



Universidad **A**utónoma **M**etropolitana

LIC. EN ADMINISTRACION

*Unidad:
Iztapalapa*

*División de
Ciencias Sociales
y Humanidades*

"LIDERAZGO, FACTOR DE
FOMENTO CREATIVO Y
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL"

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A

TITLA DÍAZ PABLO DAVID
98323021

**DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES**

Mtra. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN
ASESORA

México DF. MARTES 18 / ENERO / 2005



Universidad **A**utónoma **M**etropolitana

LIC. EN ADMINISTRACION

Unidad:
Iztapalapa

*División de
Ciencias Sociales
y Humanidades*

"LIDERAZGO, FACTOR DE
FOMENTO CREATIVO Y
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL"

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A

TITLA DÍAZ PABLO DAVID
98323021

**DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES**



Mtra. ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN
ASESORA

México DF. MARTES 18 / ENERO / 2005

La presente tesina se la dedico:

A mis padres. Pedro Titla y Sofía Diaz. Que con su ejemplo de lucha y esfuerzo constante frente a la vida, me dieron la motivación necesaria, para poder concluir el primero pero mas importante de los objetivos en mi vida.

A mis hermanos. Que por medio de su ejemplo de vida, con sus virtudes y defectos lograron inculcar en mí el coraje necesario para sortear los obstáculos que se presentaron día a día en la consecución de mi licenciatura.

A mi mujer, Alma Alicia Carreón Jaime. quien con su entrega y dedicación, me otorgo el tiempo y la confianza para lograr lo que en conjunto planeamos para el bienestar de nuestra hija.

A mi hija, Mónica Daniela Titla Carreón. Que con el único fin de poder mostrarle un nivel de vida digno para una persona como ella: las carencias, esfuerzos y sacrificios valieron la pena ya que las sonrisas con que me despedía logro hacerme ignorar el trajín diario.

A mis amigos. Quienes en su conjunto lograron crear una sinergia para exigirnos cada día mas y con ello lograr lo que nos planteamos.

Agradecimientos especiales

A mi mas apreciada maestra ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN, Por el trabajo de asesoria, por su ejemplo de vida en la docencia y sobre todo por la paciencia, y profesionalismo que le caracteriza en el desempeño de los seminarios de investigación, y antes que otra cosa por su calidad humana, por todo ellos gracias.

A mi Alma Mater. La Universidad Autónoma Metropolitana, la cual me acogió como un segundo hogar en donde obtuve la preparación necesaria para afrontar la vida de mejor manera y con la mejor instrucción que solo los profesores de ahí pueden ofrecer.

A mis distintos profesores. Los que por una u otra causa dejaron huella en mi formación y en algunos casos lograron modificar mi forma de ver la vida a ellos gracias.

INDICE



INDICE	1
JUSTIFICACIÓN	4
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO 1 “CREATIVIDAD”	11
1.1 ANTECEDENTES DE LA CREATIVIDAD	11
1.2 LA CREATIVIDAD	17
1.2.1 DEFINICIONES	17
1.3 PERSPECTIVAS DE LA CREATIVIDAD	18
1.3.1 LA PERSPECTIVA DE LAS CUALIDADES PERSONALES	19
1.3.2 LA PERSPECTIVA DE LAS TÉCNICAS CONCEPTUALES	19
1.3.3 LA PERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO	20
1.4.4 LA PERSPECTIVA DEL PROCESO	20
1.4 CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN	20
1.5 OBSTÁCULOS PERSONALES EN LA CREATIVIDAD	26
1.6 DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD	27
1.6.1 LA CREATIVIDAD Y LA TÉCNICA	29
1.6.2 ELEMENTOS QUE FOMENTAN LA CREATIVIDAD	36
1.6.3 CAPACIDADES MENTALES BÁSICAS	37
CAPITULO 2 “LIDERAZGO”	38
2.1 ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO	38
2.2 LIDERAZGO	39
2.3 TEORÍAS ACERCA DEL LIDERAZGO	41
2.3.1 TEORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER	41
2.3.2 TEORÍA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	42
2.3.3 TEORÍAS SITUACIONALES ACERCA DEL LIDERAZGO	42
2.4 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER. EJE DEL ESTUDIO	43
2.5 ESTILOS DE LIDERAZGO	47

2.6	SISTEMAS DE LIDERAZGO	50
2.6.1	Sistema 1:	50
2.6.2	Sistema 2:	50
2.6.3	Sistema 3:	51
2.6.4	Sistema 4:	51
2.7	LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN	51
2.7.1	CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL	53
2.7.2	OBSTÁCULOS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	54
2.8	DEFECTOS DE LOS MODELOS DE LIDERAZGO	55
2.8.1	INSUFICIENTE DESARROLLO DE HABILIDAD INDIVIDUAL	56
2.8.2	NULO O ESCASO SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS	57
2.8.3	ESCASA VINCULACIÓN CON LAS TAREAS DE TRABAJO	57
2.9	ELEMENTOS QUE FOMENTAN EL LIDERAZGO	58
2.9.1	ELEMENTOS INDIVIDUALES	59
2.9.2	ELEMENTOS GRUPALES	62
CAPITULO 3 “LIDERAZGO, CREATIVIDAD Y ORGANIZACIÓN”		66
3.1	INTRODUCCIÓN	66
3.2	PERSPECTIVA DEL ENTORNO	67
3.3	CREATIVIDAD: LLAVE MÁGICA A LA INOVACIÓN	68
3.4	LA CREATIVIDAD Y EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA	70
3.5	LIDERAZGO Y CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES	72
3.5.1	LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES	75
3.5.2	IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES CREATIVAS	79
3.5.3	LA TOMA DE DECISIONES EN LA TEORÍA DE DECISIÓN	80
3.6	LIDERAZGO, CREATIVIDAD Y GESTIÓN	81
3.7	METAS, LIDERAZGO Y CREATIVIDAD	85
3.7.1	FOMENTAR LA CREATIVIDAD	86
3.7.2	EL ANTLÍDER: FACTOR QUE SOFOCA LA CREATIVIDAD	87
3.7.3	EL LÍDER, ACRECENTADOR DE LA CREATIVIDAD	88
3.8	EL SUPERLIDERAZGO	88
3.9	EL LIDERAZGO: LA BASE DE LA ORGANIZACIÓN	91
3.10	LA CREACIÓN DEL VALOR	95
3.10.1	LAS EMPRESAS COMO CREADORAS DE VALOR	97
3.10.2	CREAR VALORES PARA LAS PERSONAS	99
3.10.3	EL NUEVO CONCEPTO MORAL	100
3.11	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	101
3.11.1	LOS LÍDERES Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	105
3.11.2	CREATIVIDAD Y ATENCIÓN	107
CAPITULO 4 “HERRAMIENTAS DINAMICAS Y TÉCNICAS”		109

4.1	CONTEXTO DE APLICACIÓN	109
4.2	GRAGEAS DE INGENIO	109
4.3	GIMNASIA CEREBRAL	118
4.3	TÉCNICAS QUE DESARROLLAN EL PENSAMIENTO LATERAL	125
4.3.1	MAPAS MENTALES Complejidad: 3	125
4.3.2	ARTE DE PREGUNTAR Nivel de complejidad: 2	126
4.3.3	BRAINSTORMING (tormenta de ideas) Complejidad: 3	127
4.3.4	RELACIONES FORZADAS Complejidad: 2	130
4.3.5	SCAMPER Complejidad: 2	132
4.3.6	LISTADO DE ATRIBUTOS Complejidad: 3	134
4.3.7	ANALOGÍAS Complejidad: 3	135
4.3.8	BIÓNICA Complejidad: 5	137
4.3.9	CREAR EN SUEÑOS (Sleep writing) Complejidad: 1	138
4.3.10	MÉTODO DELFOS Complejidad: 4	138
4.3.11	ANÁLISIS MORFOLÓGICO Complejidad: 4	140
4.3.12	SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS EN GRUPO	142
4.3.13	TÉCNICA CLÁSICA FASES DEL PROCESO CREATIVO	143
4.3.14	RELAJACIÓN Complejidad: 1	144
4.3.15	EL PENSAMIENTO MEDIANTE IMÁGENES	145
4.3.16	MITODOLOGÍA	147
4.3.17	IDEART	148
4.3.18	TRIZ Complejidad: 3	149
4.3.19	CRE-IN Complejidad: 2	152
4.3.20	4 X 4 X 4 Complejidad: 2	155
4.3.21	TÉCNICA DE DA VINCI Complejidad: 2	156
4.3.22	SEIS SOMBREROS PARA PENSAR	158
4.3.23	PROVOCACIÓN Complejidad: 2 NOVEDAD	160
4.4	ASPECTOS DEL LIDERAZGO	162
	CONCLUSIONES	166
	BIBLIOGRAFIA	172

JUSTIFICACIÓN

La economía en la última década, ha tomado una dirección de excelencia y gran competitividad debido a las exigencias de un mercado globalizado que en la actualidad nos ha alcanzado y que hoy en día es una realidad en nuestro país.

Una organización que no esté dispuesta a cubrir con dichas exigencias es una empresa que está destinada, no precisamente a morir, pero si se toma como una forma de fracaso el no poder figurar como líder, entonces está destinada al fracaso, porque solo las empresas exitosas, o que son líderes en sus segmentos son aquellas que cumplen las normas y políticas. Solo ellas están preparadas para la competencia y los bruscos movimientos de la economía ahora globalizada.

Las organizaciones que no se someten a controles de calidad y políticas de innovación, están a merced de los movimientos y caprichos de la inestabilidad de los mercados. Estas inclemencias de la globalización solo pueden soportarse creando una organización flexible, que será aquella que permita modificar su curso sin dejar de lado los objetivos principales que se persiguen.

Pero no serán solo los mecanismos de control y de calidad que operan dentro de la organización, los que por arte de magia conviertan a esta en un éxito, sino que es el capital humano de la organización quien diseña, ejecuta y dirige el rumbo deseado de la misma.

La palabra clave es dirección, y de ello solo se puede encargar un líder, claro no solo un líder para toda la organización, un líder para una tarea específica de un equipo de trabajo, porque hay que entender que las distintas áreas de la organización son conformadas por diferentes individuos y esto es indicativo de que cada uno tiene una necesidad específica, asimismo los grupos de trabajadores y para ellos un líder con características propias. Pero el liderazgo como ya veremos no solo es dirigir, sino que es inspirar, ¿y qué

es lo que se pretende que el líder inspire, además de confianza?: es creatividad. Es decir que el líder debe generar el ambiente propicio en su grupo de trabajo para que además de las funciones y tareas propias de su área, aporten un valor agregado a la organización que es la creatividad.

Así, la creatividad, el valor agregado mas valioso de la organización, es el factor fundamental para el diseño más apropiado de una organización exitosa, asimismo se deja ver en los productos y servicios que la organización ofrece, y este valor agregado es la ventaja competitiva que la organización necesita para ser líder o ser exitosa según lo indiquen los objetivos. Por ello el líder debe ser a la vez creativo, para poder extraer de su grupo este valor y canalizarlo en beneficios que le permitan a la organización estar a la vanguardia y ser competitiva, que es una de las exigencias más difíciles de llevar acabo en un mercado globalizado.

Por más tecnología que se tenga en la organización o más recursos si no son estos utilizados con creatividad, tampoco podrán ser usados al cien por ciento. Lo que se pretende es agregar mayor creatividad a estos elementos y que se puedan utilizar mas allá de su uso normal, es decir, más allá de ese cien por ciento que genere un excedente, y este ente es valor agregado que buscamos con la creatividad que se obtenga a partir de un liderazgo bien aplicado además de adecuado.

INTRODUCCIÓN

Existe toda una gama de conceptos y estudios sobre la creatividad. En la presente investigación se abordarán solo algunos de estos conceptos, además de observar los elementos que obstaculizan o impulsan el desarrollo de la creatividad en la organización.

El problema de la creatividad muy 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 el ámbito de los problemas, 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 comportamiento actual del organismo; éste debe de crear nuevas acciones o integraciones para poder alcanzarlo de manera óptima e íntegra.

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 realiza la persona que tiene que resolverlo.

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

- La incapacidad de cambiar las respuestas estereotipadas
- La incapacidad de adaptar las formas de percepción
- La excesiva familiaridad con el conflicto
- Bloqueos sociales o culturales
- Bloqueos emocionales

Aquí cabe destacar que el concepto de creatividad y de 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 y asociar donde otros no han visto. En este acto de darse cuenta, de conciencia, intervienen componentes de actitud, sociales y afectivos entre otros.

Con lo que respecta al punto del liderazgo tenemos que existen diversos estilos de liderazgo que permiten adecuar el modelo que satisfaga de manera más completa las necesidades de un grupo de trabajo en específico.

Se trata de tener a la mano los elementos que conforman de manera integra a un líder muy independiente de su estilo de liderazgo, es decir un líder independientemente de las condiciones en que ejerza su liderazgo tiene que cubrir una serie de requisitos y de expectativas, las cuales serán las que en el ejercicio de sus funciones le otorgaran la confianza y obediencia del grupo.

Para ello debemos de entender que existen elementos tanto sociales individuales y de carácter organizacional que permite u obstaculizan en desempeño del líder, por lo cual se debemos de tener presente para poder superar el, o los obstáculos

Las teorías situacionales tienen un papel fundamental en el desarrollo del líder lo que permite tener una visión clara y concreta de que la faceta del liderazgo que se ejerce es según lo que requiere el momento, o lo que especifica el grupo a cargo.

La creatividad como elemento de valor es fundamental al interior de la organización, pero antes debemos explorar, los antecedentes de la misma, además de una serie de definiciones que se han constituido a partir de un si numero de estudios que han tenido como fin a la creatividad.

Los estudios que nos permiten ahora conocer la creatividad como la entendemos en nuestros días, nos indican una serie de perspectivas que permiten la manifestación de la creatividad y que son elementos como: las cualidades personales, las técnicas conceptuales, el comportamiento pasando hasta el proceso mismo, lo que nos permite generar una visión mas amplia de la formación de la creatividad

El campo que nos interesa ver como caldo de cultivo para la creatividad, sin lugar a duda es la organización, es este contexto el de mayor énfasis en la expresión creativa, ya que comúnmente va acompañado de un elemento muy anhelado, que es el valor agregado, y que usualmente, si se canaliza de manera correcta traerá consigo un sin fin de beneficios a la organización.

Pero no solo es sentarse a esperar al iluminado, se deben tomar las medidas pertinentes para la generación de tan anhelado elemento, además de eliminar los vicios al interior de la organización que obstaculizan el desempeño creativo, y no basta con ello, ya que además el individuo genera un clima personal que no permite el surgimiento del ser creativo.

Afortunadamente con la aportación de los estudiosos en la materia se cuenta en la actualidad con una extensa gama de herramientas que nos permiten extraer al personal el valor agregado que trae consigo, la creatividad.

Para abordar el tema de liderazgo en este trabajo de investigación, que será sin duda un complemento valioso en la consecución de la creatividad, es necesario, explorar desde sus inicios, es decir revisar sus antecedentes, ya que el liderazgo como la creatividad, son elementos que aparecen en la organización muy frecuentemente tomados de la mano, y es que en el liderazgo al igual que en la creatividad tenemos distintas teorías que explican el surgimiento de esta cualidad en los individuos, y parten desde las características del líder, los estilos de liderar además de las situaciones en el liderazgo.

El liderazgo como ya veremos esta regido sin lugar a duda por las circunstancias en las que se presenta un necesidad grupal, por ello entendemos que existen diferentes estilos de liderazgo, además de sistemas que nos permitirán elegir la forma mas adecuada, para conducir un equipo de trabajo.

La generación de lideres, así como los obstáculos que la impiden son elementos cotidianos al interior de la organización, que deben detectarse de manera sistemática para poder tomar las acciones pertinentes según sea el caso. Los elementos son similares a los que se presentan en la creatividad ya que se dividen en dos grandes grupos que son el contexto organizacional y el ámbito individual,

El presente trabajo, nos permitirá abordar los temas: creatividad y liderazgo, además de un par de capítulos adicionales, en los cuales exploraremos la importancia de dichos conceptos en los contextos organizacionales, ya que el tercer capitulo nos da la oportunidad de observar como es que se conjugan tales elementos en las actividades cotidianas de un organización, como lo es: la ejecución de las tareas, la planeación, la organización, la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos incluso el rediseño mismo de la organización, entre otros elementos no menos importantes de la misma.

En el cuarto capitulo presentaremos una serie de técnicas y demás dinámicas que nos permitirán al interior de la organización, instalar un generador de ideas creativas, ya sea; para la resolución de problemas o para la innovación, incluso el rediseño de la misma organización.

Con estas herramientas tendremos a nuestra alcance los beneficio de la creatividad ya que las dinámicas que se presentan están acompañadas de instrucciones, materiales y demás detalles necesarios para una aplicación correcta, igualmente adicionamos este último

capítulo con dos mini cursos empresariales que fomentan y estimulan la creatividad en los individuos que conforman a una organización.

Para concluir tenemos una tabla en la que se resumen los aspectos más sobresalientes de tema de liderazgo, con lo que podremos atender las situaciones más urgentes en la organización, que impiden la aplicación de un liderazgo adecuado, o las omisiones que no permiten que simplemente surja un liderazgo para beneficio y consecución de metas en la organización.

CAPITULO 1 "CREATIVIDAD"

1.1 ANTECEDENTES DE LA CREATIVIDAD

La creatividad es un factor de desarrollo que a través de su historia, no ha sido valorado de la misma manera, como lo es hoy en día, la creatividad en algún momento de la historia paso por desapercibida, sin darle la importancia que se le debió dar desde el principio, cabe destacar que las grandes ideas que surgieron en este periodo de tiempo, se daban en personas que, además de contar con el potencial de generar ideas con alto valor creativo, también reunían los elementos cualitativos como los elementos ambientales que son propicios para la generación de ideas creativas.

Con estos elementos cualitativos como los ambientales los teóricos de la creatividad comenzaron a observar el fenómeno como una cualidad que no todos los seres humanos tenían, pero había quienes aun teniéndolo no lograban desarrollarlo de manera total, con esto se creo un afanoso interés en encontrar un método que lograra desarrollar esta cualidad, y el fruto de esta investigación se observa en las teorías y avances de los estudios sobre creatividad con los que ahora contamos para el desarrollo de esta investigación.

Aun y cuando la investigación de la creatividad es muy avanzada y mas aun cuando parezca contradictorio, el mayor obstáculo para la investigación de la creatividad es, como se ha dicho, la falta de una definición sobre la cual se construya un cuerpo de conocimientos, es decir una metodología que permita verificarse por medio de hechos (lograr inculcar la creatividad en quines potencialmente no la tienen).

De hecho, cada proyecto de estudio de la creatividad parece fijar su atención en fenómenos muy distintos que ambiguamente se relacionan con lo creativo.

En ocasiones se define la creatividad como una serie de características de personalidad que marcan la diferencia entre individuos y a partir de ello se definen grupos

experimentales de sujetos ‘creativos’ y ‘no creativos’ a los cuales se estudian de distintas formas.

Durante varias décadas se aplicaron cuestionarios del tipo empleado para determinar índices de inteligencia IQ en el que se ponderan aquellas respuestas relacionadas con procesos de pensamiento divergente y asociativo.

Está claro que las herramientas de investigación convencionales como son los cuestionarios, la observación y el diseño experimental, han quedado cortos en el estudio del fenómeno creativo que, si por un lado ha sido difícil definir la creatividad, consecuentemente su evaluación sigue siendo un dilema de este problema, al cual, se le conoce como el problema de criterios.

A cada definición de la creatividad corresponde un conjunto de criterios con los cuales se evalúa lo que es creativo. Cabe destacar que en la bibliografía que fue consultada, además de los diversos sitios de Internet dedicados a la creatividad, el instrumento de medición de la misma, y por el hecho de ser la mas reconocida por investigadores contemporáneos, es la batería de Guildford, J.P. (1978), el método mas aprobado o reconocido para evaluar la creatividad en los individuos.

Enseguida presento una serie de notas, que no son otra cosa, más que conceptos acerca de la creatividad, con lo cual solo se desea alcanzar el único objeto, que mostrar lo variado del tema. Solo se desea tomar tales ideas como un marco de referencia, de los distintos investigadores acerca del tema de la creatividad.

“La creatividad es diferente a lo cotidiano, pero se puede encontrar en todo el mundo”

“Lo nuevo, es el elemento más esencial de la creatividad pero no es suficiente para definirla”

“La inteligencia y la creatividad no son lo mismo, pero tampoco están separadas por completo”

“La creatividad es impredecible hacia el futuro, subjetiva en el presente y aparente, interpretable e incluso lógica vista hacia el pasado”

“La producción creativa requiere del conocimiento pero también de cierta libertad y contradicción”

“Lo creativo implica la creación de nuevas soluciones pero puede ser estudiada con respecto a personas y procesos”

“La creatividad requiere desviación de normas sociales, pero de una forma en que la sociedad lo acepta y lo valora”

“La creatividad se manifiesta en la combinación de características contradictorias de personalidad”

“Distintas formas de motivación -interna y externa- pueden inducir la creatividad”

“Lo que es considerado creativo en un momento, será considerado inexplicable o rutinario fuera de ese momento”

“Soluciones creativas pueden presentar otras desventajas que intervienen en su aceptación”

“La creatividad es generada por pocos individuos pero aceptada y adoptada por grandes grupos sociales”

“La producción de soluciones creativas no es consistente, no es raro que el creador genere soluciones mediocres entre cada resultado creativo”, etc.

El enfoque predominante en el estudio del fenómeno creativo hasta hoy ha sido uno que caracteriza la capacidad creativa como una habilidad misteriosa y mágica, una especie

de don otorgado a escasos individuos que en ciertos momentos reciben la iluminación y adquieren instantáneamente la tan ansiada solución a un difícil problema.

