

LIBRO DE CREATIVIDAD

¡Q' BUENA *idea*!

A glowing lightbulb is the central focus, with a human brain visible inside it. The lightbulb is illuminated from within, casting a warm, golden glow. The brain is positioned behind the bulb, and the light from the bulb highlights the contours of the brain. The background is dark and textured, suggesting a night sky or a dark surface. The text '¡Q' BUENA idea!' is overlaid on the image, with 'idea' written in a cursive font and '!' at the end.



LIBRO DE CREATIVIDAD

¡Q'BUENAIDEA!

# DEDICATORIA

“El diseñador tiene alma de grafito y con ella traza la vida”

“La creatividad es el trabajo del diseñador; el grafito la herramienta”

“Forma, estilo y color son palabras mágicas en boca del diseñador”

Este libro está dedicado a todos los Diseñadores Gráficos que día a día

se esfuerzan por lograr un mayor conocimiento para un éxito asegurado...

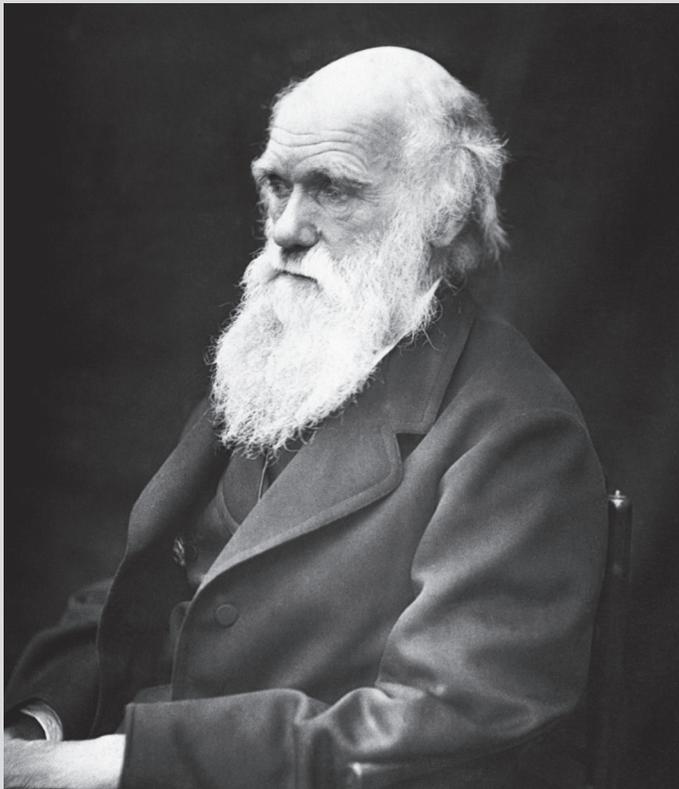
# OBJETIVO GENERAL

Al término de este libro el estudiante aplicará técnicas para estimular el proceso creativo y seguirá estrategias que lleven a la óptima solución de problemas de comunicación gráfica, en un contexto ad hoc a su profesión.

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1	TALLER DE CREACIÓN .....	63
DEFINICIÓN DE CREATIVIDAD.....	3	ENTRENAMIENTO DE LA CREATIVIDAD 1 .....	67
BARRERAS A LA CREATIVIDAD .....	7	ENTRENAMIENTO DE LA CREATIVIDAD 2 .....	71
HABILIDADES CREATIVAS DE APOYO.....	13	ENTRENAMIENTO DE LA CREATIVIDAD 3 .....	75
EL ENFOQUE DE LA SOLUCIÓN CREATIVA.....	17	ESTRATEGIA SINÉCTICA .....	79
ESTILOS DE CREATIVIDAD.....	21	CREATIVIDAD Y EQUIPOS DE TRABAJO .....	85
USOS DE LA CREATIVIDAD.....	23	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE	
CREATIVIDAD COTIDIANA.....	27	LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....	101
FUNCIÓN Y ESQUEMA CREATIVO .....	31	EL VALOR DE UN EQUIPO DE TRABAJO .....	107
EL CREATIVO PROFESIONAL .....	33	EL CLIMA DE LA CREATIVIDAD .....	115
CUALIDADES DE LA PERSONA CREATIVA .....	41	ORGANIZACIONES QUE INNOVAN .....	119
CREATIVIDAD APLICADA .....	45	BIBLIOGRAFÍA.....	133
PSICOLOGÍA APLICACIÓN .....	55		

# INTRODUCCIÓN



Durante siglos, prevaleció la idea de que solo son creativas las personas extraordinariamente originales, y que la creatividad era un don divino. A partir de Darwin, la creatividad se empieza a considerar como una especie de raro don hereditario. Actualmente se considera que todos los individuos se encuentran en posesión de los rasgos característicos de la creatividad.

Todos somos en principio creativos, pero esta cualidad se ve disminuida en un medio social muy crítico. Lo que no es fruto de la naturaleza, es producto de la acción transformadora del hombre, por lo tanto, nuestra evolución se debe en gran parte a los procesos creativos de millones de personas.

Potencialmente todos los seres humanos somos capaces de crear. Si alguien negara la potencia creativa del hombre, bastaría para refutarlo referirnos al fenómeno universal de los niños jugando. Ellos trascienden la realidad y la transforman, de modo que cualquier objeto puede ser utilizado de manera simbólica a la hora de representar situaciones diferentes. Es lo que se conoce como Juego Simbólico.

Por todo lo anterior, en este libro pretendemos aproximarnos al tema de la creatividad distinguiendo las etapas del proceso creativo, analizando las características propias de la creatividad, intentando describir pautas para el desarrollo de la misma y analizando los obstáculos que pueden vedarla. Además procuramos reflexionar sobre la idea de que la creatividad es un recurso de la inteligencia inherente a cada ser humano, que asimismo es susceptible de ser desarrollada.



## CAPITULO 1

# DEFINICIÓN DE CREATIVIDAD



El interés por la creatividad siempre ha estado presente entre los investigadores del comportamiento humano. Es una conducta tan relevante que los psicólogos y educadores han afirmado que la educación debería ocuparse no sólo de la transmisión de hechos, conceptos y cuestiones específicas, sino de la formación de repertorios académicos adicionales y alternativos.

Accidentalmente o sistemáticamente, el hombre siempre ha hecho uso de su conducta creativa; debe continuar haciéndolo para poder atender los requerimientos cada vez más exigentes que le hace el medio ambiente. A estas conclusiones podemos llegar si observamos el ritmo creciente de los cambios que se han producido en nuestra sociedad (desde los desarrollos de nuestros antepasados hasta las nuevas ideas sobre la salud, la seguridad, la educación, etc.) y las innovaciones en materia de ciencia, tecnología, industria, política, arte, literatura, e investigación, entre otras disciplinas.

En definitiva, a la pregunta de ¿Qué es la creatividad? se puede responder que estaría formada por funciones complejas o paquetes de funciones básicas de la inteligencia que soportan las capacidades de:

- Efectuar extrapolaciones y estimaciones del resultado, dadas las relaciones existentes.
- Comprensión de los límites de los parámetros involucrados en las relaciones y su efecto sobre las mismas.

- Detectar el cambio de relación provocado por un cambio de los parámetros, dicho de otro modo, implicaciones cualitativas por cambios cuantitativos.

- Manejo simultáneo de varias dimensiones.

- Realizar cambios de variable, de escala o de modelo, alterar los nuevos parámetros y volver a la variable, escala o modelo inicial en el punto adecuado a los cambios correspondientes de los parámetros originales.

Es decir, los conceptos relativos a los diferentes tipos de aplicaciones definidos en las matemáticas de conjuntos.

- Funciones relacionadas con el pensamiento estadístico avanzado tales como distinción entre valor medio y valor normal, valor diferente y valor raro.

Lógicamente, para ser creativo en una materia determinada, no es necesario tener todas las funciones anteriores. Sin embargo, además de algunas de las funciones comunes anteriores se deberán tener tanto las capacidades elementales de la inteligencia asociadas a dicha materia como las capacidades específicas de la misma que no forman parte de la inteligencia; bien sea la música, el fútbol, la economía...

Todos los individuos son creativos; la creatividad puede ser potenciada o bloqueada de muchas maneras. Nuestro planteamiento de la creatividad es incremental, opuesto al de aquellos que consideran que la creatividad de una persona queda determinada a una edad temprana. Sin embargo, la investigación ha mostrado que la creatividad no se desarrolla linealmente, y que es posible aplicar actividades, métodos didácticos, motivación y procedimientos para incrementarla, incluso a una edad avanzada. La creatividad es un fenómeno infinito, es posible ser creativo de un sin fin de maneras. Podemos caracterizar al menos tres tipos de personas creativas.



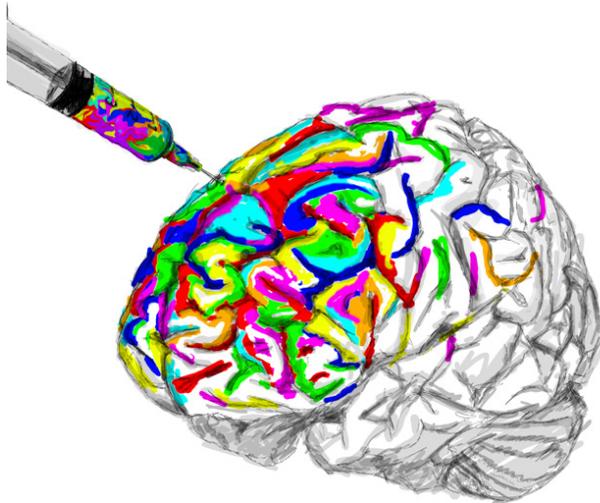
En primer lugar, el solucionador de problemas: la persona (sujeto) intenta resolver un problema (objeto) de una forma creativa, que es la tipología correspondiente a los solucionadores profesionales de problemas. En segundo término, el artista (sujeto) que crea una nueva obra de arte (objeto), habitualmente mediante una estrecha interacción entre ambos (el alma del artista estará presente en la obra). El objeto puede ser un producto (cuadro, obra musical, película) o un proceso (danza, teatro, performance). Y, en tercer lugar, nos encontramos con las personas que adoptan la creatividad como estilo de vida, siendo creativos en el trabajo, en el hogar y en cualquier parte, tanto en sentido extrovertido como introvertido (inventores, ciertos artistas, diseñadores de moda, etc.).

La creatividad en un individuo tiene tres componentes: experiencia, habilidades de pensamiento creativo y motivación. La experiencia es, en pocas palabras, conocimiento en alguna de sus formas: técnico, procesal e intelectual. El conocimiento puede adquirirse tanto teórica como prácticamente. Aprender a aprender es una importante herramienta para convertirse en experto en la sociedad moderna.

Las habilidades vinculadas con el pensamiento creativo determinan el grado de flexibilidad e imaginación con el cual la persona aborda problemas y tareas. Ser creativo requiere valor porque implica poner en cuestión el status quo. Las personas pueden aprender a ser más creativas y pueden aprender a utilizar diversas herramientas creativas para resolver problemas. La motivación es el último de los componentes citados.

Una pasión y un deseo internos para resolver el problema en cuestión producirán soluciones mucho más creativas que si se ofrecieran recompensas externas, tales como el dinero. Este componente, habitualmente denominado motivación intrínseca, es uno de los que pueden recibir inmediatamente la influencia del entorno de trabajo. La creatividad individual es ahogada mucho más frecuentemente que impulsada.

La creatividad es algo sumamente complejo, subjetivo y puntual, si es que



se concibe desde una óptica artística, inspiradora y pocas veces funcional. En cambio, desde un enfoque operativo, adquiere tintes que permiten involucrar tanto al diseñador gráfico como a su propuesta creativa a una dinámica generadora de conceptos, evolutiva y que resuena en los campos de la comunicación humana, la mercadotecnia y la publicidad.

De lo particular a lo general, Creatividad Aplicada al Diseño es una materia que –efectivamente– busca enfrentar al estudiante de la carrera profesional en Diseño Gráfico a una serie de problemas que estimulen su creatividad, no sin antes contextualizar la gama de posibilidades en las cuales su profesión es posible hoy en día. En dado caso, más que una asignatura de orientación artística es una materia cargada de comprensión y practicidad.

Estudios recientes acotan que quizá aún no nos sea posible identificar la creatividad por sí misma, pero sí podemos identificarla a partir de sus productos, tal como reconoceríamos un árbol en función de sus frutos. En este sentido, el criterio de novedad pareciera ser el más empleado en la delimitación del término, no obstante, los caminos se bifurquen.

Algunos teóricos confieren mayor importancia al sentido estadístico de lo novedoso que a su perspectiva cronológica, es decir, hay quienes evalúan la novedad de un producto creativo en función de su extrañeza: lo poco frecuente les suena a nuevo. Al contrario, hay quienes valoran la novedad del mismo producto en función del momento histórico en que éste aparece y por tal, la creatividad va ligada a la primera persona que lo hizo. Ninguna de estas concepciones, podemos decir que es unánime ni cierta en todos los contextos.

Más allá, existen aquellos que afirman que el producto creativo no existe sino hasta que éste es aceptado por la sociedad, en tanto, sólo es potencialmente creativo. Del otro lado de la balanza, se encuentran quienes afirman que la creatividad simplemente no existe. Ambos puntos de vista son totalmente radicales. A lo largo de la historia han sido muchas

Las definiciones de creatividad que se han dado, a raíz de las cuales, podemos generalizar diciendo que:

-La creatividad es un sentimiento de libertad que nos permite vivir en un estado de transformación permanente.

-La creatividad en la ciencia, el arte y el vivir son las formas con las que se expresa la necesidad de trascender, de dar luz a algo nuevo.

-Es la capacidad para encontrar conexiones nuevas e inesperadas.

-Es un poder que no tiene dueño.

Si quisiéramos concretar lo anteriormente dicho en una sola definición, encontraríamos que la creatividad es la capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de manera innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conductas habituales.

En Psicología se le atribuyen los siguientes atributos: Originalidad, Flexibilidad, Viabilidad, Fluidez y Elaboración. (Menchen, Dadamia y Martínez, 1984)



## CAPITULO 2

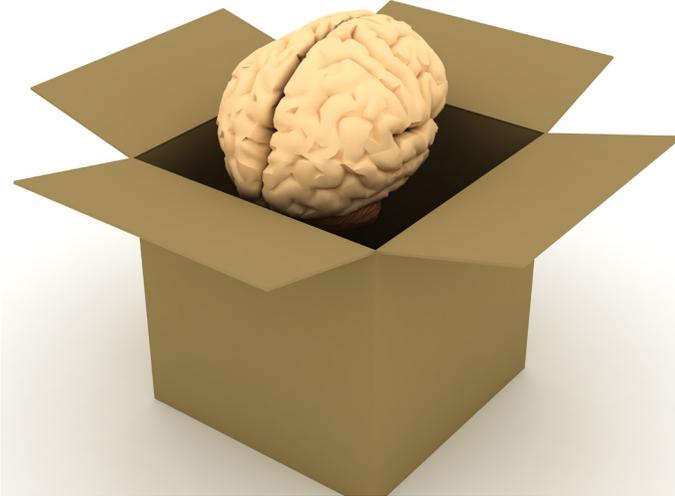
# BARRERAS A LA CREATIVIDAD



Para ser creativo, se debe estar abierto a todas las alternativas. Este nivel de apertura mental no siempre es posible puesto que todos los humanos elaboramos bloqueos mentales en el proceso de maduración y socialización. Algunos de estos bloqueos tienen orígenes externos, tales como el entorno familiar, el sistema educativo o la burocracia organizativa. Otros esquemas se generan internamente a través de bloqueos a nuestras reacciones a factores externos o mediante factores físicos.

Una cuestión clave a la hora de mejorar la creatividad es ser conscientes de nuestros bloqueos y tratarlos de algún modo. Aún cuando todas las personas tenemos bloqueos respecto a la creatividad, dichos bloqueos varían en cantidad e intensidad de una persona a otra. La mayor parte de nosotros no somos conscientes de nuestros bloqueos conceptuales. Estar alertas al respecto no sólo nos permite conocer mejor nuestras fortalezas y debilidades, sino que también nos proporciona la motivación y el conocimiento necesarios para romper tales bloqueos.

Los bloqueos mentales han sido clasificados en perceptivos, emocionales, culturales, ambientales e intelectuales. Los bloqueos perceptivos son obstáculos que restringen nuestra capacidad para percibir el problema en sí mismo, o la información necesaria para abordarlo. Como es bien sabido, nuestros ojos pueden inducirnos a error cuando observamos ciertas figuras. Nuestras percepciones no siempre son precisas.



Los bloqueos emocionales limitan nuestra libertad para investigar y manipular ideas. Afectan a la comunicación de nuestras ideas a otras personas. Estos bloqueos también se denominan barreras psicológicas y son los más significativos y persistentes entre los obstáculos a la innovación. El temor a la novedad es una característica común a muchos individuos en los países desarrollados.

Los bloqueos culturales se configuran a partir de la exposición a ciertos patrones culturales. La cultura de las naciones industrializadas expulsa el sentido del juego, la fantasía y la reflexión sobre uno mismo sustituyéndolos por el valor de la eficiencia, la eficacia y el hacer dinero. Tabúes y mitos son los bloqueos predominantes del comportamiento creativo. Por tanto, hay que ser muy valientes para actuar creativamente en una cultura que no promueve los cambios creativos.

Nuestro entorno físico y social inmediato produce bloqueos ambientales. Las personas creativas tuvieron, en general, una infancia en la que fueron libres para desarrollar sus propias potencialidades. Como sabemos, el clima organizativo puede ser una barrera o un estímulo para las actividades creativas.

Los bloqueos intelectuales son producto del conservadurismo y la falta de disposición para utilizar enfoques nuevos. Los mismos enfoques, las mismas herramientas y las mismas personas se enfrentan a los mismos problemas durante años. Las personas con bloqueos intelectuales generalmente son muy reacias a los cambios y están bien predispuestas para criticar las nuevas propuestas.

## BLOQUEOS CREATIVOS

La creatividad es la capacidad de crear asociaciones nuevas entre ideas que ya existen para resolver algún problema. Pero muchas veces se nos queda la mente en blanco y no sabemos qué hacer, nos sentimos como si tuviéramos un muro que nos impide desarrollar ideas, a esa sensación se le llama bloqueos creativos.

Los bloqueos creativos son situaciones y actitudes que entorpecen o impiden el desarrollo de la creatividad. Existen varios tipos de bloqueos:

### 1. BLOQUEOS COGNOSCITIVOS:

Es la dificultad de una aptitud intelectual que puede tener un individuo y no le permite desarrollar nuevas ideas. Hay varios tipos:

- **Preceptuales:** No sabemos cuáles son los problemas o no nos damos cuenta del factor que está "torcido" en la situación. Hace que empecemos el trabajo para solucionar un problema, pero que no tengamos una finalidad clara en la mente.

- **Sujeción funcional:** Al intentar dar con soluciones a problemas, nos influyen las experiencias y nos impiden ver el objeto de nuestro trabajo en nuevas situaciones.

- Fijación del modo de solución: es actuar de manera rígida y mecánica a la hora de solucionar un problema

- La frase "si... entonces...": Implica la búsqueda de causa-efecto ante un problema y para encontrar soluciones se debe buscar la relación causa-eficiencia.

## 2. BLOQUEOS EMOCIONALES:

Limitan nuestra libertad para investigar y manipular ideas. Afectan a la comunicación de nuestras ideas a otras personas. Estos bloqueos también se denominan barreras psicológicas y son los más significativos y persistentes entre los obstáculos a la innovación. El temor a la novedad es una característica común a muchos individuos en los países desarrollados.

Es un bloqueo que está en nuestro interior. Es una barrera psicológica que puede crearse por miedos, desmotivación, baja autoestima... Hay una lista de bloqueos emocionales:

- **Miedo al fracaso y al error:** Creerse "no suficientemente bueno" y no realizar una idea por miedo.

- Dificultad para tolerar la ambigüedad: deseo y seguridad y orden.
- Preferencia para juzgar ideas en lugar de concebirlas:
- Dificultad para relajarse
- Falta de estímulo creativo
- Entusiasmo excesivo
- Dificultad para acceder a zonas de imaginación

- Falta de control imaginativo

- Dificultad para distinguir entre realidad y fantasía

## 3. BLOQUEOS CULTURALES:

Se configuran a partir de la exposición a ciertos patrones culturales. La cultura de las naciones industrializadas expulsa el sentido del juego, la fantasía y la reflexión sobre uno mismo sustituyéndolos por el valor de la eficiencia, la eficacia y el hacer dinero. Tabús y mitos son los bloqueos predominantes del comportamiento creativo. Por tanto, hay que ser muy valientes para actuar creativamente en una cultura que no promueve los cambios creativos.

Nuestro entorno físico y social inmediato produce bloqueos ambientales. Las personas creativas tuvieron, en general, una infancia en la que fueron libres para desarrollar sus propias potencialidades. Como sabemos, el clima organizativo puede ser una barrera o un estímulo para las actividades creativas.





Son las costumbres, prácticas, códigos, normas, rituales, religión, normas de comportamiento y creencias de una sociedad determinada. Las normas nos aportan seguridad pero acortan la libertad de expresión.

#### **Lista de Bloqueos culturales:**

- Deseo de adaptarse a una norma adecuada
- Debemos ser prácticos y económicos y el juicio se emite antes de tiempo
- No es de buena educación ser curioso ni es inteligente dudar de todo
- Se le da mucha importancia a la competencia
- Demasiada fé en la lógica y la razón
- Tendencia al “todo o nada”
- Demasiados o pocos conocimientos sobre el tema
- Creer que no vale la pena fantasear

#### **- Miedo A La Libertad:**

Se tiene mucho miedo a enfrentarse a una hoja en blanco, puede llegar a ser terrible. Es un bloqueo ante un papel, la manera de solucionar este bloqueo la ha desarrollado Eric Spikerman, que expone 6 estrategias:

1. Evitar: hacer cualquier otra cosa que no tenga que ver con esa actividad
2. Pensar: sentarse seriamente y pensar sobre el tema
3. Investigar: buscar cosas, mirar proyectos anteriores...
4. Recolectar: de todo lo que tenemos, algo espera ser utilizado
5. Bocetar: dibujar visualizando las cosas
6. Desconstruir: Mirar todas las partes del problema por separado y juntarlas.

#### **CONTEXTOS DE LA ACTIVIDAD CREADORA**

La creación está presente en todos los aspectos de la vida y puede surgir en cualquier momento, pero cada uno tenemos una serie de lugares y situaciones en las cuales nos es más fácil crear, por lo que tenemos que llevar a cabo nuestro contexto creativo.

#### **FACTORES QUE IMPIDEN LA CREATIVIDAD**

El desarrollo de la creatividad tiene numerosas barreras, algunas de ellas internas y otras externas. Hasta tal punto tenemos impedimentos dentro de nosotros mismos que Adams (un estudioso de estos fenómenos) se refería a ellos como auténticos //“muros mentales”// que impiden la adecuada conceptualización de un problema para poder llegar a su solución.

Dos importantes factores que limitan la creatividad esta dada por la relación con el entorno, lo cual impide que otras explicaciones puedan ser consideradas. Y el otro factor es la contigüidad. Aquellos hechos que por sucesión en el tiempo han antecedido a la aparición de un fenómeno serán las primeras explicaciones propuestas como causas, impidiendo que se consideren otras explicaciones. Entre las principales barreras a la creatividad tenemos:

**LAS REGLAS NO DADAS:** consistente poner en nuestra cabeza restricciones que no existen. Se trata de imponernos implícitamente más reglas de las que están realmente dadas.

**FAMILIARIDAD:** Constituye otra fuente de interferencia negativa la excesiva familiaridad con el problema. Si bien el conocimiento del entorno es fundamental para resolver la mayoría de las cuestiones derivadas del desempeño de una función, se vuelve en su contra cuando se trata de encontrar un camino nuevo. Esta es una de las razones atribuidas al éxito de los consultores. Ellos son eficaces, no porque sepan más sobre un determinado tema, sino porque son capaces de ver el problema con nuevos ojos.

**TEMOR AL RIDÍCULO:** También se puede decir que es un impedimento emocional el miedo al ridículo. El anticipar posibles comentarios negativos, imaginar falta de apoyo, o incluso sentir vergüenza ante una propuesta novedosa, son poderosos impedimentos para desarrollar la creatividad. Piense que lo ridículo está sometido a las convenciones sociales y que justamente son los genios los que logran romper estos moldes.



**CONFLICTOS:** Generados estos por las ideas creativas, ya sea a gran o a pequeña escala, son quizá los mayores impedimentos al desarrollo creativo. Considérese como ejemplo cuál sería la reacción en su entorno de trabajo si usted propusiera un plan para conseguir importantes ahorros en los procesos de trabajo, pero que supusiera cambios de hábitos de trabajo para mucha gente y que incluso pudiera amenazar la estabilidad laboral de alguna persona.



## CAPITULO 3

# HABILIDADES CREATIVAS DE APOYO



Hemos revisado una serie de habilidades que caracterizan a los individuos o grupos creativos. Revisaremos en esta sección cuatro de las habilidades críticas, así como varias herramientas para potenciarlas en situaciones específicas de solución de problemas. Tales habilidades son fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración.. En este artículo presentamos algunas herramientas, precisamente aquellas más conocidas. El lector puede consultar otras herramientas en las páginas electrónicas citadas al final del texto. Fluidez es la producción de múltiples problemas, ideas, alternativas o soluciones. Se demuestra que cuantas más ideas producimos, más probable resulta encontrar una idea o solución útil.

La fluidez es una habilidad particularmente importante en el proceso creativo de solución de problemas. Disponer de muy pocas alternativas no es bueno en la solución de problemas. Existen múltiples instrumentos para producir ideas, alternativas y soluciones. Varios investigadores han puesto de relieve que el entrenamiento y la práctica con dichos instrumentos incrementan la fluidez. Una herramienta creativa, que ha sido utilizada ampliamente y con gran éxito para generar ideas, es el brainstorming o “tormenta de ideas”. Fue creada con el único fin de producir listas de ideas a verificar en la solución a un problema.

La herramienta pretende la generación de ideas no convencionales mediante la supresión del procedimiento habitual de criticarlas o rechazarlas someramente. En una sesión de brainstorming no se admite ninguna crítica, y se promueve enfáticamente la libre generación de un gran número de ideas y de combinaciones de las mismas. El brainstorming parte de la premisa asociativa según la cual cuanto más grande es el número de asociaciones, menos estereotipadas y más creativas son las ideas ofrecidas para resolver el problema.



Sin embargo, ninguna característica del brainstorming se orienta hacia la modificación de las asunciones o premisas que restringen la generación de nuevas ideas. Es una técnica excelente para reforzar la fluidez, la fantasía y las habilidades comunicativas. Resulta positivo contar con un “facilitador” que prepare y dinamice la sesión de brainstorming, dirigiéndola y ofreciendo la ayuda que sea necesaria, para finalmente evaluar el proceso en su integridad. Esta técnica brinda la oportunidad de utilizar más de un cerebro en el grupo para alcanzar un efecto sinérgico. Genera muchas ideas, y algunas de ellas serán realmente útiles, innovadoras y factibles. Al pedir a los individuos participantes sus ideas, se refuerza su sentimiento de importancia y se crea un clima idóneo para que emerjan ideas realmente creativas e imaginativas. El brainstorming ha sido empleado para resolver multitud de problemas, entre ellos aspectos relativos no sólo a la producción y a la comercialización, sino también al desarrollo de estrategias, la planificación, las políticas, la organización, el liderazgo, la creación de equipos, la motivación, el control y la comunicación. Sin embargo, esta herramienta no es apropiada para abordar problemas amplios y complejos que exigen una experiencia y un “saber hacer” muy afeitados. Algunas de las ideas generadas pueden ser de baja calidad o generalizaciones obvias. El brainstorming no es

una buena alternativa en situaciones que requieren un procedimiento de prueba y error en lugar de un juicio personal.

La flexibilidad es la habilidad para procesar ideas u objetos de muy diversas formas a partir de un estímulo único. Es la habilidad para eliminar las viejas formas de pensar y para explorar líneas diferentes. Es adaptativa cuando se orienta hacia la solución de un problema, reto o dilema específico. La flexibilidad es particularmente relevante cuando los métodos lógicos fracasan a la hora de ofrecer resultados satisfactorios. Contemplar la pintura moderna exige flexibilidad, puesto que tales obras requieren observarlas desde diversas perspectivas para ver diferentes objetos, imágenes y símbolos. Ver personas u objetos en las nubes exige la flexibilidad de ver configuraciones específicas en las formaciones de nubes. El pensamiento flexible proporciona un cambio en las ideas, induce a seguir nuevos caminos para el pensamiento que pueden llevar incluso a la contradicción, facilita puntos de vista, planes y enfoques diferentes, así como variadas perspectivas de una situación.

La familia de herramientas para la creatividad conocidas como “listas verbales de comprobación” ha sido elaborada para reforzar la flexibilidad en el proceso creativo. Normalmente, consiste en una lista de comprobación de asuntos referidos a un producto, servicio o proceso existente, o a cualquier otra cuestión que pueda arrojar nuevos puntos de vista y, por tanto, inducir la innovación. La idea subyacente es que un producto o servicio existente puede ser mejorado si uno le aplica una batería de preguntas y se esfuerza por ver adónde le lleva esa pesquisa. Las cuestiones fundamentales adoptan la forma de infinitivos tales como “¿modificar o combinar?” Estos tiempos verbales apuntan hacia posibles formas de mejorar un producto o servicio existente introduciendo modificaciones. Después, al infinitivo se le añaden sustantivos que dan lugar a preguntas tales como las siguientes: “¿combinar ideas?”, “¿combinar demandas?”, “¿combinar propósitos?”, “¿combinar unidades?”, etc.

Otra importante herramienta para promover la flexibilidad es el uso de preguntas provocadoras. Tales preguntas amplían y profundizan la situación llevándola hacia una dirección de pensamiento que de otro modo no hubiera surgido. Animan a las personas a pensar sobre ideas o conceptos que no se habían planteado previamente.

Algunas preguntas provocativas podrían ser las siguientes: “¿Qué ocurriría si el agua supiera a whisky?” “¿y si los gatos se utilizaran para rascar?”, “¿las mujeres podrían volar?”, “¿un ordenador personal es como un barco?”, “¿una flor como un gato?” “¿una puesta de sol es como un lago?”, “¿un coche es como un tenedor?”, “¿qué ocurriría si nunca llegara el domingo?” “¿es contrario a la ley ser perfeccionista?”, “¿la gente no es creativa?”, “imagina que ocurriría si fuera contrario a la ley tener hijos”, “¿los coches podrían volar?”, “¿los hombres podrían tener hijos?”.

Originalidad significa apartarse de lo obvio, de los lugares comunes, o bien romper la rutina mediante el pensamiento. Las ideas originales son estadísticamente infrecuentes. La originalidad es el vigor creativo, que consiste en dar un salto desde lo obvio. Las ideas originales normalmente son descritas como únicas, sorprendentes, salvajes, inusuales, anticonvencionales, nuevas, misteriosas o revolucionarias.

Se necesita coraje para ser creativo, porque, tan pronto como alguien proponga una nueva idea, se convierte en una “minoría compuesta por una sola persona”. Pertenecer a una minoría no resulta cómodo. Además, el pensador original debe ser capaz de afrontar el ridículo y el escepticismo que recibirán sus ideas y su misma persona. Fomentar la creatividad requiere ser respetuosos con las ideas o alternativa inusuales o extrañas.

La “estimulación de imágenes” es una técnica muy conocida que se emplea para generar ideas más allá de las que podrían ser obtenidas utilizando el brainstorming. Los miembros del grupo observarán un conjunto de

imágenes seleccionadas al efecto y relacionarán la información recogida de la imagen con el problema a resolver, que también podría abordarse mediante el brainstorming. La “excursión fotográfica” utiliza los mismos principios de la estimulación mediante imágenes, pero, en lugar de emplear imágenes seleccionadas para la estimulación, se pide a los participantes que den un paseo por las cercanías del edificio en el que se desarrolla el ejercicio con una cámara fotográfica (Polaroid o digital) y que tomen fotografías de posibles soluciones o de ideas visuales referidas al problema; cuando el grupo se reúne de nuevo, las ideas son compartidas.

Otra técnica vinculada es la “estimulación mediante objetos”, en la cual se utilizan, en lugar de fotografías, diversos objetos (por ejemplo, un martillo, un lapicero, un juego de mesa, etc.). A veces pueden emplearse palabras en vez de fotografías u objetos para asociarlas al problema que debe resolverse.

Existen diferentes programas de ordenador que pueden emplearse para generar alternativas de modo que añadan creatividad al proceso de solución de problemas. Ofrecerán multitud de palabras o de frases con variados pares “idea-asociaciones” que se relacionan con varios miles de preguntas. Las palabras, frases o preguntas, seleccionadas aleatoriamente, provocarán ideas y asociaciones que han de vincularse con el problema en cuestión.





La originalidad también puede fomentarse mediante analogías y metáforas. Una analogía es una comparación de dos cosas que son esencialmente diferentes, pero que a través de la analogía muestran alguna similitud. Una metáfora es una figura retórica en la cual dos universos de pensamiento diferentes son relacionados mediante algún punto de similitud.

En el más amplio sentido del término, todas las metáforas son simples analogías, pero no todas las analogías son metáforas. La naturaleza es una buena fuente de analogías. La poesía es una buena fuente de metáforas. Símbolos son un tipo especial de metáforas en el cual aparecen las palabras “como” y “tan”, por ejemplo: el viento corta como un cuchillo, su mano era tan rápida como la lengua de una rana, tenía una vista de cóndor y excava tan rápido como un topo. Los símiles pueden emplearse para sugerir comparaciones que faciliten soluciones.

