

CREATIVIDAD

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

Lic. Eduardo Kastika, Los 9 mundos de la Creatividad en el Management..

"Un equipo bien llevado no es una batalla de egos.

Por supuesto que habrá conflictos, pero estas energías se convierten en fuerzas creativas.

Es un asunto de actitudes.

No hay nada que perder ni ganar, en lo personal, en un trabajo de grupo..."

John Heider, El Tao de los líderes.

1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. CONDICIONES DE LA CREATIVIDAD

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

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

Es un hecho ampliamente establecido que la creatividad es una variable que puede ser identificada como un proceso, como un producto, o como una característica de la personalidad. También es un hecho que existe un buen número de

herramientas, técnicas o estrategias cuyos autores afirman que desarrollan la creatividad. Sin embargo, no es posible encontrar, en el ambiente cotidiano, elementos relacionados con la creatividad que sean producto de los procedimientos que afirman incrementarla, es decir, productos que sean efectos de la utilización explícita de las técnicas.

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

a) **Condición Primera: Crear problemas**

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

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

Podría afirmarse que hay preguntas que no son originales y que obtuvieron respuestas originales. Es posible que la pregunta general no sea original, pero la forma de redefinirla, de enfocarla, de replantearla es lo que puede permitir la respuesta nueva. La pregunta general puede ser ¿Cómo mejorar una computadora? pero lo que va a dar respuestas son las preguntas más particulares ¿Cómo hacer fácil el uso de las computadoras? Planteadas las preguntas originales y diseñadas las primeras respuestas lo siguiente es sólo técnica.

b) **Condición Segunda: Creatividad es Integral**

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

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

c) **Condición Tercera: Creatividad Múltiple**

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

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

d) **Condición Cuarta: Aproximaciones Sucesivas**

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

Las condiciones arriba planteadas no son suficientes pero, al parecer, pueden ser necesarias y probablemente no han sido incorporadas con suficiente énfasis a las estrategias que buscan desarrollar la creatividad. No es posible negar la eficacia de las técnicas comúnmente conocidas pero es posible afirmar que puede potenciarse su eficiencia.

3. OCHO ENFOQUES CREATIVOS APLICADOS

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

¿Cómo ser más innovadores?

Los enfoques son denominados, también, "principios" o "estrategias" para la creatividad y constituyen un "tablero de comando" ideal para seguir de cerca la "bajada" de todo proyecto innovador. Los principios básicos son los primeros que se entrenan en un proceso de desarrollo de la creatividad a largo plazo. Para un grupo - o una persona- que pretende desarrollar su capacidad creativa lo primero es la fluidez.

PRINCIPIOS BÁSICOS

Primer Enfoque: La Fluidez Aplicada

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

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

La técnica es: tomar una idea, un concepto o algo que se haya producido y expresarlo (escribirlo, decirlo, esquematizarlo, dibujarlo, etc.) de muchas otras maneras.

Segundo Enfoque: La Flexibilidad Aplicada

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

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

- 1- Resolver problemas junto a personas con otros campos de conocimiento y experiencia e integrarlos a los nuestros para encontrar soluciones diferentes.
- 2- Experimentar. Participar de experiencias en las que nos resulte aplicar enfoques no conocidos por nosotros.
- 3- Ponerse “en el lugar de”. ¿Cómo se resolvería este problema en el año...? Esto permite incorporar artificialmente formas diferentes de experiencias y conocimientos aplicados al problema.
- 4- Improvisar. Cuando improvisamos también nos internamos en territorios que no conocemos, que no tenemos experiencias previas de qué es lo que va a suceder.
- 5- Prueba y Error. Para ganar experiencia en terrenos nuevos.
- 6- Generar alternativas sin juicio previo. Por ejemplo, expresar ideas que no sabemos muy bien qué efectos tendrán. Implica poder decir “cualquier barbaridad” que dentro de un campo de conocimientos ajeno al nuestro puede ser correcta.
- 7- Transferir experiencias. Aunque no tengamos experiencia sobre una situación en particular transferimos las experiencias que tenemos en un campo parecido y las tratamos de adoptar.

Pero esta ruptura momentánea con nuestra lógica requiere de una intención. Una actitud hacia la flexibilidad puede expresarse como el poder de adaptarse a varias situaciones. Es decir; tolerar la ambigüedad, dar opiniones flexibles, tener flexibilidad semántica en cuanto a las formas de utilizar el lenguaje, asumir una orientación positiva, tener sentido del humor, mantener una orientación hacia la investigación y resistirse a los bloqueos culturales.

Tercer Enfoque: La Originalidad Aplicada

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

- 1- La muestra dada: La originalidad depende del contexto. La misma respuesta que es original en un contexto puede no serlo en otro. La conexión originalidad-contexto es muy fuerte. Esto nos libera de la necesidad de producir ideas geniales, ya que éstas sólo deben “encajar” hábilmente en un contexto determinado. También nos libera del temor de la copia, y de ver a la Creatividad sólo como una cuestión competitiva. Lo más importante es buscar donde nadie antes buscó.
- 2- Animándonos: Una idea no es original hasta que no se demuestra que es original. No es original hasta que se la ponga en acción. No somos originales por el sólo hecho de pensar ideas que no se le hayan ocurrido a otras personas. Somos originales si tenemos la idea, pensamos que puede ser original, nos decidimos a decirla y la defendemos ante otros.
- 3- Respuestas obvias: Se suele decir que las ideas originales mientras más obvias son, mayor éxito tienen. La clave de una respuesta obvia no pasa por que a uno se le ocurra la idea sino por, en primer lugar, detectar a priori que esa misma idea será descartada por el resto de la “competencia”, justamente, por ser demasiado obvia. Además porque pasa por animarnos a ponerlas en práctica. Hay que tratar de no perder la capacidad de sorprenderse ante las respuestas obvias.
- 4- Abrirse camino: No todas las ideas originales llegan a ser aplicadas. A veces dudamos, y si bien sabemos que nuestra idea es original, y estamos dispuestos a correr riesgos, no hacemos la fuerza suficiente como para que se impongan (o inserten) en el entorno. Hay que defender la idea.

Cuarto Enfoque: Orientación al Objetivo

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

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

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

PRINCIPIO AVANZADOS

Quinto Enfoque: La Elaboración

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

Sexto Enfoque: La Imaginación

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

Séptimo Enfoque: El Impacto

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

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

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

Octavo Enfoque: La Redefinición

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

4. INNOVACIÓN

Es la capacidad que tiene una empresa para hacer cosas distintas, lo que genera mayor valor económico.

Las empresas son innovadoras porque desarrollaron una cultura de la innovación, lo cual es un factor que ayuda a mantener el liderazgo.

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

La innovación es, además de una capacidad, un proceso continuo de cambios y rupturas en el ámbito de la empresa, que determina si puede o no ser verdaderamente competitiva. Para esto tiene que darse la posibilidad de mantener y seguir una idea creativa a lo largo de toda la estructura.

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

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

5. TÉCNICAS DE CREATIVIDAD

Éstas son algunas de las técnicas más utilizadas para estimular la producción de ideas. Cabe mencionar que si bien algunas de estas técnicas pueden ser utilizadas de forma individual, los resultados no son los mismos que se obtendrían si se trabajara en grupo.

Estas técnicas son una forma de entrenar y de poner en práctica habilidades creativas, y funcionan como guías para desarrollar la creatividad.

Cada una de ellas tiene un nivel de complejidad distinto que irá desde 1 (muy poca) a 5 (compleja).

1- Mapas Mentales (Grado de complejidad: 3)

Básicamente, el mapa mental es una técnica gráfica que permite acceder al potencial del cerebro. La importancia de los mapas mentales radica en que son la expresión de una forma del pensamiento irradiante. Es una técnica de usos múltiples. Su principal aplicación en el proceso creativo es la exploración del problema (donde es más recomendable su uso para tener distintas perspectivas del mismo) y la generación de ideas.