El modelo en el que esta concepción se ha sostenido fue propuesto por Wallas (1926) éste se conoce como el modelo de las cuatro etapas, a saber que son: preparación, incubación, iluminación y verificación.

Basados en la tercera fase de este modelo, se han propuesto técnicas para ejercitar la creatividad pero sin hacer mayor aportación sobre esta aún oscura etapa, a la que se ha asignado el surgimiento de las ideas.

Lo que un modelo de este tipo no aborda, es lo que sucede dentro de esa etapa de iluminación, cómo una idea es considerada creativa por otras personas en un momento histórico, y otra serie de cuestiones que quedan por comprender.

En este sentido el fenómeno creativo se relaciona con otras nociones no menos confusas: la evolución del concepto de gusto y los valores de un objeto dentro de un sistema social, los ciclos de innovación, etc.

Hasta aquí deben ser suficientemente evidentes dos ideas: primero, que el estudio de la creatividad en general es un terreno ambiguo y poco definido, y segundo, que la versión de la creatividad como algo mágico y misterioso se ha de entender como una respuesta a la complejidad de este fenómeno de estudio.

Ahora solo basta indicar que interpretamos la visión mítica de la creatividad como el producto de una característica particular del episodio creativo, en concreto al hecho de que si bien consiste en un proceso socio-cognitivo enteramente descifrable, éste ocurre de manera contingente, siendo efecto emergente de un sistema que es más que la suma de sus partes, es decir, la creatividad es un sistema complejo y como tal deberá estudiarse.

La dificultad para clarificar las causas exactas y las condiciones bajo las que el evento creativo se concreta ha ocasionado su caracterización sorpresiva e inexplicable. Esto podría sugerirnos que si bien todo individuo es potencialmente creativo, la creatividad toma parte en relación con ciertos estados tanto del individuo como de su medio ambiente y por lo tanto su resultado final sólo puede ser sorpresivo en la medida en que dichos estados permanezcan inaccesibles, lo que Maturana y Varela (1987) llaman 'la secuencia histórica completa'.

Ahora bien podemos decir que una solución creativa en las áreas de la organización es el resultado de una serie de condiciones individuales, colectivas y ambientales en un sistema de interacciones complejas, lo cual no quiere decir que la creatividad sea algo mágico o inexplicable, sino que se requieren nuevos medios de análisis y estudio, medios en que el uso de herramientas computacionales pueden jugar un papel importante.

En este sentido formal cabe aclarar que ha resultado sumamente difícil determinar las condiciones que generan un comportamiento complejo a partir de la observación de dicho comportamiento.

Las ciencias de la complejidad, en sentido opuesto, buscan crear los generadores que podrían –en principio– generar el comportamiento complejo de interés y de este modo estudiar la emergencia de dicho comportamiento colectivo y así como el conjunto de dinámicas y fenómenos relevantes, haciendo así posible la construcción de hipótesis y marcos teóricos de interés para la disciplina.

Así es como una nueva corriente de pensamiento caracteriza ahora a la creatividad argumentando que es posible estudiarla objetivamente como otras actividades humanas, tales como la percepción y la memoria Weisberg, (1993). Dicho enfoque se basa fundamentalmente en la premisa de que la creatividad no es un proceso unitario, sino una

noción multidimensional que es producto de una variedad de habilidades mentales y procesos sociales, cada uno de los cuales juega un papel fundamental en el surgimiento y el reconocimiento de los productos, los individuos y los procesos creativos.

Estas dimensiones podrían incluir no únicamente percepción, memoria y motivación como sugieren Finkeet (1992), sino desde imaginación (Kosslyn, 1994) y comportamiento normativo y de imitación (McFarland, 1985), hasta sistemas de auto-organización y comportamiento colectivo (Steels, 1990; Wenger, 1998).

Ahora bien, mientras la Psicología y la Ciencia Cognitiva buscan explicar la creatividad enteramente a través de procesos mentales y características del individuo, otras áreas como la Historia (Simonton, 1997) y la Sociología (Csikszentmihalyi, 1997) adoptan una perspectiva sistémica desde la cual tanto los individuos como los grupos sociales son responsables de la producción de comportamiento creativo.

En este proyecto adoptamos una posición incluyente tomando metodologías nacientes en la investigación computacional mediante las cuales el comportamiento individual es estudiado inmerso en un contexto (Boden, 1996; Maes, 1993).

Por ejemplo, con el objetivo de modelar la inteligencia como un fenómeno social, Mataric (1993) sugiere que el comportamiento inteligente se encuentra inextricablemente conectado al contexto cultural y no puede ser comprendido en aislamiento, lo cual sugiere que cualquier proceso relacionado con la creatividad también ha de ser explicado complementariamente por medio de las dimensiones individuales y colectivas en grupos de individuos sociales.

Por último, concluimos esta sección con lo que es quizá sea el acuerdo más aceptado sobre las condiciones de cultivo la creatividad: para que cualquier solución en la organización sea considerada creativa habrá de ser nueva y útil. Aunque ambos términos

son ambiguos sugieren un principio que compete a este estudio: la creatividad se basa en la redefinición constante de lo que cuenta como nuevo y de lo que cuenta como útil, tanto en el individuo como en su sociedad.

1.2 LA CREATIVIDAD

La Creatividad no es sólo debe ser el proceso de generación de ideas, sino también la gestión de las mismas para que se traduzcan en innovaciones que aporten valor a la organización.

Es importante reseñar, la importancia que adquiere la Creatividad a la hora de hacer frente a las situaciones estratégicas, organizativas, competitivas, problemáticas, etc., presentes y futuras que forman parte de la vida empresarial.

Como se puede comprobar la definición de la creatividad no es del todo específica, esta varía en función de cada autor.

1.2.1 DEFINICIONES

"La capacidad humana de producir resultados mentales de cualquier clase, nuevos en lo esencial y anteriormente desconocidos para quien los produce" (Drevdahl).

"Creatividad es el proceso a través del cual un individuo o un grupo elaboran un producto nuevo y original, adaptado a las condiciones y finalidades de la situación" (Abric).

"Una forma de pensar cuyo resultado son cosas que tienen a la vez novedad y valor" (Manuela Romo).

"La creatividad es una actitud mental y una técnica de pensamiento" (De Bono).

"Capacidad para encontrar relaciones entre experiencias antes no relacionadas, y que se dan en forma de nuevos esquemas mentales, como experiencias, ideas, o productos nuevos (Paners)".

Cada autor realiza su propia interpretación acerca de la creatividad, pero desde el punto de vista de la innovación la definiríamos como: "Creatividad supone la creación de algo que es original, que es nuevo y por tanto que se sale de lo habitual y de lo cotidiano pero que además es valioso, es decir, tiene un valor, una utilidad para aquellas personas que lo han generado y para su entorno".

El término creatividad se puede entender como el proceso de generación de nuevas ideas o como resultado de ese proceso que acaba con la generación de algo novedoso.

En resumen, se entiende por Creatividad, a "los procesos encaminados a la generación de esa idea novedosa y útil porque el resultado entendemos que es la innovación, el cambio que se produce en una organización si dicha idea es puesta en marcha".

El término creatividad, utilizado en el contexto de la empresa, tiene diferentes interpretaciones. Las principales teorías que exploran la creatividad se agrupan en cuatro categorías:



Cualidades personales.
Técnicas conceptuales.



Comportamientos.
Procesos.

1.3 PERSPECTIVAS DE LA CREATIVIDAD

Existen perspectivas de la creatividad dentro de las organizaciones. Estas nos ofrecen una visión muy particular que nos refiere a los factores situacionales a través de los cuales

se presenta la creatividad en el sujeto, y según se ha observado son cuatro y son las siguientes perspectivas

● Cualidades personales
● Técnicas conceptuales

● Comportamiento
● Proceso

1.3.1 LA PERSPECTIVA DE LAS CUALIDADES PERSONALES

Sostiene que existen características y rasgos específicos que predisponen a que sea una persona sea considerada como "creativa". Los defensores de esta teoría consideran que la mayor parte de las personas creativas tienen unas cualidades comunes como la independencia, la autonomía, la intuición y la espontaneidad.

Afirman que la creatividad depende más de la persona que de la empresa y de sus condiciones, y para que una empresa pueda confiar en ser creativa, es necesario que previamente exista la creatividad personal.

1.3.2 LA PERSPECTIVA DE LAS TÉCNICAS CONCEPTUALES

Describe la creatividad como un conjunto de técnicas que se fijan en la cognición, es decir, en las formas en que las personas vuelven a lo que han aprendido en el pasado para analizar cómo se resolvieron las situaciones y elaborar nuevos paradigmas.

En opinión de estos investigadores, entre los elementos del pensamiento creativo se encuentran la resolución de problemas mediante maneras de pensar poco convencionales.

Esto proporciona modelos de pensamiento y solución de problemas que aportan una visión más intuitiva a la hora de afrontar nuevas situaciones.

El enfoque de comportamiento de la creatividad centra su atención en las acciones y actividades que aportan al ser algo nuevo. Un producto o resultado es creativo en tanto que significa una respuesta de conducta novedosa y práctica a un problema o situación.

1.3.3 LA PERSPECTIVA DEL COMPORTAMIENTO

Es la que más familiar resulta a los directivos, dado que los comportamientos se observan y reconocen con más facilidad que las características de creatividad mencionadas en la teoría de las cualidades.

Por otra parte, la teoría del comportamiento acentúa la necesidad de reforzar acciones creativas deseadas.

1.4.4 LA PERSPECTIVA DEL PROCESO

Sostiene que la creatividad es un fenómeno muy complejo que necesita de las capacidades, técnicas y acciones individuales, así como de las condiciones de la empresa.

La combinación de estos factores permitirá que nazca algo nuevo. La creatividad es la consecuencia de la interacción entre la persona, el trabajo y el contexto de la empresa y cada uno de estos elementos se puede gestionar.

1.4 CREATIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Gestionar a la persona significa comprender su talento; gestionar el trabajo supone formular o estructurar el problema y alternar entre los estilos de control flexibles y rígidos; gestionar el contexto de la empresa quiere decir organizar el diseño las comunicaciones, el entorno físico y las relaciones con la empresa.

Cada uno de estos puntos de vista considera que la creatividad depende de una o más variables de influencia.

En conjunto, describen todas las posibles causas de la actuación creativa. Combinando estos puntos de vista, podemos observar que una persona que tiene ciertas cualidades creativas, junto con unas técnicas específicas puede tener una predisposición

para actuar de forma creativa, mediante unos procesos de empresa que fomenten dichos comportamientos.

Los propios comportamientos y actuaciones pueden tener como consecuencia la puesta a punto de técnicas creativas que generen a largo plazo mayores grados de actuación creativa.

Ya se ha mencionado que cuando se habla de la Creatividad en el contexto de las organizaciones normalmente se refiere al clima de la organización, a que las personas y los equipos de trabajo sean más creativos, a recorrer y gestionar las ocurrencias, a acciones puntuales, de resolución de problemas y de gestión del conocimiento.

Es necesario gestionar la generación de ideas y el conocimiento que se obtiene de ellas a fin de que sea útil a la propia organización.

La Creatividad precisa de un contexto donde desenvolverse en la organización. Es necesario crear el ambiente propicio para generar ideas, proporcionando técnicas y herramientas adecuadas para llevar a cabo esta labor dentro del equipo de trabajo y de cada puesto y orientando los resultados de esta actividad a la aplicación práctica en la empresa.

Se requiere, no solo las herramientas adecuadas para el desarrollo sino también estímulos por parte de la dirección que potencien el afloramiento del talento creativo.

Cualidades personales	Autonomía, asunción de riesgos, originalidad, disposición, etc.
Técnicas conceptuales	Intuición, organización, aprendizaje, generación de ideas, etc.
Procesos empresariales	Tolerancia ante el fracaso, la experimentación y la poca actividad. Estructuras flexibles y sistemas de apoyo
Comportamiento creativo	Acciones o resultados que conducen a nuevos métodos de trabajo y nuevas relaciones.
Innovación	Resultados comerciales: nuevos productos, servicios, procesos, ingresos, etc.

Los aspectos que caracterizan el ambiente en las empresas creativas son los siguientes:

- Reto. Grado de participación y esfuerzo de los empleados exigido.
- Libertad. Margen de las personas para definir y desarrollar su trabajo.
- Dinamismo. Grado de actividad de la empresa.
- Confianza y disposición. Seguridad personal.
- Tiempo para imaginar. Dedicado a nuevas ideas.
- Alegría y humor. Espontaneidad y comodidad.
- Conflictos. Entre los empleados.
- Apoyo a las ideas. Cómo se reciben y se cuidan.
- Debates. Libertad para cuestionar en minoría.
- Asunción de riesgos. Errores. Ambigüedad.

A continuación se recogen en una tabla las actuaciones que se pueden llevar a cabo para que se desarrolle la creatividad dentro de las organizaciones. Estas actuaciones se dividen a corto, medio y largo plazo.

CORTO PLAZO	Intervenciones puntuales	Equipos de proyecto	Grupos de Creatividad
MEDIO PLAZO	Formación Entrenamiento	Útil. Técnicas desarrollo de factores. Control Procesos	Grupos de Trabajo y aprendizaje
LARGO PLAZO	Cambios Culturales	Grupos de Trabajo y Aprendizaje	Gestión de Conocimiento Aprendizaje

La creatividad sólo sobrevive en organizaciones donde el clima potencia ese proceso. Por lo general, el clima de una empresa es una de las áreas de desarrollo más difícil de modificar y requiere un compromiso total por parte de la dirección.

Una empresa hostil donde el clima es hostil o indiferente a las ideas tiene pocas probabilidades de ser creativa.

La hostilidad o la indiferencia a las ideas creativas pueden cobrar muchas formas, algunas muy abiertas; sistemas muy rígidos de análisis de nuevas ideas, no facilitar la

aportación de opiniones de los colaboradores, pedir uniforme detallado justificando la viabilidad de una idea, son ataques contra la creatividad.

Otras más sutiles de restringir la creatividad: es que el jefe pone cara de aburrimiento o desinterés cuando se le presenta una nueva idea, criticar a personas cuyas ideas creativas no dieron resultados en el pasado, son también frenos importantes a la creatividad en la organización.

Para generar un clima que favorezca la creatividad en la empresa, es necesario revisar no solo los sistemas de trabajo o transmisión de la información (y evaluar en qué medida contribuyen a fomentar o frenar la generación de nuevas ideas), sino también la estructura de la organización, cuáles son sus estrategias, su estilo de dirección y cómo son las personas que trabajan con ella (conocimientos, aptitudes y actitudes).

Todos estos factores influyen en el cambio cultural que experimenta la organización al tratar de implantar los conceptos de la Creatividad.

Las limitantes de la creatividad en la organización. Dentro de las organizaciones existen una serie de limitantes que no permiten que se genere la creatividad como se necesita en las organizaciones contemporáneas. Esta necesidad se acentúa aun más con la globalización de la economía y con la competencia que ahora se presenta en el mercado.

Es aquí donde las organizaciones requieren del máximo de la aportación de quienes laboran en ellas y esto se debe dar de una manera que sea propicia con la generación de nuevas ideas, con esto podemos obtener artículos, que sean innovadores, con lo cual puedan cumplir con la calificación de artículos novedosos.

Como ya lo hemos repasado con anterioridad en temas pasados estos son los elementos mínimos que requiere un artículo, para poder decir que es creativo.

Este proceso de creatividad, no es fácil que se desarrolle en clima laboral, ya que las personas que se encuentran dentro de la organización y desempeñan la función de aportar creatividad a la misma, pareciera que goza de privilegios especiales, factores que más que generadores de un elemento creativo, son generadores de conflicto, en este punto, es donde no permite al patrón, gerente o supervisor, según sea el caso, que establezca los elementos que generan la creatividad de los empleados.

Se tiene como uno de los principales elementos que no permiten la generación de la creatividad, el miedo mismo de los jefes en turno, ¿cómo se da esto?, si se permite que el subordinado genere una creatividad que aporte ala organización, ven amenazado su puesto, su seguridad, ya que según la cultura de nuestro pueblo (mexicano) el jefe es quien debe saber mas, además de que se sienten inseguros ante el grupo que dirigen, por causa de la libertad que pudiera desbordarse en un momento dado.

Lo mas difícil de esta tarea es el cómo medir los resultados que se están obteniendo, por parte de la persona que esta encargada de la generación de la creatividad en la organización.

Cabe destacar que esta parte de solo aplica a personas que están encargadas directamente en una organización, de aportar creatividad, pero para el caso de la línea de producción, por citar un ejemplo muy extremista, no se puede razonar de la misma forma, ya que mientras al especialista por nombrarlo de alguna manera, que bien podría ser el caso de un diseñador de modas, o el encargado de las campañas publicitarias, si se puede medir su trabajo en el momento de resultados económicos o en el éxito del lanzamiento de su campaña o diseño según sea el caso de los ejemplos citados.

Mientras no están de lleno creando y no se presentan a la oficina como los demás ejecutivos, entonces estos si tendrían la incógnita de preguntar, ¿estará trabajando?.

Con los trabajadores de línea es completamente diferente ya que no es la función principal de ellos, en esta parte del organigrama de la organización no se pueden establecer tan fácilmente los métodos prácticos para el desarrollo de la creatividad, ya que por su poca influencia en la organización la credibilidad en ellos es de plano muy vaga y entonces como poder arriesgar capital tiempo o prestigio de la organización en experimentos de este tipo.

Aun y cuando estos elementos de la organización, según los círculos de calidad de la empresa flexible y demás teorías de la excelencia, son quienes tienen las aportaciones más valiosas y más efectivas por el hecho de estar cotidianamente enfrentado a los problemas de producción o del diseño de artículos, según sea el caso de producción de cada organización.

Ahora bien las empresas no quieren ni desean tener pérdidas de ninguna índole en su organización, y ese es el principal obstáculo que impide que la organización, genere el ambiente propicio para la generación de creatividad en los diferentes niveles de su organigrama, con lo cual no permite que la organización aporte una innovación o una idea fresca al mercado, que si se observa por la parte de que las empresas que son líderes, uno de sus principales postulados, es el mantenerse a la cabeza con la constante innovación tanto de productos como de su servicio.

Bien ahora si podemos enfocarnos a la teoría "X" y "Y" de Mc Gregor la cual nos indica que hay dos tipos de concepciones del trabajador, una es en donde el trabajador es todo una joya, que se dedica a aportar, que coopera, que su mayor preocupación es la organización, mientras que por el otro lado, existe la concepción de que el trabajador, básicamente es de lo peor, es decir el solo se dedica a perder el tiempo, es vago, vividor incluso se le cataloga de ladrón, en pocas palabras el trabajador es de lo peor.

Pues bien en la cultura de los mexicanos, es una de las tendencias, la de concebir y dar por hecho por parte de los patrones que no se puede confiar en un trabajador, y entonces

esta cultura es la que no permite instalar los métodos y condiciones necesarias para la motivación de la creatividad, mas aun si tomamos en cuenta que los climas de creatividad, según el desarrollo organizacional, parecen o tienden a Country club, que según esta teoría, es el ambiente que propicia una baja producción de las tareas.

Entonces podemos ver lo difícil que es la generación del ambiente propicio para la estimulación de la creatividad por lo menos en el contexto socio-cultural mexicano.

Además de estos existen una serie de obstáculos personales e inherentes, que de igual manera limitan la creatividad.

1.5 OBSTÁCULOS PERSONALES EN LA CREATIVIDAD

Existen varios tipos de obstáculos para la creatividad, entre ellos se encuentran solo por mencionar los mas socorridos o conocidos en la investigación:

● El hábito o la rutina: Tratamos de resolver problemas diversos con un mismo repertorio de soluciones que nos acostumbramos a realizar, luego nos damos cuenta que éstas no eran las más adecuadas o que ya no resultaban pero solo después de los resultados.

● El temor: Los temores son diversos, pero todos nos limitan y en muchos casos no nos permiten hacer cosas nuevas, los más comunes son: el temor al cambio, el temor a lo desconocido y el temor al ridículo o a hacer algo tonto, son estos de los obstáculos personales.

● El prejuicio: La forma como pensamos, en mucho se debe al contexto del que venimos (nuestra familia, centro de estudios, ciudad y la cultura a la que pertenecemos). Todo esto hace que tengamos ideas fijas que nos hacen rígidos y que

limitan la producción de ideas originales o novedosas, se necesita un cambio de cultura de cada individuo.

● La inercia: Muchas veces nos resistimos a las ideas nuevas porque vemos que necesitamos realizar algún esfuerzo para desarrollarlas, así que preferimos ir por el camino fácil, dejando las cosas tal como están.

Podemos ver con este capítulo que existe un sinnúmero de obstáculos para propiciar la creatividad, pero no debemos darnos por vencidos por el pesimismo, la intolerancia de los demás ya que en el siguiente tema abordaremos los elementos que son generadores de tan valiosa cualidad.

1.6 DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD

Como se expuso en la última parte del tema anterior, existen una serie de claves, métodos, y técnicas que nos ayudan a elevar la creatividad en los individuos. Para comenzar, no debemos divinizar la creatividad, ya que solo bastaría con poner los elementos necesarios para lograr desarrollarla he aquí unos consejos.

En innumerables ocasiones la respuesta más simple de todas, basada en el poder de nuestro subconsciente es: "De un paseo". Cuántas ideas se nos han presentado mientras hacemos una serie de tareas diversas, como lo es el quehacer doméstico.

Nuestro subconsciente está procesando constantemente ideas y estímulos recibidos de manera consciente. Una técnica útil es trabajar activamente en un problema antes de irse a dormir, permitiendo que el subconsciente se haga cargo.