La elaboración consiste en estructurar y encontrar sendas en un proceso convergente realizado tras un proceso divergente. La “cartografía mental” es una herramienta visual y verbal empleada habitualmente para estructurar situaciones complejas de una forma radial y expansiva

durante el proceso de solución creativa de problemas. Un mapa mental es por definición, un patrón creativo para relacionar ideas, pensamientos, procesos, objetos, etc. Resulta complicado identificar el origen y al creador de esta técnica. Es bastante probable que esta técnica esté inspirada en la investigación sobre la interacción entre los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro. Los principios utilizados para construir mapas mentales son pocos y fáciles de comprender. La mejor manera de aprender es mediante la práctica. Tras un breve lapso de tiempo se puede hacer automáticamente.

Si resulta difícil para los adultos es debido a que piensan linealmente y toman notas de una forma lineal (utilizando el hemisferio izquierdo del cerebro). Para elaborar un mapa mental se deben reflejar ideas en el centro de la hoja de papel y moverse de forma radial y paralela, para utilizar tanto la parte creativa como la lógica del cerebro. Con alguna práctica, la persona puede desarrollar su propio estilo, su propia paleta de colores, sus propios símbolos, sus propios iconos, etc.

Un mapa mental incluye habitualmente los siguientes elementos:

- El sujeto o el problema que debe ser estudiado o analizado se situará en el centro del papel.
- Palabras clave (sustantivos o verbos) que serán empleadas para representar ideas, utilizando—si es posible— una sola palabra por línea.
- Las palabras clave se conectan con el centro mediante una rama principal y diversas ramas secundarias.
- Para enfatizar ideas o estimular al cerebro para identificar nuevas relaciones se utilizan colores y símbolos diversos.
- Hay que permitir que las ideas y los pensamientos fluyan libremente, evitando una evaluación cuidadosa durante el periodo de elaboración del mapa.

## CAPITULO 4

# EL ENFOQUE DE LA SOLUCIÓN CREATIVA



Las situaciones caracterizadas por problemas complejos e intrincados requieren una combinación de enfoques racionales y creativos. El enfoque SC proporciona un marco para afrontar problemas intrincados.

Los cinco pasos del enfoque SC son los siguientes:

- 1) Localización de los hechos: hay que observar cuidadosa y objetivamente, como una cámara fotográfica, la información sobre la situación problemática. Es preciso explorar e identificar los hechos principales de la situación. Acción: ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿por qué?, ¿cómo (es y no es)?
- 2) Localización del problema: clarificar el reto o la situación problemática considerando distintas formas de percibir y reflejarla en las siguientes opciones. Acción: ¿de qué maneras podríamos...?, ¿cómo podemos hacer...?
- 3) Localización de ideas: buscar ideas, alternativas, opciones, senderos, caminos y enfoque más diversos, utilizar diversos métodos y técnicas (pensamiento divergente).
- 4) Localización de soluciones: examinar las ideas de formas nuevas y diferentes, utilizando otros puntos de vista y criterios; ser consciente de las consecuencias, implicaciones y reacciones hacia una idea o solución tentativa. Seleccionar o combinar ideas para crear un plan de acción (pensamiento convergente). Acción: ¿efectos sobre quién?, ¿efectos sobre qué?, ¿cómo mejorar?

5) Localización de aceptaciones: desarrollar un plan de acción teniendo en cuenta a todas las audiencias que deben aceptarlo. Buscar modos de hacer que la idea o solución sea más practicable, aceptable, reforzada, efectiva y beneficiosa. Acción: ¿qué objeciones presentarán los diferentes grupos hacia esta idea o plan? ¿cómo puede ser llevado a la práctica este plan? ¿quién lo hará?

La experiencia ha mostrado que en un proceso SC resulta recomendable comenzar cada paso con el pensamiento divergente para producir tantas ideas o soluciones como sea posible y después cambiar el planteamiento hacia el pensamiento convergente para seleccionar aquellas ideas más prometedoras.

No resulta extraño que en un grupo algunos de sus miembros diverjan fácilmente, esto es, que construyan una lista de alternativas, mientras que otros convergen con gran rapidez intentando seleccionar la mejor solución de la lista; el resto de los integrantes del grupo serán miembros pasivos que no son conscientes de lo que se espera de ellos. De aquí la necesidad de un facilitador, que será la persona que diseña un proceso claro y visible para alinear al grupo.

El facilitador constituye el soporte del proceso, elaborará un plan con una serie de pasos a seguir, organizará la puesta en común, y gestionará el proceso global de solución del problema asegurando que un plan de acción será elaborado e implantado. Muchas profesiones de raíz práctica demandan personas con habilidades adecuadas para facilitar la solución de problemas en grupo.



### ¿Que enfoques se han utilizado al estudiar la creatividad?

Las investigaciones sobre creatividad pueden agruparse en correspondencia con el aspecto de ella en el cual se centra la atención, distinguiéndose distintos modelos, tendencias, estrategias, puntos de vista o enfoques.

La creatividad supone un sujeto (persona, grupo o conjunto mayor) que, en determinadas condiciones y a través de un proceso en el cual moviliza los recursos disponibles, elabora un producto resultante, en alguna medida al menos, original y valioso. Su complejidad ha llevado a que se haya hecho énfasis en uno u otro de sus diversos elementos integrantes.

La diversidad de enfoques mediante los cuales se ha investigado la creatividad es superior a lo que se expresa comúnmente en la literatura consultada. Tradicionalmente han sido cuatro los enfoques principales en el estudio de la creatividad. Cada uno centra la atención en un aspecto:

- La persona (cualidades, características, elementos o procesos psicológicos subyacentes que posibilitan o favorecen la creatividad).
- El producto (precisando sus características).
- El proceso (cómo transcurre, sus etapas, su descripción y explicación. También de los otros procesos que en él intervienen).
- Las condiciones (que la posibilitan o no, es decir, la favorecen u obstaculizan).

Desde las posiciones anteriores se encuentran estudios aún más atomizados como los que se ocupan únicamente del pensamiento creativo (lateral o divergente), o la imaginación creativa, el papel de la percepción, motivación, etc. en la creatividad.

Además de estos minienfoques y subenfoques, hay otros cuatro más recientes que más bien abordan parcialmente dos o más de los tradicionales, enfatizando en:

- Lo social (el papel de los otros en calidad de jueces de si hay o no creatividad).
- El grupo (no sólo su influencia en la creatividad de sus miembros, sino como sujeto que crea y sus características, que posibilitan más o menos la creatividad. Pueden referirse tanto al pequeño grupo como a conjuntos mayores: institución, empresa, comunidad, etc.).
- El problema (su detección y solución creativa, las fases creativas de este proceso. La concepción de la creatividad únicamente como solución creativa de problemas puede ser considerada como un subenfoque dentro de éste.)
- Las técnicas (individuales y grupales; algunas o el conjunto de ellas, con las cuales se puede obtener algo nuevo).

Estos últimos, ni se reducen a alguno del primer cuarteto, ni llegan a integrar completamente a dos o más. Por ejemplo:

- El centrado en lo social no se limita ni al proceso (es parte importante de su etapa final), ni a la valoración del producto, ni al papel de las condiciones de tipo social, etc. Tampoco se reduce al grupo, pues se refiere también a conjuntos mayores como lo es toda la sociedad.
- El enfoque grupal no se circunscribe a las condiciones. Es necesario analizar al grupo también como sujeto creador y no únicamente al individuo.
- En cuanto al énfasis en el problema, no es sólo como su solución (proceso y producto) - pues su detección es igualmente un producto creativo - sino porque además, la no identidad entre proceso creativo



y proceso de solución de problemas está dada también por el hecho de que hay un tipo de problemas (los denominados cerrados, formalizados o estructurados) que no requieren de solución creativa.

- Finalmente, las técnicas no son vistas únicamente como parte de los recursos con los cuales cuenta o no la persona creadora (mejor, sujeto creador) o cuyo mayor o menor dominio es de las condiciones facilitadoras o no de la creatividad, sino como uno de los elementos de todo proceso creativo (incluidos la solución y detección de problemas; las hayamos identificado ya o no).



En los últimos tiempos van ganando preferencia concepciones más completas que intentan la integración de dos o más elementos e incluso, tratar de llegar a modelos más holísticos, lo cual, de hecho, ha dado lugar no a uno como considera A. Mitjans, sino a otros dos enfoques que pretenden la integración:

- Parcial (mediante la combinación de dos o más elementos, sin enfatizar en uno u otro - generalmente las personas y las condiciones. Aquí pudiera destacarse como subenfoco el concebir la creatividad como potencialidad).
- Total (una visión más holística, completa, integral de la creatividad. La atención se centra no en uno o varios elementos, sino en la integración de todos).

Cada enfoque ha tratado de esclarecer el significado que tiene para la creatividad el o los elementos en que concentra la atención o las relaciones entre dichos elementos.

A medida que se han ido adoptando nuevos y variados puntos de vista para el estudio de la creatividad se ha enriquecido el conocimiento que de ella se tiene.

El surgimiento de la necesidad de sistematizar este saber mediante concepciones más integradoras, no niega el valor de continuar abordando aspectos más puntuales, en cuya profundización cada vez mayor se han de apoyar constantemente los modelos más holísticos.

Las consideraciones realizadas nos previenen ante concepciones sobre creatividad en que se reduce el todo a la parte, pues la conciben únicamente como:

- Un proceso individual y no también grupal, institucional, etc.
- Algo significativo sólo para el individuo y no para la sociedad (o a la inversa).

- La resolución de problemas y no así su detección.

- La percepción, pensamiento o imaginación creadora, cuando la creatividad no se limita a alguno de estos procesos.

- Un conjunto de técnicas, a pesar de no ser únicamente técnicas y de que no siempre basta con ellas.

- Una propiedad inherente al producto y no así al sujeto que ha logrado tal producto.

- Una aptitud, habilidad, capacidad, actitud o conjunto de cualidades. Sin embargo, la creatividad es una construcción aún más compleja del sujeto, implicando éstos y otros aspectos.

- Una potencialidad y no una integración de los componentes potencial y realizado de la creatividad.

Las valoraciones realizadas sobre la diversidad de enfoques pueden servir de guía para el análisis de cualquier definición o concepción sobre creatividad, no sólo para delimitar a cuál de los enfoques analizados corresponde (y por ende qué ventajas o limitaciones tienen), sino también para evitar creer injustificadamente que se ha asumido una concepción integradora y explicativa, cuando realmente sólo se ha llegado cuando más a algo parcial y descriptivo.

Los enfoques, estrategias, corrientes, tendencias y modelos parciales (tradicionales o más recientes) han hecho incuestionables aportes y probablemente continúen contribuyendo significativamente en el futuro, por tanto, conservan determinado valor para el estudio de la creatividad, su educación y desarrollo, siempre y cuando no se pretenda atribuirles resultados más allá de lo que realmente son capaces de aportar.

## CAPITULO 5

## ESTILOS DE CREATIVIDAD



Las personas muestran diferentes grados de creatividad a lo largo de su vida. Normalmente nos ajustamos a un patrón o estilo de pensamiento creativo. Del mismo modo que es importante entender nuestros bloqueos con respecto a la creatividad, es relevante comprender nuestro propio estilo de creatividad.

Cada uno de nosotros tiene una personalidad diferente y, aunque todos tenemos capacidad para ser creativos, las diferencias y preferencias personales hacen que abordemos y resolvamos un problema creativo de manera distinta. Esta es una cuestión crucial cuando estamos trabajando con grupos, porque cada persona puede hacer una contribución dado su perfil único. Los grupos creativos resultan muy efectivos cuando combinan diferentes estilos de creatividad de modo que estimulen nuestro pensamiento en diversas direcciones y que nos obliguen a replantearnos nuestros enfoques habituales.

El estilo creativo de una persona parte del modo en el cual utiliza la información para estimular su creatividad. Cada estilo creativo prefiere un método distinto para generar y evaluar ideas. La investigación ha mostrado que las preferencias sobre el estilo pueden ser clasificadas en cuatro categorías:

- El estilo transformador suele preguntarse: ¿cómo podemos mejorar lo que se hizo antes? Estas personas están más cómodas cuando trabajan con hechos y han de tomar decisiones. Buscan soluciones empleando

métodos que han dado resultado anteriormente. Son precisas, fiables, eficientes y disciplinadas.- El estilo visionario suele preguntarse: ¿cómo podemos imaginar de forma realista la solución ideal a largo plazo? Estas personas confían en su intuición y disfrutan tomando decisiones.

Buscan soluciones enfocadas hacia la maximización del potencial. Son persistentes, determinadas, orientadas hacia el trabajo intenso, y son visionarias.

- El estilo experimental suele preguntarse: ¿qué ideas podemos combinar y probar? Estas personas enfatizan la acumulación de información y la localización de hechos. Buscan soluciones aplicando procesos preestablecidos mediante el procedimiento de prueba y error. Son curiosas, prácticas, y valiosas integrantes de equipos.

- El estilo explorador suele preguntarse: ¿qué metáforas podemos utilizar para poner en cuestión nuestras premisas? A estas personas les gusta utilizar sus percepciones como guía. Recogen grandes cantidades de información esperando que les ayude a enfocar los problemas desde diferentes ángulos. Son aventureros, les disgusta la rutina, y les gustan los retos.

Algunos tipos de tests utilizados para evaluar la creatividad son:

Los Tests de creatividad de Guilford.- Están basados en su Modelo de la Estructura del Intelecto (EI) y en concreto en la Producción Divergente o Creativa. En general, la evaluación de la creatividad a partir de estos tests se basa en la estimación de índices propios del pensamiento creativo, tales como la originalidad, la fluidez, la flexibilidad, etc.

Los tests de Torrance y otros. Se le muestra al sujeto una serie de objetos y se le pide que proponga una serie de sugerencias para mejorar el producto. Los test de Torrance enfatizan la medida de la creatividad



basada en la capacidad de generar muchas ideas nuevas (fluidez) que sean inusuales (originalidad) y que, asimismo, representen un amplio muestrario de categorías variadas (flexibilidad). Para Torrance, la inteligencia debe incluirse dentro de la creatividad y no a la inversa como consideraba Guilford.

Cuestionarios o autoinformes. Solicitan al sujeto su valoración en torno a una serie de preguntas o adjetivos que identifican a los individuos creativos.

## CAPITULO 6

## USOS DE LA CREATIVIDAD



Hemos visto que las herramientas creativas y el proceso SC pueden emplearse conjuntamente con la solución de problemas en grupo de modo general, y, más específicamente, en relación con el diseño de un proyecto. Revisaremos a continuación otras aplicaciones.

Los estudios de prospectiva constituyen un área estrechamente relacionada con el desarrollo estratégico y análisis de escenarios. Consisten en el examen de alternativas futuras y de sus posibles resultados antes de ser llevadas a la práctica. Analizar el futuro incita a las personas a pensar más creativamente sobre las posibilidades futuras y sobre el impacto de las acciones presentes sobre el futuro. Los estudios de prospectiva tienen cuatro características esenciales:

Son una oportunidad para pensar creativamente y para expresarse creativamente.

- Agrupan actividades y estudios interdisciplinarios.
- Incluyen un gran volumen de trabajos prácticos realizados en equipo.
- Abordan asuntos futuros de amplio interés y aplicación.
- Combinan herramientas creativas utilizadas con enfoques tanto duros como blandos.

La inventiva, el diseño y la innovación constituyen otra interesante área. Engloba estudios interdisciplinarios y la exploración de la ciencia y de la ingeniería con un propósito determinado. Los aprendices necesitan oportunidades para ver aplicaciones concretas de los principios científicos, que obtienen estudiando y experimentando el proceso inventor. Las invenciones constituyen una parte tan significativa de nuestras vidas que resulta difícil imaginar cualquier materia enseñada en la escuela que no tenga relación directa con los grandes temas de la inventiva, los inventos, la innovación y los inventores. El proceso inventivo tiene un elevado grado de creatividad, dependiendo del estilo de creatividad del participante.

Obtener la idea inicial es generar el chispazo inicial de un motor, desencadena una serie de reacciones y una secuencia de eventos. Una vez que la idea ha sido comunicada, llega el momento de realizar un ejercicio de brainstorming sobre ella. Después se desarrolla un prototipo. Posteriormente se lleva a cabo una cuidadosa evaluación de los costes, la factibilidad, su posible aceptación en el mercado, el tiempo, otros recursos



necesarios, etc., de modo que pueda decidirse si debe continuarse o no con la idea. En caso afirmativo, debe redactarse un plan de acción.

La solución de conflictos es otra área donde las herramientas de creatividad y el modelo SC podrían ser utilizados. El conflicto es considerado como un problema común que los participantes han de solventar. Las herramientas y métodos serán utilizados como apoyo para superar las dificultades que aparecerán. Obviamente, todos los participantes han de tener como meta el contribuir constructivamente al desarrollo de alternativas para solucionar el conflicto. Este proceso requiere el apoyo de un facilitador experto.

Los estudios de prospectiva constituyen un área estrechamente relacionada con el desarrollo estratégico y análisis de escenarios. Consiste en el examen de alternativas futuras y de sus posibles resultados antes de ser llevadas a la práctica. Analizar el futuro incita a las personas a pensar más creativamente sobre las posibilidades futuras y sobre el impacto de las acciones presentes sobre el futuro. Los estudios de prospectiva tienen cuatro características esenciales:

Son una oportunidad para pensar creativamente y para expresarse creativamente; agrupan actividades y estudios interdisciplinarios. Incluyen un gran volumen de trabajos prácticos realizados en equipo; Abordan asuntos futuros de amplio interés y aplicación combinando herramientas creativas utilizadas con enfoques tanto duros como blandos.

La inventiva, el diseño y la innovación constituyen otra interesante área. Engloba estudios interdisciplinarios y la exploración de la ciencia y de la ingeniería con un propósito determinado. Los aprendices necesitan oportunidades para ver aplicaciones concretas de los principios científicos, que obtienen estudiando y experimentando el proceso inventor. Las invenciones constituyen una parte tan significativa de nuestras vidas que resulta difícil imaginar cualquier materia enseñada en la escuela que no

tenga relación directa con los grandes temas de la inventiva, los inventos, la innovación y los inventores. El proceso inventivo tiene un elevado grado de creatividad, dependiendo del estilo de creatividad del participante.

Obtener la idea inicial es generar el chispazo inicial de un motor, desencadena una serie de reacciones y una secuencia de eventos. Una vez que la idea ha sido comunicada, llega el momento de realizar un ejercicio de brainstorming sobre ella. Después se desarrolla un prototipo. Posteriormente se lleva a cabo una cuidadosa evaluación de los costes, la factibilidad, su posible aceptación en el mercado, el tiempo, otros recursos necesarios, etc., de modo que pueda decidirse si debe continuarse o no con la idea. En caso afirmativo, debe redactarse un plan de acción.

La solución de conflictos es otra área donde las herramientas de creatividad y el modelo de solución creativa de problemas podrían ser utilizados. El conflicto es considerado como un problema común que los participantes han de solventar. Las herramientas y métodos serán utilizados como apoyo para superar las dificultades que aparecerán. Obviamente, todos los participantes han de tener como meta el contribuir constructivamente al desarrollo de alternativas para solucionar el conflicto. Este proceso requiere el apoyo de un facilitador experto.

Hemos mostrado la importancia y la relevancia de los enfoques creativos para la mayor parte de las situaciones de solución de problemas. La creatividad es un campo multidisciplinario con múltiples aplicaciones prácticas a la ciencia, la ingeniería, las ciencias humanas y sociales, los negocios, la dirección empresarial, los problemas cotidianos, etc. También hemos visto cómo la creatividad puede ser reforzada mediante la práctica. El pensamiento creativo debería complementar el pensamiento racional en la solución de problemas en la vida real. El arte de solucionar problemas consiste en la habilidad de afrontar tales problemas mediante estas formas complementarias de pensamiento.





## CAPITULO 7

## CREATIVIDAD COTIDIANA



La creatividad cotidiana es una actividad que puede realizarse en el trabajo, en los centros educativos, en el hogar, etc. El propósito consiste en centrarse en aquellos problemas, pequeños o grandes, que provocan irritación y que consumen tiempo y recursos durante el día, todos los días. Normalmente, nadie es responsable directo de los mismos. Es recomendable realizar un seminario creativo de un día de duración para afrontar todos estos problemas.

Existen diferentes actitudes, técnicas sencillas y modos de vida que permiten mantener despiertas, y desarrollar nuestras potencialidades creativas. La creatividad cotidiana en diversas situaciones es una actitud y un modo de vida muy importantes, que con toda seguridad también realzarán la creatividad en el trabajo. Revisemos algunas recomendaciones que pueden ser útiles para personas individuales y para grupos.

**Romper con las rutinas.** Intentar romper algunas de ellas, hacer cosas que no se habían hecho antes. Por la mañana, en el trabajo, en la tarde, se podría comenzar con pequeñas cosas. Ir a la biblioteca y estudiar libros sobre materias de las que no se haya oído hablar previamente. Leer sobre la vida de personas extraordinariamente creativas: Leonardo, Einstein, Picasso, etc. Hacer experimentos, por ejemplo, mientras se cocina. Si no se cocina, comenzar a hacerlo puesto que cocinar puede convertirse en una actividad altamente creativa. Las personas próximas seguramente opinarán sobre la calidad de los platos creativos.

**Crear circunstancias inspiradoras.** Cualquier cosa puede, potencialmente, ser utilizada como fuente de inspiración, en tanto y en cuanto seamos lo bastante abiertos como para ver conexiones o relaciones con nuestra propia situación. Palabras, cuadros, libros, películas, personas, etc., pueden estimular la habilidad de nuestro cerebro para producir analogías. La música, las obras de arte y las performances son habitualmente poderosas fuentes de inspiración. Algunas personas encuentran la inspiración dando un paseo por el bosque o por la playa para encontrar alguna analogía que facilite la solución de un problema. La inspiración es un factor crítico para crear metáforas. Estudiando poesía se puede ver como la inspiración es una vía para crear metáforas.

**Tener simultáneamente una mente abierta y cerrada.**

Una mentalidad abierta significa ser capaz de considerar nuevas ideas, de divergir, de expandir, de volar, y de tener visión de conjunto. Una mentalidad cerrada significa ser capaz de considerar una idea aislada, de converger, de enfocar, de excavar y ver los detalles. Una persona creativa es capaz de volar, de obtener una visión general y excavar para descubrir las raíces. Es una criatura mítica, mitad cóndor y mitad topo, con un cerebro grande y equilibrado que salta del vuelo a la excavación.

**Busca información y conocimiento.** Hoy en día Internet da acceso a una enorme cantidad de información y conocimiento que puede ser relevante para un problema o para el asunto tratado, pero se debe ser crítico con la calidad de la información obtenida y con la fuente de la misma. Esto es importante porque no se debe comenzar desde cero o redescubrir la rueda antes de diseñar un nuevo vehículo. Se debe ser creativo en la búsqueda de información y conocimiento, empleando las palabras clave adecuadas, y facilitando que la serendipia (o hallazgo) tenga un papel central. La serendipia es la facultad de descubrir cosas valiosas o adecuadas por azar, lo que requiere estar bien preparado para ver la idea o pista iluminadora.

Y, por último, **utilizar la fantasía y visualizar una situación** y, después, intentar simular cómo tal situación se desarrolla. Las personas creativas suelen ser pensadores visuales. Relajarse con alguna música relajante y soñar despierto sobre una situación o un problema. Dejar de trabajar si no se es capaz de encontrar una clave para una situación o para un problema, hacer otra cosa o irse a dormir. En los sueños se puede incubar una iluminación que surgirá al despertar. Estar al tanto del trabajo de artistas, inventores, diseñadores, compositores y otras personas creativas y aprender algo sobre los trucos y técnicas que utilizan cuando generan ideas.



### **La Creatividad Cotidiana VS Estética de la creatividad:**

La creatividad de la vida cotidiana se nos presenta como lo ya mencionado, una forma distinta de encarar las situaciones de la vida diaria. Un estilo de vida que fomente la creatividad contribuye al desarrollo de habilidades que pueden ser útiles tanto en la vida personal como en el ámbito profesional.

La estética de la creatividad es el fundamento de la misma, porque toda forma de experiencia estética, para ser auténtica, debe implicar actitudes y actos de creación o re-creación. La experiencia estética como fuente de creatividad es aquella experiencia que no tiene una intención útil, que se vive únicamente por el placer genuino de crear.

¿Cómo se presenta entonces la creatividad cotidiana contra una creatividad estética? De la sencilla forma en que lo creativo no ha de ser descuidado por obligación. El factor sorpresa o espontáneo no está reñido con un trabajo meticulado. Las ideas iniciales de un relámpago creativo han de ser desarrolladas a conciencia, limpiadas, pulidas hasta dar de sí mismas todo lo posible.

### **Pedagogía de la Creatividad VS Creatividad de la Educación:**

¿Puede enseñarse la creatividad? Enseñar la creatividad como una cualidad quizá no es del todo posible, pero en cualquier caso sí que puede ayudarse a la expansión del pensamiento creativo mediante la estimulación y el desarrollo de la sensibilidad, la flexibilidad, la fluidez y la originalidad.

El cerebro aprende mirando, preguntando, experimentando, estando activo. Una enseñanza o pedagogía más creativa se basaría en eso mismo: en la vida real, en conceptos moldeables a las necesidades educativas.

# LA CREAT?V!DAD

Para esta estimulación, los puntos esenciales a aplicar en la pedagogía de la creatividad son:

- Trabajar en un clima creativo.
- Estimular el interés por aprender, la curiosidad.
- Propiciar la reflexión y el razonamiento divergente y flexible.
- Propiciar la originalidad en el proceso de aprendizaje.
- Estimular una postura activa y transformadora de la realidad.

En definitiva, el estudiante debe ser el protagonista de su propio aprendizaje, para que se sienta motivado a continuar la búsqueda de conocimientos. La creatividad de la pedagogía está íntimamente ligada a la pedagogía de la creatividad, podría decirse que se desarrollan una seguida de la otra.

La creatividad de la pedagogía es en realidad un concepto metodológico para el ejercicio del cerebro en su totalidad, a partir de tareas concretas que promueven actitudes creativas como experimentar, sentir, recrear, comunicar, plasmar, respetar, autoevaluar y criticar en un ambiente de libertad. Así pues, la creatividad como concepto pedagógico es difícil de aplicar o intentar inculcar, pero en cualquier caso sí que puede regar la semilla del pensamiento creativo.



## CAPITULO 8

# FUNCIÓN Y ESQUEMA CREATIVO



Desde un punto de vista operativo, la creatividad es una capacidad sumamente compleja del ser humano, pero bien valdría la pena considerarla también como una cualidad, ya que todas las personas son capaces de expresar ideas nuevas, añadiendo así valor tanto a su vida como a la de los demás. La función o expresión creativa de una persona muchas veces se encuentra acotada por la manera en que ésta aprende a socializar, así como por los sentimientos de angustia, confusión y frustración que suelen acompañar al proceso creativo, y que no siempre sabe cómo encauzar. Aunque no lo parezca, este tipo de sentimientos contribuye a estimular la creatividad de una persona de manera muy exitosa.

Hace tiempo, la gente solía afirmar que las ideas nuevas provienen de las combinaciones hechas con otras ya existentes, lo que operativamente no es erróneo. El ser humano se encuentra en constante estado de alerta ante situaciones de emergencia, lo que lo impulsa a generar soluciones y a destacar un tipo de comportamiento al que denominamos novel, es decir, creativo. Este tipo de comportamiento es, sin duda alguna, ordenado y predecible. Es por ello que todas las personas son capaces de potencializar, incrementar y acelerar su facultad creativa. Dicha teoría, cabe señalar, es denominada teoría de la generatividad. De acuerdo con la teoría de la generatividad, un esquema creativo destaca cuatro competencias nucleares que ayudan a las personas a expresar su creatividad. Estas son la captura, el reto, la ampliación y el entorno. Mismas que se explican a continuación.

**1. Captura.** Las ideas son fugaces, razón por la cual las personas deben aprender a prestar atención y a preservar sus ideas nuevas, si es necesario, valiéndose de mecanismos útiles para cada una, tales como cuadernos de notas y grabadoras; así como aprender a soñar –incluso– despiertas.

**2. Reto.** En situaciones poco comunes, nuestros comportamientos compiten, generando así nuevos comportamientos. Es por ello que el fracaso es un componente muy valioso para la generación de nuevas ideas, ya que hace surgir o reaparecer comportamientos que solían funcionar en situaciones como la que estamos enfrentando en un momento dado. Es cierto, el fracaso desarrolla la creatividad, lo negativo es la percepción que tenemos acerca del mismo.

**3. Ampliación.** Se refiere a la disposición de ampliar nuestros horizontes a través de distintas experiencias, que nos permite realizar conexiones diversas e interesantes con nuestro propio repertorio de comportamientos. Una forma de hacerlo es, por ejemplo, salir de nuestro campo de conocimiento básico.

**4. Entorno.** Los comportamientos se ponen en movimiento a causa de estímulos poco habituales en el entorno. Es por ello que un entorno físico y social bien adecuado puede acelerar y orientar nuestra propia expresión creativa.

En términos generales, bajo un parámetro operativo, la teoría de la generatividad reconoce que todas las personas son creativas y que pueden desarrollar dicha función, ya que el proceso combinatorio de comportamientos es un factor ordenado, progresivo y predecible en el ser humano.



## CAPITULO 9

# EL CREATIVO PROFESIONAL



El hecho de denominar este primer módulo << Creatividad Básica >> nos permite distinguir dos aspectos importantes, llegados a este punto.

El primero de ellos es concebir la creatividad a partir de su estructura operativa, es decir, al considerarla una capacidad característica de todas las personas, ordenada y previsible (hasta cierto punto), que les permite poner en marcha una serie de experiencias previas y nuevas en la solución de conflictos. Aspecto que es cien por ciento aplicable al ámbito del diseño.

El segundo, el cual trataremos más adelante, es distinguir cuál es la verdadera función del diseñador gráfico dentro de la sociedad de hoy, tras una larga evolución que nos esclarece que el diseño es una herramienta de comunicación más que una intención inspiradora, no siempre creativa, y que nos permite insertar la dimensión de la profesión en el ámbito de las necesidades actuales.

Es así que, a partir de la teoría de la generatividad, el creativo profesional debe ser capaz de fomentar la preservación de ideas nuevas y motivar a su equipo de trabajo tanto prestar atención a lo que comúnmente llamamos ocurrencias como a ampliar su área de conocimiento, con el objeto de encontrar nuevas aplicaciones, siempre útiles en el campo del diseño, por ser la materia que nos ocupa.

De igual forma, el profesional que se considere a sí mismo creativo, debe ser capaz de gestionar los recursos, los entornos y los equipos de trabajo para estimular una mayor expresión creativa, en tanto que los procesos generadores son universales y en aras de una productividad cada vez más conveniente y rentable.

La cual se pone de manifiesto en las propuestas realizadas. Finalmente, el creativo profesional debe ser un receptor abierto a la realimentación y al reconocimiento tanto de sí mismo como del resto de las personas, procurando así una mayor generación de ideas nuevas.

### ***El oficio del diseñador***

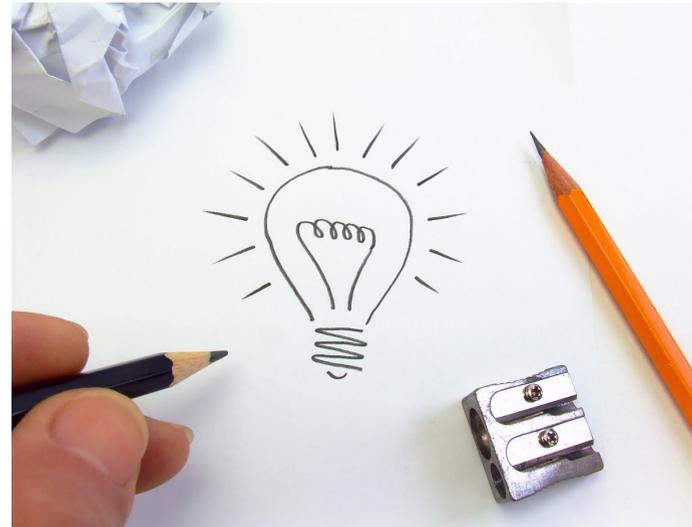
En el transcurso del siglo veinte, la función del diseño evolucionó de manera considerable de una serie de cánones racionalistas, que por lo general derivaban en vanguardias resultantes de la transformación social y el impacto de una industria creciente, a una alineación con el ámbito del mercado, haciendo resaltar su verdadera capacidad sónica en aras de una mejor labor de intercambio, en la mayoría de los casos. Es decir, el diseño pasó de unas cuantas verdades que la arquitectura –en principio– infundaba como absolutas a una maleabilidad cada vez más práctica, en la que la función del diseñador consiste precisamente en potencializar su propuesta en términos comunicativos. Sin embargo, el hecho de que el diseño como disciplina se haya integrado a la dinámica de mercado que actualmente vivimos, no implica que los diseñadores mantengan una postura pasiva frente a la realidad y los cambios que ocurren.

Al contrario. Por una parte, ellos mismo han enriquecido su labor al integrar toda una gama de elementos tecnológicos a sus proyectos, lo que ha propiciado ya sea una adecuación constante (eficiencia) o bien una hipertrofia de la innovación formal (diseñismo), dos polos completamente opuestos, lo que pone de manifiesto cierta indiferencia ideológica del

diseñador –incluso– frente a su propio trabajo.

El diseño, al confluir en una dinámica de mercado, no se aparta de ninguna manera de la naturaleza misma de comunicar, ya que su propósito es el de crear el lenguaje apropiado al caso que tenga en manos, con la mayor profesionalidad posible, satisfaciendo al máximo las necesidades de su cliente. No se trata de manipular el mensaje que le fue entregado sino de multiplicar sus capacidades comunicativas en términos formales.

