



**INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN
Y BASE TECNOLÓGICA
DEL HUILA**



HUILA CENTENARIO

**CULTURA E²
MÓDULO CICLO TERCIARIO**

**Programa de Cultura Empresarial para Competir
Convenio 1314 de Diciembre de 2005**

**MÓDULO DE CREATIVIDAD EN LA
CULTURA EMPRESARIAL
“Transversalidad Explícita”**

Universidad

CONTENIDO

PRESENTACION	4
INTRODUCCION	5
OBJETIVOS	6
COMPETENCIAS	7
1. MAPAS MENTALES	8
1.1. UN BREVE RECORRIDO POR EL CEREBRO HUMANO	8
1.2. LOS MAPAS MENTALES Y SU APLICACIÓN	10
1.3. PENSANDO GRÁFICAMENTE	11
1.4. MAPAS CONCEPTUALES	12
1.5. EL POTENCIAL DESCONOCIDO DE LA MENTE	12
1.6. TÉCNICAS DE PENSAMIENTO OMNICEREBRAL	12
2. APRENDIZAJE CREATIVO Y FASES DEL PROCESO CREATIVO HUMANO	14
2.1. ¿POR QUÉ ESTUDIAR Y PROMOVER LA CREATIVIDAD?	14
2.2. ¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD Y QUE NO ES?	17
2.3. CÓMO Y DÓNDE SE PUEDE CREAR	19
2.4. ¿PORQUE CREA EL HOMBRE?	21
Raíces Psicosociales de la creatividad.	21
2.5. FASES DEL PROCESO CREATIVO	22
2.6. COMPONENTES DEL PENSAMIENTO CREATIVO	26
2.7. LA PERSONALIDAD CREATIVA	28
2.8. COMO DESARROLLAR LA CREATIVIDAD	32
2.9. DIMENSIÓN DE LA CREATIVIDAD	36
2.10. REFLEXIÓN METACOGNITIVA	40
2.11. PENSAMIENTO INTEGRAL	45
2.12. APRENDIZAJE CREATIVO	48
3. CREATIVIDAD Y HÁBITOS	50
3.1. HISTORIA DE LA CREATIVIDAD	50
3.2. CÓMO SER MÁS CREATIVOS	50
3.3. DESARROLLO DEL FOCO CREATIVO	71
3.3.1. Nivel Individual	71
3.3.2. Nivel Organizacional	71
3.3.3. Estilos de la Creatividad	72
3.3.4. Enfoques para obtener creatividad	75
3.4. EJERCITAR LA MENTE: AMPLIAR SU CAPACIDAD	76
3.4.1. Ensanchadores mentales sencillos	76
3.4.2. Ensanchadores de la mente de dificultad media	78
3.5. SUSPENDER LAS REGLAS: LOGRO DE NUEVAS PERCEPCIONES	84
3.6. PENSAR DE MODO DIFERENTE: CAMBIO DE PARADIGMAS	86
3.7. ESTABLECER ESPACIOS DE TRABAJO BIEN ESTRUCTURADOS: DAR VALOR A LOS ALREDEDORES	87
3.8. MECANISMOS QUE ESTIMULAN: CONCENTRARSE EN SU ENERGÍA	90

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

3.9. UTILIZAR METODOS VISUALES: ASUMIR DIVERSOS PUNTOS DE VISTA	98
3.10. UTILIZAR LAS EXPERIENCIAS: FOMENTAR SU CAPACIDAD	104
3.11. PARTICIPAR EN JUEGOS: ENFRENTAR LA INCERTIDUMBRE	110
4. SESGOS Y BARRERAS A LA CREATIVIDAD	114
4.1. SESGOS	114
4.2. BARRERAS A LA CREATIVIDAD	116
4.3. AFIRMACIONES QUE MATAN LA CREATIVIDAD	119
4.4. DESPEJANDO LAS BARRERAS	120
4.5. FOCALIZANDO UNA SITUACIÓN	121
4.6. PROYECCIÓN EMPÁTICA DE UNA PERSPECTIVA	121
4.7. DESAPRENDER	122
4.8. SER CONSCIENTE	123
4.9. ¿BARRERAS INSALVABLES?	123
5. SOLUCION CREATIVA DE PROBLEMAS	125
5.1. LAS PREMISAS DE LA DIRECCIÓN RACIONAL	125
5.2. ANALALISIS DE PROBLEMAS	127
5.3. LOS USOS DEL ANÁLISIS	129
5.4. ANÁLISIS DE DECISIONES	130
5.5. LOS USOS DEL ANÁLISIS DE DECISIONES	133
5.6. ANÁLISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES	133
5.7. ANÁLISIS DE SITUACIONES	134
5.8. MANEJO DE PROBLEMAS DE DESEMPEÑO HUMANO	134
5.9. INSTALACIÓN DEL PROCESO RACIONAL EN UNA ORGANIZACIÓN	135
6. TOMA CREATIVA DE DECISIONES	137
6.1. PLANEACION DEL FUTURO CON INCERTIDUMBRE	137
6.2. MAYOR INFORMACIÓN PUEDE SER IGUAL A MAYOR INCERTIDUMBRE	137
6.3. EL PROCESO DEL “DOS POR CUATRO”	138
6.4. CUATRO PRINCIPIOS PARADÓJICOS	138
6.5. PRINCIPIO PARADÓJICO #1 CONCENTRESE Y SEA FLEXIBLE Sobre lo que quiere	139
6.6. PRINCIPIO PARADÓJICO #2 ABRA LOS OJOS Y TENGA CAUTELA con su Información	140
6.7. PRINCIPIO PARADÓJICO #3 SEA OBJETIVO Y OPTIMISTA Sobre lo que Cree	141
6.8. PRINCIPIO PARADÓJICO #4 SEA PRÁCTICO E IMAGINATIVO En lo que Hace	142
6.9. CÓMO DESARROLLAR SU ESTILO PRÁCTICO-IMAGINATIVO PARA TOMAR DECISIONES	143
6.10. DINÁMICAS DE LA COMUNICACIÓN	143
6.11. LOGRAR UN ACUERDO	143
BIBLOGRAFIA	147
ANEXO	149

PRESENTACIÓN

El presente módulo fue elaborado como producto del convenio No. 1314 denominado Cultura Empresarial para Competir, celebrado entre el Departamento Administrativo de Planeación del Huila e Incubarhuila, con el propósito de fomentar e implementar la Cultura Emprendedora en los establecimientos Educativos del Departamento.

Para Incubarhuila ha resultado de especial interés vincularse al propósito del Gobierno Departamental de proponer modificaciones a los planes Educativos Institucionales y a la Estructura Curricular de los mismos, con el objetivo de introducir la Educación Emprendedora en la formación de los jóvenes, buscando por una parte, lograr uno de los objetivos estratégicos de la visión del Huila y por otra, adelantarse en el cumplimiento del espíritu de la Ley 1014 de 2006 sobre fomento a la Cultura del Emprendimiento en el Sistema Educativo Nacional.

La elaboración del presente módulo fue encargado por la Incubadora de Empresas de Innovación y Base Tecnológica del Huila, con base al convenio suscrito con el Departamento del Huila - Departamento Administrativo de Planeación, al Doctor Jairo Trujillo Delgado Director Ejecutivo de Incubarhuila y Geovanny Perdomo Charry Director de Incubación.

Los autores manifiestan que en el sentido empresarial de la creatividad, el estudiante estará en la capacidad de plantear alternativas de solución a los problemas empresariales y del entorno, acompañado de una toma de decisiones creativas y en el manejo apropiado de los sesgos y barreras a través de la generación de ideas creatividad que redunden en beneficio individual y organizacional.

El presente módulo trata de ubicar al estudiante en un concepto de creatividad empresarial, con sus diferentes aspectos, de manera que el estudiante potencialice la generación de iniciativas organizacionales con un alto contenido de creatividad e innovación. No se trata pues de una receta mágica para lograr un adecuado desarrollo de la creatividad, sino una forma de cuestionarse internamente acerca de sus propias capacidades.

INTRODUCCIÓN

La creatividad puede ser vista como un proceso humano, que esta reflejado en conductas, pensamiento y productos que son relevantes, valiosos y útiles en el contexto en donde ésta es observada, y también en el contexto son originales. Si bien esto no define la creatividad como tal, establece ciertos indicadores necesarios. Uno de ellos es considerar a la creatividad como característica esencialmente humana. Los autores de este módulo consideran que la creatividad puede ocurrir en otros organismos y probablemente pueda ser encontrada en ciertas formas de Inteligencia Artificial. Sin embargo la creatividad que ahora nos interesa es la creatividad empresarial desde lo humano, por ello, en este módulo la creatividad será considerada como un proceso humano que impacta la organización.

También afirmamos que la creatividad se refleja en conductas, pensamientos o productos. En este sentido, la creatividad es un constructo que como tal no puede verse per se; lo vemos en sus manifestaciones que son consideradas por expertos como creativas. Si bien, podemos considerar que cierta obra de un artista es una obra creativa (productos), esto es una parte, pues detrás de ella hubo procesos creativos.

Entonces lo que nos interesa es la creatividad empresarial y por lo tanto hablamos de un proceso humano hacia la organización y que este proceso lo podemos ver, de inicio, expresado en la conducta, en el pensamiento o en las cosas producto de la mano de obra del ser humano.

En este orden de ideas, hablar de creatividad implica abordar una serie de elementos conceptuales que proporcione una línea de base clara y concreta dirigida a la construcción y fortalecimiento del propio ser humano, en el marco del emprendimiento creativo e innovador.

Los contenidos del presente módulo tendrán un esquema que aporta desde los conceptos generales hacia los particulares que generarán las bases para la construcción de competencias creativas generadoras de nuevas ideas empresariales.

OBJETIVOS

El presente módulo pretende servir de base conceptual para el mejoramiento de competencias en el tema de la creatividad. Así, espera cumplir con los siguientes objetivos generales:

- Proporcionar herramientas para que el estudiante incorpore en sus hábitos de vida un pensamiento creativo permanente, construyendo sus propios mapas mentales, para desarrollar procesos de emprendimiento en su vida cotidiana que provenga de su iniciativa personal.
- Brindar los conceptos básicos para el manejo de los diversos sesgos y barreras de la creatividad, relacionando de manera coherente la creatividad empresarial, rompiendo paradigmas sociales y culturales del empresarismo tradicional.
- Generar las capacidades para identificar oportunidades de negocios en su contexto.
- Entregar herramientas para la solución creativa de problemas y la toma de decisiones apropiada.
- Servir de elemento dinamizador en la construcción de un talento humano creativo hacia la gestión de su conocimiento organizacional.

COMPETENCIAS

1. El ser humano debe aprender a usar racionalmente su cerebro, como aparato de creatividad de procesos y procedimientos del común diario para aplicarlo habitualmente en el desarrollo de su proceso personal y profesional caracterizado por la proactividad.
2. El estudiante estará en la capacidad de construir sus propios modelos mentales para así tener un pensamiento creativo de carácter empresarial y su respectiva articulación con la resolución de problemas concretos que generen soluciones eficaces y eficientes en consonancia con su entorno.
3. En el desarrollo de su personalidad el estudiante incorporará en sus hábitos de vida profesional la creatividad en su forma de actuar y de ver las diversas situaciones empresariales, de manera que emprenda o inicie su propio negocio.
4. El estudiante estará en condiciones de manejar y suplir los diversos sesgos y barreras que se le presenten en sus iniciativas, a través de la gestión del conocimiento de sus colaboradores para lograr los objetivos y metas propuestas en el desarrollo de su negocio y su posterior crecimiento.
5. El estudiante estará en condiciones de solucionar problemas de manera creativa, junto con sus colaboradores para lograr los objetivos y metas propuestas en el desarrollo de su negocio y su posterior crecimiento.
6. El emprendedor estará en la capacidad de tomar decisiones creativas coherentes y positivas en el desarrollo de una actividad personal y profesional.

BP No.1 MAPAS MENTALES

1.1. UN BREVE RECORRIDO POR EL CEREBRO HUMANO

Cuando alguien está en la búsqueda de ideas para un proyecto, para un tema creativo o para resolver un problema, es usual que tienda a hacer una lista con los elementos relacionados con la solución que considera viable. En ese momento probablemente el objetivo no sea conseguir una sola idea brillante, sino tener varias opciones para escoger aquellas que sean probables de llevar a la práctica.

Se podría uno preguntar sobre la manera de utilizar el mayor potencial posible de nuestra capacidad cerebral en la búsqueda de ideas para un proyecto. Pero cuando comparamos nuestra habitual manera de hacer listas para relacionar ideas, es inevitable pensar en el hemisferio izquierdo, que procesa los conceptos en secuencias y linealidades para el análisis, como palabras, números y símbolos. Y ¿qué pasa con el hemisferio derecho, nuestro lado que procesa percepciones espaciales integradas, que sintetiza y que, además, es visual, intuitivo e imaginativo?

Podríamos suponer que una de las alternativas sería no procesar siempre los conceptos en líneas, sino hacerlo visualmente a la manera del hemisferio derecho, a través de gráficas, símbolos y dibujos.

Las imágenes, el color, la dimensión y la textura estimulan áreas más amplias en la corteza cerebral que facilitan la articulación y la progresiva solución de un tema creativo. Veamos un ejemplo. Una persona está tratando de identificar las ideas correlacionadas con el tema ‘vacaciones’, para hacerlo escoge dos opciones, hacer una lista y expresar sus ideas mediante gráficos. Comienza haciendo una lista de opciones:

- ✓ Viajar
- ✓ Ir a la playa
- ✓ Visitar la ciudad natal
- ✓ Excursión
- ✓ ir de compras
- ✓

Y sigue con la opción gráfica, para la cual decide construir un mapa mental, MM, que le permita ir avanzando en la búsqueda de más y más conceptos asociados con el tema. Entonces comienza ubicando el tema en el centro de una hoja, abre enlaces o links.

Los links son posibilidades de asociación abiertas a las ideas. Recordemos la manera en que las neuronas hacen su sinapsis. Cada una tiene algo más de 10.000 posibilidades de asociación. Un gráfico como el anterior abre inmediatamente varias posibilidades de ideas asociadas. Se nos ofrece como un juego de llenar espacios vacíos.

A continuación se escriben las ideas más obvias de acuerdo con el tema. Se puede elegir un link al azar y avanzar en la dirección de las manecillas del reloj o al contrario. En el ejemplo, el vacacionista escogió iniciar con el concepto “viajar” y avanzar al contrario las manecillas.

Note que dejó dos links abiertos para llenarlos con las ideas que más adelante se le puedan ocurrir. Estos links abiertos desembocan a huecos o espacios vacíos (llamaremos gaps a estos links abiertos), de manera que más tarde podría llenar algunos de esos gaps.

Como en efecto lo hizo, dando cabida a los conceptos “ir a las montañas” e “ir en auto”. También creó un nuevo link, el cual dejó abierto, para alguna idea que se le pudiera ocurrir posteriormente. El cerebro registra este modelo como algo inacabado, como los vacíos o gaps que pueden llenarse después, y la estructura del gráfico estimula la producción de nuevas ideas siendo coherente con el modo de procesamiento de patrón total del cerebro.

Algunos conceptos como por ejemplo “ir a la playa” y “visitar la ciudad natal” podrían expresarse mediante dibujos (no es exigible que las figuras tengan calidad pictórica, los rasgos propios de la habilidad manual de cada uno son suficientes).

Cada uno de los links que nuestro amigo ha construido hasta el momento contiene una idea o concepto. Se puede decir que son líneas primarias o líneas de primera jerarquía.

Luego podría crear nuevos links derivados de cada uno de los conceptos que ha registrado. Así, podría otorgar un orden de importancia a las ideas de acuerdo con la probabilidad que él considera que tiene de llevarlas a cabo, o de jerarquizarlas, según la importancia que tengan para él. Para esto numera sus ideas 1, 2, 3, ..

Estos dibujos que poseen rasgos típicos, dimensiones y, ojala, color, estimulan otras zonas de la neocorteza cerebral y pueden suscitar diferentes emociones y sentimientos. En nuestro ejemplo, la persona podría evocar más fácilmente el placer de viajar en avión, el tibio sol de verano calentando su piel, la emoción de conocer otras culturas y personas, o el placer de degustar exóticos platillos viendo el humo que sale de ellos.

Por otra parte el cerebro tiende a completar la información que recibe. Esto es algo natural en él, pero no significa que todos interpretemos de la misma manera. La diferencia radica en el toque original que cada uno le imprime a sus ideas. Para alguien el hueco en la pared puede dar la idea de una ventana que se va a instalar, mientras que para otra persona puede ser la ventana que se quito para tapar el hueco o para demoler la pared. Cualquiera sea la percepción que resulte, el cerebro le da movimiento a una o más opciones. Es por esto que cuando dejamos gaps en un mapa mental no estamos haciendo nada diferente a estimular la tendencia natural que tiene el cerebro a llenar vacíos.

En contraposición a la Gestalt, otros pensadores como los asociacionistas consideraban que la creatividad siempre es el resultado de asociaciones entre vivencias anteriores con una situación nueva. Por lo tanto, para ellos la respuesta creativa debería depender de la experiencia previa.

Mi enfoque es que la capacidad creativa funciona tanto de manera asociativa como gestáltica. Es decir, que para resolver con éxito un tema creativo o un problema determinado, es necesario informarse suficientemente acerca del mismo y luego incubarlo, o dejarlo abierto, en el sistema auto organizado del cerebro para obtener nuevas ideas sobre el mismo. Las nuevas ideas bien pueden ser producto de asociaciones con experiencias previas, así como de la nueva estructuración que resulta del procesamiento intuitivo del cerebro.

1.2. LOS MAPAS MENTALES Y SU APLICACIÓN

Los usuarios frecuentes de mapas mentales reportan a menudo satisfactorios resultados en:

El trabajo en equipo

- Los mapas mentales facilitan procesar el tema de cada reunión y llenar gaps con las ideas de los participantes.
- Los temas pendientes se siguen en el MM que se abre de manera paralela al mapa principal.
- Se utiliza papelógrafo o proyector para exponer el MM a todos los participantes y facilitarles avanzar en los temas en desarrollo.

La Programación de actividades

Los mapas mentales se pueden usar como P.E.R.Ts. (Program Evaluation Review Techniques) en proyectos de ingeniería, construcción y cualquier otro objetivo, en el cual se requiera diagramar la programación de actividades y hacer un seguimiento, o monitoreo, de su desarrollo.

El resumen y procesamiento de información (para estudiar)

Cuando se lee un texto o libro con información numerosa y compleja, los mapas mentales son de gran utilidad para resumir la información y para dar orden a las acciones o tareas que se pueden acometer. Si también se crean gaps, mediante links abiertos, se pueden agregar ideas propias para discernir y complementar los conceptos registrados.

Hablar en público

Un mapa mental permite una opción diferente a la de simplemente leer un discurso. Si las ideas más importantes se registran como líneas de primera jerarquía y los conceptos complementarios como líneas de segunda y tercera jerarquía, se torna más fácil “improvisar” ante un auditorio.

1.3. PENSANDO GRAFICAMENTE

Algunos de los grandes genios de la humanidad han acostumbrado hacer visibles sus pensamientos mediante el uso de dibujos y gráficas. El proverbio “una imagen vale más que mil palabras”, apoya el aspecto de facilitar la comprensión de lo que se quiere expresar, pero, de igual manera, las gráficas tienen mucha relación con la manera en que el cerebro procesa la información. Sabemos que el cerebro no procesa palabras si no símbolos y representaciones. Una palabra como **schthelyn** (que no quiere decir nada y que se escribe para el ejemplo) puede ser registrada en nuestra memoria como información muerta que pronto será olvidada a menos que se asocie con algo conocido.

Como lo hemos apreciado en los mapas mentales, entre más figuras, símbolos, proporciones, texturas y colores se apliquen en lo que se desea procesar mentalmente, más áreas de la neocorteza cerebral se han involucrado en el proceso. Esto facilitará las conexiones del tema con otros conceptos e ideas y ayudará a su recordación.

Leonardo da Vinci, quien fue pintor, arquitecto, escultor e ingeniero, graficaba más que escribir sus ideas. En sus profusos manuscritos, que fueron compilados y publicados bajo el título de Libretas, se puede apreciar los numerosos dibujos que hacía.

Albert Einstein solía expresar sus conceptos sobre la filosofía de la ciencia de una manera gráfica. En una carta que le envió a su amigo Maurice Solovine, Einstein le hizo un dibujo sencillo para expresarle sus razonamientos.

Einstein agregaba que el pensamiento científico es especulativo en tanto sus resultados no conduzcan a sistemas o hechos que se caractericen por su

“simplicidad lógica”.

El razonamiento de Einstein puede ser conectado con nuestra apreciación sobre la percepción y la realidad considerando que, a pesar de que un perceptor pueda conceptuar que un axioma reposa sobre su experiencia, su percepción puede cambiar en función de las comprobaciones que implemente sobre ella. En otras palabras, la nueva información cambia su percepción, y en la medida que tal perceptor pueda extender sus deducciones a otros perceptores, podría igualmente cambiar la percepción de ellos.

1.4. MAPAS CONCEPTUALES

Los mapas conceptuales permiten visualizar los elementos más destacados de un tema o proyecto que se presentan conectados a través de palabras de enlace. Pueden diseñarse para temas simples como, por ejemplo, una narración o un informe, y también para estructuras más complejas como un proyecto empresarial.

Una cualidad interesante de los mapas conceptuales es que permiten jerarquizar los conceptos de manera espacial, de arriba hacia abajo, por ejemplo, o desde el centro hacia fuera. Asimismo, se pueden usar convenciones gráficas que se determinan por figuras geométricas, flechas en uno o dos sentidos, y enlaces que muestran las relaciones conceptuales entre las ideas o las cosas. *Anexo No. 1: Aplicaciones y ejercicios.*

1.5. EL POTENCIAL DESCONOCIDO DE LA MENTE

Existe una frontera, vasta, ignota y sin embargo, mucho más próxima a nosotros: nuestra propia mente. Las dimensiones de esta frontera son casi tan abrumadoras como las del espacio. En el kilo y medio escaso de masa cerebral gris y arrugada hay entre diez y quince mil millones de neuronas capaces de efectuar, millones de conexiones. A la mayoría de nosotros nos resulta imposible comprender lo que supone este potencial; su amplitud es inconcebible.

El cerebro crea nuestro universo cuanto conocemos desde las partículas subatómicas hasta las galaxias remotas; todo lo que sentimos se experimenta y modela en el cerebro.

A menudo comparamos nuestro cerebro con un ordenador: tiene una entrada, una unidad de procesamiento a través de un procesador central, y una salida de datos.

1.6. TÉCNICAS DE PENSAMIENTO OMNICEREBRAL

Tony Buzan, el propulsor del mindmapping, dijo en cierta ocasión: «El ejecutivo medio ha invertido entre 1.000 y 10.000 horas aprendiendo formalmente economía,

historia, idiomas. Literatura, matemáticas y ciencia política. “El mismo ejecutivo ha dedicado menos de diez horas al aprendizaje sobre pensamiento creativo”.

Fue esta constatación lo que le llevó a desarrollar el mindmapping o diagramación mental, una de las aptitudes más efectivas en el proceso del pensamiento creativo. El mindmapping es una versión omnocerebral visualmente interesante de la esquematización.

Las investigaciones recientes sobre el cerebro/mente han demostrado que el lapso de atención de la mente es muy breve: entre cinco y siete minutos. según el tema y el nivel de interés, la mente funciona mejor en estos cortos estallidos de actividad. El mindmapping se aprovecha y le permite “Verter sus ideas y pensamientos en el papel en uno minutos. *Anexo No. 2: Aplicaciones del mindmapping*

BP. No. 2 APRENDIZAJE CREATIVO Y FASES DEL PROCESO CREATIVO

2.1. ¿POR QUÉ ESTUDIAR Y PROMOVER LA CREATIVIDAD?

A principios de siglo, dos grandes exponentes de las ciencias del hombre en Estados Unidos hicieron una afirmación desconcertante y paradójica: “La mayoría de las personas pasan la vida y se mueren sin haber desarrollado más que el diez por ciento de sus capacidades”.

La aseveración es tanto más significativa y grave cuanto que, por lo que se sabe, fue pensada independientemente y expresa las experiencias de dos ilustres investigadores. El primero de ellos es William James, el “padre de la psicología americana”, y el segundo Frederick Taylor, pionero de la administración científica del personal de las empresas.

Parece imposible, además de absurdo, tamaño desperdicio del 90% de las capacidades humanas; pero en la medida en que estas dos autoridades se hayan acercado a la verdad, la situación es deplorable y desoladora, y nos impone un análisis severo.

Podríamos pensar, por analogía, en el caso de una persona dueña de un aparato de televisión con posibilidad de captar diez canales, y que durante años y años lo mantiene en el mismo, bien porque desconoce la existencia de los otros nueve o porque, aunque lo sabe se siente incapaz de mover el selector de canales.

A partir de estas consideraciones, parece natural que en los últimos decenios se haya suscitado una importante reacción y que los intereses de muchos investigadores se hayan centrado en el estudio y la promoción de las potencialidades del hombre y, concretamente, en el desarrollo de la creatividad.

Hace algunos años un comité compuesto por 17 destacados psicólogos de los Estados Unidos, analizó qué áreas de las ciencias humanas estaban más necesitadas de investigación y colocaron en primer lugar a la creatividad.

En los países latinoamericanos vamos a la zaga en esto, pero la misma realidad despierta ya nuestras inquietudes y nos urge a interesarnos. ¿Cuál es el papel de la creatividad en la vida del hombre?

Es la sustancia misma de la cultura y del progreso. Sin la creatividad estaríamos en los comienzos de la Edad de Piedra, viviendo en la selva y comiendo raíces. Todo lo que hay en el Cosmos puede dividirse en dos grandes reinos: la naturaleza y la cultura. Todo lo que no es natural es artificial o arte-facto, es decir, fruto de la acción

transformadora del hombre. En un momento dado, la ropa que vestimos, el lápiz que usamos para escribir, el libro que leemos, el piso que nos sostiene y probablemente hasta la luz de la estancia, son obra del hombre, testimonio, beneficio y usufructo de las capacidades creativas del homo faber.

El ser humano, según dijo Aristóteles, es acto y potencia, es decir, realidad y posibilidad. En parte somos y en parte podemos ser. Estamos abiertos a nuevos y originales desarrollos. Un bebé será en 20 años, mil cosas que de momento no es, ni pueden preverse. Uno de los mandamientos primeros de la psicología es tan sencillo y profundo como el siguiente: Sé lo que puedes ser, es decir, lleva a su plenitud lo que tu proceso vital encierra y promete. Ten conciencia de estar abierto siempre a nuevas formas de ser y a nuevas producciones.

La creatividad puede ser sinónimo de plenitud y de felicidad. El buen pintor goza pintando; el buen organizador disfruta organizando; el buen matemático se deleita resolviendo ecuaciones. Producir cosas nuevas y valiosas es fuente de gozo supremo. Al crear, el hombre se realiza y vence la angustia de la muerte, Albert Einstein se oponía a que se rindieran honores a los grandes sabios e investigadores, argumento que en el descubrir y producir algo nuevo tenían ya suficiente recompensa.

Pero no sólo el proceso creativo implica hondas satisfacciones; también los resultados, es decir, las creaciones propiamente dichas. Estas vienen a ser una dilatación y una prolongación de la persona a través del tiempo y el espacio. El arquitecto permanece en su edificio y el escritor en su libro aun cuando físicamente los separen miles de kilómetros, o la muerte haya segado la vida de estos autores. De este modo, la creatividad aumenta el valor y la consistencia de la personalidad, favorece la autoestima y consolida el interés por la vida y la presencia en el mundo.

En todas las épocas la creatividad ha sido el motor del desarrollo de los individuos, las organizaciones y las sociedades. Pero en el momento actual han surgido situaciones que acentúan y extreman la importancia de la creatividad para el hombre de finales del siglo XX.

Vivimos una época de cambios múltiples y acelerados, un mundo de mutaciones caleidoscópicas. Lo que funcione bien en la generación de nuestros padres suele funcionar mal en la nuestra, y lo que nos sirve a nosotros tal vez no les valdrá a nuestros hijos dentro de 30 años. Quien está preparado sólo para reproducir modelos, pronto irá a remolque. Hace un siglo una persona rutinaria y conservadora podía sentirse bien; hoy, la sociedad valora el cambio y necesita a los promotores del mismo. En la actualidad muchas empresas venden 80% de productos que hace apenas diez años eran sencillamente desconocidos. Los entendidos en mercadotecnia afirman que una empresa que no es capaz de introducir siquiera un producto nuevo cada cinco años, está en grave peligro de quebrar y desaparecer.

La vida social y laboral se ha puesto bajo el signo de la competitividad. Vemos por todas partes que las empresas y las organizaciones en general están empeñadas en realizar modelos, métodos y sistemas cada vez más eficientes y más atractivos al público. Quien se duerme en sus rutinas queda fuera de la competencia y se condena a una vida mediocre y gris.

Por otra parte, y en contraste, la mayoría de las personas fuimos educadas en el conformismo. Nuestra familia, escuela o iglesia se empeñaron en aculturarnos, dirigirnos hacia determinados moldes y modelos; hasta cierto punto, nos domesticaron. Casi todas las sociedades quieren sujetos adaptados, “hombres de orden” cuya máxima virtud sea la adhesión a las normas convencionales. La escuela, uno de los mecanismos del sistema social, suele ser autoritaria porque utiliza esquemas de dominación, aun cuando el profesor fulano o zutano no se propongan dominar o afirmen lo contrario.

A pesar de lo anterior, y a diferencia de las sociedades tradicionales, dominadas por dictadores y manipuladas por aristocracias, las sociedades modernas pugnan por realizar los valores democráticos, de modo que cada día habrá menos masas acríticas silenciadas y silenciosas y más comunidades de ciudadanos ansiosos de expresarse y realizarse como personas.

La primera libertad de la democracia es el ejercicio del derecho de todo mundo a expresarse en forma genuina, original y creativa. La vida moderna es cada día más compleja, tensa y neurótica. Las inmensas ciudades son el caldo de cultivo de mil conflictos psicológicos. Aumentan las enfermedades mentales y los suicidios. La gente no parece muy feliz disfrutando las novedades de la tecnología, y cae en el hastío de vivir. Parece confirmarse que el ser humano no es sólo un animal programado para comer bien, descansar y “estar bien”, sino que necesita procesos constantes de desarrollo y de lucha para realizar cosas valiosas y conquistar nuevas metas. En la escala de motivaciones de Abraham Maslow, la última y más elevada es la self-realization, que implica precisamente la expansión de la propia personalidad a través de la productividad y la creación.

Las mismas tensiones de la vida moderna, hacen incubir una sorda y atente agresividad que a menudo explota aquí y allá. La persona tensa, agresiva, frustrada, con fuertes impulsos destructivos, no tiene más dilema que crear o destruir. Socialmente hablando, y también en el plano individual, la creatividad es el cauce sublimador de la destructividad, como bien lo explicaron Eric Fromm y Jakob Moreno. “El individuo que no puede crear, quiere destruir... El único remedio para la destructividad compensadora es desarrollar en el hombre su potencial creador” (Fromm). “El neurótico se salva de su neurosis cuando es creador” A medida que logremos desarrollar la creatividad podremos esperar una reducción de las enfermedades mentales y de la neurosis colectiva.

El conocimiento es creación más que contemplación: compone, descompone y recompone, tal como la digestión hace con los alimentos ingeridos. El pensamiento, lejos de ser copia pasiva, es asimilación transformadora y creación continua.

Los premios Nóbel, aunque no siempre son un criterio infalible, suelen darse a personas notablemente creativas.

Las prácticas que se proponen a continuación van a título de ejemplo. Cada grupo y cada lector decidirán cuáles realizarán, cómo y cuándo, y sabrán encontrar otras más adecuadas. Importa, eso sí, que cada ejercicio sea objeto de una retroalimentación entre los participantes en el curso de taller. *Anexo No. 3: Prácticas No. 1.*

2.2. ¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD Y QUÉ NO ES?

La palabra creatividad no aparece en el Diccionario de la Real Academia sino hasta la más reciente edición. Anteriormente a los creativos se consideraba hombres inspirados por los dioses. Hoy se va imponiendo, y hasta poniendo de moda, el término creatividad.

Antes de analizarlo, ¿qué nos sugiere esta palabra?

- Originalidad
- Novedad
- Transformación tecnológica y social
- Asociaciones ingeniosas y curiosas
- Aventura
- Sentido de progreso
- Éxito y prestigio
- Nuevos caminos, emocionantes y tal vez arriesgados
- Audacia
- Esperanza
- Riqueza de alternativas
- Riqueza de soluciones para los problemas

Para todo trabajo en grupo conviene ponerse de acuerdo en una única definición de los términos claves, de otro modo se dificulta la comunicación. Proponemos la siguiente definición de creatividad **la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas.**

La palabra cosas se toma en el sentido más amplio, que incluye prácticamente todo. Un método, un estilo, una relación, una actitud una idea pueden ser objeto de la creatividad, es decir, cabe considerar las creaciones no sólo por su fondo o

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

contenido, sino también por su forma.

Tras la aparente precisión y sencillez, nuestra definición tiene su recoveco: ¿qué es lo nuevo?, ¿qué es lo valioso?, ¿para quién?, ¿absolutamente o relativamente?,

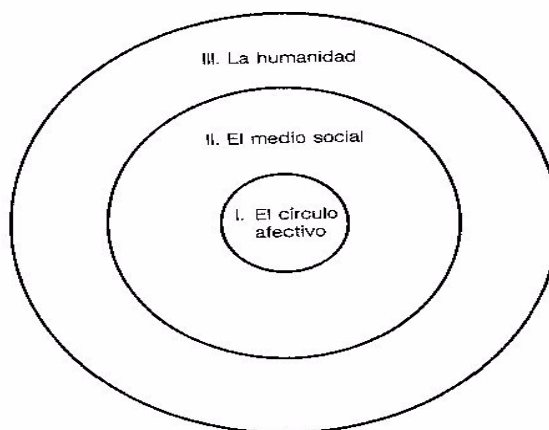
La creatividad, en cuanto cualidad humana, es un hecho psicológico y, por lo tanto, debe estudiarse desde el punto de vista de los sujetos implicados. Es nuevo lo que se le ha ocurrido a un individuo y lo que él ha descubierto, y no importa que en otro lugar del mundo otra persona haya llegado a lo mismo.

La novedad puede ser grande y trascendente, como la de quien inventó el transistor o la televisión a colores; o puede ser más modesta, como la de quien escribe un sencillo cuento para entretener a sus alumnos, o la del que diseña un pequeño aditamento para el automóvil Ford Topaz o pone un bonito adorno a su vestido.

El tema del valor es aún más evasivo y subjetivo que el de la novedad. La guerra de independencia, capitaneada por Miguel Hidalgo, fue valiosa para los indígenas y mestizos oprimidos, pero no para los últimos virreyes y arzobispos de la Nueva España.

¿Quién es el juez de lo valioso? En términos generales podemos distinguir tres grados o niveles para valorar el producto:

- I. El producto es valioso para el círculo afectivo del sujeto creador,
- II. Es valioso para su medio social.
- III. Es valioso para la humanidad.



Resultan así tres niveles de creación, que podríamos llamar:

- I. El nivel elemental o de interés personal y familiar.
- II. El nivel medio o de resonancia laboral y profesional.

III. El nivel superior o de la creación trascendente y universal.

Toda persona normal puede aspirar a aportar contribuciones muy estimables en los niveles I y II, y probablemente la mayoría, con un entrenamiento serio en creatividad, logren llegar a la zona III.

Términos afines

Intuición (del latín *intueri*,). Indica la capacidad de “mirar adentro de las cosas. Invención, Inventor. Palabras latinas que designan al que encuentra o descubre algo y al acto de tal descubrimiento.

Innovación. La aportación de algo nuevo. La innovación se distingue de la creatividad en que la primera implica cosas y situaciones diversas, pero no necesariamente mejores. Según algunos, la diferencia entre creatividad e innovación es que la primera es abstracta: meramente conceptual, se queda en el terreno de las ideas, y la segunda es concreta y práctica; vale más ser innovador que ser creativo.

Fantasía. Aparecer manifestarse, y afín a las palabras fantasma, fanal, diáfano, epifanía, fenómeno, fenotipo. Indica la facultad de producir mentalmente. formas (imágenes) diversas y de combinarlas entre sí. Su correspondiente latina es la palabra imaginación. Como quiera que se le llame, la creatividad es el motor del desarrollo personal y ha sido la base de todo progreso y de toda cultura. *Anexo No. 4: Prácticas No. 2*

2.3. ¿CÓMO Y DÓNDE SE PUEDE CREAR?

Es sobremanera interesante y de gran repercusión práctica el tema de los campos y áreas de la creatividad: ¿en qué actividades podemos ser creativos? Muchas personas asocian la creatividad con los artistas: músicos, pintores, poetas...

Las novedades en el arte se admiten fácilmente; mientras que, como veremos, la creación en otros campos despierta suspicacias y reacciones de defensa que pueden pronto dar paso a la hostilidad.

Pero no hay razón para restringir; todo se puede hacer rutinariamente y todo se puede hacer creativamente. La creatividad, más que una agudeza intelectual o que una habilidad, es una actitud ante la vida, ante cualquier situación y aspecto de la vida. Sin embargo, cuando consideramos a las personas concretas encontramos restricciones: un hombre es creativo como profesor universitario y no como padre de familia; otro es creativo como jugador de ajedrez y no como empleado de un banco; un músico notable puede ser la persona más rutinaria y gris en sus relaciones humanas. No hay más que consultar las biografías de los grandes. No existe el

genio universal. Por eso conviene distinguir campos, para que cada quien pueda ubicarse en este amplio territorio, de la misma manera que las ciudades grandes están divididas en sectores.

Las actividades humanas valiosas giran en torno a los valores. Ahora bien, cualquiera puede citar docenas de valores, pero es adecuado reducirlos a los cuatro fundamentales y trascendentales:

- La verdad
- La belleza
- La utilidad
- La bondad

Las actividades que giran en torno a la verdad son las ciencias, Las que giran en torno a la belleza, las bellas artes y la estética.. Las que buscan la utilidad, las tecnológicas. Y las que buscan la bondad son las relaciones humanas en su sentido más amplio, que abarca la educación, la política, el servicio social, el derecho, la ética, la organización, la beneficencia, la comunicación-social, el amor, etcétera.

Así como la pluralidad de actividades impone a cada uno la tarea de procurarse una orientación vocacional, es importante buscar una orientación de creatividad para descubrir en qué área desarrollarse, producir y sobresalir. La vida del hombre es demasiado breve como para pretender abarcar varios campos dispares y florecer en cada uno de ellos.

En relación con los centros de interés de una persona, podemos señalar esquemáticamente estos cuatro puntos cardinales:

- si su interés está en conocer y entender, su campo son las ciencias (la verdad);
- si es sentir y expresar, las bellas artes y la estética (la belleza);
- si es actuar sobre las cosas, la tecnología (la utilidad);
- si es actuar sobre /as personas, las relaciones humanas (la bondad moral y social).

Ubicarse en este mapa requiere un progresivo conocimiento de nosotros mismos en nuestro medio concreto: “yo soy yo y mis circunstancias”, solía decir el maestro Ortega y Gasset. Unos pocos privilegiados ven claramente su lugar desde la infancia, a la inmensa mayoría, en cambio, nos toca descubrirlo a través de los años, del estudio y de la práctica constante de la autocrítica. *Anexo No. 5: Prácticas No. 3*

2.4. ¿PORQUE CREA EL HOMBRE? Raíces Psicosociales de la creatividad.

Los animales producen cosas a veces admirables, pero no crean; los nidos de las golondrinas, los panales de las abejas, los diques de los castores se han venido repitiendo iguales desde la época de los faraones y de los césares. Las plantas y los minerales tampoco crean. La naturaleza produce nuevas formas, bellas, fuertes, funcionales, sin el concurso de nadie.

Mucha razón tiene Gibrán Jaill cuando afirma que nuestros hijos son hijos de la vida más quede los padres, quienes probablemente no se dieron cuenta de cuándo engendraban a un nuevo ser, o que talvez deseando un niño, engendraron una niña.

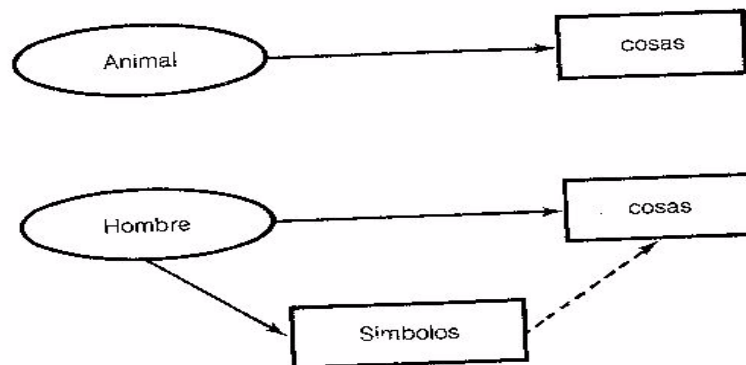
Como individuo, sólo el ser humano crea y, potencialmente, todos los hombres pueden crear. La antropología cultural documenta que no hay una sola tribu, por más remota y primitiva, que no ostente una cultura con inconfundibles rasgos de originalidad.