Revise cualquier idea al despertar y tenga a la mano papel y lápiz cerca de su cama para anotar sus ideas.

No hay ningún método seguro que garantice el éxito en la creación de grandes ideas. Un método estructurado puede ser bueno, pero puede en algunos casos ser causa de fracaso y bloqueo para muchas ideas.

La verdadera inspiración no es posible medir físicamente ni tangible de ninguna manera concreta. Se considerarán métodos específicos de generación de ideas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la consideración descansa en una cualidad que no puede ser medida, aunque puede ser discernida mediante una mente debidamente adaptada.

Por ejemplo, cualquier mente que busque adaptación. Esto es porque la creatividad no puede ser limitada, y por lo tanto, cualquier cosa con límites no puede tener creatividad.

Para muchos artistas y creadores, en nuestra sociedad occidental, la creatividad es vista como una tarea que hay que hacer.

Existe la percepción de que se requiere trabajo duro para crear las mejores obras. Probablemente, hay grandes artistas que no necesitan excederse en el trabajo para tener éxito mientras hay otros que requieren mucho trabajo. Esta creencia está profundamente arraigada en nuestra sociedad.

La creatividad de una persona puede ser influenciada por su propio punto de vista sobre la creatividad. Una manera de aumentar la creatividad es entender cómo vemos la creatividad propiamente dicha y cómo funciona en el caso de cada uno de nosotros.

No podemos enseñarle creatividad a un grupo de personas y esperar que se desempeñen de forma similar. Esto seguramente parece muy obvio, pero raramente la creatividad es vista de esta manera. Aprender cómo ser creativo no es lo mismo que aprender alguna tarea básica de la línea de trabajo.

La creatividad está fuertemente relacionada con la receptividad hacia la vida y lo que ella nos ofrece. Esto significa estar abierto a lo que es verdad respecto a nosotros mismos y a los demás.

La creatividad surge cuando nos encontramos en el ambiente propicio. Por ejemplo, siempre es verdad que la gente es importante. Si yo trato de alcanzar mis metas desconociendo los derechos o sentimientos de los demás, me estoy engañando y mi percepción de la realidad esta distorsionada. Dado que la creatividad depende de información precisa acerca del medio ambiente de uno mismo, mi falta de interés en otros se convierte en un obstáculo para la creatividad.

Otro obstáculo que se puede ejemplificar de manera real, es concretamente el caso de esta investigación, ya que las recomendaciones que se reciben antes de iniciar la tesina es elegir cuidadosamente el tema de investigación para que en un futuro no se pierda el interés y por lo tanto la investigación, es decir el proceso creativo se ve interrumpido en el momento en que perdemos en interés por el tema.

1.6.1 LA CREATIVIDAD Y LA TÉCNICA

Como ya se ha estudiado a profundidad la creatividad no es exclusiva de personas que han sido tocadas por alguna deidad por lo que se han desarrollado una serie de técnicas que seguramente hemos escuchado y ejercitado en dinámicas llevadas a cabo: ya sea en la escuela, en el trabajo o en actividades que se requiere la integración grupal.

A continuación presentaremos una serie de técnicas ya conocidas y otras no tanto que son serán útiles para el incremento de la creatividad, teniendo por entendido que todos contamos con ella, y aun con la creencia de los elementos y el ambiente propicio para desarrollarla plenamente, por el momento, por que una vez iniciado el proceso de la

generación de la creatividad, se comenzaran a establecer los elementos que propiciaran la creatividad de manera inminente.

Lo único que si varia entonces es el hecho de que hay quien tiene mayor capacidad de desarrollo y para un desarrollo de la creatividad tenemos las siguientes técnicas, que no desarrollaran una creatividad homogénea en los individuos de una organización, pero si una mayúscula de la que presentan antes de aplicar las técnicas.

SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

Es una técnica creada por Edward De Bono, una herramienta de comunicación utilizada en todo el mundo para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas. Se trata de un marco de referencia para el pensamiento que puede incorporar el pensamiento lateral.

TORMENTA DE IDEAS (BRAINSTORMING)

Es la técnica para generar ideas, más conocida. Fue desarrollada por Alex Osborn (especialista en creatividad y publicidad) en los años 30 y publicada en 1963 en el libro "Applied Imagination".

RELACIONES FORZADAS

Método creativo desarrollado por Charles S. Whiting en 1958. 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.

ARTE DE PREGUNTAR

Alex Osborn, experto en creatividad y creador del Brainstorming, afirmaba que "la pregunta es la más creativa de las conductas humanas". Osborn desarrolló una serie de preguntas para el Brainstorming que puede ser aplicada en la exploración del problema.

SCAMPER

Es una lista de preguntas que estimulan la generación de ideas. Alex Osborn, el creador del Brainstorming, estableció las primeras.

LISTADO DE ATRIBUTOS

Es una técnica creada por R.P. Crawford, ideal para la generación de nuevos productos. También puede ser usada en la mejora de servicios o utilidades de productos ya existentes.

ANALOGÍAS

Consiste en resolver un problema mediante un rodeo: en vez de atacarlo de frente se compara ese problema o situación con otra cosa. Gordon, creador de la Sinéctica (método creativo basado en el uso de las analogías) insistía en que "se trata de poner en paralelo mediante este mecanismo unos hechos, unos conocimientos o unas disciplinas distintas".

BIÓNICA

Ricardo Marín, doctor en Educación y uno de los más profundos investigadores de la creatividad en España, afirma en el libro "Manual de la Creatividad" que la biónica es un procedimiento utilizado en el campo tecnológico para descubrir nuevos aparatos

PERCEPSIGHT

Técnica desarrollada por Penagos (1996). Orientada a la solución de problemas. La persona que busca resolver el problema, busca en el medio ambiente inmediato una pista que le ayude a solucionar su problema.

CREAR EN SUEÑOS (SLEEP WRITING)

Es una técnica para crear durante el sueño. Con ella se intenta aprovechar el poder creativo del sueño. Numerosos científicos y poetas han recalcado continuamente esta posibilidad ya que es una de las técnicas que se deben de aplicar con una sesión intensa de información del problema, para que durante el periodo de sueño, el subconsciente se haga cargo de la tarea de solucionar tal problema.

MAPAS MENTALES (MIND MAPPING)

Es una técnica creada por Tony Buzan, investigador en el campo de la inteligencia y presidente de la Brain Foundation. La importancia de los mapas mentales radica en que son una expresión de una forma de pensamiento: el pensamiento irradiante. El mapa mental es una técnica gráfica que permite acceder al potencial del cerebro.

SINÉCTICA

Técnica en la cual se toman algunos verbos como base para responder al problema. Las palabras operadoras más comunes son: Substraer, añadir, sustituir, fragmentar, contradecir, enfatizar, distorsionar, animar, entre otras más. Estas palabras se elaboran en forma de comando relacionado con el problema.

MÉTODO DELFOS

Este es un método original y práctico para el análisis y la resolución de problemas abiertos. Fue desarrollado a mitad del siglo XX por la Rand Corporation. El método Delfos o Método Delphi, no es un método para grupos creativos, pues los participantes no llegan a constituir, como tal, un grupo de trabajo, aunque sí que es imprescindible la participación de varias personas.

ANÁLISIS MORFOLÓGICO

Es una de las técnicas más valiosas para generar gran cantidad de ideas en un corto período de tiempo y se desarrolló en los trabajos tecnológicos de la astrofísica y las investigaciones espaciales llevados a cabo en los años cuarenta, como resultado de los trabajos del astrónomo Fritz Zwicky.

Es una técnica combinatoria de ideación creativa consistente en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o estructuras básicas

SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS EN GRUPO (MODELO CPS)

CPS son las siglas de Creative Problem Solving, un método para la solución creativa de problemas desarrollado inicialmente por Alex Osborn y después complementado por Sidney Parnes. Ellos fueron los que crearon la Escuela de Buffalo (USA).

Este método nos ofrece "un esquema organizado para usar unas técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo" con vistas al logro de resultados novedosos y útiles.
(Isaksen)

RELAJACIÓN

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

TRIZ

Es la técnica para generar ideas ingeniosas especialmente ante problemas tecnológicos. Fue desarrollada por Genrich S. Altshuller (científico, ingeniero y analista de patentes) Es un método heurístico nacido a partir de la identificación de unas pautas inventivas, en las patentes, utilizadas por igual en sectores de la técnica muy diversos.

CRE-IN

Basado en que se necesita creer para crear y para crecer e investigar desde el interior para innovar, CRE-IN es una metodología que permite generar en cada persona una fuerza creativa e innovadora que le ayuda a crear situaciones positivas desde su interior hacia su realidad cotidiana.

PROVOCACIÓN

La provocación es una técnica que requiere el pensamiento lateral, implica eliminar del pensamiento los patrones establecidos que se utilizan para solucionar problemas normalmente. Edward de Bono popularizó la provocación usando la palabra 'Po ', la ' Po ' la 'operación provocativa'.

TÉCNICA DE DA VINCI

Las mentes despiertas permiten que la información entrante se organice en racimos, dando origen a nuevas perspectivas e ideas. Una buena forma de originar nuevos racimos es por medio de imágenes. Al principio, los humanos se comunicaban por medio de ellas. El alfabeto evolucionó partiendo de las diversas técnicas pictográficas; pero esto no significa que el pensamiento verbal sea más avanzado.

4 X 4 X 4

Técnica grupal. El grupo produce ideas, primero individualmente y posteriormente en grupo.

IDEART

Es una técnica de generación de ideas (dentro del ámbito del pensamiento provocativo) que utiliza estímulos visuales, habitualmente pinturas.

EL PENSAMIENTO MEDIANTE IMÁGENES

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.

TÉCNICA CLÁSICA. (FASES DEL PROCESO CREATIVO)

Según James Webb Young esta técnica se desarrolla en cinco fases en un orden determinado; ninguna de ellas puede darse antes de que la precedente haya quedado concluida:

1.6.2 ELEMENTOS QUE FOMENTAN LA CREATIVIDAD

Así como existen obstáculos para el desarrollo de la creatividad, de igual forma existen un aserie de elementos que generan la creatividad, como es el caso de los elementos que continuación enlistó.

● **Inteligencia:** es necesario, una inteligencia sobresaliente para ser creativo, pero una inteligencia dirigida al campo dónde se sea creativo. No es necesario ser un genio de las matemáticas para ser un genio de la danza, el bailarín requiere de una inteligencia más corporal y musical.

● **Persistencia:** un factor necesario en el proceso creativo es la constancia o la tenacidad que nos habla de una fuerza interior capaz de impulsarnos a actuar hacia el cumplimiento de un objetivo sin abandonarlo a medio camino.

● **Fluidez:** es el factor o ingrediente de la creatividad que tiene que ver con la facilidad para generar un número elevado o considerable de ideas.

● **Flexibilidad:** se relaciona a la capacidad de poder cambiar, puesto que involucra una transformación, un re-planteamiento o una re-interpretación de la situación, o simplemente mirar con otros ojos la misma cosa.

● **Originalidad:** es el ingrediente novedoso, que define a la idea, proceso o producto como algo único o diferente de los ya existentes.

● **Elaboración:** es el nivel de detalle, desarrollo o complejidad de las ideas creativas no sirve de nada tener o poder formular ideas creativas si quedan estas solo guardadas.

1.6.3 CAPACIDADES MENTALES BÁSICAS

Desde una perspectiva integral, todos contamos con cuatro, las cuales son preponderantes en la persona creativa y desarrollada de forma sobresaliente:

- -Aprender: que es la capacidad para absorber conocimientos.
- - Retener: que es la habilidad de memorizar y recordar conocimientos.
- - Razonar: que es la habilidad de analizar y juzgar situaciones.
- - Crear: que es la habilidad de visualizar, predecir y generar ideas.

Sin embargo, sólo las dos primeras son estimuladas y desarrolladas por el sistema educativo en general. Y aunque se está tratando de introducir nuevas propuestas educativas que den prioridad al razonamiento y a la creatividad, aún son muy pocos los aportes.

CAPITULO 2 "LIDERAZGO"

2.1 ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO

Según el clásico de la Etnohistoria "The Golden Bough" el primer sujeto con características próximas a un jefe de un grupo humano habría sido el Anciano, es decir, el cromagnon o el grimaldi que, alcanzada la entonces proveya edad de unos veinticinco años, contó con los conocimientos y las fuerzas físicas suficientes para mantener unido bajo su tutela a su clan, al proveerlo de alimentos, guarida y de una relativa seguridad, en un ambiente francamente hostil.

Ese ser, ya similar al humano de nuestros días, había adquirido las condiciones necesarias para guiar y a su grupo social en un ambiente que las requerían en grado sumo para sobrevivir.

Casi al final del Neolítico, esos iniciales líderes habían llegado a ser tales, merced haber agregado a sus condiciones naturales y virtudes innatas, conocimientos adquiridos a través de las enseñanzas que, directa o indirectamente habían recibido o aprehendido de propios y aún de extraños.

A medida que esos rudimentarios conceptos, tales como la recolección de alimentos, la pesca, la caza, el arte para generar el fuego y su manejo y otros similares y aún más complejos se fueron asimilando y transmitiendo, el hombre comenzó a distinguir que, no todos sus iguales gozaban de idéntica eficiencia en su empleo. Y es más, que quienes no los poseían en grado necesario, sucumbían por aplicación del luego llamado principio de selección natural.

Advirtió además que no todos los que manejaban dichos conocimientos iniciales lo hacían con igual grado de sapiencia o de eficacia en cada una de las tareas que exigía la supervivencia cotidiana. Surgió así la especialización en cada una de ellas y en consecuencia y al ampliarse el campo de aquellas, aparecieron en cada una de sus ramas, sus correspondientes cabezas o maestros.

En el devenir del tiempo se sucedieron grandes cambios en las reglas de convivencia social que rigieron a la Humanidad toda. Del simple grupo indeterminado se pasó a la familia; de ésta a la horda; de la horda al pueblo; del pueblo al estado, consolidándose así la sociedad moderna.

2.2 LIDERAZGO

Antes que otra cosa para comenzar con el desarrollo de las demás facultades y bondades, además de las ventajas que genera el concepto “liderazgo” en la organización, debemos tener presente las definiciones de liderazgo, así como las diversas formas de cómo es concebido por los distintos, autores que han estudiado tal cualidad de los individuos, así como el efecto que genera en las organizaciones.

Para comenzar con dichas definiciones, a continuación se presenta una breve relación de ellas.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente. “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que; “la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) -justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar”.

Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líderes.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y sus habilidades personales, son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo es resultado de lo que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

La finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tienen tres objetivos principales:

- Lograr el compromiso y cooperación de su equipo.
- Poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados.
- Hacer mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

2.3 TEORÍAS ACERCA DEL LIDERAZGO

Estas y otras definiciones pueden ser enmarcadas en las distintas posiciones teóricas que se han propuesto para tratar de explicar el fenómeno del liderazgo. En algunas definiciones se enfatizan más las variables internas del individuo que ejerce el liderazgo; este es el punto de vista de la teoría de las características del líder.

En otras definiciones lo relevante, son las conductas que llevan al líder a ejercer sus funciones: el enfoque conductual o teoría de los estilos de liderazgo.

En un tercer grupo, se pueden encuadrar aquellas definiciones, en las que se destacan las destrezas que el individuo requiere para desempeñarse exitosamente en cada situación; el enfoque situacional.

2.3.1 TEORÍA DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

La teoría de las características del líder se basa en el supuesto, de que es posible encontrar un número definible de cualidades individuales que determinen la capacidad para ejercer el liderazgo (Cartwright y Zander 1971; Gibson y otros 1990). Estas cualidades pueden ser: rasgos de personalidad, capacidades intelectuales, aptitudes y actitudes, dependiendo del interés específico de cada estudio (Dessler 1979).

Entre otros investigadores que se abocaron a la tarea de encontrar un patrón regular de características en los líderes, se encuentran: Ghiselli, quién halló que: *inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo y nivel socioeconómico autopercebido*, eran atributos comunes a los dirigentes evaluados (Ghiselli 1963 c.p. Dessler 1979).

Stogdill, cuya revisión de las investigaciones en el área, desde 1904 hasta 1970, dio resultados bastante concluyentes en cuanto a una larga lista de atributos asociados al liderazgo, como son: *juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad, vigor*, además de otros. (Stogdill 1948, 1974 c.p. Bass 1983).

2.3.2 TEORÍA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Un segundo enfoque es el de las teorías conductuales, que proponen los llamados estilos de liderazgo. Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que "es" el líder, la de los estilos de liderazgo lo explica según lo que el líder "hace". De esta forma estas teorías insisten en analizar los comportamientos del líder en el desempeño de sus funciones. Se han identificado dos orientaciones básicas: *1.-hacia la tarea y 2.-hacia las personas*, que definen los estilos de liderazgo.

En este sentido, los autores distinguen entre "*líderes estructuradores y considerados*" (Stogdill y Coons 1957; Fleischman y Harris 1962 c.p. Dessler 1979); entre "*líderes que se concentran en la producción y en los empleados*" (Lickert 1961 c.p. Dessler 1979; Blake y Mouton 1966 c.p. Gibson y otros 1990); "*entre líderes rigurosos y generales*" (Katz y Kahn 1960 c.p. Dessler 1979); entre "*líderes autoritarios y democráticos*" (Lewin y otros 1940 c.p. por Dessler 1979).

2.3.3 TEORÍAS SITUACIONALES ACERCA DEL LIDERAZGO

Ahora bien, están las teorías situacionales. Este enfoque pretende definir el liderazgo efectivo más que el fenómeno de liderazgo. Esta teoría tiene un corte más pragmático, ya

que busca dilucidar el estilo de liderazgo, las capacidades y características necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada.

En esta postura se pueden encontrar proposiciones tales como la teoría de dependencia (Fieldler 1951 c.p. Dessler 1979), la cual propone tres factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo: *relación líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición.*

El modelo de liderazgo de Vroom y Yetton (1973) c.p. Vroom y Jago (1990), que sugiere que la medida de la eficacia del liderazgo, vendrá dada por la participación más activa de los subalternos. Y, entre otros la propuesta de (Hersey y Blanchard 1982 c.p. Vroom y Jago 1990), que distingue cuatro estilos de liderazgo: *el que habla, el que vende, el que participa y el que delega*, siendo cada uno de ellos apropiado en determinadas situaciones.

Se puede apreciar, que a pesar de los muchos estudios y abundantes teorías acerca del liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado. "Existen múltiples interpretaciones del liderazgo, cada una con sus propios estilos de comprensión, pero cada una sigue siendo una explicación incompleta" (Bennis y Nanus 1985, pág.3).

2.4 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER. EJE DEL ESTUDIO

En el presente, se trabajará con la teoría de las características del líder; entendiendo como líder aquella persona que ocupa una posición de liderazgo.

Sorrentino y Field (1986) y Singer (1989), citados por Kotter (1990), reportan que al contrastar el poder predictivo de los factores situacionales en oposición a los factores internos y motivacionales (como variables influyentes en el proceso de liderazgo

emergente), este último grupo resulta de mayor alcance en términos de la durabilidad temporal de la predicción.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se pretende indagar en las características del líder, el cual no es, en todos los casos, un líder efectivo (Cartwright y Zander 1971).

Muchos autores que han investigado el fenómeno del liderazgo bajo este enfoque, se han preguntado ¿por qué ciertos individuos surgen como guías o dirigentes de un grupo, cuando otros bajo condiciones similares no lo hacen? La pregunta "por qué" ha conducido a la respuesta "quién". Por ejemplo, ¿Por qué un individuo x es capaz de conducir un grupo?, porque x tiene ciertas cualidades internas que le permiten hacerlo. Este modelo comprensivo puede ser identificado en cualquier investigación que trate de describir los rasgos que diferencian a un líder de un no-líder.

Se asume como premisa fundamental en las investigaciones de rasgos y características, que las disposiciones internas tienen una influencia en el comportamiento del individuo.

La idea se origina en la teoría de rasgos de la personalidad, cuyos principales exponentes, Allport y Catell, se refieren al rasgo como: "posibilidades, disposiciones o tendencias para la acción, relativamente duraderos o permanentes (...) Esta concepción implica que, en algún sentido, los rasgos (...) son determinantes de la conducta o antecedentes de ella" (Allport 1937, 1963, 1966; Catell 1959, 1965 c.p. Fierro 1986 Pág. 117).

En esas investigaciones se asume que los líderes poseen un tipo particular de personalidad, un estado más o menos fijo de existencia.

Se parte de la idea de que poseen un patrón particular, susceptible de ser encontrado y descrito. El objetivo de muchas investigaciones basadas en este enfoque, ha sido enumerar

un juego de características, destinadas a describir a las personas que ejercen el liderazgo en diferentes ambientes organizacionales.

Así, Catell, Gibb y Lawson, utilizando el cuestionario de los 16 factores de personalidad de Catell (16 PF), reportan que los líderes tendían a obtener puntajes más elevados en los siguientes rasgos: *inteligencia, entusiasmo, control y auto-concepto* (Catell 1964, Gibb 1961, Lawson 1962 c.p. Clark y Clark 1990).

Es importante mencionar que Stogdill (1948, 1974 c.p. Bass 1983), al analizar una recopilación de 163 investigaciones que intentaban identificar las características de los líderes, revela que, entre otros rasgos es posible identificar los siguientes como adecuados descriptores de aquellas personas que ejercen el liderazgo:

- | | | | | | |
|---|------------------------|---|----------------|---|------------------------|
| ● | Velocidad de decisión. | ● | Adaptabilidad. | ● | Responsabilidad. |
| ● | Originalidad. | ● | Ascendencia. | ● | Seguridad en sí mismo. |
| | | | | ● | Sociabilidad |

Gordon, partiendo de la concepción de Catell, elaboró un instrumento psicométrico que mide 7 rasgos de personalidad, definidos a continuación (Gordon 1972, pág.10):

● Ascendencia: "aquellas personas que son verbalmente predominantes, que adaptan un papel activo en el grupo, que están seguras de sí mismas y que tienden a tomar decisiones independientemente".