Para su elaboración se toma una hoja de papel y el problema o asunto más importante se escribe con una palabra o se dibuja en el centro de la hoja. Los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central de forma

ramificada.. De esos temas parten imágenes o palabras claves que trazamos sobre líneas abiertas, sin pensar, de forma automática pero clara.

2- **Arte de Preguntar** (Grado de complejidad: 2)

Creada por Alex Osborn. Quién desarrolló una serie de preguntas para el Brainstorming que pueden ser aplicadas en la exploración del problema.

Este es un conjunto fundamental de preguntas que se usan para formular en el problema todos los enfoques que sean posibles y, así, abrir la perspectiva que tenemos del mismo. También son útiles para la percepción de nuevos usos, aplicaciones o posibilidades de un producto o un servicio.

Tras el planteamiento de preguntas tales como: ¿Cuándo? ¿Qué clase de? ¿Con qué? ¿Por qué? ¿Cuáles? ¿En qué? ¿Qué? ¿Para cuál? y sus correspondientes respuestas, la visión del problema es más abierta. Tenemos más perspectivas para abordarlo y pasar a la etapa de generación de ideas.

3- **Brainstorming (tormenta o torbellino de ideas)** (Grado de complejidad: 3)

Es la técnica más conocida para generar ideas. También desarrollada por *Osborn*, es una técnica eminentemente grupal para la generación de ideas.

Para su realización se establece un número de ideas al que se quiere llegar, y se marca el tiempo durante el que se va a trabajar.

Además existen cuatro reglas fundamentales a cumplir:

- Toda crítica está prohibida
- Toda idea es bienvenida
- Tantas ideas como sea posible
- El desarrollo y asociación de las ideas es deseable

Los participantes dicen todo aquello que se les ocurra de acuerdo al problema planteado y guardando las reglas anteriores.

Las ideas existentes pueden mejorarse mediante la aplicación de una lista de control; también se pueden agregar otras ideas. Tras la generación de ideas, el grupo establece los criterios con los cuales va a evaluar las ideas.

4- **Relaciones Forzadas** (Grado de complejidad: 2)

Su utilidad nace de un principio: combinar lo conocido con lo desconocido fuerza una nueva situación. De ahí pueden surgir ideas originales. Es muy útil para generar ideas que complementan al Brainstorming cuando ya parece que el proceso se estanca.

1ª posibilidad:

1. Tenemos un problema:
2. Se recuerdan las reglas de la generación de ideas (ver técnica Brainstorming)
3. Selección de un objeto o imagen
4. Se pregunta al grupo: ¿Mirando esto, qué podríamos obtener para solucionar el problema?
5. Hacer hincapié en forzar las conexiones.
6. Compartir cada miembro sus ideas.
7. Tomar nota de todas las ideas, incluso las más tontas.

La manera de realizar la dinámica es análoga al brainstorming.

2ª Posibilidad.

Como técnica especial de Relaciones Forzadas, la "descomposición". En este caso, el objeto o la situación social se descompone en sus partes constitutivas. Pasos:

1. Tenemos un problema
2. Se realiza la descomposición de los elementos:

Luego se selecciona la palabra de la lista de palabras al azar y se procede a conectar las asociaciones que suscita la palabra seleccionada con las características del problema.

La palabra de la lista se descompone en elementos clave.

Cada uno de los elementos descompuestos se combinan entre sí y se intenta hacer surgir de ahí las ideas

Se pueden desarrollar más ideas por medio de la asociación artificial de estos conceptos.

5- **Scamper** (Grado de complejidad: 2)

Básicamente es una lista de preguntas que estimulan la generación de ideas. Alex Osborn, el creador del Brainstorming, estableció las primeras. Más tarde fueron dispuestas por Bob Eberle en este mnemotécnico:

- **S:** ¿Sustituir?
- **C:** ¿Combinar?
- **A:** ¿Adaptar?
- **M:** ¿Modificar?
- **P:** ¿Utilizarlo para otros usos?

- **E:** ¿Eliminar o reducir al mínimo?
- **R:** ¿Reordenar? =¿Invertir?

Puede ser utilizada junto a otras técnicas en el proceso divergente de la generación de ideas.

Esta técnica se desarrolla de la siguiente manera:

1º *Establecimiento del problema.*

2º *Planteamiento de las preguntas SCAMPER.*

Sustituir. (*Sustituir cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas...*)

Combinar. (*Combinar temas, conceptos, ideas, emociones...*)

Adaptar. (*Adaptar ideas de otros contextos, tiempos, escuelas, personas...*)

Modificar (*Añadir algo a una idea o un producto, transformarlo*)

Utilizarlo para otros usos (extraer las posibilidades ocultas de las cosas)

Eliminar (Sustraer conceptos, partes, elementos del problema)

Reordenar (o invertir elementos, cambiarlos de lugar, roles...)

3º *Evaluación de las ideas.*

Durante este proceso se han generado respuestas a las preguntas planteadas. Muchas de ellas serán ideas que deben ser evaluadas poniendo de acuerdo a unos criterios que pueden ser elaborados por los componentes del grupo o que ya han sido establecidos con anterioridad.

6- **Listado de atributos** (grado de complejidad: 3)

Es ideal para la generación de nuevos productos. También puede ser usada en la mejora de servicios o utilidades de productos ya existentes.

Para que esta técnica dé resultados, primero se debe realizar un listado de las características o de los atributos del producto o servicio que se quiere mejorar para, posteriormente, explorar nuevas vías que permitan cambiar la función o mejorar cada uno de esos atributos. Se recomienda hacer una lista de los atributos actuales del modelo. (La lista se puede ampliar con otros atributos técnicos); cada uno de los atributos se analiza y se plantean preguntas sobre la forma en que se podrían mejorar; y las mejores ideas que hayan surgido se seleccionan para su evaluación posterior.

7- **Analogías** (grado de complejidad: 3)

Esta técnica consiste en resolver un problema mediante un rodeo: en vez de atacarlo de frente se compara ese problema o situación con otra cosa. Se trata de poner en paralelo mediante este mecanismo unos hechos, unos conocimientos o unas disciplinas distintas. Por ejemplo, un problema empresarial lo intentamos resolver buscando algún problema análogo en otras disciplinas: en la biología, en la historia, en un deporte colectivo.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. *Saber cuál es el problema*

2. *Generación de las ideas.* Esta segunda fase es la de alejamiento del problema con la imaginación. Es la fase imaginativa y producimos analogías, circunstancias comparables.

3. *Selección de las ideas.* La tercera fase es la de seleccionar: tenemos una larga lista de analogías y es el momento de seleccionar las que consideremos más adecuadas y cruzarlas con el problema.

8- **Biónica** (Grado de complejidad: 5)

La biónica es un procedimiento utilizado en el campo tecnológico para descubrir nuevos aparatos inspirándose en los seres de la naturaleza y, por lo común, en los seres vivos. La botánica y la zoología son las dos principales fuentes de inspiración para la biónica.

El enfoque biónico en la solución creativa de problemas requiere la intervención de especialistas en varias disciplinas — biológicas y tecnológicas— con objeto de descubrir las soluciones del mundo vivo y ser capaz de trasladarlas a nuevos aparatos.

9- **Crear en sueños (Sleep writing)** (Grado de complejidad: 1)

Es una técnica para crear durante el sueño. Con ella se intenta aprovechar el poder creativo del sueño. En el sueño o en los momentos de sopor existe mayor probabilidad que surjan imágenes que luego se traducirán en ideas originales. En esos momentos, el inconsciente se manifiesta con más facilidad pues los bloqueos existentes en la conciencia desaparecen.

Tanto a nivel individual como en el trabajo grupal, hay un problema que reclama nuestra atención.