En este sentido, un buen diseñador, no puede darse el lujo de aislarse en una visión mera y particular de las cosas, sino que debe procurar cierta crítica y reflexión en función de sus propios proyectos. Es decir, el diseñador debería sentir una atracción mucho más fuerte por el acto de comunicar que por la herramienta que lo auxilia. Lo cual no siempre sucede.





En tanto que el cuerpo de la comunicación comprende una serie de teorías que nos permiten, a grosso modo, explicar el entendimiento entre los seres humanos, se considera una ciencia, o bien, un conjunto de ciencias. Adscrito a éste, se encuentra la mercadotecnia, un conjunto de técnicas que nos permiten llevar a cabo funciones de intercambio en forma conveniente.

El diseño gráfico, en cambio, no es una ciencia ni consiste en una serie de formulaciones. Tampoco es un arte ni mucho menos una tecnología de carácter científico.

El diseño gráfico es –en todo caso– un conjunto de habilidades heterogéneas, cuya práctica lleva al aprendiz al dominio de la técnica y a la solución de casos múltiples, disimiles uno del otro, y por tal debe ser comprendido como un oficio. Un oficio que cualifica la producción, el intercambio y los procesos en los cuales nos desenvolvemos.

1. Un oficio sólo se aprende ejerciéndolo. En este primer punto, el autor asevera que el único modelo eficaz de aprendizaje es el artesanal, ya que cada técnica y cada instrumento se encuentran unidos al trabajo en concreto; se comprende y aprehende en función de sus efectos transformadores. El maestro, en este caso, debe señalar los obstáculos, logros y avances en la labor de su aprendiz.

2. Aprender un oficio es apropiarse de una herencia artesanal. Ningún oficio se construye desde la nada ni es la expresión de las habilidades latentes del individuo. El diseño gráfico se aprende a partir de los saberes acumulados a lo largo del tiempo y para ello es necesario conocer, reconocer y manejar el patrimonio en cuanto a técnicas y estilos, tanto absolutos como relativos, entre ellos los recursos iconográficos, las normas de composición y las vanguardias gráficas, por citar sólo algunos.

3. La calidad de un trabajo se mide por la utilidad de sus productos. La crítica y la verificación hechas a una propuesta de diseño son primordiales en la labor de aprendizaje, ya que a partir de ellas es posible comprender porqué las cosas salen bien o mal, así como la manera de corregirlas o perfeccionarlas. De igual forma, es importante que cada propuesta sea sometida a pruebas de alta similitud con el hecho real, para avanzar en el camino de la experiencia.

4. Para prestar un buen servicio, es necesario comprender la necesidad que lo motiva. El diseñador gráfico debe contar con vocación y sensibilidad comunicativa, de tal modo que comprenda el hecho que genera su propuesta antes de llevarla a cabo, antecedendo así el contenido a la forma. Aspecto que ampliará sus horizontes a la hora de la realización.

5. Quien sabe su oficio sabe el valor exacto de las obras propias y ajenas. En este último punto, el autor hace referencia a la habilidad del diseñador para reconocer la calidad de una propuesta y asentar los fundamentos de su propia valoración. Habilidad que se desarrolla a través del ejercicio y el análisis crítico constante.

La creatividad es un conjunto de actitudes ante la vida que involucra cualidades no sólo de carácter intelectual o cognoscitivo, sino también emocionales, sociales y de carácter. Mencionaremos los elementos cognoscitivos, afectivos y volitivos que debe poseer una persona eminentemente creativa: (Torre, de la; 1982):

### **Características cognoscitivas.**

- Fineza de percepción.
- Capacidad intuitiva.
- Imaginación.
- Capacidad crítica.
- Curiosidad intelectual.

### **Características afectivas.**

- Autoestima.
- Soltura, libertad.
- Pasión.
- Audacia.
- Profundidad.

### **Características volitivas.**

- Tenacidad.
- Tolerancia a la frustración.
- Capacidad de decisión.

En suma, la personalidad creativa es paradójica, una verdadera unión de los opuestos. Dice G.A. Stainer , en una publicación de la Universidad de Chicago: "Es ambos, más primitivo y más culto, más destructivo y más constructivo, más loco y más sano que la persona promedio".

Podemos incluir que la creatividad, además de sus muchas otras

excelencias y ventajas, viene a ser una dimensión integradora de la personalidad.

### **Resumen**

En este mundo de constantes cambios, tan vertiginosos, tan impredecibles, la creatividad se ha convertido en un tema de estudio de psicólogos, pedagogos y administradores. Nuestros problemas son cada día más diversos y su complejidad aumenta sistemáticamente. El nivel de competencia exige un pensamiento distinto que sobresalga del común denominador.



Hoy la creatividad representa un tópico de fundamental interés para todo el mundo. A partir de su estudio ha quedado desacralizada, desmitificada y se ha democratizado. Ahora sabemos que la creatividad no se debe a una inspiración divina. Hoy se va imponiendo un significado de la creatividad más accesible a todos y sobre todo, una virtud susceptible a ser desarrollada.

El reino de la creatividad es amplio y polifacético, se abre para todos la esperanza de expresarse y de resolver problemas a través de pequeñas y grandes creaciones de todo tipo. Debemos valorar no solo las grandes creaciones trascendentes y excepcionales, sino también las actividades cotidianas modestas tan necesarias para la vida laboral, social e individual.

La creatividad es algo tan complejo como la inteligencia del hombre. Los psicólogos han propuesto diversas teorías para comprenderla, sin embargo, no han avanzado más allá de sus rasgos operativos. Algunos teóricos confieren mayor importancia al sentido estadístico de lo novedoso que a su perspectiva cronológica. Otros, valoran la novedad del mismo producto en función del momento histórico en que éste aparece.

Existen aquellos que afirman que el producto creativo no existe sino hasta que es aceptado por la sociedad. Más allá, se encuentran quienes afirman que la creatividad no existe.

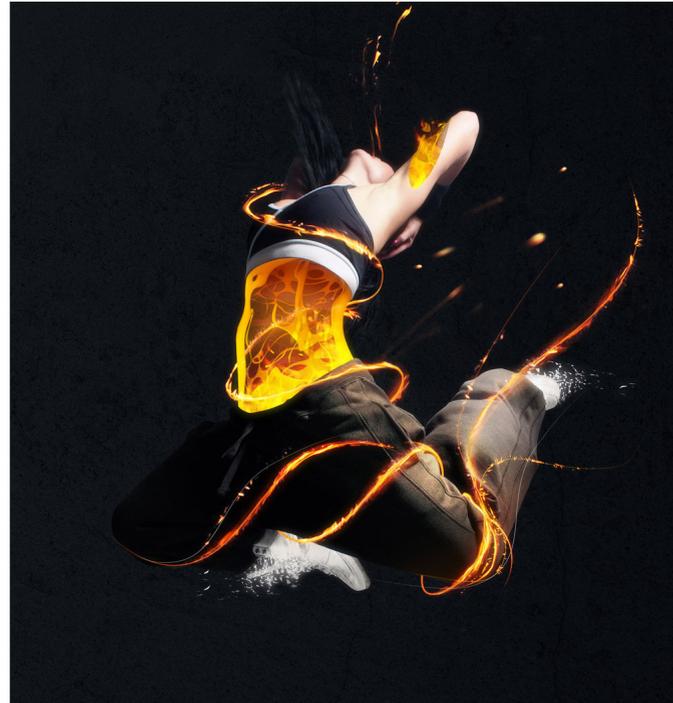
De forma operacional, la mayoría de los psicólogos concuerdan en que una persona creativa es aquella que genera ideas que son relativamente nuevas, apropiadas y de alta calidad, incluso placenteras; frente a la imposibilidad de definir un concepto que resulte universal. Una aproximación reciente, hecha por Carlos Alonso Monreal, asevera que la creatividad es << la capacidad de utilizar la información y los conocimientos de forma nueva, así como de encontrar soluciones divergentes a los problemas >>.

El ser humano se encuentra en constante estado de alerta, lo que lo

impulsa a generar soluciones y a destacar un tipo de comportamiento al que denominamos creativo. Es por ello que todas las personas son capaces de potencializar, incrementar y acelerar su facultad creativa.

La teoría de la generatividad destaca cuatro competencias nucleares que ayudan a las personas a expresar su creatividad. Estas son la captura, el reto, la ampliación y el entorno.

A partir de la teoría de la generatividad, el creativo profesional debe ser capaz de fomentar la preservación de ideas nuevas y motivar a su equipo de trabajo a prestar atención a lo que comúnmente llamamos



## PROCESO CREATIVO

La creatividad es un proceso que culmina con la solución creativa de un problema. A lo largo del proceso de resolución del problema, se podrían emplear técnicas para aumentar nuestro potencial creativo, que facilitarían encontrar la solución adecuada, dichos problemas se podrían dividir en las siguientes etapas :

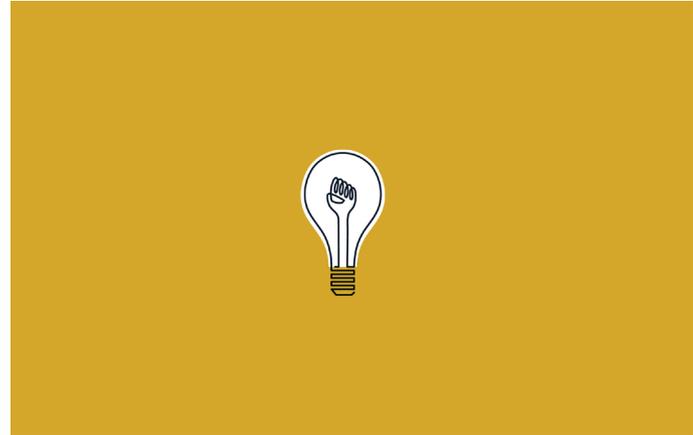
-Percepción del problema: Para buscar una solución creativa es necesario encontrar o percibir que existe un problema, existen ejercicios para entrenar la sensibilidad a los problemas, donde se intenta producir el máximo de preguntas sobre una situación dada.

-Definición del problema: La formulación distinta del problema determina situaciones distintas, aquí se trabaja con una preparación o calentamiento previo al abordaje del problema, de modo que se entrene la capacidad de reformular los problemas.

En cualquier fabricación es posible distinguir el proceso del producto, si bien antiguamente se conformaban con admirar el producto sin escudriñar el proceso, ahora en cambio, desarrollamos un creciente interés en desentrañar los mecanismos biológicos y psíquicos de la creatividad para llegar a tener dominio sobre esta importante actividad humana.

No es posible afirmar que existan etapas en el proceso creativo, pero existen cuatro momentos que, al parecer, no son lineales, estos serían la preparación, la incubación, la iluminación y la verificación. (Manuela Remo, 1997)

-Preparación: es el proceso de recopilar información, intervienen procesos preceptuales de memoria y de selección. El sujeto, una vez instalada la inquietud, tiene que salir al campo de los hechos, es la etapa de las observaciones, lecturas, viajes, experimentos y conversaciones con personas conocedoras del tema.



-Incubación: es el proceso de análisis y de procesamiento de la información centrándose en la corrección y búsqueda de datos.

-Iluminación: es el proceso de darse cuenta y se identifica más como un proceso de salida de información, suele aparecer después de un periodo de confusión, desequilibrio, duda. Esta etapa junto con la anterior llegan a un punto de relación que a menudo se consideran juntas como una sola etapa, ya que a veces la luz llega cuando el sujeto ni siquiera pensaba en el tema, y curiosamente se pasa a través de un proceso dialéctico con momentos de tensión y distensión, y el punto culminante tiende a coincidir con la fase distensiva. Aunque también sucede que en la incubación lo que aparentemente queda fuera de la conciencia en determinados periodos se ha seguido meditando al margen.

-Verificación: es el proceso de evaluación sobre la utilidad temporal del objeto o proceso de creación, sería el paso de la idea a la realidad externa, muchas veces requiere más creatividad llevar una idea a la obra que pensarla. Si la idea además de nueva llega a ser valiosa, este logro se da a conocer y así se cierra un ciclo que empezó con una inquietud.

## DESARROLLO CREATIVO

La idea de que se puede desarrollar la creatividad se apoya en una creciente cantidad de evidencias que muestran que es posible desempeñarse mejor en las tareas de toma de decisiones y de solución de problemas. Se pueden enseñar reglas abstractas de lógica y razonamiento, cuyo aprendizaje mejora la forma de razonar acerca de las causas subyacentes a los sucesos de la vida cotidiana. A fin de cuentas los psicólogos cognitivos pueden enseñar en forma rutinaria a los estudiantes no solo a aumentar su habilidad para resolver problemas, sino también a pensar en forma más crítica.

Se han desarrollado diversas estrategias que pueden coadyuvar a un pensamiento más crítico y a evaluar los problemas con mayor creatividad:

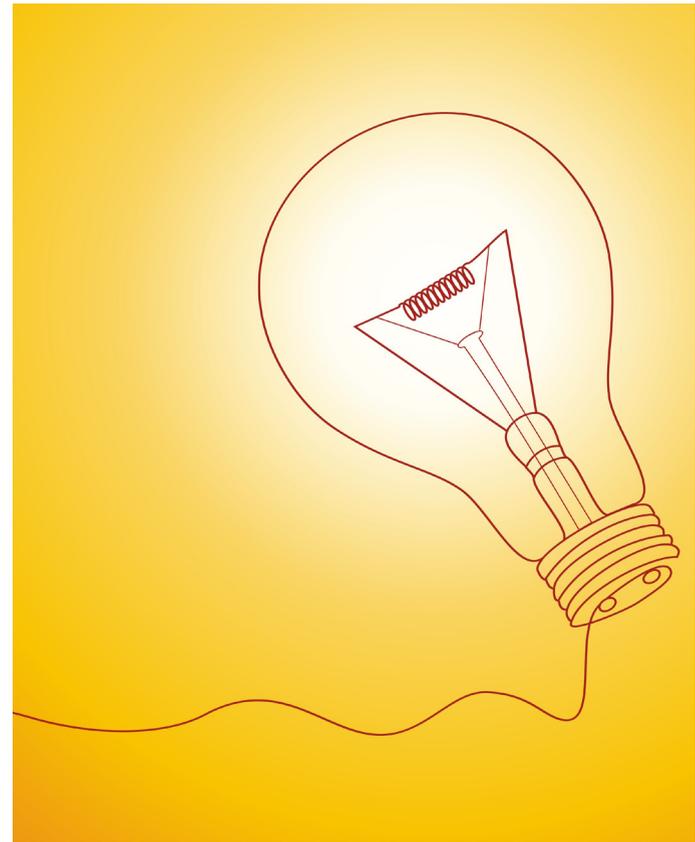
**El medio ambiente:** El niño es naturalmente creativo, se expresa de manera abundante con mímica, dibujos y representaciones. Unos padres tolerantes, pacientes y abiertos, y unos profesores preocupados por estimular constituye la plataforma ideal para que florezca la actividad inédita. Así se educa la actitud creativa.

**La formación de la personalidad:** El autoconocimiento y la autocrítica, la educación de la percepción, el hábito de relacionar las cosas, el sentido lúdico de la vida, el hábito de sembrar el inconsciente y la constancia, disciplina, método y organización son los rasgos y las actitudes que se encuentran muy ligadas con la creatividad.

**Técnicas específicas:** A partir de los estudios de psicología del pensamiento y de la creatividad, se han diseñado muchos ejercicios, prácticas y estrategias. Las más comunes serían:

- Estudio de modelos.
- Ejercicios de descripción.

- Detección de relaciones remotas.
- Descripción imaginaria de mejoras.
- Ejercicios para concienciarse de las dificultades de la percepción.
- La lluvia de ideas.





## CAPITULO 10

# CUALIDADES DE LA PERSONA CREATIVA



El ser creativo es optimista; cuando ve un vaso con agua medio vacío, prefiere pensar en que está medio lleno. En cambio, el punto de vista, negativo considera el vaso medio vacío. La imaginación desempeña un papel muy importante en la forma en que vemos las cosas. Las personas optimistas se centran en lo que es bueno para desarrollarlo en algo positivo. Lo que llamamos suerte consiste, por lo general, en convertir en consciente una oportunidad o un nuevo significado en una situación, con una actitud que favorece la acción para lograr lo á “ objetivos.’

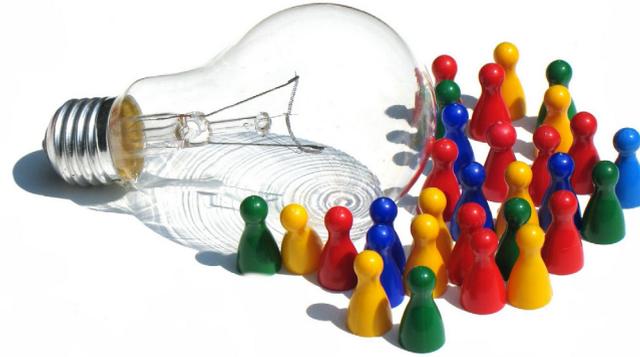
Por lo general, el estereotipo del creador es el de alguien anticonvencional, excéntrico, inconformista, individualista; pero la persona creativa no tiene que ser, necesariamente, de esta manera. Por otra parte, cuando pensamos en un creador visualizamos un genio de la literatura, de la pintura, del arte, o de la ciencia y la tecnología; sin embargo, la creatividad es una habilidad que puede estar presente en cualquier actividad humana, por más cotidiana y simple que pueda parecer ésta.

La persona creativa es un ser que tiene fe, que posee la capacidad de creer, de sentir pasión por la vida y por lo que hace. Es perseverante, y frente a las frustraciones encuentra el camino para seguir adelante; busca el sentido de las cosas, el porqué y qué aprendizaje le deja, ya sea en lo positivo o en lo negativo. Cree en la vida y en la trascendencia. Se preocupa y ocupa de su ser y del de los demás; tiene un sentido de vida.

Es un ser que aprovecha su potencial y su energía para vivir y crear; toma conciencia del tiempo, del aquí y el ahora en lo finito que es él y en el compromiso que tiene consigo mismo y con los demás. Otra de las características de una persona creativa es la capacidad de hacer combinaciones y crear síntesis originales, la capacidad de asociar y tomar ideas de un lugar y de otro.

Los investigadores en creatividad aseveran que existen personas muy creativas en matemáticas y no creativas en poesía. Esto quiere decir que dominan un área más que la otra y se basan en el conocimiento de su dominio para generar nuevas ideas. Barron, Gardner, Taylor, Sternberg, Torrance y Weisberg, entre otros autores, afirman que las características de las personas creativas son las siguientes:

- Originalidad.
  - Fluidez verbal.
  - Inteligencia elevada.
  - Buena imaginación, creatividad en un dominio.
  - Piensan en forma metafórica.
  - Usan imágenes.
  - Son flexibles y con habilidad de decisión.
  - Elaboran juicios.
  - Son independientes.
  - Están atentas a la novedad. Pensamiento lógico.
- **Construyen nuevas estructuras.**
  - **Encuentran orden en el caos.**
  - **Preguntan el porqué.**
  - **Parten del conocimiento existente para crear nuevas ideas.**
  - **Prefieren la comunicación no verbal.**
  - **Crean visualizaciones internas.**
  - **Cuestionan normas.**
  - **Buscan distintas formas de resolver un problema.**



Una de las características más comunes de las personas creativas incluyen el deseo de confrontar hostilidad y de asumir riesgos intelectuales, así como la perseverancia, la curiosidad y lo inquisitivo, que equivalen a estar abierto a nuevas experiencias.

Las personas son disciplinadas y comprometidas, tienen una motivación intrínseca elevada, están centradas en su tarea, tienen una cierta libertad de espíritu que no acepta los límites impuestos por otros, un alto grado de autoorganización, necesidad de competencia y retos; son reflexivas y se preocupan. Se dice que los individuos creativos ejercen influencia en la gente que los rodea. Las personas creativas, entonces, tienen una capacidad de cognición emocional y características peculiares de desarrollo.

Al investigar la actitud creativa, Maslow observa que la persona creativa en la fase de inspiración pierde su pasado y su futuro y vive sólo el momento. El individuo está ahí completo, inmerso, absorto y fascinado en el presente, con lo que ocurre en el aquí y ahora. Esta habilidad de “perdersse en el presente” es un signo de cualquier proceso de creatividad. Tiene que ver con la habilidad del convertirse en un ser atemporal, autónomo, fuera de espacio, de la sociedad, de la historia. Es como entrar en una experiencia mística.

Maslow señala que hablar de los conceptos de creatividad, salud y autorrealización, podrían ser las mismas cosas. Este investigador afirma que la actitud creativa y la habilidad de tener experiencias cumbres dependen de ser libre de otras personas; libre, especialmente, de ¡ aplicaciones neuróticas y de ataduras históricas de la infancia. Pero también libre de obligaciones, deberes, y temores. Esto significa que al estar libres de otras personas nos convertimos más en nosotros mismos, asumimos nuestro ser real, nuestro auténtico ser, nuestra identidad verdadera.

En su teoría, Maslow considera el desarrollo creativo de manera distinta que otros teóricos que estudian las relaciones objétales y que postulan que el significado de la vida está construido sobre las relaciones interpersonales.

La creatividad es la habilidad de hacer comparaciones y analogías; de yuxtaponer elementos o ideas que por lo común no van juntas; de detectar patrones escondidos, conexiones en las cosas. Las analogías y las comparaciones ayudan a colocar una situación en un nuevo contexto, y ayudan a verla de una manera completamente fresca.

Las personas creativas no sólo están abiertas a nuevas experiencias, sino que también tienen el valor de arriesgarse. La persona creativa, dice que está en un constante proceso de autodescubrimiento, de remodelar su propia identidad y de encontrar significado en el universo en el cual él crea. Para integrar el proceso, encuentra muy valioso aprovechar la meditación, el rezo o las reflexiones.

Este es un proceso que tiene que ver muy poco con otras personas. En realidad, equivale a validar la propia individualidad.

Los pasos fundamentales en el proceso son los momentos de introspección que permiten establecer nuevas conexiones y hacer descubrimientos. La persona creativa necesita esos momentos de introspección en soledad, para el trabajo de autoconocimiento e integración.



## Resumen

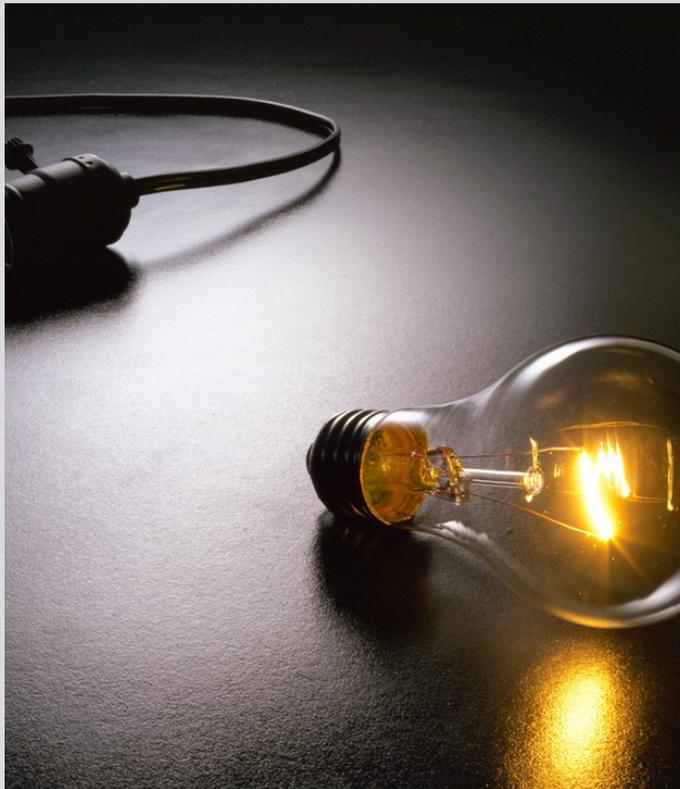
Todo ser humano necesita tener relaciones profundas, significativas, y un medio rico en estímulos; pero también necesita momentos de soledad e introspección. La capacidad de estar solo es un recurso valioso que facilita aprender a pensar, a innovar, a cambiar y mantiene el contacto con el mundo interno, que es el mundo de la imaginación.

Los individuos más felices y creativos probablemente sean aquellos que tienen relaciones interpersonales significativas y enriquecedoras de quietud e introspección, y también intrapersonales. Las personas optimistas son felices porque ven opciones para resolver sus problemas y se ocupan de lo negativo, aunque sea muy doloroso, para intentar comprender por qué sucedió un determinado acontecimiento, qué sentido tiene ese hecho, qué aprendió, y así logra transformarlo para satisfacer las necesidades del aquí y el ahora.



## CAPITULO 11

# CREATIVIDAD APLICADA



El terreno de la publicidad confiere un gran campo de acción para los diseñadores gráficos, de tal modo que hoy día es indispensable que dichos profesionales conozcan la manera en que sus propuestas pueden integrarse a los objetivos de mercado.

El hecho de que un diseñador esté al tanto de la elaboración y tecnología de un anuncio, le permite llevar a cabo un proceso de forma organizada, facilitándole su trabajo y haciéndolo congruente con la personalidad de un producto y con el mensaje que se quiere hacer llegar al consumidor.

En todo caso, el desarrollo de una propuesta creativa implica un esfuerzo mental, que muchas veces adquiere forma en un texto, luego en una imagen y más adelante echa mano de otro tipo de recursos, ad hoc al medio en que un anuncio se materialice.

En este sentido, el oficio del diseñador trasciende de una mera cuestión gráfica para tomar parte en un complejo proceso de intercambio, donde lo más importante es –sin lugar a dudas– el cliente.

## ESTRATEGIA CREATIVA

Adscrito a una dinámica de mercado, el oficio del diseñador gráfico recién encuentra una de sus mayores áreas de aplicación –sin duda alguna– en el terreno de la publicidad, a través de la elaboración de anuncios, por lo general llamados comerciales. La elaboración de anuncios exige un desarrollo creativo tanto en la propuesta de diseño como en la multiplicación del acto comunicativo en sí mismo, echando mano de una serie de habilidades técnicas y cognitivas por parte de su creador.

Al hablar de estrategia nos adentramos propiamente en el universo del cómo, el cual suele ser más complejo que el hecho de contestar a una pregunta, encaminándonos hacia la forma en que las ideas se conjugan para dar respuesta a una necesidad creativa en particular. En efecto, la estrategia comprende el cómo, el modo de llevar a cabo las cosas y por ende avista una serie de procesos que nos permiten responder de manera eficiente o no ante un caso en particular.

A lo largo de este segundo módulo, << Creatividad Aplicada >>, nos enfocaremos a una serie de procedimientos en la elaboración de anuncios, no siempre de carácter visual, así como al análisis de los mismos, de tal modo que pongamos en marcha nuestro sentido práctico y creatividad.

Conviene entonces iniciar con una definición de la estrategia, la cual estimaremos como un conjunto de acciones coordinadas, que se expresa en forma clara y específica, en virtud de las cuales es posible lograr un objetivo. Referida al arte de planificar y dirigir las operaciones de guerra, una estrategia consiste en llevar a la práctica aquello que ya hemos dilucidado en la teoría, en situaciones paso a paso premeditadas. A cada uno de esos pasos, cabe señalar, les llamamos tácticas.

Pero, ¿cómo trabajan los creativos?

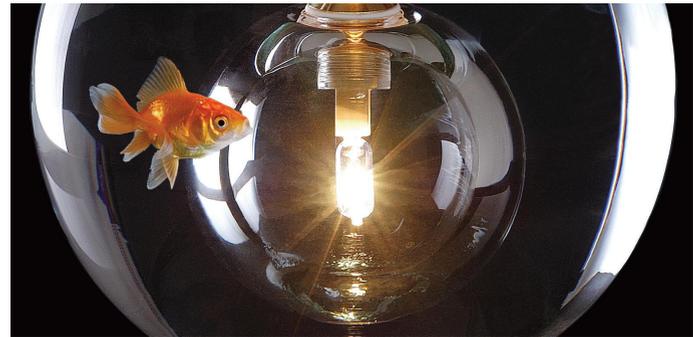
Se dice que para lograr un buen resultado, el creativo debe invertir un 10% de su inspiración (la propuesta de diseño) y un 90% de su esfuerzo.

Lo cual es bastante atinado. Comúnmente, el proceso creativo abarca cinco etapas que son la preparación, la incubación, la iluminación, la verificación y la continuidad.

1. Preparación. Una vez definido el caso, el diseñador debe involucrarse con el producto o servicio al cual va a dedicar su esfuerzo e inspiración. Debe experimentarlo por sí mismo, de tal modo que crea en sus atributos o beneficios, y que comprenda lo que puede llegar a representar para un cliente.

2. Incubación. Luego de que nos hemos involucrado con el producto, es necesario darle un tiempo a la mente, para que el inconsciente se encargue de generar ideas, es decir, evocar imágenes de todo tipo que más adelante nos ayuden a configurar un esbozo del anuncio.

3. Iluminación. Se trata del momento en el que llegan las ideas y nos entusiasman. Empero, las ideas surgen en el lugar y momento menos esperado, razón por la cual es necesario tener un mecanismo propio para preservarlas. Al estar en grupo, se pueden desarrollar técnicas para manifestarlas de manera más o menos espontánea, tal es el caso de la lluvia de ideas, la cual suele funcionar bien siempre que se lleve a cabo en orden, sin intimidaciones y con el propósito de llegar a un consenso general.



4. Verificación. Es una etapa que está encaminada a medir la realidad, sometiendo la propuesta creativa a una muestra de la audiencia o mercado meta. En este caso, el creativo debe ser humilde para enfrentar los riesgos de una crítica y para hacer adecuaciones si es que el mensaje no se logra de primera instancia.

5. Continuidad. Si la propuesta creativa alcanza gran interés luego de ser verificada, vale la pena conservarla por algún tiempo, hasta que ésta pierda vigencia, competitividad o capacidad de persuasión. Lo que en algunos casos ocurre –incluso– después de mucho tiempo. Por ejemplo, existen lemas que han durado años y que simplemente se readaptan paulatinamente a los nuevos grupos de consumidores.

### **TECNOLOGÍA DEL ANUNCIO**

La tecnología del anuncio contempla tres partes fundamentales, aunque no siempre visibles del todo. Estas son el texto, el diseño publicitario y prioritariamente la agudeza conceptual del creativo, quien hace explotar las cargas sígnicas dentro del comercial. Su concepción acerca del mensaje y del producto es determinante, pero pocas veces reconocible, a no ser por una tendencia en el estilo y en las propuestas.

La obviada de los componentes de un anuncio depende en buena medida de la naturaleza del medio para el cual ha sido concebido. Por lo general, es más sencillo identificarlos en una propuesta impresa que en una auditiva y, sin embargo, se encuentran ahí presentes. El hecho de no contemplar físicamente una imagen no nos impide evocarla, menos aún reconocerla en otro medio cuando se trata de una campaña bien estructurada. Es decir, que integra la función de varios medios.

La finalidad de estos tres componentes es persuadir a los prospectos a que realicen una acción. En el caso de un producto nuevo, que se percaten tanto de la existencia de una necesidad como del modo de satisfacerla.



En el caso de un producto ya existente, que recuerden su existencia y lo adquieran con frecuencia. En ambos casos, la tecnología del anuncio motiva al cliente a la compra, haciendo énfasis en cinco factores, que son los siguientes: atención, interés credibilidad, deseo y acción.

**1. Atención.** En principio, un anuncio es un estímulo y como tal debe llamar la atención del cliente. Razón por la cual, es el factor fundamental en la elaboración de un anuncio. Y es indispensable para desencadenar una reacción en la persona que lo percibe. A menudo, este efecto de resonancia se consigue a partir de la redacción de un encabezado vigoroso y de gran tamaño, o bien, del uso de imágenes dinámicas, colores vibrantes o efectos de gran originalidad, en el caso de los medios electrónicos.

Sea cual sea el medio con el que se capte la atención del cliente, este debe producir dramatismo, fuerza, impacto e intensidad. Así mismo, debe relacionarse con el producto, con el tono del mensaje y con las necesidades del target o público meta.

**2. Interés.** Es un factor de suma importancia ya que ofrece mayor información al cliente, al inducirlo al cuerpo del anuncio. Mantiene su interés, clarifica detalles y propicia su participación o expectativa. No obstante, la gente suele poner atención en lo que más le interesa. Sólo una de cada diez personas centra su interés en él. Por ello mismo, es necesario apelar a las necesidades del cliente para que la resonancia se mantenga.

En muchas ocasiones, el uso de situaciones dramáticas, historias, caricaturas, diálogos pegajosos, diagramas y efectos refuerzan la continuidad en este aspecto.

**3. Credibilidad.** Hoy por hoy, los clientes son escépticos y buenos conocedores. Necesitan que las afirmaciones estén respaldadas por hechos. Quieren corroborar lo que se dice en un anuncio, ya sea a partir de avales, figuras públicas o resultados de pruebas que se realizan en forma independiente, más allá de una simple manipulación estadística.



**4. Deseo.** Llegado este punto, el creativo invita a visualizar al cliente los beneficios del producto. En tanto que es un agente activo, el cliente puede distinguir claramente entre una evocación sutil y una forma de maniqueísmo, razón por la cual este factor es –en ocasiones– el más difícil de lograr. De hecho, hay quienes lo omiten, lo cual no es recomendable.

**5. Acción.** Este es el momento de decirle al cliente lo que debe hacer, de invitarlo a llevar a cabo una acción en forma clara, precisa y porque no, interesante, de tal modo que nuestro anuncio se vuelva redondo. La reiteración, los cupones, los números telefónicos o la indicación del lugar de compra, entre otras, son maneras eficientes de lograrlo.