● Responsabilidad: "las personas que pueden persistir en cualquier trabajo que le es asignado, que son perseverantes y decididos y en quienes se puede confiar".

● Sociabilidad: "las personas a quienes gusta hallarse entre la gente y trabajar con ella y que son gregarias y sociales".

● Cautela: "los individuos que son sumamente cautelosos, que consideran muy cuidadosamente los asuntos antes de tomar decisiones, y a quienes no gusta probar oportunidades o correr riesgos".

● Originalidad: "las personas que gustan de trabajar en problemas difíciles son intelectualmente curiosas, gozan en las cuestiones y discusiones que hacen pensar y gustan pensar nuevas ideas".

● Relaciones personales: "personas que tienen mucha fe y confianza en la gente, y que son tolerantes, pacientes y comprensivas".

● Vigor: "caracteriza a personas que son vigorosas y enérgicas, a quienes gusta trabajar y moverse rápidamente, y que pueden lograr hacer más que la persona media".

Retomando la idea de las diferentes posiciones teóricas que tratan de explicar el fenómeno del liderazgo, a través del estudio de las variables que determinan quién es un líder, y al analizar las afirmaciones citadas por los diferentes autores, acerca de la importancia de los rasgos de personalidad y de las conductas emitidas por los individuos que ejercen el liderazgo, cabe plantearse el siguiente dilema: ¿son las características de las personas las que determinan su capacidad de conducir a un grupo? O ¿son sus comportamientos?.

Yendo más allá, existen otras variables, como por ejemplo. La situación en la que este individuo "*es*" y "*se comporta*" lo que determina tal capacidad.

"En este orden teórico hay clara asimetría entre la psicología de rasgos y la situacionista. Mientras la primera no niega que también la situación sea una causa o un determinante, el situacionismo sí deniega que los rasgos sean causas o determinantes de la conducta.

De todos modos también para este la noción de situación puede ser lo bastante compleja y lo es, sobretodo, desde el momento que incluyen las situaciones pasadas que forman la historia de la gente como para que en ellos queden incorporados muchos aspectos habitualmente recogidos en la noción de rasgos" (Fierro, 1986).

La afirmación de Fierro, aplicada al fenómeno del liderazgo, se puede entender en el sentido de que los rasgos de personalidad son un requisito necesario, más no suficiente para predecir la efectividad de un líder; es decir, que un individuo con las cualidades descritas, sólo tendrá mayores probabilidades de ejercer su guía de forma efectiva, que aquel que no las posee.

Finalmente, como expresa Adair: "Las cualidades le dan color a lo que de otro modo sería una serie sin vida de destrezas interpersonales: uno puede instruir al equipo cálidamente, con entusiasmo, o hacerlo de una manera fría, sin lustre en la voz; uno puede controlar con firmeza, calmadamente y con sensibilidad, o puede hacerlo a lo bruto, y sucesivamente (Adair 1990)

2.5 ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

● En cuanto a la habilidad técnica nos referimos a la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas.

● El otro elemento es su habilidad humana a través de la cual influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

● El tercer elemento corresponde a la habilidad conceptual, aquella capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima.

Cada individuo en la práctica va perfeccionando, o en su caso, deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de liderazgo. El cual puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo y del orientado a la persona hasta el orientado al trabajo, las metas o resultados.

Desafortunadamente no hay una respuesta absoluta acerca de cual es el estilo de liderazgo más adecuado, o cual es el más eficiente, ya que adoptar una u otra manera de liderazgo o posiciones intermedias, estará en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de sus seguidores

De ahí la importancia de comprender las necesidades de los seguidores, y a partir del grado de madurez de éstos, establecer el estilo apropiado. El dirigente o líder deberá constantemente "sentir" a sus seguidores para poder determinar los estilos que deberá de utilizar en las diferentes situaciones que se presenten.

Tratando siempre de anticiparse a los hechos y no actuar cuando ya es demasiado tarde. Esta forma de liderazgo es llamada liderazgo situacional y tiene sus ventajas y deficiencias según se utilice

Más tarde o más temprano todos los líderes tratan de infundir o reforzar la confianza de sus seguidores. En el fondo de una motivación bien sustentada, están: *la actitud positiva hacia el futuro, la confianza de lo que se puede lograr con el propio esfuerzo, y la conciencia de que nada es sencillo, y que nada es seguro para siempre.*

Los líderes adoptan una personal y activa actitud hacia los objetivos y metas. La influencia del líder se ejerce en cambios de humor, evocando imágenes y expectativas, y estableciendo deseos específicos y propósitos que determinan la dirección y el enfoque hacia donde se quiere llegar.

El resultado neto del liderazgo, es lograr cambios en lo que la gente piensa acerca de lo que es deseable, posible y necesario.

Por otra parte, el éxito de los grandes líderes depende también de su habilidad para construir una base de seguidores leales y también capaces. Nutrirse de un grupo efectivo de adeptos, requiere igualmente dejar de pensar que el líder es el único que debe realizar el trabajo intelectual y que los seguidores solo cumplen órdenes, para entender ahora que es: la comunicación sincera, el esfuerzo conjunto y la corresponsabilidad; aunados al trabajo arduo, dinámico y comprometido, es la garantía del éxito del grupo.

Liderazgo: Es un aprendizaje continuo. Deben sentir lo que vendrá, aceptando lo no conocido como una rutina, considerando pequeños errores como algo natural, buscando respuestas positivas a lo difícil, teniendo la premisa de que continuamente hay que aprender

Tipos de liderazgo:

- -Autocrático: Señala, ordena, castiga.
- -Paternalista: Igual autócrata, justifica actuación, beneficia al otro.
- -Permisivo: actúa poco, no asume.
- -Democrático: confía en el grupo, orienta, da opiniones y las pide.
- -Situacional: grupos maduros sin líder fijo.

2.6 SISTEMAS DE LIDERAZGO

Rensis Likert cita cuatro sistemas para explicar los estilos de liderazgo, los que se supone son los más sobresalientes dentro de los líderes o los más explotados y que se han identificado dentro de los estudios que se han desarrollado.

2.6.1 Sistema 1:

Autoritario explotador. Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

2.6.2 Sistema 2:

Autoritario, pero paternal. Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

2.6.3 Sistema 3:

Consultivo con derecho a tener la ultima palabra. Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

2.6.4 Sistema 4:

Participativo y democrático. En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados.

2.7 LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades

hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica".

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. *Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.*

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos

estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

2.7.1 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos súper especializados). Aunque no todas las elites poseen técnicos. Conocemos al el líder institucional, por las siguientes características de líder institucional:

A) debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).

C) Cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder Institucional, son llamadas también carisma.

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.7.2 OBSTÁCULOS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

El desarrollo del liderazgo siempre se encuentra en función de una serie de factores que le permiten desarrollarse plenamente, o que incluso obstaculizan el desempeño del líder, por lo que tenemos que considerar que el conflicto está siempre presente en las relaciones humanas, en las organizaciones y espacios laborales.

En la medida que reconocemos que todas las personas somos diferentes y aceptamos el hecho que todos tenemos distintos intereses *-no siempre contrapuestos, pero sí diferentes-* estamos en condiciones de comprender el origen y valor de los conflictos, para la tarea en que estamos empeñados.

En una organización no siempre se pueden satisfacer las necesidades de todos. En ocasiones el logro de los objetivos de nuestro Centro de Padres responde más a los intereses de algunos por sobre los de otros.

Vivir esta realidad es de por sí conflictiva. El problema es que muchas veces olvidamos que los conflictos también cumplen una función. Los conflictos permiten mantener el dinamismo de un grupo, mejorar su funcionamiento o bien poner término una tarea cuando ya no responde a las necesidades de sus integrantes.

Para que una organización cambie y se fortalezca necesita contar con períodos de armonía y estabilidad como con momentos de diferencias e incluso de confrontación. Esto le da dinamismo a la organización.

El desafío para un dirigente *no es evitar tener conflictos, sino estar dispuestos a enfrentarlos positivamente* y buscar formas adecuadas y colectivas para resolverlos.

Si una organización quiere ampliar su cuadro de líderes los programas de la misma organización son una vía lenta de alcanzar y si se recurren a programas externos las oportunidades suelen ser limitadas y se pueden presentar oportunidades limitadas o ninguna

Porque no siempre se dirige a individuos provenientes de un mismo sitio de trabajo. Porque a su regreso a la organización descubren que sus conocimientos y su nuevo vocabulario son poco apreciados o entendido por los demás. Esto genera un enorme obstáculo para la aplicación de lo aprendido.

El problema esta ligado al hecho de que el trabajo es en esencia una experiencia de colaboración. Los conocimientos aprendidos por un individuo en su trabajo son inseparables del aprendizaje colectivo de su grupo laboral.

Los aprendices aplican y construyen su saber no solo a partir de experiencias de educación formal, sino del mundo en el cual trabajan y de su relación con otros en el trabajo que es el grupo que los refrende, promueva y refuerce.

2.8 DEFECTOS DE LOS MODELOS DE LIDERAZGO

Solo se identifica una aptitud de liderazgo, *la capacidad para las relaciones humanas*, y esta aptitud que en 1980 tenia 8 aptitudes y estas son:

- 1.- aprender continuamente.
- 2.- piensa estratégicamente.
- 3.- inspira un propósito compartido.
- 4.- crea un clima de éxito.
- 5.- aprovecha las oportunidades.
- 6.- convierte las estrategias en resultados.
- 7.- forma sociedades.
- 8.- influye sobre los desacuerdos

Estos liderazgos tenían tres papeles:

Primero: orientado hacia las tareas y otro hacia las personas, pero esto tiene ciertas ventajas, primero, suelen organizarse en torno a dimensiones tangibles (conductas, resultados o actividades), susceptibles a medirse de manera visible.

Segundo: se envía un mensaje diáfano a la compañía sobre los atributos que se consideran valiosos y se les vincula con recompensas y medidas de rendimiento.

Tercero: proporciona un esquema o cuadro control para que todos se autoevalúen. Y las desventajas, Primero: se puede utilizar como criterio universal, por lo cual el gerente debe ser estratégico al otorgar poder, ser auto reflexivo, aprender rápido y desarrollar a sus subalternos, y ser experto en tendencias del mercado.

2.8.1 INSUFICIENTE DESARROLLO DE HABILIDAD INDIVIDUAL

Los problemas que enfrentan estos programas de liderazgo, es que intentan cubrir demasiadas dimensiones y por consiguiente sólo dan cuenta con justicia de unas pocas, algunas compañías se concentran en dos áreas de aptitudes de liderazgo, las habilidades interpersonales y el pensamiento estratégico.

En Primer lugar el aprendizaje giro sobre el liderazgo, en Segundo lugar solo se enfatizaba el aspecto interpersonal sobre lo estratégico, Tercero: los participantes ya empleaban el pensamiento estratégico en su ambiente de trabajo y consideraban la información como vieja y Cuarto: para los participantes que no necesitaban pensamiento

estratégico, no había seguimiento sustantivo y no contaban con la oportunidad de practicar lo que habían aprendido.

2.8.2 NULO O ESCASO SEGUIMIENTO DE LOS PROGRAMAS

Unos de los inconvenientes más comunes es su falta de seguimientos. Una vez terminados, no se preparan experiencias adicionales para reforzar lo aprendido, ni programas permanentes de retroalimentación que permitan a los participantes calibrar sus refuerzos de desarrollo en torno a aptitudes de liderazgo específicos, las tareas de seguimientos se llevan a cabo comúnmente en el tiempo libre de las personas, fuera de las horas de trabajo normales.

En consecuencia, rara vez reciben tiempo y dedicación necesaria para su realización, es posible que las recompensas sean limitadas o inexistentes en relación con el esfuerzo. Las propias organizaciones deben de asumir con mayor responsabilidad los seguimientos de los programas, y crear una serie de expectativas para los participantes así como un sistema de recompensa tangible y métodos de supervisión.

2.8.3 ESCASA VINCULACIÓN CON LAS TAREAS DE TRABAJO

Pese al conocimiento que se tiene de la importancia de las tareas de trabajo en la formación de destrezas de liderazgo, la mayoría de las organizaciones todavía se abstienen a capitalizarla y unas de las razones son el conflicto entre el máximo desarrollo y el máximo rendimiento, inmediatamente después de un programa se asignaría a los participantes tareas que partieran de la base de lo aprendido en el curso, al exigir la demostración de capacidad de liderazgo.

En conclusión vemos que los programas de desarrollo de liderazgo orientado hacia el individuo ofrecen la promesa de ayudar a los participantes a aprender más sobre su capacidad de liderazgo y al mismo tiempo fomentar el entendimiento de los elementos esenciales del liderazgo eficaz.

Estas experiencias también proporcionan un estímulo motivador a los gerentes para que busquen oportunidades de desarrollo que hagan más profundo su conjunto de destrezas. También pueden promover una mayor capacidad reflexiva y ayudan al gerente a estar más atentos a sus virtudes y debilidades como líderes.

2.9 ELEMENTOS QUE FOMENTAN EL LIDERAZGO

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad. El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuales son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

"Dicho poder, puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades.

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les esta dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder. En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia.

Ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta.

De manera general se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1) Como cualidad personal del líder y, 2) Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo esta primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad.

2.9.1 ELEMENTOS INDIVIDUALES

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágica - religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes. Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto. Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores que prevalecen en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

2.9.1.1 EL LÍDER DESDE SU INDIVIDUALIDAD

Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basada en la centralidad de la persona.

Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro-actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal.

La forma de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores está muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional y el empowerment movement.

En fin, el empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste ha de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco.

Una constante ha sido “el cambio” como factor fundamental en el desarrollo de nuestras empresas. Ahora bien, según (Lance Secretan), la parte esencial del mismo está en los valores; alega que estamos pasando desde una era totalmente deficiente y de filosofías administrativas redundantes hacia algo nuevo.

El nos propone un enfoque basado en valores, fundamentando que los líderes deben ser líderes-servidores, con capacidad de centrar su atención en los sentimientos de los demás, haciendo más allá del pensamiento racional.

Dice Secretan: «En el nuevo estilo de liderazgo empresarial los lugares de trabajo se caracterizan por el amor y la verdad». «La vida no es un campo de batalla» continua «es un

terreno de juegos». Vivir asumiendo valores fundamentales (dominio, entrega y química) es la mejor forma de obtener increíbles resultados de las personas, lo que redundará en favor de las organizaciones.

Tal como lo dice el Dr. Secretan: «El trabajo es amor hecho visible».

2.9.2 ELEMENTOS GRUPALES

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino "las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

2.9.2.1 EL LÍDER Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Peter Senge, en muchas de sus reflexiones ha diseñado el concepto de "Ecología de liderazgo", que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte

de la alta dirección, llamados trabajadores de “red interna” pues ayudan a propagar las nuevas ideas.

Como usualmente oímos, la propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas, por ende se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, lo que se puede lograr a través de esparcir el poder y la responsabilidad en un mundo de co-líderes que hagan el verdadero trabajo.

De esta forma comprobamos que, en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos.

Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes.

Es evidente la importancia que tiene el subordinado en las nuevas organizaciones, desde la persona individual hasta los equipos de trabajo. Estos últimos son cada vez más esenciales para el éxito de la empresa, el cual depende de todo el equipo directivo, ya que tiene un alcance más amplio del que puede lograr el líder por sí solo.

De modo general, se ha analizado las principales tendencias sobre liderazgo surgidas como respuesta a los cambios en el entorno, partiendo inicialmente de las primeras teorías. De esto, se puede inferir que en la era del conocimiento el jefe no es el que más sabe; pero sí posee las claves de la sinergia organizacional. Debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino, por el contrario, su complemento enriquece la dirección.

2.9.2.2 EL LÍDER COMO CAPACITADOR

Asimismo, el nuevo líder debe ser conciente de su papel de Mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. Hay que estar claro que no todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores.

Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales habilidades del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar.

El mentor busca conseguir que poco a poco, el subordinado emprenda su camino, hasta que en el momento adecuado, abandone la seguridad del mentorazgo. Para eso, ambos deben estar preparados, de manera que puedan variar su relación: de una relación vertical a una horizontal, de esta manera se establecerá una red de conexiones profesionales dentro de la propia empresa.

Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el Coaching para ejecutivos, también llamado “la cultura del entrenamiento”. Coaching, no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño.

Esto implica que un buen coach debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son:

- Aprender a enfatizar elecciones y opciones.
- No responder las preguntas al individuo.
- Dar una retroalimentación honesta.

El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. La iniciativa de emprender un coaching la toma la dirección de la empresa, quien además decide sobre quién se va a llevar a cabo el tratamiento. El proceso, sin embargo, no se puede imponer.

No se puede obviar que hay autores que afirman que el coaching puede ser peligroso, como el psicólogo y coach Steven Berglas. Su planteamiento se basa, fundamentalmente, en el hecho de que el coach puede acercarse tanto al ejecutivo que corre el riesgo de darle consejos de negocios no muy razonables. Pese a esta posibilidad, el coaching sigue siendo un instrumento muy utilizado por grandes empresas.

CAPITULO 3 "LIDERAZGO, CREATIVIDAD Y ORGANIZACIÓN"

3.1 INTRODUCCIÓN

Para el comenzar este capítulo, que básicamente contiene diferentes escenarios para los elementos de liderazgo y creatividad, me gustaría incluir a manera de introducción lo que encontré en la dirección electrónica de la UNESCO, como preámbulo para el sector que corresponde a la parte de la cultura, que sin lugar a duda es fundamental en estas nuevas tendencias del desarrollo organizacional y demás situaciones como lo son los estándares internacionales de calidad que tienen como premisa principal un cambio de cultura radical, para que comience a funcionar las nuevas técnicas que sin lugar a duda llevaran al éxito a la empresa, pero con el elemento clave, que es la innovación, sin mayor preámbulo a continuación tenemos las siguientes líneas.

UNESCO El entrenamiento en habilidades creativas apunta, siempre, a transformar la forma con la cual pensamos y nos comportamos. Los modelos de creatividad aplicada actúan no sólo en el ámbito cognitivo sino también emocional, un paso obligado en la transformación positiva de comportamientos sostenibles en el largo plazo.

Entrenarse en creatividad implica aprender un nuevo lenguaje, una nueva forma de pensar y una nueva forma de comportarse. Y esto nos recuerda una cita de Thomas Edison, al decir que "la creatividad es 10% de inspiración y 90% de transpiración."

Todos los seres humanos tienen la necesidad y la capacidad de crear. Desde el tejido hasta la creación de sitios web, cada quien busca la manera de expresarse artísticamente y de participar en la vida de su comunidad. Fomentar la creatividad desde temprana edad es

una de las mejores garantías de crecer en un ambiente sano de autoestima y respeto mutuo, elementos esenciales para la instauración de una cultura de paz.

Pero la creatividad no brota de la nada. Debe alimentarse, dársele libertad de existir y prosperar al amparo de una protección jurídica y no debe reprimirse ni censurarse.

La UNESCO procura fomentar un entorno social y jurídico propicio para la actividad creativa y el pensamiento crítico en todas sus formas. Promueve a la vez la creatividad individual, arraigada en la cultura tradicional o popular, y la creatividad industrial, cuya dinámica proviene de las instituciones sociales y económicas que estimulan la actividad del mercado y la innovación.

3.2 PERSPECTIVA DEL ENTORNO

Una vez establecida la postura de lo valioso e importante que resulta la creatividad en el desarrollo de la sociedad, ahora estableceremos lo importante que resulta para la organización, pero ahora acompañada y fortalecida por un elemento mas, que es el liderazgo en alguna de sus personificaciones como puede ser el director de una empresa de bienes o servicios o el gerente de la misma, con lo que a continuación presentamos una diversidad de situaciones y escenarios que tienen como elemento clave en el desarrollo de sus tareas y para el alcance de sus objetivos, el ejercicio del liderazgo y la creatividad, ya sea de manera individual o grupal.

Pero antes, debemos explorar como es en primer termino la necesidad de un liderazgo efectivo, que genere creatividad ya sea para quien ejerce el liderazgo, como para quien es victima de la causalidad de dicho liderazgo, con el fin único en primer termino de generar soluciones, ya que a la postre estos mismos elementos serán pieza fundamental de la

innovación y luego entonces la ventaja competitiva que llevara a la cima a una organización de carácter empresarial.

Ahora bien tal vez sea pertinente comenzar preguntándonos ¿Cómo pueden luchar las empresas para afrontar los constantes desafíos y un escenario de cambios permanentes? Sencillamente, tornándose innovadoras y creativas.

Atrás quedaron las doradas épocas en que sólo contaba producir más, mucho más cada día. Lejanas están aquellas empresas solamente preocupadas por expandir su única línea de productos, seguras de sí mismas y de un mercado siempre ávido, y sobre todo, escaso en competidores.

Hoy, el escenario ha cambiado. Hay que recrear constantemente nuestra forma de hacer negocios, mirando siempre hacia el cliente, que por lo general, nos observará a veces indiferente, como lo hace con el resto de posibles prestadores.

Pero no nos debe extrañar que la empresa, nuestra empresa, deba cambiar también. Es una entidad con vida propia, y por tanto, debe adecuarse a su entorno. Veamos cómo.

