMPOSICIÓN	6-7
LAS MATRICES DE DESCUBRIMIENTO	8-11
LOS ESCENARIOS	12-13
EL ENFOQUE ANALÓGICO	14-15
LAS PALABRAS INDUCTORAS	16
LA FICHA DE IDEA	17
CONCLUSIÓN	18

INTRODUCCIÓN

Las técnicas de creatividad son cada vez más utilizadas en las empresas de producción y de servicios, en los organismos públicos y privados, así como en la formación y en la enseñanza.

Desgraciadamente, parecen a menudo poco eficaces porque son mal o incompletamente aplicadas.

En efecto, tales técnicas dan resultados mediocres si uno no es muy riguroso en su utilización y si se olvida de aplicar el espíritu que debe presidir el desarrollo de las ciencias de investigación.

Estas fichas ayudarán al animador de grupos de creatividad, a no extraviarse en los métodos utilizados, y a evitar a los participantes los bloques que convierten a estas técnicas en inoperantes.

EL BRAINSTORMING

**«Haga hablar a su imaginación:
Tiene mucho que decirle».**

Diseñada por Alex OSBORN antes de la segunda guerra mundial, esta técnica ha tenido gran éxito gracias a su eficacia y a la sencillez de su aplicación.

Principio: El Brainstorming se apoya en el principio del juicio diferido. Consiste en la búsqueda de soluciones a un problema en dos tiempos claramente separados.

1. Búsqueda de ideas.
2. Crítica y evaluación de ideas:

En el curso de la fase 1, el participante debe abstenerse de efectuar ningún juicio sobre las ideas emitidas. Se reciben con la mayor apertura mental posible.

Solamente cuando las ideas hayan sido emitidas y anotadas se podrá pasar a la fase 2. Es preciso ser particularmente cuidadoso en cuanto a la separación entre las dos fases.

FUNCIONAMIENTO

Para funcionar bien, el Brainstorming exige que los participantes se amolden a determinadas reglas (Osborn las llama «preceptos»):

1. La crítica está prohibida: de las ideas de los demás (censura) o de las propias ideas (autocensura).
2. La imaginación más loca es bien recibida: todas las ideas, incluso las más locas, las más extravagantes, las más chocantes, no solamente están permitidas, sino que son esperadas.
3. Hay que jugar con las ideas: una idea A es emitida. Cualquiera puede retomarla, deformarla, asociarla con otra, etc., para producir una idea B. A su vez, otro miembro del grupo puede tomar las ideas A y B, combinarlas y producir una idea C.
4. Se busca el máximo de ideas: el objeto de un Brainstorming es producir un gran número de ideas. Existen más probabilidades de lograr una buena idea sobre 50 emitidas, que cuando no se tienen más que dos.

DESARROLLO DE UN BRAINSTORMING

1. Reunir un grupo de una decena de personas, tan diferentes como sea posible, motivadas y capaces de expresarse en un grupo.
2. Plantearles un problema bien definido y asegurarse de que todos los participantes comprendieron de qué se trata.
3. Recordar las reglas de juego.
4. Anotar en hojas de papel para tablero todas las ideas producidas, en la forma exacta en que se producen.
5. Fijar, a medida que se producen, las hojas de ideas en las paredes de la sala a fin de que los participantes puedan tener ante sus ojos el conjunto de las ideas emitidas.
6. Alentar a los participantes a jugar con las ideas, a combinarlas, a «delirar».

Una vez que el grupo agotó el tema o el tiempo establecido se cumplió, recoger las hojas y hacer fotocopias de ellas. Esas hojas serán enviadas a los participantes del grupo de crítica y de evaluación algunos días antes de la reunión, a fin de que puedan reflexionar sobre las ideas a profundizar y a desarrollar.

EXPLOTACIÓN DE LAS IDEAS

El grupo de explotación retoma las ideas que seleccionó y se esfuerza en enriquecerlas y en desarrollarlas, conservando al mismo tiempo su originalidad. Cada idea así enriquecida debe dar lugar a una ficha de idea (ver ficha n.º 7).

Esta parte de la búsqueda debe realizarse teniendo cuidado de buscar lo que cada idea tiene de interesante, incluso aun que ésta se presente bajo una forma insólita «irracional».

**No diga: «Es imposible» sino
«¿Cómo podría hacerse posible?»**

LA DESCOMPOSICIÓN

«Juegue con las ideas para hacer surgir de ellas otras nuevas»

**«Atrévase a cambiar las reglas del juego:
Suprima, invierta»**

Se trata de un desarrollo del Brainstorming que permite a la imaginación más loca hacerse presente. Se podría comparar la descomposición con el cambio de ángulos en una filmación en la medida en que ayuda a considerar un problema bajo puntos de vista muy variados y no convencionales.