### **CONSIDERACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE UN BUEN TEXTO**

En publicidad, es común llevar a cabo una serie de formulaciones para llegar a un solo resultado, de tal modo que la suma de uno más dos sea igual tres, sin que quepa la menor duda. Es por ello que el creativo suele recurrir a esquemas generales de comprobación, incluso a tips, para evaluar su trabajo, y la mayoría de las veces es puntual.

Una versión revisada de los trabajos de William F. Arens, propone los siguientes lineamientos para la redacción de un buen texto publicitario. Más que definiciones, estas son aseveraciones que difícilmente suscitarán duda o polémica. Con base en lo que hemos visto hasta ahora, bien conviene destacarlas.

1. Abordar el tema del anuncio de inmediato.
2. Resaltar la idea principal en forma clara y sencilla.
3. Abarcar un solo punto y concentrarse en él. No divagar.
4. Posicionar el producto con claridad. La imagen que queremos que se haga el cliente.
5. Mantener el nombre de la marca y reforzarlo.
6. Escribir tomando en cuenta el beneficio principal que adquiere el consumidor.
7. Escribir oraciones breves. Palabras fáciles y que la gente conozca.
8. No desperdiciar palabras. Sin omitir puntos importantes.
9. Escribir desde el punto de vista del lector. Evitar palabras como nosotros o nos.
10. No usar clichés ni muletillas. Nada que retrase la lectura.

11. Estimular la emoción y el entusiasmo. Ser elegante en la medida de lo posible.

12. Usar un lenguaje vivo y dinámico. Usar muchos verbos y adverbios.

13. Usar el tiempo presente y la voz activa. Excepciones, sólo bien fundamentadas.

14. Usar pronombres personales. De preferencia, usted.

15. No abusar de las comas. Cuidar la fluidez del texto.

16. Leer en voz alta el texto terminado. La palabra hablada difiere de lo escrito.

17. Ser crítico y corregir con rigor. Expresar lo que uno se propone y nada más.

Aunque no todos estos lineamientos son visibles en el texto de un anuncio, representan una buena guía para su elaboración. Es importante señalarlos ya que muchas veces la propuesta del diseño parte –precisamente– de una idea por escrito. En tanto se encuentre mejor estructurada, nos brindará una mayor gama de posibilidades a nivel gráfico y audiovisual. Desde el color hasta los efectos. También, facilitará la implantación del mensaje.



## IMPORTANCIA DEL NOMBRE, LA MARCA Y EL ESLOGAN

Hemos hablado de los procesos que intervienen en la elaboración de un anuncio, considerando distintos factores que nos involucran con el producto, que llaman la atención del cliente y hacen resonancia en él.

La elaboración de un anuncio es responsabilidad de un creativo, o mejor dicho, de un grupo multidisciplinario, en el que se encuentran uno o varios diseñadores. Sin embargo, los resultados de un anuncio, que éste sea bueno o malo, no repercute directamente en el equipo de trabajo sino en el producto que estamos afianzando en la mente del consumidor, a partir de nuestra propuesta creativa. De ahí que convenga definir qué es el producto y hacer hincapié en otros aspectos que inciden en el mismo, como lo son su nombre, su marca y su eslogan, los que muchas veces permiten una identificación rápida del mismo, a pesar de las variaciones en el diseño, estableciéndose como buenos referentes.

En términos de mercadotecnia, un producto es aquello que confiere valor a la noción de intercambio entre una o varias personas, noción sin la cual sería imposible y prácticamente inservible configurar toda una serie de reactivos para llamar la atención del cliente, puesto que no existiría nada que motivara su acción, en este caso la adquisición o compra. Un producto, no obstante, no siempre es un bien tangible, de tal modo que la noción de producto puede ser empleada también para referirse a un servicio, idea, proyecto o postura. Existen tres aspectos que permiten distinguir a un producto del respecto, así como asociarlo a una serie de imágenes que avalan su utilidad, su prestigio y el sentido ideal en que éste nos beneficia. Estos son su nombre, su marca y su eslogan.

El nombre, tal como ocurre con cada uno de nosotros, consiste en una categoría gramatical que designa o da a conocer una cosa. Es una aseveración que se puede expresar de manera verbal y gráfica. La marca –propriadamente– es un símbolo que avala al producto, haciendo referencia a quién lo produce, de dónde proviene, cuál es su tradición histórica y



sígnica, diferenciándolo así de otro vendedor o grupo de vendedores.

El eslogan es una declaración habitual que hace una compañía, también llamada lema o tema, destinada tanto a los anuncios como a los vendedores y empleados. Su uso y aplicación es de gran importancia ya que por una parte permite homogeneizar el sentido de los anuncios y dar continuidad a la campaña, de manera institucional o puntual, y por otra reduce el beneficio principal a una formulación breve que permite recordar el posicionamiento de un producto, es decir, la manera en que queremos que nuestro producto sea visto por el cliente.

En los tres casos, la función del creativo y del diseñador es imprescindible, puesto que gráfica, visual y simbólicamente el nombre, la marca y el eslogan deben traspasar los filtros de percepción del consumidor para anclarse en su mente. La labor de diseño les confiere forma, aspecto e identidad, lo que muchas veces suele repercutir de manera rotunda en los hábitos del cliente y poder de decisión, a pesar de toda una gama de estímulos competidores que lleguen a rodear al producto.

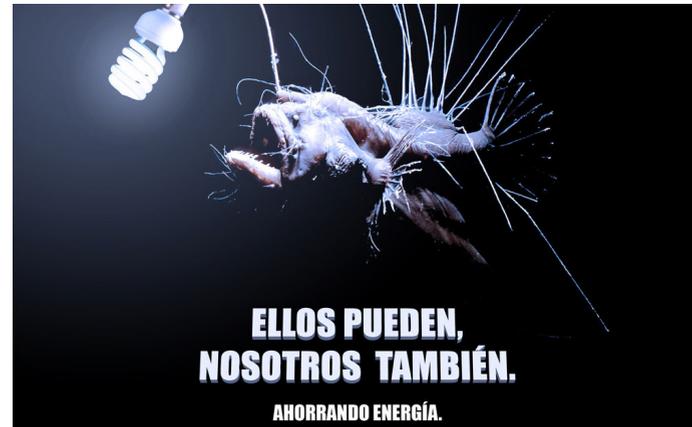
Una buena idea, por ende, no sólo debe verse reflejada en la estructuración de un anuncio sino que debe ser congruente con estos tres aspectos que son los que quedan fijos en el consumidor, casi de manera instantánea.

### IMPLANTACIÓN DEL MENSAJE

A partir de la década de los noventa, las comunicaciones de corte comercial de los anunciantes han tomado una posición protagónica para las funciones de mercadotecnia, en tanto que los medios se han fragmentado y los presupuestos se han reducido cada vez más, en aras de una mayor rentabilidad.

De igual forma, el cliente se ha convertido en un actor cuya sagacidad lo lleva a cuestionar el contenido y el resultado de cada estrategia de comunicación. De ahí la importancia –también– de un mayor acercamiento a no sólo a las necesidades sino a las formas de pensamiento de los distintos consumidores.

Hoy día, una buena implantación del mensaje, en términos de mercadotecnia, da inicio con un buen diseño de los productos, lo cual implica no sólo el desarrollo de una gran estrategia creativa y de diseño sino el respaldo operativo de toda la empresa, en función de que el cliente adquiera lo que verdaderamente se le está prometiendo en un anuncio.



Por ello mismo, ahora más que nunca, es necesario desarrollar un sola voz que integre, distinga y potencialice la labor de una organización. Necesidad que ha derivado en nuevas áreas de crecimiento para los profesionales de la comunicación, la mercadotecnia y el diseño, como lo son la comunicación organizacional, la identidad corporativa y la mercadotecnia en punto de venta, que muchas veces anteceden las necesidades reales del cliente a las necesidades lucrativas de la empresa.

Áreas que con un enfoque organizacional apropiado pueden llegar a ser muy productivas. En tanto y a modo de cierre, avoquémonos a aquello que nos compete en este módulo: la elaboración de anuncios.

### ¿Qué es un buen anuncio?

En primera instancia, un buen anuncio debe atrapar a los clientes y no dejarlos ir, aludiendo a sus necesidades reales, planteando contextos y problemáticas conocidas, cuya solución pueda encausarse a partir de la adquisición del producto en caso. Un buen anuncio debe apelar a sus emociones y convencerlos de que lo que se ofrece es algo que no pueden dejar ir.

A simple vista, la elaboración de un anuncio y la implantación del mensaje resultaría muy sencilla, pero detrás de ella existe no sólo un esfuerzo creativo sino un trabajo de investigación acerca del cliente, cuya característica única con todos las personas de este mundo es la de ser una persona voluble. Caprichosa, cambiante.

Por eso mismo, se dice que hay magia en un buen anuncio, más aún, en un gran anuncio. Los hacedores de anuncios concuerdan que para elaborar un buen anuncio, este debe contener de preferencia las siguientes nueve características. Un buen anuncio debe ser dinámico, sensible y de buen gusto (falto de arrogancia); debe vibrar y ser emocionante (no aburrido); debe tener relevancia, impactar, resaltar (sin llegar a ser odioso) y debe ser algo atesorable para el cliente. Características que no siempre son fáciles de conseguir en una propuesta creativa. Más ello no es una tarea imposible.

### Resumen

El oficio del diseñador gráfico encuentra una de sus mayores áreas de aplicación en la publicidad, a través de la elaboración de anuncios. La elaboración de anuncios exige una estrategia creativa tanto en la propuesta de diseño como en la multiplicación del acto comunicativo.



Una estrategia es un conjunto de acciones coordinadas, en virtud de las cuales es posible lograr un objetivo. Consiste en llevar a la práctica aquello que ya hemos dilucidado en la teoría, en situaciones paso a paso premeditadas.

Se dice que para lograr un buen resultado, el creativo debe invertir un 10% de su inspiración y un 90% de su esfuerzo. En este sentido, la elaboración de un anuncio contempla tres partes fundamentales, que son el texto, el diseño publicitario y la agudeza conceptual del creativo, quien hace explotar las cargas signícas dentro del comercial.

Por lo general, es más sencillo identificarlas en una propuesta impresa que en una auditiva. Pero el hecho de no contemplar físicamente una imagen no nos impide evocarla o reconocerla, sobre todo cuando se trata de una campaña bien estructurada y que integra varios medios.

En publicidad, es común llevar a cabo una serie de formulaciones para llegar a un solo resultado. William F. Arens, propone una serie de lineamientos para la redacción de un buen texto publicitario, entre ellas, resaltar la idea principal en forma clara y sencilla; escribir tomando en cuenta el beneficio principal que se adquiere; escribir oraciones breves, usando palabras fáciles y que la gente conozca; estimular la emoción y el entusiasmo; ser crítico, expresando lo que uno se propone y nada más. Aunque no todos estos lineamientos son visibles en el texto de un anuncio, representan una buena guía para su elaboración. Son importantes ya que muchas veces la propuesta de diseño parte de una idea por escrito.

En tanto se encuentre mejor estructurada, facilitará la implantación del mensaje. Existen tres aspectos que permiten distinguir a un producto del resto, a pesar de las variaciones en el diseño, estos son su nombre, su marca y su eslogan.

Un producto es aquello que confiere valor a la noción de intercambio entre una o varias personas. Un producto no siempre es un bien tangible, de tal modo que la noción de producto puede ser empleada también para referirse a un servicio, una idea, un proyecto o una postura.

El nombre es una categoría gramatical que designa una cosa y que se puede expresar de manera verbal y gráfica. La marca es un símbolo que avala al producto, haciendo referencia a quién lo produce, diferenciándolo de otro vendedor. El eslogan es una declaración habitual que permite homogeneizar el sentido de los anuncios y dar continuidad a una campaña, así como recordar la manera en que queremos que el producto sea visto por el cliente.

Gráfica, visual y simbólicamente el nombre, la marca y el eslogan deben traspasar los filtros de percepción del consumidor para anclarse en su mente. La labor de diseño les confiere forma, aspecto e identidad, aspecto que muchas veces suele repercutir en los hábitos del cliente y su poder de decisión, a pesar de la gama de estímulos competidores que rodeen al producto.



Una buena implantación del mensaje implica no sólo el desarrollo de una gran estrategia creativa y de diseño, sino el respaldo operativo de toda la empresa, en función de que el cliente adquiera lo que verdaderamente se le está prometiendo en un anuncio.

Un buen anuncio debe atrapar a los clientes y aludir a sus necesidades reales, planteando problemáticas conocidas, cuya solución pueda encausarse a partir de la adquisición del producto en caso.

En este sentido, los hacedores de anuncios concuerdan que un buen anuncio debe ser dinámico, sensible, de buen gusto, vibrante, emocionante, relevante, impactar, resaltar y ser algo atesorable para el cliente.



## CAPITULO 12

# PSICOLOGÍA APLICACIÓN



Las personas pertenecen a distintos grupos, los cuales comparten un modo particular de ver la vida y satisfacer sus necesidades. En este sentido, el mercado se encuentra fragmentado por completo y una buena línea de investigación puede establecer los parámetros de hacia cuál o cuáles grupos es conveniente dirigirnos. De cómo entablar cierta empatía con su percepción e implementar mensajes cada vez más eficientes.

La óptica del mercado nos lleva hasta la misma dimensión de la comunicación humana, un proceso por demás complejo, en tanto que sus actores comparten una doble entidad de emisor y receptor, así como una serie de intenciones, estructuras y canales que suelen rebasar los entredichos de la suposición. Actualmente, suponer no garantiza nada más que derrochar una serie de ideas y esfuerzos creativos en hipótesis que de no ser comprobadas, difícilmente harán eco en nuestros targets.

La labor del comunicador gráfico se enfrenta de nueva cuenta a una esfera que no le es ajena, al contrario, le es provechosa en la medida que conozca a su cliente, la mezcla comercial más adecuada en función del producto, las necesidades y las posibles reacciones que éste pueda manifestar frente a la propuesta creativa.

## LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

El mercado no es total ni homogéneo: debemos reconocer que no podemos avocarnos a todos los grupos ni a todas sus realidades, motivo por el cual es necesario dar un fuerte impulso a la línea de investigación, con base en lo que nuestros clientes puedan necesitar, desear y aspirar en cada faceta de sus vidas. Desde este punto de vista, el mercado nos excede y nos colma de infinitas posibilidades. Conocer el mercado es – por ende– ganarlo y volver a apostararlo cada día.

La línea de investigación tampoco es absoluta: hace inferencias a partir de muestras representativas, cuya consistencia repercute en la calidad de los resultados, restringiendo desde su propio origen la previsión de las acciones del cliente, mismas que conforman su perfil psicosocial... y que –en teoría– es parvo.

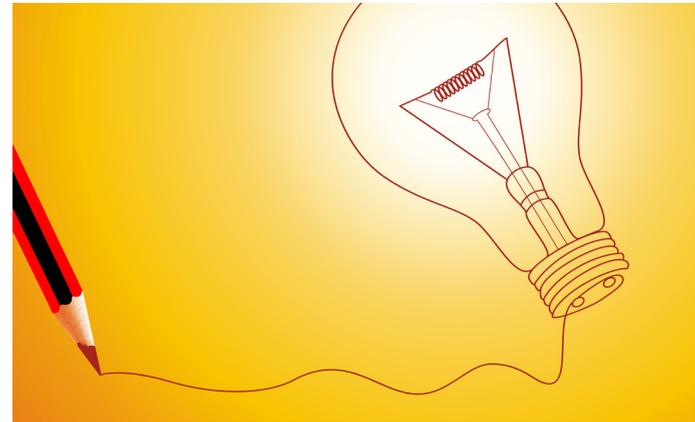
La investigación permite adecuar los recursos que tenemos disponibles con las oportunidades que advierte el mercado. En la actualidad, la línea de investigación detecta gran cantidad de nuevos targets, mercados recién constituidos o descubiertos y con un alto potencial de intercambio, a los cuales conviene dirigir buena parte de nuestros esfuerzos de mercadotecnia. En la fragmentación, cabe señalar, radican grandes oportunidades de negocio.

El mundo cambia vertiginosamente y demanda nuestra adecuación constante, motivo por el cual la línea de investigación se vale de avanzados sistemas de medición, la gran mayoría de carácter muestral, para obtener información puntual, oportuna y eficiente acerca de los grupos. En términos generales, nuestro conocimiento, nuestras actitudes y nuestras acciones están basadas en muestras, en fragmentos de la realidad donde nuestros intereses hacen eco, donde un evento es probable y por consecuencia es cierto. Estadísticamente referidos a una población, los grupos son clasificados e inferidos a partir de muestras que los representan, sobre la base de criterios de orden numérico, que son los

que mejor revelan sus perfiles y sus tendencias.

Frente a las desventajas de una revisión censal, que implica gran cantidad de recursos, complejidad en los procesos y restricciones en la magnitud de los márgenes de error, una muestra nos permite conocer las características de una población en forma ágil y continua, confiando mayor posibilidad tanto en el manejo de la información como en su validación a lo largo del tiempo, pues no todos los miembros de un grupo suelen comportarse de la misma manera en la mayoría de las ocasiones. En este sentido, la encuesta es la herramienta de carácter muestral de mayor empleo en nuestros días, por detentar en forma cuantitativa –totales, proporciones, medias, porcentajes y razones– el perfil de los grupos a los cuales nos dirigimos.

El perfil de un grupo, comúnmente delimitado a una zona geográfica, a un período de tiempo y –sobre todo– a un contexto, nos da a conocer sus características más puntuales, casi siempre en forma tripartita, haciendo referencia al género (hombre / mujer), a la edad (por rangos) y al nivel socioeconómico, que son las variables que simplifican el escenario de una población.



## EL PLAN DE MERCADOTECNIA

Le llamamos plan de mercadotecnia al conjunto de estrategias planificadas en función de lo que comprendemos como las seis “p’s” : producto, precio, plaza o distribución, comunicación –erróneamente traducida como promoción–, poder y relaciones públicas; mismo que va dirigido a un target específico con la intención de generar cierto posicionamiento (en la mente de nuestro cliente) y favorecer una relación de intercambio. El plan de mercadotecnia o mezcla comercial debe orientarse a una visión de futuro, antecedéndose lo más posible a cualquier cambio que pudiera afectar la relación que perseguimos, reconociendo que hoy día el talento de las personas es lo que mueve todo tipo de recursos.

Por principio de cuentas, el producto, que es aquello que confiere valor a la labor de intercambio, debe contemplar un beneficio para el cliente en cinco distintos niveles: central, genérico, esperado, aumentado y potencial. El beneficio central de un producto es aquella cualidad intransferible que lo distingue de cualquier otro y que, al ser modificada, transforma la naturaleza del producto.

El beneficio genérico define lo que es el producto en sí mismo, cuál es su utilidad y cuál es la categoría en la que se desenvuelve. El beneficio esperado hace referencia a aquello que el cliente espera del producto y el aumentado a aquello que podemos ofrecer de más, que puede incrementar la valía de lo que se adquiere. El beneficio potencial, por término de cuentas, se refiere a las características del producto que pueden favorecer su evolución y reposicionamiento.

El precio es el elemento que genera las utilidades y que determina la conveniencia de aquello que adquirimos, en función de las distintas nociones de valor: el derecho, la propiedad, el dinero, los riesgos, las relaciones y la información, por citar las más comunes. La plaza, mejor concebida como el sistema de distribución, es la red de organizaciones que se involucra literalmente en las labores de intercambio, valiéndose

de canales y flujos correspondientes a cada mercado, ya sean tangibles o intangibles. La comunicación es el conjunto de esfuerzos necesarios para hacer llegar un mensaje a su destinatario, en dado caso nuestros clientes, que incluye aquellos relativos a la promoción, la publicidad y la propaganda. Por otra parte, no siempre considerados en la mezcla comercial, el poder y las relaciones públicas también constituyen elementos determinantes en el alcance de cualquier segmento.

El poder es la capacidad que tiene un miembro de la industria de interferir en las actividades de otro, para resolver una necesidad que de otra forma no sería posible. El poder puede manifestarse a través de distintos mecanismos, tales como la coerción (amenaza), la recompensa (condicionamiento), la legitimidad (garantías), la experiencia (saber hacer las cosas) o el prestigio (reconocimiento por parte de los otros miembros).

A raíz de la falta de credibilidad en los medios publicitarios y del incremento de sus costos, las relaciones públicas van cobrando mayor auge día tras día, haciendo del contacto con los grupos el arma infalible que ahora



facilita la labor de intercambio con el resto de la colectividad, la industria, las instituciones y los organismos gubernamentales a lo largo y ancho del planeta, lo que confiere a los productos y las empresas enormes ventajas en términos sociales.

En el presente, el éxito de una mezcla comercial depende de los estímulos que hagamos al espíritu emprendedor, cargado de las habilidades, los conocimientos y el sentido creativo que los equipos de mercadotecnia pueden inspirar a sus propias empresas, las que hoy día procuran una integración de carácter multidisciplinario. Estrategas en mercadotecnia, comunicación, psicología, administración, finanzas, economía y en muchas áreas más, pero sobre todo personas conscientes de los cambios que ahora nos determinan y a la vez nos impulsan.

### PERCEPCIÓN DEL MENSAJE

En tanto que el cliente vive la realidad del mundo exterior, el cliente pertenece a grupos de personas que comparten una visión propia. Su realidad, por lo tanto, es su propia percepción, entendida como algo universal. La gente cree lo que quiere creer. Toda verdad es relativa y cada grupo suele percibir distinto la realidad.

En la mente del cliente, verdad y percepción se fusionan, sin que éste pueda diferenciarlas. Ante esta situación, los esfuerzos de mercadotecnia se orientan a una honda comprensión de las percepciones, pese a la disyuntiva de que no existe un sólo mundo objetivo.

Aunque no es posible cambiar la mente de una persona, sí es posible dotarla de nuevas ideas, las que paulatinamente deben crear otras percepciones acerca de nuestro producto, hasta hacerlo algo atractivo y provechoso. Esto es penetrar la mente del cliente. La buena percepción que una persona pueda tener acerca de nuestro producto debe imperar no sólo sobre el punto de venta sino sobre la misma decisión de intercambio.

Una propuesta creativa debe promover ideas claras, simples y orientadas



a las cualidades de nuestro producto. Estas ideas, generadoras de conceptos, no sólo deben diferenciar un producto o una empresa de la competencia sino que deben facultar una imagen favoritista a partir de sus atributos principales. A manera de halo, la gente suele asociar unas características con otras, por ejemplo el precio con la calidad, la investigación con el desarrollo tecnológico y la ecología con la calidad de vida, todas ellas dispuestas a favor de su propio beneficio.

Con el tiempo, la percepción del cliente deriva en otras percepciones. Nada es para siempre: los grupos acostumbran una evolución constante de sus ideas. Ante esta perspectiva, es necesario reconocer que no es posible satisfacerlo todo, ni satisfacer toda la demanda y mucho menos obedecer todos los giros y vuelcos que da el mercado; razón por la cual debemos contemplar objetivamente la gama de nuestro producto, la identidad de nuestro mercado y los cambios que en verdad repercuten en nuestro desempeño.

La buena percepción no se consigue a partir de caprichos sino de tendencias. Un capricho es como una ola: algo evidente, que sube y baja de prisa. Una tendencia, en cambio, es como la marea: casi invisible, pero con mucha fuerza a largo plazo. Un capricho puede ser rentable pero no duradero. Aunque no es posible predecir el futuro sí es posible mantener una visión a largo plazo, echando mano de las tendencias, que acompañen nuestros esfuerzos diarios, sin exagerarlas ni tomarlas a la ligera. Muchas veces, ante un negocio de crecimiento rápido, lo mejor es desalentarlo hasta hacerlo constante, de tal modo que dure más. La estrategia –en este caso– consiste en hacer del capricho una tendencia, sin sobrevender o forzar las ideas, sino haciéndolas deseables.

Penetrar la mente del cliente exige recursos. Más aún ganar la batalla de las percepciones. Toda idea, aunque muchos no estén dispuestos a aceptarlo, debe ser objetivamente rentable. Se necesita dinero para dar vida y personalizar un producto, para darlo a conocer y sobre todo para convertirlo en una opción viable de intercambio para nuestro target.



## PSICOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN

Con mucha frecuencia, solemos orientarnos por la percepción que tenemos de las cosas y no por un verdadero proceso de comunicación, sobre todo en situaciones que nos provocan tensión o que exigen fuerte involucramiento de nuestra parte. En dado caso, los resultados que obtenemos no son tan favorables como aquellos que podríamos obtener al entablar una buena comunicación. Se dice –entonces– que nos dejamos llevar por suposiciones. En tanto que percibir es dar interpretación a las experiencias que obtenemos a través de los sentidos, pese a las limitaciones fisiológicas de nuestro propio organismo, comunicar es hacer partícipe a otros de aquello que interpretamos, estableciendo un vínculo de correspondencia entre ambas partes.

En términos simples, comunicar es hacer algo común. Lo común es aquello que se hace extensivo a otros, lo que es compartido por la mayoría y lo que, en términos generales, es frecuente y sabido. Desde esta óptica, la comunicación es el intercambio de experiencias, sentimientos, ideas, opiniones y conceptos que ocurre entre personas o grupos con el propósito de repercutir determinadamente en otros, siempre y cuando se tenga –también– la disposición de recibir. Más aún, la gente se comunica para informar, persuadir o fortalecer sus relaciones, consolidando así nuevas formas de hacer las cosas, mismas que consideramos como compartidas.

La comunicación rebasa los límites de nuestra propia percepción: acostumbra ir más allá de una enmarañada esfera de evocaciones que, a fin de cuentas, sometería nuestras relaciones al designio de seres fuera de este mundo, tal como ocurría en la antigüedad. En tanto que la percepción se avoca a un proceso de interpretación de estímulos, la comunicación se avoca a todo un proceso de pensamiento, en el que las imágenes –tanto físicas como conceptuales– cobran gran importancia, sobre todo en la definición de un mensaje. La información que manejamos en cada nivel, por lo tanto, es completamente distinta. En dado caso, una incluye a la otra.

Llegados a este punto, resulta pertinente definir la palabra información como el conjunto de datos que da forma (unión en un todo) y sentido (razón de ser) a un mensaje, siendo éste el valor sustancial de cualquier medio de transmisión.

Todo proceso de comunicación se justifica a partir de un propósito, mismo que contempla un quién y un cómo. El quién, considerado como una doble entidad, advierte tanto la parte que emite el mensaje (emisor) como aquella que lo recibe (receptor), esta última sobre la distinción de tratarse de un receptor intencional o no intencional. Un receptor intencional es aquel con el que –efectivamente– nos queremos comunicar. Un receptor no intencional es aquel que recibe nuestro mensaje como repercusión de nuestro contacto con el receptor intencional, a manera de eco. Volviendo al punto, cualquier acto de comunicación tiene por objeto producir una determinada respuesta por parte de una determinada persona, de tal forma que el propósito y el auditorio no pueden plantearse por separado.

En este proceso, además, es importante considerar no sólo la forma en que el emisor trata de alcanzar al receptor, sino el modo en que el receptor trata de comprenderse a sí mismo en términos de una mejor labor de intercambio. La relación que ocurre entre ambos es diádica y debe procurar tanto un mayor conocimiento como un mejor aprendizaje de las dos partes.

Por otro lado, el cómo de cualquier acto de comunicación se refiere a la intención con que queremos llegar a nuestro receptor, a la forma con que estructuramos el mensaje y al medio que seleccionamos para cumplir este objetivo. A cada grupo, cabe señalar, corresponden estructuras y medios afines con los que el alcance y la efectividad incrementan, lo que prescribe su pleno entendimiento.

En términos generales, existen diversos modelos que tratan de explicar la forma en que se lleva a cabo la relación entre el emisor y el receptor, ya sea desde la óptica de la psicología como de la comunicación, que



definen tres niveles: el nivel del estímulo o de la suposición, el nivel de la estructura o de la resolución y el nivel de la imagen o de la reinterpretación.

Empero, si la comprensión de uno mismo representa el conflicto más profundo del ser humano, entonces la comprensión del otro representa un conflicto aún más extenuante.

### **Resumen**

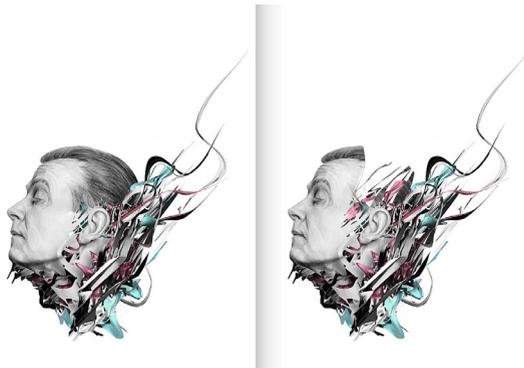
El mercado no es total ni homogéneo. No podemos avocarnos a todos los grupos ni a todas sus realidades, motivo por el cual es necesario dar un fuerte impulso a la línea de investigación, con base en lo que nuestros clientes puedan necesitar, desear y aspirar en cada faceta de sus vidas.

En la actualidad, la línea de investigación detenta gran cantidad de nuevos targets, mercados recién constituidos o descubiertos y con un alto potencial de intercambio, a los cuales conviene dirigir nuestros esfuerzos.

Los grupos son clasificados e inferidos a partir de muestras que los representan, sobre la base de criterios de orden numérico, que son los que mejor revelan sus perfiles y tendencias.

El perfil de un grupo, comúnmente delimitado a una zona geográfica, a un período de tiempo y a un contexto, nos da a conocer sus características más puntuales, haciendo referencia al género, a la edad y al nivel socioeconómico, que son las variables que simplifican el escenario de una población.

El plan de mercadotecnia es el conjunto de estrategias planificadas en función de lo que comprendemos como las seis p's: producto, precio, plaza o distribución, comunicación (erróneamente traducida como promoción), poder y relaciones públicas; mismo que va dirigido a un target específico con la intención de generar cierto posicionamiento (en la mente de nuestro cliente) y favorecer una relación de intercambio. El producto es aquello que confiere valor a la labor de intercambio y contempla un beneficio para el cliente.



El precio es el elemento que genera las utilidades y determina la conveniencia de aquello que adquirimos.

La plaza es la red de organizaciones que se involucra en las labores de intercambio, valiéndose de canales y flujos correspondientes a cada mercado, ya sean tangibles o intangibles. La comunicación es el conjunto de esfuerzos necesarios para hacer llegar un mensaje a su destinatario. El poder es la capacidad que tiene un miembro de la industria de interferir en las actividades de otro, para resolver una necesidad que de otra forma no sería posible.

Las relaciones públicas cobran auge día tras día, haciendo del contacto con los grupos el arma infalible que facilita la labor de intercambio con el resto de la colectividad, la industria, las instituciones y los organismos gubernamentales.

El cliente pertenece a grupos de personas que comparten una visión propia. Su realidad es su propia percepción, entendida como algo universal. Toda verdad es relativa y cada grupo suele percibir distinto la realidad. Ante esta situación, los esfuerzos de mercadotecnia se orientan a una honda comprensión de las percepciones, pese a la disyuntiva de que no existe un sólo mundo objetivo.



Aunque no es posible cambiar la mente de una persona, sí es posible dotarla de nuevas ideas. Por ello mismo, una propuesta creativa debe promover ideas claras, simples y orientadas a las cualidades de nuestro producto.

Con frecuencia, solemos orientarnos por la percepción que tenemos de las cosas y no por un verdadero proceso de comunicación. Nos dejamos llevar por suposiciones. En tanto que percibir es dar interpretación a las experiencias que obtenemos a través de los sentidos, comunicar es hacer partícipe a otros de aquello que interpretamos, estableciendo un vínculo de correspondencia entre ambas partes.

Comunicar es hacer algo común. Desde esta óptica, la comunicación es el intercambio de experiencias, sentimientos, ideas, opiniones y conceptos que ocurre entre personas o grupos con el propósito de repercutir determinadamente en otros, siempre y cuando se tenga –también– la disposición de recibir.

La comunicación rebasa los límites de nuestra propia percepción. En tanto que la percepción se avoca a un proceso de interpretación de estímulos, la comunicación se avoca a todo un proceso de pensamiento, en el que las imágenes cobran gran importancia, sobre todo en la definición de un

mensaje. Todo proceso de comunicación se justifica a partir de un propósito, mismo que contempla un quién y un cómo.

El quién, considerado como una doble entidad, advierte tanto la parte que emite el mensaje (emisor) como aquella que lo recibe (receptor). El cómo de cualquier acto de comunicación se refiere a la intención con que queremos llegar a nuestro receptor, a la forma con que estructuramos el mensaje y al medio que seleccionamos para cumplir este objetivo.

A cada grupo corresponden estructuras y medios afines, con los que el alcance y la efectividad incrementan, lo que prescribe su pleno entendimiento.

## CAPITULO 13

## TALLER DE CREACIÓN



A lo largo de este 13° capítulo, apreciaremos la diferencia que existe entre una idea aislada y su integración a un proceso creativo, misma que radica en su grado de utilidad. Para ello, nos enfrentaremos a contextos que nos son poco habituales y a pruebas diseñadas por psicólogos, con el objetivo de potenciar las capacidades nucleares.

En este sentido, este capítulo es mucho más práctico que teórico y se encamina a incorporar los elementos de los tres anteriores, con la finalidad de resolver casos prácticos, varios de ellos relacionados con el ámbito del diseño gráfico.

## IDEACIÓN Y CREACIÓN

Como vimos a lo largo del primer módulo, la generación de ideas se encuentra asociada con el desarrollo de la creatividad. En tanto que podemos llegar a tener un número ilimitado de ideas no siempre las llevamos a cabo. O no siempre los recursos, las propuestas y las circunstancias son las más apropiadas para emprenderlas.