3.3 CREATIVIDAD: LLAVE MÁGICA A LA INOVACIÓN

Crear es descubrir algo nuevo, y la empresa moderna necesita hacerlo a cada instante: nuevos productos y servicios, formas diferentes de llegar al cliente, estrategias novedosas de venta, diseños de vanguardia, organigramas mucho más planos y eficientes. Pero para ello hay que contar con personal que, sin distinción de niveles:

- No tema afrontar desafíos con los riesgos controlados que ello implique.
- Posea iniciativa y capacidad de innovar y generar ideas.
- Pueda trabajar en equipos interdisciplinarios.
- Esté actualizado con las nuevas tendencias
- Se muestre partidario de la formación continua.
- Sea muy adaptativo

A su vez, la empresa debe: Orientarse a dar un mejor servicio al cliente (más rápido, barato y de mejor calidad). Considerar que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos; por tanto I+D, Marketing y Producción deben trabajar con mayor celeridad para desarrollar y lanzar al mercado nuevas alternativas, con la mirada puesta en los deseos del cliente y en las estrategias de los competidores más cercanos (sin olvidar aquellos productos sustitutos que puedan restar cuota de mercado al nuestro)

Reconvertir su forma de trabajar, delegando en los colaboradores la toma de decisiones, cortando cadenas burocráticas, fusionando tareas y reduciendo aquellos controles que sólo se convierten en meros costes sin ninguna aportación adicional. Hacer mucho más en menos tiempo; tornarse ligera, adaptativa y siempre lista a satisfacer personalmente a sus clientes. Orientarse a resultados, y recompensar muy bien a sus colaboradores por su concreción.

- Respetar, cultivar y acrecentar siempre su Capital Intelectual.
- Fomentar el liderazgo antes que la mera jefatura.
- Destruir todo signo de rigidez, sea en sus estructuras o en la mentalidad subyacente.

Sobre los líderes hay que decir que hoy en día deben estar dispuestos a tirar por la ventana sus viejos manuales de Management y Marketing, y animarse a reescribirlos con su propia experiencia. Los modelos establecidos, que en el pasado pudieron dar excelentes resultados (en otro escenario, claro está) ahora pueden demostrarse insuficientes. Por otro lado, el líder, como ejemplo e impulsor de la creatividad empresarial, debe propiciar: espacios (y tiempo) donde su equipo de colaboradores pueda generar y desarrollar nuevas ideas. La aplicación constante de Brainstorming como método creativo, y técnicas del Pensamiento Lateral.

3.4 LA CREATIVIDAD Y EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

El interés por la creatividad creció sensiblemente en la segunda mitad del siglo XX, con Joy Paul Guilford —que ya entonces relacionó la creatividad con el pensamiento divergente como impulsor del interés; pero, sin detenernos en la historia, avancemos en el concepto.

Al intentar definir la creatividad como capacidad de generar novedad valiosa, nos alineamos con una concepción sistémica: no basta con que nuestro hallazgo o nuestra idea nos parezca valiosa a nosotros mismos, sino que ha de ser bien recibida por los demás. Se habla de creatividad cuando nuestra aportación al campo correspondiente sea reconocida e incorporada por el sistema (la organización y su entorno). El hecho es que, vinculado en la empresa el concepto de creatividad con el de innovación, no cabe detenerse en considerar que una idea es creativa si no se implanta y funciona.

También conviene recordar que hay individuos creativos por naturaleza, como los hay pragmáticos, resolutivos, conciliadores, calculadores. Un estudio de Mihaly Csikszentmihalyi viene a concluir que los creativos son individuos de personalidad compleja, presentando opuestos rasgos de personalidad en diferentes momentos.

Este prestigioso psicólogo habla de los creativos como individuos a la vez, y según el caso, agudos e ingenuos, extravertidos e introvertidos, humildes y orgullosos, agresivos y protectores, realistas y fantasiosos, rebeldes y conservadores, enérgicos y pausados, integrados y diferenciados... Son personas que en sus reflexiones cotidianas no sólo se preguntan el qué y el cómo: también se preguntan por qué, incluso varias veces.

Aunque el estudio se desarrolló sobre personas socialmente reconocidas como creadoras, cabe admitir, por la experiencia, que los trabajadores de perfil creativo se

caracterizan igualmente por la complejidad, y constituyen generalmente una cierta pesadilla para sus jefes.

Naturalmente, es más sencillo dirigir personas sumisas, previsibles y disciplinadas; pero los nuevos directivos asumen el reto de gestionar a cada colaborador conforme a sus características y a su momento. Hablando ya con lenguaje empresarial, Mitchell Ditkoff apunta rasgos de comportamiento de los más creativos:

- | | |
|---|---|
| ● Suelen cuestionar el status quo. | ● Se concentran en retos y problemas. |
| ● Investigan nuevas posibilidades. | ● Se muestran perspicaces. |
| ● Se auto motivan. | ● Resisten la ambigüedad y la paradoja. |
| ● Se preocupan por el futuro. | ● Aprenden continuamente. |
| ● Ven posibilidades en lo imposible. | ● Concilian la intuición y el análisis. |
| ● Asumen riesgos. | ● Se comunican de forma efectiva. |
| ● Tienden al movimiento y la interacción. | ● No se desalientan fácilmente. |
| ● No temen parecer tontos o infantiles. | ● Su individualismo no les impide trabajar en equipo, si se les deja espacio. |
| ● Ven conexiones ocultas. | |

El empleado creativo puede ser al principio observado bajo lupa, pero antes o después se reconoce su talento

Por otra parte, en la empresa, la creatividad pasa más por personas especialistas que por personas generalistas. De aquéllas y de éstas necesita la empresa, pero, crear en un campo determinado, exige dedicarle mucha atención y concentración. Hay algunos directivos que piensan que la creatividad es cosa suya y no de sus colaboradores; que no consideran buena ninguna idea que no se les haya ocurrido a ellos.

Pero, lógicamente, también hay directivos que alientan, y no sofocan, la creatividad de sus colaboradores, y son bien conscientes del papel que, como directivos, les corresponde en la innovación que es:(sin descartar la propia generación de buenas ideas):

- Creación de climas propicios.
- Informar y desarrollar a los colaboradores.
- Difusión de la creatividad como valor.
- Receptividad a las sugerencias.
- Identificación de focos de innovación.
- Análisis y definición de problemas.
- Atención a la deseada alineación y sinergia.
- Evaluación de las propuestas innovadoras.
- Puesta en práctica de las ideas valiosas.
- Reconocimiento de los esfuerzos creativos.
- Consolidación de la experiencia innovadora.

Los beneficios de la innovación (podría quizá hablarse más propiamente de los perjuicios de la complacencia y el inmovilismo) se manifiestan cuando se apuesta por ella con autenticidad, desde un proyecto de empresa compartido por todas sus personas. A partir de esa disponible reserva de energía emocional y motivación intrínseca, pueden surgir ideas que añadan sensible valor a la empresa. Surgirán, si la Dirección establece y mantiene los cauces convenientes, y desarrolla el potencial intelectual de la organización, tanto en la capacidad creadora como en el resto de dimensiones competenciales.

The Daily Telegraph “Creatividad significa cuestionar lo establecido, y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas, en beneficio de la organización”. Nos sirve para recordar a esos empleados que se plantean repetidamente el porqué de las cosas dentro de las empresas: primero son identificados como críticos y quizá “puestos en observación”, pero, antes o después, se reconoce su vena creativa.

3.5 LIDERAZGO Y CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Sin lugar a duda, la turbulencia que se genera en la actualidad en las organizaciones, genera un gran ambiente de inestabilidad tanto dentro como fuera de las organizaciones, situación por la que los gerentes y demás personal que contribuye a la consecución de objetivos de una empresa, se ven obligados a utilizar en mayor medida su capacidad creativa, en unos casos para mantener incluso sus empleos, y otros, por que la organización

a la que pertenece le ofrece todos los recursos necesarios para poder explotar la creatividad de su persona.

Pero sin lugar a duda este proceso creativo, que se ve mas eficaz en estos tiempos, y se da por el hecho que las nuevas tendencia de integración de las áreas funcionales de la organización, cada vez se encuentra en mayor medida ligadas es decir la interconexión tan fuerte que las nuevas tendencias de la administración generan permiten que quienes se encuentran en la toma de decisiones de la organización tengan un conocimiento mas integral de la empresa, por ello ahora las decisiones que toman para la mejora continua son de mayor calidad.

Anteriormente dentro de la organización se desataba una lucha sin cuartel entre los distintos departamentos que la conformaban, por lo que no permitía que se creara una fuerza convergente para la consecución de objetivos, por ello los estudios de la actualidad, estimulan y fomentan la integración de dichos departamentos, para que de esa forma las decisiones que se generan y las acciones que se emprendan, contemplen y perciban a la organización como un todo que esta para cubrir una misión y no varias misiones particulares.

La creatividad dentro de la organización funge un papel determinante, de manera tal que es el método mas eficiente para lograr superar los problemas que surgen día con día dentro de la organización y que no cesaran, ya que solo son una consecuencia de la fricción con su entorno externo e interno, la manera de evitar los problemas que surgen en la practica diaria en la organización, se evitarían solo en el caso que esta no existiera.

Quien esta encargado básicamente de solucionar problemas, es sin lugar a duda el líder en la persona del gerente o director, que es una persona que cumple con la función de

poder generar soluciones de forma y construcción ilógica, pero ello es el elemento clave para lograr romper con un círculo nocivo para la organización.

Si bien una solución que anteriormente se observaría como una alternativa ilógica que es delegar el poder a los subordinados, con las experiencias que actualmente se observan, es sin lugar a duda un elemento fundamental en la resolución de problemas. Esta solución en su momento parecería carente de sentido, pero en la actualidad es una acción determinante en la organización.

Algunos autores norteamericanos en su búsqueda empírica de los determinantes que definen el proceso de toma de decisiones han encontrado que el ejecutivo, el gerente o el director en sus actividades diarias no realizan en estricto sentido todas las etapas del proceso administrativo.

También demostraron que el sustento de sus alternativas de solución a un problema estratégico no sigue el sendero de la racionalidad y la calculabilidad, sino de la heurística, la intuición y la creatividad.

El líder en el ámbito de la organización cuenta con la función de poder que le confiere la información, es decir la toma de decisiones, no la realiza bajo un estricto control y técnica, si no que basa y ejerce su tarea con fundamento en el conocimiento, la experiencia y su gran confianza en si mismo, situación que a su vez la seguridad y la convicción de quienes lo rodean, con ello permite un ambiente propicio que será el cimiento de un círculo virtuoso.

Como podemos ver en la actualidad existe una verdadera intuición en uso dentro de las organizaciones y se da con las mas viejas pero no menos eficientes formas de administración, mas adelante tendremos la oportunidad de presentar una herramienta del proceso administrativo que viene a desplazar al gerente que se rige por la intuición y que

dará mayor flexibilidad a la organización, a lo que hago referencia es el *cuadro de mando integra* (BSC) por sus siglas en inglés.

Lo que nos ofrece esta nueva herramienta. Es básicamente que, el flujo de información se hagan mas eficientes y por lo tanto, la información y el gran conocimiento que eran exclusividad del gerente, sea del dominio de la totalidad de la organización, la realidad es que esta herramienta, permite que existan mas aportaciones para solución de problemas y que a la vez el gerente o directivo realice una delegación de poder de manera automática, eliminando así los obstáculos que no permiten en la actualidad la colaboración total de los integrantes en la organización y la generación de soluciones creativas.

El líder en su ejercicio de sus funciones realiza su tarea y presenta resultados, de una forma innovadora plantea su solución heterodoxa, pero que una vez analizada se observa que fue el producto de su gran experiencia y del conocimiento que él posee sobre su campo de acción. Este enfoque se podría condensar en dos ideas una de William Ouchi y otra de Harles H. Travel respectivamente:

"Se hace hincapié en que nuestra tecnología, en los productos que elaboramos y en el enfoque del negocio debe haber innovación y creatividad".

"La creatividad es un prerequisite para la supervivencia de las economías desarrolladas y será aún más necesaria conforme transcurre el tiempo" (VILLEGAS Fabián, 1985).

3.5.1 LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones indispensables se demuestra en cualquier ámbito de nuestras vidas; en nuestra cotidianidad estamos expuestos a tomar decisiones de cualquier índole, usualmente nos encontramos entre diferentes alternativas que nos puede ayudar a

solucionar un problema de cualquier nivel lo cual hace necesario que planifiquemos y organicemos nuestras ideas de tal forma que podamos poner en practica la mejor estrategia posible.

Casi no es posible suponer un campo de mayor alcance para el humano que el de la toma de decisiones. Una vez que obtenemos un problema, hay que tomar una decisión tomando también como una alternativa el no hacer nada. Optamos por la alternativa que nos parezca competentemente racional que nos permita llegar a donde deseamos y por ende propagar el valor esperado luego de que se encuentre determinada nuestra acción.

Para la solución eficaz de un problema es obviamente necesario, plantearnos unas hipótesis (alternativas) las cuales requieren de nuestra creatividad, teniendo en cuenta que esta es la habilidad de aplicar nuevas y excelentes soluciones; o la producción de una idea o concepto que sea novedoso original y obviamente útil que satisfaga tanto a su creador como posteriormente a los demás.

El análisis de algunos autores que tratan acerca del control motriz infantil es muy demostrativo. Es importante la tecnología de las redes neuronales aprovechadas en tantísimas aplicaciones, entre ellas la que ahora nos encarga de la toma de decisiones.

Fácilmente podemos observar en cualquier campo del saber la importancia que requiere la toma de decisiones, creando consigo estrategias o modos que nos permitan solucionar determinados problemas teniendo en cuenta nuestra capacidad creativa y los elementos fundamentales a tal procedimiento; entre dichos elementos encontramos inicialmente la definición de un problema, seguido de un momento de observación y reflexión que nos permitan generar ideas y por ultimo una forma de evaluación y control.

Desde la época de la percepción se han empleado redes artificiales en la toma de decisiones y la resolución de problemas con la finalidad de volverlo un proceso mecánico.

Muchas personas todavía están bajo el cautiverio de la tutela auto contraída. La tutela es la incapacidad de la persona de tomar sus propias decisiones. Y es auto contraída cuando su causa no es la falta de razón sino la falta de resolución y coraje para usarla sin desear que nos diga que hacer alguna otra persona.

Los seres humanos finalmente ganaron su libertad natural para pensar por si mismos. Sin embargo, esto ha sido una gran carga de responsabilidad para muchos. Ha habido demasiados fracasos. Las personas renuncian rápidamente a su libertad natural frente a cualquier culto a cambio de una vida fácil.

La buena toma de decisiones permite vivir mejor. Nos otorga algo de control sobre nuestras vidas. De hecho, muchas de las frustraciones que sufrimos con nosotros mismos se deben a no poder usar la propia mente para entender el problema de decisión, y el coraje para actuar en consecuencia. Una mala decisión puede obligarnos a tomar otra mala decisión, como dijo Harry Truman: "Toda mala decisión que tomo va seguida de otra mala decisión".

Las decisiones racionales generalmente se toman sin darnos cuenta, quizás de manera inconsciente, podemos comenzar el proceso de consideración. Lo mejor es aprender el proceso de toma de decisiones para decisiones complejas, importantes y críticas. Las decisiones críticas son aquellas que no pueden ni deben ser objetivos incorrectos, debemos preguntarnos: ¿que es lo más importante que estoy tratando de lograr en este caso?.

La finalidad de esto radica en ser un mejor decidor, intentando comprender el proceso de toma de decisiones:

1. ¿Cuál es la meta que usted desea alcanzar? Elija la meta que satisfaga sus "valores". Los valores deben expresarse en escala numérica y mensurable. Esto es necesario para hallar las jerarquías entre los valores.

2. Averigüe cual es el conjunto de cursos de acción posibles que puede tomar y luego reúna información confiable sobre cada uno de ellos. La información objetiva sobre los cursos de acción también puede expandir su conjunto de alternativas. Cuantas más alternativas desarrolle, mejores decisiones podrá tomar. Debe convertirse en una persona creativa para expandir su conjunto de alternativas.

" Todos los seres humanos nacen con el mismo potencial de creatividad ", pero la mayoría lo derrochan en millones de cosas redundantes. Las alternativas de decisiones creativas son originales, relevantes y practicas.

3. Prediga el resultado de cada marcha de acción individual divisando hacia el futuro.

4. Adopte la mejor alternativa que asuma el menor riesgo en llegar a la meta.

5. Implemente su decisión. Su decisión no significa otra cosa ponerla en acción.

Las decisiones son el núcleo del éxito y, a veces, hay momentos críticos en que pueden presentar: *dificultad*, *incertidumbre* y *exaltación*. Esto orienta a tomar buenas y valiosas decisiones, que sean eficaces, aplicando un proceso eficiente y persistente de toma de decisiones.

Por ejemplo, un gerente debe tomar muchas decisiones todos los días. Algunas de ellas son decisiones de rutina o intrascendentes mientras que otras tienen una repercusión radical en las operaciones de la empresa donde trabaja. Algunas de estas decisiones podrían involucrar la ganancia o pérdida de grandes sumas de dinero o el cumplimiento o incumplimiento de la misión y las metas de la empresa.

3.5.2 IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES CREATIVAS

Es importante puesto que por la razón de emplear un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema es valorado y estimado profundamente para optar el mejor camino a seguir conforme a las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, representa que se han inspeccionado todas las alternativas y que la elección ha sido la mejor. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y examinar situaciones.

Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Ya que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría concebir de la siguiente forma:

- Elaboración de premisas (hipótesis).
- Identificación de alternativas.
- Evaluación alternativa en términos de la meta deseada.
- Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

3.5.3 LA EXPERIENCIA DEL LIDER EN LA TOMA DE DECISIONES

En la toma de decisiones la experiencia es un mecanismo clave puesto que las decisiones deben tomarse con base a una realidad valiosamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego.

La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando mas se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia en el mundo empresarial puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su coste.

3.5.3 LA TOMA DE DECISIONES EN LA TEORÍA DE DECISIÓN

En la Teoría de Decisión, estudio formal sobre la toma de decisiones. Los estudios de casos reales, que se sirven de la inspección y los experimentos, se denominan teoría descriptiva de decisión; los estudios de la toma de decisiones racionales, que utilizan la lógica y la estadística, se llaman teoría preceptiva de decisión.

Estos estudios se hacen mas complicados cuando hay más de un individuo, cuando los resultados de diversas opciones no se conocen con exactitud y cuando las probabilidades de los distintos resultados son desconocidas. La teoría de decisión comparte características con la teoría de juegos, aunque en la teoría de decisión el adversario es la realidad en vez de otro jugador o jugadores.

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede decir que el proceso creativo es un paso previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones.

Es un transcurso de creación de ideas que consecutivamente se resolverán posiblemente bajo dos vías, *una creativa y una racional*. Las alternativas de solución obedecerán a la naturaleza del problema al que se enfrente el decidor.

Para la óptima solución de las entropías que encontramos en los diferentes campos del conocimiento humano, incluso en nuestra cotidianidad, es mas que necesario optar por

un mecanismo o modelo que nos invite a tomar la mejor solución (toma de decisiones) teniendo como parámetro necesario la creatividad y el uso correcto de la razón.

3.6 LIDERAZGO, CREATIVIDAD Y GESTIÓN

Cuándo decimos creatividad organizacional, ¿en qué pensamos? Desde tiempo atrás existen una serie de mitos sobre la creatividad y la gestión de la innovación en las organizaciones. Por ejemplo, es común escuchar que hacen falta grandes ideas para ser una empresa creativa. Sin duda este pensamiento es válido. Pero es importante trabajar para las pequeñas ideas en forma cotidiana.

Un mega estudio realizado con organizaciones estadounidenses y japonesas reveló que los empleados norteamericanos suministraban 0.17 ideas anualmente, con una tasa de implementación del 37%, mientras que los japoneses suministraban 32.5 ideas con un 88% de tasa de implementación. Claramente, los empleados del "norte" trabajan para las grandes ideas, con sistemas de recompensa que sólo premian la gran innovación, mientras que los del "este" lo hacen para las pequeñas ideas, con sistemas que incentivan la calidad y la creatividad en cada paso del proceso organizacional.

En otro sentido, solemos escuchar que creativo se nace y no se hace, cuando más de 50 años de investigación en la aplicación de modelos de creatividad en las organizaciones demuestran que el talento y el entrenamiento no son excluyentes, y que se puede aprender a pensar en forma creativa y a incorporar procesos de innovación.

Preguntémosle, si no, a las empresas que más invierten en programas de creatividad en sus empleados: Eastman Kodak, DuPont de Nemours & Co, Polaroid, ICI, IBM, Procter & Gamble, 3M, Sony, Unilever, Glaxo, Philips, Corning, General Electric, Ford, Citicorp, Motorola, Philip Morris, Walt Disney y American Express, entre otras.

Respecto a este punto, prestigiosas publicaciones académicas reportaron más de 60 estudios empírico-experimentales realizados entre 1967 y 2002 indicando que la aplicación de las herramientas y técnicas provistas por el modelo "Creative Problem Solving (CPS)" permitieron a empleados, gerentes e ingenieros de industrias diversas la generación de nuevos desafíos e ideas entre un 100% y 500% adicional a lo generado sin la utilización de este modelo.

Solemos encontrar también organizaciones que creen que para innovar es necesario contratar empleados creativos, mientras que el 67% del poder innovador de una organización depende de los líderes. En otros términos, casi dos tercios de la capacidad creativa dependen, no de cuan creativas sean las personas, pero sí de las condiciones que los líderes crean para fomentar el espíritu innovador de su gente.

Otro mito importante tiene que ver con la medición de la creatividad. En la mente de la mayoría de los gerentes la creatividad no puede medirse, mientras que las últimas herramientas desarrolladas en el exterior permiten medir los estilos creativos de las personas, los entornos o climas laborales que fomentan o inhiben la capacidad innovadora de la organización y las dimensiones de productos que cuentan con mayores índices de creatividad. Estas herramientas hacen tangible a la creatividad de manera de poder apreciar su impacto en la organización.