Es una ayuda muy eficaz para aplicar el recepto «juegue con las ideas».

Principio: También se puede llamar a la descomposición «El juego de los sí...»

Por ejemplo: Si aumento la longitud de un marcador, eso da un marcador de dos metros de largo lo cual permite escribir en el cielorraso (o sobre paredes inaccesibles). Por lo tanto, se ve que se trata de modificar una característica de un sistema existente y de extraer las consecuencias de ello. Siempre dejando vagabundear la imaginación.

FUNCIONAMIENTO

La descomposición está constituida por un conjunto de pistas de investigación que conviene recorrer sucesivamente anotando todas las ideas que resulten de ello.

Las reglas de funcionamiento son las mismas que las del Brainstorming.

LAS PISTAS DE INVESTIGACIÓN

- **Aumentar, agrandar:** Ya sea la totalidad o una parte, o una característica.

Ejemplo: Si aumentáramos el precio de los marcadores... haríamos marcadores chapados en oro, con una sigla prestigiosa, para seminarios de lujo...

- **Reducir, disminuir:** Si hiciéramos marcadores minúsculos, utilizables bajo un microscopio. Si redujéramos su duración de vida: marcadores descartables.

- **Suprimir:** Lo cual conlleva el preguntarnos sobre lo que podríamos aplicar para cumplir una función idéntica.

Ejemplo: Si no hubiera más marcadores, ¿con qué escribirían los animadores en las hojas de papel para tablero?

- **Invertir:** Se trata de pensar al revés, de imaginar la función contraria.

Ejemplo: Lo contrario de un marcador podría ser un elemento similar pero para borrar. O un producto que permita hacer desaparecer la memoria del grupo.

- **Asociar:** Se entiende por ello relacionar una idea A con una idea B, para hacer surgir de este encuentro una idea C que las combina.

Ejemplo: Asociar el marcador y el grabador (marcador-registrador), el marcador y el papel adhesivo.

- **Sensibilizar:** Se trata de transformar la relación entre el objeto considerado y el usuario de éste, en el sentido de un mejoramiento afectivo, psicológico, estético, etcétera.

Ejemplo: Un marcador con las iniciales del educador, un marcador individualizado, un marcador cuyo contacto recordara la piel.

UTILIZACIÓN

La descomposición es un asombroso generador de objetos nuevos a partir de objetos existentes. En este sentido se utiliza para diversificaciones de productos.

Aplicado a las relaciones (humanas, comerciales) permite hacer aparecer nuevas reglas de juego.

LAS MATRICES DE DESCUBRIMIENTO

Cada casilla vacía es una ventana abierta sobre una posibilidad de innovación

Principio: Las matrices de descubrimiento, ideadas por Abraham Moles, aplican de manera sistemática los enfoques combinatorios.

Se trata de un cuadro-casillero de doble entrada que permite poner en relación elementos que, a priori, no lo están.

En sí, la matriz de descubrimiento no constituye una técnica de creatividad, sino un medio muy eficiente para incitar la mente a imaginar nuevas propuestas allí donde observa una falta o una insuficiencia.

La constitución misma de la matriz es muy importante, pues fuerza a proceder a un análisis, tan completo como sea posible del problema a tratar.

Se puede realizar una variedad casi infinita de matrices. Un ejemplo de uso corriente: la matriz capacidades/necesidades.

FUNCIONAMIENTO

Para hacer una matriz así, destinada por ejemplo, a una empresa que busca ideas de nuevos productos para diversificarse a partir de su clientela actual, conviene proceder a dos análisis.

Análisis de las necesidades, expectativas e insatisfacciones de la clientela a la que se apunta.

Análisis de las capacidades de la empresa (todo lo que sabe hacer).

Tomemos un caso: un banco desea ofrecer nuevos servicios a los estudiantes y alumnos de las escuelas superiores.

La primera fase: consiste en analizar, a partir de encuestas y entrevistas, cuáles son las necesidades del público al que se apunta.

Por ejemplo:

- Contar con dinero para llevar adelante sus estudios.
- Obtener préstamos en el momento del casamiento.
- Disponer de recursos mínimos durante el servicio militar.
- Estar informado sobre las carreras.
- etcétera.

La segunda fase: permite definir, de manera precisa, las capacidades de la empresa.

- Capacidades técnicas.
- Capacidades comerciales.
- Capacidades humanas
- Capacidades anexas.

Una vez que se procedió a este análisis, se puede establecer la matriz.

