

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**PROGRAMA DE CURSOS ABIERTOS EN  
DESARROLLO EMPRESARIAL**

**LABORATORIO DE PENSAMIENTO CREATIVO**

**2 - 6 junio de 1997**

**Lic. Víctor M. Silva Martínez  
Palacio de Minería  
México, D. F.**

## TEMARIO

- OBJETIVOS DE NUESTRO ESTUDIO
- ¿PORQUE URGE ESTUDIAR Y PROMOVER LA CREATIVIDAD?
- ¿QUE ES LA CREATIVIDAD Y QUE NO ES?
- ¿COMO Y DONDE SE PUEDE CREAR?
- ¿PORQUE CREA EL HOMBRE?
- FASES DEL PROCESO CREATIVO
- LA CREATIVIDAD Y LOS HABITOS
- COMPONENTES DEL PENSAMIENTO CREATIVO
- LA PERSONALIDAD CREATIVA
- EL CEREBRO Y LA MANO CREADORA
- EL LENGUAJE, MOTOR Y VEHICULO DE LA CREATIVIDAD
- COMO DESARROLLAR LA CREATIVIDAD
- FACILITADORES Y OBSTACULOS DE LA CREACION
- CREATIVIDAD INDIVIDUAL Y GRUPAL
- LA ORGANIZACION CREATIVA
- MANEJO CREATIVO DE PROBLEMAS
- DIAGNOSTICO Y AUTODIAGNOSTICO DE LA CREATIVIDAD
- CONCLUSIONES
  
- BIBLIOGRAFIA.

### FUENTE:

LAS PRESENTES NOTAS SON UN EXTRACTO DE:

RODRIGUEZ ESTADA, MAURO. "MANUAL DE CREATIVIDAD: LOS PROCESOS PSIQUICOS Y EL DESARROLLO"

2a. EDIC. MEXICO, TRILLAS, 1989 (REIMP. 1990)

# Objetivos de nuestro estudio

Hay una desesperada necesidad social  
de la conducta creativa de individuos  
creativos

C. ROGERS

El pasado tiene que ser un trampolín,  
y no un sofá

H. MACMILLAN

Quien inicia una actividad de aprendizaje, cualquiera que ésta sea, debe tener bien claros los objetivos que se propone: ¿por qué me interesa este tema?, ¿qué resultados pretendo de este curso?, ¿qué beneficios obtengo a cambio del tiempo y esfuerzo invertido? ¿qué conocimientos nuevos quiero adquirir?, ¿qué cambios de actitudes?, ¿qué habilidades?, ¿qué nuevas conductas mías o de los míos deseo obtener?

Cada persona y cada grupo debe fijar, preferentemente por escrito, sus objetivos. A continuación enumeramos los más comunes, aquellos que la experiencia señala como más generales y básicos:

- Quedar sensibilizados a la importancia del tema y a la necesidad de asimilarlo y de difundirlo.
- Conocer y saber analizar los principales mecanismos de la creatividad humana.
- Distinguir las etapas del proceso creativo.
- Identificar el área o las áreas de la propia creatividad.
- Abrir la mente a las ideas ajenas.

- Desarrollar modos ricos y dinámicos de percepción sensorial.
- Aumentar y consolidar la propia salud mental y el interés por vivir.
- Aprender a asociar y combinar ideas según modos nuevos.
- Conocer y manejar la dinámica de la creatividad en equipo.
- Formar grupos de personas entrenadas para descubrir y desarrollar el potencial creativo en los demás.
- Impulsar al grupo de estudiantes para que actúe como "tanque de pensamiento" capaz de producir ideas que resuelvan los problemas de las respectivas empresas e instituciones.
- Democratizar el concepto de creatividad.

Ya pasó la época romántica de los genios solitarios, de los talentos privilegiados y de los inventores inspirados por las musas. Ya quedaron atrás los temores de Pascal y de Descartes con respecto a la imaginación alocada y caprichosa y el culto al pensamiento lógico, supuestamente el único seguro y respetable. Ahora nos toca a todos, democráticamente, planear el rumbo de nuestras vidas, de nuestras familias y de nuestra sociedad para el futuro; un futuro enigmático, imprevisible, que exige poner en juego totalmente los recursos de la inteligencia y de la fantasía.

Una de las responsabilidades de este libro es presentar la evidencia de que la creatividad es una constelación de rasgos psíquicos, intelectuales y caracterológicos inherentes a todo ser humano, y susceptible de educación y desarrollo. En su más reciente libro, Eugene Raudsepp, presidente del Princeton Creative Research Inc., informa sobre múltiples experiencias que han demostrado, sin lugar a dudas (*conclusively proven*), que a través de los cursos y seminarios las personas aumentan su creatividad (*creative performance*) entre el 40 y el 300%.

# ¿Por qué urge estudiar y promover la creatividad?

El estudio del comportamiento  
creador puede ser el estudio del  
significado de la vida misma

S. J. PARNES

Vivir de un modo creativo es estar  
preparado para casi todo

THE CHRISTOPHERS

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

<sup>1</sup> Cfr. E. Raudsepp *Creative Growth Games Harvest*, Nueva York, 1978, pág. 13.

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.<sup>4</sup>

Desde hace muchos años existe en los Estados Unidos el Center for Studies in Creativity, de Buffalo, Nueva York; Center for Creativity for Leadership, Greensboro, Carolina del Norte; el Bureau of Educational Research, orientado de lleno a la creatividad, en la Universidad de Minnesota, y el Princeton Creative Research, Inc.; además de publicaciones tales como el *Journal of Creative Behavior*.

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.

<sup>4</sup> Cfr. I. Taylor: "The nature of the creative process", en su libro *Creativity*, editado por P. Smith, Hastings, Nueva York, 1959.

- 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, arguyendo que en 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. Éstas 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 funcionó 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, dirigiéndonos 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 incubar una sorda y latente 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.



- Nos acercamos a la civilización del tiempo libre. La jornada de trabajo, que en el siglo pasado era de 14 y 15 horas, se ha reducido a menos de ocho horas, y ya no se trabaja los sábados, como se hacía antes. La semana laboral de 90 horas es ahora de 40 y pronto será de 35. Hay periodos de vacaciones que antes no había. Cada vez será mayor el número de horas personales. Quien las sepa usar creativamente tendrá en ello una riqueza de vida, y quien no, caerá fácilmente en el hastío y en la vacuidad.
- Asimismo, caminamos hacia la sociedad de la automatización. Lo rutinario, lo repetitivo, el trabajo más pesado, queda para las máquinas. *Al hombre podrá reservársele la tarea de pensar y de crear*, lo cual está de acuerdo con su superior dignidad. "Somos de raza divina y poseemos el poder de crear", nos recuerda Dedekind.\* Pero quien no se ha adiestrado para pensar y crear, se expone a quedar al margen de este interesante proceso. Hace más de un siglo Marx llamó la atención del mundo desde una nueva perspectiva: "los filósofos no han hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo". A partir de premisas diferentes de las de Marx, Piaget explicó el conocimiento humano como una actuación sobre la realidad. El conocimiento es creación más que contemplación: compone, descompone y recombina, tal como la digestión hace con los alimentos ingeridos. El pensamiento, lejos de ser copia pasiva, es asimilación transformadora y creación continua.
- Además de todas estas razones, cabe añadir una especialmente válida para los países del Tercer Mundo: sufrimos un pavoroso colonialismo cultural, nuestra tecnología es descaradamente extranjera, nuestra ciencia es eco de la de los Estados Unidos, Alemania, Francia y Japón. Basta con ver las bibliografías que se ofrecen en cualquier carrera universitaria. Nuestras corrientes artísticas, salvo honrosas excepciones, llevan el sello de lo importado. México es el país del mundo que más dinero paga al año por concepto de regalías. Los premios Nóbel, aunque no siempre son un criterio infalible, suelen darse a personas notablemente creativas. Pues bien, jamás un Nóbel de ciencias se ha concedido a un mexicano. Nos referimos al de ciencias porque en este campo los premios se otorgan con criterios objetivos y están más libres de diplomacias y de favoritismos.

\* Cfr. F. Perroux, *La creación colectiva en la economía de nuestro tiempo*, UNAM, México, 1971, pág. 6

# ¿Qué es la creatividad y qué no es?

Genio significa poco más que la facultad de percibir las cosas de un modo desusado.

W. JAMES

En su libro *Manual de métodos creativos*, el autor alemán Joachim Sikora refiere que en un simposio sobre creatividad los científicos allí presentes asociaron a ese término más de 400 significados diversos.

La palabra creatividad no aparece en el Diccionario de la Real Academia sino hasta la más reciente edición. Anteriormente a los creativos se les llamaba genios, talentos, ingenios, sabios, inventores, y se les 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

<sup>1</sup> Sikora, Joachim, *Manual de métodos creativos*. Ed. Kapelusz, Buenos Aires. 1979

- Esperanza
- Riqueza de alternativas
- Riqueza de soluciones para los problemas
- Poder de fantasía capaz de trascender la realidad
- Actitudes orientadas a descubrir y a comprender
- Talento para ver las cosas con ojos nuevos
- Capacidad de desestructurar mentalmente la realidad y reestructurarla en formas diferentes y originales
- Grupos de personas en intensa y abierta intercomunicación

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 contenido, sino también por la sola forma.

Tras la aparente precisión y sencillez, nuestra definición tiene sus recovecos: ¿qué es lo nuevo?, ¿qué es lo valioso?, ¿para quién?, ¿absoluta o relativamente?, ¿con qué criterios se mide la novedad y el valor?

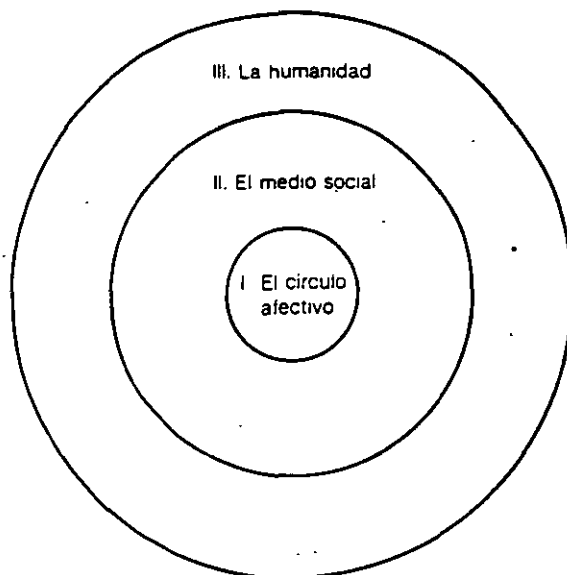
— La creatividad, en cuanto ~~es~~ cualidad humana, es un hecho psicológico y, por lo tanto, debe estudiarse desde el punto de vista de los sujetos implicados. Es nuevo lo que se le ha ocurrido a un individuo y lo que él ha descubierto, y no importa que en otro lugar del mundo otra persona haya llegado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

**Genio** (del latín *genius*, de *generare* = engendrar). Indica la índole de una persona. Sólo en época posterior pasó a significar una supuesta superioridad innata y gratuita de la inteligencia.

**Ingenio**. Casi un sinónimo del anterior.

**Talento**. Medida de peso en el mundo grecolatino. Equivalía aproximadamente a 35 kg. Cuando se trataba de metales preciosos, un talento era una gran riqueza. La Biblia habla metafóricamente de los talentos que el hombre recibe de Dios, y en varios países cristianos se hizo costumbre aplicar esta palabra a las cualidades intelectuales sobresalientes.

**Intuición** (del latín *in, tueri*). Indica la capacidad de "mirar adentro" de las cosas.

**Invencción, inventor.** Palabras latinas que designan al que encuentra o descubre algo, y al acto de tal descubrimiento. La palabra griega correspondiente es *heurística*.

**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. Nosotros no seguiremos esta terminología.

**Fantasía.** Palabra griega proveniente del verbo *fainein*, 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.

## ¿Cómo y dónde se puede crear?

Una sopa de primera es más creativa  
que una pintura de segunda

A. MASLOW

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. Aho-

ra 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 en *sentir y expresar*, las bellas artes y la estética (la belleza);
- si en *actuar sobre las cosas*, la tecnología (la utilidad);
- si en *actuar sobre las 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.

\* Hay quien define el amor en clave de creatividad: "El amor es una interdependencia creativa". Cfr. Parker W. R. y St. Johns E., *La oración en la psicoterapia*. Pax, Mexico, 1980, pag. 97.

\* En rigor debe añadirse un quinto valor trascendental: *lo sagrado*. Pero, en cuanto tal, no es objeto de la creatividad humana.

# ¿Por qué crea el hombre? Raíces biopsicosociales de la creatividad

La expresión del pensamiento a  
través de signos es una obra de arte

ACRABNER-HAIDER

La felicidad del hombre es un  
sentimiento de placer por su actividad  
que reporta provecho a otros. es un  
sentimiento de poder creativo,  
engendrado por el trabajo creador

K. PLATONOV

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. Cien rosas rojas son diferentes entre sí, y en una población de cien millones de habitantes cada uno es diferente y único. Ésta es la creatividad de la naturaleza. Mucha razón tiene Gibrán Jalil cuando afirma que nuestros hijos son hijos de la vida más que de los padres, quienes probablemente no se dieron cuenta de cuándo engendraban a un nuevo ser, o que tal vez 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 entreteniéndose. ¿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 observador inquisitivo no se sustrae a la pregunta ¿por qué crea el hombre?, ¿qué tiene él que no tengan los demás seres del Cosmos? Y la pregunta es un reto, porque el hombre no es un extraño al mundo animal, es una de sus especies. Tiene un sistema óseo, circulatorio, respiratorio, digestivo y hormonal bastante parecido al de los primates. Las proteínas del hombre y las del mono son casi iguales entre sí...

No es fácil pero intentaremos una respuesta. Pensamos en el hombre como *ser humano*, no como el individuo tal o cual. En los capítulos ocho y nueve, estudiaremos el caso de la *persona* creativa.

Los antiguos, que eran filósofos en ciernes, se habían formulado la misma pregunta, y se dieron una respuesta teológico-mitológica: *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.

Como ejemplo ilustre de esta postura citaremos a Platón. En uno de sus diálogos, *Ion* o de la poesía, en que trata de los poetas, afirma que a ellos la divinidad los usa como sus servidores. "No es mediante el arte (o sea, la habilidad humana), sino por el entusiasmo y la inspiración que los buenos poetas épicos componen sus bellos poemas. Lo mismo sucede con los poetas líricos (...) son órganos de la divinidad, que nos habla por su boca..." Y Sócrates concluye el diálogo: "Te conferimos el preciado título de celebrar a Homero por inspiración divina, y no en virtud del arte".

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 el lenguaje del psicoanálisis, la súbita combinación de la energía del *id* con la del *ego* produce el descubrimiento. En el lenguaje del Análisis Transaccional, que en buena parte es psicoanálisis con una nueva terminología, es el "niño" que todos traemos dentro el responsable de la creatividad. De los tres componentes psíquicos de la persona humana, Padre, Adulto y Niño, este último es el principio de la espontaneidad, la curiosidad, la aventura y el sentido lúdico de la vida.

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?, ¿por qué no los perros que también tienen un inconsciente, pues además de tener una vida cognoscitiva y afectiva demuestran que tienen memoria y que pueden imaginar y soñar?

Algunos investigadores hemos buscado la respuesta en el terreno de la simbología.

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.

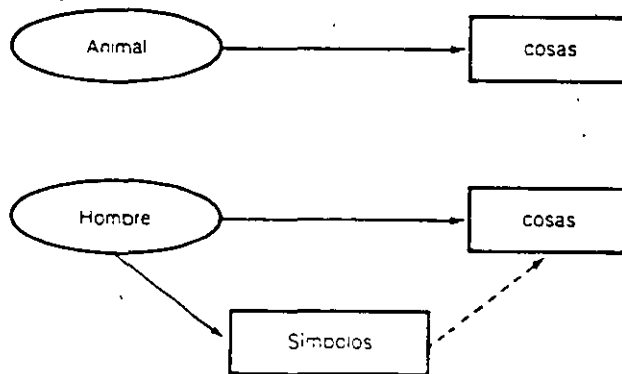
Punto clave para impulsar y activar este proceso fue el trabajo en equipo. Cuando nuestros remotísimos antecesores, antes de la Edad de Piedra, se veían en la necesidad de matar a un animal que superara las fuerzas de un solo individuo, o de derribar algún gran árbol o construir un puente rudimentario tuvieron que *inventar* algún sistema de señales para entenderse. Éstas debieron ser tan rudimentarias como los sonidos (lenguaje emotivo) que producen los bebés y los animales.

Poco a poco se fue logrando cierta estabilidad y cierta codificación; tal sonido se ligaba con tal objeto o con tal acción. Además, la laringe se fue afinando por los esfuerzos de expresión y de comunicación.

Tras miles de años cada grupo humano contaba ya con uno o varios lenguajes simbólicos que además de expresar y de comunicar ofrecían otra ventaja importantísima para la evolución del homo sapiens: hacer presentes las cosas ausentes.

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. En mi recámara de la ciudad



de México puedo evocar a mi hermana que está en Acapulco, la catedral de Pisa, mi abuela que murió hace 20 años o Ramsés II, que vivió hace 3 200 años. Por esta razón la mente, al contrario del instinto, vive siempre abierta a mil caminos y a mil posibilidades. Los símbolos proveen las bases para crear, porque las creaciones son, ante todo, combinaciones.

Así, pues, queda explicada la creatividad humana como *el lento y progresivo resultado de la comunicación y del trabajo en equipo.*

En esta misma línea funcionan a su vez tres motores poderosos de la creatividad:

1. La tendencia a la autorrealización (*self-realization*, quinta y más alta necesidad en la escala motivacional de Abraham Maslow). Sólo quien vive en un mundo simbólico puede tener estas tendencias que apuntan al futuro; no quien vive encadenado al *aquí y ahora*, como viven los animales.
2. La conciencia de ser finito y de disponer de un tiempo limitado y de estar destinado a morir. Esta vivencia, desconocida para el animal, causa en el hombre una especie de rebeldía contra este destino y origina el impulso a luchar por permanecer, por no morir del todo, por sobrevivir a la desaparición física.
3. La posibilidad de jugar. El juego está basado en los símbolos, y el hombre, al poder jugar mentalmente con las cosas y con las ideas, inicia nuevas realidades originales y flexibles. El que juega crea y el que no juega no crea.

Al margen de esta interpretación de corte sociocultural pueden darse explicaciones biológicas que complementan y amplían la panorámica. Por una parte, la enorme evolución de nuestro sistema nervioso, que con su fina corteza cerebral significa un salto cualitativo —un tercer nivel— con respecto a los reptiles y a los mamíferos. Por otra parte, mientras tenemos *una nariz, una boca, un corazón*, etcétera, tenemos *dos hemisferios cerebrales*. Con base en que la naturaleza nada hace en vano, varios neurofisiólogos se propusieron esclarecer la función de cada uno de dichos hemisferios. El resultado de estos estudios es que, efectivamente, cada uno tiene su tarea específica: el hemisferio izquierdo, que controla el lado derecho del cuerpo, es el responsable del pensamiento lógico, y el hemisferio derecho, que controla el lado izquierdo, es el responsable del pensamiento creativo. Con el izquierdo elaboramos nuestros raciocinios y nuestro discurso verbal. Con el derecho ponemos en acción la fantasía, hallamos analogías, experimentamos la inspiración musical, etcétera.

\*El hemisferio izquierdo, que coordina los movimientos voluntarios del lado derecho del cuerpo y es dominante en las personas diestras,

está relativamente especializado en el trabajo con palabras, en los modos secuencias y lineales de operación, en el pensamiento analítico-lógico, en el recuerdo y la evocación del material verbal, en las operaciones de cálculo, clasificación, lectura, y escritura; sirve para nombrar cosas, explicar, describir, y parece proveer las formas intelectuales de percepción (*insight*).

"Las funciones complementarias de naturaleza predominantemente no verbal, son ejecutadas por el hemisferio derecho, es decir, el que no es dominante en las personas diestras. Los mecanismos neurales de esta mitad derecha del cerebro controlan la actividad motriz voluntaria del lado izquierdo del cuerpo, y enfatizan el trabajo con formas espaciales, relaciones visoespaciales, síntesis espaciales, analogías, música, melodía, ritmo. Este hemisferio está orientado a la síntesis, procesa la información más difusamente y actúa en forma global holística (*Gestalt*) y relacional."

Al pensamiento lógico le llaman también muchos autores vertical y convergente. Al pensamiento creativo otros le llaman lateral y divergente.

Los aspectos místicos y religiosos, tan enraizados en el inconsciente, por más que apelen siempre a argumentaciones racionales, parecen tener su explicación aquí, "Los dioses son funciones mentales asociadas al lado derecho del cerebro. El hemisferio derecho (lado de los dioses) entregaba directrices para la acción que el hemisferio izquierdo (lado del hombre) llevaba a cabo".

Quienes no hayan reflexionado sobre la lateralidad recurran a esta sencilla observación: si son diestros (es decir, no zurdos), prueben a escribir o jugar al ping-pong o al balero con la mano izquierda; verán que existe una clara diferencia entre el lado izquierdo y el derecho.

Por lo demás, estudios experimentales en pacientes epilépticos a quienes se les han aislado quirúrgicamente los hemisferios uno de otro, confirman el nexo entre conciencia y lenguaje verbal. Las personas sometidas a tal operación tenían como dos cerebros funcionando cada hemisferio por su cuenta. Lo aprehendido por el hemisferio izquierdo quedaba desconocido para el derecho y viceversa.

# Fases del proceso creativo

Sorprenderse, extrañarse... es  
comenzar a entender

J ORTEGA Y GASSET

Todo lo que necesitamos para ser  
más creativos es una comprensión  
básica de cómo funciona la creatividad

E. EDWARDS

Para ser creador no basta la actividad  
del yo. Debe ser completada con una  
actitud pasiva de este yo

P MATUSSEK

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 que estudiaremos en el próximo capítulo. 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, observa-

mos un creciente interés en desentrañar los mecanismos biológicos y 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, dibujo "a la primera" un logotipo, 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,
- una *desestructuración* de la misma, y
- una *reestructuración* en términos nuevos

No quiero adoptar en este punto, como en ningún otro, una erudición que canse y confunda al lector; mi intención es ser lo más claro y directo. Una larga observación y la experiencia de un centenar de seminarios, me permiten señalar 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 caleidoscopio 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.

James Watt observa los movimientos de la tapadera de la olla hirviendo en la cocina, e inventa la máquina de vapor.

Galileo observa las oscilaciones de la lámpara de la catedral de Pisa durante una función religiosa, y descubre las leyes del péndulo.

Newton ve caer una manzana, y da el último paso para formular las leyes de la gravedad y la gravitación universal.

Röntgen observa que una sal de bario fosforece cerca de un tubo de Crookes, detrás de una placa opaca, y descubre los rayos X.

Los hermanos Montgolfier discurren sobre cómo aprisionar el humo que asciende hacia las nubes al quemar diversas sustancias, y así inventan el globo aerostático.

Thomas Alva Edison analiza los móviles, que al girar rápidamente no se perciben como puntos sino como círculos, y pone la base para la maravilla que es hoy el cinematógrafo.

Florence Nightingale observa —como todo el mundo antes de ella— que el ejército es una institución exclusivamente masculina: rígida, dura, privada del humanismo que suele aportar la mujer, e inventa una presencia femenina en los campos de batalla, la enfermera castrense.

Friedrich Kekulé saca de una fantasía habida en un sueño la difícil fórmula del benceno.

Elías Howe parte también de un sueño aparentemente banal para inventar la máquina de coser.

Alexander Graham Bell observa que en el oído humano unos huesitos mueven una membrana y se trasmite el sonido, y piensa que también una membrana metálica puede transmitirlo, y así inventa el teléfono.

Un anónimo estadounidense observa el comportamiento del agua congelada en sus botas de hule durante el duro invierno, y concibe la bandeja flexible para cubitos de hielo.

Un crítico superficial querría atribuir estos inventos a la casualidad. A esta simpleza ya contestó hace más de cien años uno de los más ilustres inventores, Pasteur: "La casualidad sólo favorece a los espíritus preparados".

Pero con estos ejemplos ya hemos pasado a la etapa IV. Regresemos.

## 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 más que del terreno de los hechos. La decoradora, a su vez, requerirá mil 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. Hasta el novelista o el director cinematográfico que crean obras de ficción, cuando quieren tratar un tema determinado necesitan datos sobre el mismo.

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 periodos 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 lūminis*: 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 predilec-



tos. 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.

La famosa estrella de ópera y concierto, y notable escritora norteamericana, Dorothy Sarnoff nos revela esta experiencia. Ante el compromiso de tener que pronunciar un discurso, me confío en mi inconsciente:... My favorite time for speech gestation lies just between sleeping and waking... Then suddenly, often hen least expect it, feel a little mental kick... (De repente a menudo, cuando menos lo espero, siento como una patadita...) (*Speech can change your life*, Dell, Nueva York, 1983, pág. 182).

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).

Existen casos más llamativos. Hubert Jaoui se refiere a ellos cuando dice que la inspiración viene a ser "una reestructuración brutal del campo perceptivo".