¿Cómo aplicarlo en mi organización?. Ahora bien, ¿qué deberíamos hacer para transformar a nuestra organización en generadora de procesos y soluciones innovadoras? El primer paso es entender que una organización innovadora se ocupa de desplegar la creatividad en forma vertical y horizontal en todos los eslabones que agregan valor de la empresa, y no sólo en el producto final.

Las organizaciones necesitan transformar el estilo con el cual piensan y se comportan. Para ello, tres etapas son claves:

- La medición del flujo creativo interno.
- El entrenamiento en habilidades creativas.
- El diseño de procesos y estructuras que fomenten la creatividad y la innovación.

Respecto a la medición, el primer paso es entender los estilos diferentes de creatividad de las personas dentro de la organización y sus preferencias naturales en el proceso de innovación.

Más que respondernos a la pregunta "cuán creativos somos", debemos respondernos "cómo somos creativos". Todo proceso de innovación se conforma por cuatro etapas fundamentales:

- La clarificación del problema/desafío.
- La ideación.
- El desarrollo de ideas.
- La implementación.

Como no todos pensamos de la misma manera, es necesario el desarrollo de equipos que integren estilos diferentes y complementarios. Sin embargo, es común ver que se forman equipos de clarificadores a quienes se les da la misión de generar ideas para la presentación de un proyecto clave.

Este equipo tendrá como resultado una baja productividad en cantidad y calidad de ideas, un ineficiente manejo del tiempo, y una definitiva frustración de cada miembro del equipo y de quien espera las ideas. ¿El motivo? El proyecto demanda preferencias cognitivas que los miembros del equipo no poseen.

El Centro Internacional para Estudios en Creatividad de la Universidad de New York en Buffalo, luego de años de investigación, diseñó una herramienta que mide estas preferencias, permitiendo desarrollar equipos innovadores que integren estilos complementarios de acuerdo con la tarea a desempeñar.

Otro paso en la medición requiere entender qué aspectos del entorno laboral facilitan u obstaculizan la creatividad. Todo entorno posee aspectos que fomentan o inhiben el desarrollo creativo de las personas, tales como el tiempo que se le dedica a las ideas, el soporte que los individuos tienen a la hora de generar ideas, el grado de conflicto existente entre los miembros, el humor que prevalece en el ambiente, el sistema de recompensas, etc. Los niveles de innovación en las organizaciones dependen, en gran medida, de estos factores.

Las últimas herramientas creadas en Harvard Business School y The Center for Creative Leadership permiten medir los entornos de manera de identificar aspectos que aceleran o frenan el flujo de la creatividad dentro de la empresa y establecer un plan de acción al respecto. Este punto es clave para los líderes, porque son ellos los mayores responsables de instalar un clima que fomente la innovación dentro de la organización.

Un tercer paso clave en la medición es entender de qué manera los jefes, supervisores o gerentes son percibidos por su gente como líderes que fomentan o no el desarrollo creativo de sus empleados, a través del uso de herramientas de medición "360". Para pasar del terreno de las opiniones al terreno de los hechos, la medición es clave. Las herramientas mencionadas permiten tomar acciones concretas, claras y visibles. Sin la medición cuidadosa, la creatividad sigue quedando aislada en un lugar oscuro al cual es difícil acceder, no pudiendo ver el gran aporte que la misma ofrece a la organización.

Una vez medidos los aspectos mencionados, la etapa que sigue tiene que ver con el entrenamiento en habilidades creativas. Uno de los modelos a utilizar es "Solución Creativa de Problemas" del inglés Creative Problem Solving (CPS). Este modelo probó ser uno de los más exitosos en ámbitos corporativos a la hora de enseñar a pensar creativamente. El

mismo tiene su raíz en dos principios claves: *el diferimiento del juicio y el juicio afirmativo*.

La interacción de ambos balancea el pensamiento divergente con el convergente. En general pensamos en forma intermitente, como si pisáramos el freno y el acelerador de un automóvil al mismo tiempo. Mas del 70% de las ideas son matadas por no respetar y balancear estos dos aspectos, o dicho en otras palabras, por no diferir el juicio a la hora de generar ideas y no emitir juicios en forma positiva a la hora de seleccionar ideas.

3.7 METAS, LIDERAZGO Y CREATIVIDAD

En el establecimiento de las metas el líder debe crear de consensuada con su equipo los objetivos de la empresa a largo plazo.

Hay que ser muy selectivo en la selección de estos objetivos. Deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables. Si no fueran así, la organización se podría desentender de ellos al considerarlos absurdos.

Deben ser objetivos muy precisos. La empresa tiene que concentrar sus recursos en conseguir unos objetivos muy determinados. No se debe luchar por objetivos muy dispersos ya que se correría el riesgo de no conseguir nada.

Los objetivos deben estar cuantificados (ser #1 por capitalización bursátil, doblar las ventas en tres años, ganar 4 puntos de cuota de mercado, etc.). No valen meras ideas, imprecisas, faltas de concreción (ser los mejores, crecer, diversificarse).

Es fundamental tener en cuenta la opinión de aquellos a los que se les van a exigir estas metas, escucharles, conocer sus argumentos, prestarles atención. Unas metas impuestas desde arriba, en las que las personas afectadas no han sido consultadas resultan muy poco motivadoras.

Una vez definidos estos objetivos a largo plazo, se establecerán metas menores a corto plazo.

Estas metas menores conducen hacia la consecución de los objetivos a largo. Estas metas inmediatas permiten aumentar la presión sobre la organización (el largo plazo se puede ver como algo muy distante y podría llevar a cierta relajación). Por otra parte, la consecución de estas metas parciales contribuye a aumentar la moral de los empleados.

Aunque es fundamental ajustarse firmemente al plan de acción definido y ser muy persistente en su consecución, el líder no puede renunciar a la flexibilidad, a dar un golpe de timón en un momento dado si surge una oportunidad que conviene aprovechar. En un mundo tan cambiante como el actual no caben las formas rígidas.

Una vez que se han fijado las metas, el líder dará autonomía a los distintos departamentos para que procedan como consideren más oportuno (la persona que hace el trabajo es quien mejor conoce la forma de hacerlo).

Autonomía dentro de ciertos límites, que no implique descontrol. La autonomía favorece que los empleados asuman responsabilidades, tomen decisiones y respondan de sus resultados con creatividad.

3.7.1 FOMENTAR LA CREATIVIDAD

El líder no puede inmiscuirse en los detalles menores del trabajo de sus subordinados. Estos se podrían sentir incómodos, presionados, infravalorados. Sólo en aquellos casos en los que el desempeño de algún departamento no esté a la altura de lo esperado, el líder podrá profundizar para ver los motivos de este fracaso y fijar los cambios pertinentes.

Cuando los departamentos funcionan con autonomía, resulta interesante establecer un sistema de comunicación dentro de la empresa que permita compartir experiencias.

Si un departamento ha desarrollado un método de trabajo que resulta eficaz, éste podría ser también útil en otras áreas de la empresa.

Por último, hay que dar a los departamentos los medios necesarios para poder cumplir sus objetivos. No se le puede pedir al departamento de producción que rebaje el coste de fabricación, que mejore la calidad de los productos, y no darles las herramientas adecuadas, la tecnología necesaria, la formación requerida.

Tampoco se le puede pedir al departamento comercial que gane cuota de mercado y no darle una cartera de productos atractivos con los que poder competir. El líder genera gente creativa.

El liderazgo auténtico es el del líder que hace crecer a su gente. La naturaleza del hombre es el crecimiento; nacemos para crecer. La vida es crecimiento y nadie tiene derecho a impedir el crecimiento.

La mejora continua: crecer es mejorar a todas las personas y siempre. El mejorarnos es el crecimiento. Cuando alguien no quiere mejorar está condenado a no crecer, se transforma en un muerto en vida, es un producto terminado, es un jefe tapón, es un hombre amargado y deprimido, es así como nace un antilíder.

3.7.2 EL ANTILÍDER: FACTOR QUE SOFOCA LA CREATIVIDAD

El antilíder no quiere aprender. Manda aunque mande mal; se siente indispensable. No crece ni deja crecer a los demás. Es incapaz de ser humilde. No es capaz de dar libertad a las personas y siembra desconfianza. No confía en nadie. No quiere que la gente crezca. Está seguro de que siempre tiene razón y cuando no la tiene la arrebatada. Critica todo lo que ve, maltrata a la gente. Cría cuervos y destruye su hogar.

3.7.3 EL LÍDER, ACRECENTADOR DE LA CREATIVIDAD

Ser líder acrecentador es ser padre es la misión más grande del liderazgo transformador. El que sabe ser padre, sabe ser líder. El que sabe hacer hombres puede edificar empresas. No hay empresa más difícil que edificar seres humanos. El padre es el que modela las almas. Sembrar las semillas de crecimiento es sembrar valores.

Liderazgo de excelencia: el liderazgo es una función necesaria. Sin líderes las naciones y las familias serían incapaces de salir adelante. El líder de excelencia sabe que hacer crecer a su gente es saber motivar al desarrollo.

La oportunidad de crecer: crecer es necesario, pero no a todos se les da la oportunidad. El líder lo sabe y da a todos esa oportunidad. El líder capacita y motiva, pero también crea la oportunidad, dar esta oportunidad es la mejor característica del liderazgo.

Cómo hacer crecer a la gente: toda la gente necesita crecer y para ello se necesita estimular su creatividad. Se necesita crear confianza, se necesita esperar lo mejor de la persona. Se necesita dar reconocimiento, estar pendientes de los avances de cada una de las personas.

El líder es un jardinero de almas, siembra valores y riega con motivación y reconocimiento a esas flores, que son el alma de cada persona.

El líder tiene la misión histórica de ser el mejor, de dar lo mejor de sí mismo y saber motivar a todos a dar lo mejor de sí mismos.

3.8 EL SUPERLIDERAZGO

El superliderazgo, es un nuevo enfoque del liderazgo, que se basa principalmente en la motivación como fuente de mejoras y cambios al interior de las organizaciones. Nació en los EE.UU. como una respuesta a la necesidad de llevar a la industria norteamericana a los

primeros lugares de productividad y calidad, en momentos en que se estaba viendo sorprendida por firmas japonesas y europeas que le estaban desplazando del mercado poco a poco.

El concepto tradicional del líder, como un individuo lleno de automotivación, que genera grandes sentimientos de respeto y aceptación dentro de una comunidad, que desborda carisma y decisión y que posee una gran visión, es superado bajo el nuevo enfoque para llegar al del superlíder que se enfoca en las demás personas, los invita y motiva para generar en ellos, por sí mismos, sus propios intereses, metas y objetivos en torno a la organización, con esto se consigue que cada uno se automotive y potencie, logrando ascender personalmente y profesionalmente, lo cual si se hace un agregado de todos los que conforman una organización, un equipo o un grupo, redundará en mejores desempeños, mayor eficiencia, más productividad y ambientes de trabajo más confortables.

La alternativa que plantea este enfoque es simple: aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través de un superliderazgo.

Quien se hace superlíder, no lo consigue mediante la imposición sobre los otros debido a su nivel dentro de la estructura de la organización, tampoco por que su habilidad o su liderazgo innato sobresalga por encima de los demás, lo consigue mediante una labor de más bajo perfil que forja poco a poco la autodisciplina y el autocontrol en las personas que trabajan junto a él, con lo cual logra que ellas se involucren más en sus trabajos, en los problemas que atañen a la organización, al equipo o al grupo, participan en su detección y en la formulación de soluciones, además alcanzan una gran dosis de iniciativa. Es decir gestionar las relaciones informales trabajo, pero capacitando e instruyendo al líder que se va formando desde las bases.

Entonces, lo que logran el superliderazgo y el superlíder es inducir a los demás, sin imponérselo, a transformarse en sus propios líderes, es decir, cada persona será su autolíder, se motivará a sí misma y tendrá la posibilidad y la autonomía para participar de las decisiones que afectan a su grupo o a la organización completa.

Hay varios supuestos, que permiten la aplicación y el ejercicio de este nuevo enfoque:

Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolíderes eficaces. El autoliderazgo eficaz se aprende. Es conveniente para todas las personas de una organización. Las personas y el mundo que las rodean influyen entre sí de manera recíproca. El líder es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones. Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma.

La importancia del nuevo enfoque radica en potenciar la autodirección que poseemos todos, transformándola en autoliderazgo efectivo, con lo cual se desvirtúa al liderazgo innato, ya que resulta más importante para los individuos, los grupos y las organizaciones la mentalización en el liderazgo propio, la autodirección y automotivación, que al sumarse en conjunto traerán mejores resultados que las labores o esfuerzos de un líder carismático que trata de echar las responsabilidades mayores en su hombro y que permite muy poca participación de quienes lo rodean, desconociendo que son ellos quienes más están en condiciones de detectar y solucionar problemas, ya que al fin y al cabo, son quienes los enfrentan directamente a diario.

El liderazgo no se desvirtúa con el superliderazgo, simplemente se apalanca. El nuevo enfoque también tiene limitaciones, la principal es la falta de confianza, en algunas organizaciones, en los empleados. El factor que más pesa en el desarrollo del nuevo enfoque es precisamente la confianza que se debe tener en las personas que laboran en la

organización. Otra limitación importante es la del tiempo y los recursos que se deben invertir para generar el autoliderazgo en los individuos, algunas empresas no están dispuestas a "perder tiempo" en ello.

Súper líder Sus acciones se centran en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, logrando con ello que las personas participen de manera voluntaria y entusiasta en las tareas de la empresa.

Las ventajas o alcances que presenta el enfoque van desde lo individual, pasan por lo laboral y trascienden el entorno de la empresa. En lo laboral, la relación empresa-empleados cambia, es mejor percibida por los dos actores y se da una alta reciprocidad que beneficia a ambos.

En lo individual, las personas que se autodirigen son por lo general más eficientes en sus trabajos, tienen mayores posibilidades de ascensos y de realización profesional. En lo personal, presentan mejores relaciones personales y familiares, lo cual enriquece a la sociedad en conjunto.

3.9 EL LIDERAZGO: LA BASE DE LA ORGANIZACIÓN

Integridad personal "Se está comenzando a entender que son los seres humanos y no la tecnología los auténticos creadores de valor"(J.L. Trechera) Un líder tiene que ser creíble. El personal tiene que ver en él sus valores personales: *honestidad, coherencia, compromiso, competencia*. Difícilmente podrá servir de modelo o ejemplo si no inspira esa confianza.

Visión "Se ha de liderar con los pies en la tierra pero con la cabeza en el cielo" (W. Bennis) El líder tiene que ser capaz de estar pensando "*diez años por delante*". Debe adelantarse a los cambios. Conviene que sea "*proactivo*" y no "*reactivo*".

Mantener la moral elevada, entusiasmar, implicar a todos en el proyecto "Si quieres construir un barco, no empieces por cortar las maderas y distribuir el trabajo, sino que primero has de saber evocar en los hombres el anhelo del mar libre y abierto" (A. de Saint Exupéry). Las personas lo que necesitan es esperanza e ilusión. No se puede construir sobre el miedo o la amenaza. No olvidemos que el liderazgo no tiene lugar en una burbuja o en un despacho aislado, sino conviviendo con personas. Un liderazgo no puede mantenerse si no crea entre los seguidores identificación e implicación con el proceso de cambio que se intenta llevar hacia delante.

Trabajar en equipo "El gran hombre, el mito del líder estilo John Wayne ha desaparecido. Hoy se camina hacia la cooperación y participación. Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros" (W. Bennis) no es sólo un estar juntos y que cada uno haga lo suyo. Es fundamental implicar al personal y llevar a la práctica los principios teóricos que potencian los modelos participativos. De ahí que trabajar en equipo sea un "talento", un saber hacer las cosas, y sobre todo un "talante", un estilo o conjunto de habilidades sociales.

Gestor "Dirigir es mucho más que ejercer un rango y un privilegio; es mucho más que 'cerrar tratos'. La gestión afecta a la gente y a su vida tanto en los negocios como en muchos otros aspectos. La práctica de la gestión merece nuestra máxima atención; merece que la estudiemos". (P. Drucke). Hay que evitar caer en falsas dicotomías entre liderazgo y gestión. Se ha de intentar no caer en la trampa de ver el liderazgo con una visión positiva y la gestión como algo negativo asociada a control y burocracia. *El liderazgo sin la dirección es imposible y la dirección sin liderazgo sería irresponsable.*

Desarrollar habilidades sociales "Lo más difícil no es convivir sino comprender a los otros" (J. Saramago) Nos lo jugamos todo en la relación con los otros. El líder tiene que

desarrollar un “talante”, un estilo o modo de proceder que facilite la interacción. Tendría mucha relación con lo que hoy se entiende por actuar con “inteligencia emocional”

Capacidad de aprendizaje “El liderazgo no es un lugar sino un proceso. No es un gen sino un conjunto de actuaciones observable y cultivables” (W. Bennis) El líder tiene que tener una actitud de permanente aprendizaje. Es fundamental ser humilde y admitir que no se conocen todas las respuestas y que, por tanto, se necesitan el capital de experiencias y conocimientos de todos los implicados en cualquier proyecto.

Sentido del humor y posibilitar la creación de un clima o ambiente agradable “Un ataque de risa es mejor que diez comprimidos de valeriana” (A. Frank) El líder tiene que desarrollar un “talante” relajado que cree una atmósfera cálida y agradable. El clima laboral refleja el “tono emocional interno” de los empleados de la organización con respecto a distintos factores: *cultura, integración organizacional, satisfacción laboral, motivación, nivel de productividad, etc.*

Reconocer y valorar “Año tras año preguntamos a los empleados qué les motiva, y año tras año nos dan la misma respuesta: un sentido de realización en las tareas que hacemos, el reconocimiento de nuestros colegas y de la alta dirección, el desarrollo de la carrera, el apoyo de la dirección y entonces, y sólo entonces, el salario” (L. Leiby) Todos necesitamos sentir que lo que estamos haciendo tiene un cierto sentido y de ahí la importancia del reconocimiento. No hay que darlo por supuesto. Es necesario, expresar y valorar el esfuerzo de los colaboradores. Desgraciadamente, la mayoría de las veces sólo se presta atención a los fallos y difícilmente apreciamos los logros de las personas.

Creatividad. Apertura. Flexibilidad. Abierto al cambio “Los líderes del mañana tendrán que aprender cómo crear un entorno que acoja el cambio, no como una amenaza sino como una oportunidad. Creo que ésta será la única manera de dirigir una organización

en un mundo lleno de turbulencias” (W. Bennis) Es fundamental fomentar la capacidad de adaptación o flexibilidad ante las diversas circunstancias o contextos. Una persona insegura está “bloqueada” o “formateada” y cualquier nueva experiencia le perturba y provoca malestar. La persona madura se abre a nuevas experiencias y aquello que aparentemente es una amenaza lo convierte en una oportunidad.

Los tiempos actuales exigen flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, que se estrellan con el autoritarismo gerencial. Actualmente la apertura democrática y participativa ha perneado todos los estratos sociales y organizacionales de los países que se han permitido experimentar un cambio político, como es el caso de México.

El ámbito organizacional no ha sido la excepción. Además, la globalización de mercados y la competencia comercial a favor de reducción de costos, mejor calidad y mayor productividad, parecen estar dejando atrás los estilos megalomaniacos y egocéntricos de quienes disfrutaban y abusaban del poder en las organizaciones. En la iniciativa privada, tienden a disminuir las figuras gerenciales basadas en lambisconerías, en el compadrazgo y en la adulación. Las nuevas organizaciones demandan resultados para poder sobrevivir.

Por ello, es importante analizar los nuevos modelos de liderazgo y su aplicación en estos tiempos de grandes cambios. En primer lugar, comenzaremos por la palabra “líder.” En inglés “lead” tiene dos significados: como nombre significa “plomo”, y como verbo se traduce como “dirigir, guiar, dar dirección”. Así, el líder que no dirige se convierte en “plomo”, en un obstáculo para el grupo.

3.10 LA CREACIÓN DEL VALOR

Manifiesto del management del nuevo milenio. Los directivos de la mayor parte de las empresas consideran a las demás como competidoras, y de hecho lo son. Pero en cierto sentido, Las empresas tratan de conseguir grandes beneficios. El mercado desata las fuerzas que hacen caer los precios hasta el nivel de los costes variables. Las empresas tratan de crecer, de diversificarse, de globalizarse de hacerse grandes y poderosas.

Las fuerzas del mercado trabajan para romperlas, para hacerlas más insignificantes y despojarlas de todo poder. El competidor último de toda empresa, grande o pequeña, no es otra empresa, sino el mercado. Una empresa no sobrevive o prospera más que cuando puede batir al mercado, y pierde su derecho a existir cuando no es este el caso.

Si todo esto le parece demasiado abstracto o teórico, recuerde todos los consejos que ha recibido recientemente: dar a sus directivos notables incentivos basados en el rendimiento, implantar en la empresa precios de transferencia basados en el mercado. Se trata en todos estos casos de esfuerzos por trasladar a su organización las reglas del mercado, para hacer que se parezca mas al mercado. Por supuesto que debe hacer algunas de estas cosas si quiere adoptar hábitos saludables.

Si imitar al mercado es tan malo, ¿Por qué se aconseja hacerlo tan insistentemente? ¿Porque están tan centradas las empresas en sus competidores? ¿Que alternativas hay? Creemos que las respuestas a estas preguntas están en suposiciones sobre individuos e instituciones que han provocado que muchos mantengan esta visión del managemet, los directivos adopten colectivamente una filosofía de la gestión muy distinta.