Si alguien negara la potencia creativa del hombre, bastaría para refutarlo con apelar al fenómeno universal de los niños jugando o entre-teniéndose. ¿Quién no ve cómo ellos trascienden la realidad, la desafían y la transforman como con varita mágica? Una escoba es un caballo que galopa, cinco cojines de la sala son una casa de campo, un cuaderno es un avión en pleno vuelo.

El hombre crea por inspiración sobrenatural. Les impactaba tanto el fenómeno de la iluminación que, al no explicársela como algo que ocurría “desde dentro” del individuo, recurrieron a influencias procedentes “desde fuera” de él. La ciencia del siglo XX, sobre todo a partir de Freud, ha desmitificado la creatividad al demostrar que no es la inspiración de las musas, sino el salto del inconsciente a la conciencia, lo que causa la vivencia de la iluminación. Acepta que hay algo que llega aparentemente “de afuera”, pero de fuera de la conciencia.

En parte queda contestada la pregunta de origen de la creatividad humana. Pero, ¿por qué sólo el hombre?, ¿por qué no los simios, los delfines o los caballos, que tienen una biología tan desarrollada? El hombre es un ser simbólico, y a través de la evolución de miles de años ha ido creando simbologías cada vez más ricas y más complejas: lenguajes verbales y no verbales. En efecto, la naturaleza misma del símbolo es evocar. De este modo, mientras que el animal no cuenta más que con un solo camino, el directo, para ponerse en contacto con las cosas, el hombre tiene dos: el trato directo y el simbólico.

A través de los símbolos el hombre está en condiciones de poseer, percibir y tener juntas a la vez (mentalmente) miles de cosas, desde las más heterogéneas hasta las más remotas.



Así, pues, queda explicada la creatividad humana como el lento y progresivo resultado de la comunicación y del trabajo en equipo. *Anexo No. 6: Prácticas No. 4*

2.5. FASES DEL PROCESO CREATIVO

En cualquier fabricación es posible distinguir el producto del proceso: una novela, un edificio, un par de zapatos, una estatua, son productos y, en cuanto novedosos y valiosos, son creaciones. Probablemente no conocemos muchos de los procesos que se desarrollaron tras estos productos. ¿La novela se escribió en un mes o en dos años?, ¿con entusiasmo o con desgano?, ¿a ritmo uniforme o caóticamente? ¿En la meditación solitaria o en el diálogo y la colaboración?

En los siglos pasados prevaleció un concepto mítico de la creatividad. En aquellas épocas, las personas se contentaban con admirar los productos sin atreverse a escudriñar el proceso, porque lo creían sobrenatural y de origen celestial. En cambio, ahora que se va desacralizando este campo, observamos un creciente interés en desentrañar los mecanismos biológicos psíquicos de la creatividad para llegar a tener dominio sobre esta importante actividad humana.

Hay creaciones casi instantáneas que más parecen actos que procesos; por ejemplo, se me ocurre un nuevo arreglo de mi sala, invento un chiste sobre el presidente de la República. - - Estos casos parecen tan simples que nos sentimos tentados a enmarcarlos dentro del esquema elemental del estímulo-respuesta.

No es en estas creaciones donde mejor se pueden estudiar los mecanismos de la creatividad, sino en las más complejas, en las que requieren largos procesos de diversos órdenes y niveles.

¿Cuáles son las etapas más características? Probablemente, si consultamos a diez autores obtendremos diez respuestas diferentes. En el fondo, el proceso creativo implica casi siempre:

- una estructuración de la realidad,

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

- una desestructuración de la misma, y
- una reestructuración en términos nuevos

A continuación se señalarán seis etapas como las más típicas y fundamentales:

- I. El cuestionamiento
- II. El acopio de datos
- III. La incubación
- IV. La iluminación
- V. La elaboración
- VI. La comunicación

I. El cuestionamiento: El primer paso consiste en percibir algo como problema, en tomar distancia de la realidad para distinguir un poder ser por detrás, o por encima del ser que tenemos frente a nosotros. Es fruto de inquietud intelectual, de curiosidad bien encauzada, de interés cultivado, de hábitos de reflexión, de capacidad para percibir más allá de lo que las superficies y apariencias nos ofrecen,

El que no tiene preguntas no encuentra respuestas. El que no busca nada no encuentra nada. La historia de los grandes inventos registra casos célebres de individuos que veían lo que miles y millones habían visto, pero que en un momento dado ellos percibieron con nuevos ojos; personas que supieron mover el calidoscopio de la naturaleza y de la cultura para lograr nuevas configuraciones con los mismos elementos que habían estado y estaban a la mano de todos.

II. Acopio de datos: El que tiene imaginación sin instrucción, tiene alas pero no tiene pies”, sentenció J. Joubert. Una vez enraizada la inquietud en la mente del sujeto, éste debe salir al campo de los hechos. El arquitecto que va a planear un edificio en un lote de cierto número de metros. y con determinada orientación declive y suelo, para un cliente que dispone de cierto presupuesto, se ve obligado a procurarse muchas informaciones que no pueden salir del terreno de los hechos. La decoradora, a su vez, requerirá datos sobre los ambientes físicos que se le han encomendado, y sobre los materiales que existen en el mercado y sobre las distribuciones de los mismos.

Ésta es la etapa de las observaciones, viajes, lecturas, experimentos y conversaciones con personas conocedoras del tema, el creador potencial necesita procurarse el mejor material para que la mente trabaje sobre terreno sólido y fértil. Debido a que son básicos para la creatividad la información y el conocimiento, decimos que en igualdad de circunstancias es más fácil ser creativo cuando se posee formación universitaria.

III. Incubación y IV. Iluminación: Estas dos etapas están tan relacionadas entre sí que las vamos a considerar juntas.

Ya los antiguos habían observado que los literatos, inventores y artistas de todos los ramos sufrían períodos de aparente esterilidad, y que en el momento menos pensado podían encontrar la solución como venida de otro mundo. Creyeron que era el don de alguna divinidad que les enviaba rayos de luz celestial (iluminación viene de lumen lúminis: luz): además, les pareció un proceso análogo al del huevo en las diferentes situaciones y circunstancias. Si se rompe un huevo común y corriente, saldrá una materia informe y en apariencia inerte: la clara y la yema; pero si se rompe después de haber sido incubado, entonces aparecerá un pollito perfectamente formado, dinámico, móvil y lleno de vida. Por eso los antiguos llamaron a la tercera etapa del proceso creador “incubación”. Es la digestión inconsciente de las ideas: es un periodo silencioso, aparentemente estéril; pero en realidad de intensa actividad; se puede comparar con el embarazo, el cual también termina en una iluminación: la mujer “da a luz”: o con la germinación de las semillas en la oscuridad y el silencio del interior de la tierra.

Los pensadores del mundo grecorromano llamaron inspiración al punto en que emergían las nuevas ideas, y creyeron que unas divinidades femeninas —las musas— insuflaban o soplaban sobre sus predilectos. También nosotros, que no creemos en las musas, hemos vivido la experiencia de una sorpresiva claridad comparable a la vivencia de salir de un túnel a la luz del mediodía. Es curioso cómo en nuestra terminología popular aún reconocemos estas etapas: ante un problema difícil decidimos que “vamos a consultarlo con la almohada”, o que hay que dejar que se sedimenten los pensamientos confusos; y hablamos también de que “se nos prendió el foco”, de que “se nos ocurrió” tal idea, o de que en tal situación estábamos inspirados, o no lo estábamos, si bien negamos toda fe a las musas inspiradoras.

En concreto, ¿cómo se manifiesta la inspiración? Para el científico es la hipótesis que explica los hechos; para el artista es la forma deseada y buscada, y para cualquier persona es la solución al problema que trae entre manos. Gabriel García Márquez, el premio Nóbel, escribía refiriéndose a un artículo periodístico que se había comprometido a entregar cada semana: “Lo escribo todos los viernes desde las 9 de la mañana hasta las 3 de la tarde... Cuando no tengo el tema bien definido me acuesto mal la noche del jueves, pero la experiencia me ha enseñado que el drama se resolverá por sí solo durante el sueño, y que empezará a fluir por la mañana desde el instante en que me siento ante la máquina de escribir”. (Proceso, México, 4 de octubre de 1982).

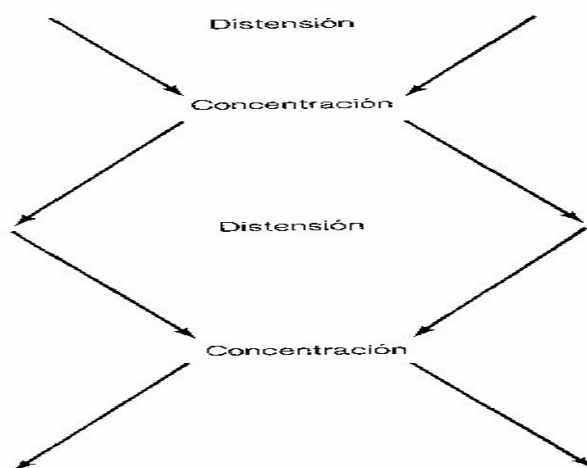
A veces la luz llega cuando el sujeto ni siquiera pensaba en el tema. Curiosamente se pasa a través de un proceso dialéctico con momentos de tensión y de distensión, y el punto culminante tiende a coincidir con la fase distensiva. Aunque también sucede que en la incubación lo que aparentemente queda fuera de la conciencia en determinados periodos se ha seguido meditando al margen. Diríamos que se sigue

viendo con el rabo del ojo, así como que hay unir y venir del pensamiento al sentimiento y viceversa.

V. Elaboración: Éste es el paso de la idea luminosa a la realidad externa; el puente de la esfera mental a la esfera física o social. Consiste en redactar la novela, ejecutar la decoración, demostrar la hipótesis, organizar el partido político, etcétera.

Suele ser trabajo de tecnología, de relaciones humanas, de disciplina, y también de nueva creatividad. Llega a darse el caso de que llevar a la obra una idea brillante requiere más creatividad que haberla pensado. Rubén Darío, uno de los hombres más claramente inspirados, decía que el verso era como un diamante, cuyo valor dependía principalmente del trabajo de afinación y de pulido. Quizás sea esto uno de los aspectos más interesantes de la creatividad, que requiere, en su primera fase, un proceso de distanciamiento de la realidad en la reflexión, pero también volver a la realidad en la fase de acopio de datos; luego, nuevamente aventurarse por el mundo de las ideas y de la fantasía (en la incubación), para finalmente terminar todo o aterrizar otra vez en el diálogo intenso e íntimo con la realidad.

VI. Comunicación: Cuando un niño ha construido o dibujado algo, es normal que corra a mostrarlo a su madre. Esta reacción naturalísima indica que el proceso creativo necesita aún concluir. Si la esencia de la creatividad es lo nuevo junto con lo valioso, lo nuevo-valioso pide a gritos darse a conocer, y tanto más cuanto más nuevo y valioso sea.



¿Que diríamos de un pintor que al terminar un cuadro exquisito lo escondiera para siempre debajo del colchón sin haberlo dejado ver ni siquiera a su mujer ni a sus hijos?

Por otra parte, ¿quién es el juez de lo valioso? Difícilmente lo podrá ser el autor mismo. Así se cierra un ciclo que empezó con una inquietud, con una admiración y

con una pregunta, es decir, con un cuestionamiento. Este punto inicial y motor de la creatividad habla con elocuencia de la importancia de saber preguntar: ¿cómo?, ¿por qué no?; y de la importancia de pensar habitualmente que todo puede ser mejorado en alguna forma. *Anexo No. 7: Prácticas No. 5.*

2.6. COMPONENTES DEL PENSAMIENTO CREATIVO

Hemos insistido en que la raza humana es creativa, pero dentro de ella algunas personas se manifiestan muy creativas, y otras, rutinarias. Es cuestión de grados, como ocurre con casi todas las cualidades y las capacidades humanas.

Dejemos bien sentado que todos piensan, que los conceptos emergen cuando los caracteres de las cosas son abstraídos y luego sintetizados y generalizados por la mente humana; que pensar es relacionar, y que relacionar y combinar es crear. Por consiguiente, no existe una diferencia esencial entre el pensamiento creativo y el pensamiento ordinario. Como todo está relacionado con todo, y como una de las leyes de la mente es a asociación, cualquier pensamiento es potencialmente creativo.

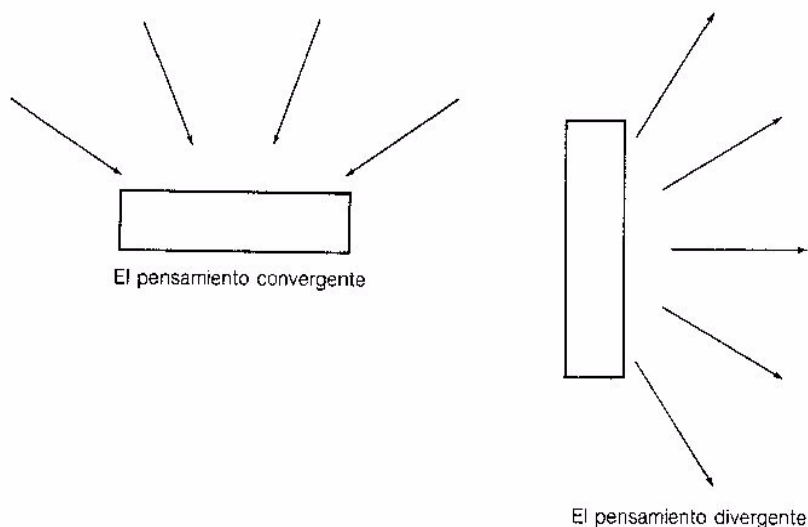
Un análisis factorial del pensamiento puede ser muy esclarecedor de la dinámica de la creatividad, y del porqué y cómo de los grados de la misma en las diferentes personas. Guilford, asiduo investigador de este tema, destaca cuatro factores:

- La fluidez es la cantidad de ideas que una persona puede producir respecto a un tema determinado. Por ejemplo, el número de soluciones que halla para un problema dado en un tiempo determinado.
- La flexibilidad es la variedad y heterogeneidad de las ideas producidas; nace de la capacidad de pasar fácilmente de una categoría a otra, de abordar los problemas desde diferentes ángulos. Se mide no por el número absoluto, sino por la cantidad de clases y categorías. Por ejemplo, de dos pintores que realizaron cada uno cien cuadros en cinco años, se considera más flexible el que pintó cien cuadros de tres estilos diferentes que el que pintó con un solo estilo más o menos definido y estereotipado.
- La originalidad es la rareza relativa de las ideas producidas: de una población de cien personas sólo a dos o tres se les ocurre tal idea; allí el pensamiento es original. Cabe recordar que la creatividad a menudo hay que buscarla no precisamente en el qué sino en el cómo.
- La viabilidad es la capacidad de producir ideas y soluciones realizables en la práctica. Hay muchas ideas que teóricamente son muy acertadas, pero que resultan difíciles o imposibles de realizarse. Por ejemplo, ¿cómo hacer para acabar con la corrupción administrativa en Colombia? Alguien puede responder: desterrando a todos los corruptos. Pero, trátase de poner en práctica esta solución y surgirán mil dificultades que la impedirán.

Los tres primeros factores son funciones del pensamiento divergente o lateral, distinto del pensamiento convergente, lógico o vertical. El pensamiento convergente es el que evoca ideas y trata de encadenarlas para llegar a un punto ya existente y definido, si bien oscuro para el sujeto. Podemos decir que el término de este pensamiento es como un paquete ya prefabricado. El pensamiento divergente, al contrario, actúa como un explorador que va a la aventura.

Ejemplos del primero: un estudiante que se halla perplejo ante estas preguntas del maestro: ¿cuáles son los componentes del jugo gástrico? ¿Cuál fue el monto de la producción mundial de plata en el año 1983?

Ejemplos del pensamiento divergente: ¿cómo haremos el logotipo de nuestra empresa?, ¿qué itinerario seguiré en mi próximo viaje a Europa?, ¿quiénes serán los socios que me conviene invitar, y que podré invitar, para el club de la creatividad que quiero fundar?



El pensamiento convergente se relaciona más con el aprendizaje escolar, tal como ha venido desarrollándose en las instituciones que manejan los currículos del sistema en cada país, y el pensamiento divergente se vincula más con la creatividad.

Nos hemos limitado a las aptitudes intelectuales, cognoscitivas; pero la creatividad es una propiedad del hombre total y es una actitud, o un conjunto de actitudes, ante la vida involucra cualidades no sólo intelectuales, sino también emocionales, sociales y de carácter. *Anexo No. 8: Prácticas No. 6.*

2.7. LA PERSONALIDAD CREATIVA

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

Así como las naciones buscan proponer modelos de buenos ciudadanos (héroes nacionales), Y las religiones occidentales modelos de buenos cristianos (los santos), a todas las personas interesadas en desarrollar su propia creatividad les interesa también tener modelos, o eventualmente descubrir el tipo ideal de la persona creativa. ¿Cómo es ésta en su versión más cabal? ¿Pasional o tranquila?, ¿idealista o realista?, ¿equilibrada o neurótica, ¿conservadora o revolucionaria?, ¿social o introvertida?, ¿seria y solemne, o sencilla e informal?

1.Características cognoscitivas

Fineza de percepción. Porque la percepción provee la materia para el trabajo del pensamiento. El sujeto es buen observador y sabe captar al mismo tiempo los detalles y las situaciones globales. Es un tipo concientizado en el sentido más genuino.

Capacidad intuitiva. La intuición es una especie de percepción completa, íntima e instantánea de realidades complejas; es una forma de pensamiento en la cual el manejo de los datos es más inconsciente que consciente.

Imaginación. Elabora y remodela los materiales que ingresaron a la psique a través de la percepción sensorial. Pero no se trata de la imaginación que vuela loca (como sucede con los castillos en el aire), sino de una imaginación que vuela y aterriza una y otra vez, o si se quiere, de una fantasía ligada a la realidad por un grueso cordón umbilical.

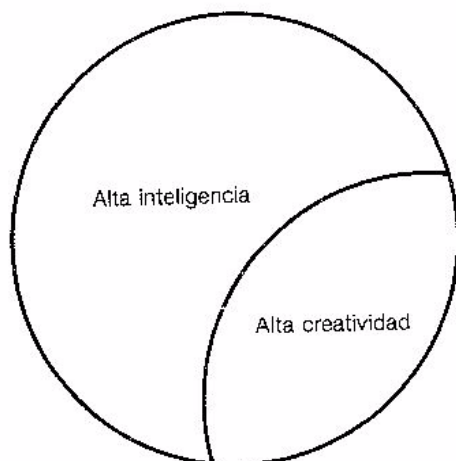
Capacidad crítica. Permite distinguir entre la información y la fuente de ésta. Es el polo opuesto del conformismo intelectual que con la fuerza de un hábito inveterado tiende a averiguar cuál es la autoridad social del emisor y por principio se somete a ella. Paradójicamente, esta actitud crítica casa muy bien con la receptividad a nuevas ideas y con la humildad intelectual, que hace al sujeto dispuesto siempre a ser enseñado por la realidad, rectificar y cambiar de opinión siempre que sea necesario.

Este sería el lugar para discutir un problema que apasiona a muchos: las relaciones entre inteligencia y creatividad. ¿La elevada inteligencia implica siempre gran creatividad, y viceversa?

Se han realizado diversos estudios para esclarecer estas correlaciones. Por principio de cuentas, la creatividad requiere dotes de carácter que, en si. tienen poco de intelectual. Un conformista podrá ser muy inteligente y no será creativo.

Digamos sólo que una conclusión bastante segura es que la inteligencia superior, la que permite excelentes calificaciones en los estudios, no garantiza elevada creati-

vidad, pero que la premisa recíproca si es verdadera: sí eres notablemente creativo, eres además inteligente.



Curiosidad intelectual: Apertura a la experiencia, flexibilidad de la mente, que no se deja encerrar en las rutinas estrechas y áridas de lo ya conocido y de lo ya sabido. Aunque se tiende a creer que esta capacidad es innata, lo cierto es que en buena medida se educa y se aprende.

Las personas creativas viven en constante cuestionamiento. Uno de los tantos parecidos entre el genio y el niño es que ambos tienen en alto grado la capacidad de asombrarse y de preguntar una y mil veces: ¿por qué? Cuántos de los descubrimientos al parecer casuales obedecieron a esta actitud! Arquímedes, mientras se baña, experimenta la iluminación sobre las leyes del equilibrio de los líquidos y la fórmula para saber si una corona es realmente de oro o es falsa. Charles Goodyear observa una mezcla de azufre y goma que por descuido ha caído en un horno, y descubre el proceso de la vulcanización. Jacques Daguerre observa como se ha grabado la imagen de una cuchara en una superficie de metal tratada con yodo, y descubre el modo de fijar las imágenes filmadas en la cámara oscura (fotografía).

A modo de conclusión se retoman las advertencias de Pasteur y Edison; el primero afirma que “la casualidad solo favorece a los espíritus preparados” y el segundo “el genio consiste en 2% de inspiración y 98% de transpiración”

2. Características afectivas:

Autoestima: Para tener el ánimo de intentar y fracasar; para no depender ciegamente de lo que otros piensan, dicen y hacen. Las personas con muy baja autoestima son conformistas en demasía. No les queda otra. El famoso predicador y escritor Norman Vincent Peale observa: “La dificultad de la persona común y

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

corriente es que no confía lo bastante en si misma para expresar sus ideas”

Soltura, libertad: A un amigo que se quejaba de su escasa creatividad, Schiller le aconsejaba quitar de la conciencia el portero de la razón lógica, para dejar irrumpir libremente las ideas. El creador de buena categoría conserva algo de niño: el sentido lúdico de la vida. Por el contrario, la dicotomía drástica entre trabajo y juego, que caracteriza a tantos profesionales, es un principio de rutina y de aridez.

Pasión: Para ser creador hay que ser capaz de entusiasmarse, comprometerse y luchar; hay que gozar de bastante energía vital y de espíritu juvenil más allá de la tiranía de las leyes biológicas.

Audacia: Es la capacidad de afrontar los riesgos. El creador, por definición, se atreve a apartarse de los caminos conocidos. Necesita una buena dosis de rebeldía, de descontento constructivo y de valor, porque desatará la hostilidad de los que disfrutan del statu quo, es decir, de los acomodados en el sistema; aquellos que viven según el viejo refrán italiano Chista bene non si monde. (esta bien si no se mueve).

Profundidad. Es la facilidad para ir más allá de la superficie y sumirse en profundas reflexiones. Ya el admirable observador que fue Aristóteles había notado que el genio fácilmente va unido a la melancolía.

3. Características volitivas

Ortega y Gasset escribió hace 50 años: la división más radical que cabe hacer en la Humanidad, consiste en dos clases de criaturas: las que se exigen mucho y acumulan sobre sí mismas dificultades y deberes, y las que no se exigen nada especial, sino que para ellas vivir es ser en cada instante lo que ya son sin esfuerzo de perfección sobre si mismas; boyas que van a la deriva.

Tenacidad: Implica constancia, esfuerzo, disciplina, trabajo arduo y lucha. Thomas A. Edison lo dijo magistralmente: “El genio es una larga paciencia”. Nuestra mayor debilidad consiste en que desistimos. El camino más seguro para tener éxito consiste en siempre intentar una vez más’. Eva Curie, al escribir la biografía de su madre, encarece la terrible paciencia” de la ilustre dama dos veces galardonada con el premio Nóbel. A William Shockley, premio Nóbel en 1956 por la invención del transistor, sus amigos y compañeros de trabajo le decían que su artefacto debería llamarse “persistor”.

Al creador le es preciso combinar la audacia para formular hipótesis novedosas y atrevidas, con la paciencia ante las reacciones adversas de la gente afectada por el trabajo mismo. Aquí radica una de las principales diferencias entre la imaginación creadora y la fantasía; la imaginación creadora es a la fantasía lo que la voluntad es

a la veleidad.

Tolerancia a la frustración. El hombre creativo debe saber resistir la ambigüedad y la indefinición; debe saber vivir en tensión, porque el material que maneja es ambiguo, evasivo e imprevisible.

Capacidad de decisión. La misma naturaleza de los problemas creativos exige saber moverse y definirse en condiciones de incertidumbre, oscuridad y riesgos. En suma, la personalidad creativa es paradójica, una verdadera unión de los opuestos. Separada y distanciada del medio ambiente, pero no hostilmente alineada o enfrentada a él. No blanda pero tampoco rígida. Una rara combinación de rasgos esquizoides y al mismo tiempo de gran fuerza del yo; de sobresaliente sensibilidad (rasgo asociado a la mujer), pero también independencia de juicio y de acción (rasgo asociado al varón).

Podemos concluir que la creatividad, además de sus muchas otras excelencias y ventajas, viene a ser una dimensión integradora de la personalidad.

Los estudios, sobre todo de H. C. Lehman y J. P. Guilford, nos revelan que el florecer se produce en edades tempranas, impresionantemente tempranas. Quien se esperara a conquistar primero un alto grado de madurez para ponerse a crear, viviría una ilusión lastimosa; porque los años de la vida corren y se esfuman, y cuando menos se piensa ya es tarde, y las manos están aún vacías. Sin embargo, existe una interesante excepción: quienes cultivaron y desarrollaron su creatividad a temprana edad, logran conservarla viva hasta el ocaso.

El prefacio del último libro del famoso historiador alemán Leipoldt comienza así: “Hasta los últimos días de su vida trabajó Johannes Leipoldt en la preparación de este tomo de ilustraciones concernientes a la historia antigua de la religión, y cuando a los 85 años de edad la muerte le arrebató la pluma de la mano, ya lo tenía terminado”.

La creatividad no espera; es un tren que pasa frente a nosotros en los albores de la vida y que si no lo abordamos se nos puede escapar para siempre. *Anexo No. 9: Práctica No. 7.*

2.8. CÓMO DESARROLLAR LA CREATIVIDAD

No por casualidad en los últimos años crece y crece el número de personas que anhelan superarse en este campo, y se multiplican las publicaciones, los seminarios y los congresos de creatividad.

Este material se distribuirá en tres apartados que cubren otros aspectos para desarrollar la creatividad:

- a) El medio ambiente que garantice las condiciones favorables.
- b) La formación de la personalidad a través de los años de crecimiento.
- c) Algunas técnicas diseñadas específicamente.

A. El medio ambiente

El principio de la personalidad creativa está, como ya señalamos, en la infancia. El niño es naturalmente creativo: imagina, combina, transforma, idealiza, estructura, desestructura y reestructura las cosas, El niño se expresa de manera abundante con mímica, dibujos, construcciones y representaciones.

Semejante espontaneidad y riqueza requiere padres pacientes, tolerantes y abiertos, y profesores preocupados más por estimular que por enseñar, más por liberar energías que por disciplinar, más por lograr que sus alumnos aprendan a pensar que por enseñarlos a memorizar: profesores cuya relación con los alumnos no sea del tipo “estímulo – respuesta”, sino que nazca de la franca coexperiencia.

Este ambiente de aceptación mutua y de convivencia constituye la plataforma ideal para que florezca la actividad inédita, ambiciosa, arriesgada y de alta proyección. Así se educa no tanto tal o cual actividad creativa sino, lo que es más importante, la actitud creativa.

B. La formación de la personalidad

Rasgos y actitudes muy ligados con la creatividad son:

El autoconocimiento y la autocrítica. Puede ser creador quien conoce bien sus propias capacidades e intereses. Paradójicamente muchas personas no saben lo que quieren. El psicoanálisis nos ha enseñado que muchos de nuestros deseos son Inconscientes o semiconscientes.

Quien no se conoce a sí mismo no puede desarrollarse; de la misma manera que quien no conoce un aparato no puede sacarle el mejor provecho ni beneficiarse con él,

La educación de la percepción. Para captar las cosas con exactitud hay que hacerse sensible a los detalles, hay que habituarse a poner los cinco sentidos” en lo que se hace, así como desarrollar el espíritu de observación y el gusto por el experimento.

Las personas se hacen más creativas con solo tomar mayor conciencia de qué es lo

que hacen y cómo sus acciones se relacionan con su medio ambiente.

El hábito de relacionar unas cosas con otras. En el fondo pensar es relacionar y, en un nivel superior de comprensión, todo tiene relación con todo. Al incrementar la habilidad de asociar queda aumentada la capacidad general de la inteligencia y del pensamiento. En esta línea se pueden realizar muchas actividades ordinarias, y hasta rutinarias, con intención creativa.

El sentido lúdico de la vida. Jugar físicamente con los objetos y jugar mentalmente con las ideas; aventurarse a incursionar por terrenos nuevos.

Un buen índice de la creatividad de un grupo o de un sector son las patentes producidas por ellos. En Estados Unidos muchísimos investigadores que patentan no son profesionales del campo respectivo; y esto, aunque paradójico, es comprensible. En efecto, quien conoce muy bien las leyes y las reglas de su profesión u oficio, estará poco propenso a salirse de los caminos trillados; tomará tan en serio las cosas de su oficio que ya no sabrá jugar con ellas. Por otra parte, la pertenencia a una clase laboral y profesional llega a ser fuente de prejuicios y de rigidez.

El hábito de sembrar en el inconsciente. Se puede cultivar la habilidad de aprovechar las fuerzas del inconsciente. Un recurso fácil consiste en proponerse con claridad los objetivos y los problemas, y luego “abandonarlos” en el humus de la psique. Es muy importante alternar la meditación con periodos de relajamiento, y saber parar la máquina y “desenchufarla”. William Shockley, premio Nóbel por la invención del transistor, instaba a sus colegas a respetar las fuerzas profundas de la psique y a darles oportunidad de emerger y de expresarse.

La constancia, la disciplina, el método, la organización. Entenado el mito de la creatividad como don sobrenatural, hay que aplicar a esta facultad todos los recursos que se han acreditado eficaces para el éxito.

El clima general de buena comunicación es fundamental para que se eliminen las inhibiciones y para que todos sepan escuchar y cuenten con la seguridad de que a su vez serán escuchados.

El estudio de la psicología de la percepción y de la psicología del pensamiento. Quien comprende los mecanismos del conocimiento tanto sensorial como mental, está en condiciones de manejarlos airoosamente.

C. Técnicas específicas

A partir de las nuevas adquisiciones de la psicología del pensamiento y de la creatividad, se han diseñado muchos ejercicios, prácticas y estrategias. Algunas

son tan sencillas como el sentido común, otras son tan complicadas como La alta tecnología.

El estudio de modelos. El repertorio de maestros de la creación es inmenso, heterogéneo y polifacético, y está a disposición de quien se interese en él. Analizar biografías de personajes notables en el propio campo creativo, es abrirse horizontes y cargar las baterías de la mente y del carácter.

Ejercicios de descripción. Describir objetos minuciosamente nos ayuda a tomar conciencia del mundo que nos rodea. Nos podemos interesar en señalar y precisar la forma, la sustancia, el tamaño, los colores, la textura, el olor, el sonido o el gusto de cosas de la vida ordinaria. Dijimos anteriormente que muchos de los objetos los manejamos sólo a nivel de paquetes de información; no obstante también es posible, y sumamente instructivo, tratar de abrir dichos paquetes.

Detección de relaciones remotas. Si la creación es combinación, quien se capacita para encontrar asociaciones curiosas y originales se capacita para crear.

Descripción imaginaria de mejoras. Olvidar por una hora cómo son determinadas cosas para pensar cómo podrían ser, equivale a ejercitarse en desestructurarlas y reestructurarlas; es decir, significa trascender la realidad actual e innovar.

El psicodrama, sociodrama o role-playing. La técnica es tan conocida que no necesita de mayores explicaciones. Cuando es improvisado, el psicodrama propicia la espontaneidad y la soltura, obliga a ver la realidad desde nuevos puntos de vista, y ayuda a quienes lo realizan a expresarse sin las inhibiciones producidas por la autoimagen y por las presiones de la vida social.

Ejercicios para concientizarse de las dificultades de la percepción y para educar y afinar la propia facultad de percibir.

Ejercicios de transformaciones (mentales) de cosas. Dado un objeto, o una situación cualquiera, nos proponemos la tarea de imaginar todos los modos posibles de mejorarla. A tal fin, son de ayuda listas de verbos como la siguiente:

- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| • relacionar, comparar | • dividir, separar |
| • combinar, agregar algo | • omitir algo |
| • enfatizar o subrayar algo | • ampliar, expandir |
| • disminuir, acortar | • intercambiar |
| • condensar | • contrastar, oponer |
| • sustituir | • invertir |
| • reubicar, inclinar | • rotar |

La lluvia de ideas. Se le llama también torrente, torbellino o promoción de ideas, y valoración diferida; Es el método más conocido, y tal vez el de mayor eficacia a corto plazo. Lo creó Ala Osborn, un publicista norteamericano que partió de una observación tan sencilla como original y novedosa: en un grupo de discusión se emplea mucho más tiempo en criticar ideas que en producirlas. La proporción promedio resulta de uno a tres, es decir, por un minuto de proposición de ideas y/o soluciones, hay tres minutos de críticas a las mismas; y además, suele existir una gran confusión, pues a las proposiciones de unos suceden inmediatamente las de los otros, y también las críticas a las críticas.

Cada sesión se compone de cuatro pasos o momentos:

- a) La definición de un problema de interés común o la adopción de un tema cualquiera que requiera del pensamiento divergente.
- b) La designación de un animador y de una persona que registre las aportaciones de todos a la vista de todos.
- c) La fase de producción de ideas, atropellada y frenética. En esta fase no se admite criticar por ningún motivo las ideas de nadie, y expresamente se invita a los participantes a decir todo lo que se les ocurra, aun lo más descabellado. Se da cuerpo a la célebre idea de Linus Pauling: “La mejor manera de tener una buena idea es tener montones de ideas”.
- d) La fase de evaluación crítica. Esta fase se inicia cuando el animador considera que ya se aportaron suficientes ideas. Si la fase anterior fue el reino de la fluidez, la flexibilidad y la originalidad, en ésta el criterio que impera es el de la viabilidad. El grupo discute el material que acaba de producir, y el registrador desecha, una a una, las proposiciones descartadas.

La sinéctica. El recurso más obvio para lograr desestructurarse consiste en actividades que exijan soltar el libre vuelo de la fantasía y rompan los moldes de lo usual y convencional.

Aunque la invención puede llamarse racional, la experiencia de todos los días nos dice que los caminos para llegar a ella no lo son. Los inventores muchas veces proceden como lo hacemos todos cuando queremos armar un rompecabezas: al tanteo. *Anexo No. 10: Prácticas No.7.*

2.9. DIMENSIÓN DE LA CREATIVIDAD

La creatividad en la praxis, incorporando algunas de las elaboraciones de PRYCREA., para el desarrollo del pensamiento reflexivo y la creatividad en la educación, se concibe como una elaboración mental transformativa de la persona, generadora de nuevas realidades, que mediante la intervención y un modo de funcionamiento integrado de recursos cognitivo-afectivos, caracterizados por la generatividad, la posibilidad y la autonomía, propiciará la generación y desarrollo de ideas nuevas, pertinentes y valiosas en su cometido.

En términos de característica es una manera de ser, pensar, y querer, que conduce a lo apropiación y dominio de aptitudes y actitudes generativas: como proceso, es una manera de vivir y actuar en busca de mundos posibles y nuevas realidades: como producto, es una manera de manifestar y hacer, una elaboración dirigida a formular y resolver original y apropiadamente un reto, la posibilidad armónica de generar combinaciones productivas para la obtención de respuestas novedosas y relevantes.

La creatividad se considera como la expresión cumbre de la inteligencia y la inteligencia la expresión equilibrada del pensamiento; mirada la inteligencia como la capacidad de desarrollar pensamiento abstracto -Lewis Terman 1921-, o como la capacidad de análisis y construcción mental de relaciones de pensamiento -Bereiter y Engelman 1966-, o también, como la capacidad de empleo eficaz del conocimiento, -Duncan 1985-. Es el pensamiento elevado a intencionalidad desde múltiples dimensiones y potencialidades, lo que origina igualmente el desarrollo de múltiples inteligencias -Gardner 1998-.

La creatividad y la inteligencia son conceptos independientes pero relacionados; puede darse inteligencia sin mayores expresiones de creatividad, y creatividad sin mayores expresiones de inteligencia, aunque la creatividad no aparece propiamente sin los signos de la inteligencia, o al menos la creatividad depende de la inteligencia hasta ciertos niveles (Andreani y Oriol 1979). La creatividad se estima como una posibilidad de análisis relacional más amplio, la posibilidad representacional y de simbolización de los elementos de la realidad más adecuada, el aprovechamiento del conocimiento más eficaz y en la jerarquía de las facultades humanas como la representación del grado más alto de las maneras de reunir información y utilizarla, o en este mismo sentido el pensamiento del más alto orden de la actividad mental humana.

La creatividad y la cognición, también son dos dimensiones diferentes pero relacionadas, la primera es el efecto cúspide de la segunda, la segunda es el crisol de la primera, aunque la creatividad vista de manera simultánea y multifacética como característica, como proceso y como producto, media y determina los procesos cognitivos, al ofrecerle a los procesos de estructuración y operación mental, nuevos y variados medios de apropiación, comprensión y significación.

La creatividad puede ser mirada como característica, como proceso y como producto: como característica, en la conjunción de los diferentes atributos cognoscitivos, personológicos y actitudinales, que se le asignan (Guilford 1957-, en este sentido se orientan los estudios hacia las características del individuo creativo mediadas por contenidos y operaciones; como proceso, por la manera como los seres humanos construyen su referente, desarrollan sus elaboraciones y establecen la categoría ontológica de los productos de los procesos, (J. Bruner, 1982), en este sentido se orientan los estudios a los medios, escenarios y ambientes en los que se desarrolla el acto creativo y a los posos que se utilizan para la generación y producción creativa (Wallas 1942): y como producto, está referida al objeto generado, a su naturaleza, a la diferenciación de niveles en la creatividad, o la determinación de la calidad del fruto o resultado creativo.

Las definiciones de creatividad se encuentran directamente relacionadas con las teorías sobre el pensamiento creativo y su filigénesis. Dentro de las teorías filosóficas podemos subrayar; la creatividad iluminística, de origen sobrenatural; es decir el pensamiento creador del hombre como producto del poder divino, y de su iluminación (Platón).

Las que explican la creatividad situacional, repentina, momentánea, como un acto particular individual en un momento especial, como acción de evidente genialidad bien sea súbita o por inspiración (M. Gardner). Otras referidas al equilibrio universal, que sustentan la expresión del ser humano como canal de comunicación de la energía total equilibrada única y universal. Por otra parte, se aprecian tendencias que consideran la creatividad dentro del desarrollo natural del hombre asociada con la evolución de las especies (Darwin) o como parte de la energía y la fuerza vital asociada o proceso renovador e Integrador universalizante. (Withehead).

Dentro de Las teorías psicológicas que se desprenden de dichas corrientes, son significativas entre otras; la teoría del asociacionismo, proveniente del behaviorismo (Watson), que concibe la creatividad como el resultado de transferencia de asociaciones a través de la estimulación, y del proceso de ensayo y error, desde situaciones antiguas a situaciones nuevas. (Mednick, Malzman).

La teoría de la creatividad incremental, la cual considera el arraigo o la experiencia del individuo, o su pericia y al desarrollo gradual de su trabajo anterior por medio de un proceso de pequeños y continuos saltos (Weisberg). La teoría gestaltista, la cual concibe la creatividad como el acto de pensamiento del Individuo, reorganizando y estructurando permanentemente elementos a partir de la configuración e interacción de las partes con el todo. (Wretheiner).

La creatividad procesual y de nutrida combinatoria, con acento en las habilidades y destrezas, mediante un proceso alfa de generatividad relacional como estrategia progresiva de ideación y evolución. (Vasco). Se cita dentro de esta misma corriente

cognitivist, la teoría de la transferencia, asociada al desarrollo intelectual creativo, motivado por el impulso intelectual de estudiar y encontrar solución a los problemas por medio de la interacción de dimensiones del pensamiento dado por factores, contenidos y productos mentales, que conducen a la construcción creativa, a partir de lo comunión simultánea de las operaciones mentales. (Guilford).

La teoría psicoanalítica de la creatividad, fundamentada en los planteamientos de (S. Freud), con base en la sublimación y el impulso del inconsciente, se incorpora el papel del ego y súper-ego como gestores y administradores internos para la generación de ideas, a partir de un proceso continuo de agresividad y defensa, que utilizando una estrategia de permeación y flexibilización del preconscious puede alcanzar maneras significativas y alternativas para lo producción creativa. (Kris, Klubie).