No todas las personas experimentan con la misma intensidad estos fenómenos. Dos científicos norteamericanos, W. Platt y R. A. Baker, interrogaron a 232 químicos distinguidos sobre sus posibles experiencias de iluminación o revelación. Las respuestas fueron las siguientes:

- "sí, generalmente", el 33%

<sup>1</sup> Podemos ofrecer una ampliación del tema al recordar que los antiguos griegos y romanos conocían dos diferentes tipos de inspiración: la *artística* y la *profética*. En ambos casos el principio activo era algún ser sobrenatural y celestial.

<sup>2</sup> H. Jaoui, *Claves para la creatividad* Diana, México, 1979, pag. 120

- "sí, de vez en cuando", el 50%
- "no, nunca", el 17%

Esto quiere decir que aproximadamente el 83% de los científicos modernos pueden admitir y reconocer el curioso y misterioso fenómeno que aún expresamos en términos semimíticos.

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 un ir y venir del pensamiento al sentimiento y viceversa.

#### V. *Elaboración*

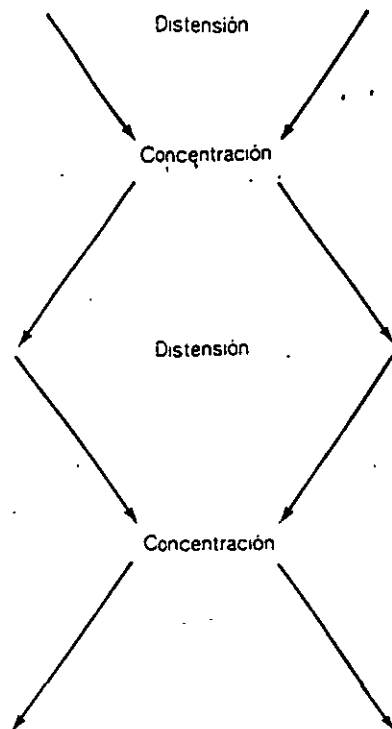
Éste es el paso de la idea luminosa a la realidad externa; el puente de la esfera mental a la esfera física o social. Consiste en redactar la novela, ejecutar la decoración, demostrar la hipótesis, organizar el partido político, etcétera.

Suele ser trabajo de tecnología, de relaciones humanas, de disciplina, y también de *buena* 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*

Quando 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.

<sup>1</sup> Cfr P. Matussek *La creatividad*, Herder, Barcelona, 1977, pág. 243.



¿Qué 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? ¿O del supuesto inventor del remedio infalible contra la calvicie, que incurriera en análogo ocultamiento?

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.

Ya Sócrates había descubierto el poder creativo de la pregunta para fecundar los espíritus, y cultivó magistralmente el arte de formularla. Todavía hoy, después de 2 300 años, nos referimos al método socrático o mayéutica como uno de los puntales de la educación tanto de niños como de adultos.

Otros autores distinguen en el proceso creativo fases diferentes de las que nosotros hemos señalado. En rigor, las podríamos reducir a nuestros seis puntos. Como una información adicional mencionamos a dos autoridades que distinguen, respectivamente, cuatro y tres etapas. La *Enciclopedia Británica* distingue cuatro: preparación, incubación, iluminación y verificación. Arthur Koestler, tres: la fase lógica, la intuitiva y la crítica.

# La creatividad y los hábitos

La imaginación es más importante  
que los conocimientos

A. EINSTEIN

Las más grandes obras han sido  
llevadas a cabo por hombres que  
mantuvieron viva su capacidad de  
soñar grandes sueños

W. BOWIE

El literato Walter Foss cuenta una anécdota curiosa: un día una joven ternera, con paso incierto, se aleja de la granja hasta llegar a la colina cercana. El granjero, que la ha seguido con la vista, va por ella al cabo de un rato y siguiendo el mismo camino... Cien años más tarde, los lugareños aún recorren esa ruta por el sendero que trazara aquella antigua y despistada ternera.

¡Tal llega a ser el peso de los hábitos y la inercia de las tradiciones!

Todo mundo tiene hábitos: comer ciertas cosas en determinados días, fumar, visitar o no visitar a los amigos, acudir a tales espectáculos, etcétera. Los moralistas dicen que las virtudes son "hábitos moralmente buenos", y los vicios son "hábitos moralmente malos".

Más que los individuos, las instituciones viven de hábitos. El concepto mismo de institución implica estabilidad, porque cuanto más se institucionaliza un grupo humano, los comportamientos se tornan más previsibles y controlables.

¿Cuál es la relación entre el hábito y la creatividad? Parecen ser diametralmente opuestos:

- el hábito es repetición, la creatividad es cambio
- el hábito es lo conocido, la creatividad es lo nuevo
- el hábito es la seguridad, la creatividad es el riesgo
- el hábito es lo fácil, la creatividad es lo difícil
- el hábito es la inercia, la creatividad es el esfuerzo

De hecho, nuestra vida gira en torno a los dos polos: ¿Qué sucedería si elimináramos uno de los dos?

Si suprimimos la creatividad, lo que queda es pura rutina, conformismo, inercia, monotonía, estancamiento y mediocridad. Si en cambio desechamos el hábito, encontramos la tensión constante, la falta de estructura, el esfuerzo agotador.

Es evidente, pues, que ambos polos son importantes y necesarios, y que es un gran acierto saber combinarlos funcionalmente. Es paradójico, pero *para ser creativo hay que ser rutinario*. Hay que saber encomendar a los hábitos las mil pequeñas acciones que, por su misma naturaleza, se prestan a ser mecanizadas y automatizadas; de este modo dejamos libres nuestras energías para aquellas cosas que realmente valen la pena.

Una vez una dama cumplimentaba a Bernard Shaw elogiando su gran inteligencia: privilegiada, genial, extraordinaria. El ilustre literato replicó: "Señora, mi inteligencia es como la de la gran mayoría de la gente. Creo, sin embargo, que existe una diferencia; mientras casi todos piensan un promedio de dos o tres veces por año, yo trato de pensar dos o tres veces por semana".

Tal vez la mayoría ha dejado a la rutina nada menos que el pensamiento. El arte de vivir pide justamente lo contrario, *encomendar a la rutina otras cosas*: horarios, itinerarios, atuendos, menús, pequeños rituales, para no dejarle lo que es más clara expresión del poder humano: el pensamiento.

Poco o nada se pierde si las comidas, los descansos, las visitas, los pascos de fin de semana, llegan a ser rutinarios, pero mucho si el pensamiento sucumbe a la rutina, renunciando a la capacidad de crear.

La ruptura de un hábito, de una rutina de pensamiento, es muchas veces el principio de una creación. Alguien se puso a pensar, por ejemplo:

- una jeringa con tinta en vez de medicina, y se originó el bolígrafo
- una bolsa de plástico sacada de su uso convencional, y se originaron los acetatos como material didáctico
- la observación de que la leche, tan vulnerable y corruptible, cocida con azúcar se conserva bien (William Newton, 1835), y nació el imperio que hoy se llama Compañía Nestlé (1878)

El pensamiento rutinario no es atribuible exclusivamente a la gente sencilla. La historia, sobre todo en sus vertientes política y religiosa, nos muestra que suelen ser los líderes quienes cultivan el respeto sagrado a estereotipos, el culto a rutinas y el miedo a pensar. Es casi universal el "efecto de freno" que certeramente denuncia Arthur Koestler: "La inercia del espíritu humano y su resistencia frente a las innovaciones no encuentra su expresión más clara en las masas incultas (como cabría esperar), ya que éstas se dejan influir fácilmente cuando se les aborda en forma adecuada, sino en los especialistas, con su pretensión de ser custodios de la tradición y poseedores exclusivos de todo el saber. Toda innovación significa una doble amenaza contra las medianías académicas. Amenaza, por un lado, su autoridad de oráculos y, por otro, despierta un miedo profundamente enraizado a ver destruido todo el edificio intelectual con tanta fatiga construido".

Sin embargo, faltó a Koestler señalar que, más que el prestigio intelectual, es el poder social de los líderes la causa de las resistencias a la innovación creadora.

## Componentes del pensamiento creativo

Uno de los rasgos de la mente creadora es la capacidad de sintetizar... Es consustancial al pensamiento la tendencia unificante

R. MARÍN IBAÑEZ

Mucho de lo que se llama pensar es solamente un círculo vicioso y estereotipado... La lógica formal (tradicional) no es un pensamiento creador, sino la estereotipia y el control del pensamiento. Lo espontáneo es el pensamiento dialéctico

M. KACAN

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.<sup>1</sup> Como todo está relacionado con todo, y como una de las

<sup>1</sup> Cfr. L. A. Machado. *La revolución de la inteligencia*. Seix Barral, Barcelona 1976. pág. 59

leyes de la mente es la 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.

J. P. 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 México? Alguien puede responder: desterrando a Siberia a todos los corruptos. Pero, trátese de poner en práctica esta solución y surgirán mil dificultades que la impedirán.

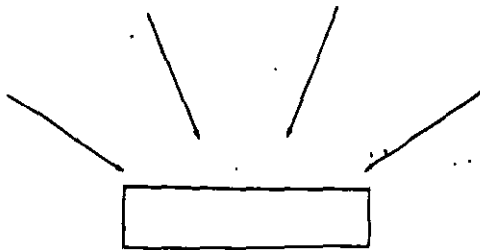
Los tres primeros factores son funciones del pensamiento divergente o lateral, distinto del pensamiento convergente, lógico o vertical.

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.

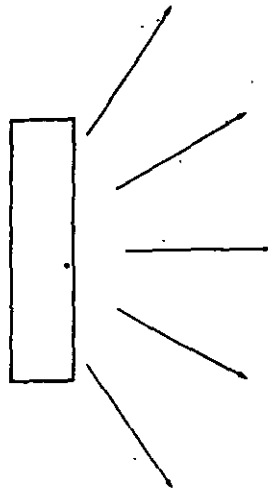
Ejemplos del primero: un estudiante que se halla perplejo ante estas preguntas del maestro: ¿cuáles son los componentes del jugo gástrico? ¿Cuál fue el monto de la producción mundial de plata en el año 1983?

Ejemplos de! 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



El pensamiento divergente

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

En el capítulo 16, al hablar del manejo creativo de problemas, puntualizaremos cómo las diversas fases del manejo y la solución de problemas apelan ora al pensamiento divergente, ora al pensamiento convergente.<sup>2</sup>

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. Para ampliar el panorama, las estudiaremos más extensamente en el próximo capítulo.

# La personalidad creativa

Si alguna vez he realizado algún descubrimiento valioso, ello ha sido gracias a la paciente atención más que a cualquier otro talento

I. NEWTON

A medida que la educación tenga éxito en el desarrollo de la capacidad creativa del hombre, podemos esperar un descenso en las enfermedades mentales... Una represión impuesta y prolongada de las necesidades creativas de la persona puede conducir a un verdadero colapso de la personalidad. Cuando se ahoga el impulso creativo se corta de raíz la satisfacción de vivir y, en último término, se crea una tensión paralizante y sobrecogedora

E. P. TORRANCE

Así como las naciones buscan proponer modelos de buenos ciudadanos (los 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?

Es interesantísimo analizar las biografías de los maestros. Un recorrido por la galería de los héroes y de los santos de la creatividad nos ofrece el material más heterogéneo. La variedad de personalidades recorre desde Van Gogh hasta Newton; desde Mahoma hasta Madame Curie; desde Henry Ford hasta Rubén Darío... Pero indudablemente existe una especie de común denominador en las personas de eminente creatividad. Están en juego no sólo cualidades y habilidades, sino actitudes; no sólo lo cognoscitivo, sino también lo afectivo, lo volitivo y lo social; no sólo la corteza cerebral, sino también el sistema límbico.

Repasaremos estos tres aspectos: cognoscitivo, afectivo y volitivo.

## 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.

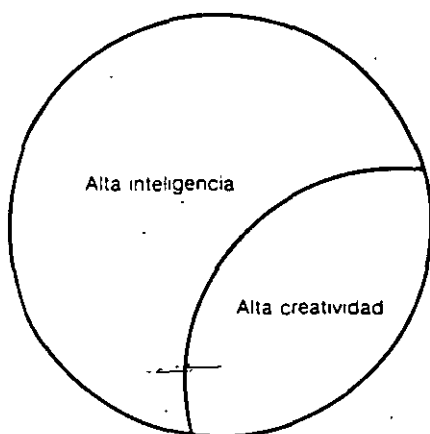
*Capacidad crítica.* Permite distinguir entre la información y la fuente de ésta. Es el polo opuesto del conformismo intelectual que con la fuerza de un hábito inveterado tiende a avenguar cuál es la autoridad social del emisor y por principio se somete a ella. Paradójicamente, esta actitud crítica casa 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, y a rectificar y cambiar de opinión siempre que sea necesario.

Éste 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 sí, tienen poco de intelectual. Un conformista y comodino podrá ser muy inteligente y no será creativo. Rensis Likert reporta un estudio sobre personas con un coeficiente intelectual (CI)

altísimo: 140. Pues bien, sólo la tercera parte de estos sujetos eran calificados como creativos.<sup>1</sup>

La naturaleza práctica y no erudita del presente libro nos desaconseja adentrarnos en profundidad en la cuestión. Digamos sólo que una conclusión bastante segura es que la inteligencia superior, la que permite excelentes calificaciones en los estudios, no garantiza elevada creatividad; pero que la premisa recíproca sí es verdadera: si 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 cómo se ha grabado la imagen de una cuchara en una superficie de metal tratada con yodo, y descubre el modo de fijar las imágenes formadas en la cámara oscura (fotografía). Wilhelm Röntgen advierte que

<sup>1</sup> Véase A. Moles, *La creatividad*, Mame, Tours, 1976, pág. 69.

unas sales de bario fosforecen al encender un tubo de Crookes, a pesar de haber un cartón negro interpuesto entre ambos, y descubre los rayos X. John Tyndall, al detectar partículas móviles en un haz luminoso dentro de un cuarto oscuro, encuentra el apoyo para explicar el movimiento coloidal. Alexander Fleming ve que un cultivo de bacterias dejado por descuido se contamina con hongos, y que los hongos matan a las bacterias; así descubre los antibióticos.

Galileo ante la lámpara de la catedral de Pisa, y Edison observando cómo las imágenes que se mueven con rapidez son percibidas en forma diferente y especial, también realizaron grandes descubrimientos. Mil otros hallaron soluciones geniales a partir de hechos sencillos y comunes, *porque vivían en profundos cuestionamientos*.

Cerremos la lista con un ejemplo nacional. Se dice que el mole poblano fue inventado accidentalmente por una monja, en una ocasión en que cayó un poco de chocolate en la salsa para el pavo. Se confirma una y cien veces la advertencia de Pasteur: "La casualidad sólo favorece a los espíritus preparados", y también la de Edison: "El genio consiste en un dos por ciento de inspiración y en un 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 de 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 corriente es que no confía lo bastante en sí misma para crear y 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 *chi sta bene non si mouve*.

**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 sí mismas; boyas que van a la deriva.<sup>2</sup>

**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: "is both more primitive and more cultured, more destructive and more constructive, crazier and saner than the average person".<sup>3</sup> Separada y distanciada del medio ambiente, pero no

<sup>2</sup> J. Ortega y Gasset: *La rebelión de las masas* Revista de Occidente, Madrid, 1960, pág. 54.  
<sup>3</sup> F. Barron en G. A. Steiner: *The creative organization*, Univ. of Chicago Press, Chicago, 1971.  
 Cfr. Barron, F.: *Personalidad creadora y proceso creativo*, Marova, Madrid, 1976, págs. 71-85.

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.

En este capítulo cabrían otros muchos apartados para ahondar en el estudio de la creatividad, según las diversas edades, razas, temperamentos, sexos, profesiones, condiciones de salud o sistemas políticos. No tenemos ni el espacio ni la competencia para tratarlos, ni tampoco lo creemos necesario en un estudio introductorio como éste.

Vamos a iniciar una reflexión solamente sobre el primero de ellos: la edad. 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. Ahí están los nombres y allí están las obras de Fra Angélico, Garcilaso de la Vega (*el Inca*), Emmanuel Kant, Miguel de Cervantes, Silvio Pellico, J. Wolfgang Goethe, Pablo Picasso, Graham Greene, etcétera.

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.

# La creatividad plástica: el cerebro y la mano creadora

La educación no directiva del dibujo,  
la libertad de dibujar, es un medio  
para conocer lo que se es y para  
ejercitarse en dirigir la propia conducta

P. CHAUCHARD

Hace muchos miles de años, cuando nuestros remotos antepasados iniciaron el camino que habría de conducir al homo sapiens desde la Edad de Piedra a la era de las computadoras, todo era *naturaleza* y nada era *cultura*.

Inicialmente el hombre no disponía de otro instrumento que sus propias manos. De poco le hubiera servido contar con un cerebro mucho más desarrollado que el de los primates si hubiera carecido del auxilio de una mano como la que de hecho posee. Imaginemos una culebra con un cerebro exactamente igual al del hombre; tendremos que admitir que, con semejante cuerpo, le habría sido imposible transformar la tierra de la manera como lo ha hecho el género humano.

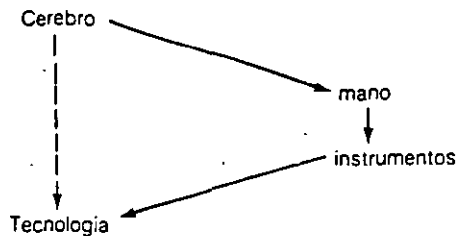
Debe quedar bien claro que no pensamos principalmente en la mano anatómica, sino en la que está unida funcionalmente con la mano medular y cerebral. A través de las interconexiones de neuronas sensitivas y motoras, la mano refleja el cerebro, así como el cerebro refleja la mano.

Se puede hablar de una mano cerebral, sensitiva y motora, porque la mano exterior se halla interiorizada en el cerebro o, si se quiere, el cerebro se ve exteriorizado en la mano.

Un eslabón ulterior de la cadena es el instrumento, producto a su vez de la mano del hombre. El desarrollo de la tecnología hubiera sido



imposible si el hombre hubiera debido valerse exclusivamente de su cerebro y manos, sin los instrumentos.



Todo el cuerpo se halla presente en nuestro dibujo y en nuestros gestos y ademanes, por eso las personas que han sufrido la amputación de un brazo alucinan sensaciones y movimientos que corresponden a la mano faltante. Por esta razón la grafología busca nuestra personalidad en los trazos de nuestra mano. Es de todos sabido que ninguna zona de nuestro cuerpo es tan rica en terminaciones nerviosas como la palma de la mano. ¡Se calculan alrededor de 2 400 terminaciones nerviosas por pulgada cuadrada!

De aquí se desprenden interesantes conclusiones:

1. Es absurdo devaluar el trabajo manual contraponiéndolo al trabajo intelectual, supuestamente más noble y digno del hombre. Los moralistas cristianos a lo largo de siglos y siglos enarbolaron la bandera de la división de los trabajos: "serviles" y "liberales". Pero la cultura, toda cultura, depende de la mano y es fruto de ella.

Es interesante ver el reflejo de esta realidad en el lenguaje. Muchas palabras que el conocedor superficial de la lengua no ha analizado nunca, están formadas a partir de la palabra latina *manus*, mano: manufactura, maniobra, manera, maña, manutención, ministro, ministerio, administrar, suministrar, manubrio, mango, manual (libro), mampostería, mancuernas, mandar, manipular, mandato, manifiesto, manejar, mancomunado, mantener, etcétera.

Otras palabras afines son compuestas del griego *queir*, *queirós* = mano: cirugía, quirúrgico, quiropráctico, quiromancia.

Por otra parte, abundan las expresiones que probablemente durante mucho tiempo seguirán atestiguando la importancia de la mano en el acontecer de nuestra vida. Por ejemplo, el negocio está en buenas manos; Juan pidió la mano de Martha; Eva se dio mano de gato; para Juana la penicilina es mano de santo; Luis tiene buena mano; Tomás tiene mucha mano izquierda; me lavo las manos de este problema; tenía al enemigo en sus manos; bienes de manos muertas; quedamos a mano; manos llenas; caer en manos de; mano

de obra; bajo mano; con las manos cruzadas; mano sobre mano; con las manos en la masa; dame la mano con este trabajo; yo soy mano; erudición de primera mano; echar mano al dinero ahorrado; dejado de la mano de Dios, etcétera.

2. El dibujo y las artes plásticas, cuando de verdad son expresión creativa personalizada y auténtica, son también actividades terapéuticas: liberan, relajan, reequilibran. "La expresión de los impulsos inconscientes por el dibujo es equilibradora, pues la energía nerviosa sale en el gesto creador expresivo, en vez de encerrarse. La mano, gracias al hipotálamo, sirve al inconsciente".<sup>1</sup>

3. La mano tiene gran poder de comunicación: quien llama a un niño pequeño con los brazos extendidos hacia él y las palmas de las manos bien abiertas, provoca en el pequeño un sentimiento de aceptación, acogida y calor humano que, de otro modo, con dificultad se podría lograr.

4. La actividad manual no sólo es expresión de lo que somos; también es una forma de conocer lo que hemos llegado a ser, y es educación para ser más. La plastilina no es un juguete; *todo adulto debiera tener su masa de plastilina y dedicarle algunos ratos.*

5. Los antiguos artesanos eran mucho más humanistas que el obrero de la inmensa fábrica automatizada. Porque el artesano, lejos de oprimir botones y palancas, o de controlar máquinas que se mueven sin él, modela la materia en intensa, cercana y cálida comunicación con ella.

Hay quienes piensan que Jesús de Nazaret, hijo de artesano, y artesano él mismo, desarrolló en su actividad manual plenamente aceptada y asumida, su sentido realista y concreto de contacto directo y amoroso con las pequeñas y grandes realidades de la vida y del quehacer humano.<sup>2</sup>

Después de siglos de una educación intelectualista, fría y abstracta, podemos felicitarnos de volver a la valoración de la plástica, como ocurre en los jardines de niños y en las escuelas primarias de todo el mundo. Un testigo de primera mano me aporta un ejemplo interesante: en un museo de la ciudad de Turín (yo viví años en ella, pero no tuve esa experiencia) se invita a los visitantes a que toquen los objetos para que puedan captarlos mejor. Recientemente (1988) observé eso mismo en un museo de una población pesquera de Alaska.

<sup>1</sup> P. Chauchard *El cerebro y la mano creadora*, Narcea, Madrid, 1972, pág. 49

<sup>2</sup> "Il lavoro artigianale di trasformare la materia dovette imprimere in Gesù il senso della concretezza e la fiducia nella capacità di trasformare anche gli uomini" B. Monconi, en *Antropología teológica*, Teresianum, Roma, 1981, pag. 659

# El lenguaje, motor y vehículo de la creatividad

La comunicación entre los diversos estratos del psiquismo... es condición necesaria de creatividad

H. JAQUI

No hay que infravalorar la organización creadora del mundo a través del lenguaje

A. GRABNER-HAIDER

Una de las diferencias más llamativas entre el ser humano (animal racional) y los animales irracionales es el lenguaje como medio de comunicación y de expresión. No es que los animales no tengan lenguaje, sino que comparado con el nuestro el de ellos es infinitamente primitivo y rudimentario.

Partiendo de la hipótesis evolucionista muchos autores modernos atribuyen la evolución del hombre y de la cultura al lenguaje.

El lenguaje es una realidad tan cotidiana, y aparentemente tan banal, que muchas personas no captan su genialidad y su dimensión creativa; creen que las palabras se usan mecánicamente como si se tratara de un albañil que apila los ladrillos al construir una pared.

Pero no, cada persona, al hablar o escribir, asigna denotaciones y connotaciones distintas y especiales a las palabras. Cuando hablamos inteligentemente construimos frases, de la misma manera como el arquitecto proyecta y construye edificios.

Pongamos algunos ejemplos elementales: una persona usa la palabra "silla". ¿A qué tipo de silla quiere referirse?, ¿una silla de montar?, ¿un mueble casero?, ¿el Cerro de la Silla?

Aparentemente están en juego tres significados, pero hay cientos de miles de sillas caseras, sillas de montar y de otros tipos. La palabra silla es un instrumento de expresión que cada persona según su necesidad va a usar de un modo distinto.

Lo mismo se podría decir de la mayoría de las palabras. No sólo de las homófonas y sinónimas: lava de lavar y lava de volcán; era del verbo ser y era como época; arena como material de construcción y arena como lugar de lucha; manzana como fruto y manzana como conjunto de edificios. Todo nombre común y casi todos los verbos y adverbios colocan una misma etiqueta a cosas que pueden ser sumamente diferentes entre sí.

*Esta polisemia de los vocablos hace que quien los usa tenga que definir en cada caso el sentido que quiera darles.* Tomemos esta frase "Los hombre son todos iguales". Su sentido será muy desigual dicha por una solterona decepcionada, o por un líder político en una campaña electoral.

Así pues, el lenguaje aunque aparentemente puede parecer automático, rutinario o mecanizado, en realidad es una creación continua: *hablar es crear*. Lo es ya en el niño de tres años de edad que hilvana a su modo las pocas palabras que ha aprendido.

Hay otros elementos llenos de complejidad y riqueza. No está dicho que los nombres tengan que expresar la naturaleza de las cosas nombradas. Esto sería lo sencillo y directo, pero no es lo más frecuente.