Esta filosofía basada en un conjunto alternativo de suposiciones tanto sobre los individuos como sobre las instituciones, nos aporta creencias muy diferentes sobre el papel

de la empresa en la sociedad, sobre las relaciones entre los empleadores y los empleados y sobre las funciones del management y de sus exigencias como profesión. Sobre todo postula un contrato moral muy diferente entre el individuo, la empresa y la sociedad.

Las empresas se encuentran en medio de un conjunto de fuerzas de competencia que arrojan a cada una de ellas contra todas las demás. Así una empresa es vista en competencia no solo con sus competidores directos, sino también con sus proveedores, con sus clientes, y con cualquier otro competidos potencial que amenace con sobrepasar las barreras que le impiden entrar en los negocios de la empresa, o con encontrar sustitutivos de los productos o servicios de la empresa, de aquí sale la conclusión de que el Management es incentivar al poder de la empresa sobre sus proveedores y clientes y encontrar modos de mantener acorralados a lo competidores actuales y futuros, con el fin de proteger las ventajas estratégicas de la empresa y de obtener el máximo provecho de ellas.

La esencia de esta teoría sencilla es que una empresa prospera más cuando más capaz es de capturar el valor inserto en sus productos y servicios. Su objetivo, entonces, es centrarse en el mejor modo de apresar todo valor existente en su medio. El problema es que otros, tanto clientes como proveedores competidores, quieren hacer lo mismo. Si hay competencia genuina, libre, las empresas no pueden obtener beneficios por encima del valor de mercado de sus recursos.

El propósito de la estrategia, es por lo tanto impedir tal competencia abierta y libre: aspirar al trozo más grande del pastel, al tiempo que se impide a los demás hacer lo mismo.

Para la sociedad cuanto más competencia haya ente las empresas, mejor. Pero dado que la competencia es una batalla por la apropiación, la lección para la empresa individual es clara: restringir a la competencia para conservar el máximo valor para uno mismo.

3.10.1 LAS EMPRESAS COMO CREADORAS DE VALOR

El contraste entre estas dos visiones de la empresa se pone de manifiesto si comparamos los enfoques en torno a la gestión de Norton y 3M, con los de Westinghouse y ABB. Los directivos de Norton y Westinghouse Vivían en el mundo de suma cero, de perro come perro, de la teoría estratégica tradicional. Cuando encontraban una empresa que creaba un producto o una línea de negocios atractivos la compraban. Cuando se encontraban con que el mercado de un producto determinado era demasiado competitivo para que ellos pudieran dictar las condiciones a sus compradores y proveedores, vendían esos negocios. Su forma de gestionar se centraba fundamentalmente en la apropiación del valor no solo frente a sus clientes y proveedores, sino frente a sus propios empleados.

En 3M y ABB, por el contrario, regía una filosofía diferente de la gestión. Mientras que Norton trataba de desarrollar modelos de asignación de recursos estratégicos cada vez mas sofisticados, toda la estrategia de 3m se basaba en la lógica de crear valor mediante la innovación continua. El mismo negocio de suministro de equipos que abandonaba Westinghouse por considerarlo poco atractivo, lo rejuvenecía ABB, en parte por sus inversiones en productividad y en nuevas tecnologías para mejorar la funcionalidad de sus productos o su adecuación a nuevos mercados.

La diferencia entre estas empresas no consiste solo en que 3M y ABB se centran en la innovación y en la mejora, al tiempo que Norton y Westinghouse en que esta diferencia de objetivos procedía de creencias muy distintas sobre la empresa. Los directivos de Norton y Westinghouse pensaban en sus empresas en términos de mercado: compraban y vendían negocios, creaban mercados internos allí donde podían y trataban a las personas de acuerdo

a las reglas del mercado. Conseguían lo que querían mediante incentivos conformados por el mercado. Las personas empezaron a comportarse como si estuvieran en un mercado.

Al pensar en sus empresas en términos de mercado, Norton y Westinghouse se convirtieron en las víctimas de una lógica el mercado en la que todo lo que podían hacer era esforzarse por conseguir mas eficacia en todo. Su estrategia se centraba totalmente en la mejora de productividad y en la reducción de costes.

Sus estructuras para controlar el comportamiento recompensaban la autonomía, al tiempo que perfeccionaban sus elaborados sistemas para monitorizar el rendimiento, Con el fin de eliminar los menores focos de desperdicio. Pero eso no podía producir innovaciones y no porque no quisieran que fuera así explícitamente, sino sencillamente porque la lógica del mercado que adoptaron internamente no sirve más que para mejorar la eficacia de las actividades existentes.

A la empresa que quiera cambiar la innovación y nuevo valor se le pide generalmente que produzca cierto nivel de aminoración, es decir que sacrifique algunas eficacias, con el fin de asignar recursos a actividades que no producen los mayores beneficios inmediatos y esto es así porque hay un cierto conflicto enquistado entre el hecho de tratar de extraer la mayor productividad posible de las actividades existentes y la voluntad de realizar sacrificios de eficacia a corto plazo, con el fin de invertir en innovaciones. Incluso las innovaciones que abren un camino nuevo comienzas sus vidas a menudo con desventaja sobre las alternativas existentes, y solo alcanzan su potencial pasado en cierto tiempo. El problema es que cuando la gente actúa sola, y solo en su propio interés, la empresa pierde su autentica esencia como institución de la sociedad moderna.

En un mercado en el que se ponen relativamente menos trabas al comportamiento, se anima a la gente a llevar a cabo solo y todos los intercambios económicos en los que ven

claramente ganancias individuales. Como los mercados no tienen propósito ni visión por sí mismos, pueden suprimir implacablemente las ineficacias asignando recursos entre una amplia gama de alternativas y ajustándolos y reasignándolos continuamente a nuevas alternativas, a medida que emergen.

De hecho esta es la esencia de la fuerza del mercado. Pero al operar en el mercado la gente tiende a evitar aquellas transacciones cuyo éxito depende de la acción de otros, particularmente si esos otros tienen alternativas más atractivas y se ven animado a perseguirlas.

3.10.2 CREAR VALORES PARA LAS PERSONAS

Las relaciones con los empleados de las empresas que se rigen por el concepto de ser entidades económicas que se apropian de valor, se fundan también en normas de apropiación.

El personal se convierte en recurso del que la empresa puede extraer valor para alcanzar sus objetivos económicos, como cualesquiera otros de los que participan en explotación injusta de los trabajadores. Pero en los países que cuentan con una infraestructura legal en el campo del empleo y al menos con alguna forma externa de mercado de trabajo, generalmente esto se traduce en algo más benigno.

Con este contrato la empresa garantiza a sus empleados el puesto de trabajo, a cambio de la disposición de estos a realizar diligentemente las tareas asignadas y a atenerse a las estrategias, las reglas y las normas establecidas por la dirección.

3.10.3 EL NUEVO CONCEPTO MORAL

La nueva filosofía del management, tiene que fundamentarse en un contrato moral diferente con el personal, si quiere resolver esta tensión. En este contrato cada uno de los empleados asume la responsabilidad de rendir como “ el mejor de la clase” para la empresa a la que pertenece, y se compromete a someterse a un proceso continuo de aprendizaje que es necesario poder mantener ese rendimiento en medio del cambio continuo.

Como contrapartida, la empresa se compromete a asegurar no la dependencia de la seguridad en el empleo sino la libertad de cada individuo para emplearse como estime más conveniente.

Este nuevo contrato moral es más que un giro sobre las antiguas políticas de recursos humanos de las empresas para justificar despidos, representa un cambio fundamental en la filosofía del management, que pasa de ver al personal como activo corporativo de cuyo valor se puede apropiarse, a considerarlo como una responsabilidad y un recurso a los que debe añadir valor.

Su adopción implica rechazar el paternalismo e incluso la arrogancia que subyace en los contratos laborales de por vida. Al reconocer que solo el mercado puede garantizar empleo y que el rendimiento del mercado fluye no de la omnipotente sabiduría de alta dirección, sino de la iniciativa, la creatividad y las capacidades de los empleados.

La responsabilidad de rendir trae aparejadas demandas aun más incómodas. Los que trabajan al final de la línea no pueden esperar ya que sea la alta dirección la que tome decisiones desagradables, pero necesarias. Son ellos los que tienen que tomar la iniciativa cuando hay que reducir activos, que recortar gastos cuando se disparan y que tomar la

decisión de incrementar la productividad o de reducir efectivos cuando vean que se puede hacer el mismo trabajo con menos personas.

La racionalización no puede seguir siendo una eliminación de puestos de trabajo cada diez años, decidida por un programa de alta dirección para toda la empresa, sino una actividad corriente como parte del continuo proceso de mejora y llevada a cabo por empleados que están al final de la línea. Las empresas tienen que esforzarse para asumir que el hecho de aceptar estas duras expectativas es totalmente distinto de mimetizar el mercado. Estas acciones tienen que estar encaminadas a proteger y mejorar la empleabilidad de los individuos tanto a incrementar la productividad y la eficacia de la empresa.

3.11 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es el liderazgo la esencia de (BSC)? El siguiente apartado hace referencia específicamente al herramienta Cuadro de Mando Integral, como un instrumento que permite una comunicación más eficiente entre los diferentes departamentos que integran a la organización, dando como resultado una perspectiva más amplia, o una visión integral de nuestra organización que nos permitirá llegar a las decisiones más óptimas, eficientes y eficaces para la organización.

El cumplimiento de los objetivos de (BSC) por sus siglas en inglés *The Balanced Scorecard*. Se logran gracias a la dinámica y eficiente circulación de la información a los distintos sectores de la organización que permite que técnicas de tormentas de ideas u otras técnicas que fomentan el pensamiento lateral sean efectivas por su alto contenido de conocimiento de la organización y lo que sucede dentro como fuera de ella.

La creatividad, en un campo de cultivo óptimo para florecer, solo necesita de un ingrediente básico y vital que es la información, este elemento permitirá, al igual que a un gerente que tiene el completo conocimiento e información, dotar de tal característica a los demás integrantes de la organización, para que exista una aportación de ideas en múltiples.

Pero para que pueda aplicarse y funciones de modo eficaz el BSC, es esencial determinar en primer lugar el nivel de desarrollo de los miembros que conforman el departamento para elegir el estilo de dirección idóneo. La medida inicial consiste en realizar un buen diagnóstico. Y los pasos a seguir son:

- Identificar funciones y actividades concretas.
- Determinar las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las tareas.
- Evaluar el nivel de competencia de colaboradores (habilidades y conocimientos).
- Evaluar el nivel de motivación y auto confianza respecto a cada función.
- Diagnosticar el nivel de desarrollo en función del nivel de competencia
- Dedicación para decidir finalmente el estilo de liderazgo adecuado.

Tomando como base un buen diagnóstico, la flexibilidad del líder es fundamental para aplicar los tipos de comportamiento (directivo y de apoyo) con mayor o menor intensidad en la elección de un estilo determinado de liderazgo.

Al comienzo de la implantación del departamento, el líder adoptará el estilo de control para ir progresivamente reduciendo la cantidad de dirección y aumentando la cantidad de apoyo, hasta elevar el nivel de implicación de los colaboradores en la toma de decisiones cuando ya los miembros han conseguido una buena integración y experiencia además que el propio departamento se ha consolidado.

En torno al 60% de los proyectos de estrategia fracasan. Tras este impresionante dato es obvio que se necesita una profunda reflexión para asegurar que el proyecto de Estrategia y Cuadro de Mando Integral en nuestra organización sea un éxito.

Teniendo en cuenta las experiencias prácticas en estos proyectos, se puede llegar a la conclusión de que el liderazgo es una de las causas que más influyen en el éxito o fracaso de un proyecto de Cuadro de Mando Integral.

A efectos prácticos, se puede emplear una metodología perfecta de Cuadro de Mando Integral, pero en la mayoría de las ocasiones se infravalora la importancia del liderazgo y en general de toda la vertiente humana del proceso especialmente en dos aspectos fundamentales:

En la definición de la estrategia y del Cuadro de Mando Integral donde debería participar toda la organización ya que cualquier decisión consensuada será mucho mejor aceptada que la definida únicamente por la Alta Dirección.

En la implantación del Cuadro de Mando Integral debido a que en esas etapas la gestión del cambio es clave en el éxito para que la organización tenga pasión por los indicadores y objetivos.

En este sentido, se ha de tener en cuenta que los resultados obtenidos son los resultados implantados, no los resultados diseñados. Es decir, un perfecto diseño de Cuadro de Mando Integral no sirve para nada si no se consigue implantar en la organización.

Más allá de los problemas asociados a no considerar el liderazgo y la gestión del cambio en los proyectos de Cuadro de Mando Integral, creo que es interesante revisar cuales son las ventajas que se pueden llegar a obtener con el correcto desarrollo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral.

¿Por qué la estrategia y el Cuadro de Mando Integral son indispensables en el entorno actual?

En el trabajo de consultoría encontramos sectores o empresas que tradicionalmente vienen de tener grandes márgenes debido a la innovación de producto/servicio/modelo de

negocio o a la falta de competidores y que actualmente nos dicen: "cada vez tenemos menos margen. Los competidores son más agresivos y tenemos que sacrificar el margen a menudo". En esta situación es un momento importante para hacerse algunas preguntas:

- ¿Estamos perdiendo las ventajas sobre nuestros competidores?
- ¿Estamos actualmente embarcados en una guerra de precios?
- ¿El mercado nos ve como uno más?
- ¿No hay ninguna diferenciación sobre nuestros competidores?
- ¿El impacto de la globalización está siendo importante en nuestro sector?
- ¿Estamos perdiendo eficiencia operativa?
- Si estamos en un sector productivo, ¿somos competitivos con los costes actuales?
- ¿Está en crisis el modelo de negocio?

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas. Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden integrar en cuatro conceptos:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: *financiera*, *clientes*, *procesos internos* y *aprendizaje y crecimiento*.

Así, se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Además también se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

3.11.1 LOS LÍDERES Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cuando se implanta un proyecto de Estrategia y Cuadro de Mando Integral, se necesitan líderes en la organización para gestionar el cambio necesario que garantice el éxito del proyecto. Algunas de las características que han de tener estos líderes son:

- Tener una visión estratégica a largo plazo.
- Desarrollar las estrategias necesarias para alcanzarla.
- Alinear al equipo con la estrategia.
- Ser capaz de balancear los aspectos estratégicos con el día a día de la organización

Pero, una vez el líder tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer (VISIÓN) y sobre como lograrlo (ESTRATEGIAS), debe hacer que el resto de la organización o de su equipo de colaboradores los comparta, inspirar el entusiasmo y animar al compromiso de lograr los objetivos fijados. Y es aquí donde muchos de los líderes fallan.

Potenciales problemas en el Cuadro de Mando Integral. A efectos prácticos, en este proceso encontramos distintos potenciales puntos débiles:

Habitualmente encontramos grandes problemas en los diagnósticos iniciales. En muchas ocasiones, los directivos son demasiado "optimistas" por lo que se suele tender a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acción "radicales". El líder, sin embargo, busca riesgos y desafía el "status quo", busca el cambio, tiene la mirada en el horizonte, incita a la gente a cambiar.

Que la estrategia sea definida en el ámbito de alta dirección y no se comunique a toda la organización. Sin embargo, el líder se centra en las personas, utiliza la influencia de persona a persona e incita a que le sigan.

Que la estrategia no se consiga ejecutar debido a que no exista claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo. Sin embargo, con el Cuadro de Mando Integral sí que se consigue.

La definición de objetivos sin tener en cuenta las relaciones causa-efecto de la organización con lo que se tienen objetivos incoherentes entre ellos.

Que la estrategia sea "estática" y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere. Sin embargo el líder se interesa por la efectividad, pregunta qué y por qué, toma la iniciativa. El líder incita al cambio.

No gestionar correctamente la cultura necesaria asociada a un proyecto de este estilo ya que los indicadores y objetivos no sólo hay que definirlos sino que hay que "vivirlos".

Cada uno de estos potenciales problemas tiene una línea de solución distinta. En el primero y último de los casos, el liderazgo y una cultura en la organización abierta a la crítica constructiva y en la que todas las personas puedan aportar a la estrategia de la compañía, además de que sus visiones sean valoradas. En este sentido, el líder tiene un papel esencial, ya que si hace esto correctamente, empezará a alinear a la organización y a tener aliados de buena voluntad, que confíen en sí mismos para rendir al máximo.

Para solucionar el resto de problemas potenciales contamos con el Cuadro de Mando Integral. Una herramienta que todo líder necesita para comunicar de la mejor forma posible su visión y las estrategias a la organización, y para que queden perfectamente claras y especificadas las relaciones causa-efecto entre la consecución de los planes tácticos y operativos y el logro de los objetivos estratégicos.

Además, el uso de políticas de retribución variable ligadas con los indicadores y objetivos del Cuadro de Mando Integral será un elemento clave para el éxito en el proyecto.

Como conclusión, en un momento como el actual es un buen momento para una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y emplear un Cuadro de Mando Integral para conseguir ponerla en funcionamiento, partiendo eso sí, de una visión compartida por toda la organización, y fomentada por los líderes de la misma.

3.11.2 CREATIVIDAD Y ATENCIÓN

Aunque hay, efectivamente, personas más creativas que otras, todos podemos elevar nuestra creatividad, mediante la mejora de todos o algunos elementos facilitadores de la misma: imaginación, información/formación, automotivación, tesón y concentración.

Cabe pensar que es difícil mejorar la imaginación, aunque algo puede hacerse; pero en los otros facilitadores hay bastante más capacidad de maniobra. Así es: por mucha imaginación que tengamos, si se nos oculta información o se nos impide concentrarnos, poco podemos hacer. La concentración supone focalizar la atención y no dispersarla. Vale la pena detenernos en el tema de la atención.

Podemos entender la atención como aplicación del entendimiento (“estar atentos”); pero, interpretando la atención más activamente como “toma en consideración de algo, reflexionando sobre ello”, observemos que unas personas tienen tendencia a distribuir o dispersar su atención y otras a concentrarla; unas personas tienen tendencia a centrar su atención en las cosas positivas y otras en las negativas; unas personas atienden a detalles o matices que resultan inapreciables para otras. Pues, como la atención determina lo que aparece en nuestra conciencia –y los optimistas son probablemente más felices que los

pesimistas—, cabe recordar, por ejemplo, que nuestra felicidad depende, en alguna medida, de cómo manejamos la atención.

De ello nos habla igualmente el profesor Csikszentmihalyi, que identifica la atención con la energía psíquica y que, también en su libro *Creativity*, nos recuerda que muchas de las personas creativas concentran su atención en un campo determinado. La atención es un recurso limitado: cuando prestamos atención, también la restamos; hemos de restar atención a unos campos para prestársela en mayor dosis a otros.

Aunque suene a comentario digresivo, es cierto que los individuos creativos, muy atentos a su campo pero poco al resto de cosas, son a menudo considerados raros, extraños e incluso egoístas. Algo parecido puede suceder a muchos directivos que, condicionados por su responsabilidad, se muestran extraños a los ojos de los trabajadores. El hecho es que personas que orientan su atención a destinos bien distintos, se ven bien distintas unas a otras y ello afecta a las relaciones.

CAPITULO 4 "HERRAMIENTAS DINAMICAS Y TÉCNICAS"

4.1 CONTEXTO DE APLICACIÓN

Ahora bien, ya tenemos la teoría, los puntos mas preponderantes además del contexto idóneo, para poder explotar la creatividad, contexto que sin lugar a dudas es la organización empresarial, ya que ahí es donde se obtendrá un valor y un beneficio para la sociedad y la organización misma.

Con la ayuda de los diferentes autores, se ha podido obtener una gama abundante de técnicas y herramientas que nos permitirán explotar en todos y cada uno de los miembros de la organización la tan preciada virtud, que es la creatividad.

Para ello se ha realizado una pequeña pero significativa síntesis de los elementos que nos auxiliaran en la explotación del pensamiento lateral.

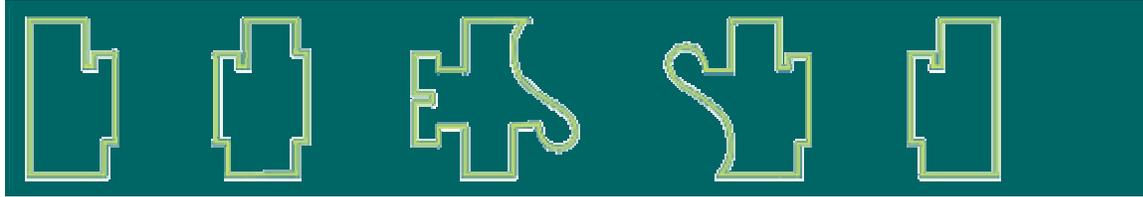
Como una contribución de estos grandes autores e investigadores, ponemos a disposición las siguientes herramientas que detallan la aplicación y pasos que debemos cuidar para aplicación de las mismas.

Aunado a esto tenemos la publicación de dos cursos o como bien lo señalan los autores mini cursos empresariales para la creatividad, además de una síntesis de lo mas fundamental del tema de liderazgo, con lo que nos podremos apoyar para identificar los puntos con los que reconoceremos las fallas y aciertos que debemos de cuidar en el liderazgo.

4.2 GRAGEAS DE INGENIO

(Adaptado de "Thinkertoys", Michael Michalko, 1991)

Mini-Curso de Creatividad Empresarial 1



Veamos. ¿Puede Ud. identificar las figuras de arriba?

Inicialmente tratamos de encontrarle sentido a estos bloques irregulares que parecen no tener ninguna relación. En realidad no la tienen. Pero si ahora enfocamos nuestra atención en los espacios entre los bloques aparece la palabra "test". Luego de haberla encontrado, parece tan obvio que uno se pregunta: ¿cómo es que no la vi desde el principio?