Una idea por sí sola no es más que simple intención. En cambio, la creatividad, en el sentido operativo desde el cual la hemos abordado, corresponde a un proceso. Un proceso que da inicio con la generación y preservación de ideas, continúa con su análisis y la decisión de ejecutarla, encaminada a un fin que sea práctico, es decir, que sea aplicable.

Hoy día, la aplicabilidad de una idea resulta del grado en que esta pueda ser útil, no sólo para nosotros sino para otras personas. Una vez más, una buena idea proviene de un 10% de inspiración y un 90% de esfuerzo. En un punto completamente extremista, incluso, el arte por el simple hecho de serlo, no siempre garantiza la preservación del mismo.

## PLANES, DESARROLLO Y CREACIÓN DE ESTRATEGIA

Retomando la teoría de la generatividad, existen cuatro competencias nucleares que encaminan a una persona al desarrollo de su potencial creativo. Estas son la captura, el reto, la ampliación y el entorno.

Actualmente, los psicólogos hacen una serie de recomendaciones para potenciar el proceso creativo. Sin embargo, la decisión y la aplicabilidad de una buena idea será algo que dependerá de nuestro fallo y del objetivo que pretendemos alcanzar. En todo caso, una buena idea siempre será mucho más grande de lo que pensamos si se encuentra encaminada a resolver algo, como parte de una estrategia. Ya sea en función de nuestra propia vida o de la de los demás.

Vamos a revisar algunas de las recomendaciones que Robert Epstein

hace en su libro *La Creatividad*, para facultar las competencias nucleares antes citadas.

Para la captura o preservación de nuevas ideas es conveniente llevar cuadernos de notas y grabadoras, así como encontrar el lugar y momentos oportunos para atesorarlas. Ya sea en la cama, en el baño o en el transporte público. Es importante aprender a soñar despierto y dormido, y a estar en un estado de alerta constante

En cuanto al reto, es importante aprender a gestionar nuestros fracasos y aprender de ellos, ser analíticos, reflexivos y entusiastas. De igual forma enfrentarnos a nuevas situaciones y plantear otras formas de resolverlas. No ser deterministas al cien por ciento.

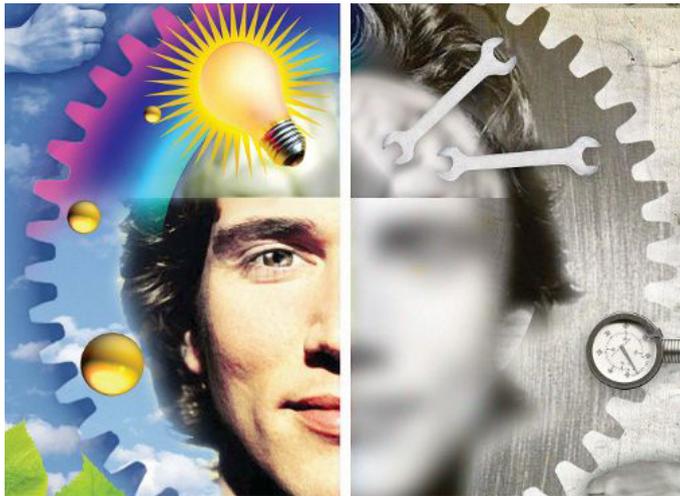
La ampliación de conocimientos y experiencias nos lleva al involucramiento en campos poco conocidos, comprendiendo que no siempre estamos obligados a obtener los mejores resultados de nuestro grupo de trabajo. Lo importante es la exposición a nuevas situaciones, como lo podrían ser leer, escuchar y visitar acerca de cosas que consideremos extrañas. Conocer lugares y personas ajenas a nuestra ideología y cultura.



El entorno se verá potencializado cada vez que incorporemos nuevos elementos a éste. Los cambios programados son interesantes desde una perspectiva operativa, así como el reacomodo de las cosas y la remodelación de los espacios.

En lo sucesivo, el resto del módulo comprenderá una serie de actividades de carácter psicológico, cuya finalidad es potenciar estas cuatro competencias. La intención no es ser el primero en resolver las cosas sino el enfrentamiento con las mismas. Estos juegos, cabe señalar, han sido propuestos, revisados y consensuados por el psicólogo estadounidense Robert Epstein, al cual he citado varias ocasiones.

Por otra parte, también realizaremos algunos ejercicios encaminados a la aplicabilidad de las ideas, no siempre apegados al contexto de la mercadotecnia, la publicidad o el diseño, como en los módulos anteriores, aunque sí a la función comunicativa, de tal modo que apremien el proceso de pensamiento.



## **Resumen**

La generación de ideas se encuentra asociada con el desarrollo de la creatividad. Pero una idea por sí sola no es más que simple intención. La creatividad, en cambio, consiste en generar y preservar ideas, analizarlas y decidir si ejecutarlas o no. Su aplicabilidad resulta del grado en que estas puedan ser útiles no sólo para nosotros sino para otras personas.

Con base en la teoría de la generatividad, una buena idea siempre será mucho más grande de lo que pensamos si está encaminada a resolver algo, como parte de una estrategia.

El psicólogo norteamericano Robert Epstein hace una serie de recomendaciones para facultar las competencias nucleares de una persona. Tales como llevar cuadernos de notas y grabadoras para capturar las ideas justo en el momento en que estas aparecen. Así mismo, aprender de nuestros fracasos y enfrentarnos a nuevas situaciones para favorecer los retos y ampliar nuestros conocimientos. O bien, incorporar nuevos elementos al entorno.

La aplicabilidad de las ideas no siempre se encuentra apegada al contexto de la mercadotecnia, la publicidad o el diseño, aunque sí a la función comunicativa, de tal modo que apremia nuestro proceso de pensamiento.



## CAPITULO 14

# ENTRENAMIENTO DE LA CREATIVIDAD 1



¿Qué es lo que hace que una persona exhiba una conducta creativa en una situación determinada? ¿Cuáles son los procedimientos más efectivos para incrementar tal comportamiento?

Numerosos investigadores han tratado de dar respuesta a estas interrogantes. Parecen estar de acuerdo en que la creatividad es una cualidad humana presente en mayor o menor grado en todos los individuos. La misma no se manifiesta si existen limitaciones personales y ambientales, pero puede estimularse y desarrollarse a través del entrenamiento.

Durante décadas se han hecho numerosos intentos para el desarrollo de la creatividad; si bien las primeras contribuciones se originaron en el mundo empresarial, los psicólogos y educadores han dedicado numerosos esfuerzos con tal propósito.

Alrededor de la década de los 60 surgió una disciplina denominada sinéctica. Alexander la define como una integración de procedimientos y actitudes, esto es, un conjunto de métodos para generar ideas creativas, una estrategia para la solución de problemas y una actitud mental que privilegia la flexibilidad.

Su funcionamiento se basa en varias hipótesis:



- a) la creatividad está latente en casi todas las personas,
- b) cuando se trata de creatividad e inventiva los elementos emocionales y los no racionales son tan importantes como los intelectuales y los racionales,
- c) los elementos emocionales y los no racionales pueden enriquecerse por medio del entrenamiento y la práctica, especialmente la práctica metafórica. Para Gordon el proceso de sinéctica incluye:

1) volver conocido lo extraño: En toda situación en que se plantea un problema y se intenta una solución, la responsabilidad de los individuos involucrados es comprender el problema. Esta es una fase analítica en la que deben explorarse todas las ramificaciones y fundamentos del problema.

2) volver extraño lo conocido: consiste en distorsionar, invertir o trasponer las maneras cotidianas de ver y responder, que hacen del mundo un lugar seguro y familiar. Se trata de un intento deliberado de lograr una nueva visión del mundo, la gente, las ideas, los sentimientos y las cosas que conocemos. Para volver extraño lo conocido se requiere utilizar cuatro mecanismos de carácter metafórico:

- la analogía personal: consiste en identificarse personalmente con los elementos de un problema. Por ejemplo, el químico Kekulé se identificó a sí mismo con una serpiente que tragaba su propia cola, y así desarrolló una visión de la molécula de benceno en términos de un anillo en lugar de una cadena de átomos de carbono.

- la analogía directa: describe la comparación de hechos paralelos, de conocimientos o de tecnología. Por ejemplo, Alexander Graham Bell comparó los huesos del oído con la delicada membrana que los acciona y se le ocurrió que si una membrana tan delicada podía mover huesos relativamente tan voluminosos, un trozo de membrana más grueso podía mover una pieza de acero, y así concibió el teléfono.



- la analogía simbólica: usa imágenes objetivas o impersonales para describir el problema. El individuo usa esta analogía en términos de respuestas poéticas, así despierta una imagen que aunque pueda ser técnicamente inexacta es estéticamente satisfactoria.

- la analogía fantástica: se concibe el arte como gratificación de deseos; cuando el artista logra lo que desea y su trabajo es aceptado obtiene por medio de la fantasía lo que no podría haber alcanzado de otra manera.

Otros autores plantean que para ser creativos se requiere superar ciertos bloqueos. Por ejemplo, Simberg asevera que hay tres tipos de bloqueos:

**a) el bloqueo perceptual:** no ver cuál es el problema o qué es lo que anda mal o no funciona.

**b) el bloqueo cultural:** se refiere a todas las fuerzas sociales que han modelado nuestras vidas, las cuales trazan reglas de conducta y de pensamiento que generan un individuo conformista, no creativo.

**c) el bloqueo emocional:** es interno y es causado por las inseguridades y tensiones de la vida cotidianas que experimentamos como individuos.

Para Vervalin los principales bloqueos son: la intolerancia a la ambigüedad, la inseguridad y el conformismo. Lo esencial para superar los bloqueos de la creatividad es tener una actitud positiva basada en el autoanálisis (reconocimiento y aceptación) y en el deseo de mejorar.

Osborn concibe el desarrollo de la creatividad como un proceso, integrado por varias fases, lo suficientemente simple como para ser eficaz pero no automático ya que no hay ningún sustituto del esfuerzo. Como dijo Thomas Alva Edison: “La creatividad es un 90% de transpiración y un 10% de inspiración”.

**Orientación.** En esta fase se trata de definir el área del problema, tratando de no desalentarse ante los problemas que aparentemente no tienen una solución posible.

**Preparación.** Se reúnen, definen y organizan los conocimientos que se refieren al problema. Se deben agotar todas las fuentes de información disponibles lo cual requiere de una autodisciplina considerable. La exploración y preparación debe continuar hasta que no quede ningún material o dato sin examinar, luego se clasifican los datos para su posterior evaluación.

**Análisis e ideación.** Se condensa toda la información recogida y se organiza; en el cúmulo de información están las interrelaciones que abrirán la vía correcta hacia una solución creativa del problema. La ideación supone la movilización mental, torbellino de ideas o “brainstorming”, técnica que incluye cuatro reglas: a) está prohibida la crítica de las ideas; b) todas las ideas deben ser consideradas por más irrelevantes o ridículas que parezcan; c) es obligatorio aportar gran cantidad de ideas; d) se discute y evalúa cada una de las ideas presentadas a consideración.

**Incubación.** Se hace necesario un intervalo durante el cual debe evitarse pensar conscientemente en el problema o situación; es un período de descanso para que la mente sintetice los problemas y las soluciones.

**Evaluación.** Se organizan y verifican las soluciones por medio de sucesivas pruebas y evaluaciones, hasta llegar al producto creativo final.

En síntesis, el fomento de la creatividad supone el empleo de estrategias adecuadas así como la adopción de actitudes favorables, incluyendo la superación de los bloqueos personales. En el próximo artículo discutiremos lo relativo al desarrollo de la creatividad en el aula de clases.





CAPITULO 15

# ENTRENAMIENTO DE LA CREATIVIDAD 2



## *La hipótesis del umbral*

Ha habido un debate en la literatura psicológica acerca de si la inteligencia y la creatividad son parte del mismo proceso (la hipótesis conjunta) o representan distintos procesos mentales (la hipótesis disjuntos).

La evidencia de los intentos de observar las correlaciones entre la inteligencia y la creatividad a partir de la década de 1950, por autores como Barrón, Guilford o Wallach y Kogan, regularmente sugiere que las correlaciones entre estos conceptos fueron lo suficientemente bajo como para justificar el tratamiento como conceptos distintos. Algunos investigadores creen que la creatividad es el resultado de los mismos procesos cognitivos como la inteligencia, y sólo se considera como la creatividad en términos de sus consecuencias, es decir, cuando el resultado de los procesos cognitivos que ocurre para producir algo nuevo, una visión que Perkins ha llamado el “ nada especial “hipótesis.

Un modelo muy popular es la que ha llegado a ser conocido como “la hipótesis del umbral”, propuesta por Torrance, que sostiene que, en una muestra general, habrá una correlación positiva entre la creatividad y bajos niveles de inteligencia, pero una correlación no se encontrado con las puntuaciones más altas. La investigación sobre la hipótesis del umbral, sin embargo, ha producido resultados contradictorios que van desde el apoyo entusiasta a la refutación y rechazo.

Si se toma en cuenta que la escuela constituye uno de los principales grupos de socialización, el maestro puede constituirse en un agente cultivador del talento creativo de los alumnos, a través del ejercicio de actitudes, comportamientos y destrezas que faciliten la creatividad.

Ellis Paul Torrance (Torrance es mejor conocido por su investigación en la creatividad) propuso un programa educativo integrado a las actividades escolares, basado en las destrezas del maestro que son necesarias para estimular tal comportamiento en el alumnado.

### ***Detectar y reconocer las potencialidades creativas de los alumnos.***

El maestro puede planificar experiencias que exijan un comportamiento creativo y que motiven la participación del alumno, así como observar las potencialidades creativas durante las actividades naturales de aprendizaje y solución de problemas.



### ***Respetar las preguntas y las ideas.***

Los niños tienen la capacidad de desear saber, de ver brechas en el conocimiento, de sorprenderse, lo cual los impulsa a formular preguntas y buscar respuestas. Esa faceta de la conducta creativa debe ser atendida por el docente de manera respetuosa e interesada, y no con amenazas, castigo, indiferencia ni descalificación.

### ***Hacer preguntas estimulantes.***

Más que formular preguntas que apunten a la repetición de la información presentada por el maestro o el libro de texto, el docente debería esforzarse por mejorar su habilidad de hacer preguntas que exijan ir más allá de la información, para determinar implicaciones o aplicaciones, considerar consecuencias o efectos, realizar análisis, síntesis y evaluaciones.

### ***Reconocer y valorar la originalidad.***

Hay una fuerte tendencia a ignorar o a desacreditar las ideas poco familiares, por considerarlas inseguras, incómodas o ineficaces, pero el maestro debe hacer un esfuerzo deliberado para reconocer y valorar las ideas y soluciones originales.

***Desarrollar la habilidad de elaboración.***

Las ideas o soluciones originales no tienen suficiente significación a menos que se elaboren y lleven a cabo los planes necesarios para su ejecución.

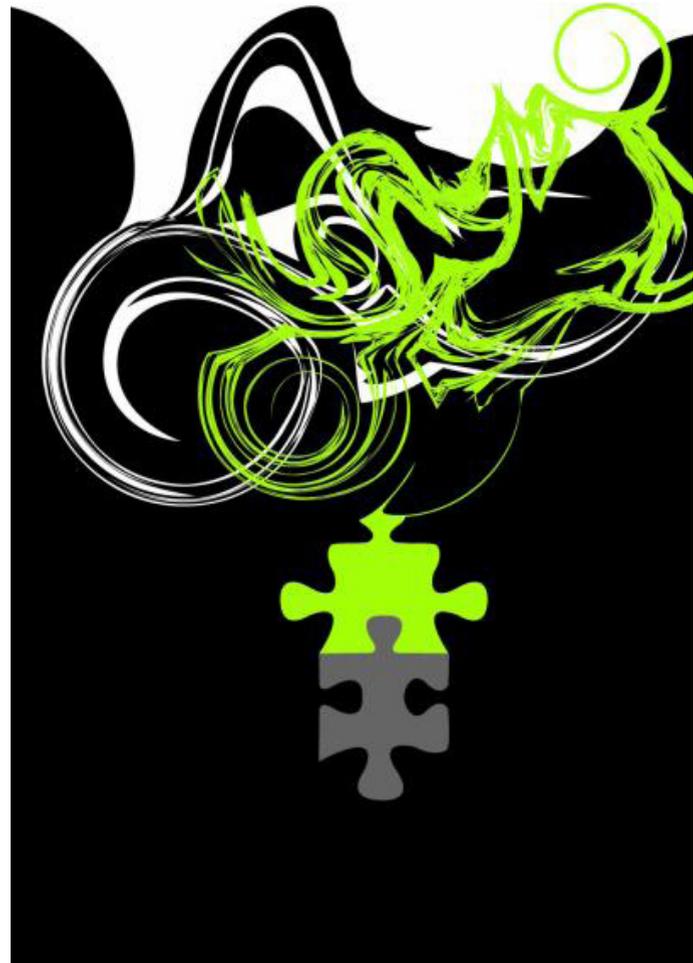
***Desarrollar actividades sin evaluación.***

El docente debe tratar de destinar algo de tiempo para cierto tipo de experiencias prácticas y de experimentación sin evaluación, de manera de comunicar al alumno que en ese espacio tiene libertad de experimentar.

***Fomentar la lectura creativa.***

La información leída pasivamente es más difícil de recordar y utilizar que la leída de manera creativa. El lector creativo busca nuevas relaciones, transforma la información conocida para nuevos usos, y construye cosas nuevas sobre lo ya conocido.

Una persona puede transformarse en un lector creativo de dos maneras: a) elaborando expectativas y anticipaciones, lo cual implica la creación de tensión y entusiasmo; b) haciendo algo con lo que se lee, por ejemplo, reproduciendo con imaginación lo que se ha leído, elaborando, transformando y yendo más allá de lo leído.





## CAPITULO 16

# ENTRENAMIENTO DE LA CREATIVIDAD 3



Este autor (Hallman, Ralph Jefferson nacido el 28 Diciembre de 1911 y fallecido en 1985 propone un esquema conceptual que permita la comprensión y organización de la gran cantidad de investigaciones sobre el tema de la creatividad.

Entiende que el acto creativo puede ser considerado desde cinco componentes fundamentales, agregando una categoría a las cuatro propuestas por Mooney: acto, objeto o formas de vida, procesos mentales, persona y su transformación (persona transformada en nuestro Gráfico Espiralado de la Creatividad) y ambiente determinado.

Ralph Hallman formula algunas recomendaciones concretas para impartir una enseñanza creativa partiendo del supuesto de que la creatividad puede enseñarse -no con métodos tradicionales, autoritarios- sino con ciertas actitudes y comportamientos del maestro, que se exponen seguidamente.

**Permitir el aprendizaje auto iniciado por parte de los alumnos.** Ello los lleva a explorar, experimentar, formular hipótesis, a la par que mantiene las cualidades de espontaneidad y autoasombro, y fortalece la motivación para el aprendizaje.

**Crear una situación de aprendizaje no autoritaria.** La libertad de expresión y de exploración promueve la creatividad porque inhibe las actitudes defensivas y la rigidez, además de que crea una apertura a la experiencia.

**Estimular los procesos intelectuales creativos.** Induce a los alumnos a buscar nuevas relaciones entre los datos, a imaginar, a elaborar soluciones tentativas a los problemas, a expresar ideas aunque parezcan ridículas, a combinar materiales y nociones en diseños nuevos e inesperados.

**Posponer los juicios.** El maestro resta importancia a los errores y los presenta como oportunidades para el aprendizaje. Manifiesta flexibilidad al estructurar una idea o investigación, pospone las soluciones definitivas y acepta reabrir los temas ya cerrados.



**Promover la flexibilidad intelectual.** El docente alienta a buscar nuevos significados en los materiales familiares y a emplear viejos significados en nuevos contextos. Estimula a los alumnos a variar sus enfoques acerca de los problemas, a alejarse de conceptos preestablecidos y a variar los métodos de abordar un tema.

**Fomentar la autoevaluación.** Para que el aprendizaje sea creativo, proactivo y autorresponsable, requiere la práctica constante de la autoevaluación la que a su vez depende de los sentimientos de autoestima. Estos últimos proporcionan los criterios para evaluar la originalidad de los objetos creados.

**Fortalecer la sensibilidad.** El maestro ayuda al alumno a volverse más sensible a los sentimientos de los demás, a los estímulos externos, a los problemas sociales, personales y académicos, a lo común y a lo desconocido.

**Utilizar las preguntas adecuadamente.** El acto creativo comienza con preguntas, pero éstas deben ser abiertas, con sentido, no tener respuestas predeterminadas, y no contestarse con una memorización de datos. Así se conduce a la experimentación, el fomento de la curiosidad y la búsqueda de significado.

**Proporcionar oportunidades para manipular materiales, ideas, conceptos, herramientas y estrategias.** El manejo activo de tales elementos facilita la creatividad, ya que ayuda al alumno a la comprensión de los procesos implicados.

**Superar la incertidumbre y la ambigüedad.** Ya que las tareas creativas surgen de condiciones no establecidas, de la exploración de circunstancias, los alumnos que pueden manejar mejor estas situaciones tienen ventajas para el desarrollo del potencial creativo.

**Considerar los problemas como una totalidad.** Los indicios que conducen a un proceso creativo son proporcionados por la construcción de un todo integrado, y no por los elementos parciales, adicionales.

En síntesis, el docente está en una excelente posición que le permite descubrir, fortalecer y mantener el potencial creativo de los estudiantes, a través del diseño de condiciones que así lo permiten. Estas condiciones pueden darse dentro de las situaciones naturales, normales, del proceso de enseñanza-aprendizaje o pueden crearse a propósito para ello.





## CAPITULO 17

# ESTRATEGIA SINÉCTICA



William JJ Gordon (septiembre 9, 1919 a junio 30, 2003) fue un inventor y un psicólogo. Se le reconoce como el creador de un método de resolución de problemas llamada sinéctica , que desarrolló mientras trabajaba en el Grupo de Diseño de la invención de Arthur D. Little .

Construido en 1843 por el lexicógrafo y diccionario de autor Joseph Emerson Worcester en lo que fue originalmente parte de la finca Vassall-Craigie, 7.150 metros cuadrados de Gordon, de 15 habitaciones en casa en la calle Brattle en Cambridge, Massachusetts, fue comprado por Londres el historiador de arte Margaret Koster y su marido, Joseph Koerner , en 2006.

Gordon asistió a la Universidad de Pennsylvania en 1937 y 1938, pero de acuerdo a los archivos de la universidad, no recibió un grado. También fue el hijo más joven de Nathan H. Gordon , el ejecutivo cinematográfico.

Los mecanismos propuestos por William J.J. Gordon deben considerarse como procesos mentales reproducibles, son medios para iniciar, sostener y renovar el método de creación.

Son muchos los autores que hablan de la creatividad y muchos más los que la enfocan hacia el camino de la solución de problemas; uno de ellos es William J.J. Gordon que hace de su trabajo con grupos industriales una propuesta muy interesante a la que llama "La sinéctica define al proceso creativo como la actividad mental desarrollada en aquellas situaciones donde se plantean y se resuelven problemas, con el resultado de invenciones artísticas o técnicas. Empleó la expresión planteamiento y solución de problemas en lugar de meramente solución de problemas para incluir la definición y comprensión de los mismos."

Parte fundamental que incluyen la mayoría de los estudiosos, es que la claridad de la definición del problema es básica para poder saber a dónde se quiere llegar, aunque no se conozca el camino.

Para establecer sus estrategias de generación de soluciones en un grupo, Gordon apunta que los componentes emocionales e irracionales incrementan el rendimiento del pensamiento creativo y que, posteriormente, lo intelectual y lo racional ordenan y justifican. Conceptos que son afines al constructivismo, mencionados por Jean Piaget acerca de los procesos básicos para la adquisición de conocimientos: la asimilación y la acomodación.

### **ESTRATEGIAS BÁSICAS DE LA SINÉCTICA**

Dado que la creatividad ordena las cosas en nuevas estructuras, cada acción o pensamiento creativo desemboca en un pensamiento sinéctico, es decir, reúne en una unidad los elementos diferentes y aparentemente ajenos entre sí. Sus dos estrategias más que opuestas son complementarias entre sí:

#### ***"Hacer de lo extraño algo familiar"***

La función básica de la mente cuando se enfrenta a un problema es intentar acomodarlo a esquemas ya conocidos, a sus patrones aceptados con anterioridad e, incluso, cambiando algún aspecto para hacerlo más familiar.

En esta etapa de la búsqueda de soluciones se observan detalladamente las características de un problema, tratando de assimilarlas a experiencias anteriores, y venciendo las naturales resistencias que la mente podría ofrecer.

"La mente compara la cosa o concepto nuevo con la información previamente conocida y en función de esta información convierte lo extraño en algo familiar". Pero cuidado, dice la sinéctica, pues aunque este es un proceso mental natural no nos lleva a ninguna parte si lo que queremos es innovar; así el hacer de lo extraño algo familiar nos puede llevar a un sinfín de soluciones fáciles pero superficiales; para las respuestas innovadoras se requieren ideas frescas y nuevas formas de ver el problema.



### **“Hacer de lo familiar algo extraño”**

En esta parte del proceso hacer de lo familiar algo extraño implica distorsionar, invertir o transformar las formas usuales de ver las cosas y las reacciones que hacen del mundo un lugar seguro.

No se trata de hacer algo bizarro o fuera de lugar per se, sino un intento consciente de ver las cosas desde otro punto de vista, tener una nueva perspectiva del mundo, de las personas, las cosas y los sentimientos.

Por ejemplo, ponerse a pensar como una mosca, o en una discusión pedir a las personas que cambien de silla y actúen y argumenten como lo hacia el contrincante, con el fin de que ambos tengan una nueva forma de ver desde una distinta perspectiva.

Encontrar nuevas funciones de los objetos, deformar la concepción usual de costumbres e ideas, aportar una nueva perspectiva de los problemas y transformar los estilos de la percepción, es abrir el camino de la imaginación productiva.



### **Haciendo Más Concreta La Estrategia**

En sinéctica se utilizan cuatro mecanismos para hacer de lo familiar algo extraño. Son de hondo contenido metafórico y constituyen los siguientes tipos de analogías: personal, directa, simbólica y fantástica.

Las cuatro implican métodos para lograr perspectivas distintas para ver fuera de foco y transformar nuestra forma de percibir, nuestras expectativas y comportamientos en el mundo.

Todos los problemas provocan ansiedad en quien tiene que solucionarlos, pues son como fracasos si no se resuelven, entonces la tendencia es aferrarse a la primera idea que viene a la mente; esta solución es superficial e inmediata pero es un bálsamo para la ansiedad.

El nuevo punto de vista depende en gran parte de nuestra capacidad para correr riesgos y de la comprensión de los mecanismos mediante los cuales la mente puede hacer tolerable la ambigüedad temporal que está implícita en el riesgo mismo.

Dejar fuera prejuicios románticos que rechazan que el proceso creativo pueda ser mecanizado, pues con la práctica estas formas de crear analogías llegan a ser habituales para ver y actuar sobre un problema, además hay individuos que inconscientemente los utilizan y aumentan su eficacia creadora.

### **Analogías personales**

Al plantearse analogías personales se libera al individuo de la necesidad de observar exteriormente un fenómeno comparándolo con otros previamente estudiados. Por ejemplo, un físico que trabaje en el desarrollo de circuitos de estado sólido puede imaginarse a sí mismo como un electrón bailando o escurriéndose entre las estructuras moleculares y, al identificarse con el mismo, “sentir” lo que sucede en la materia, libre de las fórmulas o técnicas que la describen o procesan.



Para ser útil, este mecanismo requiere del conocimiento que facilite la despersonalización del yo consciente, lo cual se obtiene, naturalmente, a través de un entrenamiento que permite superar el comportamiento racional.

### **Analogía directa**

La analogía directa establece una comparación con hechos, conocimientos o técnicas de existencia real. Una característica común de la sinéctica es fomentar y verificar analogías directas con fenómenos u organismos biológicos.

Coincide esto con una gran cantidad de experiencias de biólogos e ingenieros que han llevado a la integración de una nueva disciplina denominada biónica en la cual aplicaciones electrónicas se inspiran en la anatomía y fisiología de seres vivos.

El ejemplo descrito por el autor, se refiere a la situación en la cual un grupo tuvo que inventar un recipiente que pudiera ser utilizado para contener varios productos, desde pegamento hasta barniz para uñas. Debería ser de una sola pieza, sin tapa que tuviese que ser quitada y repuesta en cada empleo. La boca tenía que ser diseñada para que se abriese y dejase salir el líquido y se cerrara fuertemente después de su uso.

Gordon describe las diversas asociaciones que los miembros del grupo hicieron y su proceso en la ilación de ideas, hasta que uno recordó cuando era pequeño y tenía que manejar un carro con heno tirado por unos caballos. Cuando éstos expulsaban sus excrementos, comenzaban abriendo su orificio exterior, algo que podríamos llamar "boca", el esfínter anal se abría y expulsaba el excremento, posteriormente todo volvía a cerrarse y a quedar limpio. Y se pregunta ¿podríamos imitar el ano de un caballo en plástico?, de ahí surgió la respuesta al problema industrial que estaban resolviendo.



### ***Analogía simbólica***

el problema tratado mediante imágenes impersonales que condensan, la mayoría de las veces, interesantes valores estéticos. Usualmente se obtienen analogías simbólicas de inspiración poética que describen el problema en estudio. Como por ejemplo la imagen de un hindú que logra con su flauta que una cuerda o víbora suba, fue la inspiración para crear un gato hidráulico (hecho a base de cadenas) que fuera rígido y

### ***Analogía fantástica***

En las analogías fantásticas la sinéctica elabora a nivel operativo la teoría freudiana que considera el arte como obtención de un deseo, y la aplica a innovaciones tecnológicas. Es particularmente eficaz si se utiliza al hacer de lo extraño algo familiar y, como exhibe una gran riqueza metafórica, puede constituir el nexo concreto entre problema y solución.

Normalmente resulta más fácil pensar analogías fantásticas en el campo de la creación artística o literaria que en las ciencias. Un pintor o escultor puede elucubrar libremente sin mayor dificultad y producir obras abstractas que desafíen una interpretación convencional o lógica, mientras que un ingeniero o proyectista vería limitada su imaginación por las restricciones de materiales, tecnología o mercado que el sistema industrial le impone.



Un ejemplo interesante en este tipo de analogía fue el diseño del cierre de los trajes de los astronautas de la NASA, para lo cual los creativos del grupo sinéctico imaginaron dos hileras de hormiguitas que se abrazaban para cerrarlo o se separaban al abrir y un alambre que pasa entre sus brazos impide que se abra por la fuerza ante presiones extremas. Claro que para llegar a las soluciones hay un proceso grupal donde las fantasías y la libre asociación de ideas juegan un papel insustituibles. Por ello resulta de especial interés en esos casos, el desarrollo de la mentalidad sinéctica que libere al individuo y lo catapulte a una verdadera creatividad.



CAPITULO 18

# CREATIVIDAD Y EQUIPOS DE TRABAJO



En la redacción de nuestro objetivo respecto al presente trabajo, surgió la idea de demostrar a través de la investigación y del análisis de nuestra experiencia como equipo si la Creatividad y la Innovación se potencian cuando se trabaja en equipo.

Sabemos que por un lado existen la Creatividad y la Innovación (como capacidad de las personas y como capacidad de las organizaciones respectivamente) y por el otro los Equipos de Trabajo, con sus aspectos positivos (maximización de los resultados, mejoramiento del ámbito laboral, ahorro de tiempo, etc.) y negativos (pérdida de concentración, asignación deficiente de recursos y capacidades, falta de compromiso de los miembros, etc.), pero desconocemos como integrar estos dos "mundos".

Es muy común pensar que la Creatividad es una particularidad casi mística de determinados individuos y que el trabajo en equipo puede ser algo rutinario y estructurado. Nos preguntamos si existe alguna forma o si en algún punto estas dos vías, aparentemente paralelas, se intersectan, es decir si estos dos "mundos" tan disímiles en apariencia pueden llegar a confluir. En otras palabras, si la Creatividad que pueden aportar los distintos miembros puede hacer que el equipo, y por extensión la organización, sean Innovadores.

“Cuando pretendemos lograr respuestas creativas e innovadoras, el rol del equipo es imprescindible”.

“Un equipo bien llevado no es una batalla de egos. Por supuesto que habrá conflictos, pero estas energías se convierten en fuerzas creativas. Es un asunto de actitudes. No hay nada que perder ni ganar, en lo personal, en un trabajo de grupo...”

El problema de la creatividad probablemente sea de orden epistemológico. Sin embargo existen aproximaciones a su estudio, que la abordan desde diversas perspectivas; por ejemplo, se ha considerado la creatividad como una característica de la persona, como un proceso, pero la más generalizada, es la que la ha considerado como sinónimo de una capacidad extraordinaria de resolución de problemas. En este sentido, se han planteado estrategias específicas para proporcionar herramientas que ayuden a la solución creativa de problemas. Un problema es una situación en la que se intenta alcanzar un objetivo y se hace necesario encontrar un medio para conseguirlo. Este objetivo no se puede alcanzar con el repertorio del comportamiento actual del organismo; éste debe crear nuevas acciones o integraciones.

Es probable que para resolver un problema se tenga que hacer una adecuada representación de éste. La representación de un problema consiste esencialmente en la interpretación o comprensión que del mismo realiza la persona que tiene que resolverlo.

El proceso de resolver problemas puede enfrentar obstáculos importantes. Dentro de los obstáculos más comunes se destacan:

- La incapacidad de cambiar las respuestas estereotipadas.
- La incapacidad de adaptar las formas de percepción.
- La excesiva familiaridad con un asunto.
- Bloqueos sociales o culturales.
- Bloqueos emocionales.