A menudo las palabras designan las cosas de formas sutiles y complejas. A título de ilustración damos una serie de ejemplos en dos idiomas cercanos al nuestro: el alemán y el inglés. Dado que para muchos lectores el tema es novedoso, y no han descubierto la dimensión profunda de la lengua, preferimos abundar en este punto. Se trata de crear conciencia y cambiar actitudes.

A continuación ofrecemos el equivalente alemán de algunas palabras y, entre paréntesis, su significado literal de acuerdo con los términos que las componen:

- aguacero** se dice en alemán *Wolken bruch* (nube, rotura)
- camión** se dice en alemán *Kraft last wagen* (fuerza, peso, vehículo)
- ideología** se dice *Welt-anschauung* (mundo, mirada)
- camposanto o panteón** se dice *Fried-hof* (paz, patio)
- escalera de caracol** se dice *Weudel-treppe* (vuelta, escalera)
- cuestionario** se dice *Frage-bogen* (pregunta, arco)
- seudónimo** se dice *Deck-name* (cubierta, nombre)
- incienso** se dice *Weih-rauch* (consagrado, humo)
- península** se dice *Halb-insel* (media, isla)
- rascacielos** se dice *Wolken-kratzer* (nubes, rascador)

**alcalde** se dice *Bürger-meister* (ciudadanos, maestro)  
**geometría** se dice *Raum-lehre* (espacio, doctrina)  
**minas** se dice *Berg-werk* (montaña, trabajo)  
**nitrógeno** se dice *Stick-stoff* (sofocar, materia)  
**veleta** se dice *Wind-fahne* (viento, bandera)  
**revista** se dice *Zeit-schrift* (tiempo, escrito)  
**directorío telefónico** se dice *Fern-sprech-buch* (lejos, hablar, libro)  
**llave maestra** se dice *Haupt-schlüssel* (cabeza, llave)  
**comillas** se dice *Gänse-füsschen* (ganso, patitas)  
**encia** se dice *Zahn-fleisch* (diente, carne)  
**misa rezada** se dice *Stille messe* (quieta, misa)  
**navidad** se dice *Weih-nacht* (consagrada, noche)  
**broche o prendedor** se dice *Busen-nadel* (pecho, alfiler)  
**llovizna** se dice *Staub-regen* (polvo, lluvia)  
**glotis** se dice *Stimm-ritze* (voz, hendidura)  
**papel secante** se dice *Fliessen-papier* (fluir, papel)  
**arbusto** se dice *Strauch-werk* (maleza, obra)  
**esterilizado** se dice *Keim-frei* (germen, libre)  
**lombriz** se dice *Regen-wurm* (lluvia, gusano)  
**bicicleta** se dice *Fahr-rad* (guiar, rueda)  
**camioneta** se dice *Liefer-wagen* (entregar, vehículo)  
**marfil** se dice *Zahn-bein* (diente, hueso)  
**luna de miel** se dice *Flitter-wochen* (lentejuelas, semanas), o bien  
*Hönig-monat* (miel, mes)  
**azul oscuro** se dice *tief blau* (profundo, azul)  
**palacio de justicia** se dice *Gerichts-gebäude* (juicio, edificio)

Ahora, algunos ejemplos en la lengua inglesa:

**pizarrón** en inglés se dice *black-board* (negro, tablero)  
**siempre** se dice *all-ways* (todos modos o todos caminos)  
**lija** se dice *sand-paper* (arena, papel)  
**mancuernillas** se dice *cuff links* (puño, eslabones)  
**arco iris** se dice *rain bow* (lluvia, arco)  
**llanta pinchada** se dice *flat tire* (plana, llanta)  
**sacapuntas** se dice *pen-sharpener* (pluma, aguzador)  
**tintorería** se dice *dry cleaning* (seco, limpiando)  
**parabrisas** se dice *wind-shield* (viento, escudo)  
**llavero** se dice *key chain* (llave, cadena)  
**sala** se dice *living room* (viviendo, cuarto)

Por otra parte, *cocktail* literalmente significa cola de gallo. Y aquí paramos, porque sería el cuento de no acabar.

Si puede haber tantas diferencias de pensamiento en las palabras de una lengua a otra, puede colegirse *a priori* que aquéllas serán mucho mayores en las frases. Y así es, en efecto, si bien no consideramos necesario dar ejemplos aquí.

La riqueza y la creatividad del lenguaje no sólo se descubre al comparar una lengua con otra. Dentro de una misma lengua puede verse cómo muchas palabras implican elaboraciones mentales artificiosas y refinadas, y cómo las voces se han adaptado a diferentes significados a través del tiempo: *libro* originalmente significó corteza, *Biblia* fue una ciudad de Fenicia, *lápiz* significó piedra, *armario* quería decir el lugar donde se guardaban las armas; *película*, piel pequeña; *difunto*, el que había realizado una función; *influencia*, el flujo de un líquido; *petróleo*, aceite de piedra; *palabra*, parábola; *oropel*, piel de oro; *presidente*, el que se sienta adelante; *angustia*, angostura; *eslabón*, esclavo; *esclavo*, eslavo; *escuela*, ocio; *imbécil*, sin bastón; *cobre*, la isla de Chipre; *octubre*, octavo mes; *trabajo*, tres palos, etcétera.

Además, existen muchas palabras que designan cosas que no conocemos más que funcionalmente. Yo puedo usar la palabra televisión o la palabra transistor sin saber nada de electrónica; puedo decir antibiótico desconociendo la bioquímica, y hablar de turbina sin saber nada de mecánica. Dichas palabras funcionan como verdaderos "paquetes informativos" que muchas personas jamás se van a tomar el trabajo de abrir y examinar. Es como si se manejaran cajas cerradas con etiquetas que anuncian su contenido pegadas por fuera.

*A menudo las palabras no dicen lo que dicen que dicen.* Tanto es así, que existe un método científico largo, difícil y costoso, que consiste en hacer hablar y hablar a una persona para que lentamente vaya descubriendo el significado de sus propias palabras: el psicoanálisis. No tendría sentido consultar y pagar a un psicoanalista si cada persona comprendiera muy bien y a fondo el significado de lo que expresa.

Ilustremos con algunos ejemplos cómo el significado exacto de una palabra a menudo no coincide con su uso en el discurso. Examinemos lo que cada una de las palabras de las siguientes frases significa:

- Aquel día *echaron la casa por la ventana*.
- Marcela es *un espejo* de virtudes.
- Este contratiempo ha sido *el pelo en la sopa*.
- Mi tío, el magnate, era *mi tabla de salvación*.
- Nos toca pagar *los platos rotos* de Juan Pérez.
- Paula *navega con bandera de tonta*, pero siempre *se sale con la suya*.
- Me han puesto *entre la espada y la pared*.
- Luis y Ana disfrutaban su *luna de miel* en Cancún.

- ¡Qué bárbaro! Mencionaste *la soga en casa del ahorcado*.
- Rosa *se muere* de envidia.
- Me fui *volando* de la escuela al parque.
- Fernández *es el brazo derecho* del director.
- Lo sorprendí con *las manos en la masa*.
- El nuevo jefe no va a poder con *el paquete*.
- El acumulador es *el alma* de su automóvil.
- Juana llegó de un *humor negro*.
- En esta reunión necesitamos *romper el hielo*.
- Pablo es un alumno *brillante*.
- El vendedor le *tomó el pelo* a Luis.
- Los Astor eran la *flor y nata* de la sociedad neoyorquina.

¡Cuántas sutilezas tiene el lenguaje! Cuántas personas, sin embargo, viven la ilusión de que todo es fácil y simple. "Yo sé la lengua castellana" —o cualquier otra—, "yo domino la lengua", "¿crees, acaso, que no entiendo castellano?"

Otra ilusión consiste en suponer que hablamos la misma lengua por el hecho de que estamos en el mismo país y estudiamos la misma gramática. No. La lengua del médico no es la misma que la del policía de la esquina; ni la del maestro rural es la del profesor universitario que estudió seis años en una famosa universidad europea, ni la lengua de una niña de siete años es la de una señora de 45. Aun dentro del mismo estrato social, profesión y edad, la lengua de Pérez no es la misma que la de Martínez o la de González; sencillamente porque las personalidades son diferentes. "El estilo es el hombre", sentenció hace 200 años Buffon.

El lenguaje, lejos de ser algo mecánico, digiere, asimila, modela, elabora, incuba. Si veinte personas ven la misma película o coinciden en la misma fiesta, no habrá dos de las veinte que describan tales eventos con los mismos términos.

A través del lenguaje el hombre vuelve a crear lo ya pasado, reconstruye lo ausente y da forma a lo futuro.

La Biblia enseña que Dios crea con su sola palabra: "Hágase la luz, y la luz fue hecha...". Los antiguos se asombraban ante la eficacia de la palabra del rey. El rey ordena en Babilonia, y su palabra se traduce en hechos a muchos cientos de kilómetros. Por esta razón, en muchos pueblos existió el culto a la palabra. Una corriente de la teología judía aplicó al Mesías, el gran rey y libertador esperado, el título de "la palabra", y el cristianismo más tarde la adoptó con entusiasmo. Jesús de Nazaret fue pronto conocido como el Verbo Encarnado (del latín *verbum*, palabra)

En la vida de la humanidad el lenguaje aparece como una de las

obras maestras, fruto de muchos siglos de esfuerzos, aportaciones, aprendizajes y actividad febril de la materia gris; y no de un episodio de una hora en la lejana Babel, como quería la antigua leyenda.

Los animales no se hablan: las hormigas trabajan juntas, pero no platican, no intercambian experiencias, no comentan el pasado ni planean el futuro. También las abejas manifiestan gran actividad, pero son ciudad silenciosa y muda.

Lo curioso y admirable del lenguaje, lo que hizo de él fuente inagotable de creatividad y de progreso, es que este medio de comunicación externa se internalizó: *el pensamiento es un lenguaje interno*. El hombre se habla a sí mismo aun antes de hablar a sus semejantes. En varias lenguas, pensar se dice "hablar adentro" o "hablar para adentro". Este lenguaje interno (meditación, reflexión, elucubración, contemplación, cavilación) suele estar en los inicios de las grandes obras, de aquellas que han transformado la faz de la Tierra.

En efecto, las producciones del arte, la ciencia, la tecnología y la organización, existen antes en la mente de los autores que en la realidad física o social. Es muy estrecha la unión entre el lenguaje y la creatividad: hablar es crear. Un niño de quinto año de primaria que redacta una composición que el maestro le dejó de tarea está creando. Un escritor destacado crea en un nivel de mayor envergadura: toma sus materiales del pueblo, pero enriquece el lenguaje porque revierte al pueblo lo que ha percibido, interpretado y procesado, expresándolo con nuevas palabras y con nuevos giros que responden a las condiciones cambiantes de su comunidad.

En muchas mentes existe con respecto a nuestro tema una tercera ilusión, que se suma a las arriba mencionadas, y es creer que el lenguaje ya está hecho y es un paquete que se abre una y otra vez para usar su contenido. No. Todo lenguaje va cambiando. Los lenguajes no son como los monumentos, son como los ríos. Sólo en comunidades petrificadas, en grupos indígenas drásticamente marginados y encerrados en sí mismos, podríamos imaginarnos un lenguaje estático: el lenguaje no cambia donde no cambia la vida.

Para referirnos al aspecto más sencillo, que son las palabras, vamos a citar algunos neologismos, es decir, términos que no existían ni en el castellano de los siglos pasados ni hace cincuenta años: pantimedia, minifalda, logotipo, psicodélico, fotogénico, supermercado, autoservicio, turbohélice, cinerama, autopista, helipuerto, discoteca, filmoteca, bimotor, astronauta, bioenergética, diapositiva, electrochoque, estereofónico, tablarroca, etcétera.

*Las palabras tienen fuerza*, tienen poder mental informativo y conformativo, son capaces de evocar emociones y poseen también poder social.



Hay casos en que la palabra crea la cosa o por lo menos la inicia. Si en una clase digo: "Para el siguiente ejercicio Pedro y Martha estarán de pareja", mi palabra da nacimiento a una realidad que en ese momento empezará a ser, mi palabra ha creado esa pareja. Si un médico confunde los expedientes de Pérez y López, y dice a López que tiene lesionada la válvula mitral sin ser cierto, eso podrá crear una cardiopatía en López.

Los fabricantes de medicinas, perfumería, o automóviles, dedican mucho tiempo a imaginar, inventar y aplicar nuevos nombres; el nombre original y novedoso es un valor apreciable, y puede tener fuertes implicaciones psicológicas: no suena lo mismo Ford Fairmont o Ford Taurus que Ford a secas.

Un comerciante de antigüedades tenía dos establecimientos en dos puntos diferentes de la ciudad. En uno tenía un letrero que decía: "Se compran muebles *viejos*". En el otro, el letrero decía: "Se venden muebles *antiguos*".

Una academia de los Estados Unidos puso en el periódico el siguiente anuncio: "Se dan clases de manejo doméstico a jóvenes del sexo masculino" (Home economics for boys). La respuesta fue nula; no se pararon ni las moscas. Luego, la academia anunció las mismas clases con otra redacción, más o menos así: "Capacitación para jóvenes modernos. Aprende a administrar tu departamento de soltero" (*Bachelor-living*). La respuesta fue entusiasta.

La base filosófica y psicológica del *slogan* es justamente el poder creador de la palabra.

Quien se empeña en promover algo, valorarlo y encarecerlo, es natural y casi infinito que busque nuevas palabras para designar lo mismo con connotaciones más positivas y agradables. De aquí que en los últimos años el peluquero haya pasado a ser estilista del pelo; el chofer, operador; el ciego, invidente; la tienda, boutique; el barrendero, empleado de intendencia, la cárcel, reclusorio; el Santo Oficio, Congregación de la Defensa de la Fe. Una devaluación drástica del peso mexicano se llama flotación; los aumentos en el precio de la gasolina son reajustes técnicos; una asociación de ancianos, club de la tercera edad; el manicomio, granja de enfermos mentales; el panteón o camposanto, jardín del recuerdo; la persona simpática es ahora carismática; el alumno reprobado es alumno no aprobado, etcétera.

En medio de tantas excelencias no olvidemos que debido a la polisemia, el lenguaje, maravilloso medio de comunicación y poderoso instrumento de creación, es también un terrible instrumento de confusión y manipulación. Cualquier persona que haya participado en un seminario de relaciones humanas podrá avalar esta afirmación.

Las anteriores consideraciones por sí solas desembocan en algunos

corolarios de tipo práctico. Anticipando el tema del siguiente capítulo, mencionaremos los más obvios.

- Es imperativo valorar el lenguaje, respetarlo y sacar el mayor provecho a tan admirable instrumento. Esto implica estar consciente de que conforme se va hablando se va creando, si bien dicha creación puede ser elevada o mediocre.
- Si al hablar nos proponemos evitar las frases trilladas, realizamos una interesante tarea de creatividad y de superación. Pocas personas explotan a fondo la riqueza y versatilidad del lenguaje. En cambio, son legión los que se acomodan en una lengua estereotipada, trillada, repetitiva y hecha de clichés gastados.
- El lenguaje se enriquece leyendo buenos libros de poesía y de prosa; de temas científicos y de ficción; de autores antiguos y de autores contemporáneos; de ideología conservadora y progresista.
- El lenguaje se profundiza estudiando sus raíces; *no nada más a nivel de etimologías*, sino a través de la historia de las palabras a través de los siglos; lo que lleva a la historia de las correspondientes culturas.
- Se profundiza igualmente estudiando otras lenguas que permiten encontrar analogías y diferencias y dotar de versatilidad al pensamiento y a la expresión. Para la lengua castellana las dos lenguas clave son el latín y el griego.
- El lenguaje se afina con ejercicios de redacción. La persona que casi nunca escribe se priva de un medio valiosísimo de impulsar su creatividad y desdeña uno de los instrumentos más preciosos. Al respecto recuerdo una experiencia personal. Trabajé un año en Princeton, una universidad de los Estados Unidos. Allí casi todo el trabajo de los estudiantes consistía en escribir temas (*papers, essays*). De aquí que quienes estudian en las universidades anglosajonas terminen su carrera convertidos en escritores, y les resulte natural publicar artículos y libros, mientras que en nuestro medio esto no es lo común, sino precisamente la excepción.

En suma, *toda persona que quiere vivir un elevado nivel cultural, se enfrenta a la tarea de hacer que las palabras alcancen su sentido pleno, a fin de reencontrar en ellas el poder creador y la capacidad de transformar la naturaleza y de movilizar a los hombres.*

# Cómo desarrollar la creatividad

Las escuelas del futuro estarán  
diseñadas no tanto para aprender  
como para pensar.

E. P. TORRANCE

Para mí la educación significa formar  
creadores, aun cuando las creaciones  
de una persona sean limitadas en  
comparación con las de otra. Pero  
hay que hacer innovadores,  
inventores, no conformistas

J. PIACET

El tema central de todo este libro, y muy probablemente del interés del amable lector, es el tema de este capítulo; implica dos tesis esenciales: 1. *Se puede desarrollar la creatividad.* 2. *Vale la pena hacerlo.*

La primera quedó asegurada al demostrarse que la creatividad no es un don de las musas ni una inspiración de cualquier otra divinidad, sino una cualidad humana como cualquier otra. Edward de Bono llega a decir que se aprende a crear como se aprende a conducir un automóvil.

La segunda se fundamenta en la creciente convicción de que la creatividad garantiza una vida más productiva, interesante, plena y feliz.

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.

Distribuimos nuestro material en tres apartados que cubren otros tantos aspectos:

- 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

Aquí no nos referimos al medio físico, que trataremos en el capítulo siguiente, sino sólo a los aspectos educativos en la infancia. 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:

1. *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.

2. *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

<sup>1</sup> L. A. Machado imagina un futuro en el que las escuelas ofrecerán "clases de inteligencia". *op. cit.*, pag. 118

observación y el gusto por el experimento. Las personas se hacen más creativas con sólo tomar mayor conciencia de qué es lo que hacen y cómo sus acciones se relacionan con su medio ambiente.

3. *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.

4. *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.

5. *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.<sup>4</sup>

6. *La constancia, la disciplina, el método, la organización.* Enterado 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.

7. *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.

8. *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 airosoamente.

<sup>4</sup> "to have more than the usual amount of respect for the forces of the irrational in ourselves and in others". *Cfr.* Steiner A. G. *op. cit.*, pag. 131.

### 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 *ad hoc*. Algunas son tan sencillas como el sentido común, otras son tan complicadas como la alta tecnología.

1. *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.

2. *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. En la segunda parte de este capítulo propondremos algunas prácticas de este tipo.

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.

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

4. *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.

5. *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.

6. *Ejercicios para concientizarse de las dificultades de la percepción y para educar y afinar la propia facultad de percibir*. En la segunda parte de este capítulo veremos algunos de ellos.

7. *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
- transponer, intercambiar
- condensar
- contrastar, oponer
- sustituir
- invertir
- reubicar, inclinar
- rotar

8. *La lluvia de ideas*. Se le llama también torrente, torbellino o promoción de ideas, y valoración diferida; en inglés se conoce como *brainstorming*. Es el método más conocido, y tal vez el de mayor eficacia a corto plazo. Lo creó Alex 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.

Tabla 1

La producción (p) y la crítica (c) de ideas  
en los grupos de discusión

pcc	pp
ppcc	pp
pcc	pp
cpcc	<del>pp</del>
ppc	cc
cpp	cc
cpcc	cc
pccc	cc

Procedimiento usual

Propuesta de Osborn

Osborn tuvo una iluminación típicamente creativa: ¿qué sucedería si se separaran drásticamente los dos procesos: el de la producción de ideas (p) y el de la crítica (c)? Hipotéticamente, al liberarse las mentes del peso de la crítica, crecería el número y tal vez el valor de las ideas.

Sometida a experimentación, dicha hipótesis quedó plenamente confirmada una y mil veces. Hoy en todo el mundo se realizan sesiones de *brainstorming* con grupos de individuos deseosos de llevar al límite su productividad y de encontrar soluciones a graves problemas.

Cada sesión de *brainstorming* 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.

9. *La sinéctica*. Es un método cuya exposición cabal requiere de todo un libro. Aquí nos interesa exponerlo en la medida en que pueda motivarse al lector a estudiarlo mejor, y le permita entender algunos dinamismos psíquicos de la creatividad.

W. J. Gordon meditó los siguientes hechos:

- a) Debido al proceso de aculturación y a las presiones del medio ambiente, la gran mayoría de los seres humanos viven encerrados en casilleros y en carriles. Las rutinas y los prejuicios son los peores enemigos de la creatividad; se sufre una epidemia de hiperestructuración.  
A diferencia de los niños, que son capaces de hacer extraño aun lo familiar (en sus imaginaciones y en sus juegos), los adultos propendemos al extremo opuesto: a hacer familiar lo extraño (en nuestros clichés y prejuicios igualamos las cosas que no son iguales).
- b) 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.
- c) 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.



De estos tres puntos dedujo Gordon un método de estimulación de los fondos subconscientes para desarrollar la creatividad a través de la locura o, si se ven las cosas desde otro ángulo, a través de la poesía. El eje de todo el proceso es la metáfora, porque la metáfora relaciona, combina, fusiona, asimila, distingue, une y separa, e idealiza. Una lluvia torrencial de metáforas deja a las personas oscilando entre lo conocido y lo nuevo, la realidad y la ficción, lo familiar y lo extraño, la lógica y la fantasía.

En la práctica, el método supone un grupo con algún interés común, y la guía de un coordinador. También se necesitan expertos en las diferentes áreas o aspectos del problema en cuestión. Primero, el grupo mismo define un tema; luego realiza una lluvia de ideas para "aflojarse"; en tercer lugar toca al coordinador plantear un gran número de preguntas evocativas y desencadenar un alud de analogías de cuatro tipos: directas, personales, simbólicas y fantásticas. Después de haber desbordado así las fronteras del propio problema, se retorna a él, a fin de obtener y aplicarle *insight* de tales *outsights*. El quinto momento, el de aterrizaje, es imposible de definir a priori: es el punto en que aflora en el grupo la sensación de haber llegado a la solución buscada.

Todos estos ejercicios para el desarrollo de la creatividad —y otros afines y derivados— tienen por base una verdad que parece una tautología: "lo mejor para crear es ponerse a crear".

10. Hemos dejado para el final lo más importante: en la práctica, *el motor de arranque, poderoso, enérgico y por lo general insustituible, es la vivencia de un seminario de creatividad.*

# Facilitadores y obstáculos de la creación

Todo conflicto presupone límites, y la  
lucha contra los límites es la fuente  
genuina de los productos creativos

R. MAY

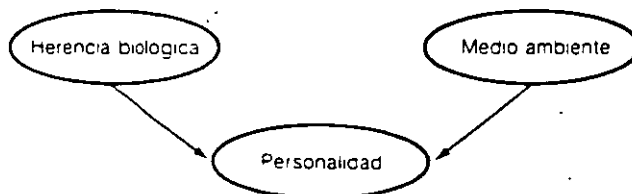
Es evidente que el problema central  
que enfrenta la creatividad es el  
autoritarismo

R. CASTILLO

Aunque todos somos potencialmente creativos, la creatividad es un rasgo que en algunas personas se manifiesta en grado eminente y en otras en grado muy modesto; en definitiva, una facultad que unos han sabido educar y otros han dejado atrofiar.

Como todos los rasgos de la personalidad, es un derivado de la herencia biológica en combinación dinámica con el ambiente.

Para desarrollar la creatividad de un sujeto cualquiera es de vital importancia conocer su interacción con el medio, detectando y diagnosticando los influjos tanto positivos como negativos. Unos



y otros se catalogan en cuatro ordenes: físico, cognoscitivo, afectivo y sociocultural. Por supuesto, éstos fácilmente se traslapan y a veces se confunden.

## I. Obstáculos, bloqueos

1. *De orden físico.* En relación con éstos puede verificarse aquello de que los extremos se tocan. Un medio monótono, supertranquilo, estático, puede ser tan enemigo de la creatividad como un medio inestable, tempestuoso, acelerado y caótico.

En el primer caso, la pobreza de estímulos origina reacciones pobres, rutinarias, perezosas y estereotipadas. En el segundo caso, el diluvio abigarrado de estímulos origina congestión, de la misma manera en que el exceso de comida puede paralizar el estómago. Salvo excepciones, es bien difícil que una persona pueda inspirarse para grandes creaciones en el cruce de dos avenidas de intensa vialidad a la hora de mayor tránsito.

2. *De orden cognoscitivo-perceptual.* Un ambiente de prejuicios, dogmatismo, tradicionalismo, burocratismo, escepticismo crónico y rechazo sistemático a lo nuevo, condiciona actitudes rutinarias, frías, impersonales y apáticas.

La superficialidad, la inercia y los bloqueos perceptuales no son el camino para abrir los paquetes informativos de los que hablábamos antes: existe una rutina del pensamiento, de la misma forma como hay una rutina de las acciones y de los pequeños rituales de la vida diaria. La primera es más insidiosa por cuanto es menos notoria.

3. *De orden afectivo.* Otros estímulos que congelan la creatividad de una persona o de un grupo son:

*Inseguridad.* El miedo a equivocarse, el temor al ridículo y al fracaso; el deseo patológico de seguridad.