Antes de ir a dormir, conviene dejar en una mesa cercana papel y lápiz para anotar inmediatamente los sueños, imágenes o asociaciones que nos lleguen a la mente, antes de que podamos conciliar el sueño así como en el instante de despertar. Estas anotaciones se comentan luego en el grupo para ver si es posible extraer material que sirva para resolver el problema.

Para poder aprovecharse de esta técnica, se recomienda organizar las sesiones de trabajo del grupo por la tarde e interiorizar los elementos del problema antes de ir a dormir.

10- **Análisis Morfológico** (Grado de complejidad: 4)

Es una de las técnicas más valiosas para generar gran cantidad de ideas en un corto período de tiempo. Es una técnica combinatoria de ideación creativa consistente en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o

estructuras básicas. Con sus rasgos o atributos se construye una matriz que nos permitirá multiplicar las relaciones entre tales partes.

Esta técnica se distingue por su complejidad para realizarla; Mas es muy apropiada para:

- Nuevos productos o servicios o modificaciones a los que ya existen.
- Aplicaciones para nuevos materiales.
- Nuevos segmentos del mercado.
- Nuevas formas de desarrollar una ventaja competitiva.
- Nuevas técnicas promocionales para productos y servicios.
- Identificación de oportunidades para la localización de nuevas unidades empresariales.

11- Solución Creativa De Problemas En Grupo (Modelo CPS) (Grado de complejidad: 4)

Es un esquema organizado para usar unas técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo con vistas al logro de resultados novedosos y útiles.

Este proceso consta de seis etapas:

- 1º *Formulación del objetivo*
- 2º *Recoger información necesaria para abordar el problema*
- 3º *Reformular el problema*
- 4ª *Generación de ideas*
- 5º *Seleccionar y reforzar las ideas*
- 6º *Establecer un plan para la acción*

Las tres primeras etapas comprenden la preparación, construcción o formulación del problema. Esto se realiza aclarando la percepción del problema recabando información y reformulando el problema.

Cuando que el problema esta enunciado, es el momento de empezar a producir ideas que conduzcan a su solución. Para llegar a las ideas hay dos fases, una primera, divergente, de pensamiento fluido con vistas a generar el mayor número de ideas; y otra, convergente, para seleccionar las ideas que nos parecen mejores.

Cabe mencionar que es necesario desarrollar las ideas más prometedoras para encontrar la solución al problema. Entonces, del análisis de las ideas se descubren soluciones. Es el momento de buscar recursos y también, inconvenientes, para llevarlas a la práctica.

12- Técnica clásica: Fases del proceso creativo (Grado de complejidad: 2)

Esta técnica se desarrolla en cinco fases en un orden determinado; ninguna de ellas puede darse antes de que la precedente haya quedado concluida. Estas etapas reflejan el proceso completo a través del cual se producen las ideas. Este proceso es una técnica operativa que puede ser aprendida y controlada.

Antes es preciso considerar dos principios fundamentales: una idea es una nueva combinación de elementos viejos, y la posibilidad de elaborar nuevas combinaciones aumenta con la capacidad de ver relaciones.

Las etapas a través de las que se desarrolla el proceso de producción de ideas son:

- 1º **Preparación:** atiende tanto a la selección e identificación del problema como a la recopilación de documentación e información relacionada con el problema.
- 2º **Trabajo de las ideas recopiladas:** donde se manipulan y elaboran en la mente todos los materiales previamente recogidos. Es como una especie de digestión mental del material en la cabeza.
- 3º **Incubación:** Es el momento de la aparición de los procesos inconscientes, los cuales, un tanto al azar, conducen a la solución. Aquí hay que buscar una cierta **relajación mental**, reduciendo el funcionamiento racional de la inteligencia y enriqueciéndose con distracciones estimulantes de la imaginación y las emociones, como escuchar música o ir al teatro... hay que dejar que el inconsciente digiera el problema mientras vosotros descansáis.
- 4º **Iluminación o inspiración:** donde surge la idea. "**La idea surgirá de cualquier parte.** Se les ocurrirá cuando menos lo esperen. Ésta es la forma en que aparecen las ideas después de que uno ha dejado de esforzarse por encontrarlas, y ha cubierto un período de descanso y distracción tras la búsqueda."
- 5º **Verificación:** donde el creador comprueba y formula su creación en términos ordenados dándole su configuración final y desarrollando la idea para su utilización práctica. El creador somete su creación a las leyes lógicas para comprobar su validez y que cumple los objetivos que había establecido. Hay que comentar la idea y someterla a todo tipo de pruebas de validación, comentarios y juicios críticos de personas competentes en la materia. Al final de esta fase puede darse que el producto obtenido sea válido. O que no sea válido, que parezca una solución pero que no lo sea. En este caso se considerará como una fase intermedia de incubación con reintegración al proceso. Algunos autores creen que existe una última fase de difusión y socialización de la creación.

13- Relajación (Grado de complejidad: 1)

Se basa en el presupuesto de que el estar relajado favorece a nuestra imaginación, ya que cuando estamos relajados:

- La respiración es normal, no forzada.
- Sensación de recuperación y de eliminación de tensiones.
- Activación de la circulación.

- Estimulación de la imaginación y la intuición.
- Potenciación de la concentración y la atención.
- Hipotonía muscular.

El ejercicio de relajación no representa ninguna complicación, requiere únicamente dos minutos y se puede realizar sentado o de pie. Las presentes instrucciones están adaptadas a la posición de pie.

14- El Pensamiento mediante imágenes: La visualización (Grado de complejidad: 3)

La característica básica de esta técnica es la preponderancia de su no verbalidad. La utilización de este método se basa en la idea de que el lenguaje estructura el pensamiento de una forma lógica para que sea posible la comunicación. Esto produce un control del pensamiento por su parte consciente. Pero si se da prioridad a la parte no verbal o visual sobre la verbal, se consigue mayor rapidez y versatilidad de éste. Otra de sus aplicaciones se puede utilizar para anticipar la vivencia de sensaciones que se experimentarán en un futuro, ante una conferencia, la presentación de un proyecto o una competición deportiva. De esta forma conseguiremos reducir la ansiedad y el rendimiento será mucho mayor, ya que podremos controlar las variables ambientales que tanto influyen en estas ocasiones. También es útil para anticipar espacios futuros, es decir, orientar la imaginación hacia la producción de ideas.

15- Los seis sombreros

El objetivo de esta técnica es observar un problema desde diferentes puntos de vista. Los seis sombreros representan diferentes formas, direcciones del pensamiento. El método promueve el mayor intercambio de ideas entre mas personas. Ésta técnica es que fomenta el pensamiento paralelo, el pensamiento de toda amplitud y separa el ego del desempeño.

Esta técnica se basa en seis sombreros metafóricos que indican el tipo de pensamiento que esta utilizando el participante, el cual realiza la acción de ponerse y sacarse el sombrero. Los sombreros nunca deben utilizarse para categorizar a los individuos. Cuando se realiza esta técnica en grupo todos los participantes deben utilizar el mismo sombrero en el mismo momento.

Los diferentes sombreros son:

- Blanco: tiene que ver con hechos cifras y ausencias de información.
- Rojo: tiene que ver con expresar intuiciones, sentimientos, y emociones sin tener que justificarlas.
- Negro: tiene que ver con el juicio y la cautela, para señalar aquellas sugerencias que no encajan.
- Amarillo: Es el de la logística positiva, porque algo va a funcionar y porque genera beneficios.
- Verde: es el de la creatividad, alternativas y propuestas.
- Azul: es el de la vista global y de control de proceso. Se enfoca en el pensamiento acerca del asunto.

6. LOS EQUIPOS DE TRABAJO

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

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

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

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

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

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

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

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició la tarea. Utilizó el martillo, la lija, el metro, y el tornillo. Finalmente, la tosca de madera se convirtió en un hermoso mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación.