Necesidades	Matrimonio	Servicio militar	Carreras
Capacidades				
Crédito				
Técnicas				
Comerciales				
Humanas				
Anexas				

Una vez construida la matriz (elaboración que puede requerir cierto tiempo) se examina cada una de las casillas planteándose las siguientes preguntas:

- ¿Existe ya una respuesta?
- ¿Se pueden imaginar respuestas más originales y eficaces?

Si la casilla está vacía (jamás se había hecho la pregunta, no se había percibido el problema) se puede decir que hay una «ventana de innovación» abierta de par en par que espera las ideas.

Retomemos nuestro caso:

- En el cruce de las columnas «servicio militar» y «ofrecer créditos» la casilla está vacía. Lo cual significa que no se hizo nada en ese terreno. Utilizando la técnica del Brainstorming se lanzan ideas de soluciones. Una de ellas parece seductora: ofrecer una «tarjeta kaki» que permita al estudiante sacar dinero durante su servicio (reembolsable por cuotas a la terminación de éste).
- Igualmente, el cruce «crédito/matrimonio» da la idea de una «tarjeta blanca» que el banco ofrecería a cada estudiante y que le permitiría a éste retirar dinero según modalidades particulares.
- La investigación sobre las «capacidades anexas» hace aparecer el hecho de que numerosos empleados del banco tienen otras especialidades fuera de las financieras (ingenieros, especialistas en informática, economistas, etc.). El cruce con «estar informado sobre las carreras» da la idea de montar un servicio en el que el estudiante pueda ir a discutir con los banqueros sobre sus perspectivas de futuro.

Una matriz semejante puede aplicarse perfectamente al individuo en busca de empleo: eso lo obliga a informarse sobre las necesidades de las empresas en las que desea entrar, y proceder a un análisis serio de sus capacidades (y de sus carencias).

Cruzando, descubrirá una multitud de argumentos para «venderse» a la empresa.

UTILIZACIÓN

Las matrices constituyen elementos muy ricos y muy eficaces. Se las puede utilizar para tratar problemas técnicos, así como comerciales y humanos.

La dificultad consiste en definir bien los elementos a cruzar, lo que representa un análisis riguroso.

Se pueden asimismo imaginar «matrices aleatorias» en las que se cruzan los elementos del problema con datos tomados al azar (cf. las palabras inductoras).

ESTABLEZCA USTED MISMO SU MATRIZ DE DESCUBRIMIENTO

«Imagine, imagine, siempre
quedará algo
de ello»

«No olvide que existen otros
medios de expresión
además de la palabra,
el dibujo y el mimo,
por ejemplo»

LOS ESCENARIOS

Principio: Un escenario es la descripción, tan imaginativa como sea posible, de una situación que, en el momento, origina problemas.

Corrientemente se usan dos escenarios: El ideal y el catastrófico.

El escenario ideal: consiste en describir, intentando alcanzar el más alto nivel posible de fantasía y dando el máximo de detalles, la situación ideal en la cual el problema que se debe tratar sería «mágicamente» resuelto.

Por ejemplo: imaginar el recibimiento ideal de un usuario de un servicio público.

- Imaginar la oficina ideal.

El escenario catástrofe: consiste en imaginar la peor situación posible llevando al máximo las consecuencias desastrosas de esta descripción.

Por ejemplo: Imaginar el escenario-catastrófico de la entrevista de contratación de un candidato para un puesto de ingeniero.

UTILIZACIÓN

Cuando el escenario está establecido, se retoman sistemáticamente todas las propuestas que contiene planteándose la pregunta: «cómo hacer para tender hacia el ideal, descrito», o, a la inversa, «cómo evitar las consecuencias descritas». Se trata, como se ve, de una forma de Brainstorming organizado que, por su forma de juego y de relato, permite al grupo expresar sus deseos y hacer aparecer sus insatisfacciones.

FUNCIONAMIENTO

Una vez bien definido el tema, el animador propone al grupo (o mejor, al grupo dividido en subgrupos de 3 ó 4 personas) redactar un guión. Los escenarios pueden estar acompañados de dibujos o de simulaciones.

Luego, los escenarios son recogidos y las diferentes propuestas que contienen anotadas en hojas.

A partir de allí, el grupo se esfuerza en transformar esos datos en propuestas de acción (sin olvidar aplicar las reglas del Brainstorming).

Se observará que es más cómodo redactar escenarios-catastróficos e invertirlos luego, que describir de primera intención la situación ideal.

EL ENFOQUE ANALÓGICO

El procedimiento de resolución de los problemas para el cual fuimos formados es esencialmente lógico y deductivo.