*Límites autoimpuestos.* La convicción gratuita y arbitraria de que "Yo no soy creativo", o de que no lo puedo ser en mis circunstancias concretas. "Yo siempre había pensado que para crear se necesitaba capital", exclamó sorprendido Andrés, un burócrata de 64 años, durante un seminario que impartí a empleados de la Secretaría de Hacienda, en 1982.

*Sentimientos vagos de culpa.* La creatividad es subversiva, pretende cambiar las cosas, niega, en parte, la realidad existente. Puede ser percibida por el sujeto como una rebeldía y un desafío.

*Has. io en el trabajo.* La creatividad es como una prolongación del juego; cuando el trabajo pierde su sentido de juego, no queda más que la esclavitud, la opresión y la apatía.

*Presiones neuróticas.* Son las que llevan al individuo a no aceptarse, a no ser él mismo, a usar una careta, a "actuar" en el teatro de la vida. El actuar (ser actor) consume gran cantidad de energías. No podría yo tomar el papel de Julio César ni tú el de Cleopatra más allá de unas cuantas horas. Tal vez por eso, porque son auténticos, los niños desbordan energías y son tan creativos.

Las presiones neuróticas esclavizan y esterilizan también por otro motivo; porque quien es esclavo de urgencias, quien vive obsesionado por el problema del mañana, pegado a una realidad tiranizante, se incapacita para dejar libre el vuelo de la fantasía. Las emergencias son una forma de coerción. También lo son las exigencias excesivas de rendimiento y de éxito. "Hablamos de creatividad, pero todas nuestras energías se encaminan al trabajo productivo antes que al creativo. Nos afanamos haciendo, no siendo." Recordemos que los romanos aprendieron de los griegos a aquilatar el precio del descanso, porque se dieron cuenta de que el ocio es el padre de la cultura. Escuela (*scole* en griego) significa ocio; pero el ocio no es la ociosidad.

4. *De orden sociocultural.* Estos obstáculos quedaron ya denunciados al hablar del dogmatismo, la burocratización y el mimetismo social.

"La especialización ejercida durante largo tiempo puede llevar a una especie de atrofia del cerebro; problema que afecta en particular a los trabajadores de nuestra civilización industrial, obligados durante años y años a desarrollar un agotador y monótono trabajo cuyos mínimos movimientos están estandarizados y regularizados.

Una situación siempre igual disminuye en el individuo la capacidad de afrontar y resolver situaciones nuevas: pierde, por así decirlo, su elasticidad mental."<sup>2</sup> Por el contrario, buena parte del talento infantil proviene de ignorar los caminos que ya se conocen y se utilizan.

Nótese que muchos productos nuevos y muchas soluciones creativas requerirán cambios en otras personas, desencadenando naturalismos, y tal vez vehementes, procesos psíquicos de resistencia al cambio.

<sup>1</sup> A. Lowen, *El miedo a la vida*, Lasser Press, México, 1982, pág. 128.

<sup>2</sup> J. Vignola, *Los tests psicológicos*, De Vecchi, Barcelona, 1969, pág. 282.

## II. Facilitadores, impulsores

Estos estímulos provienen de las situaciones opuestas a las consideradas en el apartado número I. Pero conviene puntualizar aquí y allá:

1. *De orden físico.* Cuando alternamos periodos de intensa estimulación (viajes, congresos, etcétera) con periodos de calma y serenidad, obtenemos el clima propicio para asimilar, sedimentar e incubar. Además, procurarnos paisajes relajantes y estimulantes al mismo tiempo, disfrutar el contacto con la naturaleza, contar con un taller de trabajo o cuarto de estudio que a través de asociaciones afectivas sean evocativos, afirma y libera la creatividad. Albert Einstein expresa muy bien la paradoja: "viví en la soledad del campo y me di cuenta de cómo la monotonía de una vida tranquila estimula el pensamiento creativo".

2. *De orden cognoscitivo.* Tener padres de un buen nivel intelectual, con amplios intereses culturales y creativos, y además tolerantes al pluralismo de ideologías y a las vicisitudes que conlleva la práctica del ensayo y error; y, por supuesto, tener maestros con estas mismas características.

3. *De orden afectivo.* La seguridad de ser aceptado; la alegría de vivir; la fe en las propias capacidades y en la propia vocación vital; el espíritu de compromiso y de entrega; la alta necesidad de logro.

— 4. *De orden sociocultural.* Moverse y desarrollarse en una sociedad inquieta, ambiciosa y creativa hace surgir un "círculo virtuoso" de creciente vitalidad y estimulación. Así vemos cómo los países ricos ofrecen una abundancia de información, oportunidades e intercambios que los países pobres nunca dan a sus hijos ni a sus huéspedes.

En los jóvenes, es un gran estímulo de la creatividad el que sus padres y jefes de trabajo sepan delegarles gradualmente más y más responsabilidades: que les corten a tiempo los diferentes cordones umbilicales.

Otros medios de propiciar la creatividad que es necesario mencionar son los "grupos de crecimiento" y, en general, los grupos de terapia y de desarrollo personal, que crean un clima de intensa búsqueda, de reflexión, de mutua e incondicional aceptación, de no evaluación externa y de autocrítica.

En 1981 realicé una encuesta sobre los condicionantes ambientales de la creatividad. Obtuve las respuestas de 516 sujetos de ambos sexos, todos profesionales o estudiantes universitarios, y casi todos (el 98%) ubicados en la zona metropolitana de la ciudad de México.

Transcribo las respuestas más repetidas a las preguntas II, III y IV de

<sup>1</sup> A. Einstein. *Out of my later years*. Philosophical Library, Nueva York, 1950

la encuesta. (La primera pregunta era: ¿Qué consideras como la mejor expresión, presente o pasada, de tu creatividad?)

Pregunta II: ¿A qué atribuyes dicha creatividad?

- 230 sujetos: a talento innato
- 162 sujetos: a autodiciplina
- 151 sujetos: a la personalidad de los padres
- 146 sujetos: a la educación escolar
- 129: al impacto de una persona o de un libro
- 84: a presiones y carencias
- 34: a viajes
- 21: al influjo de los medios masivos durante la niñez
- 18: al influjo de estos medios en la edad adulta

Cada persona señalaba dos factores de una lista de diez y podía si lo deseaba ignorar mi lista y anotar otras respuestas:

Pregunta III: Activadores de la creatividad en el presente:

- 248 sujetos: la meditación a solas
- 173 sujetos: los propios ideales científico-culturales
- 169 sujetos: la felicidad de sentirse amado
- 143 sujetos: sentirse exitoso
- 136 sujetos: el medio ambiente físico
- 134 sujetos: ideales de servicio social
- 116 sujetos: trato con personas brillantes
- 88 sujetos: cursos de capacitación
- 70 sujetos: proyectos económicos
- 68 sujetos: las tensiones (*stress*)
- 9 sujetos: la prensa, el cine, la radio y la televisión
- 5 sujetos: los ritos religiosos

Cada sujeto señalaba tres opciones de trece, y podía si lo deseaba ignorar la lista

Pregunta IV: Bloqueos de la creatividad.

- 272 sujetos: el ajetreo, la sobreexcitación, el exceso de trabajo y las prisas
- 200 sujetos: la rutina y monotonía del medio
- 179 sujetos: las preocupaciones
- 115 sujetos: la neurosis
- 70 sujetos: el desaliento ante la corrupción
- 64 sujetos: la enfermedad física
- 28 sujetos: la apatía

Cada sujeto señalaba dos de ocho, y podía ignorar mi lista.

# Creatividad individual y creatividad grupal

La mayor alegría que existe en la vida  
es crear ¡Derróchala!

R. L. HUBBARD

El trabajo en equipo tiene algún  
poder místico que hace desarrollarse  
a las personas

S. KOBAYASHI

En la medida en que toda persona es producto de su medio ambiente *ninguna creación es estrictamente individual*. Además, todos vivimos en grupos y nos desarrollamos no en uno, sino en diversos núcleos sociales, el primero de los cuales es nuestra propia familia.

Muchos problemas surgen en el seno de estos grupos, y se resuelven, bien o mal, dentro de ellos, pero puede hablarse también de creación individual cuando en un momento dado una persona se involucra en un tema y de allí para adelante trabaja sola.

Hay que considerar, pues, dos contextos diferentes de la creación: el trabajo individual y el trabajo de grupo. Comparándolos entre sí, ¿cuál es preferible?

Se han realizado varias investigaciones, pero son fragmentarias, y carecemos de conclusiones generales y definidas. Este tema linda con el de la solución individual y grupal de problemas (ver cap. 16)

Por lo pronto, veamos algunos hechos elementales:

- Cualquier grupo medianamente integrado funciona como banco de información y como fuente de energía a través de los dinamis-

mos del intercambio. Oliver W. Holmes solía decir que muchas ideas crecen mejor cuando se trasplantan de una mente a otra.

- Nuestra época es la época de los consejos y comités, y no de las decisiones monárquicas y autocráticas. ¿Por qué? Tal vez debido a la creciente complejidad de las instituciones y a la especialización, que imponen la pluralidad de puntos de vista.

Por supuesto, no se trata de inclinar la balanza para eliminar al creador individual: la mayoría de las creaciones artísticas son obra de un autor. Sabio es reconocer que en la realidad se alternan y se combinan los dos aspectos en un mismo proceso creativo. No se enarbole, pues, la falsa alternativa de "trabajo individual o trabajo grupal", sino cultívese la actitud dialéctica que sabe moverse entre los dos polos, según lo aconsejen las circunstancias.

Al hablar de grupos hay que poner de relieve más que la mera existencia y presencia de los mismos, las actitudes de cooperación, de libre intercambio y expresión; no referirse primariamente al grupo como forma social, sino al grupo como vivencia psicológica profunda.

"Los investigadores acerca de la génesis de los pequeños grupos de trabajo han acumulado estos últimos años datos experimentales convergentes que muestran que no hay creatividad duradera ni auténtica, al nivel de la tarea, mientras los miembros de un grupo de trabajo no han logrado integrarse como grupo."<sup>1</sup>

El divo creativo, por el contrario, requiere trabajar solo para no tener que compartir los elogios; olvida que el trabajo en grupo suele ser más creativo.

Este aspecto es grave en México, dada la educación tan individualista que por siglos ha sido tradicional aquí.

¿De qué depende el rendimiento creativo del grupo? De muchos factores, que hay que calibrar en cada caso:

- De la naturaleza de los problemas y de los proyectos.
- De la fluidez y espontaneidad de la comunicación interpersonal en el grupo
- De las competencias profesionales en relación con las tareas; se sabe que los grupos multidisciplinarios son particularmente productivos.
- De las motivaciones de los miembros: ¿la verdad?, ¿la justicia?, ¿el logro de la tarea común?, ¿intereses personalistas tales como

<sup>1</sup> J. J. Parnes *Cuaderno de trabajo del comportamiento creador*, Diana, México, 1976, página 78.

<sup>2</sup> B. Mailhot *Dinámica y génesis de grupos*, Marova, Madrid, 1973, pág. 129.



el poder y el prestigio sobre los compañeros?...; así como del mayor o menor grado de coincidencia entre las motivaciones de los individuos y las propias del grupo.

- De la existencia o no de tensión dialéctica entre los miembros: tan mala es una uniformidad de opiniones y miras que mate toda discusión, como un extremo desacuerdo.
- De la estructuración social del grupo, que se refleja en el tipo de liderazgo: ¿autoritario?, ¿democrático?, ¿anárquico?, ¿estereotipado?, ¿situacional?...
- De las aptitudes y actitudes de los miembros: ¿interesados?, ¿flexibles?, ¿tenaces?, ¿realistas?, ¿abiertos?, ¿inhibidos?, ¿audaces?, ¿comprometidos?, ¿colaboradores?
- Del número de miembros: ¿responde a las exigencias de la situación?, ¿son demasiados?, ¿demasiado pocos?... Un número entre seis y 10 suele ser adecuado para la mayoría de los grupos.
- De las edades de los miembros: ¿todos jóvenes?, ¿maduros?, ¿ancianos?, ¿homogéneos en edad o con la riqueza de una gama de edades?
- De la edad del grupo: ¿recién formado?, ¿joven?, ¿maduro?, ¿pasado de maduro? ¿senil?
- De la frecuencia de la interacción: ¿escasa?, ¿esporádica?, ¿intensa? ¿excesiva? ¿rítmica? ¿desordenada?...
- Del medio físico: ¿suficiente?, ¿estimulante?, ¿plástico? O al contrario, ¿rutinario hasta producir saciedad perceptiva?... que, a su vez, permita liberar la creatividad de todos y de cada uno.
- Cultivando actitudes de diálogo genuino, que es lo único que destraba los herrajes de la mente, despierta los poderes de la fantasía y afina los sentidos para percibir.

¿Cómo pueden optimizarse las ventajas que el grupo ofrece para el desarrollo de la creatividad? De varias maneras:

- Sensibilizándose a las dificultades de la comunicación, para no caer en la simpleza de que todo lo que expresa un emisor lo capta cabalmente el receptor, y para reconocer la habitual tendencia a monologar, aun cuando se pretende dialogar.
- Teniendo en cuenta la importancia enorme de lo subjetivo y afectivo en el trabajo de grupos, siempre, aun cuando se pretenda enfocar las cosas sólo con criterios objetivos y racionales.
- Creando un clima no valorativo entre los miembros del grupo, de tal modo que al eliminar mutuamente los juicios críticos sobre las personas presentes, pueda florecer una camaradería.

No es una casualidad, ni es una medida arbitraria, que el presente manual se inscriba en el contexto del grupo, y no en el silencio monástico del estudio individual

## La organización creativa

Dar una oportunidad justa a la creatividad potencial es asunto de vida o muerte para cualquier sociedad

A. TOYNBEE

El conflicto es la fuente misma de la creación, así, lo que más debe temer una empresa que desee mantener creativa su administración es la pérdida del sentido de conflicto a través de la resolución del conflicto por medio de métodos seniles.

S. KOBAYASHI

Elizabeth O'Connor, en su libro *El octavo día de la creación*, tiene una afirmación que pone a pensar a cualquier dirigente: "The degree of nonconformity present— and tolerated— in a society might be looked upon as a symptom of its state of health".<sup>1</sup>

Shigeru Kobayashi, en su famoso libro *Administración creativa* (Ed. Técnica, México, 1972), sostiene la tesis de que la empresa moderna vive más un momento de innovaciones administrativas que tecnológicas. En rigor, puede decirse que siempre las innovaciones de producción están inmersas en las de organización y administración.

Por su misma naturaleza, las organizaciones o instituciones tienden a ser estables y poco innovadoras. En los siglos pasados la mayoría de ellas eran francamente conservadoras; ancladas en venerables y remo-

<sup>1</sup> *Eight days of creation*, Word Books, Waco, Texas, 1974, pág. 104

tos orígenes, se declaraban sin empacho enemigas de las novedades. La organización común y corriente podía ser buen ejemplo de poca creatividad.

En la actualidad las cosas han cambiado. Se valora el cambio y no suena fuera de tono hablar de organizaciones creativas; más aún, este epíteto viene a ser una elegancia y una alabanza; simboliza la organización juvenil, progresista, floreciente, dinámica y conquistadora.

¿En qué estriba la diferencia entre la organización creativa y la organización rutinaria? Las instituciones son personas morales, y como tales se les podría aplicar nuestro anterior capítulo nueve sobre la personalidad creativa. Sin embargo, constituyen un tema aparte, ya que la correspondencia no es absoluta. Existen, en efecto, personas no creativas en organizaciones creativas, y viceversa.

Por ejemplo, en las burocracias estatales la creatividad suele estar permitida y abierta sólo a aquellos individuos con notable poder; queda a los demás el obedecer órdenes y normas. Se originan así muchos conflictos que desembocan en divorcio por incompatibilidad, o bien, a lo largo de muchos años, en personalidades resignadas, anuladas y castradas.

*La organización creativa es el fruto de la administración creativa.* Este capítulo se pudo titular también "La administración creativa".

Actualmente se estudia mucho este tema, por veinte razones obvias; y por razones menos obvias, se han distinguido en dicho estudio los remotos e impenetrables japoneses.

En México vivimos la ilusión y la ingenuidad de que leyéndolos y siguiéndolos podremos adquirir de un brinco sus grandes avances, y ser felices y productivos tanto como ellos aparentan serlo. Se olvida con ello una verdad de Perogrullo: que la organización y la administración son actividades humanas y humanistas antes que técnicas, y que implican manejo de personas, y que las personas y los equipos son madejas de conductas humanas, y que *la gente latina no reacciona como la gente japonesa.*

Con todo, podemos establecer un cuadro general para distinguir las características propias de la administración tradicional y las de la administración creativa.

#### *Administración tradicional*

individualismo  
poca comunicación  
predominio de la comunicación  
vertical descendente

#### *Administración creativa*

apertura a la colectividad  
abundante comunicación  
intensa comunicación en todos  
sentidos

convencionalismo	espontaneidad
rigidez	flexibilidad
autoritarismo	clima democrático
desperdicio de muchos recursos humanos	aprovechamiento integral del ser humano
controles externos	controles intragrupal; autocontroles
motivaciones externas	motivaciones internas al trabajo mismo
recelo y disimulo	confianza y apertura
intereses de los jefes centrados en las tareas	interés de los jefes por las necesidades humanas
represiones (obedecer y callar)	libertad de expresión
tareas rutinarias	búsqueda, experimento, innovación
estancamiento de los individuos	crecimiento personal a través del trabajo
el poder pesa más que los hechos	los hechos pesan más que el poder
inconformidades en el personal	satisfacción general en el trabajo

Quedan así diseñados dos cuadros como productos muy diferentes entre sí, fruto naturalmente de factores también muy desiguales.

Tres son las variables clave para determinar uno u otro estilo:

- a) El concepto de la autoridad y la distribución y manejo de la misma.
- b) Los grados y tipos de comunicación institucional.
- c) La mayor o menor capacidad de absorber errores y fallas.

¿Cuál es el estilo bueno y cuál es el malo? Ya no se es tan tajante como sucedía en las famosas "teoría x y teoría y" de Douglas Mac Gregor. Las situaciones concretas presentan exigencias que apuntan hacia uno u otro sentido.

El punto axial es el acierto en responder a una pregunta que no suele plantearse teórica, sino prácticamente; no en general sino en particular; no en abstracto, sino en concreto: ¿Cuánta *estructura* y cuánta *libertad* garantizan la eficacia, es decir, el logro de los objetivos junto con la satisfacción razonable de este equipo? (La estructura y la libertad son inversamente proporcionales.)

No existe una sola fórmula, porque cada situación tiene su fisonomía única. Nos remitimos a las investigaciones modernas sobre el liderazgo situacional.

Hay ciertos principios que se recomiendan por sí solos:

1. Crear un clima relajado ayuda al personal a abrir sus estantes mentales y a expresarse con toda libertad. Se evita así el tan lamentable como frecuente infanticidio de ideas.

2. Adoptar para la solución de problemas y la toma de decisiones un estilo objetivo, basado en los hechos y no en autoridades ni poderes preestablecidos, esto da seguridad y deseo de comprometerse y colaborar.

3. Siendo todos los seres humanos por naturaleza imperfectos, lo cual incluye tanto a los obreros como a los ejecutivos y al director general, el papel de los dirigentes no es subrayar las fallas e imperfecciones de su personal, sino apreciar los esfuerzos y estimular las potencialidades de todos y cada uno. Para este propósito es útil tener en cuenta:

- a) Fomentar cierta dosis de descontento con respecto al *statu quo* se traduce en un deseo generalizado de progresar.
- b) Distinguir la planeación a largo plazo del manejo a corto plazo es combinar las grandes ambiciones y los idealismos con el realismo de tener los pies en la tierra.
- c) La descentralización, en grados que serán diversos en los distintos casos, favorece en el personal el espíritu de responsabilidad.
- d) Una persona que es identificada como creativa, acentúa su creatividad, más si es solicitada de inmediato para diseñar y ejecutar innovaciones. Cada jefe debe comprometerse a identificar a sus hombres más creativos.
- e) Una fina sensibilidad para detectar las necesidades del público provee la base para un diálogo creativo y beneficioso entre la organización y el medio. Recuérdese el adagio yanqui: "Denme una necesidad y desarrollaré el mercado, denme el mercado y desarrollaré el producto".
- f) El que se reconozcan ampliamente los créditos de cualquier actividad productiva hace a los sujetos propensos a crear. Les es muy motivante ganar reconocimiento y prestigio por sus ideas. Como ejemplo de lo contrario he podido comprobar que en instituciones del gobierno mexicano, personas muy capaces se desempeñan pasiva, floja y aun cínicamente. Esto se debe a que sus principales dirigentes saludan con el sombrero ajeno del trabajo del personal.
- g) En particular los ejecutivos viven en constante peligro de rutinizarse; se calcula que entre el 80 y 90% de sus actividades son rutinarias. Les toca, por ello, la tarea de reaccionar y defenderse. Daniel Ogilvy, prestigioso científico y hombre de negocios, advierte: "La mayor parte de los hombres de negocios son incapaces de pensar en forma original porque están incapacitados para escapar de la tiranía de la razón... Yo recibo un constante flujo de telegramas de mi inconsciente, y éstos se transforman en la materia prima de mi trabajo creativo".

<sup>4</sup> Cfr G. A. Steiner, *op cit*, págs 206-207

# Manejo creativo de problemas

El verdadero creador es un creador de  
problemas

L. A. MACHADO

Se procura la creatividad con el  
objeto de emancipar al individuo y  
concederle un mayor dominio de la  
realidad, por medio de la  
transformación

J. SIKORA

El problema es una realidad omnipresente en la vida de los individuos, de las instituciones y de los pueblos; es parte integral del tejido de la vida. La capacidad de afrontarlo mide, en cierto modo, la calidad de la vida.

¿Qué es un problema? Es una situación con uno o varios elementos de oscuridad, queremos lograr algo, pero no hallamos cómo; necesitamos movernos hacia un determinado punto, pero no vemos claro el camino.

El concepto de problema es esencialmente relativo, pues incluye en sí la referencia a un sujeto determinado. Lo que para Juan es un problema, puede no serlo para Pedro, pues para éste no entraña dificultad ni oscuridades.

Muchos problemas son personales y muchos otros son grupales o sociales, según afecten a individuos, grupos o sociedades, y según estén en manos de individuos o de grupos para ser resueltos.

¿Qué relación existe entre los problemas y la creatividad? Una muy estrecha. Por definición, todo problema apela a la creatividad de alguien, ya que el sujeto no conoce la solución. Sus rutinas de pensamiento y las técnicas bien conocidas no le sirven para el caso, por eso tiene el problema. Como la mayoría de las personas no son pintores, escritores, ni directores de cine, podemos decir que *el uso más común y cotidiano de la creatividad, para casi todo el género humano, consiste en afrontar y resolver problemas.*

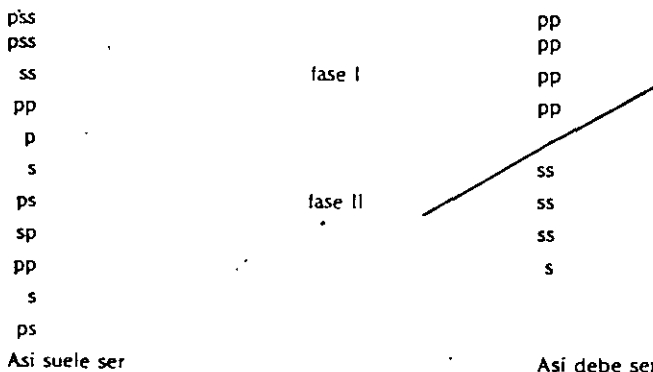
Frente a la creatividad elitista de pocos, se adelanta la creatividad democrática de todos.

Al crecer en los últimos decenios la envergadura y la complejidad de los problemas institucionales, comenzaron a hacerse estudios sobre el proceso de análisis y solución, y nació un nuevo arte: la heurística (del griego *heuriskein*: encontrar). Pero no hay que ilusionarse: para el fascinante arte de resolver problemas, no existen ni existirán recetas prefabricadas.

El manejo de los problemas se desarrolla en dos etapas distintas: el planteamiento y la solución. Nosotros, por motivos didácticos, vamos a desmenuzarlo en cinco pasos o momentos:

1. *Definir el problema.* Partimos de una observación que cualquiera está en grado de verificar: en las discusiones es muy frecuente la tendencia a *mezclar planteamientos con soluciones*; es decir, que ya en los primeros momentos, cuando aún hay oscuridades sobre cuál es propiamente la dificultad, se barajan soluciones. Esto es tan poco lógico como el médico que receta antes de diagnosticar la enfermedad.

El sentido común, tan poco común aquí como en todo lo demás, reclama una separación análoga a la que explicábamos en el caso del *brainstorming*. Primero hay que definir bien el problema(p) y luego buscarle las soluciones(s).



¡Qué ilusión tan simplista la de creer que los problemas están ahí, enfrente, como puede estar un edificio o un pozo! No, los problemas no son enteramente realidades físicas externas, sino psíquicas e internas; son realidades parcialmente objetivas y parcialmente subjetivas. Requieren procesos de percepción y de organización e interpretación de datos. No siempre la primera formulación es la más feliz. Nada lo garantiza. Una formulación poco afortunada confunde y extravía. Vienen al caso cuatro ejemplos:

- En la recesión económica mexicana de 1983, un amigo me decía angustiado: "Acabé de construir cinco departamentos para venderlos totalmente terminados. Debo pagar cada mes a la constructora cientos de miles de pesos. Nadie quiere comprar. Me he reducido en el precio hasta por debajo de mis costos; pero ni así".