Se encuentra dentro de las vertientes el planteamiento de la creatividad transpersonal que integra al hombre a manera de fusión indivisible con la naturaleza y la energía cósmica, en la cual puede transitar a planos multidimensionales diversos y hacerse partícipe de un imaginario universal y canal de creación que parte de la unidad de la interioridad con el todo.

El conjunto de teorías se encuentra dentro de una visión ampliamente creativa y presenta un panorama abierto, divergente y flexible, con posibilidad de lo parcial lo globalizante, de lo interior y lo externo, de lo ajeno y arraigado, de lo visible y lo oculto. En sí las diferentes teorías reafirman a creatividad como cualidad del ser humano para construir mundos posibles, para explicarlos o interpretarlos.

Burrell y Morgan 1979, proponen una taxonomía sobre los paradigmas de investigación en creatividad, taxonomía inscrita en dos dimensiones cada una de ellas bipolares; la dimensión reguladora y la de cambio radical de la creatividad; estas dimensiones de estudio ofrecen un juego de cuatro combinaciones representadas en cuadrantes cada uno de los cuales indica un grupo de posiciones y presupuestos paradigmáticos.

La visión combinada de la dimensión objetiva / reguladora, se le enmarca en el paradigma funcionalista; en el cual la praxis científica en torno a la creatividad gira en torno a la observación, el análisis empirista, y a la neutralidad de intrusión, la verdad está sujeta a la confirmación de resultados predichos, y a los frutos expresados en términos de leyes y generalizaciones.

La visión combinada de la dimensión subjetiva / regulada nos ofrece un paradigma interpretacionista, reemplaza la verdad absoluta por verdades mediadas por la historia y las transacciones sociales, maneja una lógica comprensiva y entiende la realidad de la creatividad inherente en la percepción de los actores sociales.

El paradigma estructuralista radical, se encuadra en la visión combinatoria de la dimensión objetivista / cambio, el cual plantea la aparición de factores y fuerzas revolucionarias descubiertas a través del análisis de principios teóricos que reemplazan la ortodoxia funcional existente, abogando por un realismo de nuevos hallazgos, proporcionando oportunidades dentro de un referente objetivo, empírico y analítico. Mantiene una lógica explicativa, considera la verdad como provisional y transitoria.

La combinación subjetivo / cambio radical, enmarca el paradigma humanista radical, difieren de las nociones tradicionales de las ciencias sociales, buscan un acercamiento más subjetivo, crean interpretaciones de nuevos mundos y dimensionalidades, avalan la creación de destinos propios y posibilidades extrarracionales. Perspectivas relacionadas, incluyen rupturas de orden creativo que conducen a una nueva era dentro del humanismo.

Abogamos aquí por una perspectiva creativa multiparadigmática, con fundamento en una coherencia epistemológica fundamentada en un concepto de verdad y validez diferente dentro de la lógica de cada perspectiva. La creatividad la asumimos con un carácter multidimensional y multifacético, como un concepto inherentemente social, relativo al marco cultural y simbólico en la cual se estudia e interpreta, la existencia de puentes entre las dimensiones paradigmáticas coexistentes, articuladas desde las diferentes perspectivas académicas de hacer ciencia.

El estudio de la creatividad en cuanto a las características, los procesos ejercidos y los frutos ofrecidos, bien pueden interpretarse, desde los más divergentes sectores del quehacer científico; pueden coexistir en la comprensión del acto mismo, con diferentes interpretaciones: desde las formulaciones biológicas más radicales, hasta las tendencias que se centran en lo transpersonal como principio.

Esta mirada, que va más allá del acierto, de lo instrumental y lo operativo, y que osa posarse en la incertidumbre de lo borroso e indefinido sin perder los requisitos del rigor y la exigencia, nos abre el camino a la interpretación y comprensión múltiple de lo creatividad, desde la misma creatividad con la que el ser humano construye sus referentes: este acto se sustenta sobre la base de la flexibilidad y la divergencia, las que hacen posible horadar en la posibilidad de acierto más que en la certeza del acierto, que a veces nos limita y nos conduce irremediablemente a una parálisis paradigmática con la cual nos es imposible transitar hacia las fronteras de nuevos conocimientos.

Creatividad y significado

Creatividad y Educación. La educación se identifica, con un crecimiento integral del ser humano, en una interrelación permanente consigo mismo, con los demás y con

la naturaleza, que permite que el sujeto se desarrolle biológica, psicológica y socialmente, posibilitando una interacción dinámica de su ser único e irrepetible con lo circundante, caracterizada por la participación, la creación y la autonomía.

Desde la perspectiva de una educación como praxis de orden social, lo cual se identifica por la participación y acción de los diversos actores y escenarios, por ser una práctica de responsabilidad del colectivo social, por destacarse en su reflexión de pensamiento y posibilidad de construcción de conocimiento, y por su clara pretensión de transformación; nos traslada a una dimensión transformativa creativa de la persona y de la sociedad. La educación requiere por naturaleza ser creativa y el compromiso del educador es formar creadores, en primera instancia constructores de su propio saber y en consecuencia autónomos y libres para la construcción de su mundo.

La pedagogía, tiene que asumir los retos para el logro de estos propósitos, exigiéndose participativa, emancipadora, y posibilitadora de saber construido en una interacción entre el sujeto y el objeto de conocimiento, en la cual el sujeto y el objeto son profundamente transformados en una visión claramente propositiva y creadora.

La pedagogía, desde la perspectiva de la interacción y en el encauzamiento hacia la reconstrucción de los intereses mediadores y orientadores del conocimiento se considera como medio de relación de los procesos culturales, sociales y educativos para la generación de cultura y de saber.

2.10. REFLEXION METACOGNITIVA

La metacognición es el proceso de reflexión mental y transformativo de la persona, mediante el uso del conjunto interiorizado de operaciones y mecanismos intelectuales que le permiten al sujeto recabar, producir y evaluar información, en una dinámica de conocimiento, control y autorregulación autónoma de su propio funcionamiento mental, cognoscitivo y afectivo. El proceso del conocimiento del sujeto trasciende la mera réplica de la realidad basada en la observación, en la práctica y la experiencia, se incorporan a ellas procesos de construcción en la interacción del sujeto con el objeto, partiendo de la información presentada y el conocimiento anterior del sujeto, esto incluye los conocimientos específicos correspondientes al área donde se ubica la información, como los conocimientos acerca de la cognición humana los cuales incluyen la conciencia de sus características como pensador, los modos de pensamiento y las formas particulares de acercarse al conocimiento.

La cognición desde una perspectiva múltiple, la plantearemos como el conjunto de estructuras y procesos por el cual el sujeto posibilita y ejerce el pensamiento, da cuenta significativa del mismo, construye conocimiento y lo aplica, en una interacción permanente del sujeto consigo mismo, con sus otros y con el medio, donde fruto de

esta interacción, el sujeto se transforma e igualmente transforma el objeto.

La cognición más allá de un acto mental, procesual y adquisitivo, se concibe como una manera de pensar, ser, sentir, querer y hacer, en un todo integrado que parte del acto perceptivo, de las diversas formas como procesamos la información y construimos nuestros referentes, el cual culmina en el acto creativo mediante el cual se elabore un fruto original, pertinente y relevante a partir de las elaboraciones mentales ejercidas en el proceso y manifestadas en acciones expresivas y resolutivas.

Desde lo biológico, sobresalen los planteamientos con base en la conectividad y las teorías de la especialización de las funciones cerebrales, igualmente surgen las teorías de procesos y estilos cognitivos particulares en el sujeto. Se plantean entre otros; la teoría de las funciones activas y receptivas asociadas al funcionamiento de los hemisferios (Deikman 1971); la estructura funcional especializada y la lateralizada (Sperry 1961); el pensamiento proposicional y aposicional (Bogen, 1969); el cerebro triuno reptiliano, límbico e intelectual (Mc Lean). El cerebro creativo fundamentado en dominancias múltiples (N. Herrmann 1989).

Todos ellos referidos al funcionamiento diferenciado de los hemisferios y la necesidad para el desarrollo del pensamiento holístico, de la actividad de un cerebro total, a la asociación de algunas funciones del hemisferio derecho con procesos divergentes y creativos, a la articulación de los mismos en forma equilibrada, y a la comunicación interhemisférica necesaria para la creatividad.

Se plantea desde lo biológico igualmente la posibilidad de la síntesis creativa, gracias a la capacidad comunicativa entre las estructuras neuronales de la allocorteza y la neocorteza, y el entretendido de comunicación neuronal que se determina por la superposición de las áreas corticales, TOP (temporal, occipital, parietal) y PF (parietal y frontal) planteado por S. Arieti 1976; se combina en esta conjunción, la acción intersubjetiva del sujeto resultante del contacto del individuo con el medio externo, lo que hace posible el acto y el proceso creativo. Se concibe como un hecho de manifestación humana, entrelazado por el producto de lo biológico y lo cultural.

Se plantea el acto creador en la interacción, a partir del contacto del sujeto con el entorno y la cultura (Arieti 1959), los que median las características, los procesos y los productos creativos. Se plantea como fundamento la oportunidad que brinda el disponer de un ambiente para recibir el entorno de manera abierta y sin prejuicios, mediante la construcción de atmósferas que hacen posible la seguridad y la libertad para lo creativo, como el impulso social que lo posibilita. (C. Rogers 1959)

El individuo edifica su identidad partiendo de sus disposiciones constructivas y su vivencia, lo cual genera su fuerza creativa (Adler, 1927), la que le confiere el sentido

y significado de la vida, estableciendo las metas y los medios para alcanzarlos. La conciencia social del individuo le permite la direccionalidad y a la utilidad de lo creativo.

Igualmente de la manera como el individuo pueda percibir, como establezca las representaciones como se den las relaciones con el medio externo, se posibilita el producto creativo. Existen supuestos sociales que pueden fomentar o frenar la creatividad y así mismo concebirla, el sujeto depende en buena parte del medio para el configurar el acto creativo. (Stein 1953). Los factores económicos, sociales y políticos favorables también lo hacen posible, de las estructuras generales y coyunturales con la que se edifica la sociedad, también median la creatividad y cobran un singular relieve. (Kroeber, C. Gray, 1966). Este planteamiento en particular hace énfasis en el carácter social en la personalidad y del producto considerado creativo, los cuales se estiman, son determinados y resultantes del contacto del individuo con el tipo de sociedad y las fuerzas interpersonales con las que se involucra. (Fromm, Sullivan, 1949).

Referida la creatividad a la actividad cognitiva, pueden analizarse diferentes estilos cognitivos (Witkin 1985), como estados cognitivos (Arieti 1973) que la median. Estilos cognitivos referidos a que los individuos exhiben diferentes modalidades de percepción, organización de la información proveniente del entorno, también o aquellas capacidades particulares que conducen a la persona a enfrentar el proceso de información de un modo característico, que representan un patrón, una estrategia general de conocimiento o un modo peculiar de pensar, aprender o solucionar problemas. Los estilos que pueden operacionalizarse mediante tendencias y polaridades Convergente-Divergente, Dependiente / Independiente, Serialista / Holista, Impulsivo / Reflexivo; el individuo apropia por sus rasgos y cultura, diferentes estilos con tendencia hacia alguna de las polaridades que hace que lo diferencien y lo identifiquen, esto va relacionado con la creatividad, puesto que algunas de las polaridades, exhiben variados y particulares recursos para la generación creativa.

La cognición desarrolla diferentes formas cognitivas, es decir posibilidades particulares de pensamiento, procesamiento de la información y construcción de conocimiento, que se describen como: Cognición Amorfa, Cognición paleológica y Cognición Conceptual. Cognición Amorfa, concebida como el acercamiento y permeación que ocurre sin representación, es una ocurrencia interna, primitiva, un presentimiento, una forma intuitiva, cuyo fruto es el endocepto comprendido también como conocimiento no verbal inconsciente, o de naturaleza preconciente. El endocepto es una organización primaria de previas experiencias, percepciones, huellas de memoria e imágenes de objetos y movimientos. Podemos considerarlo como una disposición a pensar, sentir, y actuar, con la cual se consolida el "crisol" en que prevalece el suspenso y la indeterminación en que la simultaneidad se funde, en el que ocurre todo tipo de transmutación. (Arieti 1976).

Aparece también la cognición paleológica. como un modo de pensar primario, según diversas terminologías se describe como: proceso primitivo, de primera señal, elemental. Por su naturaleza arcaica se ha denominado paleológico, esta manera de pensar no es ilógica ni alógica, sigue una lógica distinta a la lógica del nivel secundario, trata con procesos y formas no conceptuales verbales, se apoya en insólitos modos de pensar, ya sea por la vía de la ensoñación y de la imagen, o por las variadas combinaciones de los modos convencionales de relacionar. Una de sus manifestaciones, es lo imaginaria, la identificación preliminar mediante representaciones y configuraciones, la imaginación creativa fundamentada en lo posibilidad, lo que J. R Guilford podría llamar pensamiento divergente.

La Cognición Conceptual es la referida al proceso secundario dentro de la categorización estimada por Freud. Es la forma de pensar dentro de las leyes de la lógica Aristotélica en los procesos tales como la causalidad, el análisis, la deducción, incluyendo el proceso abductivo, o posibilidad de tejer hipótesis desde lo conceptual abiertamente libre y expansivo.

Otro punto de vista ligado a los procesos de cognición, es el de los modos de operación del pensamiento, los cuales son partícipes en la elaboración creativa, articulados a la percepción, la memoria, el aprendizaje etc.; el estudio y profundización de los modos de operación se hace de máxima relevancia, por cuanto sus cualidades hacen posible los procesos creativos, estos pueden considerarse como:

El modo de contigüidad, cuando los datos sensoriales experimentados producen un efecto creativo por el hecho de estar contiguos, estos tienden a ser experimentados en unión, o cuando dos procesos mentales ha estado activos simultáneamente o en sucesión inmediata, la repetición de uno, tiende a la provocación de la repetición del otro.

El modo de semejanza, cuando elementos similares o idénticos se asocian; si dos representaciones mentales se asemejan entre si, la aparición de una, tenderá a provocar la aparición de la otra.

El tercer modo de operación es el de la continuidad, considerado desde la Gestalt con un modo de percepción que permite la configuración de lo total a partir de los elementos, pero más allá de esta concepción, es un fenómeno de cierre; es una facultad general de lo psique, que permite de la parte. la representación del todo, la previsión del conjunto a partir del segmento.

Estos modos de operación ayudan a determinar y estructurar nuestro conocimiento del mundo y a recrearlo; el primero permite establecer lo que es y lo que no es en

términos y conceptos de unidad: el segundo modo permite identificar al descubrir la similitud y por su contraparte la diferencia, también su clasificación; Contigüidad, semejanza y continuidad, podrían considerarse como tres categorías pre-experimentales, configuradoras y posibilitantes del producto creativo, las cuales conforman conjuntamente con los modos de pensar; amorfo, primitivo y conceptual un entramado propicio para la creación.

Esto a través de las vías mentales o ejes cognitivos según A. Kaufmann, M. Fustier, A. Drevet (1973) el tránsito por los caminos de la intuición, el análisis y la combinatoria, nos lleva al acto creativo. Utilizando para el desencadenamiento creador, métodos y técnicas para el fortalecimiento de este modo particular de elaboración mental, los cuales pueden agruparse en modelos analógicos y aleatorios (M. Fustier, 1975 y S. de la Torre 1982) con los que se desfigura y refigura con la analogía, destruye o descompone con la antítesis y se construye con la combinatoria.

Se utiliza en estas técnicas; la semejanza, procediendo por aproximación a lo conocido; la oposición, a través de la negación o alejamiento de lo conocido; y la combinación por yuxtaposición o superposición de la información. Desde esta perspectiva toda forma de relación y percepción de estímulos puede ser abordada y quedar cubierta a través del triple enfoque. (R. Marín, S. de la Torre 1991).

En otra perspectiva de análisis, las dimensiones de lo Cognitivo y lo Creativo como parte de la esfera de lo educativo, deben ser abordados integralmente con la dimensión afectiva, que impulsa significativamente la motivación y el interés, la sensibilidad, la admiración, y la capacidad de asombro; con la dimensión ética que nos determina el para qué del ser creativo, como una posibilidad abierta que tiene el hombre para estar frente así mismo y a su responsabilidad, a sus deberes y derechos para actuar en la sociedad, por cuanto las creaciones humanas no tendrían sentido si se pierde la necesidad de un mundo en común, de un habitante en acuerdo con la vida y en las mínimas y cotidianas alianzas con sus otros.

La necesaria unión de la creatividad con la dimensión comunicativa, abriendo espacios para que el hombre entre en diálogo consigo mismo, con los otros y con el mundo, rescatando el derecho a la interlocución. Cuando un hombre se sabe interlocutor consigo mismo, con los hombres, con lo bello, lo útil y lo bueno, encuentra formas de hallarle sentido a la vida, sentido a la coexistencia, puede en verdad configurar la autorepresentación del ser humano en el mundo, creándose legítimos vínculos de comunidad.

Así mismo la unión de la creatividad con la dimensión lúdica, de poder situarse con la posibilidad y entrega al juego. al juego libre mental al juego abierto de los conceptos, de la intuición, del sentimiento: al diálogo de la cognición múltiple, la afectividad y el fruto de la experiencia: como lo dijera A. Einstein: El sistema de

conceptos es una creación del hombre en un juego libre, insistiendo reiteradamente sobre la creatividad del espíritu, diciendo; “Todos los conceptos aún los más cercanos a la experiencia, son convenciones libremente escogidas desde el punto de vista de la lógica. todo nuestro pensamiento posee la naturaleza de un juego libre con los conceptos; la justificación de este juego radica en el grado de ayuda que pueda aportarnos para comprender la experiencia de nuestros sentidos.” Libertad y juego es lo que existe en el proceso creador, lo que precisamente conduce a encontrar la dimensión estética de la creatividad; cuando el hombre se sabe flexible e interlocutor con él y su contexto, interactuando sana, abierta e integrado a la naturaleza, logra aflorar el sentido de lo bello, tiene un encuentro con la realidad auténtica, esculpe magistralmente el futuro de su existencia.

El conjunto de modelos, formas de pensamiento, modos de operación, métodos y estrategias, establecen una red, un entramado, que sólo la investigación desde lo metacognitivo y lo interdisciplinario, podrían explicar o interpretar, dando sentido y significación al telar, a la urdimbre y al tejido de lo creativo.

2.11. PENSAMIENTO INTEGRAL

Las recientes posturas sobre el estudio del ser humano desde la complejidad y los reiterativos planteamientos sobre un pensamiento total, un pensamiento con todo el cerebro, y la utilización múltiple de nuestros recursos físicos, biológicos, cognoscitivos y afectivos, nos lleva a la consideración de la construcción del concepto de pensamiento integral, para un real y pleno desarrollo humano.

Pensamiento integral concebido como el conjunto de estructuras y procesos de orden cognitivo y afectivo que requieren ser fortalecidos y desarrollados para crecimiento y perfeccionamiento del hombre, mejoramiento de su calidad de vida, y su desarrollo en equilibrio y trascendencia.

El desarrollo del ser humano, está determinado por el uso, intencionalidad y conciencia de sus facultades, por el sentido que éste le ofrece a la significación de su existencia, y a la relación con sus otros y con el medio que lo circunda. En esta dinámica juega un papel fundamental en la cultura, el proceso intencionado del sentido de la creación y la formación. El pensamiento integral está íntimamente ligado a la significación de la formación y al papel de la educación.

La creatividad y La educación son consideradas las herramientas del hombre para el desarrollo, son dos conceptos inseparables e interdependientes. La educación como crecimiento en el ser y el saber, con un papel transformador y emancipador, necesita de la creatividad como característica en el ser humano, como proceso en sus acciones y como producto en sus resultados.

La creatividad a su vez, juega un papel preponderante en el medio educativo, es fuente inagotable de recursos de distinto orden: es herramienta generadora y facilitadora de medios y procesos, es un sistema autogenerativo y configurador de “efecto bola de nieve”, -creatividad y educación para el desarrollo de la creatividad y la educación-, con el cual es posible conjurar la crisis y el conflicto en nuestro medio, al poder formular y solucionar con originalidad y relevancia los problemas, evidenciando la riqueza de recursos, canalizando oportunidades, en un ambiente de dificultad, que requiere de la mayor creatividad y del mayor impacto para las soluciones.

Es por esto que la educación requiere, además de facilitar y acompañar los procesos de aprender a aprender y aprender a pensar, canalizar gran parte de sus recursos a aprender a creer. Por sí misma la creatividad enuncia su propio desarrollo mediante un proceso autónomo y progresivo: La Creatividad para el desarrollo de la Creatividad. Este concepto se refiere a la posibilidad intrínseca de proyección a través de su propio enunciado; a mayor creatividad, mayor posibilidad creativa; con nuevos y originales maneras, formas y productos, mayores recursos para proyectar otros nuevos,

El poder de la creatividad está mediado por la cultura y la socialización que se haga de ésta; el estímulo adecuado del medio y la formación consciente, intervienen en el proceso del desarrollo creativo. La creatividad hasta principios del presente siglo, fue considerada como algo peculiar de cualidad exclusiva de algunos seres humanos con un don especial. Se consideró que las personas discriminadamente nacían creativas y poco o nada se podía hacer para la obtención de dicha cualidad si no se tenía previamente.

Con el desarrollo de las ciencias del hombre entre ellas la psicología, la Educación, la Pedagogía, y el de las ciencias naturales como la Biología, la Neurofisiología y la Neuropsicología, se reformulan dichos conceptos. Haciendo explícito la posibilidad humana de incidir sobre la condición creativa, ofreciendo un panorama para su fortalecimiento dentro del desarrollo cognitivo, comportamental y afectivo.

La emotividad es actualmente considerada, como una elaboración inherente en todo ser humano, con potencialidad plena de desarrollo en el individuo; toda persona puede alcanzar un pensamiento y un comportamiento creativo significativo, fortaleciendo y desarrollando cualidades cognitivas, afectivas y comunicativas; es por naturaleza una fuente de desarrollo del pensamiento y el conocimiento por lo tanto debe ser considerado como factor preponderante en los procesos educativos.

La creatividad, puede ser inducida, estimulada, fortalecida y desarrollada mediante un proceso formativo educacional, sistemático, especializado y divergente. La creatividad obedece a procedimientos mentales propios y definidos con múltiples variantes, pero identificados en un proceso singular y especializado, determinado

como pasos del proceso creador.

El fortalecimiento y desarrollo de estas capacidades mentales solo pueden obedecer a un proceso de crecimiento personal y social desde el individuo y su colectividad; Así mismo en su desarrollo no puede mirarse aislada del referente valoral, desde el cual la creatividad ofrece sentido al beneficio del hombre y al desarrollo humano.

La creatividad en estos aspectos tiene una profunda condición constructivista, se convierte en la pedagogía, en la estrategia propicia para facilitar su afloración y fortalecimiento. La Creatividad es constructivista por naturaleza, puesto que parte de los procesos autoestructurantes en un juego autónomo con la naturaleza, la pedagogía constructivista es creativa por procedimiento, dado que el proceso de construir conlleva a edificar en cada etapa una producción propia a confrontarla y equilibrarla; constructivismo y creatividad son acciones pares para el aprendizaje y la acción educativa.

En este sentido, es necesario recuperar el concepto de la integralidad del pensamiento. El acto magno de pensar, no solamente obedece a un desarrollo ilustrativo del saber, incorpora procesos de aprender a aprender, aprender a pensar, y a aprender con todo el cerebro; a utilizar el conjunto de operaciones, habilidades y especificidades personales contextuados en los escenarios de la cultura, la cual le provee el imaginario para su desarrollo y trascendencia

La creatividad se encuentra ligada a los procesos de imaginación y simbolización. Por una parte, la cualidad de la imagen, como: cobertura, su intermitencia, imprevisibilidad, facilidad de fusión y evocación, permiten la permanente combinación y generación creativa.

Para el desarrollo de la creatividad es necesario el ejercicio pleno del pensamiento integral, es decir, el uso armónico de las funciones cerebrales, de la lateralidad, la interhemisferialidad, la sincronía mente cuerpo, el desarrollo múltiple de los procesos y las operaciones mentales, el ejercicio equilibrado y combinado de la razón y el sentimiento, fortaleciendo funciones subvalorados y no desarrolladas plenamente, asociados en los recientes investigaciones, con la generación de ideas, o inteligencia y la creatividad.

Así mismo es necesario para el desarrollo del pensamiento integral, la apropiación de formas alternas de acercarse al conocimiento mediante estrategias alternativas, como el uso del pensamiento visual, analógico y divergente, el empleo de lógicas diversas, procesos de escritura mental de distinto estilo. Es el aprender a ver y visualizar, para crear mundos posibles, aprender a mirar sobre los márgenes para proyectar la creación, a leer en lo oculto y lo borroso, para descubrir la realidad

auténtica de nuestro significado.

En síntesis es requerido en este proceso, aprender a pensar armónicamente con toda la mente, mediante el poder del influjo, la imagen y el signo, es necesario trascender la conciencia del imaginario simbólico que nos delimita la cultura, para transitar por nuevas rutas de aproximación a mundos inimaginados de conocimiento y de vida. Para esta acción es preciso buscar en las raíces de nuestro pensamiento y las formas que nos ofrece el cerebro para construir el pensamiento.

2.12. APRENDIZAJE CREATIVO

Un aprendizaje creativo significativo, ha de fundamentarse en un enfoque inventivo, desarrollado en la práctica mediante actividades, procedimientos y métodos constructivos. Se explicitan los fines de toda educación que coinciden en la acción con el desarrollo del pensamiento innovador, creativo e inventivo, manifestado a través de la expresión creativa total, sin censuras y proyectando de modo eficaz la educación a la resolución simulada o real de problemas y a la ejecución de mini proyectos de acción social o cultural de interés personal y público.

La significatividad del aprendizaje, hace referencia al sentido de las cosas y conocimientos y a la comprensión estructural y funcional de los mismos. Es decir, el sujeto debe entrar dentro del misterio de la realidad global “oscura” o confusa para desentrañarlo o analizarlo y encontrar su sentido real (de las cosas) y el sentir personal (del sujeto) que en él desencadena.

Un Aprendizaje Significativo Creativo debe reunir varios requisitos:

Partir del sujeto, de sus vivencias e ideas, de sus experiencias con el entorno físico, cultural e institucional.

Facilitar la comprensión “personal” intuitiva y lógica, con el análisis, el ejemplo y la aplicación a su vida y entorno.

Configurar el pensamiento propio, construyendo los contenidos y acciones, las formas y estructuras de la mente.

Trabajar constructiva y comprensivamente. no de modo memorístico y mecánico, reproductivo y reiterativo.

BP. No. 3 CREATIVIDAD Y HABITOS

3.1. HISTORIA DE LA CREATIVIDAD

La creatividad ha venido acompañando al hombre a lo largo de sus búsquedas, descubrimientos y realizaciones. Los seres humanos han desarrollado maneras de explorar lo desconocido o generar novedad en su vida, unas veces utilizando rituales, música o danza, y en otras ocasiones, cálculos, investigaciones, proporciones cantidades y mediciones precisas.

La historia se ha encargado de dejar el tema de la creatividad a la deriva durante mucho tiempo: hasta 1920 esta disciplina era estudiada como “el arte o la ciencia que trata sobre las personas fuera de lo común”. La creatividad, que hasta entonces sólo era vista como una de las ramas de la historia del arte, o como parte de un recuento anecdótico sobre algunos de los más importantes inventos y descubrimientos científicos, basaba la mayoría de sus principios en las biografías de los grandes genios, pero no para emularlos o imitarlos, sino para ver lo lejos que estábamos de sus capacidades.

En los últimos ochenta años, muchos estudiosos del tema de la creatividad han venido descubriendo de manera sistemática y científica que esta habilidad, como muchas otras, puede ser desarrollada. Con estos estudios se ha venido rompiendo el mito de los genios renacentistas, el paradigma dentro del cual se movían científicos y artistas, que consideraban la creatividad como un don atribuido a unos pocos elegidos”.

3.2. COMO SER MÁS CREATIVOS

“Todos los días Nasrudín iba a pedir limosna a la feria. y a la gente le encantaba hacerlo pasar por tonto con el siguiente truco: le mostraban dos monedas, una diez veces más valiosa que la otra y Nasrudín siempre escogía la de menor valor, hasta que apareció un señor generoso, cansado de ver a Nasrudín ridiculizado de aquella manera, lo llamó a un rincón de la plaza y le dijo: Siempre que te ofrezcan dos monedas, escoge la de mayor valor. Así tendrás más dinero y no serás considerado un idiota por los demás. Usted parece tener razón respondió Nasrudín. Pero si yo elijo la moneda de mayor valor, la gente va a dejar de ofrecirme dinero para probar que soy más idiota que ellos. Usted no se imagina la cantidad de dinero que ya gané usando este truco. No hay nada malo en hacerse pasar por tonto si en realidad se está siendo inteligente”.

La historia del Mulláh Nasrudín nos muestra que pensar más allá de lo convencional trae grandes ventajas. Ser creativo es precisamente eso: ir siempre más allá de lo obvio, pensar verdaderamente diferente. En diversas Investigaciones con grupos e

individuos se ha llegado a la conclusión de que existen siete secretos que permiten con práctica y constancia, despertar y desarrollar la creatividad en las personas.

Estos secretos están fundamentados en experiencias prácticas con varios miles de personas. Son el resultado de varios años de trabajo e investigaciones en varios países: ejecutivos de empresas multinacionales, estudiantes universitarios, escritores, artistas plásticos, cuenteros. Psiquiatras y psicólogos, diseñadores de productos, vendedores, deportistas de aventura, bailarinas y educadores experienciales. También están fundamentados por los estudios que existen sobre la psicología de la creatividad y por los descubrimientos recientes en esta moderna disciplina.

Secretos para desarrollar la creatividad

Saber aplicar los siete secretos permiten introducir la creatividad en su vida cotidiana. Muchos de ellos pueden ser utilizados para dar una nueva mirada a su ambiente de trabajo, enfrentar sus problemas cotidianos y llegar a nuevas ideas de negocio. Cada uno de los secretos es independiente de los otros pero todos son complementarios entre sí. Se recomienda seguir el orden, pero no olvide leerlos todos antes de comenzar a hacer los ejercicios. Ejercítense gradualmente con cada uno de los secretos, altérnelos si lo desea conveniente, y asómbrese con los resultados y descubrimientos.

Primer secreto: Apagar el “piloto automático”

Uno de los mayores obstáculos que nos impiden desarrollar todo nuestro potencial creativo radica en el hecho de que los seres humanos nos “acostumbramos” demasiado a nuestros hábitos y rutinas. El escritor norteamericano Ambrose Bierce decía que el cerebro es “ese aparato con el que todos nosotros pensamos que pensamos”. Frecuentemente creemos utilizar todas las posibilidades de nuestro cerebro de forma diferente, pero si analizáramos profundamente nuestro comportamiento advertiríamos que lo hacemos de manera casi siempre parcial, porque pensamos casi siempre muy parecido, utilizando apenas una pequeña porción de nuestro cerebro. Algunos llaman a esto el “piloto automático” de nuestro pensamiento. Esto se debe al hecho de que solucionamos los mismos tipos de problemas todos los días. Es como si, para cambiar un neumático de nuestro automóvil, utilizáramos solamente nuestra mano izquierda, sabiendo que podemos usar el resto del cuerpo... Estaríamos desperdiciando muchas posibilidades!

Algunos de los grandes científicos, místicos y sabios de la historia, desde los derviches de Oriente hasta los psicólogos cognitivos más exitosos del presente, se han puesto en la tarea de estudiar los condicionamientos que nos impiden pensar diferente y la manera de salir de ellos. Muchas veces estos condicionamientos son

inconscientes e inerciales; estamos demasiado acostumbrados a ellos para darnos cuenta de que existen. A esta forma inercial de pensamiento la llamaremos “piloto automático”, porque funciona de manera casi maquinal, como si no nos percatáramos del hecho de que la estamos usando casi siempre.

¿Cuántos 9 hay entre el número 1 y el 100?

Seguramente su respuesta automática fue “diez”. Además del primer 9, el 19, el 29, el 39. y así sucesivamente, contienen un 9. con lo cual la respuesta sería “diez”, si vamos ascendiendo hasta el número 99. Sin embargo, al mirar el número 99 usted acaba de descubrir que la respuesta es “once”, pues el 99 tiene dos 9. Curiosamente, ésta tampoco es la respuesta. ¿Por qué? Porque entre los números 90 y 98 aparecen nueve 9 más (90, 91, 92, 93...) que no son tan fáciles de ver. Usted acaba de tener una breve experiencia de lo que significa tener prendido su piloto automático.

Roger Van Oech, consultor de grandes empresas multinacionales, escribió un lema al que llamó principio de discontinuidad. “Cuando estamos demasiado acostumbrados a algo, nos queda imposible verlo diferente”. Cuando trabajo con clientes de empresas multinacionales, sé desde un comienzo que voy a tener que estar alerta con el principio de discontinuidad: los grandes expertos en ciertos temas del negocio van a ser los que más se resisten a pensar diferente. Su larga experiencia —en la mayoría de los casos, exitosa— les ha brindado ciertas pautas de pensamiento que funcionan medianamente bien, y por lo tanto no quieren cambiar. Están inmersos en el éxito de las ideas que ya conocen, y por lo general no se mueven de allí. Este paradójico hecho me da pie para recomendar una manera práctica de apagar su piloto automático: si usted es experto en cualquier tipo de tema, cuestiónese sobre sus comportamientos inerciales y relativice sus conocimientos. Piense que aunque esté muy seguro de la mayoría de sus ideas y éxitos, siempre hay maneras distintas de hacer lo que está haciendo.

Apagar el piloto automático significa también comprender que si hacemos lo mismo todos los días, por muy expertos que seamos, no vamos a conseguir resultados esencialmente diferentes. ¿Cuántas de sus labores diarias desarrolla con el piloto automático prendido? ¿Cuántas veces espera resultados distintos haciendo lo mismo todos los días? Los siguientes ejercicios son útiles para comenzar a apagar su piloto automático (las respuestas aparecen al final del capítulo, página 120). Recomiendo hacer uno de ellos cada día, en su tiempo libre o en las pausas de su trabajo. Compártalos con sus compañeros de oficina, rételos a ellos y rétese usted mismo. Verá que poco a poco comienza a acostumbrarse a pensar diferente y a tomar conciencia de su pensamiento automático, para poder apagarlo a tiempo y pensar verdaderamente diferente.

1. ¿Cuál es la ciudad escandinava que está situada justo en la mitad de

Checoslovaquia?

2. ¿Por qué los barberos de Blanes, Escocia. prefieren cortar el pelo a diez gordos antes que a un flaco?
3. ¿Qué es lo que se repite una vez cada minuto. dos veces cada momento y nunca en cien años?
4. Con la cera que me queda al quemar dos velas, se hace otra vela. ¿Cuántas velas podrán hacerse si se queman ocho velas?

Al ganar destreza en encontrar la solución a este tipo de pequeños problemas, aprendemos a romper con un hábito que todos tenemos la primera vez que contemplamos un problema tendemos a solucionarlo desde nuestra manera habitual de 'ver las cosas. Uno de los rasgos fundamentales de las personas geniales se puede definir como el "hábito de romper hábitos". Cuestionarse continuamente sobre las rutinas y maneras habituales con las que vemos y pensamos las cosas es una forma de apagar el piloto automático. Los grandes empresarios tienen la enorme cualidad de fijarse en que hábitos están inmersos sus empleados y funcionarios para motivarlos a salir de ellos. Algunas de las grandes compañías necesitan fijarse en cuáles de estos hábitos, rutinas y costumbres les impiden ser más eficientes para comenzar a cambiarlos y desprenderse de ellos, porque, de lo contrario, les puede suceder como a los cazadores de la siguiente historia.

Los dos cazadores

"Dos cazadores alquilaron un avión para ir a cazar a la región de los bosques. Dos semanas más tarde, el piloto regresó para recogerlos y llevarlos de vuelta. Pero al ver los animales que habían cazado, les dijo: Señores, este avión no puede cargar más que un búfalo. Tendrán que dejar aquí el otro! Pero si el año pasado el piloto nos dejó llevar dos búfalos en un avión exactamente igual a éste! Protestaron los cazadores. El piloto no sabía qué hacer, pero acabó cediendo. —Está bien, si lo hicieron el año pasado, supongo que también podremos hacerlo ahora... De modo que el avión despegó cargando con tres hombres y dos búfalos, pero no pudo ganar altura y se estrelló contra una montaña cercana. Afortunadamente, el accidente no fue tan grave los hombres quedaron muy golpeados con el choque, pero apenas levemente heridos. Los cazadores salieron a rastras, e inspeccionaron en torno suyo. Uno de ellos le preguntó al otro¿ Dónde crees que estamos? Arrastrándose con esfuerzo, el otro llegó hasta un pequeño alto para mirar los alrededores. Luego regresó, no sin menor esfuerzo, y le respondió a su compañero. Me parece que a unas dos millas a la izquierda de donde nos estrellamos el año pasado..."

Apagar el piloto automático es dejar de persistir en la misma forma de contemplar un problema o hacer siempre lo mismo. No es lo mismo tener diez años de experiencia en un trabajo o disciplina, que tener un año de experiencia repetido diez veces: lo segundo es usualmente mucho más frecuente que lo primero. Una de las muchas

maneras que nuestro cerebro ha creado para hacerse la vida más fácil es fijar una primera impresión de un problema, que por lo general identifica como la correcta. De la misma forma en que sucede con las primeras impresiones que tenemos sobre las personas, puede que las perspectivas iniciales sobre los problemas y situaciones que enfrentamos diariamente sean estrechas y superficiales. No vemos otra cosa que aquello que nos hemos acostumbrado a ver estas primeras impresiones estereotipadas se agolpan y bloquean la imaginación.

Una vez tenemos una idea que pensamos que funciona, nos casamos con esta solución de manera terca y automática. Se nos hace difícil tener ideas alternativas al problema. Tendemos a una estrechez de ideas muy grande, pues la experiencia nos dice que nos casamos con aquello que ya funcionó. Sin embargo, apagar el piloto automático es trabajar de acuerdo con otras leyes que se parecen muchísimo a las leyes de la evolución biológica. La naturaleza es extraordinariamente productiva y crea infinitas posibilidades antes de seleccionar una en especial. Piense por ejemplo en la manera como fuimos concebidos: hubo primero una producción gigantesca de pequeños organismos llamados espermatozoides y uno de ellos fue elegido por el azar para fecundar al óvulo. Todos los sistemas de reproducción biológica parten de no casarse, en un principio, con una sola solución o posibilidad. Luego surge una serie de azares y de selecciones que nos permite llegar a una única solución, en este caso a la concepción de un solo ser. Apagar el piloto automático es un proceso análogo a la evolución biológica: se requiere generar una gran diversidad de alternativas antes de llegar a la concepción de una idea o solución exitosa.

Sume los siguientes números en la cabeza tan rápido como le sea posible. No utilice lápiz ni papel. Simplemente léalos en voz alta y vaya sumando línea por línea:

1.000
40
1.000
30
1.000
20
1.000
10

Usualmente nuestro cerebro tiene problemas para procesar estos números en esta disposición particular: muchos de nosotros obtenemos 5.000 como respuesta, cuando la respuesta correcta es 4.100. Parece que incluso la estructura de un sencillo problema aritmético puede confundir a nuestro cerebro y mostrarnos lo fácil que es mantener prendido nuestro piloto automático.

¿Cuáles pueden ser las fórmulas para comenzar a desconectar nuestro piloto

automático? He aquí unas consideraciones específicas que puede comenzar a poner en práctica.

Nunca. se case con la primera respuesta o solución que se le aparezca ante un problema cualquiera. Sospeche continuamente de las soluciones que se le vengán a la cabeza antes de resolver un problema específico. Asuma también el hábito de llegar por lo menos a diez alternativas diferentes para formular un problema antes de buscar su solución. Mientras mayor sea el número de alternativas diferentes, mayor será la probabilidad de llegar a soluciones diferentes y satisfactorias.

Desconfíe de los expertos. Muchas veces están tan seguros de sus verdades, que el hecho de no cuestionarlas es una forma de mantener prendido el piloto automático, a veces con terribles sorpresas y sin necesidad de que haya pasado mucho tiempo. Para ilustrar este punto, evoquemos la historia reciente y las frases que han dicho algunos de los expertos más importantes del mundo.

“Todo lo que pueda ser inventado ya ha sido inventado”. Charles Duell. Director de la Oficina Norteamericana de Patentes, 1899.

“El invento de las copias Xerox es absolutamente inútil,.. El papel carbón es muy barato y disponemos de él en abundancia”. Técnicos de IBM y Kodak, 1938. “Creo que en el mundo existe mercado para un máximo de cinco computadores” Thomas Watson, presidente de IBM, 1943.