Aquí cabe destacar que creatividad y solución de problemas no son sinónimos. La sola visión de un problema ya es un acto creativo. En cambio su solución puede ser producto de habilidades técnicas. El ver el problema significa integrar, ver, asociar donde otros no han visto. En este acto de darse cuenta, intervienen componentes actitudinales, sociales y afectivos entre otros. Sin embargo, también participan procesos fisiológicos.

La creatividad, por ejemplo tiene un fundamento fisiológico que le explica y, al parecer, está ubicada en el hemisferio derecho. Además, se postula que la creatividad, en alguna medida, se relaciona con la comunicación entre los dos hemisferios. Uno de los problemas más comunes de la psicología y la educación es el desarrollo de las habilidades, en este caso, habilidades creativas que contribuyan al desarrollo cognoscitivo del ser humano.

### **Condiciones de la creatividad**

Se postula que su incorporación dentro de las técnicas de desarrollo de la creatividad podría potenciar la eficiencia de estas técnicas. Las condiciones que se mencionan son:

- a) La creatividad como creación de problemas,
- b) Como un evento integrador,
- c) Como un fenómeno múltiple,
- d) Como un evento de aprendizaje.

Es un hecho ampliamente establecido que la creatividad es una variable que puede ser identificada como un proceso, como un producto, o como una característica de la personalidad. También es un hecho que existe un buen número de herramientas, técnicas o estrategias cuyos autores afirman que desarrollan la creatividad. Sin embargo, no es posible encontrar, en el ambiente cotidiano, elementos relacionados con la creatividad que sean producto de los procedimientos que afirman incrementarla, es decir, productos que sean efectos de la utilización explícita de las técnicas.

Es cierto que desde la experiencia inmediata no se puede negar la validez de tales procedimientos y que, por el contrario, sí hay evidencias que demuestran la veracidad de las afirmaciones. El cuestionamiento no se centra en poner en duda la validez de lo anterior sino en preguntarse sobre las condiciones que pueden facilitar el impacto de las técnicas de desarrollo de la creatividad.

### **1) Condición Primera: Crear problemas**

La capacidad o habilidad de plantear, identificar o proponer problemas es condición necesaria de la creatividad. Este enfoque no aparece, al menos explícitamente, en las herramientas de ayuda para incrementar la creatividad.

La mayoría de las técnicas están centradas en proponer estrategias para resolver problemas, no para plantearlos. Esto condiciona a ser creativos en las respuestas, es decir, en la parte final, no en el origen. Lo original tiene preguntas originales: se plantean problemas en donde nadie los había planteado.

Podría afirmarse que hay preguntas que no son originales y que obtuvieron respuestas originales. Es posible que la pregunta general no sea original, pero la forma de redefinirla, de enfocarla, de replantearla es lo que puede permitir la respuesta nueva. La pregunta general puede



ser ¿Cómo mejorar una computadora? pero lo que va a dar respuestas son las preguntas más particulares ¿Cómo hacer fácil el uso de las computadoras? Planteadas las preguntas originales y diseñadas las primeras respuestas lo siguiente es sólo técnica.

### **2) Condición Segunda: Creatividad es Integral**

La creatividad es un proceso, una característica de la personalidad y un producto. Las personas que hacen cosas creativas (productos) lo hicieron con determinados procedimientos (procesos) y actuaron de determinada manera (características de personalidad). El problema aquí es que al parecer no hay elementos comunes en todos los creativos. Sin embargo sí hay algunos elementos comunes como la inteligencia. Sí, es necesario una inteligencia sobresaliente para ser creativo, una inteligencia sobresaliente en el campo en donde se es creativo. No es necesario ser un genio de las matemáticas para ser un genio de la danza, el bailarín es inteligente en su campo. La persistencia, la tenacidad es sin duda otro factor común en la creatividad. A lo anterior también puede llamarse motivación o cualquier término que hable de una fuerza constante que obligue a actuar hacia el cumplimiento de un objetivo. La fluidez, flexibilidad, elaboración y originalidad, son también elementos insoslayables. También están presentes la incubación, la iluminación, la evaluación. Estos puntos serán tratados en detalle posteriormente.

Las técnicas deben fortalecer integralmente la creatividad. En otras palabras, al pretender desarrollar la creatividad es necesario considerar que ésta, la creatividad, no es un elemento aislado, sino que hábitos, creencias, destrezas y el entorno social, entre muchas cosas, están interviniendo en lo que se denomina creatividad. Cada tarea dirigida hacia el desarrollo de la creatividad deberá de ser una tarea que sea ataque puntualmente a un hábito, alguna habilidad, alguna forma de hacer las cosas, alguna forma de concluir las cosas.

### **3) Condición Tercera: Creatividad Múltiple**

Se es creativo en donde se puede ser creativo. Esto puede sonar obvio pero muchas veces es descuidado. Las formas de enfocar la atención son diferentes.

El propósito principal es indicar la necesidad de poner especial atención a las diferencias individuales y a las necesidades personales al momento de implementar las estrategias de desarrollo de la creatividad. Otro elemento fundamental es el énfasis en las áreas fuertes o en las habilidades naturales de la persona, incorporando en las estrategias procedimientos que potencien estas habilidades a partir del conocimiento de los procesos que las regulan.

### **4) Condición Cuarta: Aproximaciones Sucesivas**

Los organismos tienden a incrementar las conductas que les son premiadas, a no hacer conductas para las cuales no reciben premios y a presentar conductas de evitación de lo doloroso. Incorporar esto a un programa de desarrollo de la creatividad significaría que los programas estarían hechos bajo el principio de aproximaciones sucesivas, en donde se afirma que se avanza a pequeños pasos y cada paso es reforzado (premiado) evitando dar el paso siguiente sin tener éxito constante en el paso previo. Las condiciones arriba planteadas no son suficientes pero, al parecer, pueden ser necesarias y probablemente no han sido



incorporadas con suficiente énfasis a las estrategias que buscan desarrollar la creatividad. No es posible negar la eficacia de las técnicas comúnmente conocidas pero es posible afirmar que puede potenciarse su eficiencia.

### **OCHO ENFOQUES CREATIVOS APLICADOS**

Estos enfoques surgen con la intención de establecer un clima creativo y fomentar la creatividad. Se trata de un enfoque integrador y globalizador, en el sentido de que ninguno puede tomarse por separado ni tampoco aplicarse excesivamente. Si sucediera esto, se anularía el efecto que esta perspectiva sustenta: la ruptura de la lógica para generar tantos planteos de problema como soluciones creativas.

¿Cómo ser más innovadores? Los enfoques son denominados, también, “principios” o “estrategias” para la creatividad y constituyen un “tablero de comando” ideal para seguir de cerca la “bajada” de todo proyecto innovador. Los principios básicos son los primeros que se entrenan en un

proceso de desarrollo de la creatividad a largo plazo. Para un grupo - o una persona- que pretende desarrollar su capacidad creativa lo primero es la fluidez.

Principios Básicos:

### **Primer Enfoque: La Fluidez Aplicada**

Fluidez es dar respuestas, es generar muchas ideas. Como cuando uno ve o escucha a alguien que no se queda con una única respuesta, aunque sea correcta, e intenta elaborar alguna más, uno percibe que esa persona está más allá de los cómodos caminos tradicionales de “la única alternativa” posible. Por lo que es la disposición o la intención para hacer algo creativamente. Si bien, este es el objetivo, la búsqueda de la fluidez es una de las formas de transformar este enfoque global en una intención creativa con un “sub-objetivo” alcanzable.

Una forma de entrenar la fluidez es jugar a encontrar varios modos diferentes de expresar la misma idea. Esto, va generando nuevas formas de hacer las cosas. Además, las ideas se van haciendo más sólidas, se van complementando, siempre y cuando las sometamos constantemente al contexto, a distintos contextos.

La técnica es: tomar una idea, un concepto o algo que se haya producido y expresarlo de muchas otras maneras.

### **Segundo Enfoque: La Flexibilidad Aplicada**

La flexibilidad es la medida de las “categorías” utilizadas. Éstas implican universos de ideas, mundos diferentes de ideas. La flexibilidad se logra superando los límites tradicionales de nuestra experiencia y nuestro conocimiento.

¿Cómo salir del universo al que estamos acostumbrados? Existen varias estrategias:



- 1- Resolver problemas junto a personas con otros campos de conocimiento y experiencia e integrarlos a los nuestros para encontrar soluciones diferentes.
- 2- Experimentar. Participar de experiencias en las que nos resulte aplicar enfoques no conocidos por nosotros.
- 3- Ponerse “en el lugar de”. ¿Cómo se resolvería este problema en el año....? Esto permite incorporar artificialmente formas diferentes de experiencias y conocimientos aplicados al problema.
- 4- Improvisar. Cuando improvisamos también nos internamos en territorios que no conocemos, que no tenemos experiencias previas de qué es lo que va a suceder.
- 5- Prueba y Error. Para ganar experiencia en terrenos nuevos.
- 6- Generar alternativas sin juicio previo. Por ejemplo, expresar ideas que

no sabemos muy bien qué efectos tendrán. Implica poder decir “cualquier barbaridad” que dentro de un campo de conocimientos ajeno al nuestro puede ser real o correcta.

7- Transferir experiencias. Aunque no tengamos experiencia sobre una situación en particular transferimos las experiencias que tenemos en un campo parecido y las tratamos de adoptar. Pero esta ruptura momentánea con nuestra lógica requiere de una intención. Una actitud hacia la flexibilidad puede expresarse como el poder de adaptarse a varias situaciones. Es decir; tolerar la ambigüedad, dar opiniones flexibles, tener flexibilidad semántica en cuanto a las formas de utilizar el lenguaje, asumir una orientación positiva, tener sentido del humor, mantener una orientación hacia la investigación y resistirse a los bloqueos culturales.

### **Tercer Enfoque: La Originalidad Aplicada**

Una respuesta original es una respuesta diferente dentro de una muestra dada. Decir lo que nadie dijo, hacer lo que nadie hizo. Existen cuatro pilares desde donde entender qué es y cómo aplicar la búsqueda y producción de ideas originales.

1- La muestra dada: La originalidad depende del contexto. La misma respuesta que es original en un contexto puede no serlo en otro. La conexión originalidad-contexto es muy fuerte. Esto nos libera de la necesidad de producir ideas geniales, ya que éstas sólo deben “encajar” hábilmente en un contexto determinado. También nos libera del temor de la copia, y de ver a la Creatividad sólo como una cuestión competitiva. Lo más importante es buscar donde nadie antes buscó.

2- Animándonos: Una idea no es original hasta que no se demuestra que es original. No es original hasta que se la ponga en acción. No somos originales por el sólo hecho de pensar ideas que no se le hayan ocurrido a otras personas. Somos originales si tenemos la idea, pensamos que puede ser original, nos decidimos a decir la y la defendemos ante otros.

3- Respuestas obvias: Se suele decir que las ideas originales mientras más obvias son, mayor éxito tienen. La clave de una respuesta obvia no pasa por que a uno se le ocurre la idea sino por, en primer lugar, detectar a priori que esa misma idea será descartada por el resto de la “competencia”, justamente, por ser demasiado obvia. Además porque pasa por animarnos a ponerlas en práctica. Hay que tratar de no perder la capacidad de sorprenderse ante las respuestas obvias.

4- Abrirse camino: No todas las ideas originales llegan a ser aplicadas. A veces dudamos, y si bien sabemos que nuestra idea es original, y estamos dispuestos a correr riesgos, no hacemos la fuerza suficiente como para que se impongan (o inserten) en el entorno. Hay que defender la idea.



#### **Cuarto Enfoque: Orientación al Objetivo**

Significa seguir y seguir buscando alternativas creativas a través del tiempo. Equivocándose, volviendo atrás, pasando varias veces por el mismo lugar. No significa lograr lo que queremos “caiga quien caiga”. Hay que mantener vigentes los objetivos aunque éstos no tengan solución aparente ni ahora ni en el corto plazo. La orientación al objetivo es el componente de la creatividad que nos permite hacer valer a los otros enfoques.

Complementando a la fluidez, la flexibilidad, la elaboración, etc; existe un enfoque integrador “en paralelo”. Hay que manejarse con dos tipos de consignas: por un lado la fluidez, flexibilidad, etc. Pero por otro lado no perder nuestro objetivo final.

Por más que estemos “volando” en la búsqueda de la fluidez, flexibilidad, redefiniciones, elaboraciones, impacto, originalidad o respuestas imaginarias, debe existir una idea constante de que todo eso tiene un sentido, una orientación.

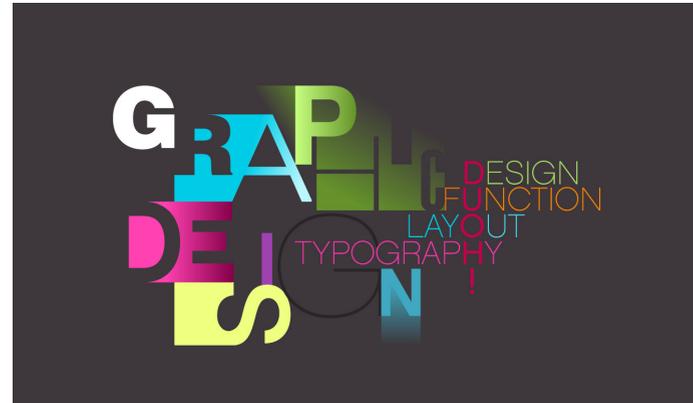
Principio Avanzados:

#### **Quinto Enfoque: La Elaboración**

Una respuesta elaborada es una buena respuesta en la que se pone cuidado. Una respuesta sobre la cual se trabaja una vez generada. Es necesario tener en cuenta el “saber hacer”. La elaboración es la capacidad de “tratar” algo cuidadosa y minuciosamente. En la elaboración creativa nuestros niveles de conocimiento y experiencia se ponen a favor de la producción de ideas. No sucede así cuando nuestros niveles de conocimientos y experiencias actúan como bloqueos a la flexibilidad en las respuestas que damos.

#### **Sexto Enfoque: La Imaginación**

Es de vital importancia cuando buscamos generar respuestas innovadoras.



Recurrimos a lo imaginario para nutrir la realidad con imágenes renovadas., para convertir nuestras ideas en “imaginables” y poder comunicarlas. El valor de lo imaginario está en que uno puede ir más allá de los límites de lo entendible, lo razonable, lo verdadero o lo lógico. La imaginación es el menos fácil de provocar de todos los enfoques. Además es el enfoque que más se estanca cuando se trabaja en equipos.

#### **Séptimo Enfoque: El Impacto**

Tiene que ver con qué es lo que producen nuestras respuestas más allá de lo que nosotros podemos manejar. El objetivo de este enfoque es poner énfasis en aquellos elementos que no están directamente a nuestro alcance. En aquellas ideas, que más allá de cualquier tipo de racionalización, tienen cierta “magia” que nos hace decir que son creativas.

El Impacto es un enfoque definido desde nuestro “público”. Definido desde quien recibe nuestra respuesta. En Creatividad hay muchas cosas que no se pueden explicar. Incluso una idea muy común comunicada de una manera especial puede tener más impacto que una idea brillante mal comunicada.

Podemos comprender lo que es el impacto cuando lo separamos claramente de la originalidad. Algo puede ser original porque es “nuevo”, “distinto”, “atípico”. Pero gran cantidad de “originalidades” pasan sin pena ni gloria. En general, una idea innovadora debe ser nueva en su contexto (la palabra “nuevo” está en la raíz “innovar”) pero no siempre es así. No siempre el primer producto de una categoría nueva es el que primero impacta.

### **Octavo Enfoque: La Redefinición**

Redefinir el problema es como hacer una pausa y preguntarnos ¿qué es lo que en realidad nos están pidiendo? ¿qué es lo que en realidad tenemos que lograr? No pasa por pedir autorización, sobre si vale o no vale, sino descubrir nosotros mismos cuáles son los limitantes reales del problema y cuáles son los limitantes que nosotros mismos estamos asumiendo sin que nadie los haya planteado. Es trabajar creativamente sobre el problema en lugar de comenzar a trabajar directamente sobre las respuestas. Muchas veces la definición del problema nos condiciona en gran medida el tipo de respuestas que vamos a dar.



## **LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Un equipo de trabajo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito u objetivo común, con metas de desempeño (tareas) y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables, y utilizan el consenso para la toma de decisiones.

Así como ésta, existen numerosas definiciones acerca de lo que es un equipo de trabajo, pero aún con cientos de ellas, suele ocurrir que no se comprende el verdadero significado de lo que es trabajar en equipo y de los resultados que ello trae aparejado; es por esto que hemos considerado oportuno antes de brindar cualquier definición traer una pequeña narración de Enrique Mariscal que nos permitirá acercarnos al significado antes señalado:

“Cuentan que en una carpintería hubo una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar, ya que se pasaba todo el tiempo haciendo ruidos.

El martillo aceptó la culpa, pero pidió que fuera expulsado el tornillo, argumentando que había que darle demasiadas vueltas para que sirviera.

El tornillo aceptó el ataque, pero exigió la expulsión de la lija. Señaló que era áspera en su trato y tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, pero exigió que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás como si él fuera perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició la tarea. Utilizó el martillo, la lija, el metro, y el tornillo. Finalmente, la tosca de madera se convirtió en un hermoso mueble. Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación.

Fue entonces cuando el serrucho dijo:

- Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso nos hace valiosos. Así que no pensemos en nuestras fallas y concentrémonos en la utilidad de nuestros méritos.

La asamblea pudo ver entonces que el martillo es fuerte, el tornillo une, la lija pule esperezas y el metro es preciso. Se vieron como un equipo capaz de producir muebles de calidad.

Esta nueva mirada los hizo sentir orgullosos de sus fortalezas y de trabajar juntos. No fue necesario echar a nadie.”

Conclusiones acerca de lo expuesto:

- Un conjunto de personas trabajando es, aunque los denominen o se denominen, un conjunto de personas trabajando y no un equipo de trabajo, y...

- El resultado de un trabajo hecho en equipo es distinto no sólo cuantitativa, sino también cualitativamente del trabajo hecho por la sumatoria de las partes individuales.

### **Características de los equipos:**

- La existencia de personas: El factor humano es esencial en todo equipo de trabajo.

- La existencia de una/s tarea/s: Las personas que participan en un equipo se ligan, se unen, se complementan para hacer una tarea. La tarea es el factor constitutivo del equipo, es su hacer.

Para hacer las tareas las personas deben, al menos hoy, reunir dos características fundamentales a saber:



1- La especialización: Dada por los conocimientos y experiencias profesionales, la idoneidad, la actualización permanente, etc. Que son factores incidentes en la realización de la tarea.

2- La Co-especialización en equipo: Se debe a que el conocimiento individual es insuficiente para que el aporte de los individuos sea lo más productivo que se pueda; es por ello que es tan importante la formación y el entrenamiento para trabajar con otros, o también para conducir o liderar equipos de trabajo. La co-especialización es un entrenamiento vinculado con la actitud, con la disposición a poner lo de uno (conocimientos y experiencias) a disposición de los otros, y estar abierto a recibir, procesar y enriquecerse con las actitudes, conocimientos y experiencias de los otros.

Ø Resultados: El logro de resultados es una de las características diferenciales de los equipos, la noción de objetivos y resultados, los mismos deben ser a la vez posibles, medibles, desafiantes, innovadores. Sin embargo, no es el resultado en sí mismo el factor constitutivo del equipo. Si lo es el proceso de búsqueda permanente de mejora de los resultados, es por ello que, en el desafío de la creatividad y la innovación en los procesos, se pone a prueba a un equipo.

## SINERGIA

Hablar de Sinergia es hablar de una de las propiedades que presentan los sistemas. De acuerdo a la Teoría general de Sistemas, las interacciones entre las partes o componentes de un sistema generan un valor agregado mayor al que se lograría si cada componente funcionara por separado.

En el caso del Equipo de Trabajo, visto como sistema, la Sinergia se hace presente en aquellos Equipos donde el logro de los objetivos se alcanza gracias a que los integrantes comparten una dirección común, con un sentido de comunidad y apoyo mutuo.

Sinergia se refiere a la acción de una o más sustancias que tienen efectos diferentes cuando se juntan, a los que pueden tener individualmente. Esto también se aplica al comportamiento humano y en especial a los grupos; para contradecir o reafirmar aquello de que “dos cabezas piensan más que una”, y nos enseña a tener cuidado con las “combinaciones” de personas, (a veces conviene y otras no) a menos que se logre formar un grupo armónico en el que puedan conjugarse fácilmente las inteligencias y las personalidades. Dicho de otra manera, en estos casos, el todo no es la suma de sus partes ( $2+2=5$ ). La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para



valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

El término tiene su origen en la Grecia antigua (en la palabra synergos), y equivale a cooperación, vista tanto como trabajar juntos, y como energía juntos (el vocablo ergon alude por igual a trabajo y a energía). Todo esto implica las beneficios resultantes del trabajo en colaboración como opuestos a los esfuerzos individuales aislados. Este concepto se utilizó en un principio en medicina y en ciencias experimentales, viendo la cooperación como la interacción entre dos o más elementos u órganos que al combinarse producen un efecto mayor que la mera suma o agregación de las partes.

El concepto holístico, se basa en la postura filosófica que afirma que todos los fenómenos deben ser estudiados y comprendidos en orden a su unidad orgánica y no solo según sus partes. En este sentido un equipo debe obtener una visión integral de lo que hay antes, durante y después de su producto (o servicio). Antes de su producto: materiales e insumos y proveedores. Durante: la esencia del proceso productivo y su administración. Y después de lo que fabrica como son: canales de distribución, servicio posventa. Tanto de sus productos terminados como de los productos intermedios.

La conjunción de buenas sinergias con visiones holísticas son determinantes de éxito. Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar. Todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás. Cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan.

Hay menos desperdicio de energía.

Un buen ejemplo es un conjunto musical, en el cual, lo que realmente importa, es que los músicos sepan tocar juntos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: 'Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros'. Y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: 'Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros'.

La relación de un verdadero equipo es una relación completa. Y una relación completa requiere un pacto; una relación de pacto descansa sobre un compromiso compartido con ideas, problemas, valores, metas y procesos de administración. Los pactos reflejan unidad, gracia y equilibrio.

Compromiso:

En torno a la sinergia, es muy importante que se genere un compromiso que vaya más allá de la lealtad personal, para proyectarse en uno de cambio social a través de la organización, transformando el pensamiento gerencial y enfocándolo a la necesidad de desarrollar un liderazgo que fomente la construcción de organizaciones que aprenden.

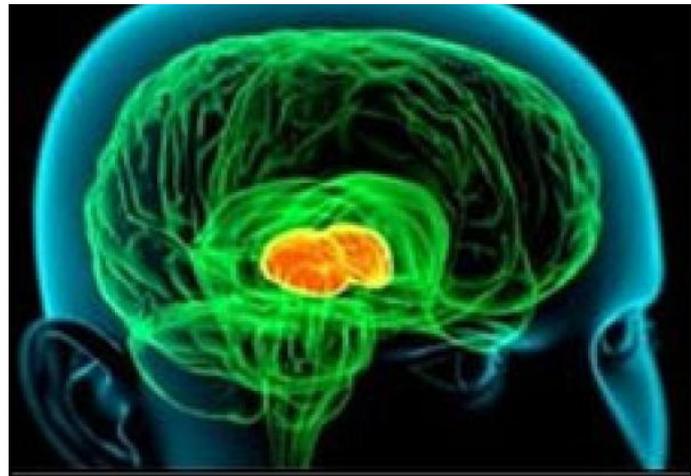
¿Comprometido o involucrado?

Al principio de los tiempos, cuando Dios creó a los animales, podríamos suponer que les dijo: "...la mayoría de ustedes formarán equipos para alimentar al hombre...".

La gallina y la vaca forman uno de los equipos más populares, cumpliendo su objetivo, al aportar una gran cantidad de proteínas y nutrientes. No obstante, dichos animales tienen una participación diferente en el equipo; la gallina se limita a poner el huevo y sigue tan viva como siempre, en cambio, la vaca aporta cada parte de su cuerpo y para ello, ofrenda su vida.

En ese equipo, la gallina está comprometida y la vaca está involucrada. Pareciera entonces que existen niveles de participación para el logro del objetivo del equipo.

En los equipos organizacionales también podemos observar niveles de participación, por supuesto, sin llegar al extremo de ofrendar la vida.



Los miembros comprometidos con el equipo se limitan a realizar sus tareas de una manera rutinaria y solamente ponen a disposición del equipo sus habilidades; al final, sólo realizan lo que se les pide. Esto miembros participan a su propio ritmo y no al impuesto por el equipo.

Los miembros involucrados son aquellos que realizan sus tareas apoyándose en sus habilidades y en sus emociones, lo que implica al individuo como un todo. Este tipo de miembro es proactivo y capaz de aportar ese “esfuerzo extra” o esa “idea creativa” que se requiere para coronar con éxito el objetivo del equipo. En muchas ocasiones sacrifica obligaciones personales y familiares para que el equipo mantenga su productividad e imagen de éxito.

Ante todo esto: ¿es posible involucrar a todos los miembros en el logro de los objetivos del equipo?.

La respuesta es SI. Básicamente se debe trabajar en tres aspectos: la confianza, organización y beneficios.

Estos tres aspectos se logran si se promueve:

- La confianza entre los miembros del equipo: La confianza bien entendida induce a la comunicación intensa, al apoyo mutuo, a la cooperación, a la solución oportuna de conflictos y a la participación del individuo como un todo. Además, evita esos pensamientos destructivos como “yo lo hago todo y los demás solamente reciben los elogios”.

- Organización interna del equipo: el desarrollo de la visión, misión, objetivos y metas de una manera participativa de los miembros. Esta actividad logra que el equipo se cohesione de una excelente manera y todos tengan una idea exacta de lo que se espera del equipo y de cada uno de los integrantes.

- Beneficios del trabajo conjunto: la percepción justa acerca de la relación directa entre los beneficios del equipo y los beneficios individuales. Es



necesario que el miembro de equipo no se sienta utilizado, sino como un individuo realizado por hacer bien lo que debe llevar a cabo.

El compromiso y el involucramiento según el tipo de equipo:

Para ejemplificar este tema, tomamos algunos de los tipos de equipos que, según Peter Drucker, pueden encontrarse en las organizaciones. Para este autor existen equipos de trabajo que varían entre sí por su estructura, requisitos, reglas, resultados y comportamiento. Considerando estos aspectos se observa la existencia de tres tipos de equipos de trabajo, los cuales son denominados de acuerdo a la similitud que tienen con algunas disciplinas deportivas.

Estos son el equipo de Béisbol, el equipo de Fútbol y el equipo de Tenis:

- El Equipo de Béisbol: es aquel equipo de trabajo donde la posición y/o rol de cada integrante es fija, la cual no puede abandonar, razón por la cual no se aprecia el apoyo mutuo entre los integrantes en este tipo

equipo. Cada integrante realiza sólo su trabajo, sin el apoyo de los demás integrantes del equipo. Este tipo de equipo muestra un trabajo de carácter secuencial e individual, donde cada integrante puede ser evaluado y entrenado por separado. Este tipo de Equipo también es llamado Equipo Orquesta.

- El Equipo de Fútbol: es aquel equipo de trabajo donde, al igual que el equipo de béisbol, los integrantes tienen roles fijos, pero acá si se apoyan como un equipo, usando estrategias para apoyarse mutuamente, logrando así el trabajo en conjunto a fin de alcanzar los objetivos.

- Finalmente en el Equipo doble de Tenis: los integrantes tienen más de una responsabilidad o función a fin de poder cubrir a su compañero. Este apoyo mutuo se logra mediante la adecuación de las destrezas de cada integrante, a la personalidad, fortalezas y debilidades de su compañero y a las cambiantes exigencias del juego. Este tipo de equipo es muy útil para equipos de pocos integrantes.

Si bien esta es una de las tantas clasificaciones de los equipos, hay que destacar que no existe una estructura única y fija para que un equipo de trabajo alcance el éxito en un proyecto.

Esto puede variar principalmente por lo que puede hacerse y para qué puede ser usado cada tipo de equipo.

El coach y cómo el equipo es más que la suma de los individuos:

Los modelos actuales de management rescatan de los deportes la figura del coach, como el ser capaz de formar, acompañar, guiar la moral, conducir a su equipo a lo largo del tiempo hacia los mejores resultados. Figura que en tiempos anteriores era desempeñada por el maestro en su relación con los aprendices. La misión fundamental de este personaje es hacer que el equipo sea más que la sumatoria de individualidades. Su rol es vital: elegir al jugador adecuado para cada posición y recrear un ambiente de trabajo que asegure que cada uno encaré su tarea como un



desafío, con concentración, intensidad, y habilidad. Como es notorio, no es una tarea sencilla. Su trascendencia es tal que el mismo equipo puede ganar o perder, dependiendo de su guía.

De aquí que algunas de sus características son:

- Saber escuchar, crear espacios de comunicación genuinos.
- Humildad al reconocer los propios errores, para no crear una barrera infranqueable.
- Amplitud de criterio, para que siempre se pueda enriquecer su visión.
- Ser un facilitador, que propicie la iniciativa individual, la búsqueda de nuevas experiencias y conocimientos, y el aprendizaje en general.
- Confianza, credibilidad, equidad, y respeto.
- Responsabilidad.
- Conocimientos técnicos sobre su trabajo.
- Sagacidad y previsión, para adelantarse a los problemas.



Este proceso de coaching es permanente, y es una de las principales oportunidades para propiciar el aprendizaje y el desarrollo individual y grupal. Su objetivo es analizar la marcha de las tareas y los procesos utilizados para anticiparse a los problemas.

## EL ESTÍMULO Y LAS MOTIVACIONES

El estímulo y las motivaciones son las dos grandes alas de todo trabajo en equipo. Estimular es excitar, incitar, mover con viveza a la realización de algo, o acelerar una actividad, operación o función.

El estímulo es una intervención auténtica en la vida de alguien. El estímulo, en un equipo, debe fluir en cuatro direcciones: hacia arriba, hacia abajo, a lo ancho y hacia adentro.

En relación con esta última dirección (hacia adentro) es donde se revela la importancia de la motivación. Motivar es dar causa o motivo para algo. El término motivo proviene del latín *motivus*, que significa mover. O sea, un motivo es lo que mueve o tiene virtud para mover. El motivo moviliza hacia la acción. Un motivo precipita la acción. Es obvio que se necesita un motivo para hacer cualquier cosa bien.

Las principales motivaciones en un trabajo en equipo son similares a las motivaciones individuales, a saber: el deseo de seguridad, el de una oportunidad (económica) y el ver reconocidos los méritos propios.

La diferencia entre el plano individual y el cooperativo estriba en que, en este último contexto, estas motivaciones se vuelven efectivas cuando se mantienen en perfecto equilibrio psicológico con la comprensión de que el buen funcionamiento del equipo garantiza los deseos o motivaciones personales de cada miembro.

Para conformar equipos de trabajo efectivos, que consigan resultados y en los cuales se presente una mínima cantidad de conflictos es necesario tener muy claras las funciones que desempeñará cada miembro y las características del individuo que va a desempeñar estas funciones.

Meredith Belbin, a través de diferentes estudios realizados en el Reino Unido, identificó en su libro "Management Teams: why they succeed or fail" (Equipos gerenciales: por qué triunfan o fracasan) nueve funciones que contribuyen a la construcción de equipos ideales.

Las nueve funciones describen las posiciones de los individuos de acuerdo con las características de cada uno. Estas son:

1. Planta: quien desempeña esta función posee gran ingenio y creatividad, tiene la capacidad solucionar problemas difíciles y no se caracteriza por ser apegado a las reglas o a la etiqueta. Tiene como principal debilidad la dificultad para relacionarse con gente corriente que no tenga altos niveles de creatividad.
2. Coordinador: los coordinadores son seguros de sí mismos, tienen un alto grado de madurez en todos los aspectos de su vida, irradian confianza por los poros, no necesariamente toma las decisiones pero sí promueve a que los demás las tomen, es un gran definidor de objetivos y no necesariamente es el más inteligente de los miembros del grupo.

3. Formador: es extrovertido y se relaciona fácilmente con los demás, presiona y reta a los demás para la consecución de objetivos, es bueno resolviendo problemas y tiende a ser malgeniado.
4. Trabajador en Equipo: hace amigos con facilidad, es complaciente, prefiere escuchar, evita el conflicto, es altamente perceptivo pero muy indeciso en la toma de decisiones críticas.
5. Rematador: perfeccionista, cumplido con su trabajo, ansioso, meticulado, descubre errores que los demás no descubrirían, no es bueno delegando y tiende a preocuparse de más.
6. Iniciador: conservador, prefiere la acción a las ideas, es desconfiado, disciplinado e inflexible.
7. Investigador de Recursos: inicialmente presenta mucho entusiasmo pero después de este fervor pierde interés, es extrovertido, entusiasta y buen comunicador.
8. Especialista: se enfoca en un campo reducido de acción pero lo hace muy bien, es dedicado y dinámico, aporta conocimientos poco corrientes.
9. Evaluador Supervisor: es el estratégico del grupo, es perspicaz y moderado, buen analista pero mal motivador.

Las nueve categorías funcionales sumadas a la motivación, el compromiso y la confianza permitirán crear equipos de trabajo en los cuales los individuos se complementen entre sí y puedan desarrollar su actividad grupal de una manera exitosa.