Fue entonces cuando el serrucho dijo:

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

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

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

Conclusiones acerca de lo expuesto

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

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

7. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS

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

· La existencia de una/s tarea/s: Las personas que participan en un equipo se ligan, se unen, se complementan para hacer una tarea. La tarea es el factor constitutivo del equipo, es su hacer. Para hacer las tareas las personas deben, al menos hoy, reunir dos características fundamentales a saber:

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

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

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

8. SINERGIA

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

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

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

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

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

La conjunción de buenas sinergias con visiones holísticas son determinantes de éxito.

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

Hay menos desperdicio de energía.

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

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

9. COMPROMISO

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

¿Comprometido o involucrado?

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

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

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

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

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

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

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

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

Estos tres aspectos se logran si se promueve:

- La confianza entre los miembros del equipo: La confianza bien entendida induce a la comunicación intensa, al apoyo mutuo, a la cooperación, a la solución oportuna de conflictos y a la participación del individuo como un todo. Además, evita esos pensamientos destructivos como "yo lo hago todo y los demás solamente reciben los elogios".
- Organización interna del equipo: el desarrollo de la visión, misión, objetivos y metas de una manera participativa de los miembros. Esta actividad logra que el equipo se cohesione de una excelente manera y todos tengan una idea exacta de lo que se espera del equipo y de cada uno de los integrantes.
- Beneficios del trabajo conjunto: la percepción justa acerca de la relación directa entre los beneficios del equipo y los beneficios individuales. Es necesario que el miembro de equipo no se sienta utilizado, sino como un individuo realizado por hacer bien lo que debe llevar a cabo.

El compromiso y el involucramiento según el tipo de equipo

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

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

- El Equipo de Béisbol: es aquel equipo de trabajo donde la posición y/o rol de cada integrante es fija, la cual no puede abandonar, razón por la cual no se aprecia el apoyo mutuo entre los integrantes en este tipo de equipo. Cada integrante realiza sólo su trabajo, sin el apoyo de los demás integrantes del equipo. Este tipo de equipo muestra un trabajo de carácter secuencial e individual, donde cada integrante puede ser evaluado y entrenado por separado. Este tipo de Equipo también es llamado *Equipo Orquesta*.
- El Equipo de Fútbol: es aquel equipo de trabajo donde, al igual que el equipo de béisbol, los integrantes tienen roles fijos, pero acá si se apoyan como un equipo, usando estrategias para apoyarse mutuamente, logrando así el trabajo en conjunto a fin de alcanzar los objetivos.
- Finalmente en el Equipo doble de Tenis: los integrantes tienen más de una responsabilidad o función a fin de poder cubrir a su compañero. Este apoyo mutuo se logra mediante la adecuación de las destrezas de cada integrante, a la personalidad, fortalezas y debilidades de su compañero y a las cambiantes exigencias del juego. Este tipo de equipo es muy útil para equipos de pocos integrantes.

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

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

10. EL COACH Y CÓMO EL EQUIPO ES MAS QUE LA SUMA DE LOS INDIVIDUO

Los modelos actuales de management rescatan de los deportes la figura del *coach*, como el ser capaz de formar, acompañar, guiar la moral, conducir a su equipo a lo largo del tiempo hacia los mejores resultados. Figura que en tiempos anteriores era desempeñada por el *maestro* en su relación con los aprendices. La misión fundamental de este personaje es hacer que el equipo sea más que la sumatoria de individualidades. Su rol es vital: elegir al jugador adecuado para cada posición y recrear un ambiente de trabajo que asegure que cada uno encaré su tarea como un desafío, con concentración, intensidad, y habilidad. Como es notorio, no es una tarea sencilla. Su trascendencia es tal que el mismo equipo puede ganar o perder, dependiendo de su guía.

De aquí que algunas de sus características son:

- Saber escuchar, crear espacios de comunicación genuinos.

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

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

11. EL ESTÍMULO Y LAS MOTIVACIONES

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1- **Planta:** quien desempeña esta función posee gran ingenio y creatividad, tiene la capacidad solucionar problemas difíciles y no se caracteriza por ser apegado a las reglas o a la etiqueta. Tiene como principal debilidad la dificultad para relacionarse con gente corriente que no tenga altos niveles de creatividad.
- 2- **Coordinador:** los coordinadores son seguros de sí mismos, tienen un alto grado de madurez en todos los aspectos de su vida, irradian confianza por los poros, no necesariamente toma las decisiones pero sí promueve a que los demás las tomen, es un gran definidor de objetivos y no necesariamente es el más inteligente de los miembros del grupo.
- 3- **Formador:** es extrovertido y se relaciona fácilmente con los demás, presiona y reta a los demás para la consecución de objetivos, es bueno resolviendo problemas y tiende a ser malgeniado.
- 4- **Trabajador en Equipo:** hace amigos con facilidad, es complaciente, prefiere escuchar, evita el conflicto, es altamente perceptivo pero muy indeciso en la toma de decisiones críticas.
- 5- **Rematador:** perfeccionista, cumplido con su trabajo, ansioso, meticoloso, descubre errores que los demás no descubrirían, no es bueno delegando y tiende a preocuparse de más.
- 6- **Iniciador:** conservador, prefiere la acción a las ideas, es desconfiado, disciplinado e inflexible.
- 7- **Investigador de Recursos:** inicialmente presenta mucho entusiasmo pero después de este fervor pierde interés, es extrovertido, entusiasta y buen comunicador.
- 8- **Especialista:** se enfoca en un campo reducido de acción pero lo hace muy bien, es dedicado y dinámico, aporta conocimientos poco corrientes.
- 9- **Evaluador Supervisor:** es el estratégico del grupo, es perspicaz y moderado, buen analista pero mal motivador.

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

12. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

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

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

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

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

13. GRUPOS, EQUIPOS Y ORGANIZACIÓN DE LA CREATIVIDAD

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

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

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

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

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

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

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

El pensamiento creativo grupal

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

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

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

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

El grupo contracturado

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

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

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

Los grupos no pueden funcionar creativamente, no porque haya demasiadas reglas. Cuando no las hay de ningún tipo, tampoco las hay para la creatividad. El grupo va creando sus propias reglas que, por lo general no responden a un fluir de ideas descontracturado.. En los grupos contracturados el problema no es la falta de creatividad de sus miembros, si no que la creatividad se va interrumpiendo y bloqueando por que el modo de funcionamiento del grupo lleva a esto.

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

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

Construyendo la fluidez para descontracturar al grupo

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

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

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

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

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

Cuando un miembro del equipo da una idea es porque desde algún punto de vista le pareció correcta. Si los miembros del equipo piensan que la idea es incorrecta saben que esto se puede deber a:

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

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

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

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

- "Claro!! Obvio!! Tienes razón!!". Estamos sorprendidos por la propuesta y aceptamos que, aunque es una propuesta obvia no se nos había ocurrido
- "Claro, es obvio, ya se me había ocurrido". En este caso, pueden ser dos las alternativas:
 - Realmente ya lo habíamos pensado. Pero hay que tener en cuenta que una idea no es creativa sino hasta que se la transmitimos a alguien.
 - No lo habíamos pensado pero reaccionamos como si no nos sorprendiera la propuesta. No reconocemos habernos sorprendido.

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

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

Lic. Eduardo Kastika.

14. EL VALOR DE UN EQUIPO DE TRABAJO EN LA CREATIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN

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

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

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

1- La importancia del equipo como motor del proceso creativo

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

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

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

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

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

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

Cual es el mejor estilo de los miembros del equipo

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

Todos podemos ser innovadores, en el sentido de que cada uno de nosotros puede aportar su estilo de pensamiento al proceso innovador. Lo importante no es mejorar el estilo sino aprender a integrarlo con el estilo de los demás

Cerebros, dos teorías que se integran

Cada uno de los hemisferios cerebrales tiene características diferentes:

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

Para la innovación son necesarios ambos tipos de pensamiento.