*Problema:* ¿Cómo vender los departamentos en un breve plazo?

- He ordenado una construcción en la cima de una colina. Cuento con el dinero suficiente para toda, o casi toda, la obra, pero se nos echa encima la crisis inflacionaria. Me urge que los trabajos se hagan con celeridad. El arquitecto-contratista opera con equipos raquíticos de trabajadores; cada semana observo que en lugar de los veinte o treinta trabajadores prometidos han llegado sólo tres o cuatro, o ninguno. Y la inflación galopa sañuda. Pasan los meses; en vano he intentado todos los recursos para apremiar al arquitecto.

*Problema:* ¿Cómo hago para que el escurridizo arquitecto cumpla el convenio y concluya la obra?

- En casa de Juan Pérez hay ratones. Las ratoneras que se han usado son eficaces, pero dan un espectáculo muy desagradable.

*Problema:* ¿Cómo mejorar las ratoneras, o cómo conseguir otras más adecuadas?

- Crece el uso de las drogas y los tribunales de muchos países se enfrascan en miles de casos de delincuencia a raíz de ello.

*Problema:* ¿Cómo puede el gobierno eliminar el tráfico y consumo de drogas?

Un mínimo de análisis nos revela que los *cuatro problemas están mal planteados*.



El primero no es cómo vender, aun malbaratándolos, los cinco departamentos, sino cómo conseguir el dinero necesario.

El segundo no consiste en cómo motivar al arquitecto, sino en cómo activar la construcción hasta finalizarla.

El tercero no es un problema de ratoneras, sino de librar la casa de ratones.

El cuarto supone, sin haberlo probado, que corresponde a los gobiernos eliminar las drogas. Pretende configurar el problema con lo que es una de las posibles alternativas de solución.

¡Qué frecuente es que los planteamientos estén ya "casados" con una solución, una entre varias posibles! ¡Y que cándidamente se ignore este mal matrimonio!

En los ejemplos anteriores, vender los departamentos en plena crisis, seguir con el mismo arquitecto y utilizar ratoneras son ya esbozos de solución; pero no planteamientos lúcidos.

Antes que resolver los problemas hay que tener la capacidad para identificarlos, es decir, para formular preguntas que nos lleven a detectarlos y definirlos. Esta facultad es uno de los rasgos inconfundibles de la conducta creativa.

Además, sucede que la correcta definición de un problema ya muestra por sí sola el camino de salida. Lo malo es que, como deplora Edwards: "We are basically solution-minded rather than problem-minded".

2. *Averiguar las causas del problema*, sus raíces, sus factores, y las condiciones que lo hicieron nacer. Hay que reunir e interpretar todos los hechos que se producen en torno a una situación, y seguir los hilos que los entrelazan para formar la maraña.

En los casos más complejos conviene distinguir la realidad misma, por una parte, y, por otra, todo lo dicho y escrito sobre ella: juicios, opiniones, documentos, etc. Éstos también son hechos, pero de orden diferente.

3. *Imaginar todas las posibles soluciones*. Para esta fase el mejor método suele ser el *brainstorming*, porque sólo si se afloja al máximo la mente, sin inhibiciones, y se consideran muchas alternativas, puede aspirarse a optar por una solución verdaderamente profunda y creativa. La relatividad que señalamos como esencial al concepto de problema, pide no sólo estar concientizados del problema, sino de sí mismo ante él. De este modo, conviene aplicar a los problemas, además de la inteligencia, también los sentidos: visualizarlos (tal vez dibujarlos), tocarlos, olerlos, escucharlos...

<sup>1</sup> E. Edwards *How to be more creative*, Occasional Productions, San Francisco, 1980, página 52

4. *Seleccionar la solución.* Esto supone un *proceso* de deliberación, pero es propiamente un *acto* de toma de decisión. Tal cosa es factible a veces por el método de la comprensión (captación intuitiva de la realidad completa como un todo o como una gestalt). Otras veces hay que recurrir al método de ensayo y error. A veces se requieren razonamientos inductivos, otras, deductivos. Lo más común es que intervengan ambos tipos.

Hay estudios que revelan que las personas muy creativas se distinguen de las poco creativas principalmente por el proceso que siguen para resolver problemas. Las primeras emplean más tiempo en *analizar* la información y menos en  *sintetizarla* que las segundas.

5. *Implementar la solución.* Más allá de capacidades intelectuales y competencias técnicas, hay otros aspectos que muchas personas tienden a ignorar o a dejar al margen: las actitudes. Actitudes de optimismo, de seguridad, de fuerza, de fe, de esperanza, de audacia, de participación, de compromiso, o sus contrarias.

¡Qué diferente es afrontar un problema visto como una oportunidad, a encararlo como un obstáculo molesto! Viene a cuento un dato etimológico curioso: la palabra griega *problema* corresponde a la palabra latina *pro-jectum* (véanse los términos afines: emblema, proyección, inyección, deyecciones, sujeción). De este modo *tenemos convertidos los problemas en proyectos*, es decir, en retos y desafíos y, lo que es lo mismo, en oportunidades que nos brinda la vida.

Si tú crees que no tienes ningún problema, busca o inventa algunos. De lo contrario, estás perdiendo oportunidades de vivir y de crecer.

# Diagnóstico y autodiagnóstico de la creatividad

Es el momento mismo en que la inteligencia culmina en la creación cuando los tests de inteligencia se vuelven inoperantes

J. L. SELLIER

Cualquier persona puede sentir curiosidad por saber qué tan creativa es y en qué grado lo son quienes la rodean. A un padre de familia le interesa conocer el nivel y el área de creatividad de cada uno de sus hijos, de la misma manera que al director o al gerente de una empresa les importa mucho identificar a los sujetos más creativos para tal o cual actividad.

Quisiéramos tener tests de creatividad que en un par de fórmulas numéricas nos dieran la información al respecto; tests tan expeditos y dogmáticos como los que se han venido usando para el cociente intelectual o CI.

Esta pretensión apela, tal vez inconscientemente, al postulado de que la creatividad es una cualidad mental y una función de la inteligencia: Pero ya vimos que, además de los componentes cognoscitivos, la creatividad consta de elementos afectivos, caracteriológicos, sociales y técnicos.

Tenemos que resignarnos a que la cosa no es tan simple: *un test de creatividad viene a ser, a fin de cuentas, un test de personalidad.*

Por otra parte, la semántica nos puede confundir. La palabra creatividad, como tantas otras del idioma, es una etiqueta que se adhiere a realidades muy diversas, de tal modo que se abren muchas interrogantes. ¿Qué tipo de creatividad vamos a diagnosticar: la verbal, la musical,

la plástica, la organizativa, la capacidad de cuestionamiento? ¿La sola iluminación, o también la ejecución y la comunicación?

Anteriormente afirmábamos que nadie posee toda la creatividad o creatividad en todo. Podríamos, eso sí, buscar un común denominador, análogo al famoso "factor G", que varios autores propusieron para la inteligencia.

Existe una tercera dificultad: *evaluar es un trabajo que supone siempre una norma*. Para calificar con 8 y no con 10 una tarea escolar, el maestro parte de lo que debe ser la respuesta correcta y perfecta. Ahora bien, *lo que por definición es nuevo, se resiste a ser encajonado en normas*, porque las normas son reglas previamente conocidas y aceptadas.

Con todo, algo se puede hacer, y más se logrará de aquí a cincuenta años cuando se hayan hecho más estudios y adquirido más experiencia y analizado más observaciones. Si bien la creatividad no es susceptible de ser medida, sí lo son algunos de sus factores. Por ejemplo:

*la fluidez*: si damos el mismo estímulo a cien personas, podemos contar el número de respuestas que da cada una, y las que ofrece todo el grupo en un tiempo determinado e igual para todas.

*la flexibilidad*: en el mismo caso anterior podemos contar, además del número de respuestas, las categorías a que pertenecen éstas.

*la originalidad*: en forma análoga podemos establecer porcentajes sobre la rareza de las respuestas.

Muchos de los ejercicios sugeridos en este libro se prestan para hacer estos diagnósticos, y no se necesita para ello dominar técnicas especializadas

Hay algunos tests un poco más ambiciosos, como los de Torrance (*Pensamiento creativo*, 1974), el de Raudsepp (*¿Cómo es creativo usted?*, 1980), el de Hermann (*Perfil de aprendizaje: forma para evaluar el predominio del hemisferio derecho o izquierdo*, 1980), el de Astruc (*de clasificación y selección de creatividad*, 1971), o bien el de Christensen, Merrifield y Guilford. A título de ejemplo describiremos este último. Llamado *test de consecuencias*. Presenta al sujeto, una por una, diez situaciones completamente inesperadas y fantásticas, y le da, en cada una, dos minutos exactamente para que escriba todas las consecuencias que se le ocurran en semejante hipótesis. La puntuación es dada por el número total de respuestas (fluidez), una vez que se hayan excluido, a juicio del grupo o del instructor, las inválidas (una respuesta no vale cuando es falsa, o bien, cuando es redundante y repetitiva).

Una segunda calificación es más subjetiva: consiste en agrupar las

respuestas en clases o categorías y luego contar dichas clases. Así se obtiene la *flexibilidad* del pensamiento.

Una tercera calificación, la de la *originalidad*, se hace posible cuando el test se administra a grupos más o menos grandes. Para obtenerla se calculan los porcentajes de las respuestas obtenidas; se consideran originales aquellas dadas por menos del 5% de los participantes.

### Test de consecuencias

Escribe todas las consecuencias que puedas imaginar:

1. Si nadie necesitara comer para vivir.
2. Si la humanidad perdiera su tendencia gregaria, y todos prefirieran vivir solos.
3. Si todos los estados situados al sur del Distrito Federal repentinamente se tomaran áridos y desérticos. (Se modificó, adaptándola, la frase de los autores norteamericanos).
4. Si repentinamente todo el mundo perdiera el sentido del equilibrio, y fuera imposible estar de pie un solo momento.
5. Si el hombre perdiera la capacidad de seguir reproduciéndose.
6. Si de pronto toda la Tierra se cubriera de agua, a excepción de unas cuantas montañas.
7. Si toda la gente perdiera de improviso la capacidad de leer y escribir.
8. Si la vida humana sobre la Tierra fuera eterna.
9. Si la fuerza de la gravedad se redujera repentinamente a la mitad.
10. Si de pronto y definitivamente, nadie pudiera usar los brazos y las manos.

Queda mucho camino por recorrer para realizar estos diagnósticos.

Por lo pronto es posible satisfacer nuestras necesidades empíricamente, observando y evaluando en cuatro áreas a las personas cuya creatividad nos interesa calificar.

Ofrecemos alguna orientación para quien desee conseguir tests de creatividad

*Mednick's Remote Associates Test (Rat)*, Houghton Mifflin Company, 2 Park Street, Boston, Massachusetts, 02107

*Test of Creative Ability*, Industrial Relations Center, The University of Chicago, 1225 East 60th Street, Chicago, Illinois, 60637

*Torrance tests for Creativity*, Personnel Press Inc., 20 Nassau Street, Princeton, N. J.

*Guilford tests for Creativity*, Sheridan Supply Company, P. O. Box 837, Beverly Hills, Cal

Thomas J. Banta, "Tests for Evaluation of Problem Solving and Concept Formation in Early Childhood Education", University of Cincinnati *Autonomy Test Battery*, Universidad de Cincinnati, Ohio

1. Su *apertura intelectual*: ¿es ingenioso, original, agudo, curioso, no dogmático?

2. Su *vitalidad general*: ¿manifiesta entusiasmo, aspiraciones, fuerza vital, energía, gusto de vivir?

3. Su *orientación*: ¿tiene motivación habitual para investigar o producir?, ¿muestra interés canalizado y duradero hacia temas determinados?, ¿se compromete a fondo?

4. Su *técnica*: ¿ha acumulado y asimilado experiencias?, ¿cuenta con habilidades y recursos?

Quedan abiertas otras vías que funcionan como indicadores:

- ¿En qué emplea su tiempo libre?
- ¿Con qué frecuencia e intensidad rebasa el compromiso de las horas de trabajo?
- ¿En qué medida disfruta de su trabajo?
- ¿Tiene sentido del humor?
- ¿Qué producciones suyas son valoradas y usadas por los demás?
- ¿Con qué amplitud?

En equipos de trabajo, y especialmente durante el seminario de creatividad, resulta fácil pedir y dar retroinformación: ¿dónde y cómo se ha manifestado creativo cada uno de los participantes?, ¿cómo lo han percibido los diversos miembros del grupo?

En la vida práctica *lo que interesa frecuentemente no es evaluar la creatividad general de tal o cual persona sino el valor creativo de una idea o una propuesta determinada.*

*Resulta muy útil la evaluación checklist* elaborada por el Princeton Creative Research Inc. Consta de los siguientes puntos:

1. ¿Has considerado todos los beneficios y ventajas de la idea? ¿Hay necesidad de ella?

2. ¿Has determinado los problemas y las dificultades que tu idea supuestamente va a resolver?

3. ¿Es tu idea realmente original y nueva o es una combinación de elementos ya conocidos, es decir, una adaptación?

4. ¿Qué beneficios y resultados pueden anticiparse inmediatamente y a corto plazo? ¿Valen la pena? ¿Son los riesgos moderados y aceptables? ¿Qué beneficios a largo plazo pueden pronosticarse? ¿En qué medida van a apoyar los objetivos de la institución?

5. ¿Has analizado la solidez operativa de la idea? ¿Está la institución en posibilidad de realizarla?

6. ¿Haz analizado eventuales fallas y limitaciones en la idea?

7. ¿Podría la idea originar algunos nuevos problemas? ¿Qué tipos de cambios implica?

8. ¿Has considerado los factores económicos de su implementación: tiempos de desarrollo, inversión financiera, costos de mercadeo? ¿Qué personal estará involucrado? ¿Qué otras divisiones y departamentos se verán afectados? ¿Cómo?

9. ¿Qué dificultades implica su realización?

10. ¿En qué medida engrana la idea con la actual operación de la organización?

11. ¿Podrías señalar algunas variantes de la idea, de modo que quienes la han de juzgar sientan cierta libertad de elección? ¿Puedes ofrecer algunas ideas alternativas?

12. ¿Crees que tendrá incidencia en el mercado? ¿Qué tan preparado está el mercado para ella? ¿Habrá suficientes clientes? ¿Es éste el momento oportuno?

13. ¿Qué está haciendo la competencia en esta área? ¿Podemos ser competitivos nosotros?

14. ¿Has considerado las posibles resistencias y dificultades de los usuarios?

15. ¿Tu idea responde a una necesidad real y sentida, o hay que crear la necesidad a través de mecanismos publicitarios y promocionales?

16. ¿Es compatible con los demás productos y con las políticas de la compañía? ¿Está de acuerdo con los objetivos?

17. ¿Se trata de una idea adecuada, en una zona adecuada de producción para la compañía?

18. ¿Hay algunas circunstancias especiales de la organización que hagan difícilmente aceptable la idea?

19. ¿En qué lapso puede iniciarse la realización o implementación?

# Conclusión

El progreso, en su sentido más genuino, es sólo posible cuando existe un "extra" de creatividad

E. RAUDSEPP

Hace unas cuantas décadas describía Rollo May a la creatividad como "la hijastra de la psicología".

En la actualidad ni él ni nadie podría hablar en la misma forma. La creatividad se va convirtiendo en la niña mimada de psicólogos, pedagogos y administradores: un tópico de fundamental interés para todo el mundo. Se ha estudiado desde todos los ángulos, tomando en cuenta todos los factores que en ella intervienen.

Como resultado de esto ha quedado desacralizada y desmitificada. El hombre se ha adueñado de los resortes que la mueven; además, la creatividad se ha apartado de la élite y se ha democratizado o, por lo menos, se han sentado las bases para democratizarla en un futuro próximo.

La creatividad se ha revelado no sólo como cuestión de inteligencia y de talento sino de múltiples factores físicos, afectivos, volitivos, sociales y técnicos, muchos de los cuales está en mano del hombre manejar y dirigir. *No hay lugar para fatalismos ni para resignaciones inactivas.*

Por otra parte, el reino de la creatividad es amplio y polifacético, tiene mil senderos e infinidad de vericuetos. Se abre para todos la esperanza de dilatarse (expresarse) y de resolver los problemas (adaptarse) a través de pequeñas y grandes creaciones de todo tipo.

Urge valorar no sólo las grandes creaciones trascendentes y excepcionales, sino también las actividades cotidianas y modestas de *adaptación creadora* y de *imitación creativa*, tan necesarias como aquéllas para la vida individual y social.

Para la humanidad *cada día es una nueva creación.*

Y para los individuos que transitamos por esta caja de sorpresas que es el mundo: para ti, lector, que animosamente has seguido hasta este punto en el estudio de la creatividad, la conclusión de este libro no va a ser: ¿qué tan creativo soy? ¿tengo talento? ¿de qué tipo es mi creatividad?, ni cosas semejantes. Va a ser esta otra: ¡Atrévete a crear! Sí, atrévete. Define qué quieres crear y empieza hoy mismo.



## Bibliografía

- Allen, S. M., *Creatividad morfológica*, Herrero Hnos., México, 1977.
- Amabile, T. M., *The social psychology of creativity*, Springer Verlag, Nueva York, 1983.
- Arasteh, H. R. y Arastel, J. D., *Creativity in human development*, John Wiley, Nueva York, 1976.
- Arechiga, H., "El telar mágico de la ciencia", en *Conacyt*, núm. 61, marzo-abril, 1985.
- Arieti, S., *Creativity, the magic synthesis*, Basic Books, Nueva York, 1976.
- Bajtin, M. M., *Estética de la creación verbal*, Siglo XXI, México, 1982.
- Baker, S., *Systematic approach to advertising creativity*, McGraw-Hill, 1983.
- Barrón, F., *Personalidad creadora y proceso creativo*, Marova, Madrid, 1976.
- Beaudot, P. y Juckman, T., *La construcción social de la realidad*, Amorrotu, Buenos Aires, 1976.
- Blay, F. A., *La personalidad creadora*, Eliceu, Barcelona, 1967.
- Brix, M. y Schneider B., *Trabajos manuales para niños y mayores*, 3 vol., Everest, León, 1979.
- Burton, W. H., et al., *Hacia un pensamiento eficaz*, Troquel, Buenos Aires, 1969.
- Carballo, R. et al., *La creatividad en la ciencia*, Marova, Madrid, 1977.
- Carballo, R. et al., *Medicina y actividad creadora*, Revista de Occidente, Madrid, 1969.
- Castillo, R. y González, G. E., *Desarrollo de la creatividad: un enfoque psico-social*, Tesis UNAM, 1982.
- Curtis, J., *Implicaciones educativas de la creatividad*, Anaya, Salamanca, 1976.
- Chauchard, P., *El cerebro y la mano creadora*, Narcea, Barcelona, 1972.
- Chauchard, P., *La creación evolutiva*, Fontanella, Barcelona, 1969.
- Darrow, F. y Van Allen, R., *Actividades para el aprendizaje creador*, Paidós, Buenos Aires, 1965.
- Davis, G. A. y Scott, J. A., (eds), *Estrategias para la creatividad*, Paidós, Buenos Aires, 1975.

- De Bono, E., *Lateral thinking*, Harper & Row, Nueva York, 1973.
- Del Amo, J., "Proceso creador y proceso educativo", en *Documentación INEI*, 3; oct., 1979.
- Edwards, B., *Drawing on the right side of the brain: A course in enhancing creativity and artistic confidence*, Houghton-Minfflin, Boston, 1979.
- Edwards, E., *How to be more creative*, Occasional Productions, San Francisco, 1980.
- Elsner, E. W., "Creatividad y salud psicológica en la adolescencia", en J. P. Guilford, *Creatividad y educación*, Paidós, Buenos Aires, 1978.
- Fowler, R., et al., *Lenguaje y control*, FCE, México, 1983.
- Fragniere, G., *La educación creadora: visión, métodos, orientación*, Oriens, Madrid, 1978.
- Freinet, C., *Cuál es el papel del maestro. Cuál es el papel del niño*, Bibl. Esc. Moderna, 1979.
- Freinet, C., *El texto libre*, Laia, Barcelona, 1979.
- Freinet, C., *Las invariantes pedagógicas*, Laia, Barcelona, 1979.
- Furtado, C., *Creatividad y dependencia*, Siglo XXI, México, 1979.
- Fustier, M., *Pratique de la créativité*, Livraires Techniques, París, 1976.
- Garfield, P., *Creative dreaming*, Ballantine, Nueva York, 1985.
- Gawain, Sh., *Creative visualization*, Bantam, Nueva York, 1985.
- Girardi, G., *Por una pedagogía revolucionaria*, Laia, Barcelona, 1977.
- Gloton, R. y Clero, C., *L'activité créative chez l'enfant*, Tournai, Casterman, 1971.
- González, L. J., *Hacia una sexualidad creativa*, Cevhac, México, 1982.
- Gordillo, J., *Lo que el niño enseña al hombre*, CEMPARE, México, 1977.
- Guilford, J. P., *Traits of creativity*, Penguin, Nueva York, 1975.
- Hogg, J., et al., *Psicología y artes visuales*, G. Gili, Barcelona, 1969.
- Illich, I., *Desempleo creador*, Posada, México, 1978.
- Jaoui, H., *Claves para la creatividad*, Diana, México, 1979.
- Jennings, S., *Terapia creativa*, Kapelusz, Buenos Aires, 1979.
- Kierst, W. y Dieckmeyer, U., *Desarrolle su creatividad*, Mensajero, Bilbao, 1974.
- Kobayashi, S., *Administración creativa*, Técnica, México, 1972.
- Foberg, D y Bagnall, J., *The universal traveler: a soft-systems guide to creativity, problem-solving and the process of reaching goals*, Kaufmann, Los Altos, California, 1981.
- Koestler, A., *The act of creation*, Pan Books, Londres, 1971.
- Krautzieler, M., *Creative divorce*, Signet, E. U. A., 1973.
- Krishnamurti, J., *El estado creativo de la mente*, Kier, Buenos Aires, 1975.
- Kubie, L., *El proceso creador: su distorsión neurótica*, Asociación Psicoanalítica Mexicana, México, 1966.
- Lázaro Carreter, F., *Estilo barroco y personalidad creadora*, Cátedra, Madrid, 1974.
- Le Boeuef, M., *Imagining how to profit from your creative powers*, McGraw-Hill E. U. A., 1980.
- Le Fever, M. D., *Growing creative children*, Tyndale, Illinois, 1981.
- Lodochowski, *Participación y comunicación creativa*, Herder, Barcelona.

- Logan, L. y Logan, V., *Estrategias para la enseñanza creativa*, Oikos Tau, Barcelona, 1980.
- Lowenfeld, V. y Brittain, W. L., *Desarrollo de la capacidad creadora*, Kapelusz, Buenos Aires, 1972.
- Machado, L. A., *La revolución de la inteligencia*, Seix Barral, Barcelona, 1976.
- Marileu, P., *La construcción de lo imaginario*, Guadarrama, Madrid, 1971.
- Marín Ibáñez, R., *La creatividad*, Ceac, Barcelona, 1980.
- Marín Ibáñez, R., *La creatividad en la educación*, Cincel-Kapelusz, Madrid, 1974.
- Martínez Peñaloza, P., *Arte popular mexicano: la creatividad artística del pueblo mexicano a través de los tiempos*, Panorama, México, 1982.
- Martínez Villegas, F., *Cómo desarrollar la creatividad gerencial*, PAC, México, 1985.
- Maslow, A., *La personalidad creativa*, Kairós, Buenos Aires, 1983.
- Massialas, B. G. y Zevin, J., *Creative encounters in the classroom*, John Wiley, Nueva York, 1967.
- Matussek, P., *La creatividad desde una perspectiva psicoanalítica*, Herder, Barcelona, 1977.
- May, R., *The courage to create*, Collins, Londres, 1976.
- Merello, A., *Prospectiva: teoría y práctica*, Guadalupe, Buenos Aires, 1973.
- Moreno, J., *Psicoterapia de grupo y psicodrama*, FCE, México, 1975.
- Munné, F., *Psicosociología del tiempo libre*, Trillas, México, 1980.
- Nicholls, H. y Nicholls, A., *Enseñanza creativa*, Diana, México, 1979.
- Nieremberg, G. I., *The art of creative thinking*, Cornerstone Library, Nueva York, 1982.
- Novas, M. H., *Psicología de la aptitud creadora*, Kapelusz, Buenos Aires, 1971.
- Oerter, R., *Psicología del pensamiento*, Herder, Barcelona, 1975.
- Olson, R. W., *The art of creative thinking: a practical guide*, Barnes & Noble, Nueva York, 1980.
- Oñativia, O. V., *Percepción y creatividad*, Humanitas, Buenos Aires, 1975.
- Perroux, F., *La creación colectiva en la economía de nuestro tiempo*, UNAM, México, 1971.
- Perry, R., *Creative professional photography*, Ziff-Davis, Nueva York, 1979.
- PAAS, "Programa de Adiestramiento para Analistas de Sistemas", *Guía del comportamiento creador*, Diana, México, 1976.
- PAAS, "Cuaderno de trabajo del comportamiento creador", *ibid.*
- Raudsepp, E., *Creative growth games*, Harvest, Nueva York, 1978.
- Raudsepp, E., *More creative growth games*, Pengee Books, Nueva York, 1980.
- Reneró, M. A., *Taller intelectual de creatividad*, Edición del autor, México, 1985.
- Revanlt D'Allones, O., *Creación artística y promesa de liberación*, G. Gili, Barcelona, 1977.
- Rodríguez Estrada, M., *La creatividad verbal y su desarrollo*, Pax, México, 1986.
- Rodríguez Estrada, M., *Psicología de la creatividad*, Pax, México, 1985.
- Rogers, C., *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Buenos Aires, 1961.