En numerosos casos, este procedimiento es perfectamente eficaz. Pero de pronto ocurre que se tiene la impresión de chocar contra un muro infranqueable. Todas las salidas parecen cerradas.

Para resolver el problema, es necesario entonces tomar otros caminos que los recorridos habitualmente.

Esos son los caminos que nos invitan a descubrir el enfoque analógico. Vagabundeando por ellos, tenemos muchas probabilidades de hacer que se presenten las ideas de las soluciones a nuestro problema.

PRINCIPIO

El procedimiento analógico es un procedimiento por rodeos. Consiste en alejarse del problema poniéndolo en relación con los conceptos, ideas, imágenes que nos inspira. Después, en retomar todo ese material y compararlo con el problema inicial, en un proceso denominado «de cruce» para extraer de él ideas de soluciones.

Se puede esquematizar este procedimiento de la siguiente manera:

ANALOGÍAS • ALEJAMIENTO • DECODIFICACIÓN • CRUZAMIENTO • PROBLEMA GENERALIZADO • SOLUCIONES

FUNCIONAMIENTO

1. Generalizar el problema: se trata de definir el problema de la manera más general y más abstracta posible, de extraer su esencia.

Esta primera búsqueda esencial para seguir el proceso, permite a cada miembro del grupo adueñarse del problema. También se llama a esta fase «la incubación».

Por ejemplo: la fórmula de cómo soldar dos metales incompatibles «se convertirá» en «cómo hacer que se unan dos cuerpos extraños el uno al otro».

2. Trasladar el problema: de modo que sea generalizado en todos los terrenos posibles de la realidad y de lo imaginario. Esta fase, llamada de alejamiento es introducida por medio de las expresiones «eso me hace pensar en...», «es como...».

En nuestro ejemplo, se van a anotar todas las imágenes que engendra la noción «unión de dos cuerpos extraños el uno al otro» (un mejillón que se fija a un peñasco, el río que se funde en el mar, etcétera).

3. Elegir: Entre todas las analogías producidas, aquellas que se van a estudiar. Esta elección es subjetiva. Se toman las analogías cuyo interés o riqueza se percibe.
4. Decodificar: La decodificación consiste en analizar las analogías elegidas para sacar de ellas pistas de ideas. «Este análisis será diferente si se toma una analogía sacada de la realidad» (el mejillón sobre el peñasco) o de lo imaginario (la Bella y la Bestia).
5. Cruzar: Se relacionan las pistas de ideas surgidas de la decodificación con el problema del que se partió para elaborar soluciones a éste.

UTILIZACIÓN

El enfoque analógico es el terreno privilegiado de la creatividad.

Esta técnica permite salir de la realidad para ir a recorrer numerosos terrenos en la búsqueda de ideas.

Para que la búsqueda sea fructífera, ante todo es necesario que el grupo sea tan diversificado como sea posible y no comprenda solamente a «expertos» (especialistas en el problema tratado) sino también a «ingenuos» (ajenos al problema).

Cuanto más diversificado sea el grupo, las analogías serán más ricas y numerosas.

El animador debe ser riguroso en el método (cuidar de no mezclar las fases) y muy elástico en el fondo. Está ahí para ayudar a los participantes a crear, a dejarse llevar por su imaginación.

La decodificación es una fase clave del proceso. Requiere obstinación y precisión.

Bien llevada, la búsqueda analógica proporciona resultados espectaculares.

**NO DIGA: «ESTA PROPUESTA ES ABSURDA.»
SINO: «BAJO SU ASPECTO INSÓLITO ESTA
PROPUESTA ENCUBRE REALMENTE ALGO
INTERESANTE. ¡BÚSQUEMOSLO!»**

He aquí algunas palabras inductoras que ayudarán a su imaginación a despegar:

- mesa
- oscuro
- música
- hombre
- montaña
- negro
- silla
- dulce
- silbido
- mujer
- águila
- amargo
- martillo
- alegría
- pesado
- tabaco
- flor
- asustado
- luz
- cólera
- rugoso
- estómago
- tronco
- rojo
- corto
- mariposa

LAS PALABRAS INDUCTORAS

Esta técnica, usada en investigación, se apoya en el procedimiento de rodeo. En efecto, no se trata de ir directamente del problema a la solución de éste, sino de pasar por caminos indirectos en los cuales uno se esforzará en recoger ideas que servirán para elaborar soluciones.

Para ello nos servimos de «estímulos» tomados al azar, o sacados del propio problema: éstas son las palabras inductoras (se entiende por «inductor» un término que sirve de punto de partida para una asociación de ideas).