Debido a la evolución de la especie humana es como si el cerebro estuviese compuesto por tres capas, desde la menos a la mas evolucionada:

- *Complejo Reptílico:* corresponde al sistema reptílico y es allí donde se contienen las respuestas más primitivas e instintivas del hombre.
- *Sistema límbico:* controlan las conductas emocionales, instintivas y viscerales del ser humano. Este cerebro se encuentra en algunos mamíferos menores como los conejos, los caballos, etc.
- *Neocortex:* Es la parte del cerebro que nos diferencia de los animales. Enfoca nuestra forma de hablar, pensar, actuar civilizadamente. Es lo racional, lo teórico. Maneja nuestra forma de aprender, manejarlos ante lo externo, comprender, manejar símbolos y conceptos

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

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

- *Perfil analítico:* Es típico del cuadrante A, tiene que ver con la combinación de la lógica del hemisferio izquierdo con el pensamiento cognoscitivo del sistema cerebral o neocortex. Lo llamamos enfoque analítico, este pensamiento tiene que ver con el análisis.
- *Perfil Ordenado:* Cuando el hemisferio izquierdo produce un enfoque que también es estructurado y ordenado pero que se maneja desde lo emocional y no desde lo cognoscitivo; es el tipo de pensamiento del cuadrante B. Es la búsqueda del orden por una cuestión de seguridad más que por una cuestión de estrategia de pensamiento. Características: buscar el detalle, planificar, ordenar, organizar, revisar, estructurar, etc.
- *Perfil imaginativo:* Este tipo de pensamiento tiene que ver con la búsqueda de ideas como una especulación teórica (cuadrante D). Las ideas no se sienten, se piensan y se dicen. Hay gente que produce muchas ideas pero no las puede transmitir por que le falta la conexión con lo sensible. Las ideas solo se piensan para generar ideas, no interesa que sean entendidas
- *Perfil sensible:* El hemisferio derecho también produce un pensamiento desestructurado y sensible (cuadrante C). En este caso se esta conectado con la realidad, con las personas, con el contexto. Trata de resolver la insatisfacción creativamente. Tiene que ver con situaciones en las que se involucra a la gente y donde es necesario responder sensiblemente.
- *Perfiles integrados:* En todo lo que es generar o tener ideas, participan los cuadrantes C y D. Percibiendo sensiblemente o produciendo ideas desde el pensamiento imaginativo. Es importante no buscar genios creativos individuales, sino enfocarse a formar un equipo creativo integrado, combinando y haciendo interactuar dinámicamente a personas con distintos estilos de pensamiento.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Undisciplinarios: formado por personas de perfiles de pensamiento similares, por lo general, pertenecientes a una misma área. Resultado: Estándar.
- Multidisciplinario: formado por personas de perfiles de pensamientos diferentes, por lo general, gente de distintas áreas. Resultado: Negativo.
- Semi-Multidisciplinario: "solución" intermedia para equipos multidisciplinarios que no funcionan. Resultado: Positivo / Negativo.
- Interdisciplinarios: formado por los miembros del equipo multidisciplinario, pero con entrenamiento. Resultado: Positivo.

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

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

Cuando no hay un grupo puede haber objetivos comunes individuales pero no necesariamente objetivos para el conjunto de las personas.

Cuando existe grupo, existen normas de funcionamiento y objetivos comunes a todo el grupo, entendiéndolo como unidad.

Pero aunque se requiera algún tipo de coordinación, no necesariamente se requiere de la interacción para alcanzar los objetivos.

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

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

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

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

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

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

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

Construcción de equipos de trabajo a lo largo del tiempo

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

La formación en gestión del tiempo debe plantearse desde los puestos superiores hacia abajo. Esto debe enseñarles a salirse del modelo de urgencia actual, para que dejen de dedicarse a esquivar los problemas circunstanciales y pasen a

ocuparse de las decisiones que guiarán el futuro de la organización. Es común que las personas que hace más tiempo que están en la organización (y que tienen conciencia de ello) sean las que más dificultades tienen para innovar, es por eso que "no importa el tiempo, si no lo que se logra en ese tiempo".

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

La unidad de medida de la creatividad e innovación son los proyectos que se llevan a cabo y su aceleración (lograrlo permanentemente).

Además del tiempo para pensar, también se necesita un lugar donde hacerlo, así como es importante en todo esto el aprendizaje sobre nuevos métodos y la estimulación a crear nuevas formas de solucionar las cosas.

Trabajo de equipo en proyectos innovadores

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

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

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

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

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

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

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

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

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

15. EL CLIMA DE LA CREATIVIDAD

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

Para crear un clima creativo no alcanza con enumerar las cosas que no hay que hacer y los bloqueos que hay que eliminar. Debemos conocer las características esenciales de este clima para favorecer la creatividad y a partir de allí generar acciones concretas.

Elementos que favorecen el clima

No sería demasiado operativo definir qué es un "clima creativo" solamente enumerando las "cosas que no hay que hacer" y "los bloqueos que hay que eliminar".

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

- *Soporte a las ideas*: Un Clima Creativo es aquel que permite que cuando una persona produce una idea, el resto "construya" alrededor de la misma. Las ideas se mejoran gracias al equipo de trabajo. La organización interviene dando testimonio (mediante ejemplos, historias y todo tipo de información) de que en el pasado se produjeron buenas ideas en la empresa, y que el resto del grupo supo y tuvo la libertad de "construir" alrededor de ésta.

- *Sensación de desafío*: Es difícil que se desarrolle correctamente un proceso creativo si la gente involucrada no tiene interés en lo que está haciendo. Para que haya creatividad tiene que haber sensación de desafío, la cual será promovida por algo que resulte interesante para ser desarrollado.
- *Debate solo cuando sea necesario*: No usar el debate como una forma de juego de poder. No se deben expresar las opiniones como forma de combatir, sino como un modo de intercambiar puntos de vista tendientes a producir o a mejorar las ideas.
- *Manejo de tiempos*: El Clima Creativo no debe ser un clima despojado totalmente del reloj. No sirve hacer una actividad creativa sin limitar el tiempo que le vamos a dedicar. Debemos definirlo a priori, y tratar de respetarlo.
- *Libertad*: Tener libertad implica poder hacer y decir lo que se quiera dentro del Clima Creativo, pero siempre dentro de ciertos límites. Tienen que prevalecer las principales reglas del Acuerdo Básico de Creatividad: confianza mutua y honestidad.
- *Diversión/ idea de juego*: Se pueden llegar a conseguir muy buenos resultados si se plantean las metodologías en forma divertida.
- *Serio (no solemne)*: La solemnidad en el Clima Creativo no va. En un Clima Creativo se debe trabajar seriamente: esto significa que deben cumplirse las reglas de la creatividad.
- *Humor*: El Clima Creativo debe tener algo de humor sano. Debe “reírse con” y no “reírse de”.
- *Espontaneidad*: Si alguien arma algo creativo y no es espontáneo, no está trabajando seriamente. Espontaneidad implica dejar espacio a la improvisación, a lo imprevisto.
- *Asumir riesgos*: En un Clima Creativo se debe estar dispuesto a asumir algún tipo de riesgo. Hay que saber que al fin del proceso puede haber algo que se llegue a perder, algo puede salir mal. Se puede perder, como mínimo, tiempo. También se pueden perder recursos, o puede suceder que las ideas que nosotros creíamos brillantes terminen desechadas.