- Rogers, C., *Carl Rogers on personal power*, De la Corte Press, Nueva York, 1977.
- Rogers, C., *Libertad y creatividad en la educación*, Paidós, Buenos Aires, 1975.
- Rosolato, G., *Ensayos sobre lo simbólico*, Anagrama, Barcelona, 1974.
- Scott, J. A., *Estrategias de la creatividad*, Paidós, Buenos Aires, 1975.
- Schoening, A., *La fábrica de ideas*, IDEA, México, 1983.
- Sefchovich, G. Waisburd, G., *Hacia una pedagogía de la creatividad*, Trillas, México, 1985.
- Seidel, G. J., *The crisis in creativity*, Univ. of Notre Dame Pres, Indiana, 1966.
- Shaw, R. E., *Finger Painting*, Little Brown, Boston, 1932.
- Sikora, J., *Manual de métodos creativos*, Kapelusz, Buenos Aires, 1979.
- Steiner, G. A., *The creative organization*, Univ. of Chicago Press, Chicago, 1971.
- Taylor, C. W., *Climate for creativity*, Pergamon-Press, Nueva York, 1972.
- Toffler, A., *Future Shock*, Bantam Books, Nueva York, 1974.
- Torrance, E. P., *Educación y capacidad creativa*, Marova, Madrid, 1977.
- Torre, S., *Creatividad: teoría y práctica*, Sertesa, Barcelona, 1979.
- Ulmann, G., *Creatividad*, Rialp, Madrid, 1972.
- Van Gundy, A. B., *Training your creative mind*, Prentice-Hall, Nueva York, 1982.
- Veraldi, G. y Veraldi, B., *Psicología de la creación*, Mensajero, Bilbao, 1974.
- Zambrano, M., *El sueño creador*, Univ. de Veracruz, México, 1965.
- Zweig, S., *El arcano de la creación artística*, Espasa-Calpe, Buenos Aires, 1952.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**DESARROLLO EMPRESARIAL**

**Curso  
LABORATORIO DE PENSAMIENTO CREATIVO  
3-6 junio de 1997**

**- MATERIAL DIDACTICO -**

**Lic. Víctor M. Silva Martínez  
Palacio de Minería  
México, D.F.**

## CREATIVIDAD, INNOVACION Y COMPETITIVIDAD.

### PAPEL DE LA CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACION.

La excelencia, requiere dirigirse a las necesidades, deseos y expectativas cambiantes del cliente, -ya sea interno o externo- para desarrollar ideas y conceptos que le proporcionen valor agregado y un servicio de calidad superior. Es un proceso continuo de innovación para satisfacer necesidades cada vez en mejor forma.

La innovación tiene como insumo principal las ideas, mismas que provienen de la imaginación creativa del individuo. Por tanto, para que una organización mantenga una elevada capacidad innovadora tiene que cultivar la práctica de la creatividad entre el personal.

La innovación no es una ciencia o una tecnología, es el resultado de ellas, es un concepto estratégico dirigido a crear valor que satisfaga necesidades cada vez en mejor forma.

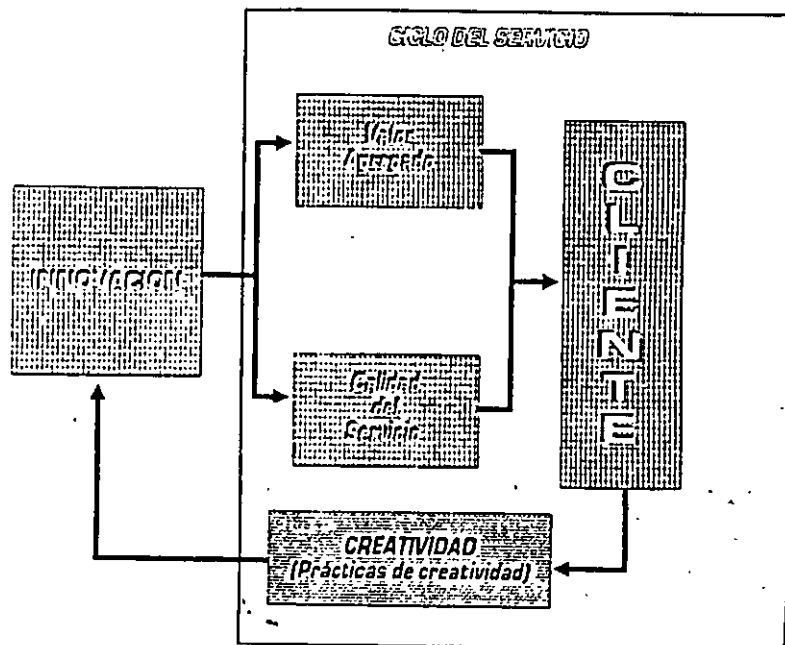
Vista así la innovación, podemos definir su propósito central como:

Producir nuevas combinaciones, como resultado de una actitud mental creativa, entre los factores existentes -tecnología, productos, materiales y demás recursos- para generar un concepto de valor o servicio, mejor, nuevo o diferente, que impacte positivamente al cliente.

El proceso para producir innovaciones desde luego, requiere más de la capacidad mental creativa del individuo, que del uso de los elementos existentes. En efecto, la innovación agrega valor a todo recurso, mientras ella tiene como insumo básico las ideas para satisfacer determinadas necesidades. Dicho de otra manera, la creatividad produce ideas nuevas en cantidad, mientras que la innovación elige y desarrolla las mejores, hasta convertirlas en aplicaciones prácticas.

"La innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer..." Peter Drucker.

El siguiente esquema muestra el proceso de innovación.



Un principio de la innovación es que debe tomarse como resultado de ideas, las que a su vez son producto de la capacidad creativa del individuo, lo cual significa que sin dicha capacidad no podrá haber innovaciones. Por tanto la creatividad es la verdadera energía realizadora de innovaciones.

Por otra parte:

- La creatividad puede desarrollarse deliberadamente, mediante cursos, prácticas y sistemas.

- Los cursos y métodos de creatividad mejoran sensiblemente la habilidad para producir deliberadamente ideas.

- El desarrollo de la creatividad permite desarrollar ciertos rasgos personales, tales como confianza en sí mismo, iniciativa, liderazgo, visión estratégica, toma de decisiones y sensibilidad a las oportunidades.

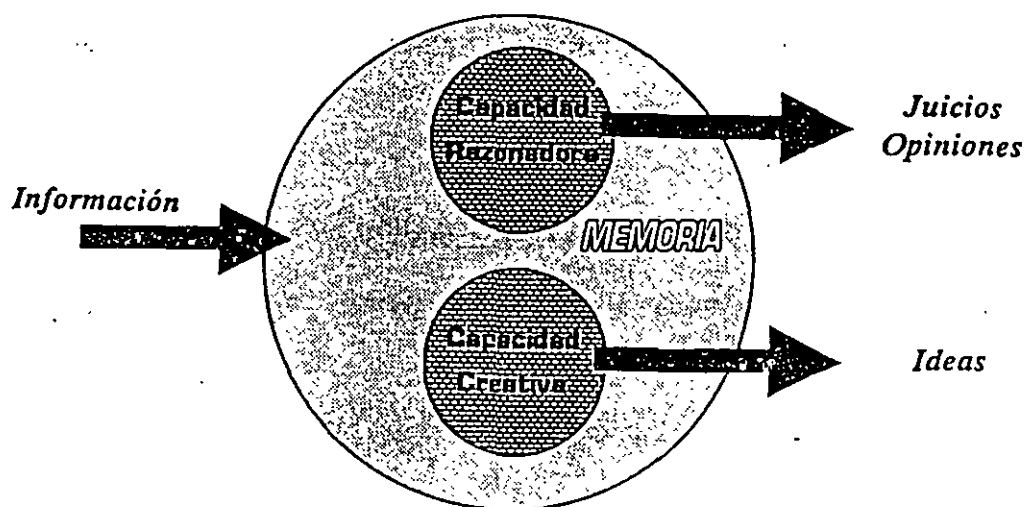
*"Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros..."* Gary Steiner  
THE CREATIVE INDIVIDUAL.

La creatividad es tan básica que se aplica a todo: información, comunicaciones, mercadotecnia, finanzas, etc.



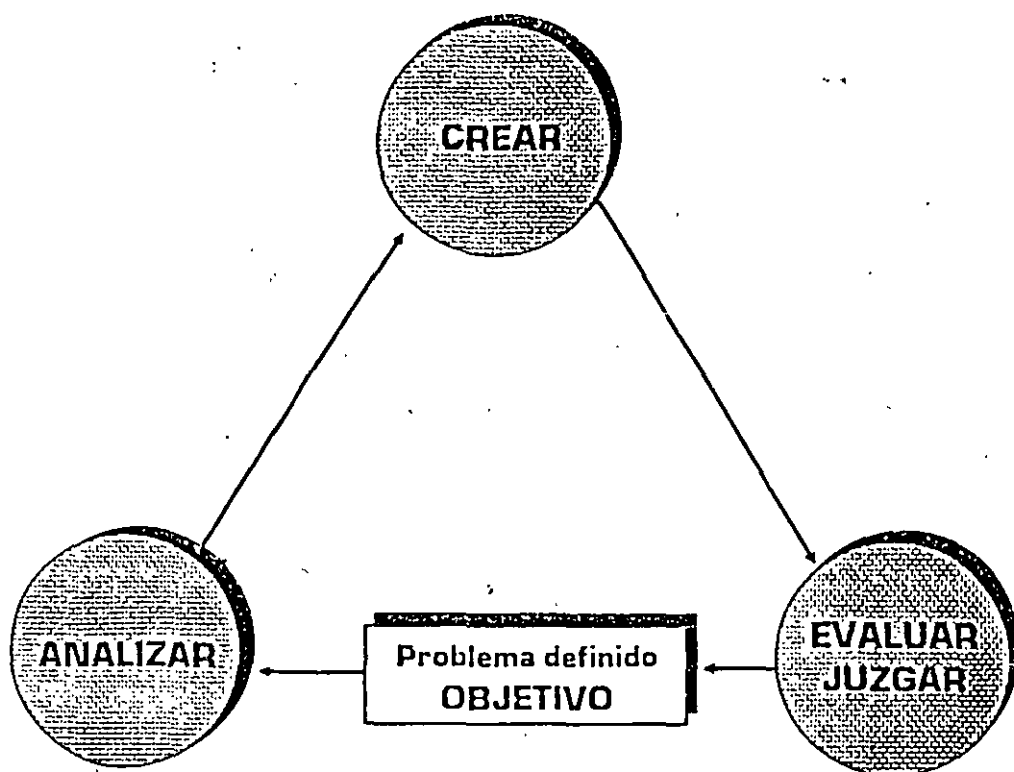
El desarrollo y aplicación de la creatividad parte de tres capacidades funcionales de la mente:

---



Cada una de esas capacidades mentales cumple un particular propósito. El proceso del pensamiento creativo establece claramente una secuencia de fases:

---



El proceso del pensamiento creador permite explicar la razón por la cual la mayoría de la gente no llega a producir ideas; utiliza simultáneamente su capacidad razonadora y su capacidad creativa, cuando deberían utilizarse de manera secuencial. En otras palabras, la creación y la evaluación son dos procesos mutuamente excluyentes.

El desarrollo de la creatividad se deriva de una práctica básica, comúnmente llamada "tormenta de ideas" "juicio diferido" o "Brainstorming"

Otra forma de estimular nuestra creatividad es cuestionarla mediante preguntas fundamentales.

Las preguntas fundamentales tienen los propósitos de:

- identificar factores inadvertidos.
- comprender la esencia de las situaciones.
- ampliar los horizontes mentales.
- obtener soluciones más allá de las comunes.

## PREGUNTAS FUNDAMENTALES

- 👉 ¿Qué?
- 👉 ¿Qué es?
- 👉 ¿Qué hace?
- 👉 ¿Para qué?

👉 ¿En qué otras formas podemos?

👉 ¿Qué pasaría si...?

- 👉 ¿Por qué?
- 👉 ¿Por qué es así?
- 👉 ¿Por qué se necesita?

👉 ¿Y por qué no?

## PROPOSITO

- 👉 Definir un problema y llegar a su esencia
- 👉 Para justificar el logro de un objetivo

👉 Para producir ideas

👉 Para examinar nuevos efectos y producir nuevas ideas

👉 Para analizar si se justifica su existencia

👉 Para aceptar ideas que aparentemente son ilógicas o poco funcionales

"...la creatividad siempre se inicia con una pregunta. Tanto en los negocios como en la vida personal, la calidad de creatividad esta determinada por la calidad de las preguntas..."

Michael Ray y Rochelle Myers. CREATIVITY IN BUSSINES.

¿Porqué nuestro servicio ha permanecido sin cambio?

¿Porqué tratamos al cliente en forma despersonalizada?

¿Porqué se tienen demasiadas quejas de los clientes?

¿En que otras formas podemos servir al cliente?

¿Que pasaría si modifico el horario?

¿Porqué no reducimos los tiempos de espera?

"Formúlese preguntas que aparentemente parezcan tontas. Hágalo por lo menos una vez al día..." Ray & Myers. CREATIVITY IN BUSSINES.

Otro medio de estimular la creatividad con fines de innovación consiste en el uso de UNA LISTA DE CHEQUEO BASICA como la siguiente:

<b>Preguntas Fundamentales</b>	
<input type="checkbox"/>	<b>DAR OTROS USOS</b>
✓	¿Qué otros usos puede darse al producto?
✓	¿Podría tener nuevos usos con alguna modificación?
<input type="checkbox"/>	<b>ADAPTAR</b>
✓	¿Qué se parece al producto?
✓	¿Qué otras ideas sugiere?
<input type="checkbox"/>	<b>AUMENTAR</b>
✓	¿Qué se puede aumentar? ¿Tamaño, tiempo, seguridad, confianza, resistencia, alto, largo, etc.?
✓	¿Cómo podría aumentar el valor que busca el cliente en el producto?
✓	¿Podría aumentarse el nivel de funcionamiento, presentación, comercialización, etc.?
<input type="checkbox"/>	<b>REDUCIR</b>
✓	¿Qué podría reducirse? ¿Tamaño tiempo, frecuencia, seguridad, alto, resistencia, largo, peso, etc.?
<input type="checkbox"/>	✓ ¿Se puede fragmentar?
<input type="checkbox"/>	<b>SUSTITUIR</b>
✓	¿Qué podría sustituirse? ¿Materiales, energía, lugar, proceso de distribución, etc.?
✓	¿Podría sustituirse el producto total, su producción, su comercialización?
<input type="checkbox"/>	<b>CAMBIAR</b>
✓	¿Se podrían intercambiar los componentes?
✓	¿Es posible cambiar secuencias?
<input type="checkbox"/>	<b>COMBINAR</b>
✓	¿Qué combinación podría hacerse con otros productos, procesos o materiales?
✓	¿Cómo podrían combinarse ideas, propósitos, valores, etc.?
<input type="checkbox"/>	<b>INVERTIR</b>
✓	¿Podría invertirse el proceso, la presentación, la perspectiva, el orden, etc.?

## PRINCIPIOS PARA LA PRACTICA DE LA CREATIVIDAD E INNOVACION.

- Enfrente todo tipo de problemas y situaciones -ciclo del servicio, productos, etc.- como oportunidades para crear valor.
- Observe las situaciones desde diferentes puntos de vista, especialmente desde la óptica del cliente.
- Pida opiniones, estimule nuevos puntos de vista, obtenga información, aprovechela para desarrollar ideas.
- Aplique deliberadamente métodos y técnicas de creatividad.
- Acepte todo tipo de ideas, aun cuando parezcan ilógicas e improcedentes, como básicas para desarrollar otras ideas.
- Propicie regularmente reuniones creativas.

Los CICLOS DEL SERVICIO, son también una importante fuente de innovación para agregar valor a lo que hacemos; consideremos los puntos siguientes:

- Identificar cada contacto personal dentro del ciclo del servicio como un contacto de oportunidad .
- Definir los elementos que más valora el cliente en cada contacto de oportunidad y hacia ellos dirigir la innovación .

- Mantener un enfoque claro hacia la satisfacción del cliente.

Dirigir las innovaciones colocándose en la posición del cliente.

- Aprovechar los contactos personales para capturar información sobre el cliente, relacionada con sus necesidades, el servicio, el productos, etc.

- Mantener un seguimiento sobre lo que hacen los competidores para identificar nuestras fortalezas y debilidades.

Así, desde la perspectiva del CICLO DEL SERVICIO, podríamos por ejemplo:

1. Reducir el tiempo para atender al cliente.
2. Destacar la atención y cortesía.
3. Hacer más funcionales y ágiles los sistemas y procedimientos.
4. Proporcionar la mas precisa y clara información.
5. Ofrecer la mayor conveniencia para el cliente.
6. Dar mayor funcionalidad.
7. Proporcionar atención y servicio postventa..



Una importante fuente de innovación son LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS; Alguien ha dicho: "Hay que amar más las quejas que los cumplidos", en efecto, una queja es retroalimentación pura de nuestro receptor que nos está diciendo "no estoy satisfecho".

Sea que el cliente tenga la razón o no, será válida su queja; al menos el cliente así lo considera. Desde el punto de vista del cliente, los demás están equivocados. Esta es una oportunidad de:

- Conocer la forma como el cliente percibe producto, servicio y empresa.
- Obtener ideas para solucionar problemas, mejorar el servicio y crear valor para el cliente.
- Captar nuevos puntos de vista, necesidades y expectativas de los clientes, que pueden llevar a desarrollar otros productos y servicios..

Las quejas son focos rojos que nos permiten encontrar fallas y desarrollar innovaciones.

*"Hoy como nunca, las organizaciones dependen más del talento de su gente. Talento es el bien más escaso".*

### ***Sistemas de sugerencias***

El sistema de sugerencias es una parte integral del KAIZEN orientado al individuo. La alta administración debe implantar un plan bien diseñado para asegurar que el sistema de sugerencias sea dinámico.

Es bien conocido que los conceptos iniciales del control de calidad estadístico y sus implicaciones administrativas fueron llevados al Japón por pioneros tales como Deming y Juran en los años posteriores a la guerra. Menos bien conocido es el hecho de que el sistema de sugerencias fue llevado al Japón más o menos al mismo tiempo por el EDI (Entrenamiento dentro de las Industrias) y la Fuerza Aérea de los EUA. Además, muchos japoneses ejecutivos que visitaron los EUA justo después de la guerra, se enteraron del sistema de sugerencias y lo iniciaron en sus compañías.

El sistema de sugerencias al estilo estadounidense pronto abrió paso al sistema estilo japonés. En tanto el estilo estadounidense enfatizaba los beneficios económicos de las sugerencias y proporcionaba incentivos financieros, el estilo japonés enfatizaba los beneficios para levantar la moral en la participación positiva de los empleados. Con los años, el sistema japonés ha evolucionado en dos segmentos: las sugerencias individuales y las sugerencias de grupo, incluyendo aquellas generadas por los círculos del CC, los grupos de JK (Jishu Kanri o administración voluntaria), los grupos de CD (Cero Defectos), y otras actividades basadas en grupos.

En la actualidad están en operación sistemas de sugerencias en la mayor parte de las grandes compañías manufactureras, y en más o menos la mitad de las compañías pequeñas y de tamaño medio. De acuerdo con la Japan Human Relations Association, los principales temas para sugerencias en los sistemas de sugerencias de las compañías japonesas son (en orden):

- Mejoramientos en el trabajo propio.
- Ahorros en energía, material y otros recursos.
- Mejoramientos en el entorno de trabajo.
- Mejoramientos en las máquinas y procesos.
- Mejoramientos en artefactos y herramientas.
- Mejoramientos en el trabajo de oficina.
- Mejoramientos en la calidad del producto.
- Ideas para los nuevos productos.
- Servicios para y relaciones con el cliente.
- Otros.

Matsushita superó las listas de todas las compañías japonesas en el número de sugerencias con más de 6 millones de ellas en 1985. El mayor número de sugerencias hechas en una compañía en un año por un individuo fue de 16821.

Hasta después de ser destronada por Matsushita en 1985, Hitachi ha sido la número uno durante cinco años consecutivos y fue la segunda en 1985 con 4.6 millones de sugerencias. Lejos de desalentarse por caer al segundo lugar, Hitachi dice que esto se debe a haber cambiado su énfasis del número de sugerencias a la calidad de éstas.

Kenjiro Yamada, director gerente de la Japan Human Relations Association, dice que el sistema de sugerencias debe pasar por tres etapas. En la primera etapa, la administración debe hacer toda clase de esfuerzos para ayudar a los trabajadores a proporcionar sugerencias, no importa lo primitivas que sean, para el mejoramiento del trabajo y del taller. Esto ayudará a los trabajadores a observar la forma en que ejecutan sus tareas. En la segunda etapa, la administración debe poner el énfasis en la educación del empleado de manera que los trabajadores puedan proporcionar mejores sugerencias. A fin de que éstos las puedan proporcionar deben estar equipados para analizar los problemas y el entorno. Esto requiere educación. Sólo en la tercera etapa, después que los trabajadores están tanto interesados como educados, debe preocuparse la administración por el impacto económico de las sugerencias.

Esto significa que la administración debe considerar el sistema de sugerencias en términos de un espacio de cinco a diez años. Yamada señala que las dificultades que encuentran la mayor parte de las compañías occidentales se derivan del hecho de que por lo general tratan de ahorrar las etapas una y dos, y se mueven de manera directa a la tercera etapa.

De acuerdo con Yamada, el número promedio de sugerencias por año osciló alrededor de cinco por año hasta mediados de la década de 1950. Desde entonces, el número de sugerencias ha ido aumentando poco a poco. Hoy, el promedio en el sector privado se ha elevado a 19 sugerencias por empleado por año. Este aumento en el número de sugerencias ha sido el resultado de dos desarrollos principales. Primero, se combinó el esquema de sugerencias con las actividades del grupo pequeño. Segundo, los supervisores de primera línea fueron autorizados a estudiar e implantar las sugerencias del trabajador.

En la actualidad, las mayor parte de las sugerencias que tienen impacto económico provienen de grupos, en tanto que las basadas individualmente sirven como apoyadoras de la moral y experiencias educativas.

Yamada cree que el número de sugerencias es más alto en donde las instrucciones de trabajo son rígidas y en donde los trabajadores no rin-

den toda su capacidad para el trabajo. Dicho de otra manera, las sugerencias sirven para llenar el vacío entre la capacidad de los trabajadores y el trabajo. En consecuencia, las sugerencias son un signo de que el trabajador tiene más habilidad de la que se requiere para el trabajo.

Además de hacer a los empleados conscientes del KAIZEN, los sistemas de sugerencias proporcionan a los trabajadores la oportunidad de hablar con sus supervisores y entre ellos mismos. Al mismo tiempo, proporcionan la oportunidad de que la administración ayude a los trabajadores a tratar con los problemas. De este modo, las sugerencias son una oportunidad valiosa para la comunicación bidireccional tanto en el taller como para el autodesarrollo del trabajador.

Hablando en términos generales, los gerentes japoneses tienen más margen al implantar las sugerencias de los trabajadores que sus contrapartes occidentales. Los gerentes japoneses están dispuestos a ir con el cambio, si éste contribuye en alguno de los objetivos siguientes:

- Facilitar el trabajo.
- Eliminar la monotonía del trabajo.
- Eliminar lo fastidioso del trabajo.
- Hacer más seguro el trabajo.
- Hacer más productivo el trabajo.
- Mejorar la calidad del producto.
- Ahorrar tiempo y costos.

Esto está en agudo contraste con la preocupación casi exclusiva de los gerentes occidentales con el costo del cambio y sus resultados económicos.

#### EL CASO DE AISIN-WARNER

“La participación positiva en el plan de sugerencias,” dice Haruki Sugihara, director gerente de Aisin Warner “hace a cada trabajador consciente del problema y lo ayuda a hacer un trabajo mejor”. De acuerdo con Sugihara, la administración debe fomentar la participación haciendo que los trabajadores se sientan libres para hacer toda clase de sugerencias que no cuesta mucho poner en práctica. Puesto que los trabajadores no están acostumbrados a poner por escrito sus ideas, necesitan estar estimulados y entrenados a expresar sus ideas en un trozo de papel (la forma para sugerencias) hasta que se convierte en un hábito. En Aisin-Warner (fabricante de transmisiones automáticas

*(AISIN-WARNER—Continúa)*

convertidores de torsión y sistemas de sobremarcha), el número promedio de sugerencias por trabajador fue de 127 en 1982. Sobre la base de toda la compañía, esto significa que hubo 223986 sugerencias. De éstas, el 99% fueron realmente implantadas en el lugar de trabajo. Esto está muy por arriba del promedio nacional del 76%.