No hay absolutamente ninguna razón para que un individuo quiera tener un computador en un sitio que no sea su oficina”. Ken Olson. presidente de Digital Equipment, 1977. “640 k de memoria es más que suficiente para cualquier individuo”. Bill Gates, presidente de Microsoft. 1981.

¿Alguna pregunta? ¿Le ha sucedido alguna vez algo parecido?

Sea un pensador activo. Un pensador activo se caracteriza por reordenar de varias maneras la información acerca de un problema antes de llegar a una solución. Tome la información sobre el problema específico y reordénela en distintas formas. Cambie de lenguaje: si el problema es matemático, intente darle una formulación gráfica; si es literario, intente imaginárselo a través de cada uno de sus sentidos, para tener perspectivas diferentes. Pensar de manera activa es hacer que la información me llegue de la manera que yo quiero. y no de la manera que me la presentan.

Imagínese a otras personas solucionando el problema. Adoptar un rol diferente es una manera importante de evitar el pensamiento automático. Una forma puede ser imaginar un problema pensando cómo sería resuelto desde ciertos roles que usted conoce: ¿qué pasarla si este problema lo tuviese un niño de siete años? ¿cómo lo

vería un psicólogo, un antropólogo. O un campesino que se dedica a arar la tierra? Es importante asumir roles inocentes, una mirada distraída y diferente, intentando encontrar perspectivas diferentes de las nuestras. Este tipo de cambio de roles es muy importante, sobre todo si somos expertos en el tema sobre el cual estamos analizando el problema.

Hace poco escuché de uno de mis clientes la anécdota sobre la feliz aparición de una solución que vino, precisamente, de consultar el problema con personas no expertas.. La empresa de la que hablo había lanzado recientemente una bebida con alto contenido de limón natural. Los expertos se preocupaban por el poco alcance comercial que podría tener dado que el limón natural es una sustancia que se oxida fácilmente, adoptando un sabor amargo y desagradable. Muchos de ellos se reunían largas horas para intentar modificar la fórmula, con el objeto de que la bebida no sufriera alteraciones una vez fuera ofrecida al público. Después de continuas frustraciones y pocos resultados, los expertos en el tema decidieron consultar con personas de otras áreas. Fue precisamente una persona que pertenecía a un área por completo diferente la que hizo una pregunta totalmente inocente y alejada del conocimiento preciso de los expertos.

¿Y por qué se oxida el jugo de limón?

Pues por la luz... Todo el mundo lo sabe respondieron ellos, pensando al principio que trataba de la pregunta más obvia que se les hubiera podido hacer en la vida. Y entonces ¿por qué no le cambian el envase? Estas dos “preguntas obvias” cayeron como una ráfaga de luz sobre la mente de los expertos. Acogieron la idea con entusiasmo y la convirtieron en la solución que les permite tener hoy en día un Producto muy exitoso en el mercado. El producto se vende actualmente sin haber modificado su fórmula original. Es, prácticamente, jugo natural de limón. Lo que sucede es que el envase está hecho con un material especial que funciona como lente protector contra la luz oxidante de los rayos ultravioleta. Nuevamente, una mirada inocente sobre el problema fue capaz de “apagar el piloto automático” de los inteligentísimos expertos del grupo de investigaciones de la compañía.

Segundo secreto: Vivir en abundancia de ideas

No hay nada más peligroso que poner en práctica una idea cuando es la única que se tiene. Uno de los grandes peligros del pensamiento al que estamos habituados es que tenemos el mal hábito de elegir la primera idea que se nos aparece para solucionar un problema. De esta forma. El pensamiento se vuelve terriblemente práctico, perezoso y poco selectivo, básicamente porque no tiene de dónde elegir. Para poder llegar a tener mejores ideas tenemos que acostumbrarnos a generar muchas más ideas. Desde hace algunos años hemos venido utilizando herramientas creativas en la compañía de la cual soy socio y dueño hace ya algún tiempo. Uno de los hábitos que hemos podido sembrar de manera realmente

satisfactoria ha sido el de tener cada día más ideas. En nuestra empresa de servicios de consultoría y desarrollo de las organizaciones, en donde la tecnología y la implementación de nuevas herramientas ocurren casi a diario, es necesario ir mucho más rápido que los posibles imitadores. Y el aumento en la producción de ideas para el diseño de nuevos programas ha sido crucial como factor de éxito. Al principio, las acciones encaminadas a tener más ideas pueden parecer ridículas o inútiles, por cuanto el aumento en la producción de ideas origina, por lógica matemática, un aumento del número de ideas malas. Sin embargo, con el tiempo, los grupos de trabajo que utilizan herramientas para aumentar su producción de ideas se tornan selectivas y comienzan a lanzar no sólo más, sino también mejores ideas.

En las teorías modernas de la creatividad, la habilidad que una persona o grupo pueden desarrollar para lanzar más ideas se denomina fluidez. La fluidez se define no sólo como una capacidad, sino también como una actitud. Las personas fluidas no sólo son capaces de lanzar más ideas, sino que además no se sienten satisfechas si no tienen muchas ideas antes de ponerlas en práctica. Este hecho coincide con algunas definiciones tradicionales de la creatividad, que relacionan con algo contrario a la conformidad. La persona creativa por lo general es una persona inconforme con el statu quo, no se contenta con lo que ya existe.

Fue el psicólogo J. P. Guilford quien definió por primera vez la fluidez como una característica propia de las personas creativas. La fluidez es definida como la capacidad consciente que tiene una persona o grupo de suspender el juicio momentáneamente, con el fin de poder desarrollar muchas ideas. Una de las herramientas de fluidez más conocida en el mundo de hoy es el brainstorming o “tormenta de ideas”.

Específicamente permite a las personas lanzar una cantidad mucho mayor de ideas por unidad de tiempo. La técnica del brainstorming puede ser muy útil cuando se quiere llegar a muchas ideas sobre un tema específico y se trabaja de forma grupal.

Para lograr óptimos resultados utilizando esta técnica, recomiendo conformar grupos de ocho a doce participantes. Cada grupo deberá elegir a dos personas que serán llamadas los estimuladores de ideas. Las cuatro reglas para trabajar esta técnica son:

1. Los estimuladores copian las ideas pero no las producen.

Su única función, aparte de anotar las ideas producidas, es preguntar constantemente al grupo:

Muy bien, ¿qué más?

La frase debe ser repetida una y otra vez, justo después de que se produzca una idea. Es recomendable que los anotadores de ideas se alternen al escribirlas; puede haber momentos en que la producción de ideas vaya a velocidades demasiado rápidas para ser registradas por uno solo.

2. Una idea es una frase.

Es decir, cada persona debería poder explicar su idea en una frase. Si la idea tiene que ser explicada utilizando más de una frase, según esta técnica, no está lista.

3. En el brainstorming no existe Censura.

Todas las ideas valen. Se prohíbe prohibir o censurar cualquier tipo de idea. En un principio, algunas personas del grupo tenderán a rechazar algunas ideas por encontrarlas tontas, ridículas o pasadas de tono. Es importante decirles a estas personas que absolutamente todas las ideas son válidas cuando utilizamos esta técnica de producción de ideas.

4. Podemos “montarnos” en las ideas de los demás.

Es decir, es posible utilizar las ideas de los otros como fuente de nuevas ideas. Por ejemplo, si estamos lanzando ideas en torno al tema “qué pasaría si todo el mundo se quedara ciego”, alguien podría decir “La gente se tocaría mucho más”. Otra persona “montándose” en la idea anterior, podría decir entonces. al despedirnos ya no diríamos nos vemos, sino más bien “nos tocamos”. De esta manera, una idea ha servido como chispa estimulante de la siguiente. Una persona se “monta” en la idea de otra para poder producir la suya propia.

A continuación se presenta, como ejemplo, un listado de las ideas que salieron de un breve brainstorming grupal:

Tema inicial. ¿En qué se parecen una nevera y un perro?

Cuota 25 ideas.

- Ambos tienen una boca grande
- Los dos son calientitos por debajo
- La dueña los visita apenas entra a su casa
- Pueden tener los mismos colores
- Pueden Ser blancos
- Pueden ser negros
- Pueden ser de color clarito
- Pueden ser de color oscuro
- Tienen cola larga

- Si no se lavan, despiden olores desagradables
- Se pueden llenar de alimentos
- Tienen cuatro patas
- Son buena compañía en momentos de depresión
- A veces sueltan líquidos
- Los compran bastante los recién casados
- “Nevera” y “perro” son palabras graves
- Por lo general compramos sólo uno
- Tienen en varios tamaños
- Pueden ser grandes
- Pueden ser pequeños
- Pueden ser altos
- Pueden ser bajitos
- Les gusta estar en la cocina de la casa
- Si se descomponen, es mejor no echarles comida
- Ninguno de los dos habla
- Se pueden llenar de alimentos

Este listado fue hecho por un grupo de ocho persona de una empresa, utilizando las reglas del brainstorming. El tiempo de producción de estas 25 ideas fue de tres minutos. Cuando un grupo comienza a practicar esta técnica de manera corriente, es muy usual que los números de ideas se disparen rápidamente, hasta lograr cuotas altas en poco tiempo.

Es necesario anotar que las técnicas de fluidez parten de una premisa muy importante: la cantidad genera calidad.

Esto quiere decir que es normal que muchas de las ideas que vamos a dar son ideas “malas”. Con entrenamiento. Y sin embargo. los grupos que manejan fluidez comienzan a volverse no sólo fluidos, sino también flexibles. La flexibilidad se define como la capacidad de cambiar de categoría, para dar ideas de muchas categorías diferentes. En el ejemplo de las semejanzas entre una nevera y un perro. hubo momentos en que una serie de ideas pertenecía a una misma categoría (los colores y los tamaños, por ejemplo). Se dice que estas ideas son fluidas, pero no son flexibles.

Brainstorming inverso

Una forma de llegar a muchas ideas en poco tiempo es hacer un listado de ideas para aumentar un problema: en vez de resolverlo. Este fenómeno se basa en el hecho de que a las personas les queda muy fácil hablar de forma negativa. Un

ejemplo de brainstorming inverso es el siguiente ejercicio.

Elabore un listado de ideas en torno a los siguientes temas

- ¿Qué podemos hacer para aumentar la inseguridad en el país?
- ¿Cómo podemos aumentar los problemas de tráfico en las carreteras?

Se sorprenderá al advertir que en estos casos es mucho más fácil producir ideas. Una forma de aprovechar, las ideas de un brainstorming inverso es darles la vuelta y ponerlas en sentido positivo, para que sean ideas realmente útiles. Con algunos clientes míos he utilizado este sistema como una forma demostrarles la gran carga negativa que manejan en su visión sobre el negocio. También es bueno utilizarlo con estudiantes universitarios, pues permite mostrarles la posibilidad que tenemos de darle vuelta a los problemas para llegar a soluciones nuevas diferentes y originales. *Anexo No. 11: Ejercicios para vivir en abundancia de Ideas.*

Tercer secreto: Eliminar supuestos y reglas inexistentes

Los supuestos son reglas implícitas que cumplimos y seguimos sin advertir que lo estamos haciendo. Son algo así como rieles que encarrilan la trayectoria de lo que hacemos sin que nos demos cuenta de que existen. El arte de eliminar los supuestos o reglas implícitas que nos limitan es una de las formas más eficaces para despertar nuestras posibilidades creativas. Las reglas tienen un propósito útil. Deberíamos respetarlas cuando es moral y prudente hacerlo. Sin embargo, muchas de ellas deben cambiar o desaparecer con el tiempo, y muchas veces las continuamos siguiendo sin darnos cuenta siquiera de que son innecesarias... Hay ocasiones en que algunas reglas muy queridas deben comenzar a cuestionarse. Incluso a romperse.

La banca de madera

En la mitad de una plaza, situada justo en el centro de una ciudad centroeuropea, existía una hermosa banca. De madera antigua, adornada con finos tallados; largas patas que terminaban en curva. Esta banca era custodiada día y noche por dos miembros de la guardia real del aquel país. Cada cierto tiempo sonaba una campana y se ejecutaba, de forma precisa y perfecta, el cambio de guardia que permitía seguir cuidando celosamente la hermosa banca en el centro de la plaza. Un día, cierto historiador decidió preguntar a los flemáticos guardias por la razón de tan celosa vigilancia. Ellos le contestaron, algo apenado, que no conocían la respuesta. El historiador decidió estudiar archivos, documentos, durante varios meses, hasta que finalmente halló el origen del curioso hecho. La vigilancia había comenzado casualmente hacia mucho tiempo, casi cerca de medio siglo, con el simple fin de reemplazar momentáneamente un aviso que se había roto estaba

siendo arreglado en los talleres de palacio. El aviso que se había colocado justo al lado de la banca decía, en letras grandes y visibles:

Cuidado: pintura fresca

Este cuento no es tan irreal como pareciera a simple vista: muchas tradiciones han permanecido durante tanto tiempo, que las tratamos como hechos inamovibles, y son tan inútiles como la vigilancia de esta antigua banca. Esto mismo sucede incluso con nuestras rutinas diarias y actividades cotidianas: ¿cuántas de las limitaciones que usted cree tener no son más que simples supuestos? ¿Cuántas de ellas son tan viejas que usted no se había dado cuenta de que las estaba siguiendo a ciegas? ¿Cuántas de sus rutinas y hábitos sigue usted a diario sin siquiera cuestionarlos? Examine brevemente la siguiente ecuación:

Cinco por cuatro veinte, más dos. igual a veintitrés. A primera vista, este resultado es incorrecto. Sin embargo, la ecuación es correcta si la leemos de una manera diferente de la que suponemos. Fíjese en que usted puede leer esta ecuación de la siguiente manera $5 \times 4, 20 + 2$ igual 23.

Se habrá dado cuenta, en este preciso momento, de que ser creativos es comenzar a preguntarnos por los supuestos. en los que estamos inmersos de manera casi inconsciente. Los grandes genios de la creatividad lo hacen, tanto respecto a sus propios supuestos como a los de sus colegas. Cuando Picasso pintó “Las damas de Avignon”, rompió con el supuesto de que los retratos tenían que ser dibujados en tres dimensiones únicamente. Este supuesto era una especie de riel sobre el que estaban encarrilados los pintores desde la época del Renacimiento. Contemplando este bello cuadro de Picasso, advertimos que existen en él múltiples perspectivas: es una pintura diseñada para ser vista en cinco, seis y siete dimensiones distintas, según el sitio desde el cual la estemos contemplando. Los supuestos son como afirmaciones que se magnifican con el tiempo y que disminuyen nuestras posibilidades de pensar de manera diferente. El filósofo Federico Nietzsche dijo alguna vez: “Las verdades son ilusiones que uno olvida que son ilusiones”.

¿Cuánto dinero necesita usted en su vida diaria para poder vivir a gusto y sentirse bien? Uno de los problemas de la sociedad de consumo actual es que nos va sumergiendo poco a poco en el supuesto de que necesitamos mucho dinero para poder vivir. Comenzar a observar la manera como viven otras culturas es una forma de darnos cuenta de los inmensos supuestos en los que muchas veces estamos sumidos y que nos complican la vida en lugar de simplificarla. Existen afirmaciones que parecen verdades absolutas, pero que sólo necesitamos cambiar de contexto para que se derrumben como castillos de naipes. “Los objetos mucho más grandes que uno son demasiado pesados para cargarlos”. Esta verdad a simple vista parece inamovible; pero es totalmente falsa si observamos cómo trabaja una colonia de hormigas: estos insectos pueden cargar hojas y palitos que superan dos o tres

veces su propio tamaño. Muchas veces los supuestos son verdades parciales que dependen de un contexto especial, pero suponemos que son algo incuestionable.

Muchos de los grandes supuestos se han eliminado para llegar a soluciones increíbles en múltiples campos de la ciencia, el arte, la industria y la ingeniería. Observe la siguiente afirmación: “La ciudad de Bogotá nunca podrá solucionar sus problemas de transporte”. por la sencilla razón de que es imposible construir un metro de manera eficiente”. Este es un supuesto del cual hoy en día podemos reírnos. Eliminarlo permitió pensar que la solución no estaba en atacar el problema de manera global, sino simplemente enfocarse en la parte correspondiente al transporte público, y de esta manera apareció la tecnología de Transmilenio: buses gigantescos que solucionan de manera tan eficiente una parte del problema, que hacen que el problema global disminuya en un altísimo porcentaje. Hoy en día, el hecho de haber eliminado este supuesto nos permite exportar una solución ciento por ciento Colombiana, que deja abordar exitosamente el problema del transporte y el tráfico excesivo de las grandes ciudades.

Los supuestos que no se eliminan generan costos altísimos para las empresas y sus trabajadores. Hasta hace poco, se creía que existían dos supuestos a primera vista inamovibles en la industria de las aerolíneas. El primero de ellos era que todas las aerolíneas debían tener primera clase. El segundo, que todos los pasajeros debían tener una silla asignada antes de subirse en un avión. Aunque usted no lo crea, dos de las aerolíneas más exitosas del mundo lograron eliminar estos dos supuestos la empresa inglesa Virgin eliminó la primera clase y con los ingresos ahorrados debido a esta iniciativa transfirió algunos costos importantes que le permitieron mejorar sustancialmente la comodidad de sus pasajeros de clase turista. El resultado: la empresa perdió una pequeña porción de un viejo mercado, pero ganó un inmenso flujo de pasajeros, que se sentían clientes preferenciales.

La compañía Southwestern Airlines hizo algo parecido: hoy en día, si usted viaja con esta aerolínea y le gusta alguna silla en especial, debe subir temprano al avión, pues no existe asignación previa de sillas. El resultado: la compañía ha ganado muchísima eficiencia en la atención al público, al evitar la pérdida de tiempo en que se incurría por registrar electrónicamente la asignación de sillas. La burocracia de nuestros países no es más que la sumatoria de una cantidad de supuestos innecesarios. Eliminar supuestos implica comenzar por revisar cuáles son las reglas esenciales de su negocio, de su empresa, o de sus propias rutinas de vida.

Y quién dijo que..?” es la frase que resume el arte de eliminar los supuestos en los que continuamente nos vemos inmersos. Examine su rutina de trabajo en un día normal. Haga un listado de todas las acciones que realiza. Luego, anteponga a cada una de las acciones la frase ‘Y quién dijo que...

¿‘Y quién dijo que... tengo que tomar una ducha por la mañana y no por la noche,

para poder dormir en un poco más?

¿Y quién dijo que... debo andar en auto todos los días para ir al trabajo?

¿Y quién dijo que... debo llenar todos los papeles que supuestamente debo llenar para poder utilizar un éste o aquel otro material de mi oficina?

¿Y quién dijo que... no puedo tomar una ruta distinta hacia el trabajo, o examinar si la ruta que utilizo es la más eficiente?

Se recomienda hacer una lista de por lo menos veinte supuestos o reglas implícitas. Puede hacerlo con su grupo de trabajo, con su familia, incluso con su pareja. Este ejercicio le mostrará que muchas de las reglas que dominan nuestras actividades diarias pueden ser eliminadas o modificadas para nuestro beneficio o el de nuestras personas más cercanas. Eliminar supuestos no significa no tener reglas. Significa. Más bien, llegar a darnos cuenta de cuáles son las reglas reales que rigen nuestra vida y nuestra forma de actuar. Al final se dará cuenta de que las reglas reales pueden ser muy pocas y que podemos ganar grados de libertad para llegar a movernos de manera más sencilla por la vida.

¿Le gusta pintar?

Entonces elimine todos los supuestos en torno a lo que existe en el medio e inicie una nueva forma de utilizar los materiales, por ejemplo. No piense en lo que están haciendo o suelen hacer los consumidores de arte. Piense en lo que no están haciendo y les gustaría hacer. Juegue con las posibilidades que no existen, en vez de modificar levemente las que existen. ¿En qué sitios nadie ha pintado nada? ¿Quién dijo que no se puede, por ejemplo, pintar sobre cuerpos de personas en vez de utilizar un lienzo, un papel o una pieza de tela? Haber roto este supuesto implicó la puesta en marcha de una de las exposiciones más exitosas en los últimos veinte años en Latinoamérica:

Cuerpos pintados reunió en Bogotá a muchos miles de visitantes de todos los países, que se sentían atraídos por ver los cuerpos pintados de las modelos, llenas de colores vivos y preciosos, como cuadros vivientes.

¿Le gusta el teatro?

¿Por qué no hacer una obra de teatro interactiva, en la cual el espectador sea el actor principal? La obra de teatro. El hilo de Ariadna es la obra colombiana que más espectadores europeos han visto en la historia del país. Su director y creador, Enrique Vargas, quien ahora vive en Europa presentando ésta y otras obras nuevas, diseñó durante varios años un laberinto sensorial en el cual los espectadores entran separadamente y cada uno protagoniza su encuentro con

Teseo y el Minotauro. viviendo de manera intensa e inolvidable el argumento de este hermoso mito griego. Nuevamente, este dramaturgo colombiano rompió con un supuesto fuerte: que el teatro tenía que ser visto por el público desde una butaca.

¿Le gusta escribir?

El escritor argentino Julio Cortázar tuvo la osadía de escribir una novela en forma de rompecabezas que hoy en día se puede considerar como un clásico de la literatura. La novela rompió con el supuesto de que los libros deben comenzar siendo leídos por la primera página y terminar en la última. Rayuela, la novela más exitosa de Cortázar, puede leerse de dos formas: en el orden de siempre, o en un orden enigmático y lleno de sorpresas que el autor diseñó y que, para muchos, es el modo en que se debe leer esta obra maestra. Esta novela es hoy por hoy uno de los libros de culto de muchos jóvenes latinoamericanos, y Julio Cortázar logró ser uno de los escritores más libres de la historia al ser capaz de romper con un gran supuesto.

Los seres humanos tenemos dos caras, nos movemos entre la libertad y la estabilidad. Cuando nos casamos, compramos una casa o firmamos un contrato a término indefinido con una gran empresa multinacional que nos garantiza un aumento cada dos años, estamos apostando a una mayor estabilidad. Sin embargo, el ser humano no sólo aprecia su faceta estable y cómoda. Existen momentos en que exigimos novedad y diferencia en nuestras rutinas diarias; momentos en que deseamos, como lo hacían los chamanes y los hombres primitivos, creer en las fuerzas de lo desconocido y de lo que no existe. La creatividad es el arte de aumentar los grados de libertad de nuestra vida, y para ello el hecho de eliminar supuestos es una herramienta útil y eficaz.

Cuarto secreto: Diseñar combinaciones inusuales

El genial pedagogo y escritor italiano Gianni Rodari decía que una de las grandes fuentes de la creatividad es la combinación inusual de palabras. “¿Qué pasa si unimos, por ejemplo, las palabras “caperucita roja con la palabra “helicóptero?”, preguntaba Rodari en sus clases y sesiones de literatura para niños pequeños. Los resultados eran absurdos y sumamente divertidos, cuenta Rodari en su libro Gramática de la fantasía. El ejercicio se trata de generar historias de amor entre palabras a primera vista irreconciliables.

Imagine que usted se va a acampar un buen día de verano: lleva una carpa, una brújula, un reloj, papel higiénico, unos chocolates de leche, una botella de agua, un saco de dormir, una linterna, un par de botas, una caja de fósforos y unos binóculos. Cuando se queda dormido en medio de la noche, los objetos comienzan a socializar. Enamorándose los unos de los otros. Cómo se imagina las historias de amor que pueden comenzar a ocurrir esa noche entre.

La brújula y el papel higiénico
El saco de dormir y la linterna
Los chocolates y la caja de fósforos
Los binóculos y la botella de agua
La carpa y el reloj

Intente desarrollar una breve historia de amor con cualquiera de estos binomios, Escriba el encuentro inicial entre ellos, cómo ocurre el flechazo, si es un amor posible o imposible. Elabore dos o tres párrafos solo o con un par de personas más. Se dará cuenta de que la historia resultante es por lo general divertida y ridícula, pero sobre todo sorprendente e inesperada.

Combinar mundos remotos es una de las formas más eficaces para ser más creativo. Al desarrollar ejercicios de combinatoria estamos utilizando un tipo de pensamiento muy especial llamado pensamiento analógico. Está demostrado que el hecho de hacer asociaciones remotas es un ejercicio de gimnasia muy saludable para nuestro cerebro, pues genera conexiones cerebrales o sinapsis por caminos nuevos y distintos. Muchas veces, los mejores productos de la creatividad parten precisamente de ejercicios combinatorios.

En 1448 Johannes Gutenberg combinó los mecanismos para prensar el vino y para agujerear monedas y llegó al principio de funcionamiento de un invento que cambiaría el rumbo de la humanidad: la imprenta. Leonardo da Vinci forzó la relación entre el sonido de una campana y una piedra que golpea el agua. Esto le permitió descubrir que el sonido viaja en ondas. Gregor Mendel combinó las matemáticas con la biología para desarrollar los principios de la genética moderna. El artista Paul Cezanne combinó las modernas investigaciones sobre la teoría de la luz con sus conocimientos sobre el color y la pintura, para llegar a productos artísticos de inobjetable calidad.

Algunos psicólogos cognitivos consideran que el genio es el resultado de una dedicación apasionada a la integración de perspectivas sobre un mismo problema. Charles Darwin combinó dos palabras difíciles de combinar: “selección” y “natural”. Es posible que la naturaleza tenga la posibilidad de seleccionar, de la misma manera en que lo haría, un ser humano dotado de inteligencia? El hecho de haber acuñado estos dos términos brindó a Darwin las pautas para llegar a los principios de su teoría sobre el origen de las especies. El psicólogo Daniel Goleman unió dos términos contrarios para desarrollar uno de los conceptos modernos más divulgados sobre el comportamiento de las personas en el mundo de las organizaciones: “inteligencia emocional”. Unir mundos remotos es un secreto muy útil para llegar a cosas absolutamente nuevas. ¿Qué sucede si unimos, por ejemplo, “murciélago” y “trompeta”? De golpe, nos puede venir a la cabeza la idea de una especie de trompeta cuyo sonido se estrella contra las paredes, como lo hace el

sonido del radar de los murciélagos. Imaginemos que cuando este sonido rebota en las paredes del auditorio se producen otros sonidos completamente diferentes del original. Así, por ejemplo.. tendríamos un instrumento musical que produciría una multiplicidad de sonidos diferentes. Hagamos algunos ejercicios que nos permitan adquirir la costumbre de establecer combinaciones inusuales de palabras para llegar a ideas novedosas:

Tome una palabra de la primera columna y combínela de manera aleatoria con una de la segunda columna. Invente algo similar a lo de arriba, con lo primero que se le venga a la cabeza cuando asocie las dos palabras:

Abeja	semilla
destornillador	girasol
brújula	ciempiés
taza	racimo
lámpara	raíz
botella	espina de pescado
Cebra	abrelatas

Si desarrolla juiciosamente este tipo de ejercicios de combinatoria, con el tiempo usted comenzará a darse cuenta de que todo es susceptible de ser relacionado, Las más modernas teorías sobre la biodiversidad, la ecología e incluso los fundamentos de la medicina china tradicional están basados en combinar aquello que a simple vista parece incompatible. Otra forma muy útil de aprovechar las posibilidades del arte de la combinatoria consiste en unir profesiones u oficios a simple vista irreconciliables. Los artistas del Renacimiento eran, al mismo tiempo, pintores, científicos, matemáticos e inventores. En la actualidad hemos perdido la habilidad de mezclar diferentes talentos, cosa que era muy normal para los pintores, escultores, músicos e inventores de esta época. Cuando hoy en día alguien sobresale en varias áreas diferentes y luego es capaz de combinarlas, es posible que sea muy exitoso. Por medio de la integración de perspectivas diferentes se revelan ideas y proyectos que por lo general a nadie se le habrían ocurrido. *Anexo No. 12: Ejercicio: Volviendo al ideal Renacentista*

En dos columnas desarrolle una lista de sus principales fortalezas y conocimientos específicos, que le permitan, en conjunto, lograr mayor originalidad. Advierta que las combinaciones que encuentra por lo general no existen en el mercado:

Ejemplo:

Afición a leer Conocimientos culinarios

¿Cómo puede combinar estos talentos para llegar productos y servicios nuevos en el mercado? ¿Qué se le ocurre, por ejemplo, que puede hacer con su afición a leer y

sus grandes conocimientos culinarios? ¿Escribir un libro de cocina? ¿Desarrollar un negocio de una librería para cocineros gourmet? ¿Escribir un libro sobre las recetas que más disfrutaron nuestros grandes escritores? ¿Qué tal, por ejemplo, un libro llamado El libro de recetas de Edgar Allan Poe? ¿O un libro sobre los restaurantes que frecuentaba Borges en la ciudad de Buenos Aires? ¿Por qué no hacer una investigación sobre el papel de la cocina en las novelas francesas?

La novelista Laura Esquivel, autora del libro Como agua para chocolate, es un buen ejemplo de alguien que combinó de manera sorprendente estas dos aficiones. Hoy en día esta autora mexicana se ha convertido en una novelista de renombre, precisamente porque supo llegar a su propio ideal renacentista: combinar sus talentos para llegar a desarrollar una idea literaria, local y universal al mismo tiempo, que la llevó a los primeros lugares de ventas: la relación entre el amor, la pasión y la gastronomía.

Pero combinar categorías a simple vista irreconciliables también ha dado origen a disciplinas relacionadas con el diseño de nuevos productos y estrategias en las empresas. Estas herramientas de creatividad se conocen como ejercicios basados en analogías. Supongamos que tenemos un negocio basado en la venta de agua embotellada. Tenemos algunas fuentes de agua natural que embotellamos para vender al público. Aunque el negocio viene funcionando bien, sabemos que la competencia está pisando fuerte, por lo que tenemos que pensar cómo encontrar nuevas formas de vender nuestro producto. Utilizando una herramienta basada en el arte de la combinatoria, podemos llegar a generar una gran cantidad de ideas sorprendentes. Pero la condición es que las ideas deben ser tomadas de un campo totalmente diferente al nuestro, para llegar a producir combinaciones fascinantes. La parte más difícil de este ejercicio consiste en elegir de manera certera el campo o mundo diferente al nuestro, del cual queremos extraer posibles ideas. A este campo o mundo diferente lo llamaremos mundo remoto.

Explorando mundos remotos

Para poder comenzar a usar esta herramienta basada en el pensamiento analógico, lo primero es seleccionar un mundo remoto. Por ejemplo, para nuestro negocio de venta de agua embotellada, vamos a elegir como mundo remoto el de los automóviles. Éste va a ser el campo de conocimiento que nos permitirá llegar a nuevas ideas aplicables a nuestro negocio del agua.

Una vez elegido el mundo remoto, debemos hacer una lista de características o atributos diferenciales de tal mundo. ¿qué cosas hacen que un auto sea un auto y no un tren o un avión? Los atributos o características diferenciales son aquellos que le dan personalidad al mundo remoto elegido. Pongamos dos ejemplos de atributos diferenciales:

Tiene ventanas para mirar afuera
Tiene cuatro ruedas

Es posible que también un tren o un avión cumplan con el primer atributo. En cambio podemos decir que el segundo, “tiene cuatro ruedas”, es bastante exclusivo del mundo de los automóviles. Vamos a completar un listado exhaustivo de los atributos diferenciales de nuestro mundo remoto: los automóviles.

Tienen espejo retrovisor
Tienen neumático de repuesto
Tienen dos o cuatro puertas
Se segmentan por lujos
Lo compro porque me gusta el color
Tienen cuatro ruedas
Tienen equipo de seguridad
Necesito licencia de conducción
Tienen cinturón de seguridad
Llegan más fáciles a todos lados
Hay unos para el campo y otros para la ciudad
Tienen tracción trasera
Algunos tienen cuatro por cuatro
Se parquean en sitios pequeños
A algunas personas se les dificulta parquearlos
Pueden tener sistema de dirección hidráulica
Son de tamaño adecuado para una familia
Tienen cuatro velocidades
Tienen GPS para encontrarlos más fácil
Pueden tener motor adelante y baúl atrás
Tienen alarma

Una vez definimos las características del mundo remoto, regresamos al mundo real partimos y construimos preguntas de la siguiente manera:

¿Cómo sería (vender agua) con espejo retrovisor

Podría ser una botella de agua que refleje mi imagen y diga algo así como: ‘El agua que cuida tu imagen.

Podría ser una botella de agua con datos históricos las fuentes naturales de agua más importantes hace cincuenta años, y también las actuales; o una campaña que nos invite a cuidar las fuentes de agua, dado que el proceso de contaminación del agua muchas veces es irreversible.

Intente interpretar otras combinaciones:

¿Cómo sería (vender agua) con neumático de repuesto?

¿Cómo sería (vender agua) segmentada por lujos? ¿Cómo sería (vender agua) con alarma? ¿Cómo sería (vender agua) con tracción trasera? ¿Cómo sería (vender agua) con sistema de dirección hidráulica? Se dará cuenta de que las ideas producto de estas combinaciones tan remotas muchas veces son absolutamente sorprendentes. A menudo utilizo esta herramienta con comentarios muy positivos de mis clientes, pues aunque parece un ejercicio muy sencillo, da origen a ideas totalmente nuevas, originales y fuera de lo convencional.

Una de las mayores dificultades para utilizar esta herramienta de pensamiento analógico consiste en saber cuáles son los criterios adecuados para elegir mundos remotos que generen asociaciones interesantes y fértiles, con el fin de llegar a nuevas ideas en torno a mi negocio. Los siguientes son algunos de los criterios útiles para llegar a mundos remotos adecuados:

1. El mundo remoto debe ser un mundo conocido y sobre el cual haya un cierto dominio en el grupo de participantes en el ejercicio. No vale la pena tomar como mundo remoto, por ejemplo, la molécula del benceno o los primates del viejo mundo, pues la cantidad de características diferenciales sería bastante breve debido al limitado conocimiento sobre la categoría.
2. El mundo remoto debe ser suficientemente remoto, valga la redundancia. Si mi negocio pertenece al mundo de los automóviles y yo utilizo como mundo remoto el de los aviones, las ideas van a ser demasiado obvias y poco sorprendentes. La verdadera gracia de este ejercicio es que las combinaciones que aparezcan en la oración “cómo sería..sean por lo general combinaciones inusuales que no esperábamos enfrentar.
3. El mundo remoto debe generar asociaciones y relaciones interesantes y abundantes. De nada sirve utilizar como mundo remoto un tornillo, pues es una palabra con pocas asociaciones inconscientes. En cambio si utilizo, por ejemplo, el mundo de los mapas antiguos, a primera vista va a parecer interesante, por las múltiples relaciones que sugiere este par de vocablos.

Ejercicios

Los siguientes ejercicios son una invitación para sumergirse en procesos sin esperar productos. Acostúmbrese a desarrollar ejercicios de este tipo todos los días, sólo por el simple hecho de tener despierto su arquetipo del artista interior. Muchos artistas se inventaban pequeños ejercicios de este estilo hasta que, poco a poco, se embarcaban en los grandes proyectos que mucho más tarde los hicieron famosos. Disfrute cada uno de estos breves ejercicios y recuerde la frase de Picasso:

“ojalá que las musas me encuentren trabajando”.

Dibujos a ciegas

Tome una hoja en blanco y lápices de colores. Recuerde una escena o un objeto cualquiera, y comience a dibujar en un cuarto completamente oscuro, disfrutando plenamente cada trazo. Tárdesse aproximadamente diez minutos realizando su dibujo. Encienda le luz y disfrute con la sorpresa de su dibujo a ciegas. Haga este mismo ejercicio, por lo menos durante una Semana.

El monociclo

Tome un pliego de cartulina y un pincel grueso. Llene un vaso pequeño con témpera negra. Cierre los ojos e imagine que usted está en el circo, justo en el centro del escenario, de repente se encienden las luces y lo alumbran a usted, que permanece justo en la mitad de la gran carpa. A su lado, descubre un monociclo. Aprenda a montar en el monociclo dando vueltas por la cama, disfrutando de cada giro, cada vuelta, cada caída y cada nuevo arranque. El monociclo es su pincel: comience a montar en él, dibujando líneas sobre la cartulina.

El primer cuento

Tome una hoja de papel y lápices de colores- haga memoria por algún tiempo hasta que recuerde uno de los cuentos que le contaban cuando era pequeño. Recuerde el argumento principal. Doble la hoja por la mitad, de manera que le queden dos pliegos: sobre el lado izquierdo escriba subrayado el título del cuento y un par de párrafos, todo con su mano no dominante. Acto seguido, pase al pliego siguiente y dibuje, con su mano no dominante, alguna escena del cuento que escribió.

3.3. DESARROLLO DEL FOCO CREATIVO

La creatividad es la capacidad de idear algo que antes no existía. Hay varios vocablos para designarla: imaginación, asumir riesgos, independencia de juicio, flexibilidad, curiosidad, espontaneidad y capacidad de percepción.

Hemos descrito los tres aspectos clave que cada uno de nosotros enfrenta en la vida diaria, establecer un derrotero o dirección, planear cómo moverse en esa dirección y cumplir las tareas que lleven a esa dirección. La creatividad, ya sea individual u organizacional, se emplea para analizar estos tres aspectos.

Los individuos pueden ser creativos, tanto en el nivel individual como en el organizacional, en tanto que los grupos sólo ejercitan la creatividad en el segundo de esos niveles.

3.3.1. Nivel individual

Como individuo, usted puede ser creativo en todas sus actividades. La creatividad puede ayudarle a encontrar con rapidez y más efectividad muchas maneras de interactuar con los demás y ser más exitoso. Existen metodologías, técnicas y herramientas que ayudan a desarrollar la creatividad. Ésta puede ser una experiencia individual.

La creatividad personal se dirige, a encontrar soluciones a problemas personales, mejorar los estándares de vida o financieros y proporcionar satisfacción personal. Con frecuencia los pasatiempos son una manera de usarla creatividad personal. La creatividad también se relaciona con el enfoque que cada individuo adopta para cumplir una tarea encomendada. En un laboratorio de desarrollo, la creatividad personal a menudo origina patrones.

3.3.2. Nivel organizacional

Una organización puede ser tan simple como la familia o tan compleja como una corporación multinacional. Puede ser una empresa, un negocio, una corporación de lucro o una unidad gubernamental. Las organizaciones necesitan ser creadas para proporcionar contenido de valor agregado incrementado a los grupos de interés (éstos incluyen administración, inversionistas, clientes, proveedores, empleados, familias de los empleados, y la comunidad). Los empleados que trabajan intensamente sólo pueden suministrar contenido limitado de valor agregado incrementado a los grupos de interés de las organizaciones. Únicamente el uso efectivo del potencial creador de la administración, de los empleados y de los proveedores de la organización le permitirá cumplir sus obligaciones para incrementar el valor agregado a todos los grupos de interés. Con frecuencia la creatividad organizacional es el resultado de un trabajo en equipo para enfrentar una situación.

A menudo las personas que trabajan juntas en grupos se dedican a ser creativos. Las organizaciones impulsan la creatividad grupal, que puede ser por lo menos tan poderosa como la creatividad individual, pero requiere, de algún modo, una actitud mental diferente (no todo el mundo es bueno en estos dos tipos de creatividad, sin embargo, con esfuerzo y paciencia, podemos obtener lo mejor de ambos). Los grupos asumen muchas formas: grupos de trabajo naturales, familias, equipos transfuncionales, equipos de proceso, equipos de proyecto, grupos ad hoc y los que llevan a cabo proyectos o tareas especiales. La metodología, herramienta técnica utilizada, depende de la naturaleza del grupo. Entre otros factores presentes en la elección están el resultado esperado y la comprensión del grupo acerca de qué es la creatividad y cómo maximizarla. Existen seis objetivos hacia los cuales puede dirigirse la creatividad.

Las herramientas cumplen un papel importante en el desarrollo de la creatividad

individual y organizacional. Existen más herramientas que pueden ayudar a enfocarnos en cada uno de esos objetivos, le presentaremos herramientas para la creatividad relacionadas con cada uno de estos seis objetivos.

Quizá usted haya escuchado la frase familiar según la cual la creatividad compuesta de 1% de inspiración y 99% de transpiración. Esta definición es precursora de los cuatro estilos de creatividad que hemos identificado: creatividad estructurada, creatividad no lineal, creatividad provocada y creatividad “aja”.

Los seis objetivos creativos

Aspectos	Área de impacto	
	Impacto personal	Impacto organizacional
Fijación del derrotero	1	4
Planeación	2	5
Acción (ejecución)	3	6

3.3.3. Estilos de creatividad

- **Creatividad estructurada**

El primer estilo es el enfoque estructurado de la creatividad, empleado con mucha frecuencia en las organizaciones. Una de las manifestaciones de este estilo es el modelo lineal de identificación de problemas, análisis de causas fundamentales, descubrimientos e implementación de soluciones.