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

16. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DE NUEVAS IDEAS

Para John Cleese hay seis formas seguras de ahogar la creatividad:

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

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

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

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

El tema que sí es explotable es la creación de circunstancias o ambientes propicios para la creatividad, es decir del valor que tiene darse el tiempo y el espacio necesarios para poder pensar creativamente, y de la necesidad de sentirse a salvo y libre de la preocupación de hacerse el tonto. No se trata de tomar la creatividad como una medida objetiva (como comúnmente dicen los directivos: “queremos que se las ingenien para bajar sus costos en un X%”), sino que debería preguntarse a los empleados acerca de las ineficiencias, y las propuestas que se les ocurren para solucionarlas, y también darles el tiempo para que piensen en ellas. Entonces, cuando se les vuelva a preguntar, comenzarán a surgir comentarios acerca de cómo es posible introducir mejoras.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

17. ORGANIZACIONES E INNOVACIÓN

La Innovación es la capacidad que tiene una organización para hacer cosas distintas, lo que genera mayor valor económico.

Las organizaciones son innovadoras porque desarrollaron una cultura de la innovación, lo cual es un factor que ayuda a mantener el liderazgo.

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

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

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

La innovación es, además de una capacidad, un proceso continuo de cambios y rupturas en el ámbito de la organización, que determina si puede o no ser verdaderamente competitiva. Para esto tiene que darse la posibilidad de mantener y seguir una idea creativa a lo largo de toda la estructura.

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

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

18. EL PROCESO INNOVADOR

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

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

Ingredientes necesarios para el desarrollo de la innovación

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

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

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

19. EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD EN LOS EQUIPOS

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

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

Las organizaciones que sacrifican tiempos y logros de objetivos por mezquindades se convierten en lugares de trabajo insalubres para cualquiera de los niveles, y más aún para los equipos de trabajo, ya que por más intención de trabajar creativamente que tengan, no alcanza si no pueden desarrollar su potencial. Es sabido que aquellas organizaciones que permiten el desarrollo de esta potencialidad creativa son las que tienen más probabilidad de sobrevivir, crecer y desarrollarse.

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

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

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

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

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

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

20. TÉCNICAS INNOVADORAS DE LA DINÁMICA DE GRUPOS (I)

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

1- Técnica Phillips 66:

El nombre de esta técnica deriva de su creador J. Donald Phillips del Michigan State College, y del hecho de que 6 personas discuten un tema durante 6 minutos. Es particularmente útil en grupos grandes de más de 20 personas.

Permite y promueve la participación activa de todos los miembros de un grupo, por grande que éste sea; obtiene las opiniones de todos los miembros en un tiempo muy breve; llega a la toma de decisiones, a obtener información o puntos de vista de gran número de personas acerca de un problema o cuestión.

Esta técnica desarrolla la capacidad de síntesis y de concentración; ayuda a superar las inhibiciones para hablar ante otros; estimula el sentido de responsabilidad, dinamiza y distribuye la actividad en grandes grupos. El objetivo principal, consiste en lograr una participación democrática en los grupos muy numerosos. La discusión 66 proporciona tiempo para que participen todos, provee el blanco para la discusión por medio de una pregunta específica cuidadosamente preparada, y permite una síntesis del pensamiento de cada pequeño grupo para que sea difundida en beneficio de todos.

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

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

2- Debate Dirigido o Discusión Guiada

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

Para que haya debate (y no meras respuestas formales) el tema debe ser cuestionable, analizable de diversos enfoques o interpretaciones. No cabría discutir sobre verdades de hecho o sobre cuestiones ya demostradas con evidencia.

El director del debate debe hacer previamente un plan de preguntas que llevará escritas.

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

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

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

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

3- Clínica del Rumor

Se trata de una experiencia de gabinete más que de una tarea o proceso grupal, pero interesa directamente al grupo ya que el rumor se produce en las relaciones interpersonales. Por ello suele ser una de las actividades de los grupos de aprendizaje. La experiencia consiste en demostrar vivencialmente algunos de los aspectos de la creación del rumor; concretamente, cómo a través de sucesivas versiones sobre un hecho, se va modificando la realidad en los testimonios de los transmisores. Es una experiencia muy útil para enseñar a la gente a prevenirse de informaciones distorsionadas o erróneas, de inexactitudes a veces intencionales, y a veces inconscientes, de prejuicios y prevenciones que perjudican las buenas relaciones humanas. En los ambientes institucionales es particularmente útil y efectiva. Los rumores son un problema de carácter psico-social que bien vale la pena considerar en un grupo.

La experiencia puede repetirse cuantas veces se desee, con distintos grupos. El propio facilitador puede elaborar o diseñar las láminas para la prueba, o seleccionarlas eligiendo escenas de cierta complejidad en las cuales figuren muchos detalles memorizables. La prueba del rumor suele utilizarse como introducción o iniciación de un debate, conferencia o reunión de grupo en la que se trate el tema del rumor, de las relaciones humanas, del testimonio, etc. La duración de la experiencia es de aproximadamente 30 minutos.

4- Actividades Recreativas

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

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

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

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

No hay que olvidar que se trata tan sólo de medios para obtener determinados fines, por lo que no se debe abusar de ellas. Su uso requiere de ciertas aptitudes y cuidados y debe ir de acuerdo a los intereses de todos los integrantes del grupo. Cualquier actividad elegida debe llevarse a cabo con habilidad y discreción, de lo contrario puede dañar seriamente a algunos de los miembros al atentar contra sus sentimientos y problemas más profundos.

5- Grupos T

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

Así como en otras técnicas, la selección del lugar de trabajo y el arreglo físico del mismo, tienen una gran importancia en el desarrollo del trabajo grupal. El conductor no debe ocupar un lugar preponderante sino debe quedar intercalado con el resto del grupo. Se sugiere elegir un sitio específico de reunión y, de ser posible, un sitio nuevo o que resulte poco familiar para los participantes. A esta situación la denominamos "isla cultural", y su propósito es aislar al individuo del contacto con sus

experiencias cotidianas, así, se consigue que la persona disponga de mayor cantidad de tiempo para pensar y sentir todo aquello que ocurre en el grupo.

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

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

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

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

- Incremento del conocimiento, habilidad y sensibilidad para percibir las reacciones y expresiones emocionales, tanto personales como las de los demás miembros del grupo.
- Aumento de la habilidad para percibir y para aprender los efectos de las acciones propias a través de la captación de los sentimientos personales y de los sentimientos de los demás.
- Desarrollo y clasificación de valores y metas personales, acordes a aproximaciones objetivas y científicas, en base a las acciones y decisiones personales del grupo.
- Mejoramiento de la capacidad de "verse a sí mismo", y captación de conocimientos que hacen congruente la relación de los valores, metas y actitudes personales con actuaciones conscientes.
- Adquisición de conductas más satisfactorias y adecuadas en relación con el medio ambiente.
- Transferencia del aprendizaje ocurrido en el laboratorio a situaciones cotidianas.
- Crítica del propio proceso de aprendizaje, o sea, "aprender cómo aprender".

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

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

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

- Los candidatos deben ser personas que no padezcan disturbios emocionales serios, capaces de enfrentarse a nuevas experiencias (algunas de las cuales pueden resultar molestas y poco satisfactorias), y poseer la capacidad para valorar y aplicar dichas experiencias.
- Capacidad para comprender a los demás, y así ayudarse mutuamente en la obtención de la meta común.
- Deseos de un conocimiento más íntimo de la propia persona con el propósito de encontrar un significado más profundo de la vida.

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

- Personas que bajo la tensión de la crítica se tornan muy ansiosas o muy agresivas.
- Aquellos que bajo la tensión de sus propios sentimientos, los proyecten tan intensamente sobre los demás, que hacen que sus compañeros se sientan víctimas de ellos.
- Sujetos que tienen una autoestima tan baja que su necesidad de reafirmación es prácticamente insaciable.