En 1982, las sugerencias sometidas por los empleados de Aisin-Warner concernían:

Reducción en horas-hombre	39.0%
Mejoramiento de la calidad	10.6
Seguridad	10.5
Mejoramiento y mantenimiento de las instalaciones	8.4
Ambiente e higiene	7.6
Ahorro de materiales	3.9
Mejoramiento del trabajo de oficina	1.7
Otras	18.6

Si la sugerencia de un trabajador no puede ser implantada, la administración explica rápidamente la razón. Las principales categorías de "sugerencias" que no están consideradas dentro del marco del sistema de sugerencias son las quejas o demandas dirigidas a la administración, la repetición de temas que ya han sido arreglados o implantados en el lugar de trabajo y las declaraciones de hechos, prácticas, axiomas y trivialidades bien conocidas. La administración considera como responsabilidad del capataz estimular a los trabajadores para que presenten sugerencias basadas en el sistema diseñado por la misma. Esta responsabilidad sube por la línea hacia el supervisor del capataz (jefe de sección) y así sucesivamente. La administración de Aisin-Warner se da cuenta de que el sistema no puede operar con efectividad a menos que el capataz esté dedicado a ayudar y motivar al personal que trabaja bajo sus órdenes. En consecuencia, a cada capataz se le hace responsable del número de sugerencias que genera su personal. Incluso hay competición para la mayor parte de las sugerencias y los capataces con frecuencia dan consultas personales a los trabajadores con una tasa baja de participación.

La administración estimula tanto las sugerencias personales como las de grupo y las primeras representan más de la mitad de todas las sugerencias en la Aisin-Warner en la actualidad. Siempre que el trabajador tiene una sugerencia, la pone por escrito en una forma proporcionada en el lugar de trabajo y la deposita en un buzón. No hay necesidad de entregarla a su capataz en persona.

*(AISIN-WARNER—Continúa)*

Muchas sugerencias pasan tanto por un estudio primario como por otro secundario en su camino para ser aceptadas o no. El estudio primario es conducido por un grupo de capataces y gente de staff en el lugar de trabajo y el estudio secundario lo hace un grupo de los gerentes de departamento y sección.

Como el número de sugerencias aumentó mucho, la administración encontró cada vez más difícil estudiarlas, tomar decisiones y notificar de inmediato a cada individuo. Sabiendo que la atención rápida es esencial para mantener el interés de los empleados en el sistema de sugerencias, Aisin-Warner cambió al procesamiento por computadora en 1978 cuando el procesamiento manual comenzó a tardar dos o tres meses.

Cuando es proporcionada una sugerencia, pasa de inmediato por el primer estudio. Para las sugerencias evaluadas con un valor menor a ₡ 3000 (aproximadamente U.S. \$12), la persona que la proporcionó recibe un premio una semana después de ser sometida. Si una sugerencia se valúa con un valor mayor de ₡ 3000, pasa a un estudio secundario y se proporciona el reconocimiento un mes después de haber sido sometida. Todas las sugerencias son procesadas por computadora para calcular el premio. La Fig. 4-4 muestra la forma para las sugerencias utilizada en Aisin-Warner.

Las sugerencias son evaluadas primero asignando puntos a cada sugerencia de acuerdo con el siguiente programa:

Consideración	Puntuación
Creatividad u originalidad	___ entre 20
Esfuerzo en intentar un método nuevo	___ entre 20
Adaptabilidad (¿Es posible el despliegue horizontal?)	___ entre 10
Efecto indirecto (Contribución al mejoramiento de la calidad, seguridad, etc.)	___ entre 10
Efecto económico (Contribución directa al acortamiento de los procesos de trabajo, ahorro de recursos, etc.)	___ entre 40
Puntuación total	___ entre 100

Nombre del individuo o nombre del círculo del CC:		Puesto: Cuellos azul, de oficina, líder de banca, supervisor, capataz o superior				Tema de la sugerencia:	
Dibujo esquemático (antes):					Dibujo esquemático (después):		
Método antes del mejoramiento:					Método después del mejoramiento:		
Problema:					Efecto:		
Valuación:		Ligera	Regular	Considerable	Mucha	Grande	Cálculos del efecto económico:     E. Punto:
A. Creatividad		0 1	2 4 6	8 10 12	14 16	18 20	
B. Originalidad		0 1	2 4 6	8 10 12	14 16	18 20	
C. Adaptabilidad		0 1	2 3	4 5	6 7	8 10	
D. Efecto indirecto		0 1	2 3	4 5	6 7	8 10	
F. Pertinencia al puesto		Trabajador de cuello azul	De oficina	Líder de banco	Supervisor y superior	Puntos totales: (A + B + C + D + E) x F =	
Sitio de trabajo propio	Grande	-	0.5	0.5	0.3		
	Mediano	1.0	0.8	0.7	0.5		
Pequeño	1.0	0.9	0.9	0.7			
Otro sitio de trabajo		1.1	1.0	1.0	0.9	Comentario del revisor:	
						Firma:	

Fig. 4-4 Forma para las sugerencias de Aisin-Warner.

Fecha	Clave del sitio de trabajo	Clave del nombre y del círculo del CC
<b>Clasificación</b>	1. Fecha de ejecución 2. No ejecutada (fecha de programación)	
<b>Mira de la sugerencia</b>	1. Reducción en horas-hombre 2. Ahorro de material 3. Mejoramiento de la calidad y el desempeño 4. Mejoramiento del trabajo de oficina 5. Higiene del ambiente 6. Seguridad 7. Mantenimiento y mejoramiento de la instalación 8. Otros	
Autoevaluación por el individuo: ₧ _____		

Total de puntos	Premio	Efecto económico anual
<b>Resultado del estudio:</b> 1. Adoptada 2. Considerada 3. Abstenida 4. Rechazada		
<b>Evaluación:</b> 1. Premio del Presidente 2. Premio del Presidente del Comité 3. Premio por la idea 4. Premio A 5. Premio B 6. Premio C		

Fig. 4-4 (continuación).

7



(AISIN-WARNER—Continua)

Obsérvese que se usan tanto los criterios P como los criterios R para los propósitos de la evaluación y que están asignados valores numéricos a cada concepto, significando su importancia vista por la administración.

Esta puntuación se multiplica entonces por la posición múltiple, que varía del 1.1 a 0.3, según se muestra en la forma para las sugerencias. A continuación se otorgan los premios. La tabla que sigue muestra, el nombre, puntuación y monto del premio para cada categoría.

Nombre y categoría del premio	Puntuación	Premio (¥)	Premio (\$)
Premio del Presidente	Más de 56	30 000-300 000	120-1 200
Premio del Presidente de Comité	36-56	7 000-20 000	28-80
Premio por la idea	Creatividad + Esfuerzo = más de 32	Recuerdo con valor 5000	Recuerdo con valor de 20
Premio Grado A	19-35	1500-5000	6-20
Premio Grado B	7-18	500-1000	2-4
Premio Grado C	1-6	200-300	0.80-1.20

Suponiendo que la sugerencia haya sido hecha por un trabajador de cuello azul, que su puntuación total haya sido 40 y que su sugerencia tenga una aplicación media en su propio lugar de trabajo, su puntuación será multiplicada por 1.0. Por otra parte, si esta misma sugerencia fue hecha por un líder de banco, la puntuación se multiplicaría por 0.7

En Aisin-Warner, el sistema de sugerencias ha sido ampliado para incluir también a las familias de los empleados. De vez en cuando se conducen campañas para fomentar las sugerencias de los miembros de las familias respecto a los mejoramientos en el hogar. Muchas de estas sugerencias son ideas deliciosas para hacer más divertida la vida familiar. Las sugerencias presentadas en fecha reciente incluyen una de una mujer de cuarenta años de edad, reserita por su madre. La administración otorga premios simbólicos a estas sugerencias familiares.

(AISIN-WARNER—Continua)

se cree son en especial merecedoras y éstas se exhiben en el salón de juntas de la compañía, junto con las sugerencias de los empleados, para que puedan compartirse.

Otra característica del sistema de sugerencias de la Aisin-Warner es que los resultados de las sugerencias son desplegadas horizontalmente a otras compañías del grupo Aisin que abastecen de productos a la Toyota Motor. Las compañías del grupo Aisin publican con regularidad la revista *Idea*, que informa de las sugerencias hechas en las compañías del grupo y da ejemplos específicos de mejoramiento y programas para las campañas promocionales. También hay juntas regulares de enlace para discutir el sistema de sugerencias (para un mutuo esclarecimiento) y eventos patrocinados por el grupo, tales como recabar ideas para carteles y lemas (a fin de aumentar la solidaridad entre los empleados).

EL SISTEMA DE SUGERENCIAS DE CANON

Según se muestra en la gráfica de la estructura del SCP (Sistema Canon de Producción) en el Apéndice G, el sistema de sugerencias, junto con las actividades del grupo pequeño, las actividades de "limpie su taller" y convenciones y juntas de informes, es un instrumento integral para alcanzar las metas del SCP. El sistema de sugerencias de Canon se extiende a todos los empleados y trabajadores temporales, con exclusión de los gerentes. También se estimulan las sugerencias conjuntas y de grupo.

Cualquier sugerencia para mejorar el lugar de trabajo es bien recibida, ya sea que la sugerencia se relacione directamente o no al propio taller. Sólo son rechazadas las siguientes clases de sugerencias:

1. Sugerencias para nuevos productos (Canon tiene un plan distinto de sugerencias para manejar éstas).
2. Sugerencias con respecto a la administración de personal y condiciones de trabajo.
3. Quejas y agravios.
4. Sugerencias sobre cosas que deben hacerse a nivel superior.
5. Sugerencias demasiado vagas o imposibles de implantar.
6. Plagios.

En 1983, los empleados de Canon proporcionaron un total de 390 000 sugerencias con un valor estimado de ¥ 19.3 miles de millones (U.S. \$84 millones). El total de gastos en el sistema de sugerencias fue de ¥250 millones (U.S. \$1.08 millones), significando que el beneficio fue de 77 veces. El ahorro total anticipado del SCP fue de ¥24 mil millones (U.S. \$100 millones) en 1983. Sin embargo, debe observarse que existe cierto traslape entre los efectos de las sugerencias y los ahorros del SCP, ya que los dos sistemas representan formas distintas de considerar los ahorros logrados.

El empleado presenta su sugerencia por escrito en la forma para sugerencias (véase la Fig. 4-5), que cuenta con espacio hasta para cinco sugerencias. Esta sencilla forma para las sugerencias fue adoptada en 1978 para facilitar a los trabajadores la presentación de sus sugerencias y el número de ellas por trabajador ha aumentado en forma considerable desde su adopción.

El capataz estudia la forma y de inmediato toma las medidas necesarias para implantar las ideas por abajo del Grado E. Con frecuencia, la sugerencia se hace de manera verbal y se presenta por escrito después de que ha sido implantada. Puesto que la sugerencia se relaciona con el taller, el capataz puede ver con facilidad las implicaciones de ésta. Al día siguiente o tres días cuando más tarde, el capataz inicia la forma y la regresa al individuo para que la presente.

Si la idea es clasificada como D o más, el empleado la vuelve a escribir en la forma para sugerencias avanzadas (véase la Fig. 4-6) y la presenta otra vez para el estudio del comité departamental y del comité de toda la planta. Después, la sugerencia se remite al comité central para la evaluación anual. Los Grados E e inferiores son manejados por el comité seccional (departamental).

Las categorías llevan premios en efectivo:

Puntuación	Grado	Premio ( ¥ )	Premio(\$)
5	A	50 000	200
4	B	20 000	80
3	C	10 000	40
2	D	5 000	20
1	E	2 000	8
0.33	F	1 000	4
—	G	500	2

Nombre y clave

Dep.to./Sección

Trabajador

Supervisor o superior

---

Núm. ....

Tema: .....

Fecha: .....

Premio de CANON por la participación en las sugerencias Cupón ¥ 150

Firma del secretario de la sección

---

Amén la forma de Buena ( ¥ 2 000 ) Regular ( ¥ 1 000 ) Adoptada ( ¥ 500 )	No adoptada Pendien- te Implanta- da	No implantada aún
--	--	----------------------

Firma del revisor

---

Núm. ....

Tema: .....

Fecha: .....

Premio de CANON por la participación en las sugerencias Cupón ¥ 150

Firma del secretario de la sección

Fig. 4-5 Forma de las sugerencias de Canon (forma simplificada).

**Horas anuales ahorradas:**

Antes del mejoramiento (E) — Después del mejoramiento (E) =      Horas

---

Esta sección debe ser llenada por la persona a cargo del sistema de sugerencias.

1. Esta sugerencia va a ser implantada como el \_\_\_\_\_ Se usó el presupuesto de ahorro de labor.       **Sí** **No**

2. Costo estimado de implantar esta sugerencia: ₡ \_\_\_\_\_

3. Comentarios:

---

**Cálculo del costo (Secciones de Ingeniería y Contabilidad):**

---

**Practicabilidad (Secciones de Ingeniería, Diseño de Máquinas, y otras):**

---

Si es adoptada su sugerencia, le será otorgado el premio que sigue:

Premio A (₡ 50 000)    Premio D (₡ 5 000)  
 Premio B (₡ 20 000)    Premio E (₡ 2 000)  
 Premio C (₡ 10 000)

Fig. 4-6 Forma para las sugerencias de Canon - Colocación avanzada (para el mejoramiento del trabajo).

Fecha:

<b>Sección:</b>	<input type="checkbox"/> Trabajador <input type="checkbox"/> Administración	<b>Nombre y clave</b>	
<b>Tema:</b>			
<b>Razón para la sugerencia (¿Por qué se requiere la sugerencia? ¿Cuál es el procedimiento actual?)</b>			
<b>Sugerencia:</b>			
<b>Efectos esperados de la sugerencia:</b>			
	<b>Categoría</b>	<b>Antes del mejoramiento</b>	<b>Después del mejoramiento</b>
A	Días de trabajo al año	días	días
B	Personal/día	personas	personas
C	Horas de trabajo/día	horas	horas
D	Total de horas de trabajo (B x C)	horas	horas
E	Horas de trabajo al año (A x D)	horas	horas

\* Para los conceptos que no pueden expresarse en horas, sírvase anotar el mejoramiento de la calidad, prevención de accidentes, eliminación de partes, etc.

Fig. 4-6 (Continuación)

*(CANON—Continúa)*

Aun cuando la sugerencia sea rechazada, el empleado recibe el cupón con valor de ¥ 150 (originalmente fijado como el precio de un paquete de cigarrillos), que puede utilizar para comprar mercancía en la cooperativa de la compañía. Algunos empleados se han administrado para comprar líneas completas de aparatos eléctricos presentando cientos de sugerencias cada año.

Con el fin de promover la participación activa del trabajador, los gerentes y supervisores de Canon siguen varias guías:

1. Mostrar siempre una respuesta positiva a las sugerencias para el mejoramiento.
2. Ayudar a los trabajadores a escribir con facilidad y darles sugerencias útiles sobre su trabajo.
3. Tratar de identificar incluso la más ligera inconveniencia para los trabajadores. (Esto requiere una comunicación muy buena entre superior y el -subordinado.)
4. Aclarar muy bien la meta. Por ejemplo: ¿Cuántas sugerencias necesitamos este mes? ¿En que área (calidad, seguridad, etc.) necesitamos trabajar ahora?
5. Usar competencias y juegos para despertar el interés, tales como exhibición de cédulas de logros individuales.
6. Implantar las sugerencias aceptadas tan pronto como sea posible. Entregar los premios antes del día de pago.

Otra característica exclusiva del sistema de sugerencias de Canon es el sistema de premios vitalicio acumulativo. A cada sugerencia se le da un determinado número de puntos y cada año se otorga el Premio del Presidente a las 20 personas que han acumulado más puntos desde la instalación del sistema. Cada beneficiario recibe ¥ 300 000 (U.S. \$1 350) y una medalla de oro. Como esto puede ser un poco repetitivo, también hay premios del Presidente para los máximos puntos en un año dado. Las primeras 30 personas reciben ¥ 100 000 (U.S. \$450) y medallas de plata.

Cada empleado de Canon recibe un cuaderno de notas del SCP, un libro de bolsillo de 55 pág. que explica el SCP, la forma de establecer las metas de KAIZEN y el sistema de recompensas. Estos cuadernos de notas del SCP también tienen páginas especiales tituladas "Mis metas de autodesarrollo -método, herramientas e inversión" para ser llenadas por el trabajador.

El Apéndice G proporciona más detalles sobre la forma en que el Sistema Canon de Producción estimula el KAIZEN. ■

---

## **Apéndice G**

### **Actividades de KAIZEN en Canon: Estudio de un caso**

Canon fabrica cámaras, máquinas copiadoras y computadoras de oficina. Sus actividades de KAIZEN están centradas en el SPC (Sistema de Producción Canon). Como se muestra en el diagrama del SPC (Fig. G-1), los objetivos son fabricar productos de mejor calidad a un costo menor y entregarlos con mayor celeridad. Para alcanzar estos objetivos, Canon ha desarrollado los tres sistemas siguientes: AC (Aseguramiento de la Calidad), AP (Aseguramiento en la Producción) y EP (Entrenamiento del Personal).

La primera de las tres estructuras básicas del SPC es el sistema de AC. La excelencia en la calidad es crítica para ganar un respeto mundial para sus productos. En consecuencia, Canon trata de asegurar la mejor calidad en todas las etapas del desarrollo, producción y ventas.

La segunda estructura básica en el SPC es el AP (Aseguramiento en la Producción). Canon ha ideado dos subsistemas para realizar las metas del AP de entrega rápida y bajo costo. El Sistema HIT de Canon (equivalente a Justo a Tiempo) y el Sistema de Señales. El Sistema HIT significa hacer las partes y productos sólo cuando sean necesarios y sólo en la cantidad necesaria. Canon utiliza ya sea tarjetas o señales HIT para este propósito. Estos subsistemas están diseñados para lograr la fabricación justo a tiempo en tanto se adopta la filosofía del "control visual".

La tercera estructura básica en el SPC es el Sistema EP (Entrenamiento del Personal), de acuerdo con el cual los empleados de Canon están siempre educándose en un programa educativo vitalicio.

Los otros instrumentos vitales para realizar los objetivos del SPC son las "cuatro inversiones" y la "eliminación de los nueve desperdicios". Las cuatro inversiones están dirigidas a las tecnologías, recursos huma-

25 ~~29~~

- Un Taller Modelo significa un **en donde:**
- El desempeño mejora continuamente
  - Se hacen esfuerzos continuos para el desarrollo del personal.
  - Siempre existe el KAIZEN para la reducción de desperdicios.
  - Las funciones y metas individuales están definidas con claridad.
  - Las reglas acordadas seen estrictamente obedecidas.
  - Lo que ocurre en el taller se ve y entienda con facilidad.

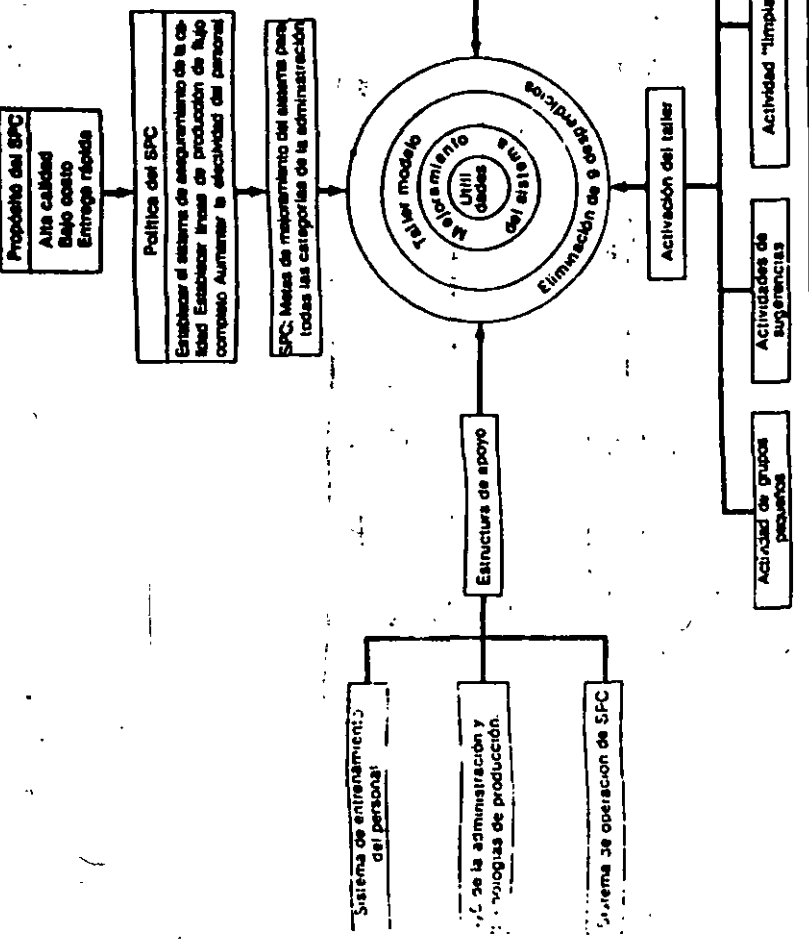


Fig. G-1 Carta estructural del SPC (Sistema de Producción Canon).

nos, instalaciones y bienestar. Canon cree que el descuido en cualesquier de estas inversiones conducirá finalmente al fracaso de la compañía.

Respecto al desperdicio, éste no siempre es obvio y con frecuencia está disfrazado en la rutina diaria. Sin un marco de trabajo definido, es difícil decir si se debe uno tomar la molestia de eliminar una clase en particular de desperdicio o si no. En consecuencia, el SPC clasifica el desperdicio en nueve tipos, que se muestran en la Fig. G-2.

Categoría del desperdicio	Naturaleza del desperdicio	Tipo de ahorro
Trabajo en proceso	Apilar el material que no es necesario de inmediato	Mejoramiento del inventario
Rechazos	Producción de productos defectuosos	Menos rechazos
Instalaciones	Tener maquinaria ociosa y desperfectos, tomar demasiado tiempo para los ajustes	Aumentar la tasa de utilización de la capacidad
Gastos	Invertir de más para la producción requerida	Rebaja de los gastos
Mano de obra indirecta	Exceso de personal debido al mal sistema de mano de obra indirecta	Asignaciones eficientes de trabajo
Diseño	Producir artículos con más funciones de las necesarias	Reducción de costos
Talento	Emplear gente para trabajos que pueden ser mecanizados o asignados a gente menos hábil	Ahorro o maximización de la mano de obra
Movimiento	No trabajar de acuerdo al estándar de trabajo	Mejoramiento del estándar de trabajo
Inicio de producción del nuevo producto	Iniciar lentamente la estabilización de la producción del nuevo producto	Cambio rápido a la plena producción de línea

Fig. G-2 Nueve categorías de desperdicios de Canon.

12

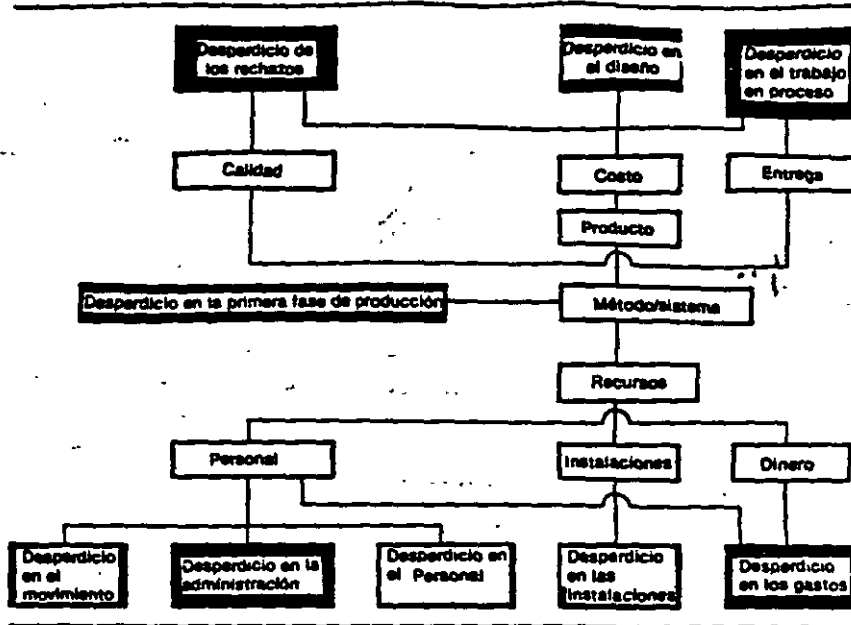


Fig. G-3 Nueve desperdicios en la producción.

Las actividades del SPC son juzgadas por la eliminación de los nueve desperdicios. La administración de Canon cree que el uso de esta clasificación de nueve partes para tratar con el desperdicio (1) ayuda a los empleados a llegar a estar conscientes del problema, (2) los ayuda a cambiar del mejoramiento operacional al mejoramiento de sistemas, y (3) ayuda a los empleados a reconocer la necesidad de autodesarrollo. La Fig. G-3 muestra el diagrama de sistemas para los nueve desperdicios en la producción según lo percibe Canon.