La creatividad estructurada puede definirse como:

- Paso a paso
- Detallada
- Compleja
- Intensiva en herramientas
- Estrechamente controlada
- Que requiere poca facilitación
- Efectiva para individuos o grupos

La creatividad estructurada es buena para mejorar tareas que ya están ejecutándose y para desarrollar un conjunto de tareas con miras a implementar un plan. Se centra en las actividades diarias de un individuo o en las operaciones de

una organización. Por ejemplo, si usted ve que el piso de la cocina está mojado, debe buscar la causa. Siguiendo el modelo lineal, quizá usted imagine que el desagadero gotea cuando lava los platos. Este razonamiento tal vez lo lleve a encontrar que el drenaje del sifón del lavaplatos se halla obstruido. Al remplazar el sifón, el problema desaparece.

- **Creatividad no lineal**

El segundo tipo de creatividad está representado por una metodología de la que se habla bastante en los textos actuales. Funciona como pensamiento abierto. La creatividad no lineal libera energía humana. A pesar de la creencia popular, la creatividad no requiere cualidades excepcionales. Un ejemplo de creatividad no lineal es la tormenta de ideas o generación de ideas, sin preocuparse porque estén relacionadas o no. La creatividad no lineal está más allá de la corrección o el error.

La creatividad no lineal puede describirse como:

- Excitante
- Impredecible
- De ritmo rápido
- Centrada en la cantidad, no en la calidad
- Promotora del involucramiento de las personas
- Empleada habitualmente en los grupos

La creatividad no lineal es buena para involucrar a las personas gran energía y pertenencia al grupo. Se emplea más para tareas que no se comprenden y desarrolla planes para nuevas; ejemplo, la creatividad no lineal se utiliza en una sesión de tormenta de ideas para desarrollar un nuevo producto de cierta compañía. La creatividad estructurada y la no lineal son los estilos de creatividad más empleados en las organizaciones.

- **Creatividad provocada**

El tercer estilo de creatividad “la creatividad provocada” está ganando popularidad gran rapidez. Ésta recurre a cualquier catalizador para generar actividad mental y desarrollar nuevas percepciones e interpretaciones. El catalizador puede ser una metáfora, una palabra seleccionada al azar en el diccionario, un color o algún estímulo tangencial que evoca o crea una nueva percepción. Algunas personas creen que este estilo de creatividad es óptimo cuando se trata de grupos. Las técnicas más comunes incluyen el Pensamiento seis sombreros, desarrollado por Edward de Bono, y (también denominado TIPS o Innovación sistemática), desarrollado por G. S. Altshuller.

La creatividad provocada puede describirse como:

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

- Centrada en un catalizador
- Proporciona una palanca para desplazarse hacia delante
- Fácil de construir
- Fácil de comenzar
- Requiere facilitación activa
- Empleada con facilidad por individuos o grupos

La creatividad provocada es adecuada para obtener juicios creativos. Ayuda a que usted analice aspectos como el contexto en que usted se halla inmerso. Utiliza mecanismos como una palabra o un escenario al azar. Este tipo de creatividad es apropiada cuando usted desarrolla planes y establece derroteros, aunque también puede servir para mejorar el desempeño de las actividades. Por ejemplo, cuando usted se plantea una situación como el goteo del lavaplatos y luego emplea el diccionario para encontrar una palabra al azar que estimule su pensamiento en una dirección diferente de la que normalmente usted habría tomado, ha utilizado un mecanismo para provocar pensamiento creativo. Quizá usted decida instalar un recolector de desechos para evitar obstrucciones futuras en el drenaje.

• **Creatividad “aja”**

El cuarto estilo de creatividad se halla marcado por el “aja” o el ‘eureka’, exclamaciones que surgen cuando se concibe una gran idea, que aparece de repente. “Eureka” en griego, significa “lo hallé” —fue lo que Arquímedes exclamó cuando descubrió el concepto de desplazamiento por volumen. Creatividad “aja” ha contribuido a los más importantes descubrimientos de la historia planeta, aunque es el menos comprendido, menos estudiado y menos usado de los estilos de creatividad. La creatividad “aja” es una nueva idea que surge de su capacidad para crear lo que no existía antes. Es el descubrimiento que ocurre cuando algo verdaderamente nuevo surge en la mente. Por ejemplo, piense en el sujetapapeles, que comenzó como un descubrimiento conceptual general. Nuestra experiencia ha demostrado que este estilo de creatividad produce menos de 1% todas las ideas creativas.

La creatividad “aja” puede describirse como:

- Sin pasos
- Sin patrones
- Centrada en grandes asuntos
- Un elemento que, con frecuencia, tiene un momento definitivo
- Proceso que emplea métodos simples
- Algo individualmente intenso

Cualquiera de los cuatro estilos de creatividad puede ayudarle en cada uno de aspectos clave de dirección, planeación y acción, aunque algunos estilos son efectivos en determinados asuntos clave.

3.3.4. Enfoques para obtener la creatividad

La creatividad es un ingrediente central en el éxito de un individuo o de una organización. Éxito significa ser efectivo para obtener los resultados deseados, ser eficiente en la ejecución de una actividad con los mínimos recursos, ser creativo al diseñar nuevos mejores métodos y saber adaptarse para responder a los cambios del ambiente.

Organizarse para la creatividad debe maximizar el impacto de los estilos de creatividad. Para aprovechar al máximo cualquier esfuerzo creativo, formule las cinco preguntas siguientes:

- ¿Como vamos a proceder? En otros términos, ¿que estilo de creatividad emplearemos?
- ¿Quién va a comprometerse en la actividad creativa? ¿Vamos a practicar creatividad individual o por equipo?, ¿en estructura formal o informal?
- ¿En que vamos a concentrarnos? ¿Frente a que reto vamos a emplear energía creadora?
- ¿Cuándo vamos a apelar a esta creatividad? ¿La emplearemos cuando se necesite? ¿Esta creatividad será estructurada y formalizada? ¿Se programaran reuniones y tendremos una agenda?
- ¿Donde apelaremos a esta creatividad? ¿Será utilizada en casa o en espacio normal de trabajo, o debemos fijar algún lugar especial?

3.4. EJERCITAR LA MENTE: AMPLIAR SU CAPACIDAD

Vamos a ejercitar nuestra creatividad. A continuación nos relacionaremos con ensanchadores mentales sencillos, intermedios y avanzados, diseñados para liberar el potencial creador del ser humano. Estos ejercicios no están diseñados para resolver problemas ni para crear nuevos conceptos, sino para ayudarle a liberar su potencial creativo.

Estos ensanchadores de la mente están diseñados para ayudarle a ver las cosas de manera completamente nueva y desarrollar un ambiente que ampliará su capacidad de pensamiento creativo. Comenzaremos por una serie de ensanchadores sencillos que son ejercicios de resistencia, seguiremos con algunos de dificultad media y finalizaremos con otros muy complejos.

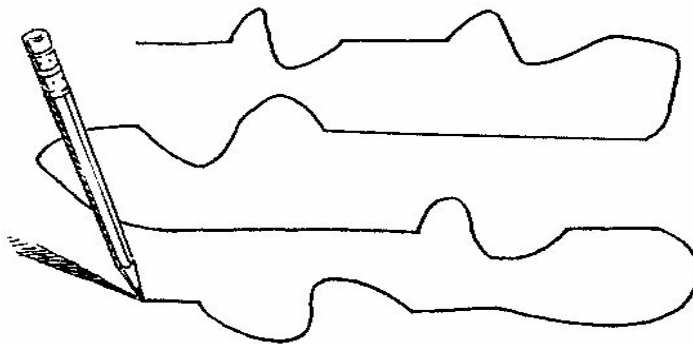
3.4.1. Ensanchadores mentales sencillos

- **Propósito de dos minutos**

Siéntese frente a un reloj con segundero. Relájese durante unos momentos, concéntrese y cuando esté listo fije su atención en el segundero del reloj. Durante dos minutos, tenga conciencia sólo del movimiento del segundero del reloj, como si no existiera otro objeto en el universo. Si pierde la concentración por pensar en algo más o por poner la mente en blanco, deténgase, concéntrese y comience de nuevo. Trate de mantener la concentración durante dos minutos.

Diagrama de la concentración

Recorra una hoja de papel en blanco con un lápiz. Concéntrese hasta tener su atención en el lugar donde la punta del lápiz se confunde con la línea. Cada vez que se desconcentre, cambie de dirección en la trayectoria, como se ilustra en la figura. Cuando llegue al borde de la hoja, devuélvase. ¿Cuánto logra mantener la línea recta de la concentración?



- **El alfabeto**

Cuente mentalmente el número de letras mayúsculas del alfabeto que contienen líneas curvas. Luego cuente el número de letras minúsculas que contienen líneas rectas.

- **Los números**

Recite series ascendentes y descendentes:

Ascendente de dos en dos: 2, 4, 6, 8 100; descendente de dos en dos en 98, 96, 94. ..., 2

Ascendente de tres en tres: 3, 6, 9, 12.....99; descendente de tres en tres: 99. 96, 93.90.....3

Repita el procedimiento con los otros números hasta 9

Recite dos series ascendentes dobles:

Ascendente de dos en dos y tres en tres: 2-3, 4-6, 6-9, 8-12, ..., 66-99

Descendente de dos en dos y tres en tres: 66-99, 64-96, 62-93, 60-90..2-3

Repita el procedimiento con otras combinaciones dobles.

Ensaye con combinaciones triples ascendentes y descendentes.

Versos infantiles

Memorice la siguiente estrofa:

Michín dice a su mama:

Voy a volverme pateta

Y el que a impedirlo se meta,

En el acto morirá.

Recite la estrofa numerando cada palabra:

1 Michín 2 dice 3 a 4 su 5 mama:

6 voy 7 a 8 volverme 9 pateta

10 y 11 el 12 que 13 a 14 impedirlo 15 se 16 meta,

17 en 18 el 19 acto 20 morirá.

Recite la estrofa precediendo cada palabra con el número de letras que contiene:

6 Michín 4 dijo 1 a 2 su 4 mama:

3 voy 1 a 8 volverme 6 pateta

1 y 2 el 3 que 1 a 9 impedirlo 2 se 4 meta,

2 en 2 el 4 acto 6 morirá.

- **Objetos comunes**

Seleccione dos objetos de su escritorio. Analícelos. Luego, describa por escrito dos o tres cambios que podría hacerles para que fueran más efectivos y útiles.

- **Creatividad personal**

Escriba en una lista dos de sus mejores ideas creativas que hayan sido implementadas. Elabore una lista de tres actividades que usted pueda llevar a cabo para ser más creativo en el trabajo. Proceda de la misma manera con tres actividades que usted pueda ejecutar para ser más creativo en el hogar.

El libro de Tom Wujec, Punsping Pon, contiene muchos elementos excelentes

semejantes a éstos, los cuales constituyen un gran desafío. Por el momento, podrá saber por qué estos ejercicios se llaman de resistencia. Pensamos que admitirá que requieren gran cantidad de concentración. Los periódicos son otras ideas de ejercicios de concentración. Observe los rompecabezas y juegos de la sección de tiras cómicas. Los ejercicios de la sección.

3.4.2. Ensanchadores de la mente de dificultad media

- **Análisis de ideos descabelladas**

Tome una hoja de papel. Cada vez que usted conciba una idea descabellada (aportes de Oscar) que usted no pueda poner en práctica, anote allí. Al finalizar el día, revise la lista. Señale las ideas que ahora cree que no debió rechazar. Escriba por qué las rechazó. Luego seleccione una muestra (tres a seis) las ideas rechazadas que usted cree inútiles. Escriba lo que considere útil de ideas inútiles, para qué hubieran servido y por qué fueron concebidas. Luego céntrese en los pros de cada idea y determine cómo podría reformularlas para que se conviertan en un concepto aceptable.

Ejemplo

Mientras maneja en la carretera, usted cambia de canal y sin proponérselo cierra el paso a un conductor que está acelerando en ese momento. El conductor quizá reaccione poniéndose al lado de su automóvil, haga un gesto obsceno y luego acelere para sobrepasarlo. Oscar responde de inmediato diciendo a Félix que acelere, cierre de nuevo al conductor y baje la velocidad para evitar que el conductor pueda adelantarle. Con rapidez, Félix rechaza la idea.

Análisis

¿Cuáles son los pros de la idea?

- Puede hacer disminuir la velocidad al conductor.
- Puede enseñar al conductor que no debe emplear gestos obscenos.
- Puede hacer que usted se sienta bien,

¿Por qué Óscar sugirió la idea?

- Para desquitarse del otro conductor.

¿Como puede poner en práctica esta idea la próxima vez que se presente la situación de modo que produzca los resultados deseados?

¿Usted puede reaccionar al gesto obsceno diciendo “Lo siento, me equivoqué. La próxima vez seré más cuidadoso”.

Este enfoque satisface casi todo lo que Oscar desea lograr. Hace que el otro conductor se avergüence y usted asume el control de la situación. Así mismo le proporciona una herramienta de reacción adecuada.

- **Imágenes que conducen a la creatividad**

Todos hemos escuchado el lema según el cual una imagen vale más que mil palabras. Del mismo modo, una imagen puede originar miles de pensamientos que pueden combinarse para formar muchas ideas creativas. Dedique tiempo a mirar algunas revistas y recortar fotografías interesantes de variedades de pueblos y situaciones. Seleccione fotografías que estimulen los pensamientos y provoquen ambigüedades. Cuando haya recortado un grupo de fotografías, elija cuatro al azar y cree una historia que incluya los elementos que aparecen en las fotografías (es una herramienta semejante denominada “diseño”).

- **Palabras que conducen a la creatividad**

También se puede realizar con palabras. Escriba nombres interesantes en cartas separadas. Algunas palabras podrían ser manzana, Monterrey, río, mar, goma, torre, foro, radio. Tome de la pila cinco cartas al azar y cree una historia empleando los nombres que aparecen en ellas. (Esta es una herramienta semejante denominada “palabras para pensar”).

- **Diferencias y semejanzas**

Guarde las cartas que usted preparó para desarrollar historias. Baraje las cartas y tome dos al azar. Elabore una lista de las diferencias de los elementos de las dos cartas y otra de las semejanzas. Por ejemplo si sacó las palabras automóvil y casa, es muy fácil notar que la casa está hecha de madera y el automóvil, de metal. Entre las semejanzas podría destacarse ambos emplean sistemas eléctricos y que las personas entran en la casa y en el móvil. (Esta herramienta es denominada como “clasificación de cartas”).

- **Definir otras aplicaciones**

También pueden escribirse nombres claves en las cartas. Seleccione carta al azar. Pregúntese para que se usa normalmente el artículo cuyo nombre aparece en la carta y de qué otras maneras podría usarse. Por ejemplo, si usted saca el término colgador usted dirá que se emplea para colgar ropa en el clóset. Entre los atípicos potenciales podrían citarse el emplearlo como antena del automóvil o instrumento para abrir la puerta del automóvil cuando está bajo llave. ¿Cuántos usos puede

encontrar usted al colgador? Hemos tenido grupos que han encontrado hasta 75 usos para el colgador (A esta herramienta semejante la denominaremos “generador de posibilidades”).

- **Informes del progreso creativo**

Al final de cada semana prepare un informe de su progreso creativo en una ficha de 6 x 12 centímetros. No emplee más de cinco minutos para escribir el informe, que constará de cuatro secciones. En la mitad superior de la parte delantera de la ficha escriba lo que usted hizo durante la semana; en la mitad inferior, escriba los logros. Voltee la ficha y, en la primera línea, escriba cuáles sentimientos experimenta respecto de su trabajo (por ejemplo, excitado, desilusionado, aburrido, desafiado, apremiado, sobrecargado). En la segunda línea, registre qué siente frente a los logros (por ejemplo, no hice nada, trabajo bien hecho, buenos resultados, sólo finalice 50% del trabajo que quisiera haber hecho, insatisfecho con la cantidad de resultados, pero satisfecho con la calidad). Escriba en la ficha dos ideas que podrían ayudarle a sentirse mejor respecto de su trabajo y los logros. Luego escriba una declaración de lo que hará la semana siguiente para hacer mejor las cosas.

Después de diez informes semanales, revise las diez fichas. Elabore una lista de todos los cambios sugeridos para sentirse mejor respecto de su trabajo y sus logros. Seleccione las dos sugerencias más importantes y prepare un plan para implementar en las cuatro semanas siguientes. Cada mes actualice la lista y defina acciones a corregir Las dos situaciones más importantes.

Cada vez que usted revise su informe de progreso semanal, evalúe si ha puesto en práctica el plan de acción correctiva semanal. Cada mes calcule el porcentaje acciones constructivas semanales implementadas con éxito. Represente en una grafica, como la que aparece en seguida, los porcentajes mensuales.

Revise semanalmente las tendencias relacionadas con sus sentimientos frente al trabajo y represéntelos en una grafica. Si han mejorado, usted necesita revisar sus acciones correctivas semanales. No es que otras personas resuelvan sus problemas, si usted no ha hecho antes algo para corregirlos (Esta es otra herramienta semejante denominada “presentación”).

- **Soñar en colores**

La mayoría de las personas sueñan en blanco y negro. Si usted sueña en colores, es uno de los individuos excepcionales que tienen gran potencial creador. Soñar en blanco y negro requiere menos actividad del hemisferio derecho y, en consecuencia, los sueños tienen menos impacto en el consciente. Aunque cambiar el patrón de sueño de blanco y negro al de colores exige alguna práctica. la mayoría de las personas llegan a dominarlo rápidamente. Este ensanchador mental está

diseñado para ayudarle a soñar en colores, aumentando así el impacto del hemisferio derecho en sus actividades conscientes, Para hacerse a una idea de este beneficio, puede pensar en la intensificación de los efectos de una película cuando se proyecta en technicolor, en lugar de proyectarla en blanco y negro. Para cambiar el patrón de sueño, compre una selección de hojas de colores vivos, como rojo, amarillo, verde, azul, morado y anaranjado. Antes de acostarse, dedique cinco minutos a observar atentamente y sin interrupciones cada una de las hojas de papel. Luego, apague la luz y, durante cinco minutos siguientes, trate de visualizar el color en su mente. Cada noche repita el ciclo con un color diferente. A medida que usted ejercite este ensanchador de la mente, descubrirá que es más fácil visualizar el color. Al poco tiempo, usted se dará cuenta de que puede visualizar el color sin ayuda de la hoja de papel. Cuando esto ocurra, vaya directamente a la parte de visualización del ejercicio (seleccionando un color diferente cada noche). Algunas personas experimentan dificultades con ciertos colores; por lo tanto, deben usar hojas de colores específicas más tiempo que las otras.

Cuando usted sea capaz de visualizar los colores individuales, está listo para pasar al patrón de colores. Comience por un patrón sencillo; puede ser el patrón de la corbata o el vestido favorito. No se preocupe si no puede visualizar la configuración exacta del color, puesto que el objetivo del ejercicio no es copiar patrones de colores, sino añadir dimensión de color al pensamiento. La mayoría de las personas ejercitan este ensanchador entre 30 y 45 noches antes de experimentar su primer sueño en “technicolor”. No abandone la visualización del patrón de cinco minutos cuando tenga el primer sueño en colores. Mantenga el ritual nocturno hasta que la mayor parte de sus sueños sean en colores. Elimine el ejercicio del ensanchador de manera gradual. Quizá deba emplear este ejercicio durante 45 a 60 días.

- **Registrar sus actividades nocturnas**

Muchas de las buenas ideas ocurren cuando dormimos. Con frecuencia la creatividad se manifiesta en la conciencia y se pierde antes de aprehenderla. Cuántas veces hemos dicho: “Tuve una gran idea, pero no puedo recordarla”. A medida que usted aumente su receptividad de las actividades del hemisferio derecho del cerebro, estas manifestaciones que se presentan al azar sucederán con mayor frecuencia. Se le ocurrirán cuando usted se dirija al trabajo, al ofrecer una presentación, al conversar con un amigo, al escuchar una conferencia y, con gran frecuencia, cuando usted esté dormido. Es muy importante captar estos destellos de creatividad tan pronto ocurran porque ellos regresan con rapidez al subconsciente. Cuando usted despierta por la noche con una respuesta a un problema o con la idea de como mejorar un procedimiento, ¿qué alternativas tiene?.

1. Dormirse de nuevo y recordar la idea a la mañana siguiente.
2. Permanecer despierto el resto de la noche para no olvidarla.
3. Apuntar el concepto, de modo que usted pueda dormir sin preocupación.

Por supuesto, la respuesta correcta es la tercera. Mantenga un taco de papel y lápiz junto a la cama para tomar nota de las buenas ideas, y también de las que no son tan buenas, que conciba durante la noche.

Utilice esta práctica en otros lugares distintos del dormitorio. Mantenga disponible, en todo momento, medios que le permitan tomar nota de sus ideas. Cuando éstas afloren, regístrelas de inmediato. Apunte también lo que usted hacía cuando le ocurrió la idea (jugando golf, viendo televisión, asistiendo a una reunión). Elabore una gráfica que represente el número de ideas creativas que usted tiene durante la semana. Propóngase duplicar ese número en un periodo de dos meses. Analice la información para determinar en qué ambientes es usted más creativo. Utilice la información para crear ambientes que estimulen su potencial creador.

- **Apagar la radiograbadora**

Muchos buenos compositores de canciones pueden crear música mentalmente, sin ayuda de instrumentos. La mayoría de las personas tienen ese mismo potencial creador, pero no dedican tiempo a desarrollarlo. Otro de los métodos muy efectivo para expandir la mente le ayudará a imitar a los compositores de canciones. Cuando usted domine este ejercicio, podrá recrear en la mente canciones que usted haya escuchado, y con un nivel de calidad superior al de cualquier aparato estereofónico. Además, usted podrá orquestar canciones para complementar sus estados de ánimo. Podrá tocar los violines, destacar las flautas o entonar un clarinete. Las combinaciones son ilimitadas. Usted puede escuchar mentalmente a Frank Sinatra cantando “I’ve Been Working on the Railroad”, acompañado de Judy Garland. Pero primero, debe interiorizar la música.

Para comenzar a ejercitar este ensanchador de la mente, seleccione una canción o un grupo de canciones que tengan abundante acompañamiento instrumental.

Cree su propio equipo estéreo para tocar la misma combinación de canciones mínimo durante 30 minutos diarios, en un periodo de dos semanas. Es bueno escuchar las canciones cuando vamos al trabajo o cuando volvemos de éste.

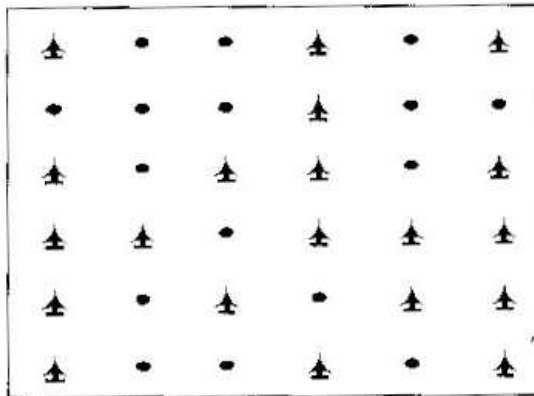
Para fomentar actividades creativas, es importante romper los patrones tradicionales establecidos. Los ensanchadores de la mente que hemos desarrollado están diseñados para cambiar sus patrones de pensamiento. No hemos querido presentar ensanchadores de la mente enfocados a la solución de problemas porque pensamos que el primer requisito para liberar su capacidad creadora es divertirse a través actividades creativas. Creemos firmemente que:

- Es fundamental ampliar la manera de pensar.
- Usted necesita poner en práctica el pensamiento creativo todos los días.

- Usted será más creativo si está dispuesto a serlo.

Nadie puede forzarlo a ser más creativo; usted debe desearlo. La práctica puede ser útil. Emplear su mente con coherencia puede ayudar a que su creatividad sea coherente. Usted puede expandir su mente, pero esto requiere práctica.

Un agricultor sembró 36 árboles en hermosas filas. Por desgracia, los animales comieron 16 de los árboles. El agricultor decidió cercar cada uno de los árboles restantes. Para tal efecto, levantó seis cercas, cada una de las cuales atravesaba el campo. Cada árbol fue encerrado en su propio cercado, aunque algunos fueron cercados junto con los troncos de los árboles destruidos. ¿Cómo hizo el agricultor?



3.5. SUSPENDER LAS REGLAS: LOGRO DE NUEVAS PERCEPCIONES

En muchas ocasiones debemos cambiar las reglas normales de comportamiento para comunicarnos con más efectividad. Con frecuencia las organizaciones parecen operar en un ambiente donde parece prevalecer la regla de no hablar. Por ejemplo, durante una visita reciente a una organización, tuvimos la oportunidad de conversar con un miembro de *staff* (llamémosla Liz) que habló de su pasatiempo favorito montar en bicicleta, y de que planeaba viajar 250 millas en bicicleta durante las próximas vacaciones. Nosotros comentamos a la jefe de Liz que ese viaje en bicicleta era una manera interesante de pasar las vacaciones. Ella respondió que ignoraba que a Liz le gustara montar en bicicleta, y agregó que ése también era su pasatiempo.

Nosotros analizamos el hecho de que la jefe de Liz no tuviera información real sobre quién era Liz ni sobre sus necesidades y sentimientos, a pesar de que a trabajado con ella durante 12 años. Esta situación es característica del ambiente de trabajo en que el intercambio de información es mínimo.

Debido a que hemos sido testigos de esta situación en varias oportunidades, hemos tratado de determinar sus causas. Cuando preguntamos a algunos gerentes sobre

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

este asunto, generalmente responden: “No deseo saber nada de los empleados porque quizá me vea obligado a despedirlos y, si yo conozco algo de sus vidas. sería muy difícil tomar la decisión”.

Hemos diseñado una escala para evaluar la comunicación. Usted puede escuchar las conversaciones que surgen a su alrededor y descubrir en qué lugar de la escala se sitúa. El nivel inferior de la zona negativa corresponde a la calumnia, en la cual una persona dice falsedades de otra para lastimarla, denigrar de ella o crearle dificultades. Muchos individuos que experimentan sentimientos de inferioridad o baja autoestima necesitan rebajar a los demás para verse fuertes y saludables.

El segundo nivel corresponde al intercambio de mentiras y falsedades.

Las personas inician esas conversaciones no necesariamente para denigrar de los demás, sino para presentar un punto de vista distorsionado de la realidad, de modo que ellas puedan quedar bien, imponer sus puntos de vista o convencer a los demás... comunicación negativa se extiende a la información falsa (omisión intencional de información útil, retención de información que podría conducir a un ambiente nuevo y mejor). La existencia de tal comunicación negativa lleva a seguir algunas reglas extrañas en la organización. Uno de los sitios que visitamos tenía una razón para rechazar la minada “obediencia maliciosa”, definida así: “Si un supervisor pide a un trabajador haga algo que el trabajador sabe que saldrá mal, y si el trabajador cumple las órdenes la actividad causa daños, el trabajador puede ser despedido”.

Esa organización intentó establecer una regla según la cual el trabajo de personas debía superar el de los robots. Otras organizaciones han fijado reglas de conversar para asegurarse de que las personas llegan a trabajar, ejecutan sus tareas sin salir de esos cubículos y regresan a casa por la noche. En tales organizaciones el empleado no es un individuo, sino sólo un servomecanismo humano. En este estado surgen conversaciones triviales: “Cree que nevará?” “El presidente está haciendo un buen trabajo”. “Parece que el Huila tendrá una buena temporada”. El siguiente nivel de comunicación, más allá del mero intercambio de impresiones durante el día, es el intercambio de ideas sobre hechos concretos, sobre la realidad. “¿que sucede?” “Ayer enviamos 35 facturas por correo”. “Ganamos \$65 millones este mes .“El tiempo extra llega a 16%”. Esta lista interminable de hechos aturde.

En otro nivel más elevado de comunicación, las personas se sienten libres de expresar sus opiniones. “Usted sabe, pienso que seria mucho mejor si desarrolláramos un sistema de escáner óptico para los códigos de barras, eso nos ayudaría a manejar nuestro inventario.” “Me gustaría pagar menos tiempo extra. A mi modo de ver, tendríamos más rentabilidad, si limitáramos las horas extras”. Los autores han establecido la siguiente escala de comunicación. Los extremos superior e inferior son fijos porque parecen estar en expansión.

- Necesidades
- Sentimientos
- Opciones
- Hechos
- Clichés
- No se conversa
- Información falsa (desinformación)
- Manipulación
- Malicia

La confianza requerida para ascender en la escala se encuentra en la cultura o el ambiente donde está bien cometer un error ocasionalmente. Tal ambiente provee la libertad para aprender y permite que las personas expresen sus sentimientos y opiniones verdaderas:

Suspender las reglas siquiera durante una mínima cantidad de tiempo nos permite analizar las situaciones desde diferentes puntos de vista. En este bloque, discutiremos una técnica denominada pensar y decir, que muestra la diferencia entre lo que pensamos y lo que decimos. También exploraremos el empleo de juego de roles para avanzar en la percepción de situaciones actuales o futuras desde puntos de vista insólitos o únicos. Una tercera técnica, el dibujo de caricaturas presenta las situaciones como tiras cómicas y exige que los participantes elaboren los diálogos en los globos. Esta herramienta es conocida como escuchar para comprender. *Anexo No. 13: Pensar y decir.*

3.6. PENSAR DE MODO DIFERENTE: CAMBIO DE PARADIGMAS

Las personas, los sistemas y las organizaciones son como son porque son así. Esto quizá sea demasiado obvio, pero la mayoría de las personas no entiende que el (statu quo) en cualquier situación es algo más complejo que el equilibrio de un conjunto de fuerzas. Hemos definido la creatividad como lo que produce algo que antes no existía. Para crear un nuevo statu quo, una nueva relación, una nueva percepción, un nuevo conjunto de sistemas o un nuevo proceso, debemos romper el statu quo. Debe permitirse que las ideas fluyan con libertad. Como individuos, debemos pensar de maneras nuevas y creativas. Necesitamos darnos a nosotros mismos licencia para pensar. En palabras de James Bond, “una licencia para hablar, una licencia para escuchar”. Muchos ambientes son tóxicos debido a su misma naturaleza. Las organizaciones, las situaciones y las familias intoxicadas inhiben o destruyen el proceso creador. Hemos presentado varios métodos directos para desarrollar un nuevo vocabulario o una nueva manera para intercambiar ideas. En algunos ambientes, el nivel de toxicidad es tan alto que no son posibles las conversaciones corrientes. En estas situaciones, las personas deben encontrar otro modo de llevar a cabo la comunicación, como escribir una carta, crear un video o

utilizar el computador para expresar la situación real.

Con frecuencia las personas se sienten más creativas y seguras cuando miran un asunto desde un punto de vista imaginario. A veces es de utilidad definir la situación en que nos encontramos con el título de una canción, un programa de TV o una película. Un foro abierto para desencadenar una tormenta de ideas es un método accesible para generar numerosas ideas. Emplear metáforas es una manera de aproximarse a una situación por medio de algo que es familiar. La asociación libre nos ayuda a salirnos de los límites que normalmente nos impiden ir hacia delante. Estas metodologías liberan el potencial fundamental que subyace en la creatividad de cada individuo.

Piense en un título que refleje la situación; explique por qué eligió ese título. Siempre desarrollamos nuestro trabajo como lo desempeñamos normalmente hubiera una mejor manera de hacerlo, ya la estaríamos empleando.

Esta herramienta, que funciona mejor en individuos que analizan asuntos empresariales, emplea la creatividad muy estructurada y puede aplicarse con facilidad para establecer una dirección. El potencial creador de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica durante periodos largos. Esta herramienta proporciona visión rápida y precisa de los valores más importantes. Es excelente para compartir valores individuales con los grupos.

3.7. ESTABLECER ESPACIOS DE TRABAJO BIEN ESTRUCTURADOS: DAR VALOR A LOS ALREDEDORES

Cada trabajo consta de tres partes: la primera consiste en determinar cuál es la tarea; la segunda, planear cómo ejecutarla, y la tercera, llevarla a cabo. Estas tres partes deben tenerse en cuenta, ya sea que se trate de una gran organización en donde estas tareas se asignan, en su mayor parte, a departamentos diferentes, diversas personas, subgrupos distintos o de una empresa con un solo empleado.

Debemos decidir qué vamos a hacer, planear cómo lo haremos y ejecutar la tarea. En un nivel básico, tomando el ejemplo de la planeación de la comida, alguien decide qué vamos a cenar ('Sería delicioso cenar chuleta de cerdo, puré de manzana y papas al horno'). Alguien debe planear el menú, comprar los ingredientes, cocinarlos y servir la comida. Preparar una cena con chuletas de cerdo es muy diferente de cocinarlas. Ejecutar cualquier trabajo es muy diferente de planearlo.

Para ser creativos, no sólo debemos disponer de tiempo y energía para ejecutar la tarea (realizar el trabajo), sino también para planearla (decidir cómo la ejecutaremos) y darle un derrotero (decidir qué haremos). Este especial tipo de trabajo pensar y crear requiere un ambiente abonado que llamaremos espacio de

trabajo bien estructurado, que forma parte cada vez más de las diversas organizaciones.

Cada número de las revistas Dinero, Fortune, Portes, Success o Inc. dedica artículos al tema de la oficina o la organización virtual: personas que trabajan en el hogar vía Internet u otras tecnologías disponibles para crear, de maneras nuevas e innovadoras, espacios de trabajo bien estructurados, de acuerdo con la necesidad. A cualquiera que disponga del hardware y el software apropiados en cualquier lugar del planeta, Internet le proporciona un World Wide Web para navegar e intercambiar ideas 24 horas diarias, siete días a semana y 365 días al año. Los espacios bien estructurados son creados y disueltos electrónicamente en microsegundos tras microsegundos alrededor del mundo.

El camino apenas se inicia. Nos hemos puesto en contacto con el potencial de la tecnología aplicada. No obstante, el reto no es adquirir la tecnología, sino, para crear espacios de trabajo bien estructurados que fomenten la creatividad, en la organización.

ANÁLISIS DE FUERZAS

Tipo:	Estructurada
Asunto:	Acción
Quién:	Grupo
Paso 1.	Defina la oportunidad, el problema o [a situación.
Paso 2.	Dibuje un círculo grande. Describa qué e impide alcanzar el éxito (fuerzas de restricción)
Paso 4.	Describa o defina lo que necesita para alcanzar el éxito (fuerzas impulsadoras)
Paso 5.	Analice cada una de las fuerzas.

El análisis de fuerzas permite ver las fuerzas en conflicto, proporciona la manera de tener una visión de las fuerzas que impulsan frente a las fuerzas que restringen, elaborar mapas de las fuerzas internas versus las fuerzas externas. Esta técnica puede ayudarle a disciplinar su pensamiento e identificar las claves del éxito.

Anexo No. 14: Empleo del análisis de fuerzas

MAPA DE LA MENTE		El ma pa de la me nte es un a téc nic
Tipo:	provocada	
Asunto:	planeación	
Quién:	individual	
Paso 1.	Defina el tema.	
Paso 2.	Dibuje una imagen central que identifique el tema.	
Paso 3.	Registre imágenes relacionadas con la imagen central que identifica el tema.	
Paso 4.	Repita el paso con cada una de las imágenes.	
Paso 5.	Amplíe las imágenes hasta donde su creatividad lo permita.	
Paso 6.	Agrupe las ideas que tengan temas comunes.	

a de creatividad que integra el proceso completo del cerebro. Promueve la visualización de ideas y proporciona un método para expandir la creatividad equilibra, la influencia de la evaluación lógica con los conceptos e ideas independientes. Esta técnica es muy efectiva para ayudar a romper viejos paradigmas mediante los poderes intuitivos de la mente. Dado que es visual y lógica, ayuda a generar alternativas creativas, emplea colores e imágenes para invocar la participación del hemisferio derecho y evitar las tendencias verbales del hemisferio izquierdo. El empleo de palabras seleccionadas, integra el hemisferio izquierdo en el proceso de elaboración del mapa de la mente.

En general, uno o dos individuos completan el mapa de la mente, pero ellos pueden incorporar la capacidad creadora de muchas personas que trabajan juntas, si la estructura del espacio de trabajo es apropiada. Los grupos pueden trabajar en el mismo mapa en un taco o tablero de fichas, o construir nuevas imágenes partiendo de las imágenes de los demás. *Anexo No. 15: Empleo del mapa de la mente.*

AMBIENTE	
Tipo:	“aja”
Asunto:	dirección, planeación, acción
Quién:	individual
Paso 1.	Determine a herramienta de creatividad que va a utilizar.
Paso 2.	Establezca el ambiente para emplear dicha herramienta con efectividad y mejorar su creatividad en general.
Paso 3.	Recuerde qué funciona y que no funciona.

Una de las más importantes y generalmente pasada por alto herramientas creativas utilizadas en un ambiente de trabajo bien estructurado es el ambiente mismo. El ambiente comprende el espacio físico, los muebles que hay en ese espacio, la iluminación, la música y otros aspectos físicos. Al cambiar el ambiente, usted

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

estimula la creatividad “ajá”.

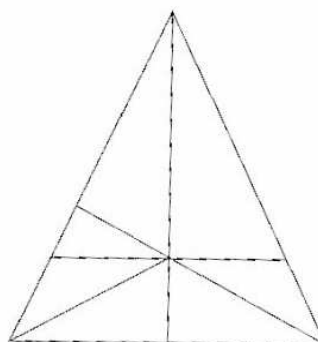
Libérese de su ambiente habitual y modifique el sitio donde trabaja y vive. Cambie sus socios, la música que escucha y los temas que lee, Su paradigma es su enfoque las situaciones. Para ser creativo, debe cambiar sus paradigmas y mirar las oportunidades, problemas y situaciones desde diversas perspectivas, Dar un paseo. Escuchar música o dormir un rato son algunas maneras de cambiar el ambiente.

Cada uno de nosotros procesa la información de manera diferente. El modo como procesamos la información está relacionado con diversas áreas del cerebro. Algunos de nosotros nos sentimos más cómodos imaginando y fantaseando acerca de lo que todavía no ha ocurrido. Otras personas se sienten mejor recurriendo a sus sentimientos, se sienten bien, aproximándose a la información desde la parte sensible y humanista del yo. El estilo de pensamiento predilecto de algunas personas se interesa por la forma y la estructura, y prefieren concentrarse en la manera como las cosas se relacionan entre sí. Otras prefieren pensar en fechas y datos.

Para maximizar la creatividad, el espacio de trabajo bien estructurado debe:

- Combinar diversos estilos de pensamiento para obligarnos a utilizar el cerebro.
- Incluir las características físicas del espacio donde trabajamos y pensamos.
- Usar diversas metodologías para estimular nuestras fuerzas creadoras.
- Ser divertido.
- Estimular todos los sentidos.
- Permitir que ambos hemisferios del cerebro trabajen juntos.

¿Cuántos triángulos conforman la figura?



3.8. MECANISMOS QUE ESTIMULAN: CONCENTRARSE EN SU ENERGÍA

Los seres humanos comunican las ideas creativas mediante palabras. En consecuencia, las palabras son un catalizador excelente para que la mente produzca nuevas ideas. Aunque existen muchas palabras, muchos de nosotros no tenemos un vocabulario amplio. Para expresarnos normalmente sólo necesitamos varios centenares de palabras. Aunque nuestro vocabulario sea limitado, podemos disponer de varios millares de palabras.

Veremos técnicas que nos permitan emplear esta reserva para estimular el pensamiento creativo. Las palabras pueden ser empleadas por individuos aislados, o pueden formar parte de un grupo de actividades en los grupales creativos. Las técnicas basadas en palabras pueden ayudarnos a que nuestros pensamientos avancen y a estimular la concepción de nuevas ideas, ya sea que las palabras se presenten en la conversación, aparezcan en cartas que forman parte de una baraja. sean empleadas individualmente para estimular el pensamiento o pertenezcan a un conjunto. En cada una de estas situaciones, y en muchas otras, las palabras se emplean de manera repetida. Para lograr que fluya la creatividad es necesario dar una serie de pasos. Una palabra no evoca el mismo pensamiento en la mente de todas las personas. Elabore su propia lista de palabras estimulantes, y encuentre el mejor lugar para emplearlas.

Una de tantas herramientas utiliza preguntas evocadoras que comienzan por “por qué”. Esta es la herramienta favorita de los niños de cinco años. Los pequeños preguntan por qué, por qué, por qué y por qué hasta que con la cuarta o quinta pregunta logran descubrir la raíz del asunto. Otra de las herramientas es la lista de verificación, de las preguntas que estimulan la concepción de ideas. Una tercera herramienta emplea una baraja de cartas, cada una de las cuales contiene temas específicos, ideas que estimulan. La cuarta herramienta gira entorno de la comunicación a través la conversación.

CINCO “PORQUÉS”

Tipo:	estructurada
Asunto:	acción
Quién:	grupo
Paso 1.	Pregunte el porqué de una oportunidad, un problema o una situación.
Paso 2.	Pregunte porqué respecto de la respuesta dada al primer por qué.
Paso 3.	Pregunte porqué respecto de la respuesta dada al segundo por qué.
Paso 4.	Pregunte porqué respecto de la respuesta dada al tercer porque.
Paso 5.	Pregunte por qué respecto de la respuesta dada al cuarto por qué.
Paso 6.	Continúe este proceso hasta que llegue a un punto donde se vislumbre una idea o solución creativa posible.