## CAPITULO 19

# VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO



Para ver las desventajas del trabajo en equipo, consideramos necesario hacer una breve mención acerca de la clasificación de los mismos en función del lugar donde estos centran su atención, pues en función de ello surgen los principales riesgos con que corren los equipos de trabajo. Así tenemos:

- Equipos centrados en las personas: Donde se privilegian las personas a la tarea y los resultados.. Sus conductores e integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables. Desventajas: Son equipos pobres en términos de enriquecer la productividad y mejorar los resultados, si miramos sus resultados son comparables a los de un trabajo hecho individualmente.
- Equipos centrados en las tareas: El interés del equipo se centra en los procesos que se realizan en la tarea. Desventajas: La revisión permanente de estos equipos obstaculiza a veces la percepción de la necesidad de contemplar los resultados y de tener en cuenta a las personas.
- Equipos centrados en los resultados: El interés de los integrantes del equipo se centra en la obtención de los resultados. Desventajas: El privilegio de los resultados sobre las personas y las tareas puede hacer que a veces el equipo logre elevados estándares de productividad, pero al no tener en cuenta como se alcanza dicha productividad muchas veces se sacrifica calidad, por lo que sus resultados resultan efímeros.

En cuanto a las ventajas de los equipos de trabajo, las mismas se dan cuando el equipo, al actuar como tal, y al centrarse tanto en las personas como en las tareas como en los resultados, y al adecuar el estilo de liderazgo que les es apropiado con el grado de maduración de los mismos (ver evolución de los equipos de trabajo), provocan la sinergia, que les permite obtener:

- Resultados diferentes y superiores cuantitativa y cualitativamente (Resultados)
- Satisfacción y orgullo de sus integrantes (Personas)
- Calidad superior del trabajo (Procesos)

### **GRUPOS, EQUIPOS Y ORGANIZACIÓN DE LA CREATIVIDAD**

Los Grupos son la célula básica de la creatividad de la organización. Las empresas que están dispuestas a hacer de la creatividad una ventaja competitiva cuidan el funcionamiento de los distintos grupos, ya sean provisorios o permanentes, que se forman dentro de la organización. Esto implica conocer la importancia de los grupos y la lógica de la dinámica de grupos.

Muchas empresas se conforman con lograr resolver los conflictos que surgen cuando las personas se agrupan. Es decir, intentan lograr que al trabajar como grupo los resultados sean tan positivos como si cada persona trabajara por separado.

Ya no hablamos del manejo de grupos y equipos como un problema a resolver para que las tareas puedan realizarse coordinadamente. Hablamos del manejo de grupos y equipos con el objetivo de obtener resultados que son inimaginables para alguien que está pensando en la suma coordinada de actividades.

Hay resultados imposibles de generar si no existe verdadero trabajo en equipo.



Todo esto es fundamental, incluso cuando no esperamos resultados creativos e innovadores. Pero cuando sí lo hacemos el rol del equipo es imprescindible.

Los equipos parecerían estar brindando resultados satisfactorios cumpliendo el sólo requisito de “lograr lo que se les pide” ya que suele pedirseles tareas imaginables, resultados esperables, tareas que se le asignan a un grupo porque “sería demasiado trabajo para una persona”.

Entonces, ¿cómo funcionan los grupos que logran funcionar creativamente? Podemos enfocarnos en los siguientes aspectos:

El pensamiento creativo grupal:

Hay una hipótesis muy fuerte: si un grupo de personas no está previamente entrenado, es muy difícil que piense en forma creativa. Los grupos no son creativos desde el principio, menos aún si en la organización hay un juego de poder y roles que determina las posibilidades de desarrollo de la creatividad del equipo.

Para que un equipo piense en forma creativa es importante que este previamente capacitado o entrenado. Una de las primeras medidas para evaluar el nivel de creatividad es la fluidez, que haya intercambio fluido. En un equipo cuyos miembros se conocen y tienen confianza van a surgir muchas más ideas que en un grupo de desconocidos. Asimismo va a aumentar la producción si hablamos de un equipo entrenado y capacitado para pensar creativamente. No hay que creer que la creatividad es una solución salvavidas, debemos tener presente que la tenemos que adoptar como una forma de trabajo.

Para medir la creatividad del equipo se evalúa la Fluidez: cantidad de respuestas dadas en un tiempo determinado. Que exista fluidez en el equipo significa que las ideas fluyen, que el intercambio existe.

En las organizaciones, cuando se quiere resolver un problema, suele formarse grupos espontáneamente, se planea el problema y se generan soluciones. Pero los niveles de fluidez logrados por un grupo no entrenado ni capacitado en Pensamiento Creativo Grupal son muy bajos

El grupo contracturado:

Por mínimo que sea, todo grupo logra un Desempeño Creativo Inicial. Por más bloqueos y resistencias que hayan siempre habrá un resultado del grupo expresado en la cantidad de ideas que haya generado.

Es muy importante prestarle atención a los Ruidos que se generan. Llamaremos "ruidos" al conjunto de razones por las cuales el grupo no alcanzó en cantidad de ideas el Nivel de Creatividad Posible (parámetro establecido por confrontación)

Un grupo medianamente entrenado debería evitar o al menos reconocer los ruidos a priori mientras trabaja.

Los grupos no pueden funcionar creativamente, no porque haya demasiadas reglas. Cuando no las hay de ningún tipo, tampoco las hay



para la creatividad. El grupo va creando sus propias reglas que, por lo general no responden a un flujo de ideas descontracturado.. En los grupos contracturados el problema no es la falta de creatividad de sus miembros, si no que la creatividad se va interrumpiendo y bloqueando por que el modo de funcionamiento del grupo lleva a esto.

También existe un Nivel de Creatividad Esperable, que es el nivel de fluidez que tendría el grupo si todos sus miembros generaran ideas a un ritmo normal.

El desafío del Pensamiento Creativo grupal es que los niveles de creatividad posibles y esperables son difíciles de determinar, por lo que el grupo debe determinar sus propias formas de funcionamiento para saber que ha trabajado sin ruidos y descontracturadamente.

Construyendo la fluidez para descontracturar al grupo:

### - La Crítica:

Los integrantes deben tener la posibilidad de decir sus ideas con seguridad, aunque no sean del todo precisas y para ello debemos crear las condiciones, escuchando, no actuando como "jueces, evitando las frases "asesinas", no ignorando las ideas, dejando de lado los gestos y posturas desaprobatorias, y sobre todo evitando el debate cuando no tiene lugar, etc.

### -Acople Creativo o Fertilización Cruzada:

Es la anti-crítica, mediante la motivación mutua entre sus integrantes. Es tomar la idea de otro integrante del equipo (por más tonta que nos parezca) y, a partir de ella, generar nuevas ideas. La importancia de escuchar atentamente a los demás miembros del equipo radica en que "esa idea tonta" puede provocar en nosotros ese click que nos hace salir de lo estructurado y generamos una idea útil y efectiva.

Es una copia o plagio a partir de lo que genera el otro. No importa la calidad, incluso puede ser equivocada, pero puede hacer surgir nuevas ideas.

El grupo empieza a tomar vuelo cuando reconoce que hay ideas que jamás hubieran surgido si no hubiera sido porque otra persona del grupo dijo algo que estimuló dicha idea.

### - Acuerdo Básico Creativo (ABC):

Este acuerdo surge de la siguiente premisa: "Un grupo no podrá pensar creativamente, si entre sus integrantes no existe confianza mutua respecto al compromiso y las habilidades de cada uno de ellos para generar nuevas ideas".

Cuando un miembro del equipo da una idea es porque desde algún punto de vista le pareció correcta. Si los miembros del equipo piensan que la



idea es incorrecta saben que esto se puede deber a:

- Que el miembro que la emitió se equivocó
- Que el resto de los integrantes no pueden interpretarla

Pero nunca van a pensar que quiso trabar el trabajo, el buen fluir del equipo. Esto se debe a que los integrantes del equipo están interesados en la calidad de su producción.

Muchas veces, cuando trabajamos en equipo nos pasa que un compañero da una idea y nos sorprendemos de la obviedad de la misma. Pero, ¿por qué nos sorprendemos? ¿...lo habíamos pensado antes, o no?

Cuando somos receptores de ideas creativas podemos reaccionar de las siguientes maneras (entre otras):

- Claro!! Obvio!! Tenés razón!!

Estamos sorprendidos por la propuesta y aceptamos que, aunque es una propuesta obvia no se nos había ocurrido

- Claro, es obvio, ya se me había ocurrido

En este caso, pueden ser dos las alternativas:

Realmente ya lo habíamos pensado. Pero hay que tener en cuenta que una idea no es creativa sino hasta que se la transmitimos a alguien.

No lo habíamos pensado pero reaccionamos como si no nos sorprendiera la propuesta. No reconocemos habernos sorprendido.

En el primer caso se produce algo así como un click que enciende el proceso creativo. Es importante aprender a sorprendernos, porque esa es una de las claves de la creatividad. Nos sorprende cuando algo nos llama la atención, cuando tenemos alguna referencia o ilusión de lo que vamos a experimentar y en realidad es totalmente diferente; es decir cuando hay un quiebre en nuestro escenario- expectativa. .





## CAPITULO 20

# EL VALOR DE UN EQUIPO DE TRABAJO



Son de gran importancia los grupos y equipos como ámbitos para el desarrollo de la creatividad, pues ellos forman algo así como mini-culturas dentro de las organizaciones, donde se juegan una gran cantidad de estímulos y bloqueos al fluir de ideas y acciones innovadoras.

Podemos así nombrar cuatro puntos esenciales que son los que menos se comprenden cuando se evalúa el trabajo en equipo:

1. La importancia del equipo como motor del proceso creativo.
2. La realidad de los grupos multidisciplinarios dentro de las organizaciones.
3. La diferencia entre un conjunto de personas y un equipo en el desempeño creativo .
4. El valor del tiempo para el desarrollo del equipo para la alta performance creativa.

## 1- La importancia del equipo como motor del proceso creativo

El poder motivador de un buen equipo de trabajo es una fortaleza insustituible. Los resultados que esta en condiciones de generar un buen equipo de trabajo pueden tener un valor creativo realmente sorprendente. Incluso desde el punto de vista individual, en cuanto a su originalidad, calidad de respuestas, flexibilidad, etc.

El equipo entusiasma, transforma, genera la intención creativa que ningún otro estímulo puede crear.

Entonces, el grupo no sólo es importante porque “cinco cabezas piensan más que una”, sino porque es el marco más adecuado para alimentar intenciones de cambio, motivar y acompañar proyectos innovadores, estimular y ayudar a convivir con el riesgo que implica toda acción creativa.

Un buen equipo es un generador de proyectos, algunos de ellos tan desafiantes que individualmente jamás hubiere emprendido.

## 2- La realidad de los grupos multidisciplinarios dentro de las organizaciones

La divergencia en el modo de pensar es un componente esencial en el armado de equipos innovadores. Si una organización no acepta las diferencias entre sus integrantes, es muy difícil que luego pueda producir resultados diferentes. Cual es el mejor estilo de los miembros del equipo

Cada persona puede ser creativa desde su estilo, desde su manera de pensar siempre y cuando sepa como integrarla con los estilos de los demás miembros. Para ser innovador no alcanza con tener ideas, también es importante poder distinguir las ideas y poder separarlas en inútiles y en explicables; el proceso de implementación requiere una importante cuota de técnica y disciplina y la aplicación de las ideas debe ser comprendida



y aceptada por el resto de la organización.

Todos podemos ser innovadores, en el sentido de que cada uno de nosotros puede aportar su estilo de pensamiento al proceso innovador. Lo importante no es mejorar el estilo sino aprender a integrarlo con el estilo de los demás, cerebros, dos teorías que se integran. Cada uno de los hemisferios cerebrales tiene características diferentes:

- El izquierdo esta basado en hechos y experiencias concretas, es analítico, lógico, recurre a las soluciones paso a paso. Es como si fuese más estructurado, más esquematizado.
- El derecho está basado en lo desestructurado, desordenado, produce un pensamiento basado en imágenes y conceptos. Es más espontáneo, menos prejuicioso.

Para la innovación son necesarios ambos tipos de pensamiento. Debido a la evolución de la especie humana es como si el cerebro estuviese compuesto por tres capas, desde la menos a la mas evolucionada:

- Complejo Reptílico: corresponde al sistema reptílico y es allí donde se contienen las respuestas más primitivas e instintivas del hombre.

- Sistema límbico: controlan las conductas emocionales, instintivas y viscerales del ser humano. Este cerebro se encuentra en algunos mamíferos menores como los conejos, los caballos, etc.

- Neocortex: Es la parte del cerebro que nos diferencia de los animales. Enfoca nuestra forma de hablar, pensar, actuar civilizadamente. Es lo racional, lo teórico. Maneja nuestra forma de aprender, manejarnos ante lo externo, comprender, manejar símbolos y conceptos

La unión de las dos teorías, nos ofrece la siguiente información:

Cada cuadrante representa un modo de pensar. Todas las personas poseen los cuatro, pero cada persona los tiene desarrollados con distintas intensidades. Los distintos perfiles existentes son:

- *Perfil analítico*: Es típico del cuadrante A, tiene que ver con la combinación de la lógica del hemisferio izquierdo con el pensamiento cognoscitivo del sistema cerebral o neocortex. Lo llamamos enfoque analítico, este pensamiento tiene que ver con el análisis.

- *Perfil Ordenado*: Cuando el hemisferio izquierdo produce un enfoque que también es estructurado y ordenado pero que se maneja desde lo emocional y no desde lo cognoscitivo; es el tipo de pensamiento del cuadrante B. Es la búsqueda del orden por una cuestión de seguridad más que por una cuestión de estrategia de pensamiento. Características: buscar el detalle, planificar, ordenar, organizar, revisar, estructurar, etc.

- *Perfil imaginativo*: Este tipo de pensamiento tiene que ver con la búsqueda de ideas como una especulación teórica (cuadrante D). Las ideas no se sienten, se piensan y se dicen. Hay gente que produce muchas ideas pero no las puede transmitir por que le falta la conexión con lo sensible. Las ideas solo se piensan para generar ideas, no interesa que sean entendidas



- *Perfil sensible*: El hemisferio derecho también produce un pensamiento desestructurado y sensible (cuadrante C). En este caso se está conectado con la realidad, con las personas, con el contexto. Trata de resolver la insatisfacción creativamente. Tiene que ver con situaciones en las que se involucra a la gente y donde es necesario responder sensiblemente.

- *Perfiles integrados*: En todo lo que es generar o tener ideas, participan los cuadrantes C y D. Percibiendo sensiblemente o produciendo ideas desde el pensamiento imaginativo. Es importante no buscar genios creativos individuales, sino enfocarse a formar un equipo creativo integrado, combinando y haciendo interactuar dinámicamente a personas con distintos estilos de pensamiento.

Las organizaciones tienen formas diferentes de vincularse a las habilidades diferentes de sus integrantes.

En los grupos de trabajo esta interacción de talentos diferentes perfiles de pensamiento también es complicada. Uno de los problemas de la tolerancia de estos diferentes perfiles es que la diversidad no produce buenos resultados en el corto plazo.

El valor agregado producido por la interacción de talentos diferentes generalmente va madurando en la medida en que el tiempo transcurre, ya sea porque las interacciones necesiten ir madurando o porque el proceso de selección a partir de la diversidad implica cierta forma de desorganización que llevan tiempo.

La clave está en que la buena performance en el largo plazo se logra a través de la tolerancia en los procesos de cada una de las personas en su interacción con formas de pensar diferentes.

Por todo ello, antes que contener, evitar o controlar la diversidad hay que aprender a manejarla y aprovecharla.

El mismo grupo que no ha podido converger en un modo de resolver los problemas dados las diferentes formas de pensar, los diferentes lenguajes, los diferentes códigos, las diferentes percepciones, etc.; este grupo puede funcionar bien si previamente ha dedicado algún tiempo prudencial a entrenarse en el manejo de técnicas y metodologías para poder resolver problemas en los equipos multidisciplinarios.

Es cuanto el grupo se convierte de multidisciplinario en interdisciplinario. Es cuando las distintas disciplinas comienzan a converger entre sí.

En cada persona hay un proceso de crecimiento y evolución donde se gana tolerancia a la diversidad, flexibilidad para escuchar distintos tipos de lenguaje, conocimiento de las diferentes necesidades que implica un proceso innovador y capacidad para saber cuales son los aportes que la persona puede realizar desde su perfil de pensamiento particular.

Nos daremos cuenta de esta evolución cuando veamos que cada persona comprende que todo proceso de innovación requiere diferentes formas de pensamiento y acción de acuerdo con el momento. Y también cuando cada persona del grupo pueda valorizar las formas de pensamiento y resolución de problemas de los otros integrantes.



Este proceso de transformación de un grupo multidisciplinario en un equipo interdisciplinario requiere un entrenamiento a priori no muy extenso.

Debe entenderse que los procesos grupales no son “reversibles”. Un grupo que ha empezado a funcionar incorrectamente debido a una falta de conocimiento previo de cómo funcionar interdisciplinariamente le será mucho más difícil adquirir dichas habilidades. Ya que una vez expuestas todas las actitudes y formas de descalificación a la diversidad que manifestamos al resolver problemas, se van cristalizando roles y percepciones grupales difíciles de disipar luego.

Hay diferencias en la calidad de resultados lograda por los distintos tipos de equipos:

·Undisciplinarios: formado por personas de perfiles de pensamiento similares, por lo general, pertenecientes a una misma área. Resultado: Estándar.

·Multidisciplinario: formado por personas de perfiles de pensamientos diferentes, por lo general, gente de distintas áreas. Resultado: Negativo.

·Semi-Multidisciplinario: “solución” intermedia para equipos multidisciplinarios que no funcionan. Resultado: Positivo / Negativo.

·Interdisciplinarios: formado por los miembros del equipo multidisciplinario, pero con entrenamiento. Resultado: Positivo.

### 3- La diferencia entre un conjunto de personas y un equipo en el desempeño creativo

Que un conjunto de personas se ponga a trabajar en la resolución de un problema no quiere decir que se ha formado un grupo. El concepto de grupo implica una serie de características que no se logran con la mera reunión de cinco o seis personas.

Cuando no hay un grupo puede haber objetivos comunes individuales pero no necesariamente objetivos para el conjunto de las personas. Cuando existe grupo, existen normas de funcionamiento y objetivos comunes a todo el grupo, entendiéndolo como unidad. Pero aunque se requiera algún tipo de coordinación, no necesariamente se requiere de la interacción para alcanzar los objetivos.

En un equipo sí se necesita de la interacción entre los participantes para lograr los objetivos, requiriéndose altos niveles de confianza y compromiso, ya que los desafíos que se resuelven no siempre pueden ser logrados por cada uno de los participantes por separado.

### 4- El valor del tiempo para el desarrollo del equipo de alta performance creativa

Tanto la necesidad de convertir al conjunto de personas en un equipo como el requisito de transformar un grupo multidisciplinario en un equipo interdisciplinario son procesos que llevan tiempo. Pero no debe olvidarse



que en este tiempo el conjunto de personas en cuestión no producirá resultados de alto nivel.

Es más, en las primeras etapas de estos procesos de construcción de equipos de trabajo producen resultados inferiores a los que podrían producir cada una de las personas del equipo por separado. Hasta incluso, en el período II muchos grupos se desarman.

En definitiva, la construcción de buenos equipos de resolución de problemas es una tarea que requiere inversiones previas. Inversiones en el tiempo y recursos que deben ser tenidos en cuenta.

Lo que sucede es que una vez toleradas las etapas de construcción y formación del equipo, los resultados alcanzados pueden llegar a niveles imposibles de equiparar a través del trabajo de resolución individual o de un conjunto de personas no entrenado.

Es a lo largo de este eje de tiempo, acompañado por una buena capacitación y entrenamiento, que el equipo se va formando y desarrollando. Lo importante es “invertir” en el proceso creativo para desarrollarlo en el futuro (área de inversión). Este proceso se grafica así:  
Construcción de equipos de trabajo a lo largo del tiempo

### **Los tiempos de la innovación:**

El tiempo debe ser formado por múltiples proyectos. Un grupo demuestra ser innovador cuando desarrolla completamente múltiples proyectos, desde que se generan hasta que terminan. En este desarrollo es importante ver como se desarrolla también el equipo.

La formación en gestión del tiempo debe plantearse desde los puestos superiores hacia abajo. Esto debe enseñarles a salirse del modelo de urgencia actual, para que dejen de dedicarse a esquivar los problemas circunstanciales y pasen a ocuparse de las decisiones que guiarán el futuro de la organización. Es común que las personas que hace más tiempo que están en la organización (y que tienen conciencia de ello) sean las que más dificultades tienen para innovar, es por eso que “no importa el tiempo, si no lo que se logra en ese tiempo”.

Es necesario crear conciencia de que toda creación requiere de un tiempo. La clave para crear una buena idea es detenerse a pensar y generar diversas opciones entre las que se elegirá. Esto puede sonar evidente, pero estamos en una sociedad en la que la rapidez parece la solución a todos los problemas, y no siempre es así. Cuando no se hace nada para que las ideas se incuben y crezcan, se esfumarán de la organización sin dejar ningún fruto.

La unidad de medida de la creatividad e innovación son los proyectos que se llevan a cabo y su aceleración (lograrlo permanentemente). Además del tiempo para pensar, también se necesita un lugar donde hacerlo, así



como es importante en todo esto el aprendizaje sobre nuevos métodos y la estimulación a crear nuevas formas de solucionar las cosas.

### **Trabajo de equipo en proyectos innovadores:**

En estos casos para que haya éxito, es necesario que los miembros del equipo vean al proyecto como un desafío que vaya más allá de hacer un buen trabajo, para que a cada oportunidad que tengan intenten crear una nueva forma de solucionar las cosas, distinta de las usadas tradicionalmente. Para hacer realidad un proyecto innovador, es recomendable seguir una serie de pasos:

1) Testear si es realmente importante: Los proyectos más innovadores y estimulantes han surgido de la necesidad de las personas por cambiar las reglas del juego en un mercado. Si la idea de partida es débil, y consiste en una mera ampliación de lo que ya se hace, no vale la pena perder tiempo en ella. Los proyectos no descansan más que en la emoción, cada uno deberá valorar qué le interesa del mismo, qué le ofrece, por qué le importa a la compañía, y confiar en la respuesta que le dé su instinto.

2) Ningún proyecto es demasiado vano para convertirse en un gran proyecto: cualquier tarea, por pobre que parezca, puede hacerlo, la clave es valorarla como una gran oportunidad. Un proyecto no es algo que pasa, sino lo que alguien hace con lo que le pasa.

3) Aprovechar cualquier oportunidad para aprender: es esencial apuntar todas las observaciones sobre lo que pasa en el proceso, esto permite un aprendizaje continuo, ya que se recolectan automáticamente ideas, guías y puntos de partida para nuevos proyectos. Las pequeñas cosas sí importan.

4) Refinar el proyecto mostrando los avances: la mejor forma de definir y redefinir un proyecto es mostrar los avances cada tanto tiempo. Esto es una fuente importante de retroalimentación, y ayuda a mejorarlo y “venderlo”.

Si bien hay proyectos en los que es preferible trabajar individualmente, se debe permitir la consolidación del grupo a través del tiempo, hasta que logre resultados que superarán a los individuales. Es función de la organización invertir en la consolidación del equipo, teniendo en cuenta que también se invertirá en el tiempo y no olvidando que puede fracasar. Esto sucede antes que la performance del equipo supere a la individual en el tiempo.

La peor cosa que le puede pasar a un proyecto es disponer de excesivos recursos cuando es demasiado pronto, porque esto elimina la presión para innovar y resolver problemas.

Los proyectos no se venden por sí mismos, hay que buscar el apoyo de todas las personas involucradas más o menos directamente con él. No solo hay que contar con el apoyo de los jefes, sino de encontrar alrededor de uno las personas claves o las que puedan aportar las competencias adecuadas. Primero la comunidad, para luego buscar el apoyo jerárquico. Otro error político es preocuparse por los enemigos, no hay que enfocarse en cambiarles su forma de pensar, sino que es más conveniente rodearlos de personas que apoyen la iniciativa.

Una vez que finalizó el proyecto, llega la etapa más importante: la autoevaluación. El éxito del mismo no llega cuando se alcanzaron los objetivos, sino cuando se reflexiona qué se aprendió de él, en qué se destacó cada uno, en qué no, valorando las habilidades usadas y reconociendo las que hay que desarrollar. De esta evaluación, surgirán interrogantes que pueden dar origen a nuevos proyectos.





## CAPITULO 21

# EL CLIMA DE LA CREATIVIDAD



Se impide el desarrollo de la creatividad cuando el N° 1 de la organización no está dispuesto a escuchar las ideas que surgen del equipo de trabajo, también se lo impide cuando las únicas ideas que surgen de estos equipos son consejos e imposiciones impracticables. Es verdad que en las organizaciones hacen falta ideas, pero ideas que en sí mismas puedan llevarse a la práctica concretamente.

Para crear un clima creativo no alcanza con enumerar las cosas que no hay que hacer y los bloqueos que hay que eliminar. Debemos conocer las características esenciales de este clima para favorecer la creatividad y a partir de allí generar acciones concretas. Elementos que favorecen el clima, no sería demasiado operativo definir qué es un “clima creativo” solamente enumerando las “cosas que no hay que hacer” y “los bloqueos que hay que eliminar”.

Debemos centrarnos en conocer las características esenciales que debe tener un clima para favorecer la creatividad y a partir de allí generar acciones concretas. Estas características son:

- |                                   |                           |
|-----------------------------------|---------------------------|
| -Soporte a las ideas              | -Sensación de desafío     |
| -Debate solo cuando sea necesario | -Manejo de tiempos        |
| -Libertad                         | -Diversión/ idea de juego |
| -Serio (no solemne)               | -Humor                    |
| -Espontaneidad                    | -Asumir riesgos           |

**-Soporte a las ideas:** Un Clima Creativo es aquel que permite que cuando una persona produce una idea, el resto “construya” alrededor de la misma. Las ideas se mejoran gracias al equipo de trabajo.

La organización interviene aquí dando testimonio (mediante ejemplos, historias y todo tipo de información) de que en el pasado se produjeron buenas ideas en la empresa, y que el resto del grupo supo y tuvo la libertad de “construir” alrededor de ésta.

**-Sensación de desafío:** Es difícil que se desarrolle correctamente un proceso creativo si la gente involucrada no tiene interés en lo que está haciendo. Para que haya creatividad tiene que haber sensación de desafío, la cual será promovida por algo que resulte interesante para ser desarrollado.

**-Debate solo cuando sea necesario:** No usar el debate como una forma de juego de poder. No se deben expresar las opiniones como forma de combatir, sino como un modo de intercambiar puntos de vista tendientes a producir o a mejorar las ideas.

**-Manejo de tiempos:** El Clima Creativo no debe ser un clima despojado totalmente del reloj. No sirve hacer una actividad creativa sin limitar el tiempo que le vamos a dedicar. Debemos definirlo a priori, y tratar de respetarlo.

**-Libertad:** Tener libertad implica poder hacer y decir lo que se quiera dentro del Clima Creativo, pero siempre dentro de ciertos límites. Tienen que prevalecer las principales reglas del Acuerdo Básico de Creatividad: confianza mutua y honestidad.

**-Diversión/idea de juego:** Se pueden llegar a conseguir muy buenos resultados si se plantean las metodologías en forma divertida.

**-Serio (no solemne):** La solemnidad en el Clima Creativo no va. En un Clima Creativo se debe trabajar seriamente: esto significa que deben cumplirse las reglas de la creatividad.

**-Humor:** El Clima Creativo debe tener algo de humor sano. Debe “reírse con” y no “reírse de”.

**-Espontaneidad:** Si alguien arma algo creativo y no es espontáneo, no está trabajando seriamente.

Espontaneidad implica dejar espacio a la improvisación, a lo imprevisto.

**-Asumir riesgos:** En un Clima Creativo se debe estar dispuesto a asumir algún tipo de riesgo. Hay que saber que al fin del proceso puede haber algo que se llegue a perder, algo que puede salir mal.

Se puede perder, como mínimo, tiempo. También se pueden perder recursos, o puede suceder que las ideas que nosotros creíamos brillantes terminen desechadas.

Hay que generar un clima con estas características para que la creatividad pueda fluir.



Formación y crecimiento de nuevas ideas, para John Cleese hay seis formas seguras de ahogar la creatividad:

- 1- Actuar siempre como si se estuviera en medio de una guerra.
- 2- Ahogar toda curiosidad cuando nace, para impedir que se extienda.
- 3- Convencerse (y convencer a los demás) de que no hay problema que no pueda solucionarse con más datos y nuevas tecnologías.
- 4- Defender los preconceptos irracionalmente.
- 5- Recriminar las pérdidas de tiempo de quienes en realidad están reflexionando.
- 6- Declarar que cuestionar los plazos establecidos es un crimen.

Este autor, recoge los conceptos del libro “Cerebro de liebre, mente de tortuga”, de Guy Claxton, según el cual el cerebro – liebre es rápido, analítico y lógico como una computadora, y la mente – tortuga es más lenta, juguetona, caprichosa, menos articulada y más emotiva y sensitiva.

No se trata de que la mente tortuga sea más creativa que la liebre, sino de que ambas son necesarias para poder dar con ideas creativas o mejores soluciones a los problemas. Lo malo es que el mundo de los negocios actual se comporta como si el único modo válido es el pensamiento rápido. No siempre lo rápido es mejor, ni ser expeditivo es tomar las decisiones rápidamente, aunque la mayoría de las organizaciones refuercen estas creencias.

De esta forma, se definiría la creatividad como la capacidad para dar con nuevas ideas, algunas útiles o al menos mejores que aquellas de las que se disponía hasta entonces.

El tema que sí es explotable es la creación de circunstancias o ambientes propicios para la creatividad, es decir del valor que tiene darse el tiempo y el espacio necesarios para poder pensar creativamente, y de la necesidad de sentirse a salvo y libre de la preocupación de hacerse el tonto. No se

trata de tomar la creatividad como una medida objetiva (como comúnmente dicen los directivos: “queremos que se las ingenien para bajar sus costos en un X%”), sino que debería preguntarse a los empleados acerca de las ineficiencias, y las propuestas que se les ocurren para solucionarlas, y también darles el tiempo para que piensen en ellas. Entonces, cuando se les vuelva a preguntar, comenzarán a surgir comentarios acerca de cómo es posible introducir mejoras.

Se acaba de iniciar un proceso en el cual los empleados empiezan a interesarse más por lo que están haciendo. En cualquier tarea, lo peor que puede pasar es que las personas se sientan impotentes. Si sienten que han contribuido, aunque sea con un aporte muy pequeño al ambiente de trabajo o al proceso utilizado, estarán más contentas. El teórico de la motivación F. Herzberg dijo que si deseamos motivar a las personas para que hagan mejor su trabajo, debemos darles trabajos más interesantes. Aún si el trabajo es inevitablemente monótono, se deben escuchar sus sugerencias para hacerlo lo más placentero posible.





En cuanto a la creatividad, es innegable que hay algunas personas que son naturalmente más curiosas que otras. Pero no todo es innato. Actualmente se está en presencia de una creciente falta de curiosidad en las generaciones más jóvenes, de la que se desconocen sus causas, esto nada tiene que ver con la inteligencia, es más bien un factor cultural el que no les empuja a ser curiosos, pareciera que nada es digno de que le presten atención. Frente a esto, los adultos han adoptado una actitud pasiva, que ningún beneficio puede reportar a la situación. Las personas que creen que en la información hay una pieza central clave, que los puede convertir en directores eficientes, o en seres más felices, mejor organizados y más eficaces, están completamente equivocadas.

¿Hasta qué punto es posible superar la indiferencia y desarrollar la capacidad para interesarse en las cosas?

Siempre es recomendable empezar por donde hay energía... descuidar esto es un grave y frecuente error. Las personas que se sienten muy aburridas de todo, deben distraerse con algo que logre atraparlas y que las ponga en marcha. Claro que no es algo que pueda hacerse todo el tiempo, porque lo único que se lograría es una total desconexión de la realidad.

Cuando el desanimo invade, es necesario buscar cambiar un poco la dirección de las cosas. Y si se está buscando un camino nuevo, no se lo puede planificar con la maquinaria antigua de siempre, hay que dejar la mente en blanco y actuar automáticamente, para que los instintos nos conduzcan a un nuevo destino.

Esto se parece a la creatividad, es necesario seguirla sin saber a donde nos lleva. Si uno intenta controlar el destino, volverá siempre al mismo proceso.

Cualquier clase de inteligencia o sabiduría es una construcción de ideas, habilidades y trozos de información. Si examinamos las ideas constantemente e intentamos coordinarlas una y otra vez, siempre encontramos lugar para agregar una pieza más, lo importante es que todas juntas formen un conjunto coherente. Es válido hacer hincapié sobre algunas ideas en cada momento.

Mientras las personas sepan que están construyendo sus conocimientos por piezas y que lo que están construyendo constituirá un todo coherente sacarán provecho. Pero si creen que la información es la fuente de las soluciones mágicas, están totalmente equivocados.

Los formadores pueden dar piezas sueltas, pero el único que puede construir algo con ellas es cada individuo. La gente quiere que se le enseñen los pasos esenciales, y la vida no es así. Está bien simplificar para poder comprender, pero es necesario que luego se abandone este modelo y se maneje con la riqueza que tiene la realidad.

CAPITULO 22

# ORGANIZACIONES QUE INNOVAN



La Innovación es la capacidad que tiene una organización para hacer cosas distintas, lo que genera mayor valor económico. Las organizaciones son innovadoras porque desarrollaron una cultura de la innovación, lo cual es un factor que ayuda a mantener el liderazgo.

Para la organización líder, innovar es un proceso costoso, que luego sus seguidores pueden imitar, alcanzando costos menores; pero cuando lo logren, no estarán imitando la última tecnología, ya que la líder estará en condiciones de lanzar otra novedad, manteniéndose a la vanguardia.

Innovación muchas veces se confunde con investigación y desarrollo o ciencia y tecnología. Sin restarle importancia a estos aspectos, la innovación en sí misma involucra actitudes y prácticas que tienen un rango más amplio de actividades.