La administración de Canon estima que los esfuerzos en toda la compañía para reducir el desperdicio mediante el SPC ahorró ¥ 24 billones (U.S. \$100 millones) en 198. El éxito del sistema SPC ha dado al personal de su fábrica gran confianza y orgullo al contribuir a las utilidades de la compañía.

La meta final de la reducción del desperdicio se despliega desde la alta administración hasta abajo al taller y cada año se establecen metas para cada nivel. En una de las plantas de Canon, está en marcha un proyecto llamado "Proyecto 100 de Mejoramiento". La Fig. G-4 muestra la hoja usada en este proyecto.

Categoría de desperdicio	Plan	Medidas preventivas		Persona a cargo		Programa	Efecto proyectado
	Problema	SM Núm.	Acciones para el mejoramiento	Línea	Informe		

Fig. G-4 Proyecto 100 de KAIZEN.

Lo que sigue explica qué escribir en la hoja:

1. **Desperdicio:** Designación de uno de los nueve desperdicios.
2. **Problema:** Se anota el problema correspondiente a cada desperdicio junto con la situación ideal para identificar la brecha entre lo que "debe ser" y lo que "es".
3. **5M:** Relaciona la causa a una de las 5M: máquina, material, hombre, método y medición.
4. **Núm.** Número de serie.
5. **Acciones para el mejoramiento:** Medidas preventivas para lograr el estado ideal (las consultas con otros departamentos son bien recibidas).
6. **Persona a cargo:** Nombre de la persona.
7. **Programa:** Fecha crítica para la terminación del proyecto.
8. **Efecto proyectado:** La proyección de un efecto (sirve como guía para la prioridad).

En este proyecto se dice a los gerentes que piensen en más de 200 tareas para el mejoramiento y la meta para el capataz es de 100. Cada supervisor recibe una hoja del "Proyecto 100 de KAIZEN" para fijarla en la pared del taller. Cada vez que piense en un nuevo mejoramiento, lo escribe en la hoja. Esta lista sirve como una guía útil en la planificación de las actividades mensuales del taller.

En algunas otras plantas, se dice a los capataces que reserven la media hora entre las 11:30 a.m. y las 12:00 h como tiempo de KAIZEN —tiempo de no hacer nada excepto pensar respecto a los mejoramientos en el taller—. Los capataces no deben ni siquiera contestar el teléfono o asistir a juntas durante este periodo de 30 min y se les avisa a las fábricas que no celebren juntas a esa hora. Los capataces utilizan este periodo para identificar los problemas y trabajar en programas de KAIZEN.

La Fig. G-5 es una lista de los premios anuales de Canon. Debe observarse que los premios son otorgados a individuos, grupos pequeños y unidades de taller, y que los premios se prometen para mostrar el aprecio de la administración por los esfuerzos y resultados. (La Fig. G-5 se muestra en las páginas siguientes.)



Nombre	Otorgado a	Contenido	Premio ¥ (\$)	Premio (otros)	Premiados por año	Concedido en
Premio Taller Modelo	Sección	Taller que ha realizado el 30% de mejoramientos por 3 años consecutivos y es ejemplar en Canon	200,000 (900)	Viaje de estudio al extranjero para el gerente de sección, Cabeza de Agulla de Oro para la sección	1-2	Convención SPC
Premio Taller Modelo, segundo lugar	Sección	Lo mismo que el anterior y es representativo de Canon	100,000 (450)	Escudo de Agulla (Plata)	10-20	Convención de SPC
Premio por Eliminar los Nueve Desperdicios	Bloque	Taller o grupo que ha hecho mejoramientos notables en la reducción de los desperdicios	50,000 (225)		50	Convención de SPC
Premio de Desempeño de SPC	Supervisor, Subgerente de sección; ingeniero en jefe	Los que han concebido conceptos únicos en la reducción de desperdicios y tuvieron éxito en la administración del taller		Viaje de estudio al extranjero	3	Convención de SPC para eliminación de Desperdicios, Convención de SPC
Premio de Actividades Excelentes de Grupo pequeño	Grupo pequeño	Grupo que ha mostrado un desempeño notable en actividades de grupos pequeños	50,000 (225)		2	Convención de actividades globales del grupo pequeño en Canon
Premio Presidencial de Puntos Acumulativos	Individual	Los 20 primeros en puntos acumulativos por sugerencias	300,000 (1,350)	Medalla de Oro	20	Convenciones de sugerencias para el mejoramiento del trabajo

Fig. G-5 Lista de los premios anuales otorgados en Canon.

Nombre	Otorgado a	Contenido	Premio ¥ (\$)	Premio (otros)	Premiados por año	Concedido en
Premio Presidencial por Puntos Anuales	Individual	Los primeros 30 en puntos por sugerencias	100,000 (450)	Medalla de Plata	30	Convención de sugerencias para el mejoramiento del trabajo
Premio Presidencial	Individual, grupo	Sugerencias notables arriba del nivel B	100,000 (450)		10-20	Convención de sugerencias para el mejoramiento del trabajo
Premio Presidencial Especial	Individual, grupo	Los más notables de quienes reciben Premios Presidenciales		Viaje de estudio al extranjero para el líder	2	Convención de SPC
Premio de Oro	Proveedor	Compañía cooperadora que ha formado sistemas prometedores para calidad, costo y entrega	300,000 (1,350)	Escudo de Agulla (Oro)	1	Junta de ejecutivos compañías cooperadoras
Premio de Plata	Proveedor	Compañía cooperadora que ha formado sistemas prometedores para calidad, costo y entrega	200,000 (900)	Escudo de Agulla (Plata)	1-2	Junta de ejecutivos compañías cooperadoras
Premio Especial	Proveedor	Compañía cooperadora con alto desempeño en la ingeniería de producción, productividad o mejoramiento de la calidad	100,000 (450)		1-2 por categoría	Junta de ejecutivos compañías cooperadoras

Fig. G-5 (continuación)

# 10

## Cómo revitalizar al equipo complaciente

### PROBLEMAS EN UN NUEVO EMPLEO

Cuando Scott Roberts, administrador de empresas recién graduado, aceptó un puesto en una compañía de alimentos de regular tamaño, se sintió muy emocionado acerca de las perspectivas de su primer empleo importante. Esperaba aprovechar toda su capacitación y tenía algunas ideas que consideraba buenas y deseaba compartir con otras personas en la organización. No tardó mucho en darse cuenta de que a la gente no le interesaban sus brillantes ideas. Después de nueve meses, Scott estaba convencido de que las únicas personas que progresaban en la organización eran aquellas que mantenían la boca cerrada, hacían lo que se les ordenaba y constantemente afirmaban su lealtad a la compañía. Las reuniones del personal siempre eran muy agradables. La gente siempre aceptaba cualquier cosa que recomendara la persona encargada. Todas las reuniones se llevaban a cabo de la misma manera; hasta los puntos del programa eran siempre los mismos.

Parecía que a la gente le agradaba su trabajo y la compañía. La mayor parte del personal había estado en la empresa durante más de quince años y parecía estar satisfecha con continuar dentro del mismo patrón hasta su retiro. Los intentos de Scott de presentar preguntas e introducir nuevas sugerencias siempre recibían una sonrisa indulgente por parte de su jefe, el cual decía que a ellos "les agradaba el entusiasmo del nuevo personal, que continuara presentando ideas y tomarían en cuenta sus sugerencias". Pero Scott nunca volvía a saber de sus ideas.

Cuando Scott expresaba preocupaciones acerca de su trabajo a su esposa, ella le preguntaba qué andaba mal en la empresa y él no podía encontrar algo concreto. La gente lo trataba bien, su trabajo iba bien, había seguridad en el futuro. Todo "era maravilloso" y en eso radicaba el problema. Scott sabía que él deseaba lograr más en su trabajo. Necesitaba más retos, mayor estímulo, más comunicación y la oportunidad de utilizar su ingenio y su inteligencia con otras personas. Scott consideraba que esta compañía no podría defenderse a largo plazo contra los competidores, que estudiaban con agresividad las condiciones del mercado y presentaban nuevos productos que captaban la atención de los consumidores. Scott comenzó a hacer una nueva evaluación de su futuro y de su adaptación en la compañía actual.

Una empresa como aquella a la que Scott pertenecía podría beneficiarse con un programa diseñado para observar su propia complacencia y falta de innovación y acciones agresivas referentes al presente y al futuro. En esta organización los equipos se parecen al equipo de béisbol que se ha vuelto "obeso y feliz". Es posible que sigan ganando por un tiempo, pero los equipos que tienen más hambre, más deseo, más energía y más penetración van a surgir y progresar. Existen muchas condiciones que amenazan la eficacia de un equipo de trabajo y la falta de imaginación y creatividad es como un espíritu que corroee, al cual se le puede enfrentar y manejar con acciones adecuadas.

Los diseños originales para el desarrollo de equipos se crearon principalmente para ayudar a hacer frente a los problemas que giran alrededor de asuntos de conflicto, trastornos, métodos ineficaces, asignaciones o expectativas poco claras y problemas de liderazgo. Generalmente, éstas son áreas en donde es necesario reparar algo o solucionar algún problema. Sin embargo, algunas organizaciones o unidades encuentran que no se trata de un problema que no ha sido resuelto ni de un caso de trastornos, sino de una situación en la cual la gente ha llegado a una manera común, rutinaria, normal y aceptada de "hacer negocios". Si se llegara a "desarrollar" un equipo de este tipo para mejorar su eficacia, el ímpetu se daría hacia estimular mayor creatividad, más innovación para encontrar nuevos productos o servicios, programas más imaginativos y nuevas maneras de trabajar, desarrollando así un ambiente más animado y estimulante. También se ha comprobado que, con frecuencia, una persona creativa es

individualista en sus ideas y acciones. Para formar un equipo que fomente la creatividad, quizá sea necesario cambiar las normas para permitir mayor libertad individual y comportamiento idiosincrático. Al principio, esto puede parecer contrario al concepto de formar un equipo con la meta de que todos se adapten y se adhieran a las normas del grupo. Es posible que el equipo creativo tenga que volverse más libre y menos estructurado para llegar a ser más creativo.

## DIAGNÓSTICO

Si se presentan las siguientes condiciones, quizá convenga que la unidad de trabajo considere un programa de desarrollo de equipos cuya meta sea estimular mayor imaginación y creatividad.

- Las mismas personas parecen estar haciendo las mismas cosas de la misma manera año tras año, aun cuando hayan cambiado otras condiciones.
- Los productos o los niveles de servicio han sido constantes durante algunos años, aunque han mejorado los factores similares en otras organizaciones.
- El personal nuevo con frecuencia pide su cambio o renuncia porque el ambiente no ofrece suficientes retos.
- El área que más orgullo produce entre los empleados es su devoción y lealtad a la organización.
- Parece que hay temor o resistencia a tomar riesgos o a probar algo nuevo.
- Las recompensas de la organización van a las personas que realizan el trabajo sólido estándar. Pocas recompensas van a la persona que inicia un nuevo método o producto.

Una unidad de trabajo con varias de estas condiciones podría ser una en donde la gente se tiene confianza, se respeta y se siente bien respecto a su gerente, donde los conflictos y los trastornos son mínimos

Esta escala muestra hasta qué grado el tipo de administración y las condiciones organizacionales apoyan y fomentan el esfuerzo creativo.

1. Mis ideas o sugerencias nunca son escuchadas.	1 2 3 4 5 6 7	Mis ideas o sugerencias siempre son escuchadas.
2. Siento que a mi jefe no le interesan mis ideas.	1 2 3 4 5 6 7	Siento que a mi jefe le interesan mucho mis ideas.
3. No recibo aliento para hacer innovaciones en mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Me alientan para hacer innovaciones en mi trabajo.
4. No hay ninguna recompensa por hacer innovaciones o mejorar las cosas en mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Me recompensan por hacer innovaciones y mejorar las cosas en mi trabajo.
5. No hay aliento para las diferentes opiniones entre los subordinados.	1 2 3 4 5 6 7	S: alientan las diferentes opiniones entre los subordinados.
6. Me siento poco dispuesto a informar a mi jefe de los errores que cometo.	1 2 3 4 5 6 7	Me siento suficientemente cómodo con mi jefe para informarle de los errores que cometo.
7. No se me da suficiente responsabilidad para realizar bien mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Se me da suficiente responsabilidad para realizar bien mi trabajo.
8. Para poder progresar realmente en esta organización, es necesario ser amigo o pariente del jefe.	1 2 3 4 5 6 7	No hay favoritismo en la organización.
9. Hay otros puestos en esta organización en los que yo preferiría estar.	1 2 3 4 5 6 7	En esta organización tengo el trabajo que creo poder hacer mejor.
10. Me vigilan la mayor parte del tiempo.	1 2 3 4 5 6 7	Me tienen confianza para que realice mi trabajo sin estarme vigilando.
11. No me permitirían intentar otros trabajos en la organización.	1 2 3 4 5 6 7	Yo podría intentar otros trabajos en la organización si quisiera.
12. La administración se pone muy tensa y nerviosa con la confusión, el desorden y el caos.	1 2 3 4 5 6 7	La administración enfrenta con facilidad la confusión, el desorden y el caos.
13. Hay un bajo estándar de excelencia en el trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Hay un alto estándar de excelencia en el trabajo.
14. Mi jefe no está abierto a recibir mi opinión sobre cómo podría mejorar su propio desempeño en el trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Mi jefe está abierto a las sugerencias sobre cómo podría mejorar su propio desempeño en el trabajo.
15. Mi jefe tiene normas muy bajas para juzgar su propio desempeño.	1 2 3 4 5 6 7	Mi jefe tiene normas muy elevadas para juzgar su propio desempeño.
16. No se me piden sugerencias sobre cómo mejorar el servicio a clientes.	1 2 3 4 5 6 7	La gerencia solicita activamente mis sugerencias e ideas sobre cómo mejorar el servicio a clientes.
17. Mi jefe no muestra entusiasmo por el trabajo al cual nos dedicamos.	1 2 3 4 5 6 7	Mi jefe muestra mucho entusiasmo por el trabajo al cual nos dedicamos.
18. Los errores causan dificultades; no se aprende de ellos.	1 2 3 4 5 6 7	Aquí se aprende con los errores; no se usan para castigar.
19. Otra persona dicta cuánto debo lograr en mi trabajo.	1 2 3 4 5 6 7	Se me permite establecer mis propias metas para mi trabajo.
20. Para mí, la organización tiene demasiadas reglas y reglamentos.	1 2 3 4 5 6 7	La organización tiene reglas y reglamentos adecuados para mí.

Figura 10.1  
Cómo fomentar la creatividad a través de la gerencia y de la organización\*

\* Por Philip B. Daniels y William G. Dyer

20

y donde rara vez surgen serios problemas con los empleados o con el trabajo. Tal vez se puede pensar que una unidad de este tipo es "ideal" y no necesita un programa de desarrollo. Sin embargo, si se observa que las condiciones externas han cambiado, que hay nuevas demandas, que los antiguos métodos no van al mismo paso y que la gente joven y progresista está seleccionando otras organizaciones, entonces tal vez sería apropiado un programa revitalizador de desarrollo de equipo.

Steiner<sup>1</sup> identificó algunas de las características de una organización creativa como sigue:

1. La organización creativa incluye a personas marginales y excepcionales.
2. Tiene canales de comunicación abiertos.
3. Fomenta los contactos con fuentes externas.
4. La organización experimenta nuevas ideas en vez de prejuzgar con bases "racionales"; todo tiene una oportunidad.
5. No se maneja como un "barco hermético".
6. Los empleados se divierten.
7. Se dan recompensas a las personas que tienen ideas.
8. Las ideas se evalúan por sus méritos, no de acuerdo con los puestos de las personas que las originaron.
9. Se permite que surjan nuevos enfoques *ad hoc*.
10. Se aceptan riesgos; la organización tolera y espera arriesgarse.

La escala presentada en la figura 10.1 puede ayudar a diagnosticar el nivel de creatividad que se permite en el trabajo. Se pueden identificar cuando menos dos problemas en la creatividad:

<sup>1</sup>Gary Steiner, *The Creative Organization* (Chicago, University of Chicago Press, 1965).

1. Todas las personas en la organización o unidad pueden estar satisfechas en general con lo que un observador externo podría considerar como un ambiente de rutina, seguro, poco creativo.
2. Algunos miembros de la unidad pueden desear tener mayor apoyo para la innovación y el cambio, pero otras partes del sistema reprimen o niegan esto.

Antes de que pudiera ocurrir cualquier actividad de desarrollo de equipo, alguien que tuviera influencia tendría que reconocer que las condiciones antes descritas existentes en la unidad de trabajo son improductivas y tendría que intentar algún tipo de cambio. Recientemente se ha escrito mucho acerca de fomentar la creatividad en las organizaciones, identificando el proceso como "fomento a la iniciativa creadora". Kanter<sup>2</sup> y otros han observado que las organizaciones necesitan proporcionar un procedimiento para que la persona con ideas se relacione con una persona que tenga poder (un "protector"), quien le ayudará a impulsar la idea. Esto sugiere que la innovación debe ser meta de una organización, así como objetivo de un equipo.

## ELEMENTOS DEL DISEÑO

### *Recopilación de datos*

Puesto que un equipo que avanza de manera "normal" posiblemente no sienta la necesidad de tener más innovación, es necesario que haya algún proceso para mostrar a los miembros de la unidad que las formas usuales de hacer las cosas no bastan y que se debe fomentar el cambio, la creatividad y la innovación. Esto puede lograrse de las siguientes maneras:

1. Se recaba información comparativa mostrando el desempeño de esta unidad en comparación con otros grupos parecidos más innovadores.

<sup>2</sup>R. Kanter, *The Change Masters* (Nueva York, Simon and Schuster, 1983).

2. Si la unidad es un foco de conversación, se deben obtener comentarios de otras unidades que sean capaces de ver las condiciones con mayor claridad y presentarlas de modo que los miembros de la unidad puedan ver su imagen a través de los ojos de otras personas.
3. Se entrevista a los miembros de la unidad para descubrir si algunos se dan cuenta de la situación, aunque les parezca cómoda y satisfactoria.
4. Es posible que la gerencia necesite proporcionar a los miembros de la unidad una evaluación honesta de las condiciones que existen.

Si la unidad tiende a desalentar la creatividad, causando desconcierto en algunos miembros, estas condiciones pueden salir a la luz mediante entrevistas, instrumentos como los que aparecen en la figura 10.1, un censo de problemas o las observaciones de un consultor de proceso.

Para este tipo de programa de desarrollo, es necesario que el primer paso sea la recopilación inicial de información para sacar a la luz la necesidad y las razones por las cuales se debe iniciar el programa.

#### *Compartir la información y el diagnóstico*

En esta fase, los miembros de la unidad reciben un resumen de la información que se ha recabado. Luego, se pide a los miembros que vean la información y discutan las razones por las cuales existen esas condiciones y qué podría cambiarse, y se pongan de acuerdo sobre algunas nuevas metas para mejorar.

#### *Planeación de la acción*

En esta fase, la acción que habrá de realizarse puede ser planeada por toda la unidad, por los subgrupos con asignaciones o una fuerza de trabajo con la responsabilidad de estudiar el nivel de creatividad de la unidad y de presentar recomendaciones para el cambio.



Puesto que el área de acción creativa puede ser desconocida para los miembros del equipo, quizá sea necesario proporcionarles algunas acciones posibles que pudieran realizarse para estimular la innovación en su unidad de trabajo, como sigue:

- Llevar a cabo seminarios sobre ideas creativas.
- Establecer un programa de incentivos con recompensas y gratificaciones.
- Dar a las personas tiempo libre para la solución del problema de la creatividad, individualmente o en grupo.
- Idear una nueva forma para las reuniones del personal que permita que las personas expresen nuevas ideas libremente, con "tormenta de ideas", que fluyan con facilidad.
- Formar agrupaciones nuevas o excepcionales a corto plazo para permitir que la gente promueva sus ideas.
- Realizar un laboratorio, seminario o reunión de "generación de ideas" con el material necesario para "componer", pensar y planear.
- Llevar a cabo estudios del desempeño que apoyen y alienten los esfuerzos, ideas y acciones creativos.
- Poner en práctica una política que disminuya el temor de cometer un error si se intenta algo diferente.
- Mantener a la gente abiertamente informada acerca de los problemas de la organización que deben solucionarse.
- Tener un sistema de recompensa y reconocimiento para las personas creativas.
- Pedir a una persona externa que observe el funcionamiento actual de la organización para que evalúe la producción creativa y sugiera maneras de mejorar la innovación.

## 140 FORMACIÓN DE EQUIPOS

- Tener una sesión de desarrollo de equipo, enfocada especialmente a mejorar el ambiente creativo y la producción del departamento o unidad.
- Rotar a las personas en diferentes puestos o lugares de la organización para que un nuevo equipo de gente trabaje en problemas viejos.
- Organizar una sesión de enriquecimiento del trabajo, donde las personas ideen nuevas maneras de enriquecer su propio trabajo.

El grupo o grupos responsables de planear la acción deben considerar estas alternativas y cualquier otra antes de convertirlas en un plan de acción.

### *Ejercicios creativos en la planeación*

Un posible ejercicio durante la reunión del grupo sería introducir algunas maneras nuevas y creativas de planear, que nunca antes hayan sido intentadas.

- Tener una sesión de "tormenta de ideas". Ver cuántas sugerencias diferentes pueden producirse al estimular la creatividad en la unidad de trabajo.
- Que el grupo dedique algún tiempo a estudiar posibles nuevos productos, nuevos servicios o nuevas formas de realizar el trabajo.
- Dar tiempo a la gente para discutir una nueva idea o enfoque en el cual haya pensado.
- Tal vez sea posible ocuparse en alguna capacitación para la creatividad del grupo. Con la ayuda de consultores se pueden ver los elementos de la creatividad individual y del grupo, y dedicar un día a practicar actividades para el desarrollo de la creatividad tales como tormentas de ideas, elaboración de analogías, ver paralelos y símbolos, y ejercicios para la solución de problemas en grupo.

El equipo que se atora con la complacencia, o no usa su talento creativo con eficacia, corre el peligro de quedar atrás de la competencia más creativa a un paso acelerado. El desarrollo de equipo para estos grupos debe dedicarse a sacar a estas unidades de la rutina esclavizante y crear condiciones para la creciente innovación. Esto significa que se deben estructurar apoyos organizacionales para estimular más esfuerzo creativo y también proporcionar alguna experiencia en las nuevas formas de solucionar problemas y quizá cierta capacitación en el proceso creativo.

Las personas que analizan las organizaciones encuentran cada vez con mayor frecuencia que la causa fundamental de mucha de la producción de bajo nivel y la insatisfacción entre los empleados no es debido al jefe autoritario, sino por el jefe pasivo y el grupo de trabajo complaciente. Conforme se gradúen más alumnos con capacitación especializada en nivel de bachillerato y grados avanzados, estos jóvenes inteligentes y bien preparados van a exigir ambientes de trabajo que les ofrezcan retos, estímulo y la oportunidad de utilizar su creatividad en el trabajo.

Recientemente se han hecho muchos análisis para estudiar la innovación en las organizaciones. Clifford y Cavanagh<sup>3</sup> han estudiado con cuidado las compañías medianas y han encontrado que las empresas que han alcanzado el éxito se caracterizaron por el énfasis en la experimentación y la innovación. Gran parte de este espíritu debe provenir del jefe o presidente de la organización. En el marco del equipo, esto significa que el equipo ejecutivo de alto nivel necesita establecer el patrón de innovación y alentarlos como una norma de la organización hacia los equipos de niveles inferiores.

Las organizaciones de muy buen desempeño son capaces de establecer las siguientes normas, que deben convertirse en normas de comportamiento en cada equipo.

- Todos tienen un sentido de la misión y comparten los valores comunes.
- Prestan atención a los fundamentos de la empresa.
- Consideran a la burocracia como el enemigo.

<sup>3</sup>D. Clifford y R. Cavanagh, *The Winning Performance: How America's High-Growth, Mid-Size Companies Succeed* (Nueva York, Bantam Books, 1985).

## 142 FORMACIÓN DE EQUIPOS

- Alientan la experimentación.
- Permanecen cerca de sus clientes y trabajan para ellos.
- Colocan la motivación y el desarrollo en el primer lugar de sus prioridades.

Estas condiciones deben incorporarse dentro de cada equipo, empezando desde arriba y continuando hasta los equipos de trabajo en la fábrica.

Se ha demostrado que, en ocasiones, en las organizaciones existe un dilema en torno a la creatividad que empieza arriba y se va deslizando hacia abajo. El dilema consiste en que, algunas veces, la persona que fundó la organización y alimentó su crecimiento desea que todos los demás se ajusten a su patrón y sólo se permite que el director de la organización sea innovador. Este patrón parece estar destinado a desarrollar una organización conformista y poco creativa y es todo lo contrario al espíritu que logró que la organización tuviera éxito originalmente.

Es muy difícil que un equipo de una organización muy conformista trate de ser más innovador si la organización no acepta ni recompensa las formas más imaginativas de funcionar. Parece que la creatividad del equipo se logra mejor si forma parte de un patrón general de la organización.