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

Es necesario que el conductor también cumpla con ciertas características:

En relación con su formación profesional:

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

En relación a su experiencia profesional:

- Tener conocimiento de sí mismo. Preferentemente haber tenido una experiencia en algún tipo de psicoterapia en donde haya participado como paciente.
- Haber tenido una supervisión previa en el manejo de grupos o por lo menos haber participado como miembro de varios Grupos T.
- Conocimientos en teorías de la personalidad, psicopatología y dinámicas de grupos.

- Una extensa práctica supervisada.
- Alguna maestría o algún grado equivalente en las áreas antes mencionadas.

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

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

Una vez que los participantes han tenido la oportunidad de intervenir de una manera abierta y permisiva, aparece por primera vez el grupo como una integración en donde ya nadie se encuentra aislado, y el papel del conductor, que anteriormente fue percibido como débil, ahora se presenta como permisivo. En esta fase, la atmósfera del grupo se torna agradable, no hay angustias y cualquier tensión tiende a disiparse. El proceso grupal exige que esta etapa prosiga su desarrollo y aparece una fase de aparente regresión a la angustia. Surge la etapa más difícil en la cual cada individuo siente que su autoestima está en peligro.

Cuando se supera esta etapa se llega a un nivel de comunicación profunda, lo que trae como consecuencia un alivio a la tensión. Esta etapa, que es la última y la que debe ser completada si se desea alcanzar el éxito en esta técnica, se caracteriza por la aceptación de las diferencias entre los miembros, el logro de acuerdos obtenidos después de discusiones racionales, y el percatarse del involucramiento emocional que ha surgido en cada uno de los miembros del grupo. El resultado es un entendimiento más profundo de la forma en que piensan, sienten y se comportan las otras personas.

21. TÉCNICAS INNOVADORAS DE LA DINAMICA DE GRUPOS (II)

6- Focus Groups

La utilización de grupos focales es una técnica utilizada en el Marketing y en investigación social. Es una técnica de exploración donde se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones. Esta técnica maneja aspectos cualitativos. Los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. Generalmente los participantes se escogen al azar y se entrevistan previamente para determinar si califican o no dentro del grupo.

La reunión del grupo focal es dirigida por un moderador que utiliza una guía de discusión para mantener el enfoque de la reunión y el control del grupo. La guía de discusión contiene los objetivos del estudio e incluye preguntas de discusión abierta. Para determinar cuántos grupos se necesitan, primero es necesario recopilar la información pertinente, generar hipótesis del tema en estudio y continuar la organización de grupos hasta que la información obtenida este completa.

El tamaño aceptable para un grupo focal ha sido tradicionalmente de ocho a diez participantes. Pero existe la tendencia hacia grupos más pequeños según el fin establecido; es decir, con los grupos grandes se obtienen más ideas y con los grupos pequeños se profundiza más en el tema. Como apoyo, en esta técnica se utilizan observadores, equipos de grabación de audio o vídeo, espejos unilaterales y salas de observación que ofrecen un ambiente privado, cómodo y de fácil acceso. En algunos lugares los grupos focales duran todo el día o medio día. Sin embargo, como regla general, el grupo focal no debería durar más de dos horas. Los participantes deberán sentarse de forma que se promueva su participación e interacción.

La reunión de grupo focal es una técnica de investigación cualitativa, con ella se obtienen respuestas a fondo sobre lo que piensan y sienten las personas.

Una reunión de grupos focales es una discusión en la que un pequeño grupo de participantes, guiados por un facilitador o moderador, habla libre y espontáneamente sobre temas relevantes para la investigación. La reunión de grupos focales suministra información sobre los conocimientos, creencias, actitudes y percepciones de los usuarios o personas.

El número de grupos que se organizan depende de las necesidades del proyecto, de los recursos y de si aún se está obteniendo información nueva. El equipo de trabajo debe estar capacitados para desarrollar la técnica de investigación de grupos focales.

La técnica de investigación focal debe realizarse con grupos homogéneos, tradicionalmente de ocho a diez participantes y la reunión no debe durar más de dos horas. Se debe seleccionar un lugar donde los participantes puedan hablar en privado, evitando zonas ruidosas para que puedan ser escuchados por el moderador y el relator. Es necesario seleccionar un lugar de fácil acceso a los participantes. La discusión se debe conducir en forma de diálogo abierto en el que cada participante pueda comentar, preguntar y responder a los comentarios de los demás, incluyendo a los del facilitador. Todos los participantes deben sentarse a la misma distancia del moderador y dentro del campo de visión de los demás participantes.

7- Role – Playing

Corrientemente, cuando se desea que alguien comprenda lo más íntimamente posible una conducta o situación, se le pide que "se ponga en el lugar" de quien la vivió en la realidad. Si en lugar de evocarla mentalmente se asume el rol y se revive dramáticamente la situación, la comprensión íntima (insight) resulta mucho más profunda y esclarecedora. En esto consiste el Role - Playing o Desempeño de roles: representar (teatralizar) una situación típica (un caso concreto) con el objeto de que se tome real, visible, vívido, de modo que se comprenda mejor la actuación de quien o quienes deben intervenir en ella en la vida real. El objetivo citado se logra no sólo en quienes representan los roles, sino en todo el grupo que actúa como observador participante por su compenetración en el proceso. Los actores transmiten al grupo la sensación de estar viviendo el hecho como si fuera en la realidad.

Este tipo de actuación despierta el interés, motiva la participación espontánea de los espectadores, y por su propia informalidad mantiene la expectativa del grupo centrada en el problema que se desarrolla. La representación escénica

provoca una vivencia común a todos los presentes, y después de ella es posible discutir el problema con cierto conocimiento directo generalizado, puesto que todos han participado ya sea como actores o como observadores.

La representación es libre y espontánea, sin uso de libretos ni de ensayos. Los actores representan posesionándose del rol descrito previamente, como si la situación fuera verdadera. Esto requiere por cierto alguna habilidad y madurez grupal.

Es muy importante definir claramente el objetivo de la representación, el "momento" que ha de representarse, la situación concreta que interesa "ver" para aclarar o comprender el problema del caso. De acuerdo con ello se decidirá qué personajes se necesitan y el rol que jugará cada uno. Los miembros aportan todos los datos posibles para describir y enriquecer la escena por representar, imaginando la situación, el momento, la conducta de los personajes, etc. Esto ayudará al encuadre de la escena y servirá como "material" para que los intérpretes improvisen un contexto significativo y lo más aproximado posible a la realidad.

Entre los miembros del grupo se eligen los "actores" que se harán cargo de los papeles. Cada personaje recibirá un nombre ficticio, lo cual ayuda a posesionarse del papel y reduce la implicancia personal del intérprete. Conviene dar a los intérpretes unos minutos para colocarse en la situación mental, ponerse en "su papel", lograr clima, y si lo desean explicar someramente cómo proyectan actuar. El grupo puede colaborar positivamente en la creación de una atmósfera emocional alentando a los "actores", participando en sus ideas y evitando toda actitud enervante o intimidatoria.

De acuerdo con las necesidades se prepara el escenario de la acción, utilizando sólo los elementos indispensables, por lo común una mesa y sillas. Todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.

El grupo puede designar observadores especiales para determinados aspectos: actuación de cada personaje, ilación del tema, contradicciones, fidelidad a la situación, etc.

En todo el desarrollo de esta técnica será necesaria la colaboración de un director que posea experiencia, coordine la acción y estimule al grupo.

Esta técnica requiere ciertas habilidades y se aconseja utilizarla en grupos que posean alguna madurez. Debe comenzarse con situaciones muy simples y eligiendo bien a los intérpretes entre aquellos más seguros y habilidosos, comunicativos y espontáneos. Como generalmente al principio la teatralización provoca hilaridad, puede comenzarse con situaciones que den lugar precisamente a la expresión humorística. También conviene comenzar con escenas bien estructuradas en las cuales los intérpretes deban improvisar menos.