La técnica de los cinco “porqués” le ayuda a descubrir información vital de modo

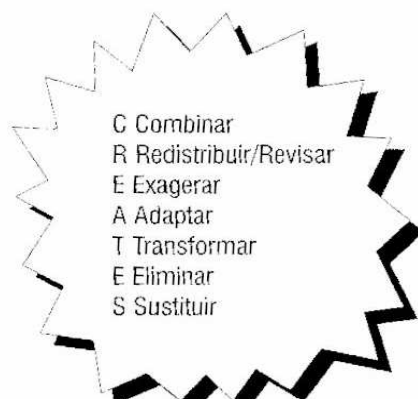
sistemático. Utilícela para analizar las causas ocultas o desarrollar preguntas perspicaces que requieren soluciones creativas.

En este momento, la mejor respuesta es “depende”. Quizá halla suficiente información que estimule su creatividad antes de responder a cualquier “porqué” específico, o tal vez deba formular otros “porqués” varias veces mas.

El método de los cinco “porqués”, que funciona mejor en grupos que asuntos empresariales, emplea la creatividad muy estructurada y se aplica mejor al análisis de tareas. El potencial creador de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica durante periodos cortos. Esta herramienta es excelente para descubrir causas ocultas de las situaciones presentadas.

PALABRAS PARA PENSAR	
Tipo:	no lineal
Asunto:	acción
Quién:	grupo
Paso 1.	Separe la oportunidad, el problema o la situación en la que desea pensar.
Paso 2.	Formule preguntas CREATES acerca de cada etapa de la oportunidad, el problema o la situación y vea que ideas surgen.

La técnica de palabras para pensar proporciona una lista de preguntas o ideas por investigar y permite que usted aplique una estructura a su creatividad, Para estimular la formulación de preguntas se emplea una cantidad de diferentes tipos de palabras, que representan diversas estructuras. Un verbo de acción es una de las palabras que pueden emplearse con la técnica de palabras para pensar; otra es un ánimo. El acrónimo que empleamos con frecuencia para liberar el poder creador es CREATES.



Combinar

Gran parte del pensamiento creativo implica combinar ideas. La combinación es el proceso de juntar previamente ideas, bienes o servicios, que no guardan relación, para crear algo nuevo. Para combinar ideas, formule preguntas como las siguientes:

- ¿Qué ideas pueden combinarse?
- ¿Puedo combinar propósitos?
- ¿La combinación puede ser una clasificación?
- ¿La combinación puede ser una mezcla, una aleación o un ensamblaje?
- ¿Pueden combinarse unidades?
- ¿Qué otros artículos pueden fusionarse con este otro?
- ¿Cómo puedo hacer un paquete a partir de una combinación?
- ¿Qué puedo combinar para multiplicar los usos posibles?
- ¿Qué materiales puedo combinar?
- ¿Qué recursos puedo combinar?

Redistribuir / Revertir

Redistribuir lo que conocemos para averiguar lo que, desconocemos es, con frecuencia, una manifestación de la creatividad. La redistribución ofrece incontables alternativas de ideas, bienes, servicios. Revertir los puntos de vista sobre las ideas, bienes y servicios abre su pensamiento. Tener en cuenta los opuestos y observar cosas que normalmente no se ven. Para que la redistribución o reversión sean mejores, formule preguntas como las siguientes:

- ¿Qué otra distribución sería mejor?
- ¿Pueden intercambiarse los componentes?
- ¿Es posible encontrar otro patrón o disposición?
- ¿Puedo cambiar el orden o la secuencia?
- ¿Puedo cambiar el ritmo?
- ¿Es fijo el programa o puedo cambiarlo?
- ¿Cuáles son los aspectos negativos?
- ¿Debo darles la vuelta?
- ¿Qué sucedería si apuntara hacia abajo, en vez de apuntar hacia arriba?
- ¿Qué sucedería si estuviera invertido?
- ¿Pueden cambiarse los roles?
- ¿Qué no debo esperar?

Exagerar

Muchas personas creen que lo más grande es mejor. Las personas perciben que los objetos que ellos valoran más son más grandes que los que valoran menos.

Descubra maneras de exagerar, ampliar, añadir o multiplicar su idea, producto o servicio. Para exagerar, formule cuestiones como las siguientes:

- ¿Qué puede exagerarse, agrandarse ampliarse o extenderse?
- ¿Qué puede exagerarse o sobrestimarse?
- ¿Qué puede añadirse?
- ¿Qué puede fortalecerse, agrandarse o alargarse?
- ¿Puedo agregar características extras?
- ¿Puedo hacer esto con más frecuencia?
- ¿Puedo disponer de más tiempo?
- ¿A qué puedo añadir valor extra?
- ¿Qué puede duplicarse?
- ¿Cómo puedo llevar esto al extremo?



La exageración en cualquier sentido puede estimular su creatividad

El hombre que afirma que algo no puede hacerse no debe interrumpir a quien está haciéndolo.

PROVERBIO CHINO

Adaptar

Una paradoja de la creatividad es que para pensar con originalidad es preciso familiarizarse primero con las ideas de los demás. La adaptación implica utilizar las ideas de los demás y cambiarlas para satisfacer nuestras necesidades.

Para ser experto en la adaptación, formule preguntas como las siguientes:

- ¿Qué otra cosa es como ésta?
- ¿Qué otras ideas sugiere esto?
- ¿Hay algún ejemplo parecido en el pasado?
- ¿Qué puedo copiar?

- ¿A quién puedo imitar?
- ¿Que idea puedo incorporar?
- Que otro proceso podría adaptarse?
- ¿En qué otros contextos puedo poner mi idea?
- ¿Que ideas de otros campos puedo incorporar al mío?
- ¿Para qué más puede usarse esto?
- ¿Hay otras maneras de usar esto?
- Si esto se modifica, ¿Qué otros usos puede tener?
- ¿Qué otra cosa puede hacerse de esto?
- ¿Existen otros mercados para esto?
- ¿Puede ampliarse esto?

Transformar

Cualquier elemento de un objeto o idea puede ser transformado. Es tarea suya encontrar que puede transformarse y realizar la transformación. Para transformar sus ideas, formule preguntas como éstas:

- ¿Cómo puedo modificar esto para mejorarlo?
- ¿Qué puedo transformar o modificar?
- ¿Puede añadirse algo más?
- ¿Cómo puedo cambiar el significado, el color, el movimiento, el sonido, el olor, la forma o el tamaño?
- ¿Qué nuevo nombre puedo darle?
- ¿Qué otras modificaciones puedo hacer?
- ¿Qué cambios puedo realizar en los planes, en los procesos o en el marketing.
- ¿Qué otra forma podría adoptar esto?
- ¿De qué otra manera podría empacar esto?

Eliminar

Algunas veces las ideas creativas provienen de la eliminación o liberación de algunas partes. Al eliminar algunas partes, usted puede reducir su idea de manera gradual hasta el punto necesario. Usted puede descubrir que es apropiado para emplearla de otra manera. Antes de reducir, eliminar, modernizar, omitir o miniaturizar cosas, formule preguntas como las siguientes:

- ¿Qué sucedería si esto fuera más pequeño?
- ¿Qué debo suprimir?
- ¿Debo dividirlo?
- ¿Qué sucedería si lo divido en varias partes?
- ¿Qué ocurriría si le resto importancia?

- ¿Puede modernizarse. compactarse, miniaturizarse o condensarse eso?
- ¿Puede suprimirse algo?
- ¿Pueden eliminarse. las reglas?
- ¿Pueden cambiarse los paradigmas?
- ¿Que es innecesario?

Sustituir

Se pueden sustituir objetos, lugares, procedimientos, personas, ideas e incluso emociones. La sustitución es un método de tanteo en que se remplace una cosa por otra hasta encontrar la adecuada. Para encontrar ideas mediante la sustitución, formule preguntas como éstas:

- ¿Qué puede
- ¿Quién puede
- ¿Qué otra a puede utilizarse?
- ¿Pueden cambiarse las reglas?
- ¿Existen otros materiales que pueden emplearse?
- ¿Existe otro proceso o procedimiento mejor?
- ¿Puedo ejecutar esto en otro lugar?
- ¿Qué otra cosa puedo emplear de esta?
- ¿Qué otra parte componente puedo utilizar?

Al diseñar el clip, usted podría utilizar plástico en vez de metal, añadir colores hacerlo más atractivo al comercializarlo, y para la aplicación de códigos de colores añadir una etiqueta para que sea más visible, modificar el diseño para más funcionalidad y cambiar el empaque para suministrar un soporte incorporado.

Esta técnica que funciona mejor en grupos que analizan asuntos empresariales, emplea la creatividad no lineal y se aplica mejor en el análisis de tareas. El potencial de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica durante periodos cortos.

Esta herramienta es excelente para analizar situaciones y crear alternativas para reemplazar algo.

PALABRAS PARA PENSAR

Tipo:	No lineal
Asunto:	Acción
Quién:	Grupo
Paso 1.	Determine en que área se desea hacer algo creativo.
Paso 2.	Adquiera las cartas o el juego apropiado.
Paso 3.	Conforme el grupo apropiado , si se requiere.
Paso 4.	Use las cartas o le juego para cambiar el paradigma que usted sigue.

Para estimular la creatividad, pueden utilizarse muchos tipos de cartas y juegos.

Estos proporcionan maneras divertidas para que las personas derriben sus barreras tradicionales, y pueden ayudarle a usted a lograr percepciones en áreas que nunca había tenido en cuenta. Existen en el comercio juegos y paquetes de cartas dirigidos a numerosas áreas como la tecnología, la interacción personal, las tendencias futuras y la determinación de valores. Si no puede encontrar los que se ajusten a su situación, desarróllelas usted mismo.

Las cartas y los juegos, que funcionan mejor en grupos que analizan asuntos empresariales, emplean la creatividad provocada y se aplican mejor en la planeación. El potencial creador de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica durante periodos de término medio y largo. Esta herramienta es excelente para examinar tecnologías nuevas que llegan al mercado.

CONVERSACIÓN

Tipo:	“aja”
Asunto:	planeación
Quién:	grupo
Paso 1.	Entable conversación con otros, preferiblemente con quienes no comparten su punto de vista ni sus experiencias.
Paso 2.	Escuche lo que se dice.
Paso 3.	Aplique lo dicho a su propia situación.

La conversación es uno de los recursos creativos más olvidados y malinterpretados, o que a menudo la conversación es algo informal, muchas personas que participan en ella no sienten que puede ser de alguna utilidad creativa. De la conversación informal con frecuencia surgen ideas “ajá”, debido a que nos permite romper nociones preconcebidas.

Este enfoque funciona mejor donde se encuentre una amplia gama de individuos. Aunque no es necesaria que la conversación sea estructurada, sí se requiere practicarla. Cuando usted entable conversaciones con otras personas, es importante dejar que su mente divague con libertad mientras trata temas específicos. Quizá desee ser el abogado del diablo o adoptar una posición que usted domine bien, más importante es escuchar lo que dicen los demás y aplicarlo a sus propias ideas.

La conversación, que funciona mejor en individuos que analizan asuntos personales emplea la creatividad “ajá” y se aplica mejor en la planeación. El potencial mayor de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica durante periodos no muy cortos.

En general, los seres humanos emplean las palabras para ser creativos. Las palabras están presentes en nuestros pensamientos, en nuestra conversación y en la comunicación. Las palabras son un catalizador excelente para estimular nuestra mente a generar nuevas ideas. Entre los mecanismos basados en palabras se encuentran:

- Acrónimos
- Cartas
- Objetos físicos
- Juegos

Estos mecanismos recurren a las palabras para estimular nuestra creatividad. Las palabras que han probado en el pasado ser buenos generadores de ideas son preguntas tan sencillas como:

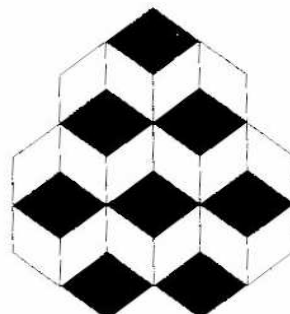
¿Porqué?

¿Cómo?

¿Qué sucedería si...?

El empleo sistemático de palabras estimula la concepción de ideas y genera progresos en el sendero de la creatividad. El uso de sus palabras favoritas lo obliga a moverse en su espacio creativo y le permite mirar las cosas desde perspectivas nuevas y creativas.

¿Cuántas cajas ve usted?



3.9. UTILIZAR METODOS VISUALES: ASUMIR DIVERSOS PUNTOS DE VISTA

El sentido visual de las personas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial se Agudizó gracias a la televisión. Uno podría argumentar que en los seres humanos ha prevalecido el sentido de la vista desde el momento en que los primeros habitantes las cavernas dibujaron escenas de juegos en las paredes de éstas para comunicar a sus descendientes lo que ellos habían visto y experimentado. Algunos cuantos métodos empleados para crear nuevas imágenes visuales, nuevas ideas, nuevos conceptos o nuevos adelantos utilizan pápelografos, notas adhesivas y marcadores. Como todos los métodos que hemos representado, visuales y gráficos pueden servir a individuos o equipos. Con frecuencia se pasa por alto la dimensión excitante de las representaciones visuales. Un paseo por los pasillos de una tienda de artículos para oficina o una tienda de arte revela la abundancia de marcadores, resaltadores y papeles de colores. El valor de muchos de estos elementos no sobrepasa los \$1000. Estos artículos sencillos

DIAGRAMA DE FLUJO ARCO IRIS

Tipo: Estructurada

Asunto: Acción

Quién: Grupo

Paso 1. Determine el proceso o el producto que desea estudiar.

Paso 2. Dibuje el diagrama del producto o proceso utilizando símbolos o colores.

Paso 3. Describa cómo funciona el proceso o como debe funcionar; escriba las descripciones en los símbolos.

Paso 4. Analice las diferencias entre lo que es y lo que debe ser.

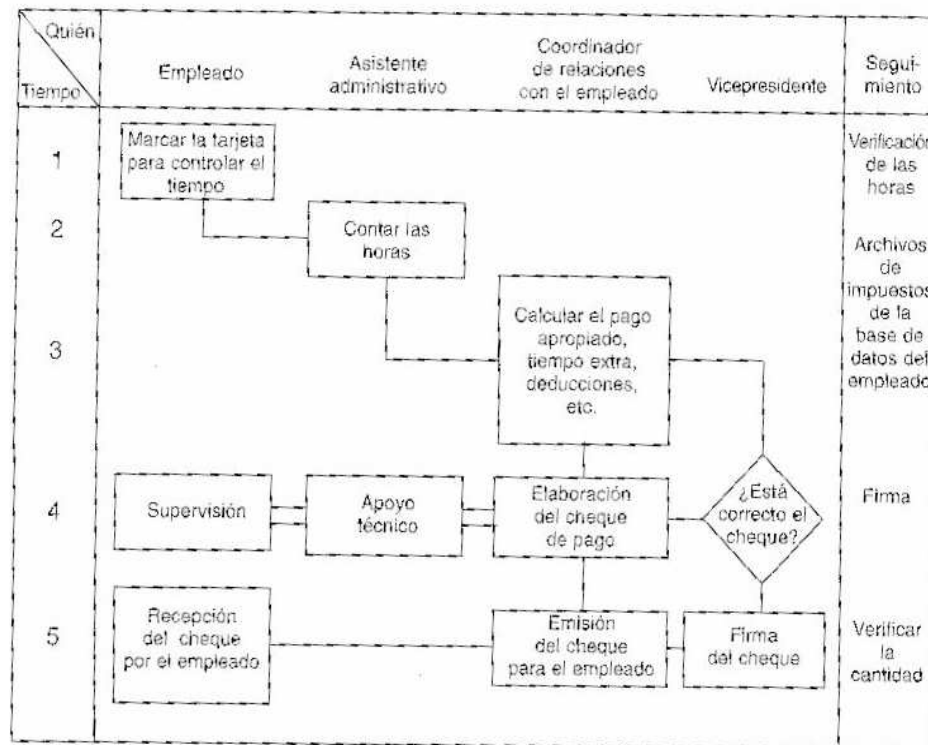
pueden ser una abundante fuente de creación de nuevas relaciones dinámicas.

Las cuatro herramientas escogidas son el diagrama de flujo arco iris, los dibujos, el diagrama de puntos y la escalera de servicio. Aunque muchas personas temen

dibujar en una hoja de papel porque carecen de habilidad artística, la efectividad de los métodos visuales no depende del talento artístico. El término visualización, no en el sentido artístico puro, sino en el sentido gráfico y conceptual. En consecuencia, las herramientas seleccionadas no requieren un título de magíster en bellas artes ni una mano diestra; sólo exigen el deseo de crear y comunicar nuevas y excitantes relaciones de manera visual. Estas representaciones visuales nacen para viajar. Deben colgarse en las paredes para estimular la discusión y el debate. Las cuatro herramientas descritas en este bloque proporcionan tal libertad, permitiendo que cada uno de nosotros, cualquiera nuestro nivel artístico, se lance a realizar algo divertido. A todos nos gustaba dibujar durante los primeros años escolares; por consiguiente, no existen razones que impidan seguir dibujando y presentando relaciones para crear nuevas y excitantes percepciones.

Uno de los primeros pasos que debe darse al estudiar un proceso es dibujar un diagrama de flujo, lo cual significa escribir, paso por paso, qué sucede durante el proceso. Esto es necesario porque proporcionará la base a su estudio de mejoramiento del proceso.

Para dibujar un diagrama de flujo, quizá usted deba observar el trabajo en su unidad, a medida que éste se desarrolla y registrar cada paso que ocurra. Tal vez también desee hablar con los empleados involucrados en el proceso. Al comienzo de un estudio de mejoramiento de proceso, puede ser útil desarrollar dos diagramas de flujo: uno que muestre cómo debe desarrollarse el proceso según los procedimientos documentados, y otro basado en lo que usted observa. La comparación de estos dos diagramas de flujo del mismo proceso le dará una idea de los recursos de reprocesamiento o de la complejidad del proceso. Al elaborar un diagrama de flujo, debe emplear diversos símbolos para identificar los pasos, las decisiones, las conexiones, el comienzo y el final, el avance. Para identificar diversos individuos o departamentos involucrados en distintas actividades, deben emplearse colores diferentes, se puede agregar información, como mediciones y puntos de verificación.



El diagrama de puntos es una especie de hoja de verificación donde se registran la frecuencia y la localización de los errores. Algunas veces ocurrirá un avance importante cuando se conoce la localización de los errores, así como su frecuencia.

El diagrama requiere ser muy detallado, podríamos emplear un símbolo o color diferente para cada tipo de error. Despliegue el diagrama de puntos donde todos puedan verlo con facilidad. El potencial creador se libera al comenzar el análisis.

ESCALERA DE SERVICIO

Tipo: "aja"
 Asunto: acción
 Quién: grupo
 Paso 1. Determine el proceso que desea examinar.
 Paso 2. Represente gráficamente los tiempos de trabajo y espera.
 Paso 3. Analice donde puede eliminar tiempo de espera.
 Paso 4. Analice donde puede terminar el tiempo de espera.

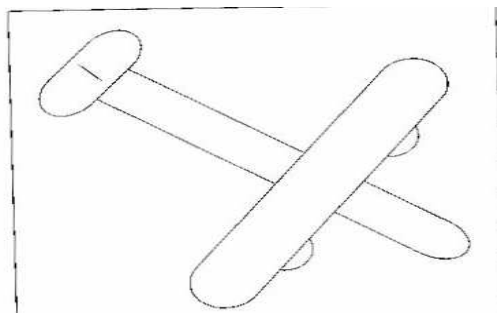
Haga a un lado sus creencias y reglas normales, y formule preguntas desde una perspectiva diferente.

El problema, que ocurrió durante la Segunda Guerra Mundial, era que no todos los bombarderos de los Aliados regresaban de las misiones en el continente Europeo.

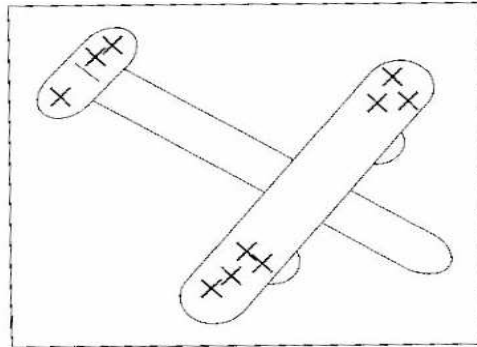
DIAGRAMA DE PUNTOS

Tipo: provocada
 Asunto: acción
 Quién: grupo
 Paso 1. Determine el proceso o el producto que desea estudiar.
 Paso 2. Elabore un diagrama del producto o proceso.
 Paso 3. Señale en el diagrama los lugares donde ocurren los errores.
 Paso 4. Analice donde puede terminar el tiempo de espera.

El producto que se estudiará son los bombarderos de los Aliados.



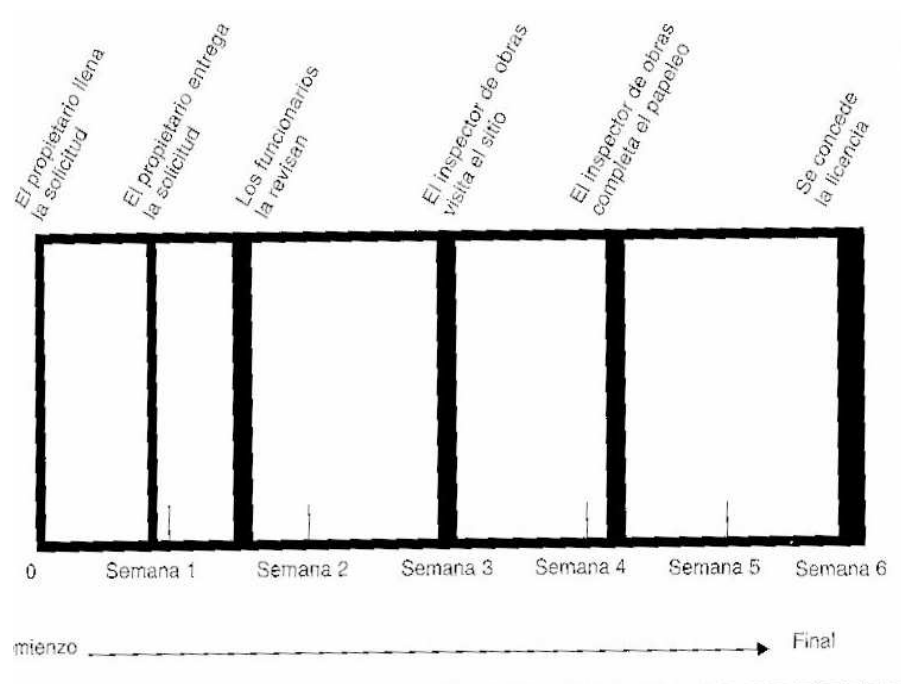
En los aviones que regresaban, se marcaban los agujeros dejados por los proyectiles.



Después de analizar los agujeros de cada proyectil, se tomó la decisión de poner más blindaje en los aviones. El blindaje no se ponía donde estaban los agujeros, sino donde no había agujeros. El razonamiento creativo expuesto para tomar esta decisión fue el siguiente: dado que los aviones que regresaron tenían agujeros en las alas y en la cola, los que no volvieron probablemente tenían agujeros en el fuselaje y la cabina del piloto. Si no se hubiera seguido este razonamiento creativo, el blindaje hubiera añadido en la superficie de las alas y la cola.

El diagrama de puntos, que funciona mejor en grupos que analizan asuntos empresariales, emplea la creatividad provocada y se aplica mejor en la ejecución de tareas. El potencial creador de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica durante periodos cortos. Esta herramienta proporciona una gran capacidad visual para examinar los problemas.

Esta técnica le proporciona un método para eliminar tiempos de espera que sobran de su proceso y diseñar nuevos procesos, sin tiempos de espera innecesarios. El objetivo es diseñar un muro en vez de una escalera, concepto que representaría un proceso perfecto sin tiempos de espera. Aunque es casi imposible lograr un proceso perfecto hay que luchar por diseñar un proceso que sea eficiente.



Esta técnica, que funciona mejor en grupos que analizan asuntos que enfrentan las empresas, emplea la creatividad “ajá” y se aplica mejor en la ejecución de tareas. El potencial creador de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica durante periodos que abarcan meses e incluso años. Esta herramienta proporciona un método para que los grupos analicen lo que hacen en la organización y abran nuevas líneas de comunicación.

Este conjunto de herramientas que proporcionan métodos visuales para mejorar los esfuerzos creativos y lograr que las cosas funcionen como queremos que funcionen.

Desarrollar enfoques nuevos e innovadores que produzcan resultados puede llevar a encontrar métodos, procesos y resultados asociados a menos errores, defectos, equivocaciones y eventos infortunados. Algunas ayudas visuales para estudiar las situaciones son los diagramas de puntos y los diagramas que utilizan colores flechas y sombreados para indicar las partes deseables y las indeseables del proceso o la situación.

Las percepciones creativas pueden emplearse para generar nuevas y mejores maneras de conseguir los resultados deseados. Los procesos también pueden modificarse físicamente para garantizar los resultados deseados. Es imposible poner la mano en un secador de ropa que esté funcionando porque al abrir la puerta, la máquina se apaga, no se puede dejar encendida la luz del refrigerador porque al cerrar la puerta, la luz se apaga. Los procesos, las realidades físicas

pueden modificarse y volverse a crear para garantizar los resultados deseados. Algunos automóviles no arrancan si el cinturón de seguridad no está puesto. Crear nuevas y mejores realidades físicas genera resultados a prueba de errores.

¿Cuántas casillas ve usted?

3.10. UTILIZAR LAS EXPERIENCIAS: FOMENTAR SU CAPACIDAD

La creatividad no es un deporte para espectadores, no se puede aprender a ser creativo sólo mirando a quienes son creativos; usted no puede crear de manera neutral o pasiva. Crear nuevas ideas, crear aquello que no existía antes requiere involucramiento. Debemos meternos en el proceso creativo, formar parte de éste.

Como ya lo hemos dicho, el statu quo es el resultado de presiones y fuerzas que definen la manera de ser de uno. Romper el statu quo y avanzar hacia algo nuevo exige con frecuencia movimiento físico, salir del espacio de trabajo, dar un paseo, ir a ver algo diferente, visitar otra organización u otra persona. Ver, sentir, saborear y tocar son algunas nuevas ideas que lo estimularán a realizar más y mejores actividades. Las ideas aisladas no cambian el mundo. El cambio necesita poner las ideas en acción. La retórica vacía es sólo eso: un montón de palabras que no dicen mucho.

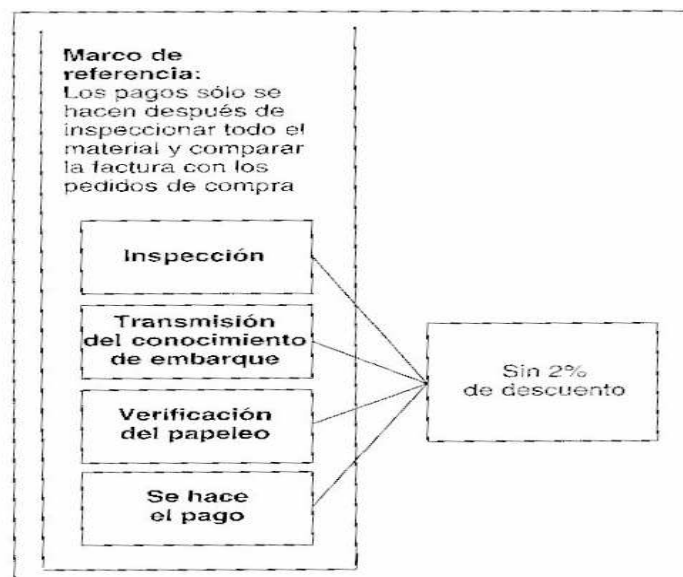
Una manera de transformar la teoría en práctica y las ideas en acción consiste en dividir la situación en los supuestos que le sirven de base. Otra manera sería formar una lista sencilla de tres columnas, denominada matriz de realidad, que muestren lo que debe hacerse, quién lo hará y cuándo debe hacerse. El propósito de esta matriz es asociar las ideas con las acciones apropiadas. La información y las ideas almacenadas en computadores o consignadas en largos informes no son una forma adecuada de utilizarlas. La presentación de ideas puede crear sinergia dinámica por sí misma, y puede desencadenar un nuevo y maravilloso conjunto de ideas. Salir a hacer un recorrido, ir a un nuevo lugar, dar un paseo y tener siempre a mano una matriz de realidad. Descomponer el todo en sus partes (partición) es una manera específica de abordar una nueva idea o un nuevo lugar. Una serie de pasos repetitivos nos conducirá a un nuevo espacio.

PARTICION

Tipo:	estructurada
Asunto:	acción
Quién:	grupo
Paso 1.	Defina la oportunidad, el problema o la situación.
Paso 2.	Descomponga el problema en los elementos que conforman su marco cultural de referencia.
Paso 3.	Divida estos elementos en los supuestos que le sirvan de base
Paso 4.	Desarrolle una solución que supere los supuestos.

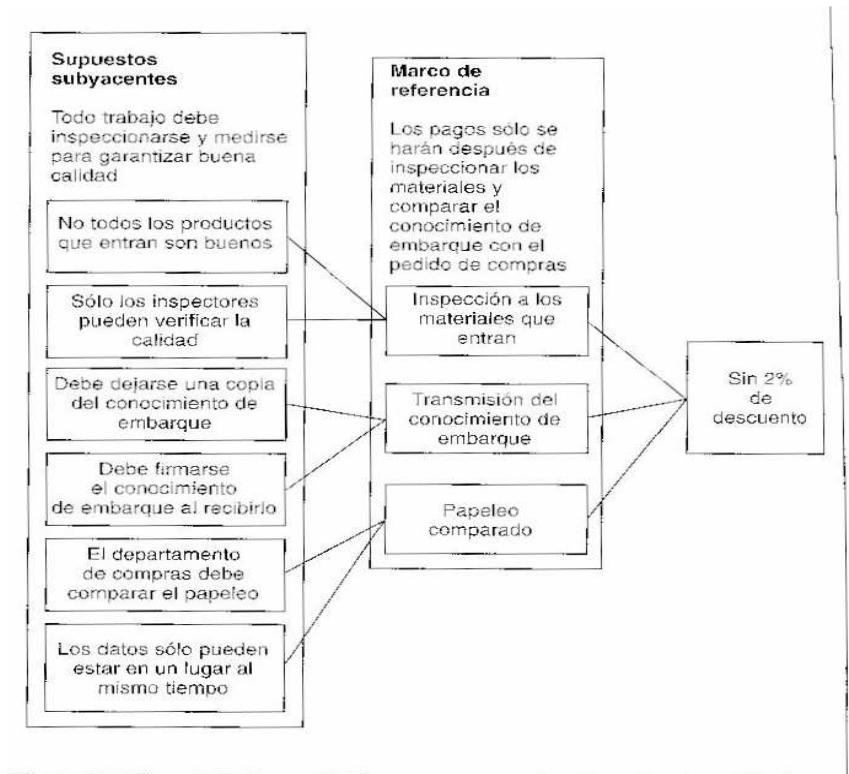
La partición es un medio poderoso para pasar de los pensamientos abstractos a métodos que pueden implementarse. Con frecuencia hay una brecha entre teoría y práctica, cuando usted comienza por el marco básico de referencia y los supuestos que lo constituyen, tiene la base para encontrar nuevas soluciones creativas a los problemas. La partición es la base de muchos proyectos de reingeniería e ingeniería del cambio.

En una compañía, los pagos sólo se hacen cuando se han inspeccionado los materiales que entran, se ha firmado el conocimiento de embarque y enviado al departamento de compras, y el conocimiento de embarque se ha comparado con el pedido de compra original para asegurarse de que el producto recibido es igual el que fue pedido.



Una solución que supere los supuestos consiste en instalar un terminal de computador en el muelle de recepción, en el cual pueda compararse en línea el conocimiento de embarque con el pedido de compras. La responsabilidad de la calidad de las partes que se reciben debe desplazarse al proveedor, lo cual eliminaría la necesidad de inspeccionar los materiales que entran. Esta solución

permitiría que la compañía maximizara el descuento por pago antes del plazo.



El método de partición, que funciona mejor en grupos que analizan asuntos empresariales, emplea la creatividad muy estructurada y se aplica mejor en el análisis de tareas. El potencial creador de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica durante periodos cortos. Esta herramienta es excelente para descubrir creencias y supuestos básicos.

La matriz de realidad proporciona la manera de verificar un proceso o idea para garantizar que están definidos todos sus pasos. La matriz suministra una lista de qué debe ejecutarse, quién debe hacerlo y cuándo debe hacerse. Esta lista permite liberar la creatividad en áreas que no se tienen en cuenta en los procesos o planes corrientes.

El proceso consiste en obtener una licencia de construcción de un edificio.

Que		
Llenar el formulario		
Entregarlo		
Revisar el formulario		
Visitar el sitio de la		

construcción Completar el papeleo Expedición de la licencia		
---	--	--

Identificar el responsable de cada paso.

Que	Quien	
Llenar el formulario Entregarlo Revisar el formulario Visitar el sitio de la construcción Completar el papeleo Expedición de la licencia	La propietaria El esposo de la propietaria Funcionario Inspector de obras Inspector de obras Jefe de planeación	

Determinar cuando debe realizarse cada paso.

Que	Quien	Cuando
Llenar el formulario Entregarlo Revisar el formulario Visitar el sitio de la construcción Completar el papeleo Expedición de la licencia	La propietaria El esposo de la propietaria Funcionario Inspector de obras Inspector de obras Jefe de planeación	Semana 1 Lunes Semana 1 Viernes Semana 2 Jueves Semana 3 Miércoles Semana 4 Martes Semana 5 Viernes

Al observar esta sencilla matriz de realidad, la propietaria puede darse cuenta de que falta la revisión del arquitecto.

La matriz de realidad, que funciona mejor en grupos que analizan asuntos empresariales, emplea la creatividad no lineal y se aplica mejor en el análisis de tareas. El potencial creador de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica durante periodos cortos. Esta herramienta es excelente para detectar pasos que pueden faltar en planes o procesos.

Su éxito depende del involucramiento de los demás. Para obtener su apoyo, usted debe compartir sus resultados y mostrar cómo ha llegado a esa solución creativa. Para lograr mejores resultados, siga esta sencilla guía diga a los demás lo que va a decirles, dígalos, y luego dígalos de nuevo lo que les ha dicho.

Debido a que en general la presentación es informal, puede beneficiarse de un enfoque creativo no tradicional. Esté seguro de practicar su presentación hasta que

comprenda el contenido y se sienta a gusto con éste. Esté dispuesto a emplear canciones, bailes, gestos, computadores y cualquier otros medios que den un impacto dinámico a su presentación. Recuerde que cuando usted interactúa con alguien más, usted realiza una presentación.

Use el método de decir en tres ocasiones. Diga a sus oyentes rápida y brevemente lo que va a decirles. Luego dígaes en detalle lo que usted desea que sepan; trate de comunicar información, no sólo datos. Por último. dígaes lo que usted les ha dicho: resume los puntos importantes de la presentación, para que la audiencia formule preguntas. Si es adecuado, pida que el debate termine o que se tome una decisión.

La buena presentación, que funciona mejor en grupos que analizan asuntos empresariales, emplea la creatividad provocada y se aplica mejor en asuntos de planeación. El potencial creador de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica durante periodos de término medio. Esta herramienta es excelente para comunicar información a muchas personas simultáneamente y para lograr apoyo para ideas creativas.

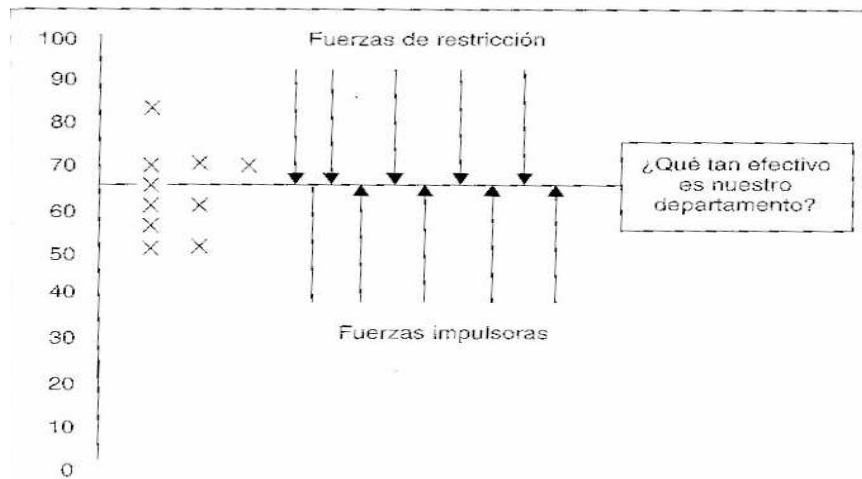
Estos métodos nos permiten crear nuevas percepciones acercándonos visualmente a una situación. Con bastante frecuencia el problema abarca una serie de fuerzas que afectan y definen una situación. Podemos representar gráficamente la dinámica mediante herramientas como análisis de campo de fuerzas, diagramas de causa y efecto, o diagrama de radar. Una representación gráfica no debe ser sólo la reproducción de algo. Podemos recorrer las instalaciones de la planta, visitar a nuestros competidores, a nuestros distribuidores o a nuestros clientes obtener nuevas percepciones al observar realmente las relaciones. Una imagen vale más que mil palabras, y una visita o recorrido es más valioso que mil imágenes.

PRESENTACION

Tipo:	provocada.
Asunto:	planeación
Quién:	grupo
Paso 1.	Desarrolle su presentación.
Paso 2.	Practique.
Paso 3.	Presente el tema. Presente su trabajo. Concluya con su resumen. De oportunidad a que le formulen preguntas. Pida ayuda si la requiere.

Análisis de campo de fuerzas

Método sencillo pero efectivo de presentar visualmente una situación o un problema. Se hace un estimado de qué tan buena es una situación. Luego se definen y representan en una las fuerzas de restricción y las fuerzas impulsoras, mediante flechas que deben indicar la dirección correcta.



Diagramas de causa y efecto

También denominados diagramas de espina de pescado, por su forma general se emplean para identificar soluciones a los problemas. Reflejan la relación entre un problema y sus causas probables, proporcionan la oportunidad de que el grupo explore, desarrolle y analice gráficamente esta relación.

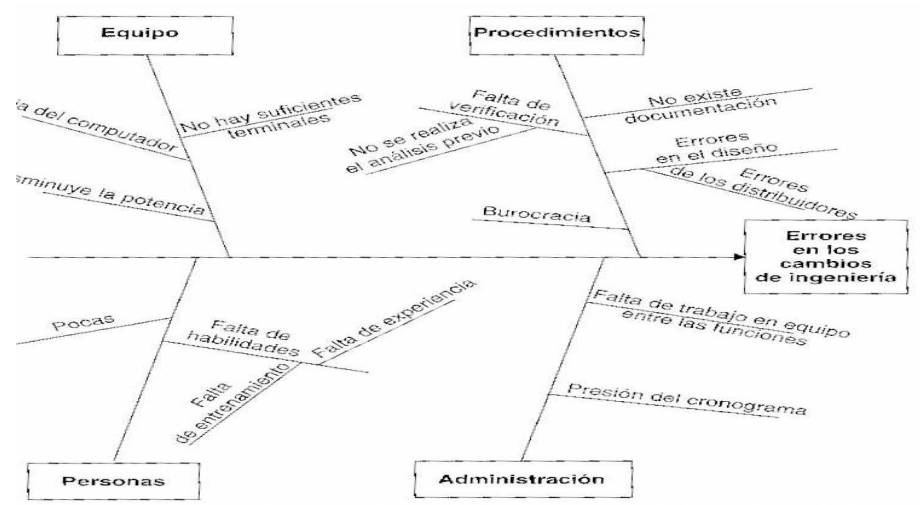
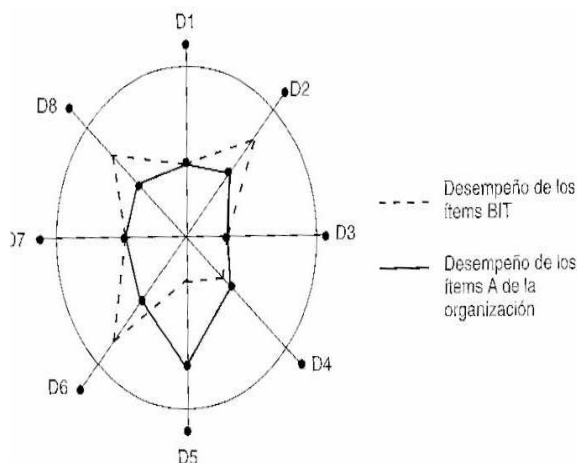
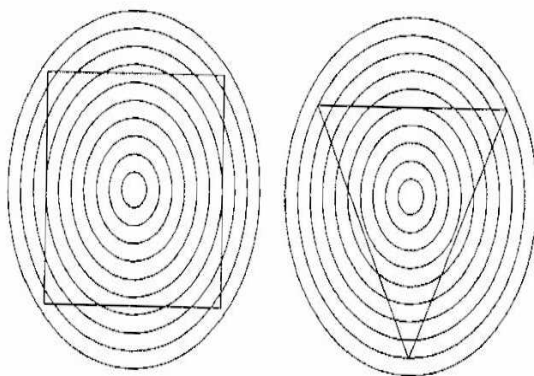


Diagrama de radar

También denominado diagrama de Daetz, en honor de quien fue el primero en utilizar esta técnica en su tesis doctoral. Se emplea para comparar dos o más ítem que tengan un número de parámetros diferentes (4 a 12). También se denomina diagrama de araña.