La innovación es la exitosa explotación de las ideas. El éxito de la innovación es esencial para la organización. Esto se da en función, sobre todo, de una buena administración y el total involucramiento de la fuerza de trabajo. La innovación depende de la capacidad que tenga la organización para permitir que la gente abrigue nuevas ideas.

En resumen, la Innovación es la creatividad de las ideas (capacidad de las personas), en el marco de una organización que las difunde, de una estructura que permite que la idea se aplique en el marco de una cultura que lo propicia.

Esta reflexión es fundamental, las grandes innovaciones son producto de las potencialidades creativas de los miembros, por lo que podemos decir que hay tantas manifestaciones de creatividad como personas, lo que pone creativa a una persona no es más que un determinado estado interior. Esto es así porque cada uno será movilizado al pensamiento creativo por distintas causas, lo que se deriva en que es difícil que haya creatividad sin motivación.

### ***El proceso innovador:***

Este proceso, que va desde la información disponible hasta la competencia empresarial, siempre ha tenido la misma estructura, pero en nuestros días la información está disponible de manera inmediata, a muy bajo coste, para todo aquel que quiera y sepa obtenerla, analizarla, comprenderla y utilizarla para mejorar sus productos, procesos o servicios. Por eso la velocidad del cambio es mayor.

Esa es la diferencia del nuevo escenario, vivimos en la sociedad de la información y el conocimiento. El proceso no ha hecho más que comenzar. La empresa que no aproveche ese potencial que le brindan las TI y no entre en la dinámica innovadora anterior, se verá fuera del mercado porque sus competidores si lo harán. Por el contrario, una PYME tiene disponible información, si sabe que es lo que busca, que antes solo podían tener las empresas mayores con importantes gabinetes de estudios y muchos recursos, humanos y económicos destinados a búsqueda y análisis de información. El saber utilizarla le puede dar una capacidad de competir notable.

Ingredientes necesarios para el desarrollo de la innovación



La vía hacia nuevos productos, nuevos servicios, nuevos mercados, nuevos procesos, demanda que las organizaciones asuman una nueva actitud mental, que es la innovación. Ello requiere:

- 1- Apoyo a todos los niveles: La innovación debe ser promovida por los más altos cargos y cada gerente, supervisor, etc. debe ser animado para alentar el pensamiento innovador.
- 2- Burocracia limitada: Las organizaciones innovadoras tienen un número limitado de reglas y procedimientos estrictos. Los que toman las decisiones no están aislados de las propuestas de innovación.
- 3- Creatividad del personal: Los nuevos empleados son contratados por tener habilidades creativas. Los demás son entrenados en técnicas de pensamiento creativo. La creatividad es esperada, reconocida y premiada.
- 4- Tolerancia al fracaso: El fracaso no es castigado. Los innovadores aprenden de sus equivocaciones y comparten aprendizajes.

- 5- Flexibilidad: Las organizaciones innovadoras no se aferran a procesos rígidos, son capaces de cambiar de dirección.
- 6- Equipos interfuncionales: Se forman equipos de personas de diferentes secciones, disciplinas y experiencias.
- 7- Tolerancia a ideas imprácticas: Todas las ideas imprácticas no se desechan, porque se pueden perder ideas de progreso.
- 8- Se establecen metas para la innovación: Cada miembro de la organización sabe lo que se espera de él respecto a la innovación y reconoce la contribución que debe hacer.
- 9- Las organizaciones innovadoras tienen un enfoque global: Demasiada atención para dependencias individuales puede crear sentimientos territoriales e inhibir el compartir abiertamente la información.
- 10- El enfoque en organizaciones innovadoras es en el desarrollo a largo plazo: Un enfoque de corto plazo inhibe tomar riesgos y genera temores de cometer errores.

### **EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO:**

Desde el equipo que crea hasta la organización que innova puede haber una brecha gigantesca.

Se está empezando a dar importancia al valor de las ideas y al valor del proceso creativo bien desarrollado. Cada vez se busca más formar parte de las organizaciones en las que estos se valoran, y se decreta de aquellas que valoran nuestras intenciones solo de la boca para afuera. Ya no nos convence más eso de "tu idea es excelente, pero es difícil de aplicar".

Las organizaciones que sacrifican tiempos y logros de objetivos por mezquindades se convierten en lugares de trabajo insalubres para



cualquiera de los niveles, y más aún para los equipos de trabajo, ya que por más intención de trabajar creativamente que tengan, no alcanza si no pueden desarrollar su potencial. Es sabido que aquellas organizaciones que permiten el desarrollo de esta potencialidad creativa son las que tienen más probabilidad de sobrevivir, crecer y desarrollarse.

Una organización puede motivar o impedir el desarrollo de la creatividad del equipo de trabajo. Es importante saber que el rol de la organización como tal no es pasivo. La organización no es solamente un lugar en donde la creatividad de los equipos se desarrollará.

Para que las técnicas y los métodos creativos puedan ser utilizados por un equipo de trabajo deben existir dentro de la organización reglas implícitas o explícitas de permisividad, flexibilidad, libertad y libre albedrío; las cuales deben ajustarse a las necesidades y momentos determinados.

Dentro de una organización es más valioso cuando ésta sabe darle valor a los cientos de ideas que se generan a diario, más que cuando sus integrantes generan unas pocas ideas brillantes.

Es por todo ello que las organizaciones no deben limitar sino que, al contrario, potenciar la creatividad, para lo cual pueden recurrir a:

- 1- Sembrar la intención creativa (la cual rendirá sus frutos);
- 2- Irradiar nuevas formas de ver los problemas de la organización, mediante la redefinición de los mismos; y
- 3- Organizar las ideas existentes en la organización.

La importancia de la creatividad dentro de la organización está dada por la capacidad de permitir que sus miembros desarrollen su creatividad potencial, creatividad que le permitirá convertirse en una organización innovadora.

### TÉCNICAS INNOVADORAS DE LA DINAMICA DE GRUPOS

Estas técnicas son para ayudar a la integración de los individuos al equipo, y proporcionar oportunidades para su reconocimiento dentro de la organización. Buscan crear una atmósfera agradable, aumentar la participación, facilitar la comunicación, fijar algunas normas grupales y la disminución de tensiones.

#### 1- Técnica Phillips 66:

El nombre de esta técnica deriva de su creador J. Donald Phillips del Michigan State College, y del hecho de que 6 personas discuten un tema durante 6 minutos. Es particularmente útil en grupos grandes de más de 20 personas. Permite y promueve la participación activa de todos los miembros de un grupo, por grande que éste sea; obtiene las opiniones de todos los miembros en un tiempo muy breve; llega a la toma de decisiones, a obtener información o puntos de vista de gran número de personas acerca de un problema o cuestión.

Esta técnica desarrolla la capacidad de síntesis y de concentración; ayuda a superar las inhibiciones para hablar ante otros; estimula el sentido de



responsabilidad, dinamiza y distribuye la actividad en grandes grupos. El objetivo principal, consiste en lograr una participación democrática en los grupos muy numerosos. La discusión 66 proporciona tiempo para que participen todos, provee el blanco para la discusión por medio de una pregunta específica cuidadosamente preparada, y permite una síntesis del pensamiento de cada pequeño grupo para que sea difundida en beneficio de todos.

El "Phillips 66" puede usarse tanto en clases comunes como en eventos especiales de grupo. No es de por sí una técnica de aprendizaje, no enseña conocimientos ni da información (salvo la eventual que aparezca en la interacción). Facilita en cambio la confrontación de ideas o puntos de vista, el esclarecimiento y enriquecimiento mutuo, la actividad y participación de todos los alumnos estimulando a los tímidos o indiferentes. En un grupo de discusión, que bien puede ser la clase, el "Phillips 66" es útil para obtener rápidamente opiniones elaboradas por subgrupos, acuerdos parciales, decisiones de procedimiento, sugerencias de actividades, tareas de repaso y de comprobación inicial de la información, antes de tratar un nuevo tema. También puede utilizarse esta técnica en el aula para indagar el nivel general de información que poseen los alumnos sobre un tema; para elaborar y hallar aplicaciones a un tema aprendido teóricamente.

Después de cualquier actividad realizada colectivamente (Clase, conferencia, película, experimento, etc.) la misma puede ser evaluado o apreciada en pocos minutos por medio de esta técnica. En fin, una vez que el profesor y los propios alumnos hayan experimentado este recurso grupal, hallarán sin duda innumerables ocasiones para utilizarlo con verdadero provecho.

## 2- Debate Dirigido o Discusión Guiada

Consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo bajo la conducción estimulante y dinámica de una persona que hace de guía e interrogador. Esta técnica se caracteriza por ciertos detalles:

Para que haya debate (y no meras respuestas formales) el tema debe ser cuestionable, analizable de diversos enfoques o interpretaciones. No cabría discutir sobre verdades de hecho o sobre cuestiones ya demostradas con evidencia. El director del debate debe hacer previamente un plan de preguntas que llevará escritas.

Los participantes deben conocer el tema con suficiente antelación como para informarse por sí mismos y poder así intervenir con conocimiento en la discusión. El director les facilitara previamente material de información para la indagación del tema. El debate no es, una improvisación.

No se trata de una técnica de “comprobación del aprendizaje” o de evaluación del aprovechamiento, sino de una técnica de aprendizaje por medio de la participación activa en el intercambio y elaboración de ideas y de información múltiple.

El número de miembros no debe pasar de los 12 ó 13. En casos de grupos mayores, se pueden hacer subgrupos guiados por subdirectores previamente entrenados, reuniéndose finalmente todos durante unos minutos con el director en sesión plenaria para hacer un resumen general.

El debate dirigido puede lograr buenos resultados en sesiones de 45 a 60 minutos. Puede utilizarse todo tipo de ilustraciones y ayudas audiovisuales. No conviene que los participantes tomen notas escritas pues esto distraería su atención del debate. Puede designarse un secretario si se considera oportuno. Deben evitarse las preguntas que puedan contestarse por “Si” o “No”, pues con ellas no se alcanzara el debate. El tema debe hacerse discutible si de por sí no lo es; no se buscan respuestas fijas, aprendidas de antemano, sino interpretaciones y elaboración que desarrollen el discernimiento y criterio propios.

## 3- Clínica del Humor

Se trata de una experiencia de gabinete más que de una tarea o proceso grupal, pero interesa directamente al grupo ya que el rumor se produce en las relaciones interpersonales. Por ello suele ser una de las actividades de los grupos de aprendizaje.

La experiencia consiste en demostrar vivencialmente algunos de los aspectos de la creación del rumor; concretamente, cómo a través de sucesivas versiones sobre un hecho, se va modificando la realidad en los testimonios de los transmisores.



Es una experiencia muy útil para enseñar a la gente a prevenirse de informaciones distorsionadas o erróneas, de inexactitudes a veces intencionales, y a veces inconscientes, de prejuicios y prevenciones que perjudican las buenas relaciones humanas. En los ambientes institucionales es particularmente útil y efectiva. Los rumores son un problema de carácter psico-social que bien vale la pena considerar en un grupo.

La experiencia puede repetirse cuantas veces se desee, con distintos grupos. El propio facilitador puede elaborar o diseñar las láminas para la prueba, o seleccionarlas eligiendo escenas de cierta complejidad en las cuales figuren muchos detalles memorizables.

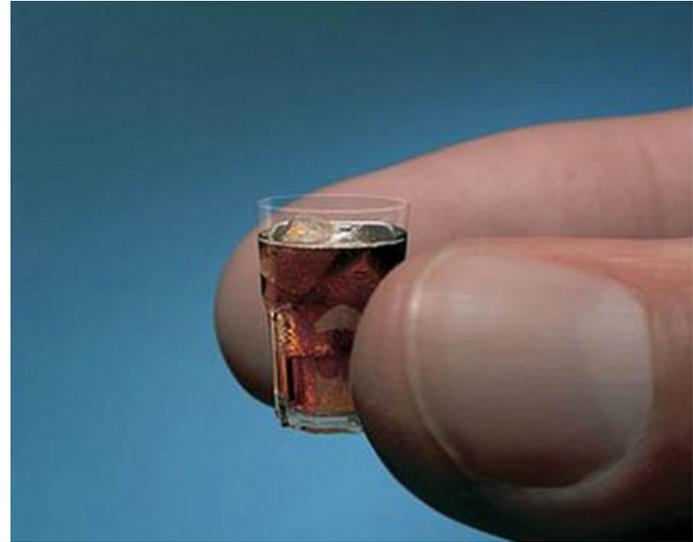
La prueba del rumor suele utilizarse como introducción o iniciación de un debate, conferencia o reunión de grupo en la que se trate el tema del rumor, de las relaciones humanas, del testimonio, etc. La duración de la experiencia es de aproximadamente 30 minutos.

#### 4- Actividades Recreativas:

Las actividades recreativas son técnicas que no están orientadas hacia una meta específica y que ejercen su efecto de un modo indefinido e indirecto. Entre dichas actividades se pueden mencionar la música, los juegos, las atracciones, etc., donde los grupos pueden elegir actuar con sus objetivos principales puestos en el campo de la recreación. Es posible aumentar la creatividad del grupo, siempre y cuando éstas sean elegidas de acuerdo a los intereses y a las capacidades de los participantes.

Se lo considera como un método auxiliar para el proceso de grupos que tienen objetivos definidos y propósitos más serios.

Esta técnica puede utilizarse en grupos recién formados, y aun en grupos no tan nuevos, ya que lo que busca esta técnica es aumentar la sociabilidad.



Una pequeña actividad recreativa, conducida eficazmente por el conductor del grupo, sirve para “romper el hielo”, y en algunos casos, para disminuir la tensión. Otro momento útil al cual se puede aplicar la recreación es para un cambio rápido de una parte o aspecto de la reunión a otro. También, cuando los sentimientos de lealtad y solidaridad del grupo se ven amenazados o no existen, casi cualquier juego es de gran valor.

No hay que olvidar que se trata tan sólo de medios para obtener determinados fines, por lo que no se debe abusar de ellas. Su uso requiere de ciertas aptitudes y cuidados y debe ir de acuerdo a los intereses de todos los integrantes del grupo.

Cualquier actividad elegida debe llevarse a cabo con habilidad y discreción, de lo contrario puede dañar seriamente a algunos de los miembros al atentar contra sus sentimientos y problemas más profundos.

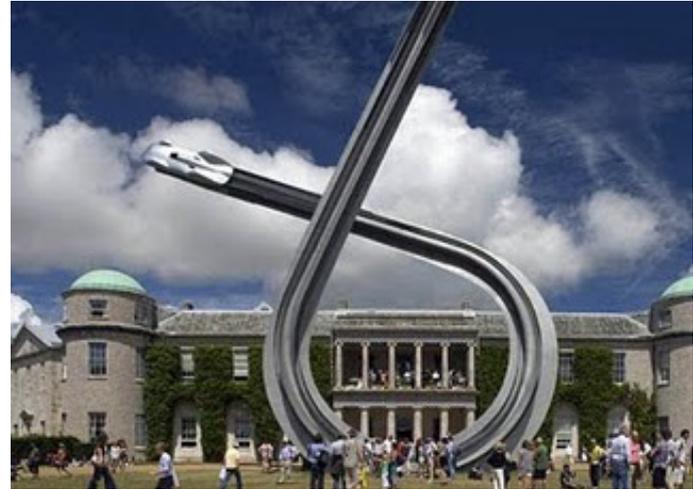
## 5- Grupos T:

Podemos definir al Grupo T como “un grupo relativamente inestructurado en el cual los individuos participan para aprender”. El aprendizaje está enfocado al mismo individuo, a los demás participantes, a las relaciones interpersonales, a los procesos de grupo y a los sistemas sociales mayores.

Así como en otras técnicas, la selección del lugar de trabajo y el arreglo físico del mismo, tienen una gran importancia en el desarrollo del trabajo grupal. El conductor no debe ocupar un lugar preponderante sino debe quedar intercalado con el resto del grupo. Se sugiere elegir un sitio específico de reunión y, de ser posible, un sitio nuevo o que resulte poco familiar para los participantes. A esta situación la denominamos “isla cultural”, y su propósito es aislar al individuo del contacto con sus experiencias cotidianas, así, se consigue que la persona disponga de mayor cantidad de tiempo para pensar y sentir todo aquello que ocurre en el grupo.

La labor en este tipo de grupos requiere que durante las horas de trabajo queden excluidos los roles sociales, los títulos, y, en general, cualquier situación que tienda a marcar diferencias entre los individuos. Se recomienda solamente el uso de los nombres propios. Debido a que se busca una participación más activa de los demás miembros, el rol del conductor tiende a ser más pasivo, y sus intervenciones como conductor son poco frecuentes. Todas estas consideraciones hacen posible que el grupo se desarrolle en una atmósfera permisivo y libre.

Con respecto al tiempo podemos decir que los Grupos T son de duración corta, dos semanas en reuniones de varias horas al día. Sin embargo, hay ocasiones en que la duración puede prolongarse varios meses con sesiones distribuidas de acuerdo a los intereses del grupo. Esto debe quedar claro a partir de la primera sesión y se establece de acuerdo a los intereses y necesidades del grupo.



Las metas generales son: Proporcionar a los participantes una capacitación relacionada con sus necesidades internas, sus valores, sus percepciones y sus potencialidades, ayudándolos a descubrir y a percatarse de sus dificultades en sus patrones de participación, así como a experimentar conductas más integradoras con la ayuda de los demás participantes.

En función de estos objetivos generales, se han identificado siete áreas específicas de aprendizaje para la persona:

- Incremento del conocimiento, habilidad y sensibilidad para percibir las reacciones y expresiones emocionales, tanto personales como las de los demás miembros del grupo.
- Aumento de la habilidad para percibir y para aprender los efectos de las acciones propias a través de la captación de los sentimientos personales y de los sentimientos de los demás.
- Desarrollo y clasificación de valores y metas personales, acordes a

aproximaciones objetivas y científicas, en base a las acciones y decisiones personales del grupo.

- Mejoramiento de la capacidad de “verse a sí mismo”, y captación de conocimientos que hacen congruente la relación de los valores, metas y actitudes personales con actuaciones conscientes.
- Adquisición de conductas más satisfactorias y adecuadas en relación con el medio ambiente.
- Transferencia del aprendizaje ocurrido en el laboratorio a situaciones cotidianas.
- Crítica del propio proceso de aprendizaje, o sea, “aprender cómo aprender”.

Sin embargo, de acuerdo a las características del ser humano, este aprendizaje puede verse impedido por barreras personales e intragrupalas. Las más frecuentes son: búsqueda de respuestas tempranas y fáciles, conflicto entre lo nuevo y los patrones de conducta ya establecidos, resistencia al rompimiento de patrones de conducta establecidos y a la internalización de nuevos, resistencia para compartir sentimientos y conductas de otros, falta de habilidad para evaluar conductas, estructuras conceptuales pobres para planear la dirección del cambio, incapacidad de trasladar las experiencias de la sesión a los de la vida cotidiana, etc.

Para vencer estas barreras, se sugiere una buena selección de los participantes; procurar que éstos estén lo suficientemente motivados para seguir adelante pese a las trabas que puedan suscitarse, y tener la capacidad de aprender de la experiencia y transferir este aprendizaje a otros contextos sociales.

Existen algunas características necesarias en todos aquellos individuos que deseen participar en una experiencia de Grupo T:

- Los candidatos deben ser personas que no padezcan disturbios

emocionales serios, capaces de enfrentarse a nuevas experiencias (algunas de las cuales pueden resultar molestas y poco satisfactorias), y poseer la capacidad para valorar y aplicar dichas experiencias.

- Capacidad para comprender a los demás, y así ayudarse mutuamente en la obtención de la meta común.
- Deseos de un conocimiento más íntimo de la propia persona con el propósito de encontrar un significado más profundo de la vida.

Lakin señala tres grupos de personas no aptas para participar en Grupos T:

- Personas que bajo la tensión de la crítica se tornan muy ansiosas o muy agresivas.
- Aquellos que bajo la tensión de sus propios sentimientos, los proyecten tan intensamente sobre los demás, que hacen que sus compañeros se sientan víctimas de ellos.



- Sujetos que tienen una autoestima tan baja que su necesidad de reafirmación es prácticamente insaciable.

La cantidad ideal de los participantes en un Grupo T fluctúa entre ocho y dieciséis personas. De acuerdo a los objetivos que se persiguen los grupos pueden ser homogéneos o heterogéneos en cuanto a edad, sexo, ocupación, escolaridad, estado civil, etc.

Es necesario que el conductor también cumpla con ciertas características:

En relación con su formación profesional:

- Debe ser una persona que tenga amplios conocimientos, especialmente sobre las ciencias de la conducta y las sociales.
- Que esté sensibilizado y familiarizado con procesos y estructuras de grupo.



En relación a su experiencia profesional:

- Tener conocimiento de sí mismo. Preferentemente haber tenido una experiencia en algún tipo de psicoterapia en donde haya participado como paciente.
- Haber tenido una supervisión previa en el manejo de grupos o por lo menos haber participado como miembro de varios Grupos T.
- Conocimientos en teorías de la personalidad, psicopatología y dinámicas de grupos.
- Una extensa práctica supervisada.
- Alguna maestría o algún grado equivalente en las áreas antes mencionadas.

Si bien la forma de realización de los Grupos T consiste en la selección del grupo, sus temas y el entrenamiento de los participantes de acuerdo a los objetivos, es necesario recalcar que el grupo pasa por ciertas etapas que representan su desarrollo y que se inician con la confrontación personal y culminan con soluciones a los problemas que se han presentado. Es de esperarse que la situación inicial sea de incertidumbre. Esta fase presiona al grupo a estructurarse y a controlar la ansiedad. Esto trae como consecuencia la búsqueda de un tema común.

La actitud del conductor es en este momento pasiva, y esto conduce a los integrantes a una participación más activa en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades. En esta etapa aparecen personas que perciben al conductor como ineficaz, mientras que otros individuos tienden a tomar un rol más activo tratando de implantar el camino a seguir.

Una vez que los participantes han tenido la oportunidad de intervenir de una manera abierta y permisivo, aparece por primera vez el grupo como una integración en donde ya nadie se encuentra aislado, y el papel del

conductor, que anteriormente fue percibido como débil, ahora se presenta como permisivo. En esta fase, la atmósfera del grupo se torna agradable, no hay angustias y cualquier tensión tiende a disiparse. El proceso grupal exige que esta etapa prosiga su desarrollo y aparece una fase de aparente regresión a la angustia. Surge la etapa más difícil en la cual cada individuo siente que su autoestima está en peligro.

Cuando se supera esta etapa se llega a un nivel de comunicación profunda, lo que trae como consecuencia un alivio a la tensión. Esta etapa, que es la última y la que debe ser completada si se desea alcanzar el éxito en esta técnica, se caracteriza por la aceptación de las diferencias entre los miembros, el logro de acuerdos obtenidos después de discusiones racionales, y el percatarse del involucramiento emocional que ha surgido en cada uno de los miembros del grupo. El resultado es un entendimiento más profundo de la forma en que piensan, sienten y se comportan las otras personas.

## 6- Focus Groups

La utilización de grupos focales es una técnica utilizada en el Marketing y en investigación social. Es una técnica de exploración donde se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones. Esta técnica maneja aspectos cualitativos. Los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. Generalmente los participantes se escogen al azar y se entrevistan previamente para determinar si califican o no dentro del grupo.

La reunión del grupo focal es dirigida por un moderador que utiliza una guía de discusión para mantener el enfoque de la reunión y el control del grupo. La guía de discusión contiene los objetivos del estudio e incluye preguntas de discusión abierta. Para determinar cuántos grupos se necesitan, primero es necesario recopilar la información pertinente, generar hipótesis del tema en estudio y continuar la organización de grupos hasta que la información obtenida este completa.



El tamaño aceptable para un grupo focal ha sido tradicionalmente de ocho a diez participantes. Pero existe la tendencia hacia grupos más pequeños según el fin establecido; es decir, con los grupos grandes se obtienen más ideas y con los grupos pequeños se profundiza más en el tema. Como apoyo, en esta técnica se utilizan observadores, equipos de grabación de audio o vídeo, espejos unilaterales y salas de observación que ofrecen un ambiente privado, cómodo y de fácil acceso. En algunos lugares los grupos focales duran todo el día o medio día. Sin embargo, como regla general, el grupo focal no debería durar más de dos horas. Los participantes deberán sentarse de forma que se promueva su participación e interacción.

La reunión de grupo focal es un técnica de investigación cualitativa, con ella se obtienen respuestas a fondo sobre lo que piensan y sienten las personas.

Una reunión de grupos focales es una discusión en la que un pequeño grupo de participantes, guiados por un facilitador o moderador, habla libre y espontáneamente sobre temas relevantes para la investigación.





se decidirá qué personajes se necesitan y el rol que jugará cada uno. Los miembros aportan todos los datos posibles para describir y enriquecer la escena por representar, imaginando la situación, el momento, la conducta de los personajes, etc. Esto ayudará al encuadre de la escena y servirá como “material” para que los intérpretes improvisen un contexto significativo y lo más aproximado posible a la realidad.

Entre los miembros del grupo se eligen los “actores” que se harán cargo de los papeles. Cada personaje recibirá un nombre ficticio, lo cual ayuda a posesionarse del papel y reduce la implicancia personal del intérprete. Conviene dar a los intérpretes unos minutos para colocarse en la situación mental, ponerse en “su papel”, lograr clima, y si lo desean explicar someramente cómo proyectan actuar. El grupo puede colaborar positivamente en la creación de una atmósfera emocional alentando a los “actores”, participando en sus ideas y evitando toda actitud enervante o intimidatoria.

De acuerdo con las necesidades se prepara el escenario de la acción, utilizando sólo los elementos indispensables, por lo común una mesa y

sillas. Todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.

El grupo puede designar observadores especiales para determinados aspectos: actuación de cada personaje, ilación del tema, contradicciones, fidelidad a la situación, etc.

En todo el desarrollo de esta técnica será necesaria la colaboración de un director que posea experiencia, coordine la acción y estimule al grupo.

Esta técnica requiere ciertas habilidades y se aconseja utilizarla en grupos que posean alguna madurez. Debe comenzarse con situaciones muy simples y eligiendo bien a los intérpretes entre aquellos más seguros y habilidosos, comunicativos y espontáneos. Como generalmente al principio la teatralización provoca hilaridad, puede comenzarse con situaciones que den lugar precisamente a la expresión humorística. También conviene comenzar con escenas bien estructuradas en las cuales los intérpretes deban improvisar menos.

Los Papeles impopulares o inferiorizantes deben darse a personas seguras de sí, apreciadas, que no puedan verse eventualmente afectadas por el rol. Tampoco deben darse papeles semejantes a lo que el individuo es en la realidad (no debe elegirse a un tímido para hacer el papel de tímido).

## 8- Sociodrama

El sociodrama puede definirse como la representación dramatizada de un problema concerniente a los miembros del grupo, con el fin de obtener una vivencia más exacta de la situación y encontrar una solución adecuada. Esta técnica se usa para presentar situaciones problemáticas, ideas contrapuestas, actuaciones contradictorias, para luego suscitar la discusión y la profundización del tema. Es de gran utilidad como estímulo, para dar comienzo a la discusión de un problema, caso en el cual es preferible preparar el sociodrama con anticipación y con la ayuda de un grupo previamente seleccionado.

Al utilizar esta técnica el grupo debe tener presente que el sociodrama no es una comedia para hacer reír, ni una obra teatral perfecta, asimismo no debe presentar la solución al problema expuesto. Las representaciones deben ser breves y evitar digresiones en diálogos que desvían la atención del público.

Cómo se realiza:

- El grupo elige el tema del sociodrama.
- Se selecciona a un grupo de personas encargadas de la dramatización. Cada participante es libre de elegir su papel de acuerdo a sus intereses.
- Una vez terminada la representación, se alienta un debate con la participación de todos los miembros del grupo, con el objetivo de encontrar resultados a los problemas presentados.

#### 9- Técnica de Concordar-Discordar

El objetivo básico es definir la posición individual y en equipo en relación con una serie de afirmaciones determinadas por el coordinador.

- El coordinador plantea al grupo una serie de afirmaciones y les pide que, en silencio e individualmente, indiquen si están de acuerdo o no con cada una de ellas.
- El coordinador divide al grupo en equipos reducidos y les da las siguientes instrucciones:

“El trabajo de cada equipo es decidir, por consenso, si están de acuerdo o no con cada una de esas afirmaciones. No deben decidir por mayoría de votos, sino a través de la discusión y fundamentación de las opiniones personales. Si después de discutir no llegan a ponerse de acuerdo en alguna afirmación, pueden modificar la forma en que está redactada para establecer un consenso”

- Se hace un plenario para que cada equipo presente sus conclusiones.



El coordinador anota la decisión de cada equipo en relación con cada una de las afirmaciones. En las afirmaciones en que haya diferencias entre los equipos, el coordinador propiciará la discusión y fundamentación de cada opinión, para ver si se llega a un consenso grupal. Si éste no se alcanza fácilmente, se pasa a la siguiente afirmación. Durante este plenario, el coordinador aún no da su opinión personal, sino que simplemente propicia la discusión y el intercambio de ideas.

- Se continúa con el plenario, pero en este momento el coordinador exterioriza su opinión personal, indica al grupo lo que él considera correcto y los puntos en los que les faltó profundizar o afinar detalles, aclara las dudas que hayan quedado y complementa el tema.
- Se hace una evaluación de la técnica, de su utilidad para el logro de los objetivos, del nivel de avance del grupo, etc. Se trata de afirmaciones rotundas, absolutas, que deben ser redactadas (a propósito) con algunas ambigüedades y/o imprecisiones.

El propósito de este ejercicio es, precisamente, que el equipo desarrolle su capacidad para precisar, circunstanciar, afinar detalles y definir conceptos. Las afirmaciones deben estar redactadas de tal forma que propicien la discusión y el análisis. Si en alguna de ellas los equipos se ponen de acuerdo muy fácilmente, sin profundizar ni discutir, es que no están bien redactadas para los fines de esta técnica.

Esta técnica es útil para evaluar, al final de un tema, el grado y nivel de apropiación del mismo por parte de los conducidos. También puede utilizarse antes de ver un tema, con el fin tanto de diagnosticar los conocimientos que ya tiene el equipo sobre el mismo, como de estimular e incentivar el interés de los conducidos para estudiarlo.

Si las afirmaciones no están bien redactadas, el ejercicio puede no resultar.

Lo más importante aquí es la manera de redactar las afirmaciones. Se recomienda probarlas con algunos colegas antes de aplicarlas a los equipos. Después de su primera aplicación, hay que estar atento para detectar aquellas afirmaciones que no propicien la discusión y el análisis, para modificarlas.

#### 10- Técnica de Corrillos

Se divide al grupo en equipos de 4 a 6 personas, quienes discuten (en diálogo abierto) un tema y obtienen conclusiones precisas para darlas a conocer al equipo. Los equipos pueden trabajar con el mismo tema simultáneamente o cada uno con uno diferente. El instructor selecciona el tema o temas de estudio, y los entrega a los equipos en una hoja, donde se enuncian las tres etapas de operación de la técnica que son: Preparación, Estudio y Presentación de Resultados.

El equipo elegirá a un secretario y un moderador, el cual distribuirá el trabajo y conducirá al equipo en la investigación y discusión.

El equipo interactúa durante cierto tiempo, intercambiando opiniones.

Cada equipo da a conocer sus conclusiones a través del secretario, quien tomó nota de ellas y las expone ante el grupo permitiendo que haya preguntas para llegar a un mejor acuerdo.

La ventaja es que participa todo el grupo. Se obtienen diferentes puntos

de vista. Propicia la comunicación e interacción. Pero no permite la evaluación individual.

#### 11- Foro

Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo. Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

El foro se lleva casi siempre después de una actividad (película, teatro, simposio, etc.). El moderador inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invita al auditorio a exponer sus opiniones.

Se propicia la participación de todos los miembros del equipo. Se profundiza en el tema. No requiere de materiales didácticos y planeación exhaustiva. Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas. Desarrolla la capacidad de razonamiento.

No es útil cuando el equipo no está preparado para dar opiniones. Se puede aplicar sólo a equipos pequeños.



# BIBLIOGRAFÍA

- <http://mailweb.udlap.mx>
- [http://homepage.mac.com/penagascorzo/creatividad\\_2000](http://homepage.mac.com/penagascorzo/creatividad_2000)
- <http://www.geocities.com/athens/olympus/5133/crea.html>
- <http://www.galeon.com/peazan/artpsi-creat.htm>
- <http://www.revista.unam.mx/vol.1/num3/art1>
- <http://rehue.csociales.uchile.cl>
- <http://ix.joal.net/es/salud/psicolog%eda/>
- <http://web.jet.es/amozarrain/creatividad.htm>
- <http://www.libreriapaidos.com/CREATIVIDAD.asp>
- <http://www.maestras.com/contenidos/contenido.asp?idcontenido>
- [http://www.biopsychology/tesis\\_pilar/](http://www.biopsychology/tesis_pilar/)
- [http://members.tripod.com/~hdo\\_zorrilla/creatividad/tecnicas.html](http://members.tripod.com/~hdo_zorrilla/creatividad/tecnicas.html)
- [http://members.ozemail.com.au/~caveman/creativity/index\\_htm/](http://members.ozemail.com.au/~caveman/creativity/index_htm/)
- <http://www.thinksmart.com/>
- [http://www.creax.com/creaxnet/creax\\_net.php/](http://www.creax.com/creaxnet/creax_net.php/)
- <http://www.creative-portal.com/>
- [http://www.hardiel.com/creatividad/29% 20sinectica.htm](http://www.hardiel.com/creatividad/29%20sinectica.htm)
- <http://www.sistenet.com/futuro/documentos/56.htm>
- <http://homepage.mac.com/penagoscorzo/recursos6.html>

LIBRO DE CREATIVIDAD

¡Q'BUENA *idea*!

 Planeta