Los Papeles impopulares o inferiorizantes deben darse a personas seguras de sí, apreciadas, que no puedan verse eventualmente afectadas por el rol. Tampoco deben darse papeles semejantes a lo que el individuo es en la realidad (no debe elegirse a un tímido para hacer el papel de tímido).

8- Sociodrama

El sociodrama puede definirse como la representación dramatizada de un problema concerniente a los miembros del grupo, con el fin de obtener una vivencia más exacta de la situación y encontrar una solución adecuada. Esta técnica se usa para presentar situaciones problemáticas, ideas contrapuestas, actuaciones contradictorias, para luego suscitar la discusión y la profundización del tema. Es de gran utilidad como estímulo, para dar comienzo a la discusión de un problema, caso en el cual es preferible preparar el sociodrama con anticipación y con la ayuda de un grupo previamente seleccionado.

Al utilizar esta técnica el grupo debe tener presente que el sociodrama no es una comedia para hacer reír, ni una obra teatral perfecta, asimismo no debe presentar la solución al problema expuesto. Las representaciones deben ser breves y evitar digresiones en diálogos que desvíen la atención del público.

Cómo se realiza:

1º. El grupo elige el tema del sociodrama.

2º. Se selecciona a un grupo de personas encargadas de la dramatización. Cada participante es libre de elegir su papel de acuerdo a sus intereses.

3º. Una vez terminada la representación, se alienta un debate con la participación de todos los miembros del grupo, con el objetivo de encontrar resultados a los problemas presentados.

9- Técnica de Concordar-Discordar

El objetivo básico es definir la posición individual y en equipo en relación con una serie de afirmaciones determinadas por el coordinador.

1º El coordinador plantea al grupo una serie de afirmaciones y les pide que, en silencio e individualmente, indiquen si están de acuerdo o no con cada una de ellas.

2º El coordinador divide al grupo en equipos reducidos y les da las siguientes instrucciones:

"El trabajo de cada equipo es decidir, por consenso, si están de acuerdo o no con cada una de esas afirmaciones. No deben decidir por mayoría de votos, sino a través de la discusión y fundamentación de las opiniones personales. Si después de discutir no llegan a ponerse de acuerdo en alguna afirmación, pueden modificar la forma en que está redactada para establecer un consenso"

3º Se hace un plenario para que cada equipo presente sus conclusiones. El coordinador anota la decisión de cada equipo en relación con cada una de las afirmaciones. En las afirmaciones en que haya diferencias entre los equipos, el coordinador propiciará la discusión y fundamentación de cada opinión, para ver si se llega a un consenso grupal. Si éste no se alcanza fácilmente, se pasa a la siguiente afirmación. Durante este plenario, el coordinador aún no da su opinión personal, sino que simplemente propicia la discusión y el intercambio de ideas.

4º Se continúa con el plenario, pero en este momento el coordinador exterioriza su opinión personal, indica al grupo lo que él considera correcto y los puntos en los que les faltó profundizar o afinar detalles, aclara las dudas que hayan quedado y complementa el tema.

5º Se hace una evaluación de la técnica, de su utilidad para el logro de los objetivos, del nivel de avance del grupo, etc. Se trata de afirmaciones rotundas, absolutas, que deben ser redactadas (a propósito) con algunas ambigüedades y/o imprecisiones.

El propósito de este ejercicio es, precisamente, que el equipo desarrolle su capacidad para precisar, circunstanciar, afinar detalles y definir conceptos. Las afirmaciones deben estar redactadas de tal forma que propicien la discusión y el análisis. Si en alguna de ellas los equipos se ponen de acuerdo muy fácilmente, sin profundizar ni discutir, es que no están bien redactadas para los fines de esta técnica.

Esta técnica es útil para evaluar, al final de un tema, el grado y nivel de apropiación del mismo por parte de los conducidos. También puede utilizarse antes de ver un tema, con el fin tanto de diagnosticar los conocimientos que ya tiene el equipo sobre el mismo, como de estimular e incentivar el interés de los conducidos para estudiarlo.

Si las afirmaciones no están bien redactadas, el ejercicio puede no resultar.

Lo más importante aquí es la manera de redactar las afirmaciones. Se recomienda probarlas con algunos colegas antes de aplicarlas a los equipos. Después de su primera aplicación, hay que estar atento para detectar aquellas afirmaciones que no propicien la discusión y el análisis, para modificarlas.

10- Técnica de Corrillos

Se divide al grupo en equipos de 4 a 6 personas, quienes discuten (en diálogo abierto) un tema y obtienen conclusiones precisas para darlas a conocer al equipo. Los equipos pueden trabajar con el mismo tema simultáneamente o cada uno con uno diferente. El instructor selecciona el tema o temas de estudio, y los entrega a los equipos en una hoja, donde se enuncian las tres etapas de operación de la técnica que son: Preparación, Estudio y Presentación de Resultados.

El equipo elegirá a un secretario y un moderador, el cual distribuirá el trabajo y conducirá al equipo en la investigación y discusión.

El equipo interactúa durante cierto tiempo, intercambiando opiniones.

Cada equipo da a conocer sus conclusiones a través del secretario, quien tomó nota de ellas y las expone ante el grupo permitiendo que haya preguntas para llegar a un mejor acuerdo.

La ventaja es que participa todo el grupo. Se obtienen diferentes puntos de vista. Propicia la comunicación e interacción. Pero no permite la evaluación individual.

11- Foro

Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo. Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

El foro se lleva casi siempre después de una actividad (película, teatro, simposio, etc.). El moderador inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invita al auditorio a exponer sus opiniones.

Se propicia la participación de todos los miembros del equipo. Se profundiza en el tema. No requiere de materiales didácticos y planeación exhaustiva. Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas. Desarrolla la capacidad de razonamiento.

No es útil cuando el equipo no está preparado para dar opiniones. Se puede aplicar sólo a equipos pequeños.

22. CONCLUSIONES

Hace bastante tiempo se considera que el trabajo en equipo puede generar grandes beneficios al realizar una tarea, "dos cabezas piensan más que una" o "el pueblo unido jamás será vencido" son frases populares que así lo evidencian, pero más allá de esta concepción popular rara vez en el entorno empresarial se analiza, de una manera rigurosa, la conformación de Equipos o Grupos de Trabajo.

Paralelamente, parecería ser que la Creatividad está relegada a más relacionadas con el arte, y dentro del mundo de los negocios, sólo unos pocos tienen "permiso" para implementarla.

Sin embargo, llegamos a comprender que la Creatividad no es un resultado espontáneo, sino que es parte del proceso diario del trabajo en equipo y que no se tiene que pensar en ella como un recurso extraordinario, sino que para que se obtengan resultados verdaderamente creativos el equipo tiene que adoptarla como una "filosofía de vida".

Hoy en día, contamos con una infinidad de herramientas sofisticadas para desarrollar e implementar la Creatividad en nuestra labor, pero que de nada nos sirve si nosotros mismos, como parte del equipo, no tenemos la intención de aplicarla.

Nosotros como equipo, elegimos este tema porque nos resultó interesante, y sin embargo en nuestros primeros tiempos tuvimos que romper esa barrera de prejuicios de la que hablábamos en la Introducción. Así, a modo de conclusión final, podemos decir que logramos verificar nuestro objetivo, y podemos afirmar que: LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN SE POTENCIAN EN EL TRABAJO EN EQUIPO.

23. BIBLIOGRAFÍA

Desorganización creativa, organización Innovadora. De Eduardo Kastika – Ed. Macchi

Los 9 mundos de la Creatividad en el Management. De Eduardo Kastika – Ed. Macchi

La gestión de equipos eficaces. De Héctor Fainstein – Ed. Macchi

Publicaciones profesionales: Revista Gestión / Revista Líderes.