¿Los lados del cuadrado y el triángulo son rectos o curvos?



3.11. PARTICIPAR EN JUEGOS: ENFRENTAR LA INCERTIDUMBRE

Por definición, el futuro es incierto. El pasado es el prólogo al infinito número de cambio de formas y estructuras que puede asumir el mundo. En estas condiciones el desafío consiste en vivir con éxito, prosperar y sobrevivir en medio de la incertidumbre, la cual es una característica de muchos de los más populares juegos de niños y adultos.

Cada tirada del dado, cada visita a un casino es una experiencia del juego de la vida. Las probabilidades se conocen, pero no el resultado. Podernos afinar nuestro ingenio para enfrentar la incertidumbre mediante juegos que exijan la capacidad de responder de inmediato a un conjunto de circunstancias variables. Pueden ser juegos de ingenio, juegos físicos, juegos de azar o juegos mentales.

JUEGOS DE INGENIO

Tipo:	estructurada.
Asunto:	acción
Quién:	individual
Paso 1.	Defina la oportunidad.
Paso 2.	Escoja un juego de ingenio.
Paso 3.	Emplee el juego de ingenio como ayuda para generar maneras de encarar esa oportunidad.

Dado que somos administradores de nuestro destino, debemos responder de manera adecuada al enfrentar la incertidumbre. Para practicar las habilidades necesarias, necesitamos un campo de entrenamiento, un lugar de trabajo bien estructurado. Los juegos de azar proporcionan oportunidades de dar, bajo presión del tiempo, respuestas creativas que quizá no existían antes.

Los juegos son sólo una diversión sencilla. Nunca deje a un lado el aspecto divertido de la creatividad. El hecho de que la creatividad pueda ser un trabajo arduo no quiero decir que no pueda ser divertida al mismo tiempo. Si usted no se divierte en lo que hace, no está haciendo lo que debería hacer.

Los juegos de ingenio fomentan la creatividad individual. Tales juegos, con frecuencia creados por otras personas, permiten que desarrollemos nuestros patrones de creatividad. Entre los juegos de ingenio se encuentran los crucigramas y los rompecabezas. Los nuevos rompecabezas tienen aspectos tridimensionales que retan a los jugadores a afinar aún más sus habilidades creativas. Una desventaja de estos juegos es que usualmente sólo tienen una respuesta prioritaria. Quienes son más creativos encontrarán siempre más de una solución ante la oportunidad que se presenta.

Esta herramienta, que funciona mejor con individuos que analizan asuntos personales. Emplea la creatividad muy estructurada y se aplica mejor en la ejecución de ítem. El potencial creador de esta herramienta. se observa, mejor cuando se aplica. Durante periodos cortos. Esta herramienta proporciona un método para buscar relaciones a sus asuntos con algo más.

JUEGOS DE AZAR

Tipo: provocada
Asunto: planeación
Quién: grupo
Paso 1. Defina la oportunidad.
Paso 2. Escoja un juego azar.
Paso 3. Emplee el juego como ayuda para generar maneras de encarar esa oportunidad.

Los juegos físicos fomentan la creatividad en grupo y nos permiten desarrollar nuestros patrones de creatividad en interacción con otras personas. Ejemplo; Juegos físicos son alcanzar y tocar, pelota envenenada y béisbol. Las características físicas de estos juegos exigen que los participantes afinen al máximo su capacidad creativa e interactúen con otras personas. Una ventaja de los juegos físicos es que pueden tener varios resultados posibles. Muchos de estos, fomentan la capacidad para actuar en grupo y en equipo. Quienes son creativos siempre encontrarán más de una solución ante la oportunidad que presenta.

JUEGOS FISICOS

Tipo: no lineal
Asunto: acción
Quién: grupo
Paso 1. Defina la oportunidad.
Paso 2. Escoja un juego físico.
Paso 3. Emplee el juego como ayuda para generar maneras de encarar esa oportunidad.

Los juegos de azar ayudan al rompimiento de los patrones normales de interacción con los demás. Entre los juegos de azar se encuentran los dados, las cartas. Una de las ventajas de los juegos de azar es que tienen muchos resultados posibles garantizan que los participantes consideren más de una solución cuando presenta la oportunidad. Tales juegos permiten examinar diversos planes con riesgos mínimos.

Esta herramienta, que funciona mejor en grupos que analizan asuntos empresariales, emplea la creatividad provocada y se aplica mejor en la planeación. El potencial creador de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica durante periodos de término medio. Esta herramienta proporciona métodos para examinar sus asuntos personales a la luz de múltiples opciones.

Los juegos mentales fomentan la exploración de creencias que uno mismo levanta. Por naturaleza son contemplativos y permiten identificar nuestros patrones normales.

Esta herramienta que funciona mejor en individuos que analizan asuntos

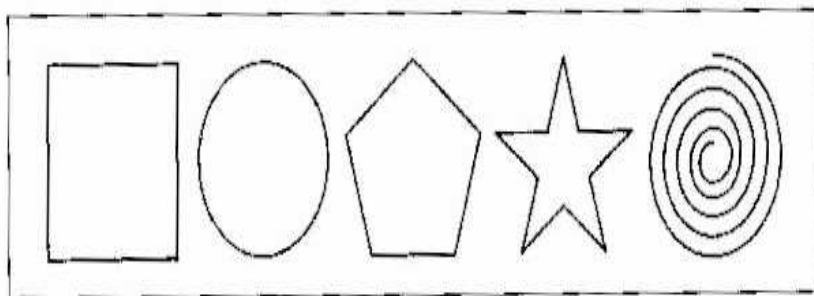
DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

personales, emplea la creatividad “aja” y se aplica mejor para establecer derroteros. El potencial creador de esta herramienta se observa mejor cuando se aplica en periodos largos. Esta herramienta proporciona métodos para examinar sus asuntos personales a la luz de configuraciones potenciales futuras.

El crecimiento personal proviene de la educación académica, el entrenamiento, las experiencias sociales y las lecturas y el aprendizaje que logramos nosotros mismos. Una forma extrema de aprendizaje experimental ocurre cuando uno se halla en el desierto y sólo tiene una frazada y un fósforo para sobrevivir. Un viaje, por ejemplo al extranjero proporciona eventos emocionales, si no son traumáticos. Suficientes para alcanzar nuevas percepciones y crecer un poco mas. Con frecuencia. Las personas ven los juegos sólo como una diversión, sólo como el reto de ponerse a prueba. Para estimular su propia creatividad, seleccione el juego apropiado para crear la experiencia que les proporcionará a usted y a sus compañeros percepciones que les permitirán llegar a donde necesitan ir.

Ciertos juegos tienen reglas y estructuras muy formales, tableros, piezas, etc. Recomendamos que usted compre juegos populares como Scrabble o Monopolio y cambie las reglas y los términos para que reflejen su asunto. Aunque usted esté jugando Monopolio, usted estará dedicado a los asuntos que encara su administración. Esté dispuesto a cambiar las reglas de cualquier juego para enfocar su situación particular de modo más creativo.

¿Cuál de estas figuras se parece menos a las demás? Explique la respuesta.



BP. No. 4 SESGOS Y BARERAS A LA CREATIVIDAD

Originada por estímulos extraños o por estímulos que pudieran tener matices de algo que consideramos problemático. Un prejuizgamiento eventual podría pasar como una distorsión menor de la percepción, pero a menudo constituye un síntoma de un sesgo ya establecido. En el sesgo, la desviación se toma sistemática, constante y predecible.

Desde la segunda mitad del siglo XX a través de investigadores de la percepción, como Ross, Jones y Heider, se comenzaron a analizar en profundidad los errores que cometemos cuando hacemos atribuciones sobre el comportamiento propio y el de los demás.

4.1. SESGOS

Los sesgos constituyen un importante obstáculo a la creatividad y al éxito porque afectaba la cabal apreciación sobre las personas, las situaciones y las interdependencias entre eventos diferentes, no ver el cuadro completo y, adicionalmente, desestimar personas por prejuizgamientos, limita la creatividad. Un componente clave del éxito social es la capacidad de establecer relaciones armónicas en un mundo cada vez más heterogéneo y globalizado.

Para comprender de una mejor manera el tema de los sesgos, veamos las siguientes caracterizaciones de sesgos comunes:

- **Atribuir los éxitos personales a factores internos y los fracasos a factores externos.** “Mi inteligencia y capacidad” son factores internos, “la suerte y la incertidumbre del medio ambiente” son externos. Dentro de esta limitación se puede considerar la tendencia frecuente que tienen las personas a asumir que el propio comportamiento se explica por causas situacionales (o externas), mientras que el comportamiento de las otras personas corresponde a causas disposicionales, como a su ánimo y su aptitud (o causas internas). Llamamos **sesgo básico de atribución** a esta percepción sistemática también conocida como error **fundamental de atribución**.

Implicación del sesgo básico de atribución en la creatividad. Como bien se puede entender, esta atribución afecta el imparcial diagnóstico que se debería hacer sobre las razones del “fracaso”, necesarias para implementar correctivos en una nueva tentativa de éxito (un “fracaso”, así entre comillas, debería leerse como una lección más en la búsqueda del éxito).

- **Proyectar en otras personas los propios rasgos personales desfavorables.** Con esta actitud a menudo se busca justificar las reacciones personales, con la pretensión de minimizar la autoconciencia sobre las características personales y asociado con la justificación de la hostilidad personal.
- **Considerar que las personas buenas son menos responsables de las situaciones malas que las “malas personas”.** Este sesgo de percepción que es llamado semejanza / desemejanza, origina un juicio a priori de las personas.
- **Formarse una impresión general sobre alguien basándose en una sola característica,** este sesgo conocido como el efecto de halo, hace prevalecer un rasgo único como la calidez, el aspecto físico o la inteligencia de una persona sobre sus demás características individuales.

Asociar las credenciales académicas con la inteligencia de una persona. Esta desviación perceptual, insertada en la mayoría de las culturas, afecta por igual al perceptor y a la persona que se percibe (que posee las credenciales). Lo que sorprende es que esta atribución no resiste un análisis medianamente profundo porque es de suponer que las credenciales ofrecen expectativa de idoneidad con base en la preparación profesional, pero no son indicadores de inteligencia. Este sesgo es denominado **Sesgo por credenciales.**

Implicación del sesgo por credenciales en la creatividad. La creatividad y la innovación precisan fortalecer aptitudes de tolerancia y sentido común para contemplar en libertad las interdependencias entre personas y situaciones, y para poder formular opiniones armónicas con la mayor parte de los elementos que componen un problema determinado.

- **Asignar una causa forzada a cada evento.** En esta desviación, que podemos llamar sesgo de causalidad o de relación, las personas que lo padecen pretenden encontrar un estricto sentido de orden en el mundo, atribuyendo una causa o responsabilidad para cada situación. Suponen que alguien o algo tiene que ser responsable de los accidentes y de los desastres naturales.
- **Otros sesgos.** De las conductas antes descritas se puede deducir que un sesgo es la percepción consistentemente errónea que se hace sobre el comportamiento propio y sobre el de las demás personas, a tal grado, que llega a convertirse en una desviación rígida, constante y, por lo tanto, predecible, de la conducta que se asumirá ante una situación determinada. Es probable que con el paso del tiempo se modifique la clasificación o el nombre de los sesgos antes descritos o se encuentren otros nuevos, sin embargo, parecería menos probable que las personas estén exentas de

sesgarse, con cierta frecuencia, en el curso de sus vidas, situación esta que nos llama a ganar conciencia sobre la posibilidad de encontramos sesgados en varias de las etapas de un proceso creativo, en especial cuando se juzga inapropiadamente el comportamiento propio y el de los demás.

4.2. BARRERAS A LA CREATIVIDAD

La literatura tradicional sobre la creatividad nos habla de barreras y ‘bloqueos’ de diversa índole. Cuando conocemos de cerca estos impedimentos podemos aceptar que son bastante comunes en nuestras relaciones familiares, en la educación que hemos recibido, y en el medio organizacional en que trabajamos. El contexto de lo que alguien expone como “mi cultura”, por lo general incluye prejuicios, creencias, costumbres y normas que en muchos casos frenan los intentos creativos. En ocasiones no sólo padecemos, sino que somos nosotros mismos una barrera a la creatividad y al éxito de otros. Esta actitud que puede pasar inadvertida, sobre todo cuando estamos inmersos en un paradigma rígido, constituye una barrera para nuestro propio progreso, porque, como criaturas sociales, nuestro éxito esta irremisiblemente vinculado al de las personas que nos rodean,

Paradigma (percepción dominante o creencia compartida)

Un paradigma es un modelo o enfoque más o menos transitorio en el tiempo. La moda y las tendencias económicas son paradigmas. Las organizaciones, como grupos de personas que son, están expuestas a muchos paradigmas con cielos de vida ampliamente variables.

La ventaja principal de un paradigma es que señala un rumbo para que la gente se guíe y actúe, pero su desventaja más importante es la resistencia al cambio que puede ejercer sobre las personas y sobre las organizaciones. El cambio es una consecuencia natural de la creatividad que puede verse detenido ante obstáculos y barreras emocionales, educacionales u organizacionales.

Barreras emocionales

La implicación de movimiento que contiene el término emoción nos sugiere que esta es un tipo de energía que bien puede conducirnos hacia el éxito o hacia la dispersión y el letargo. Lo primero que hay que hacer con las emociones es reconocerlas, independientemente que se consideren negativas o positivas. Es preciso reconocer que los seres humanos somos criaturas emocionales, no pocas veces a lo largo de la historia, hemos pretendido que sea la razón la que gobierne nuestras decisiones con menosprecio del ser emocional, pero las equivocaciones derivadas de esta actitud han sido, por lo general, protuberantes.

La experiencia ha demostrado que no podemos promover cerrados racionalismos a

título de someter las emociones, a menos de generar serias frustraciones, apatía y retraimiento. Más adecuado será establecer el diálogo transaccional entre emoción y razón dentro de un propósito de sincero autoconocimiento. Conocerse así mismo es el primer paso que debiera darse en la ruta hacia el mejoramiento personal. Esto a menudo exige coraje y disposición para el cambio en un camino que, en ocasiones, parece largo, pero que temprano o tarde se constituye, en un llamado que la vida hace a cada persona.

Sino ha realizado el ejercicio “Conociéndose a sí mismo, se sugiere hacerlo ahora. Tómese el tiempo necesario para revisar su calificación o para calificarse con calma y sobre todo, con sinceridad. Es muy importante efectuar la retroalimentación del ejercicio con una persona madura y de confianza. La evaluación del nivel emocional le permitirá identificar caracteres y facetas que pueden vincularse con frenos, para su creatividad,

Barreras educacionales

Cuando usted evoca los recuerdos de sus primeros años escolares probablemente recrea las voces de sus maestros tomando las lecciones: “A ver, rápido, la capital de Finlandia?”, “apliquen la fórmula para conocer el área esas eran preguntas que pedían una sola respuesta, algo que simplificaba el mundo.

Más tarde, en secundaria, usted tuvo que estudiar filosofía. Allí le enseñaron lo que pensaron muchas personas a lo largo de la historia sobre las causas y efectos de las cosas. Lo que ellos interpretaban como esencial debía usted también contestarlo en su examen de filosofía a menos que reprobara. Pero el asunto no quedaba ahí, porque en pocas ocasiones probablemente usted debía también aprehender lo que interpretaba su maestro y tener en cuenta aquellos comentarios en sus exámenes.

Barreras organizacionales

Las personas forman organizaciones para alcanzar el éxito y paradójicamente, a medida que los logros se confirman, la estructura suele ajustarse a la medida del resultado de una forma más bien rígida. Suena lógico escuchar decir en una empresa, “Si esto ha funcionado así ¿para qué lo vamos a cambiar ahora?”.

Con el transcurso del tiempo la organización teje su historia con elementos de su diario vivir. Esto ocurre con todo tipo de empresas, con las organizaciones industriales y comerciales, o con las empresas de servicio, o con las escuelas y universidades, hospitales, iglesias, el ejército, los partidos políticos y las instituciones del estado. La organización colecciona anécdotas de su devenir, relata con orgullo la superación de sus momentos difíciles, las palabras destacadas de algunos de sus directores; habla de su misión y de su credo, Todo esto forma la cultura de la organización, que es algo que imparte identidad e inspira respeto entre

sus trabajadores.

A continuación se muestran diez “razones” asumidas como barreras a la creatividad

1. Tenemos un jefe, más no un líder.
2. Se hace mucho “mido” al señalar los errores.
3. El poder está concentrado en una o en pocas personas.
4. Casi siempre estamos bajo presión, “full” de trabajo, o estresados.
5. El nuestro es más un grupo que un equipo de trabajo.
6. Entre nosotros usamos un lenguaje hiriente o subvalorizante.
7. Prevalece un sentimiento de rutina sobre uno de entusiasmo.
8. No se reconoce satisfactoriamente el logro individual y grupal.
9. El ambiente es monótono o poco motivante.
10. Nuestros intereses y aspiraciones (los de la empresa y el trabajador) son diferentes o no están claros.

Al recopilar una información más amplia, obtenida de los diagnósticos previos a la asesoría en Gestión de habilidades creativas en las empresas, se ha compendiado lo que se denomina “las trece actitudes organizacionales que dan muestra de escasa vocación hacia la creatividad y la innovación:

- Alta presión por resultados.
- Sobre administración: exceso de normas, controles y trámites internos.
- Estructura verticalizada o poco interdependiente.
- Poca facultación o empoderamiento (delegar con facultad de decisión).
- Alta generación de estrés.
- Mínima tolerancia hacia los errores.
- Ausencia de políticas de reconocimiento por los logros del personal.
- Concentración de la información.
- Escaso compromiso con el cambio por parte de los niveles superiores de la dirección.
- Tener objetivos poco claros o que no se comparten con los trabajadores.
- Que no existan canales regulares para obtener la retroalimentación de lo que el cliente percibe del servicio o producto.
- No escuchar o no valorar las ideas de los trabajadores.

- El hecho que muchos de los empleados perciban sus cargos como rutinas y poco motivantes.

Una persona trabajando en una organización tan poco flexible, como la que pudiera exhibir varias de las características antes anotadas, es probable que se desmotive al grado de situarse ante dos caminos, doblegarse a la manera de un “soldado resignado” o desvincularse para irse a otra organización que le brinde espacios para la expresión de sus ideas y de su potencial creativo.

4.3. AFIRMACIONES QUE MATAN LA CREATIVIDAD

Lamentablemente las culturas tienen ciertas expresiones que de manera consciente e inconsciente desvalorizan las aptitudes creativas de sus integrantes. Son palabras negativas que, al igual que clavos en un camino, lesionan el ánimo de los emprendedores. Estas afirmaciones pueden ser tan letales que se conocen como frases asesinas Su efecto es particularmente nocivo en la temprana infancia cuando son utilizadas por los padres para hacer fuertes amonestaciones a sus hijos. “Eres un bueno para nada”, “no sueñes tanto”, “sé lógico”, “lloras como una niña”, “nunca encuentras lo que buscas” o “estúpido” son expresiones que alcanzan el fresco inconsciente infantil y dejan su huella nociva, a veces para siempre. Estos desafortunados niños quedan subvalorados y expuestos fácilmente a sentirse culpables hasta por los menores errores que todos cometemos en el aprendizaje, a lo largo de nuestra vida. Estas palabras pueden dañar más que los golpes físicos. Un viejo proverbio sueco dice, “El daño que hace el palo pasa, pero las palabras duelen para siempre”.

Otra clase de frases desvalorizantes son aquellas de las que se vale la cultura social para presionar a sus individuos hacia la conformidad. “Es mejor malo conocido que bueno por conocer” o “Zapatero a tus zapatos”, son afirmaciones que pretenden mantener a la gente en el rebaño. En el rebaño hay seguridad, ¿para qué entonces experimentar por fuera de él? Eso sería un sueño, por eso, “es mejor pájaro en mano que mil volando”.

Las frases del tipo “Yo soy /Yo no soy” constituyen profecías cumplidas. Usted dice “Yo no soy creativo” y entonces, sencilla y mágicamente, usted no es creativo. Esto lo convierte en profeta de su propio fracaso, que es lo mismo que decir “Yo no creo que pueda tener éxito en el proyecto”,

Veamos la siguiente colección de afirmaciones que tienen la capacidad de herir o llegar a matar el impulso creativo de las personas.

- Yo soy así
- Es mejor malo conocido que bueno por conocer
- La vida es lucha

- Es mejor pájaro en mano que mil volando
- Soñar no cuesta nada
- Zapatero a tus zapatos
- Las mujeres son intuitivas
- De eso tan bueno no dan tanto
- Todo tiempo pasado fue mejor
- Eso le pasa por curioso o por metido
- Bájese de esa nube
- Los meros machos no lloran
- No mezcle manzanas con peras

4.4. DESPEJANDO LAS BARRERAS

Las barreras a la creatividad son también obstáculos al bienestar personal. Si usted está agobiado por una exagerada presión, si está indignado, o se siente deprimido, difícilmente podrá acometer con éxito una tarea creativa de calidad. Uno podría realizar mecánicamente una tarea bajo presión, pero si la actividad requiere armonizar recursos, situaciones y trato personal, es muy probable que el resultado no sea óptimo. Todo esto es tan obvio como decir que es difícil pensar sintiendo hambre, o concentrarse en una tarea si se tiene una fuerte preocupación. Sin embargo, los sesgos y las barreras parecen motivos menos obvios para obstaculizar la creatividad y, con frecuencia, pasan desapercibidos para la mayoría de las personas, el velo que los oculta está tejido por las justificaciones personales y sociales.

Aún los que tienen trabajos muy relacionados con la actividad creativa se encuentran a menudo sesgados o atascados en su fluidez.

He constatado estos obstáculos por observación e indagación directa en el desempeño de emprendedores, directores de diseño, creativos publicitarios, jefes de promoción, gerentes de planeación, jefes estratégicos, gerentes de mercadeo, artistas, músicos, y expertos en negocios. Aunque tales actividades tienen un reconocido perfil creativo, considero que cualquier tarea mejora sensiblemente cuando se adviene su posibilidad creativa. La persona que barre una calle, o el operario que maneja una máquina, y todo aquel que ejecute una labor percibida como repetitiva o mecánica, puede mejorar su satisfacción en el trabajo y su productividad si se ejerce en técnicas de generación de ideas, empatía y trabajo creativo en equipo.

Un jefe dotado de rasgos de liderazgo complementará esa capacitación reconociendo los logros de sus trabajadores, dándoles soporte y seguimiento y, sencillamente, escuchando sus sugerencias para mejorar el rendimiento en el trabajo. A menudo se subestima el potencial de colaboración y creatividad que

tienen los trabajadores.

4.5. FOCALIZANDO UNA SITUACIÓN

Cuando se sienta abatido por la soledad o en una situación de tensión que lo bloquea para la creatividad y para retomar el control de sí mismo, pregúntese con sincera disposición:

- ¿Qué es lo que quiero en este momento?
- ¿Por qué lo quiero?
- ¿Puedo esperar?
- ¿Cuáles son tus sentimientos ahora?
- ¿Qué me presiona?
- ¿Qué impide mi éxito en este momento?
- Lo incierto en esta situaciones...

Al focalizar una situación hacemos explícitas las emociones que coexisten con nuestros deseos en un momento en que se puede activar un mecanismo de calma en medio del apremio, por ejemplo, hacer una respiración algo más lenta que las que acompañan el jadeo de la premura y, al mismo tiempo, poner la atención en la manera en que el aire entra por el tabique nasal, introduce un obligado espacio de quietud en medio de la inclemencia emocional. Este minibreak emocional con frecuencia facilita poner el asunto en cierta perspectiva, ¿Acaso los impedimentos para el éxito están fuera de control, o son barreras ilusorias que obstaculizan ver caminos alternativos que luego lucen más abiertos?.

4.6. PROYECCIÓN EMPÁTICA DE UNA PERSPECTIVA

Sitúese mentalmente en el lugar de su amigo o su padre, su consejero, psicólogo, guía espiritual, su esposa(o), e imagine que él o ella está a su lado para responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo luzco en este momento?
- ¿Qué emociones son evidentes en mí?
- ¿Cuáles sesgos, creencias, prejuicios o hábitos se manifiestan ahora en mí?

La imaginación en la creatividad carece de connotación negativa, Por el contrario, lo que se persigue en la búsqueda creativa es un resultado o combinación nueva que es preciso imaginar. Usted no se hace ningún tipo de sesgo cuando imagina que alguien esta cerca para retroalimentarlo, además, si usted conoce (o conoció) bien a esa persona y sabe cómo piensa, o cómo pensaba, puede emplear su empatía para proyectar una opinión refleja sobre usted. Si más tarde tuviera la oportunidad de reunirse físicamente con esa persona y pedir su retroalimentación con detalles y comentarios sobre la situación, podría cotejar la proyección con sus opiniones

DERECHOS RESERVADOS. INCUBADORA DE EMPRESAS DE INNOVACIÓN Y BASE TECNOLÓGICA DEL HUILA

reales. Los reportes de práctica de muchas personas que han realizado este ejercicio, indican que no hay diferencias notables entre la opinión que se imaginé y la real.

Después de tener las respuestas para las preguntas anteriores, continúe con la siguiente lista de chequeo.

1. ¿Cuáles son los detalles o elementos que he descartado en mi perspectiva por considerarlos irrelevantes? (Revise esos detalles y elementos ahora. Puede tratarse de conceptos, ideas, cosas, consecuencias).
2. ¿Qué personas no he incluido? ¿Por qué?
3. ¿Me encuentro sesgado de alguna manera? (Revise los sesgos al principio de este bloque programático).
4. ¿Estoy influenciado por alguna creencia (dogma, comportamiento, religión)?

Cual?

Una costumbre? Cual?

Una norma social? Cual?

Que estoy prejuzgando?

4.7. DESAPRENDER

La palabra aprender tiene la misma raíz latina de aprehender (apprehendere), que significa asir o coger. Este concepto ilustra por si mismo la manera tradicional que hemos asumido ante el conocimiento, lo hemos visto como algo que se adquiere. como si fuera una cosa, como algo que se tiene por memoria. La definición de aprender (sin h) lo dice claramente, “Adquirir el conocimiento de alguna cosa”. Tomar algo en la memoria”. Y el término complementario de aprender, que es enseñar, lo confirma, “señalar (**insignare**), instruir, doctrinar, amaestrar con reglas y preceptos”. Y lo ratifica, “dar advertencia, ejemplo o escarmiento que sirve de experiencia y guía para obrar en lo sucesivo”.

En un modelo de educación que permitiera el desenvolvimiento armónico de ambos hemisferios, el maestro sería un facilitador más que un profesor, daría a sus estudiantes más casos y ejemplos reales que sermones, analizaría pero también sintetizaría, promovería la imaginación y la originalidad, sería más flexible que normativo y más empático que escarmentador. Esta es la formación que necesita el mundo de hoy, por cierto muy carente de empatía y del sentido comunitario que se deriva de implementar la equidad.

El conocimiento es algo inacabado como lo es el hombre. Cuando alguien dice que aprendió a tocar piano o que aprendió ingeniería aeronáutica no puede pretender

que ha llegado a una conclusión sino más bien a un comienzo. En ese momento tiene cierta información y algunas herramientas para continuar formándose en un camino sin fin. El conocimiento se actualiza día a día, y verlo como algo acabado que se adquiere como un par de zapatos o un automóvil, cierra la mente ante la posibilidad de mejorar, nos aparta de las sorpresas y del cambio y, por lo tanto, de la creatividad para el éxito.

Acaso necesitamos desaprender varias de las creencias, costumbres, normas rígidas y preconcepciones que hemos aprehendido a lo largo de la vida. Hemos dado por ciertas muchas cosas sin siquiera preguntamos por qué, a veces las instalamos sutilmente en el cerebro por conveniencia social, por seguridad o, sencillamente, para no luchar contra la corriente, contra esa corriente de flujo lineal que imprime el rebaño. Desaprender no es un acto rebelde, es más bien un acto consciente y responsable, es tener las riendas de nuestra vida en nuestras propias manos y sin embargo, mantener la tolerancia hacia otros para compartir el nuevo conocimiento y aún, para aprender de ellos.

4.8. SER CONSCIENTE

La mayoría de las veces, la creatividad no funciona como una precipitada carrera en búsqueda de ideas y soluciones a problemas. Ante todo es necesario focalizar y retroalimentar las expectativas, y chequear posibles sesgos o barreras. Esta es una forma de generar conciencia sobre las circunstancias que limitan y es un primer gran paso hacia las soluciones que se buscan. Hay barreras imaginarias como las que pueden surgir de temores, de un sentimiento de pesimismo y, de las creencias y del contexto ambiental en que habitualmente se vive. Algunas de esas barreras se desvanecen con sólo exponerlas a la luz de la conciencia, como suele ocurrir con temores que se experimentan a priori y con la inquietud incipiente que es producto de la presión. Otras, como el fuerte apego a las normas, la excesiva racionalidad, el egocentrismo, y la desconfianza en sí mismo, requerirán de mayor trabajo personal para corregirlas, aunque el hecho de reconocer a conciencia las barreras, aproxima hacia su solución.

4.9. ¿BARRERAS INSALVABLES?

Salvo algunas barreras físicas ajenas a la voluntad individual, que podrían constituir el hecho de estar preso o secuestrado, o encontrarse desahuciado por alguna enfermedad, considero que no existen obstáculos a la creatividad que no puedan superarse. Aun la situación de un reo, no necesariamente obstaculiza su empeño en rehabilitarse y tampoco el estudio y el trabajo creativo que podría realizar en prisión. Ni un desahuciado tendría que perder sus esperanzas, ni por qué dejar de vivir en plenitud y en adecuada interacción con sus allegados siempre que esté consciente de que puede mejorar y elegir opciones creativas de vida. La creatividad es una experiencia de la libertad; los sueños, las esperanzas y la capacidad de

amar y servir a otros, son inspiraciones que brillan como luces permanentes en medio del cambiante viento de los tiempos. *Anexo No. 16: EJERCICIOS.*

BP. No. 5 SOLUCION CREATIVA DE PROBLEMAS

5.1. LAS PREMISAS DE LA DIRECCIÓN RACIONAL

La organización es uno de los inventos más grandes de la humanidad en todos los tiempos. Una organización pretende operar como una unidad, con todas sus partes en eficiente coordinación. Pero con mucha frecuencia no es así. Las partes operan a niveles dispares de eficiencia, o trabajan en contra de los intereses de las demás y por ello contra los intereses de la organización como un todo.

Existe mala comprensión y mala comunicación, en ocasiones por accidente y otras no. Las cosas se hacen, el progreso se logra. Pero de las cosas que se hacen atinadamente no hay ni tantas ni tan buenas como debiera haber. Durante años se ha venido buscando la manera de mejorar la eficacia de la organización.

Todos convienen en que puede mejorarse, en que la organización como la conocemos no es perfecta. Cuando la organización no trabaja como una unidad funcional restringe el desarrollo pleno de su potencial. Lo que es necesario hacer al respecto y la manera de mejorar la organización para hacerla más productiva y eficiente son temas de gran controversia, entre los cuales se encuentra:

El grupo y el equipo. Cuando interactúan en una causa común, las personas pueden convertirse en un grupo integrado. El comprenderse unos a otros como individuos, el sentir conscientemente al otro y el saber adaptarse a las peculiaridades individuales de los demás es lo que hace que un grupo operativo se mantenga unido.

Si deseamos obtener el máximo potencial de parte de una organización, deben hacerse muchas cosas además de enseñar e instituir un enfoque común y un lenguaje común para plantear las preocupaciones de la dirección.

Historia de un caso: uso del programa Kepner- Tregoe

Después de haber desempeñado su puesto con mucho éxito durante varios años, un ejecutivo de una empresa perteneciente a una corporación mediana fue ascendido a presidente y director general de toda la organización. Ésta se había estancado. Nadie lo negaba- Bajo el rígido control del presidente anterior y de los principales accionistas y con la toma de decisiones confinada casi exclusivamente al nivel directivo, se habían desarrollado rencillas y clanes. Una empresa de la corporación se enfrentaba a otra, con el resultante detrimento de la productividad general. Se desconocía la idea de la responsabilidad mutua. Durante años se

habían ignorado u ocultado debajo del tapete problemas de suma importancia. Ahora nuestro ejecutivo ocupaba el puesto más alto, aunque no el más envidiable.

Se comunicó con Kepner-Tregoe y explicó que quería crear un equipo directivo basado en el uso de nuestros enfoques. Había asistido a uno de nuestros seminarios cinco años antes y desde entonces estaba convencido de que el uso compartido de las ideas podía lograr mucho para desarrollar un trabajo de equipo entre los ejecutivos de su organización. Ahora podía poner a prueba su convicción. Quería que los ejecutivos de todos los niveles y de todas las empresas de la organización, aprendieran a usar los enfoques de Kepner-Tregoe individualmente y en conjunto. Consideraba que esa experiencia les permitía verse a sí mismos como ejecutivos de una sola organización, y no como vasallos de una serie de feudos.

Bajo su liderazgo, el nuevo presidente y sus veinticuatro subalternos inmediatos fueron los primeros en aprender y usar los conceptos. Durante la primera semana analizaron casi treinta situaciones, algunas de las cuales habían sido evadidas durante años. Algunas se resolvieron y se tomaron las decisiones para corregir muchas otras. Los subordinados de este grupo de ejecutivos pasaron poco después por el mismo procedimiento. Aprendieron a usar los conceptos, a ponerlos en práctica identificando y analizando situaciones de primordial interés, y haciendo planes para continuar sus análisis hasta llegar a su resolución. Luego designaron al grupo de ejecutivos que debía seguirlos. De esa manera, en el transcurso de dos meses, ochenta y cuatro ejecutivos aprendieron a usar enfoques comunes para plantear y resolver situaciones de la dirección. Se establecieron nuevos sistemas y procedimientos que motivaron el uso continuado de esos enfoques.

Con sus acciones, el nuevo presidente estaba comunicando con fuerza y claridad los siguientes puntos que todos los miembros la organización escucharon:

1. Esta es una organización.
2. Podemos trabajar juntos en forma cooperativa como partes de una organización, si usamos métodos comunes para plantear problemas y decisiones.
3. Todos usarán estos métodos empezando por mí mismo.
4. Ustedes pueden pensar. Sus conocimientos y experiencias son importantes.
5. Lo que hagan con estas técnicas tendrá un impacto importante en la organización.
6. Todos ustedes son valiosos miembros del equipo directivo.

El clima de esa organización cambió casi de la noche a la mañana, en la medida que lo permitió la naturaleza humana. Las personas aprendieron a hablar de problemas que no se habían discutido abiertamente hasta entonces. Aprendieron cómo

comunicar sus buenas ideas de modo que los demás las escucharan y entendieran por qué eran buenas. Mediante el uso de planteamientos sistemáticos compartidos por todos, se resolvieron más problemas y se tomaron mejores decisiones que antes. ¿Quién puede decir qué parte del éxito que disfrutó la corporación en los años siguientes se debió al uso de planteamientos sistemáticos y compartidos y qué parte al sentido de participación y al orgullo engendrado por el conjunto total de cambios? La pregunta es útil. Sin uno de los elementos el otro no habría producido el mismo resultado.

El presidente de este ejemplo hizo saber a su gente su confianza en que podían pensar, su deseo de que expresaran sus ideas, su voluntad de escucharlas y de que ellos mismos se escucharan unos a otros. Les proporcionó nuevas herramientas conceptuales para que pudieran tener un mejor desempeño al trabajar con la información disponible. Mostró el camino usando él mismo las nuevas ideas. Estableció la credibilidad en los nuevos enfoques poniéndolos a prueba en situaciones verdaderas e importantes. Dejó que las personas aprendieran por sí mismas que estos enfoques servían para resolver los tipos de problemas a los que se enfrentaban la corporación y sus componentes.

5.2. ANALISIS DE PROBLEMAS

A las personas les gusta resolver problemas. A la vez que los integrantes de una organización disfrutan las recompensas que acompañan al éxito, también disfrutan del proceso que produce el éxito. Independientemente de su nivel en la organización, no sólo aceptan, sino que buscan oportunidades para resolver problemas, siempre y cuando se den tres condiciones:

- Deben poseer las habilidades necesarias para resolver los problemas que surgen en sus puestos
- Deben experimentar el éxito al usar esas habilidades.
- Deben ser recompensados si resuelven con éxito sus problemas. No deben temer al fracaso.

También ocurre lo contrario. Las personas evadirán situaciones de solución de problemas cuando se sientan inseguros de cómo resolverlos, cuando no experimenten el éxito después de intentar resolverlos, cuando sientan que no se aprecian sus esfuerzos y que tienen menos que perder si no hacen nada o si transfieren la responsabilidad.

El Análisis de Problemas proporciona las habilidades necesarias para explicar cualquier situación en la que no se está el nivel esperado de desempeño y en la que se desconoce la causa del desempeño inaceptable.

La solución de problemas implica un razonamiento causa-efecto. Un problema es el

efecto visible de una causa que reside en algún momento del pasado. Debemos relacionar el efecto que observamos con su causa exacta. Sólo así podremos estar seguros de tomar la acción correctiva apropiada, esa que puede corregir el problema y evitar que vuelva a presentarse.

Todos hemos vivido el caso del problema supuestamente resuelto que nada tiene de resuelto. Un ejemplo sencillo es el automóvil que se para en medio del tránsito, se envía aun taller en donde se le hace una costosa reparación y luego vuelve a pararse cuando se dirige a otra parte. Si la causa del paro es un distribuidor desgastado y la acción tomada es un ajuste de carburador, el auto seguirá parándose. La óptima solución de problemas no es resultado de conocer todas las cosas que pueden producir un efecto particular y después escoger una acción correctiva dirigida en contra de la causa más frecuentemente observada. Sin embargo así es como la mayoría de las personas abordan los problemas en su trabajo.

Los criterios que definen un problema

A continuación se presenta un ejemplo típico de problema.

“No vamos a poder cumplir con nuestra fecha de entrega del proyecto con el personal que tenemos actualmente y no hay manera de que nos autoricen más personas. Este es un problema grave...”

Esta declaración implica el tener que tomar una o más decisiones. No es una desviación entre el desempeño esperado y el real por una causa desconocida. En este ejemplo, la solución no radica en explicar por qué surgió la situación, sino en hacer una elección: los interesados deben identificar algún curso de acción que pueda producir resultados satisfactorios bajo condiciones inferiores a las óptimas.

Probablemente se identifiquen concesiones. Quizá tengan que reordenarse, o alterarse los objetivos para alcanzar la meta.

Las técnicas del Análisis de Problemas

Las técnicas se dividen en estas principales categorías:

1. Definición del problema.
2. Descripción del problema en cuatro dimensiones: identidad, ubicación, tiempo y magnitud.
3. Extracción de la información clave en las cuatro dimensiones para descubrir las posibles causas.
4. Pruebas para deducir la causa más probable.
5. Verificación de la causa real.

5.3. LOS USOS DEL ANÁLISIS

Problema: El banco de Hawthorne

Un tipo de problema que pone a prueba nuestra capacidad para hacer las preguntas acertadas es aquel que va infiltrándose como una niebla, gradualmente, hasta que la visibilidad es casi nula. Se va operando un cambio gradual en las condiciones, y cuando la situación se vuelve lo suficientemente grave para atraer la atención de todos, sus elementos críticos posiblemente han dejado de ser aparentes.

Un importante banco de California tiene una serie de sucursales en el área de Los Ángeles. Los resultados operativos de todas ellas son revisados mensualmente por el Comité Ejecutivo. En la revisión de julio, la sucursal de Hawthorne mostraba un volumen de transacciones ligeramente inferior a lo esperado. Todas las demás sucursales estaban dentro de las cifras presupuestadas o más arriba.