Principio: una vez bien definido el problema y perfectamente comprendido por el grupo, se lo pone, sucesivamente, en relación con palabras sacadas de una lista de palabras particularmente evocadoras (por ejemplo de la lista Kent y Rozanoff), ya sea a partir de palabras sacadas al azar de un diccionario o con términos surgidos directamente del problema (es el procedimiento más eficaz). Cada una de esas asociaciones debe engendrar normalmente ideas de solución, por poco que uno se deje llevar por la imaginación.

FUNCIONAMIENTO

El animador expone el problema al grupo y, una vez que todo el mundo se puso de acuerdo en cuanto a la formulación de éste, lo escribe en un tablero.

Se aconseja vivamente definir el problema comenzando la frase con la palabra «cómo».

Por ejemplo: «¿cómo impedir que la viruta se introduzca en el sistema de mantenimiento de la pieza en el momento del fre-sado?»

Primer enfoque: Producir la relación con palabras evocadoras: «sol, religión, tabaco, bebé, mujer, montaña, mano, profundo, queso, etcétera.»

Cada relación, por ejemplo «viruta/sol» origina en el grupo ideas de solución (hacer fundir la viruta antes de que penetre en el aparato, hacer luminosos los trozos de viruta, crear un «sol» que los atraiga, etcétera).

Segundo enfoque: a partir de los diferentes términos del problema, proceder a realizar asociaciones jugando con las palabras.

Por ejemplo: «viruta» va a recordar fruta, bi-ruta (doble ruta), virtudes, minuta, cicuta, viril, etcétera.

Jugando de este modo con los términos del problema, se creará un conjunto de estímulos que harán aparecer al problema bajo nuevos ángulos y permitirán desencadenar ideas de soluciones.

LA FICHA DE IDEA

La ficha de idea constituye el resultado final de una investigación. Permite presentar al «cliente» cada idea producida por el grupo en una forma comprensible y evaluable. He aquí cómo se la redacta:

Título: se da un nombre a la idea.

Descripción: ésta debe ser muy clara y completa.

Dibujo o esquema: si no se consigue expresar una idea bajo esta forma significa que está clara en la mente de los que la generaron.

Ventajas: se muestran aquí todos los puntos fuertes de la idea.

Inconvenientes: de la misma manera, se hace el análisis crítico.

Variantes: este aspecto requiere una investigación complementaria para definir las próximas ideas.

Medios de realización: se describen las diferentes maneras de realizar la idea.

Problemas planteados: técnicos, financieros, psicológicos, etcétera.

Respuesta del cliente:

- Idea a ejecutar
- Idea a profundizar
- Idea rechazada (con justificación de ese rechazo).

«Una idea que todavía no se puede transformar en ficha no está madura, continúe trabajando»

«La creatividad es la imaginación más el rigor»

CONCLUSIÓN

Para funcionar bien, las técnicas de creatividad deben ser utilizadas en pequeños grupos de personas (6 a 10) motivadas. El papel del animador es capital, pues él es quien cuida de que el problema esté bien planteado, sea asimilado por todos, y que las fases de la investigación se sigan rigurosamente.

Tendrá asimismo la tarea de crear la atmósfera de relajamiento, de confianza y de recepción de ideas, propicia para la liberación de la imaginación.

Por último, deberá ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos (producción de soluciones) a través de astucias, que a veces pueden parecer bastante tortuosas a los no iniciados.

Edición original: *Chotard Editeurs*

Título original: *Techniques de créativité*

Traducción: José Federico Delos

© 1990, by Chotard Editeurs de la edición francesa.

© 1991, 1997, 1999 EDICIONES GRANICA, S. A.

Balmes, 351, 1º 2º - 08006 BARCELONA

Tel.: +34 93 211 21 12 - Fax: +34 93 418 46 53

E-mail: barcelona@granica.com

Lavalle 1634, 3º - 1048 BUENOS AIRES

Tel.: +54 1 374 14 56 - Fax: +54 1 373 06 69

E-mail: buenosaires@granica.com

Juan Tinoco, 10-B

Col. Merced Gómez - Del. Benito Juárez

03930 MÉXICO D. F.

Tel.: +52 5 660 50 45 - Fax: +52 5 660 54 36

E-mail: mexico@granica.com

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación se puede reproducir, almacenar en un sistema de datos o transmitir en ninguna forma o por ningún medio electrónico, mediante fotocopiadora, registro o de cualquier otro modo, a menos que se obtenga previamente el permiso escrito del editor.

ISBN: 84-7577-529-2

Depósito Legal: B-160-99

Impreso en BIGSA - Sant Adrià del Besós (Barcelona).