En agosto la sucursal de Hawthorne decayó todavía más, y en septiembre aún más. En octubre las noticias eran peores. Los miembros del comité ejecutivo iniciaron una investigación. Un vicepresidente sugirió que se explorara el sujeto del cambio; decía que ya lo había meditado un poco y señalaba que cuando se inició la baja en las transacciones el nuevo gerente llevaba dos meses en su puesto. "Miren, sin duda él representa un cambio. Ingresó justamente antes de que la sucursal iniciara su declive. Entonces creí que habíamos cometido un error, ahora estoy seguro de ello."

El comité se puso a deliberar sobre quién podría ocupar ese puesto si despedían al nuevo gerente. Tras una larga discusión el presidente del comité sugirió que quizá estaban yéndose hasta la causa con base en un sólo hecho. Pidió que el Comité considerara el declive en términos de una especificación informal: que se discutieran la identidad, ubicación, tiempo y magnitud del declive. En nada se oponía a la dictaminación del vicepresidente; sólo quería cerciorarse de que se investigara la situación a conciencia y objetivamente antes de actuar de una manera que podía afectar gravemente la carrera del gerente de la sucursal.

A pesar de cierto desacuerdo iniciaron un análisis objetivo. En la dimensión de ubicación, el Comité denominó a la sucursal Hawthorne como el ES. Sólo allí se había observado el declive; todas las demás sucursales representaban el NO ES. La pregunta "¿Qué distingue a la sucursal Hawthorne en comparación con todas las demás?" centró la discusión en la proximidad del Aeropuerto Internacional y de las fábricas North American Aviation y Douglas Aircraft. "Esperen un momento", dijo alguien, "North American ha estado demorando sus trabajos en el bombardero B-70 y despidiendo gente desde hace algún tiempo. Y Douglas está transfiriendo una gran parte de su trabajo de Hawthorne a Long Beach.

Después de hablar del gradual declive económico local que había resultado de esas acciones, el Comité llegó a la conclusión de que el gerente merecía el beneficio de la duda. Como la situación económica del área de Hawthorne no se caracterizaba por un cambio súbito, marcado, e inmediatamente identificable, el Comité seguía creyendo que era más fácil considerar la actuación del nuevo gerente como la causa posible de la reducción en las transacciones. Su nombramiento, después de todo, era el cambio más visible y reciente. Posteriormente se enfocó la atención en la nueva línea de razonamiento, apoyada por los esfuerzos de uno de los miembros del comité que pedía que se considerara esta respuesta al problema.

De esta manera fue sencillo verificar la teoría del declive económico de la localidad como la verdadera causa del problema:

- ¿Cuándo se inició la declinación en Hawthorne? A principios de julio.
- ¿Cuándo se iniciaron los ajustes de personal en North American? A fines de mayo y principios de junio.
- ¿Cuánto tardaría en sentirse en el banco el impacto de una etapa de despidos? No más de dos o tres semanas..
- ¿Cómo se manifestaría inicialmente el impacto? Con una reducción en los depósitos y luego un aumento de los retiros.

Para que las técnicas del Análisis de Problemas rindan frutos, debe existir el compromiso de utilizarlas apropiadamente. Se debe estar dispuesto a hacer todas las preguntas necesarias para definir exhaustivamente una situación problemática y permitir los hechos que la rodean hablen por ella. Las especulaciones son útiles en la medida en que se hacen dentro de la estructura del proceso. Por otra parte, la especulación que hace caso omiso a la estructura o que está expresada en su lenguaje mas no en su proceso, puede ser nefasta: noten ustedes que el vicepresidente ‘exploración del sujeto del cambio...” Su sugerencia de que la falla era el nuevo gerente de la sucursal se presentó al grupo con base en lo que atinadamente ha dado en denominarse: “una baratija del proceso.”

5.4. ANÁLISIS DE DECISIONES

En todas las organizaciones deben tomarse decisiones y realizarse acciones. Compete a las personas correspondientes de la organización seleccionar las acciones, determinar cómo realizarlas, y hacerse responsables de su implantación con éxito. Pero con frecuencia hay confusión respecto a las decisiones. A las personas se les dificulta pensar juntas sobre las elecciones que deben hacer. No se ponen de acuerdo en dónde comenzar o cómo proceder. Como resultado, pueden pasar por alto información importante, no consultar a las personas debidas y cometer errores. La toma de decisiones organizacional con frecuencia no es tan buena como debería.

A la gente le gusta tomar parte en la toma de decisiones. No obstante, en una organización muchos rehuyen la tarea debido a las controversias que implica. Al carecer de procedimientos imparciales y aceptados por todos, la toma de decisiones se convierte en una contienda entre los que sostienen distintos puntos de vista. Prevalecen los que detectan más poder. Los demás aceptan las decisiones para no quedar en ridículo y evitar una confrontación directa.

Cuando a las personas se les proporciona un enfoque común para la toma de decisiones, descubren que si pueden trabajar como equipo. Se comparte más ampliamente la información pertinente, y se reconcilian mejor las posturas opuestas porque el proceso de toma de decisiones es menos tendencioso. inevitablemente mejora la calidad de la toma de decisiones.

El análisis de decisiones es un procedimiento sistemático basado en el patrón de razonamiento que todos usamos para hacer elecciones.

- Apreciamos el hecho de que debe hacerse una elección.
- Consideramos los factores específicos que deben ser satisfechos si la elección ha de tener éxito.
- Decidimos qué tipo de acción satisfará mejor dichos factores.
- Consideramos qué riesgos podrían vincularse a nuestra elección final que podrían poner en peligro su seguridad y éxito.

Detrás de toda decisión hay una pléyade de detalles. Algunos son sumamente importantes, otros insignificantes. La calidad de la información disponible puede no estar a la altura de nuestras necesidades. Puede no haber suficiente información. Puede haber tanta que nos agobie. Quizá el grado de pertinencia de la información disponible no esté claro. Sobre cada decisión se cierne cierto grado de incertidumbre, pues todas las decisiones acaban subiendo al escenario en algún momento de ese incierto futuro. La buena toma de decisiones, como la buena resolución de problemas, depende grandemente de la experiencia y el juicio. No obstante, en estas dos áreas de responsabilidad directiva, es en el marco de un procedimiento sistemático donde la experiencia y el juicio producen resultados exitosos y una reputación de excelencia directiva.

Los elementos de una buena elección

Hacer buenas elecciones depende de tres elementos: la calidad de nuestra definición de los factores específicos que deben ser satisfechos, la calidad de nuestra evaluación de las alternativas disponibles y la calidad de nuestra comprensión de lo que pueden producir esas alternativas (para bien o para mal). Todo parece tan simple que nos preguntamos cómo es que se toman malas decisiones. Éste es un ejemplo sencillo y sumamente típico.

‘Necesitamos aumentar la capacidad de investigación y desarrollo de esta organización.’ Esto lo planteó un miembro del comité Ejecutivo de una organización de investigación social. Durante dos meses, el Comité discutió esa necesidad y consideró acciones alternativas. ¿Con qué resultado? El Comité contrató a un nuevo Director de investigación y Desarrollo, un individuo que había trabajado para la competencia y era considerado ‘lo mejor.’

“¿Mejor para qué?” es la pregunta que debió hacerse cuando por primera vez se planteó la necesidad. Cuando el nuevo Director llevaba seis meses en su puesto, el Comité Ejecutivo llegó a tres conclusiones: 1) El nuevo Director no era “lo mejor” para la organización. 2) La alternativa de ‘nuevo Director’ en realidad no estaba dirigida a alguna de las preocupaciones más urgentes de Investigación y Desarrollo. 3) La cuestión de una dirección adecuada para Investigación y Desarrollo en ese momento de la vida de la compañía nunca había sido discutida adecuadamente.

El Comité había tomado una mala decisión. ¿Por qué? Porque tenía un propósito claro y no había discutido las necesidades específicas de la organización en lo referente a investigación y desarrollo consecuentemente.

Una buena decisión sólo puede ser tomada en el contexto de lo que necesita realizarse. Ninguna alternativa es mejor que la posibilidad que tiene para cumplir la tarea que debe realizarse.

Los principales elementos del Análisis de Decisiones

El enunciado de la decisión. En el Análisis de Problemas comenzamos con un enunciado de desviación, que define la situación por resolverse. En el Análisis de decisiones comenzaremos con un enunciado de la decisión o nombre de ésta. Un enunciado de la decisión nos da el enfoque para todo lo que sigue y establece los límites de la elección.

Los objetivos para la decisión. Se establecen estos objetivos una vez que enunciamos el propósito de la decisión y acordamos a qué nivel deberá tomarse; se hace antes de discutir las alternativas y en ocasiones hasta antes de identificarlas. Los objetivos son medidas claras de los fines que queremos lograr, puesto que solamente con medidas claras podremos hacer elecciones razonadas.

Alternativas. Una alternativa ideal satisface perfectamente todas las condiciones que se le establecen pero sin traer consigo nuevas dificultades. Por desgracia son raras las alternativas ideales. Por lo tanto debemos evaluar cada alternativa disponible midiéndola contra todos nuestros objetivos.

Si debemos elegir entre varias alternativas tendremos que decidir cuál satisfará

mejor nuestros objetivos con el menor riesgo aceptable. En otras palabras tratamos de hacer una elección equilibrada. Una alternativa que mejor satisface los objetivos pero que conlleva serios riesgos no es, después de todo, la mejor elección. Otra alternativa quizá menos emocionante pero más segura, puede resultar la elección mejor equilibrada.

Las consecuencias de la elección. El último paso del Análisis de Decisiones es la búsqueda de las posibles consecuencias adversas de todas las alternativas factibles. Las consecuencias negativas de cualquier acción son tan tangibles como sus beneficios, y en ocasiones aún más. Una vez que se toma y se implanta una decisión, cualquiera de sus efectos negativos puede llegar a convertirse en un verdadero problema.

Debemos explotar y evaluar exhaustivamente las posibles consecuencias adversas de cualquier alternativa antes de tomar una decisión definitiva. Ésta es la única oportunidad que tendremos ocuparnos de dichos efectos sin más costo que un poco de esfuerzo mental. Debemos identificar las posibles consecuencias adversas antes de que ocurran y tomarlas en cuenta como parte nuestra decisión.

5.5. LOS USOS DEL ANÁLISIS DE DECISIONES

Toda decisión que tomamos nos hace pensar en términos de objetivos, alternativas y riesgos potenciales. Esta elección puede implicar mil criterios, así como las aportaciones y deliberaciones de cien o más personas; o puede implicar solamente cinco criterios y 10 minutos de deliberación por una sola persona. Las dimensiones no son importantes porque el proceso básico siempre es el mismo y el juicio final siempre es: “esto es lo que debió hacerse”.

5.6. ANÁLISIS DE PROBLEMAS POTENCIALES

El Análisis de Problemas Potenciales es un procedimiento que nos permite caminar hacia el futuro, ver lo que puede depararnos y regresar al presente para actuar, El Análisis de Problemas Potenciales es patrón de razonamiento que nos permite cambiar y mejorar el futuro.

5.7. ANÁLISIS DE SITUACIONES

Las técnicas de Análisis de Situaciones permiten al directivo aumentar su competencia en estas cuatro actividades:

Las etapas del Análisis de Situaciones



Estas cuatro etapas no constituyen una secuencia invariable. Si tan pronto como reconociéramos una situación, contáramos con toda la información al respecto, y no surgieran nuevas preocupaciones hasta haber resuelto las de nuestra lista, ésta sería la secuencia lógica a seguir. No obstante, en la realidad constantemente sale a relucir nueva información, tan pronto como comenzamos el análisis de nuestra situación específica de máxima prioridad. Cuando esto ocurre, debemos hacer una nueva lista de situaciones, hacer más preguntas para fines de separación, y volver a fijar las prioridades. Cada situación puede requerir una secuencia y una combinación diferente de las técnicas de Análisis de Situaciones.

5.8. MANEJO DE PROBLEMAS DE DESEMPEÑO HUMANO

Una máquina no tiene autoestima, pero el tipo de persona que queremos que trabaje para nosotros si la tiene y mucha. La identificación de las deficiencias de una máquina o de un sistema sólo pueden tener un efecto positivo en su rendimiento futuro. Pero no es lo mismo con las personas, podemos usar con éxito las técnicas del proceso racional para resolver problemas del desempeño humano, pero necesitaremos mayor destreza para hacer preguntas, flexibilidad en nuestro enfo-

que y tacto de lo que necesitaríamos para manejar un problema de maquinaria.

Al tratar con problemas de desempeño humano, los directivos experimentados saben que la identificación de una acción de adaptación razonable es una expectativa a la vez sensata y atractiva. La acción de adaptación razonable mejora la situación y evita la confrontación dolorosa (y en ocasiones destructiva) que a ningún directivo le gusta considerar. ¿Constituye esto la salida fácil? De ninguna manera. La función del directivo consiste en lograr que se hagan las cosas. Hacer adaptaciones en el trabajo y las relaciones de alguien con frecuencia constituye la mejor manera de ayudar a la persona a ser más productiva.

El Análisis de Decisiones está profundamente involucrado con el manejo exitoso de problemas de desempeño humano. La causa del problema puede estar en el pasado, pero al directivo le preocupa lo que le depara el futuro: el mejor uso de los atributos y recursos del individuo para alcanzar las metas de la organización.

Al especificar problemas de desempeño humano es especialmente importante la información comparativa, porque nos proporciona percepciones que de otra manera no obtendríamos.

5.9 INSTALACIÓN DEL PROCESO RACIONAL EN UNA ORGANIZACIÓN

Existen siete condiciones básicas para alcanzar el éxito

1. La instalación del Proceso Racional tiene mayores posibilidades de éxito cuando las personas saben lo que se espera que aprendan, saben cómo deben usar estas ideas, están convencidas que las ideas son útiles y se comprometen a ponerlas en práctica en nombre de la organización. El éxito queda asegurado cuando las personas saben que la Dirección entiende, acepta y usa las ideas y que está totalmente comprometida a aplicarlo en toda la organización. Los subordinados vigilan a sus superiores. Saben que puede ser más importante lo que hacen que lo que dicen. La validez del Proceso Racional se confirma cuando la Dirección demuestra, con su uso de las ideas, que éstas dan resultados y que han sido aceptadas como parte del estilo de vida de la organización.

2. Las personas no se oponen a las ideas prácticas y útiles que prometen servir a sus propios intereses. En cambio si se resisten a teorías oscuras que no tienen una aparente referencia útil para sus propias vidas, que las amenazan por su rareza y que deben adoptar sólo porque así se les ordena. Aceptan la idea que provoca la inmediata reacción: “Puedo usar eso”, especialmente si la segunda reacción es que saldrán ganando algo en lo personal. Las personas utilizan ideas que tienen sentido y que pueden ser aplicadas a sus propias áreas de responsabilidad. La clase y calidad de la enseñanza con que se imparten las ideas son críticas para el éxito de quienes las aprenden cuando las apliquen después a

situaciones de la vida real.

3. Las ideas que una vez parecían claras pueden ser difíciles de recordar y aún más difíciles de llevar a la práctica. Por ello las ideas del Proceso Racional se aprenden mediante la demostración. Su pertinencia, a las necesidades del individuo y de la organización, se incorpora desde el principio.

4. Cuando las ideas que las personas aprenden no tienen relación con la manera en que se hacen las cosas dentro de la organización, las personas deben esforzarse por encontrar oportunidades para usar sus conocimientos. Si la organización actúa como un obstáculo, como una barrera ante el cambio, el esfuerzo no durará mucho.

5. Las personas hacen cosas que les producen buenos resultados. Cuando la organización recompensa el uso del Proceso Racional, su uso será mayor de lo que sería si no hubiera recompensa y si nadie lo reconociera.

6. Las ideas del Proceso Racional representan patrones básicos de razonamiento, y no “el enfoque más moderno” para la resolución de problemas o la toma de decisiones. Por ello, el uso de las técnicas derivadas de estos patrones básicos depende de actividades tanto continuas como de seguimiento. Un programa cuidadosamente planeado de extensión y aumento asegura que el uso de las ideas y su efectividad se incrementarán con el tiempo.

7. La evaluación de los resultados es vital. Además de demostrar a la Dirección cuál es el rendimiento sobre los recursos invertidos; la evaluación de los resultados proporciona la base para futuras decisiones sobre el uso del Proceso Racional. El informar sobre los éxitos obtenidos motiva a los usuarios, ya que a todos nos gusta pertenecer al equipo ganador. Una aplicación especial de las ideas, desarrollada en un sector de la organización y comunicada debidamente, puede tener la misma utilidad en otro sector. El hacer visibles dichos resultados en toda la organización es un excelente método Para acrecentar el éxito.

BP. No. 6 TOMA CREATIVA DE DECISIONES

6.1. PLANEACION DEL FUTURO CON INCERTIDUMBRE

Donald Michael, concluyó que la planeación social y organizacional a largo plazo era “impracticable” porque, entre otras razones, el futuro es demasiado impredecible, y la gente muestra una racionalidad limitada; La impredecibilidad del futuro y la racionalidad limitada de las personas, hacen no factible la planeación organizacional y personal. Primero, debemos aceptar y hasta compartir, que existen dos hechos: el futuro no se puede predecir; y las personas no pueden decidir racionalmente. Entonces tenemos que cambiar nuestro enfoque y en vez de predecir el futuro, crearlo; comprendiendo que el futuro es nuestra responsabilidad actual. Finalmente, necesitamos hacer a un lado la supuesta superioridad de la toma de decisiones racional sobre la intuitiva, porque necesitamos igualmente de ambas estrategias, para tomar buenas decisiones.

6.2. MAYOR INFORMACIÓN PUEDE SER IGUAL A MAYOR INCERTIDUMBRE

Antes de que el radio, la televisión, las computadoras y las antenas parabólicas hieran algo común, las decisiones de la vida se basaban frecuentemente en muy poca información. Hoy la tecnología ha creado un exceso de información; pero el problema para quienes deben tomar decisiones sigue siendo el mismo: la incertidumbre.

Muchas personas toman decisiones acerca de los alimentos que ingieren basándose en lo que saben de cómo pueden afectar la salud. Los motivos de sus decisiones provienen de lo que leen y de otras fuentes de información: anuncios, investigaciones o de otras partes.

Desde luego, las investigaciones sobre la salud no son la única información que usted sabe y usa para decidir. Pero ahora la cuestión se complica debido a lo que hemos aprendido acerca de las poderosas relaciones entre lo que queremos, lo que creemos y lo que sabemos al tomar decisiones. Es esta potente relación la que determina lo que *decidimos* hacer. Esto explica en parte la imposibilidad de predecir el futuro, y la racionalidad limitada de las personas.

También son éstos los factores de por qué una estrategia racional y sistemática se considera como “impracticable” para el planeamiento y la toma de decisiones. La Incertidumbre Positiva usa los cuatro factores personales importantes en toda decisión —lo que queremos, lo que sabemos, lo que creemos y lo que hacemos--para enmarcar el llamado “proceso del dos por cuatro” al tomar

decisiones, cuando el futuro no es lo que solía ser, y no sabemos como será.

6.3. EL PROCESO DEL “DOS POR CUATRO”

La Incertidumbre Positiva utiliza estas actitudes y factores para proporcionar flexibilidad y equilibrio, combinando el enfoque tradicional, lineal, racional, del hemisferio cerebral izquierdo con el enfoque creador, no lineal e intuitivo, del hemisferio cerebral derecho y un conjunto de principios ambiguos y paradójicos para planear y decidir.

Las estrategias tradicionales para la decisión señalan que al decidir uno debe:

- concentrarse en establecer metas claras
- estar informado, reuniendo los hechos relevantes
- ser objetivo al predecir los resultados posibles
- ser práctico *al* elegir racionalmente las acciones

La Incertidumbre Positiva indica cuatro variantes creativas, pero paradójicas, de estos procedimientos tradicionales y racionales como principios modernos y equilibrados:

- concentrarse y ser flexible
- informarse y ser cauteloso
- ser objetivo y optimista
- ser practico e imaginativo

Estas variantes se derivan de los cuatro factores y de las dos actitudes, y se convertirán en los cuatro principios paradójicos de la Incertidumbre *Positiva*.

6.4. CUATRO PRINCIPIOS PARADÓJICOS

- Concéntrese y sea flexible en lo que quiere.
- Infórmese y tenga cautela con su información.
- Sea objetivo y optimista acerca de lo que cree.
- Haga las cosas con práctica e imaginación.

Los cuatro principios paradójicos equilibran lo lógico-racional con lo intuitivo-imaginativo en las decisiones del ser humano, y toman en consideración lo que hemos aprendido sobre cómo trabaja el cerebro y cuán importantes son la actitud y las creencias, al determinar lo que hacemos. *El que usted descubra que lo que hace marca la diferencia, marcará una diferencia en lo que hace.*

Los nuevos principios paradójicos también reflejan más fielmente la manera en que las personas, de hecho, deciden, Aunque algunas son mejores para pensar con la

parte izquierda de su cerebro y otras con la parte derecha, la mayoría usa ambas para decidir. La destreza que se necesitará en el futuro será el poder para equilibrar ambos lados.

6.5. PRINCIPIO PARADÓJICO #1 CONCENTRESE Y SEA FLEXIBLE Sobre lo que quiere

¿Recuerda cómo transcurre el río de la vida? Cuando usted flota sobre aguas tranquilas quizás pueda ver claramente su objetivo, y sus decisiones estarán bien definidas; sin embargo, al llegar a los rápidos turbulentos, tal vez se vea obligado a cambiar varias veces sus objetivos, y no pueda tomar en cuenta todas sus opciones. Para navegar con destreza en ambas corrientes, necesitará concentración y flexibilidad, lo que equivaldría a estar seguro e inseguro a la vez. Ello es, por definición, una paradoja: parece contradictorio y, sin embargo, puede ser cierto.

Marque las frases que crea verdaderas.

Las metas claras y precisas pueden ser ventajosas porque:

- Pueden lograr que centre la atención en el objetivo.
- Pueden eliminar las distracciones.
- Agudizan la intuición.
- Otro:_____

Las metas claras y precisas pueden ser desventajosas porque:

- Pueden programar la mente en forma demasiado estrecha.
- Pueden hacer que se pasen por alto oportunidades inesperadas.
- Pueden cegar la intuición.
- Otro:_____

Las metas sirven para guiar

Usted desea ser guiado por sus metas y no gobernado por ellas.

Al tener un objetivo claro y preciso y concentrarse en él, usted se enfoca sobre su meta; no se distrae ni se aleja de ella fácilmente. Pero la concentración sobre un objetivo claro y preciso puede dañar, ya que quizá ocasione que se pasen por alto otras opciones útiles. David Campbell describe muy bien el enfoque de la concentración cuando dice: “Si no sabe a dónde va, probablemente terminará en algún otro lugar”; “si siempre se sabe hacia adónde se va, jamás llegará a estar en un lugar distinto.” *Un lugar distinto* quizá sea a donde quiera ir, aun sin saberlo antes. Cuando los hechos cambian rápidamente, no puede estar seguro si desea ir

hacia donde se encamina o si quiere ir hacia otro sitio distinto, una vez que llegue.

Los cambios rápidos no constituyen la única razón para ser guiado hacia las metas, en vez de gobernado por ellas. Es frecuente que la gente no sepa lo que desea, hasta haberlo conseguido o no. Muchos se esfuerzan en llegar a ser lo que son, sólo para descubrir que lo que han logrado no es lo que deseaban.

Siempre ha sido difícil saber lo que uno quiere. El no saber lo que se desea, no es una grave desventaja; pero si usted cree que lo es, quizá ello lo lleve a pretender que sí sabe lo que quiere, y esto *sí* es una grave desventaja. El equilibrio al fijarse las metas significa ser flexible en la concentración. Es decir, usted puede planear, pero debe mantenerse alerta para cambiar de planes. *Anexo No. 17: Ejercicio para fijar las metas.*

6.6. PRINCIPIO PARADÓJICO #2 ABRA LOS OJOS Y TENGA CAUTELA con su Información

“Abra bien los ojos y sea cauto con lo que sabe” es un consejo referente a lo que usted sabe y a lo que ignora. Mark Twain pudo haber estado hablando de la Incertidumbre Positiva al decir: “No es lo que usted no sabe lo que puede traerle problemas, sino aquello que sabe con seguridad. sin que sea cierto”.

En una sociedad rica en información, lo que hoy se sabe con toda seguridad quizá mañana ya no sea cierto. Es muy importante estar al tanto de lo que sabemos y de lo que no sabemos. La información sustenta nuestras vidas y trabajos. Hoy se piensa que nunca se es demasiado rico ni se está demasiado bien informado; sin embargo, quizás “estar bien informado” no sea ahora lo que antes se creía.

Es difícil estar informado de lo que no se sabe, y quizá es imposible; pero se debe ser cauto. Sus afanes, deseos, valores y creencias acerca del peso, la dieta, la salud, los datos científicos y el colesterol, entran todos en el proceso de ordenar y reordenar en su mente. A veces este proceso se compara con cómo trabaja una computadora, pero ello es una falsa analogía.

La mente no es lineal, donde “sale” precisamente lo *mismo* que “entra”. A veces la mente cambia la información, Uno puede tratar los hechos con imaginación, la computadora no. La mente no lineal es un instrumento extraordinario de procesamiento, y no es probable que se sustituya por una computadora robot porque, como señala la NASA: “El ser humano es el sistema computacional de menor precio y peso, no lineal y de uso general, que puede ser producido en masa por mano de obra no especializada”. Sin embargo, el hombre necesita saber cómo trabaja su *mente*, y *estar* precavido sobre la información que almacena *en* ella.

Es obvio que tener una mente repleta de información es una ventaja; pero cuando el

conocimiento aumenta al doble, y rápidamente se vuelve obsoleto, es obvio que tener una mente abierta también es una ventaja. La mente abierta es receptiva, mientras que la que no lo es —así, esté llena— es una mente cerrada. Esta es la clave de la incertidumbre positiva. La ignorancia es una bendición, porque es un estado ideal a partir del cual aprender. Si usted es capaz de admitir que no sabe, será más probable que haga preguntas que le permitan aprender.

La toma de decisiones puede dividirse en tres partes:

1. Las acciones que puede emprender: alternativas, opciones, elecciones.
2. Los efectos de las acciones emprendidas: resultados, consecuencias.
- 3 La incertidumbre entre las acciones y sus efectos.

6.7. PRINCIPIO PARADÓJICO #3 SEA OBJETIVO Y OPTIMISTA Sobre lo que Cree

Creer es ver. Una analogía que nos indica que nuestras creencias son “anteojos” que nos hacen ver las cosas en cierta forma; apreciar en cierta forma nuestra realidad.. La realidad es lo que tomamos como verdadero; y lo que aceptamos como verdadero es lo que creemos.

Este fenómeno tiene consecuencias importantes en su futuro y en cómo tomara sus decisiones. Estas decisiones determinan parcialmente su futuro, pero también reflejan en parte lo que usted cree que ha de ser, Su visión del futuro quizá sea el factor más importante para determinarlo. La vida puede ser realmente una predicción que se auto realiza, Si usted cree que puede, podrá; si cree que no puede, está en lo correcto. Todo comienza por una creencia.

Todos hemos sabido siempre acerca del poder de nuestras creencias, pero la época moderna ha introducido la credibilidad científica. Los métodos científicos tratan de eliminar la influencia de nuestras creencias sobre nuestras observaciones: la objetividad racional, base de la ciencia lineal y de la teoría clásica de la decisión, implica que debemos buscar una realidad que no este “distorsionada”. Sin embargo, “la física de los *cuantos*” muestra que las creencias no sólo son imposibles de eliminar, sino que es deseable cultivarlas. Se necesita tener un equilibrio entre la realidad y la fantasía. Ser objetivo no es obsoleto, pero ya no basta.

Si su visión e imagen del futuro le son tan importantes, debe saber lo que son. Conocer sus propias creencias será una herramienta importante para planear y crear su futuro, sin embargo, el saber involucra dos partes de su mente: lo consciente y lo inconsciente, lo racional y lo intuitivo, lo cognoscitivo y lo imaginario. La mayor parte de las personas están más familiarizadas con una parte que con la otra; la mayoría se guía por el lado izquierdo o por el lado derecho de su cerebro, Una forma de cubrir esta laguna entre las dos mentalidades, de conocer mas acerca de

su visión futura, o desarrollarla, es a través de la metáfora. *Anexo No. 18: Ejercicio de “Soñar lo Imposible”.*

6.8. PRINCIPIO PARADÓJICO #4 SEA PRÁCTICO E IMAGINATIVO En lo que Hace

El Principio Paradójico #4 trata de lo que usted hace para decidir lo que debe hacer. Aborda los métodos, reglas o procedimientos utilizados para tomar decisiones.

Desde luego, los libros de reglas y los procedimientos autoritarios le dirán como debe decidir. Las reglas sobre cómo se debe vivir se enseñan en las aulas desde párvulos hasta universidad. A la gente le gusta las reglas que le digan lo que debe hacer; pero al mismo tiempo las odia. Es otra paradoja de la vida. Queremos ser capitanes de nuestro barco, pero también queremos un manual del piloto. La gente desea y al mismo tiempo teme la autonomía: la responsabilidad de tomar las decisiones que dan forma a nuestra vida. Es nuestra bien amada libertad de elección. La gente que teme tomar decisiones usará muchas técnicas, a menudo inconscientemente, para evitarlo. Sin embargo, uno no puede evitar la toma de decisiones.

Imagínese esta situación: a un ejecutivo, completamente agotado, le han hecho un examen físico total, y escucha el consejo que para su recuperación le da el médico:

“Le recomiendo que deje de beber, de fumar, y de tomar decisiones.” Dejar de beber y fumar será difícil, pero no imposible, pues otros lo han hecho; pero nadie ha podido dejar de tomar decisiones, porque aun el decidir no hacerlo, comprende ya tomar una decisión. La mejor prescripción para la salud de quien debe tomar decisiones, no es dejar de tomarlas, sino dejar el miedo y las tensiones que generalmente las acompañan.

La prescripción de la incertidumbre Positiva para hacer divertida la toma de decisiones es: ponga práctica y ensoñación en lo que hace para decidir. Ser práctico quiere decir tener una actitud de negocios, ser sensible, razonable y prudente: el lado racional de su mente. Ser imaginativo (o ensoñador) significa ser misterioso, grato, relajado y vagar por las nubes: el lado intuitivo. Se le podría llamar a este principio una regla de decisión, aunque no es la clase de regla autoritaria y precisa que la gente quiere y odia a la vez. De hecho, es más bien algo ambiguo; pero ya habrá podido ver que la ambigüedad es el enfoque de la Incertidumbre Positiva.

6.9. CÓMO DESARROLLAR SU ESTILO PRÁCTICO-IMAGINATIVO PARA TOMAR DECISIONES

Para lograr ser un mejor tomador de decisiones, usando todo el cerebro, puede

hacer por lo menos tres cosas: Tener conciencia de sus métodos y hábitos inconscientes para tomar decisiones. Puede empezar a conocer los procedimientos de decisión que utiliza, si continúa trabajando con el ejercicio de cazar los hábitos. El convertir sus hábitos, pensamientos e intuición inconscientes en una conciencia creativa, lo llevará a una toma de decisiones efectiva. El saber lo que hace, no lo que pretende hacerle permitirá decidirse a hacer lo que en verdad quiere. Podrá evitar convertirse en un prisionero de sus procedimientos, y volverse creativo y flexible.

Esfuércese por desarrollar un equilibrio entre los métodos práctico e imaginativo. Continúe valorando su situación con la evaluación de “todo el cerebro”, con el continuo de las habilidades para la toma de decisiones o por otros medios. Emplee estas evaluaciones para fortalecer sus puntos débiles, y alcanzar mayor equilibrio.

Aprenda a dominar la paradoja. Nuestra cambiante sociedad requiere que aprendamos a gustar de los cambios, no sólo a adaptarnos a ellos. En una época de cambios sin precedentes, de incerteza y caos, la incertidumbre positiva recomienda dominar los cuatro principios paradójicos a fin de poder progresar dentro del caos.

6.10. DINÁMICAS DE LA COMUNICACIÓN

Antes de iniciar el proceso de seis pasos, responda a la siguiente pregunta: ¿Sabe qué es lo que determina que una persona que se encuentra frente a un problema o una decisión a tomar, pueda o no hacer funcionar dicho proceso? Si usted respondió “habilidad para comunicarse”, está en lo correcto.

La mala comunicación obstaculiza el camino hacia las soluciones, mientras que la habilidad para lograr una buena comunicación es un poderoso catalizador para resolver problemas. La mala comunicación es un indicio de que existe un problema que puede ser, justamente, la causa de él.

A continuación se presentan algunos mecanismos decisivos para hacer funcionar la comunicación durante el proceso de solución de problemas y toma de decisiones.

6.11. LOGRAR UN ACUERDO

Sin el acuerdo mutuo de que existe un problema, éste no se puede discutir, analizar o resolver eficazmente. Una persona diestra en resolver problemas y tomar decisiones facilita dicho acuerdo gracias a este conocimiento de vital importancia: deben respetarse y aceptarse otros puntos de vista. La comunicación es el proceso que permite que esto funcione.

Si usted siente que tiene un problema con alguien, entonces *definitivamente tiene* un problema. Si existe un problema, todos están de alguna manera *concientes* de

él.

PASO 1: RECONOCER EL PROBLEMA

La solución de problemas toma de decisiones comienza reconociendo que hay una situación que creo quiere solucionarse. Muchas veces un problema crece sin ser notado hasta que nos sorprende. *Aun cuando el problema sea obvio, es una buena idea comenzar desde el Paso 1.* El reconocimiento de un problema comienza, frecuentemente, a partir de conversaciones para averiguar los síntomas de todos los implicados.

PASO 2: DESCRIBIR EL PROBLEMA

Después de haber llevado a cabo el Paso 1 se debe contar con datos abundantes acerca del problema. Puede ser que la situación sea aún confusa y que usted no sepa qué clase de problema tiene.

El Paso 2 pretende identificar y describir ambos lados de un conflicto, de tal modo que todos lo puedan aceptar. La descripción puede hacerse con una frase que destaque la clave del asunto o el obstáculo mayor. Debe describir de qué modo han sido afectadas las cosas, que necesita cambiarse y la importancia del problema.

PASO 3: ANALIZAR LA CAUSA DEL PROBLEMA

El Paso 3 busca la causa del problema. Esta permite explicar por qué existe el problema.

A veces el análisis de la causa del problema desemboca en una causa original que parece soluble. Esta no puede ser la verdadera causa original, porque no es una fuerza que se pueda controlar y manejar.

PASO 4: SOLUCIONES OPCIONALES

Finalmente podemos empezar a trabajar con la solución del problema. La decisión que permita adoptar una solución factible para la causa original comienza en el Paso 4. Este no es un paso largo ni complicado, pero es vital para generar acuerdos acerca de la decisión definitiva; su objetivo es completar una lista de alternativas concebibles. Lo que se busca son estrategias que se dirijan hacia la causa original y resuelvan el problema de una vez por todas. Una lista completa de alternativas es esencial para poder llegar al Paso 5.

Al insistir en hacer una lista global de alternativas, usted se está previniendo de correr impulsivamente a poner en marcha la primera idea que le suene bien. Existe la posibilidad de que su propuesta sea ineficaz, inadecuada o desequilibrada si es la

primera propuesta improvisada que obtuvo. Hemos llegado hasta este punto evitando los atajos, no se rinda ahora ante la tentación de hacerlo.

PASO 5: TOMA DE DECISIONES

Muy a menudo la toma de decisiones consiste en el abuso del poder en preferencias personales, liderazgo o una demostración machista de determinación. Recuerde que lo primero es hacer una elección firme que todo mundo acepte. Si dicha opción cuenta con el apoyo del grupo entones va a funcionar y su implementación será exitosa.

A continuación se presentan ocho herramientas para la toma de decisiones, enlistadas desde la menos hasta la más estructurada:

1. **CONVERSACIONES INFORMALES.** Pensar en voz alta, obtener ideas de alguien que escuche y esté interesado, y obtener ventajas y desventajas abiertamente, son puntos de partida saludables para la toma de decisiones.
2. **INTERCAMBIO DE IDEAS.** El impulso del grupo puede desviar el análisis racional de una evaluación equilibrada, pero puede ser un método eficaz.
3. **ELIMINACIÓN.** Al eliminar las posibilidades menos factibles, nuestra lista se reduce a una mucho más manejable. Ponga una marca en aquellas opciones que usted eliminará de la lista.
4. **CONSIDERAR CONTRA LOS OBJETIVOS.** Revise su lista restante de opciones y considérelas de acuerdo con los objetivos de su organización, departamento o plan personal. Para que esto tenga éxito, se requiere un plan estratégico actualizado y preciso.
5. **CONSIDERAR CONTRA LAS CONSECUENCIAS.** Considere las ramificaciones potenciales de cada opción con la hoja de consecuencias. Haga su lista de soluciones opcionales en la columna de la izquierda y después prediga las posibles consecuencias en las columnas de la derecha.
6. **JERARQUIZACIÓN.** Este proceso debe hacerse hasta haber comparado todos los pares de la lista. Se da por terminado cuando hay un acuerdo con respecto a la posición relativa de cada opción, en relación con las otras.
7. **COMBINACIÓN.** En algunos puntos de la evaluación, quien está resolviendo un problema o tomando una decisión, puede encontrarse con dos o más opciones de su lista que no se oponen. Si varias soluciones se complementan, entonces pueden funcionar juntas.

8. PLAN DE ACCIÓN

Los mejores constructores de planes de acción juegan el papel de abogados del diablo con sus borradores y lo ajustan en donde se hace necesario hasta que el plan adquiere las máximas probabilidades de tener éxito con el menor número posible de obstáculos.

BIBLIOGRAFÍA

- Martín Ibáñez, Ricardo. La creatividad en la educación 1974. Bogotá
- Matesee, Paúl. La creatividad. Barcelona. Editorial Hader. 1984.
- Nickerson, Raymon y Perkins David. Enseñar a pensar. 1985
- Rodríguez Estrada, Mauro. Manual de creatividad. 1995
- Sefchovich, Galia y Waibury Gilda. Hacia una pedagogía de la creatividad. 1985
- Políticas de innovación y desarrollo tecnológico. CONPES 2739. Colciencias. 1995.
- Camacho, Pico y Alberto Jairo. XII congreso latinoamericano de espíritu empresarial. Costa Rica. Noviembre de 1998.
- Chaparro, Fernando. Conocimiento, innovación y construcción de sociedad. 2002.
- Apostinia, Frano, Nicols Albert Carlos. Juegos de inteligencia. Circulo de lectura. Barreto. 1985.
- Prada, Raymon. Creatividad e innovación empresarial. Ediciones tecnopress. 2003.
- Day Luna, la intuición eficaz. Ediciones Martínez Roca S.A. Barcelona 1998.
- Rodríguez Estrada, Mauro. El pensamiento Creativo Integral. Editorial McGrawhill. México 2000
- Rodríguez Estrada, Mauro. Manual de creatividad “Los procesos psíquicos y el desarrollo. Editorial Trilleras. 1.995
- Hamington. James H, Hoffherr. Glen D y Ried, Jr. Robert P. Hermenéutica para la creatividad” Cómo estimular la creatividad en los individuos y en las organizaciones”. Editorial McGrawhill. Bogotá 2000.
- Parra, Duque Diego. Mente creativa. Editorial Norma. Bogotá 2003
- Kepner. Charles H y Troppe, Benjamín B. El nuevo directivo racional. Editorial McGrawhill. Bogotá. 1994
- Liberal, Julio. Por los caminos de la creatividad. Editorial Libia. España 1996
- Wycooff, Joyce. Trucos de la mente creativa. Editorial Martínez Roca. Barcelona. 1966
- Foster, Jack. Cómo generar ideas, Grupo editorial Norma. Bogotá 1999
- Hammons. Jhons, Keeney, Rapal L y Raiffy Haward. Decisión inteligente. Grupo editorial Norma. Bogotá. 1999
- De Montes Zoraida G y Montes G, Laura. Mapas mentales “paso a paso”. Editorial Alfa omega. México. 2002
- Chapman. Elwood. N. Actitud “su posesión más valiosa”. Editorial Nicolás Grepe. México. 1992
- Poknes, Sandy. Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente. Editorial. Ibero América. Bogotá. 1192

- Gelatt. H. B. la toma creativa de decisiones. Editorial. Iberoamericana. Bogotá. 1998
- Valdes, B. Luigi. Innovación el arte de inventar el futuro. Grupo editorial Norma. Bogotá. 2004
- Avarin, John. El reto general de la innovación. Editorial Legis. Bogotá. 1992
- Agor, Weston H. El comportamiento intuitivo en la empresa. Edición Prada. Barcelona 1992
- Michalko, Michael. Thinkertoys “Cómo desarrollar la creatividad en las empresas”. Barcelona. Gestión 2000.
- Wall J. Stephen y Rye Wall, Shannon. Estrategias Innovadoras en su negocio. México. 1997
- Harvard Business Essentials. Traducción Beltrán García Ana, Desarrollo de la gestión de la creatividad y de la innovación. Editorial Deusto. Barcelona 2004.