El truco consiste en cambiar la perspectiva. Es increíble como se expanden las posibilidades hasta que vemos algo que no podíamos ver antes y que siempre estaba allí. Se trata de eso. De ver las cosas de una forma nueva y diferente.

En este y los próximos artículos trataremos de encontrar nuevas técnicas y métodos, que hemos llamado "Grageas de Ingenio", para inyectarle un poquito de innovación y creatividad a nuestro diario quehacer. Trataremos de aprender a darle cuerda a nuestro ingenio, quizás no tan aprovechado como quisiéramos, y a desentumecer nuestra creatividad.

Nuestro objetivo es aprender a:

- Generar ideas y más ideas.
- Encontrar nuevos caminos, nuevos métodos.
- Desarrollar soluciones a problemas empresariales complejos.
- Revitalizar el trabajo, las operaciones, los negocios.
- Ver los problemas como oportunidades.
- Volvernos más productivos.
- Convertirnos en "el tipo de las ideas" de nuestro grupo.

● Saber en donde buscar esa "idea genial".

Ambicioso, ¿verdad? A lo mejor no lo logremos, pero mientras tanto pasaremos un rato divertido.

"Darnos Cuerda"

Cuando estamos deprimidos, nuestros pensamientos son bien diferentes de cuando estamos felices. Cuando nos sentimos ricos y exitosos, nuestros pensamientos son bien diferentes de cuando nos sentimos pobres y fracasados. En forma similar, cuando nos sentimos creativos, nuestras ideas son enormemente diferentes de cuando sentimos que no lo somos.

Los científicos del comportamiento humano han demostrado que las respuestas fisiológicas pueden ser alteradas en forma consciente. Nosotros podemos condicionarnos a nosotros mismos y desencadenar en nuestro cerebro ciertos procesos químicos que pueden afectar nuestras actitudes y nuestro pensamiento en forma positiva.

El primer paso consiste en eliminar nuestras DUdas, Miedos e Incertidumbres, (Llamémoslos DUMIs), afirmar nuestra auto-estima y cultivar nuestra actitud creativa.

Nada es más negativo para el espíritu creador que los DUMIs, y son ellos los que a veces controlan nuestras vidas. Así que lo más productivo es aprender a controlar nuestros DUMIs y transformarlos en realidades positivas. Para hacerlo simplemente tenemos que reconocerlos y luego enfocar toda nuestra energía en encontrar un sustituto para ellos.

Existe un método muy sencillo de atacar los DUMIs. Prescott Lecky, un pionero de la psicología de la auto-imagen, desarrolló un método que consistía en tomar a una persona y buscar dentro de él para ver que muchos de los conceptos negativos que tenía eran inconsistentes con sus creencias más sólidas. Encontró que existen en nuestro interior dos fuerzas poderosas que nos permiten cambiar prejuicios y eliminar miedos.

Estas son:

1. La firme creencia de que uno es capaz de hacer su parte. De que uno es capaz de sostener su lado del tronco.

2. La sólida convicción de que hay algo dentro de uno que lo hace igual en talento y habilidad al resto del mundo. Que uno no debe disminuirse a sí mismo ni permitir que sufra su dignidad.

El siguiente es un ejercicio interesante y útil, llamado TIC-TOC, en el cual escribimos nuestros miedos, los enfrentamos firmemente y luego los sustituimos por factores positivos que nos ayuden a triunfar.

TIC - TOC

Reglas:

En un pedazo de papel escribimos esos pensamientos negativos que nos impiden realizar nuestros objetivos. Hacemos la lista bajo una columna que llamamos TIC.

Nos sentamos y analizamos con cuidado los elementos negativos. Pensamos un poco en como inútilmente estamos torciendo las cosas y agrandando las cosas desproporcionadamente.

Substituimos cada elemento subjetivo negativo por un pensamiento objetivo positivo.

Estos los escribimos en la columna TOC.

Veamos dos ejemplos. En el primero tenemos el miedo de presentar una nueva idea a la gerencia. En el segundo estamos asustados de enfrentarnos a la creación de un nuevo producto. (Ver los cuadros)

TIC-TOC #1

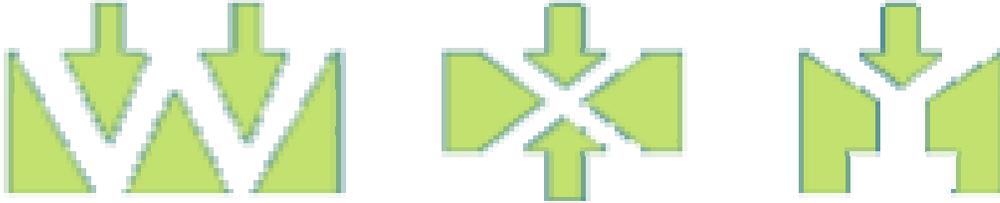
Miedo a presentar una nueva idea.

TIC	TOC
<p>Presentar esta idea es inútil. La gerencia tiene mucha más experiencia que yo y probablemente ya pensaron en esto antes.</p>	<p>No podemos pensar en todo o nada. La idea no tiene que ser arrolladora. A veces las grandes cosas empiezan pequeñas.</p>
	<p>Invirtamos los papeles: si yo fuera el dueño de la Compañía, ¿no me gustaría tener todas las ideas que pudiera conseguir? Voy a escribir todos los pensamientos que me hacen dudar y refutarlos.</p>
<p>Esta idea es tan poco tradicional que voy a ser el hazmerreír de todos si la propongo.</p>	<p>Aún si la idea es rechazada, la gente respeta y admira a aquellos que son creativos en su trabajo y que están constantemente tratando de mejorar. Entre más arriesgada sea la idea, mayor es la recompensa.</p>
<p>Nunca he tenido una idea novedosa en mi vida. Mejor no tomo riesgos y sigo con mi vida tranquila.</p>	<p>Estoy creyendo que mis sentimientos negativos son los que reflejan la realidad de las cosas: Yo lo siento así, entonces debe ser así. Mi problema real es tener una imagen falsa de mí mismo: ¿Me habría contratado mi compañía si ellos pensarán tan negativamente de mí como lo hago yo?</p>
<p>Mi última idea falló miserablemente, mientras que la de Pedro fue todo un éxito. No tengo intenciones de fracasar de nuevo.</p>	<p>Estoy exagerando la importancia de las cosas (mi fracaso, el éxito del otro). Edison alguna vez dijo que el único camino hacia el éxito era a través de las fallas. El único crimen en la vida es nunca haberlo intentado. En vez de intentar no hacerlo mal, intentaré hacerlo bien desde el principio.</p>

TIC	TOC
No voy a ser capaz de hacerlo.	Lo haré poco a poco, una cosa a la vez, pero lo importante es comenzar. No hay ninguna razón para hacerlo a las carreras.
Probablemente lo haga mal y fracase miserablemente.	No tiene que ser perfecto. De todas maneras siempre aprenderé algo y no me imagino lo que sentiré cuando lo vea terminado. Yo tengo un buen récord de hacer las cosas bien, ¿por qué no voy a seguir así? Basta con concentrarme en el proyecto y mi actitud cambiará.
No tengo disciplina. No tengo auto-control. No voy a ser capaz de administrar mi propio tiempo.	Seguro que puedo tener auto-control si lo he hecho bien en otros campos. Solo es cuestión de empezar a trabajar en él lo mejor posible y dedicarle el máximo de tiempo posible. Yo tengo más control de mí mismo que mucha gente que conozco. El proyecto es tan importante y los beneficios tan tangibles que la administración del tiempo será una diversión más que un problema.
¿Cuál es punto de hacer todo este esfuerzo? Nunca voy a hallar una compañía que lo comencie.	No tengo forma de saber eso hasta que no lo intente. Alguna compañía estará interesada. Además, siempre se aprende algo si alguien te rechaza. Es cuestión de buscar la compañía adecuada.

TIC-TOC #2 Miedo a crear un nuevo producto.

¿COMO DARNOS CUERDA?



Al principio las figuras de arriba parecen extrañas y sin sentido, porque estamos mentalmente condicionados a mirar figuras negras en fondo blanco. Siempre ignoramos las figuras blancas que hay entre las negras. Pero si enfocamos nuestra atención en las figuras blancas podemos enseguida leer las letras W, X, Y.

Las formas blancas se vuelven dominantes y las negras pierden importancia.

En el juego de TIC-TOC, los pensamientos negativos van a perder importancia así como las formas negras, a medida que las ideas positivas se vuelven dominantes. Siempre que experimentemos dudas o miedos, automáticamente los debemos usar para encontrar esos pensamientos "blancos" que se hallan por allí escondidos.

Años atrás un grupo de científicos visitó una tribu de Nueva Guinea que estaba convencida de que el mundo terminaba en un río cercano. Luego de varios meses, uno de los científicos tuvo que irse cruzando el río. Al llegar al otro lado el científico se dio vuelta y se despidió alzando los brazos. Ninguno de los aborígenes le respondió, ya que, según ellos, no había nadie allí. Sus creencias eran tan afianzadas que habían distorsionado su percepción de la realidad.

Recientemente, el presidente de una casa editora estaba preocupado por la falta de creatividad de muchos de sus ejecutivos. Contrató a un grupo de psicólogos para saber que diferenciaba a un empleado creativo de otro. Después de un estudio de un año, los psicólogos descubrieron que solo había una diferencia entre los dos grupos: La gente creativa creía que era creativa y los menos creativos creían que no lo eran. Como los aborígenes de Nueva Guinea, aquellos que creían que no eran creativos tenían una percepción distorsionada de la realidad. Habían perdido su cuerda original.

Darnos cuerda es muy sencillo y lo podemos hacer de dos formas: con Auto-Afirmación y con Afirmación Creativa.

Auto-afirmación

El proceso es muy sencillo: reconozcamos nuestros éxitos, nuestras buenas cualidades y características y olvidémonos de nuestras fallas. No importa cuantas veces se ha fallado, lo importante es que se ha intentado. El éxito llama al éxito. Los pequeños aciertos siempre son peldaños para éxitos mayores.

De nuevo agarremos un trozo de papel y escribamos lo que nos gusta de nosotros, nuestras cualidades positivas, nuestros logros en todas las áreas de nuestra vida: trabajo, hogar, colegio, etc. Sigamos agregando a esta lista a medida que obtenemos nuevas cosas.

Imaginemos a alguien aprendiendo a batear la bola de béisbol. Al principio él va a fallar muchas veces y solo eventualmente acertará. Con la práctica sus fallas van siendo menos y los "hits" se van aumentando. Y es que él acierta más a menudo porque su mente recuerda y refuerza sus éxitos, no sus fracasos.

Afirmación Creativa. Es una técnica diferente, tan simple que no parece seria. De nuevo tomemos un pedazo de papel y escribamos afirmaciones para cultivar y reforzar la creencia de que somos creativos.

El ser humano actúa, siente y se comporta de acuerdo a lo que él imagina que es cierto acerca de sí mismo y de su entorno. Lo que imaginamos que es cierto de nosotros, se vuelve, de hecho, cierto. Mantengamos una sólida imagen de nosotros mismos suficientemente fuerte y viva en nuestra mente y seremos esa imagen. Dibujémonos a nosotros mismos como fracasados y vencidos, y solo eso hará imposible la victoria.

Dibujémonos vivamente como ganadores y eso solo contribuirá enormemente a nuestro éxito.

Empecemos por escribir afirmaciones sobre nosotros mismos. Frases simples y positivas, generales (Ej: "Yo soy creativo") o específicas ("Yo siempre estoy en el lugar adecuado, en el momento adecuado, ocupado en la actividad adecuada para producir ideas".)

Tomémonos varios minutos y pensemos muchas variaciones de diferentes afirmaciones sobre nosotros. Usemos distintas personas ("¡Cómo eres de creativo!", "¡Yo, Fulano, soy el ser más creativo de todas las galaxias conocidas y por conocer!", "Fulano recibió el Don de la Creatividad." "¡Caramba, cómo creo!")

Cada vez que se nos atraviese un sentimiento negativo, escribámoslo también, pero en la parte de atrás de la hoja. Por ejemplo: "Fulano no ha tenido una sola idea en mucho tiempo". "Soy muy viejo para ser creativo". "No he sido educado para crear". Luego regresemos a seguir escribiendo cosas positivas. Cuando terminemos, pasemos a leer las cosas negativas y busquemos afirmaciones que las eliminen: "Fulano sí ha tenido ideas, pero no las ha dejado salir". "Nunca es tarde para innovar". "Muchos de los grandes inventores no tenían demasiada educación formal". etc.

Sigamos escribiendo cosas positivas, sigamos dándonos cuerda. A veces la necesitamos... (Adaptado de "Thinkertoys", Michael Michalko, 1991)

4.3 GIMNASIA CEREBRAL

Mini-Curso de Creatividad Empresarial -2



Los monjes tibetanos acostumbran rezar sus oraciones haciendo girar cilindros en los que éstas se encuentran inscritas. Girar enérgicamente los cilindros se presume que envía las oraciones al espacio divino. A veces, un monje puede mantener una docena o más cilindros girando simultáneamente, como en aquel acto de circo en el que se balancean platos en el extremo de largas cañas. El monje quizás esté pensando en el almuerzo, o en su futuro religioso o en cualquier cosa mientras pone a girar los cilindros. Pero cuando el monje asume el rol de "persona religiosa" y se muestra obvio ante sí mismo y ante los demás en ese rol, su cerebro pronto se concentra y sigue el curso de sus actos. No basta con tener la intención de orar, tiene que ponerse a girar las rueditas. Tiene que actuar. Tarde o temprano se envuelve emocional y sinceramente en lo que está haciendo.

Así también, si queremos ser personas de ideas, tenemos que actuar como tales. No basta con la intención, también hay que hacer los movimientos, los gestos y las acciones de una persona creativa.

Si queremos ser artistas, y realmente nos tomamos la molestia de agarrar un pincel y realizar las acciones de un artista, quizás lo logremos. No hay forma de saber hasta donde las intenciones y las acciones nos pueden llevar.

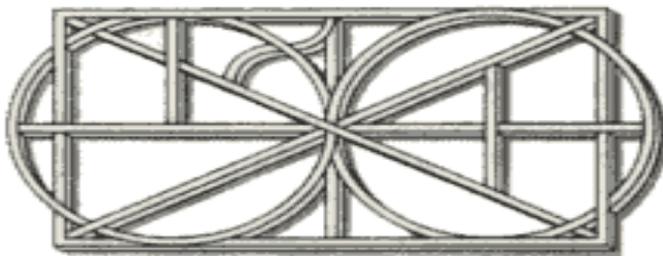
En este segundo capítulo haremos ejercicios de calentamiento cerebral y acciones que nos ayudaran a volvernos personas de ideas.

1.-Cuota de ideas Tenemos que darle a nuestra mente un entrenamiento diario, como los atletas. Pongámonos entonces una cuota de ideas para ese problema que estamos tratando de resolver, o ese reto que tenemos frente a nosotros. Una cuota diaria de ideas, algo así como cinco ideas nuevas cada día durante una semana. Las primeras cinco ideas van a ser las más duras de encontrar, pero después éstas detonarán otras nuevas ideas. Entre más ideas tengamos es más probable que resulte alguna formidable, una ganadora.

Fijarnos una cuota nos obliga a expresar nuestra mente y a generar ideas y alternativas, en vez de esperar a que éstas lleguen mágicamente. Haremos el esfuerzo de cumplir con la cuota aún con ideas que inicialmente nos parecerán ridículas o descabelladas. Por supuesto que nos podemos pasar de la cuota. De eso se trata.

Thomas A. Edison poseía 1093 patentes. Él era el principal creyente de la importancia de ejercitar su mente y la de sus trabajadores y afirmaba que sin una cuota probablemente no habrían logrado mucho. Su cuota personal era de una invención menor cada diez días y una invención importante cada seis meses.

Veamos la figura de abajo:



¿Qué es lo que hay en ella? Se pueden distinguir algunas letras y algunos números. Pero si nos dicen que nuestra cuota es encontrar todas las veintiséis letras del alfabeto y los números del 0 al 9, es muy probable que hagamos el esfuerzo de encontrarlos todos. Y los encontraremos porque están allí. Como las ideas en nuestro cerebro: tenemos que exprimirlo para llenar nuestra cuota.

2.-Sintonizarse

Los pilotos de combate dicen "¡Tengo tono!" cuando el radar se enfoca hacia un blanco. Es el punto en el que el avión y el objetivo están perfectamente alineados. En la vida diaria también hay que "tener tono", es decir poner atención a todo lo que ocurre a nuestro alrededor.

Ordinariamente no hacemos el uso adecuado de nuestra habilidad para ver. Nos movemos por la vida recibiendo una tremenda cantidad de información, de objetos y de escenas, y aún así, miramos pero no vemos.

¿Existe algo raro en la ilustración del comienzo del capítulo? Si no, mire de nuevo:



Las ideas se pueden encontrar en cualquier parte. Quizás en las nubes o en las hojas de los árboles, o enfrente de nuestras propias narices. Quien sabe si no las encontremos, pero si ponemos atención, cualquier cosa que encontremos siempre nos conducirá a alguna solución.

3.-Reyes del hábito

Los reyes del hábito siempre tienen que hacer las cosas de la misma manera, deben tener todo en su lugar y se sienten perdidos si algo viola su rutina. Puesto que todo en su vida está adecuadamente doblado, etiquetado y colocado en su lugar, los reyes del hábito son muy limitados para resolver problemas. No seamos reyes del hábito.

Deliberadamente hagamos cambios en nuestra vida diaria de esas cosas rutinarias y démosle un vuelco durante un día, o una semana.

- Tomemos una ruta diferente para el trabajo.
- Cambiemos nuestro horario de sueño.
- Escuchemos una emisora de radio diferente.
- Leamos un periódico distinto.
- Hagamos nuevos amigos.
- Intentemos recetas distintas.
- Cambiemos nuestros hábitos de recreo.
- Bebamos jugo en vez de café.
- Cambiemos la orientación de la cama, o del escritorio. etc.

4.-Alimentar la mente

Los pensadores creativos no hacen otra cosa que alimentar su mente con nuevas informaciones e ideas. Como Gore Vidal decía: "El cerebro que no es alimentado se alimenta de sí mismo.

Y la mejor forma de alimentar el cerebro es mediante la lectura. He aquí algunas ideas para aprovechar la lectura.

Seamos selectivos. Antes de leer un libro preguntemos: "¿Que tan buen ejercicio para mi mente creativa será esta lectura?"

Tomemos notas. Capturar ideas en el papel, agregar comentarios propios, resumir conclusiones, participar activamente del libro.

Anticipemos. Imaginemos lo que vamos a encontrar antes de leer el libro. Leamos la primera parte, paremos, e imaginemos que va a pasar después. ¿Qué mejor ejercicio para la imaginación?

Pensemos. Pensemos mientras leemos. Busquemos soluciones diferentes. Tratemos de encontrar analogías entre lo que estamos leyendo y los problemas que estamos tratando de solucionar.

5.-Bancos de materia gris

Coleccionemos y guardemos las ideas como ratones de campo. Mantengamos un archivo (una caja de galletas, un cajón del escritorio, una carpeta) lleno de ideas o de

detonadores de ideas. Coleccione de todo: Frases, diseños, avisos, caricaturas y hasta palabras que pueden disparar ideas por asociación.

Cuando estemos cortos de ideas revolvamos el cajón y saquemos al azar dos o tres cosas para ver si de pronto ellas son capaces de detonar algún pensamiento en nosotros que pueda resultar en una idea útil. Si no, revolvamos de nuevo y volvamos a sacar.

6.-Vagabundear

En cualquier momento que nos sintamos aburridos y atrapados por un problema, quizás nos sirva vagabundear. Vamos a un gran almacén, a un museo, una librería, un mercado de las pulgas, una feria, una juguetería. Agarremos algo al azar y empecemos a sacar relaciones en nuestra mente con el objeto y con nuestro problema. Con la mente abierta esperemos a que algo nos atrape la atención. Lo hará.

7.-Atrapar los pensamientos

Las ideas son como los pájaros que se posan en las ramas. Los dejamos de mirar por un instante y desaparecen.

Si se nos ocurre algo, ¡escribámoslo! Los psicólogos han demostrado que solamente somos capaces de mantener entre cinco y nueve piezas de información en nuestra mente a la vez.

Cada rato nos pasa que miramos un número de teléfono y cuando vamos a marcarlo se nos olvida en materia de segundos. Lo que pasa es que la nueva información desplaza a la vieja rápidamente, antes de que podamos almacenarla a largo plazo.

En general la memoria inmediata puede mantener las cosas bien durante los primeros segundos. Después de unos doce segundos, sin embargo, el recuerdo es pobre, y a los veinte segundos la información desaparece completamente, a menos que nos repitamos continuamente o la escribamos. El solo hecho de escribirla le informa al cerebro que dicha

pieza de información es más crucial que las demás y que tiene que ser almacenada en la memoria de largo plazo.

8.-Pensar más allá

Trabajemos conscientemente para hacer que nuestro modo de pensar sea cada día más fluido y más flexible. (Fluidez, quiere decir en el número de ideas; Flexibilidad, se refiere a la creatividad). Hacer listas es una fórmula poderosa de ejercitar la fluidez mental y nos fuerza a enfocar nuestra energía de manera productiva. Para ilustrar esto pensemos un momento en los posibles usos del aceite lubricante casero. Al principio fácilmente encontramos algunas ideas, pero seguramente tendremos problemas para encontrar usos adicionales, censuraremos algunas de las cosas que se nos ocurren y llegaremos solamente a los usos más obvios.

Ahora tomemos papel y lápiz y hagamos una lista de todo lo que se nos ocurra. Incluso pongamos un límite de tiempo y veremos como nos volvemos más productivos. Pero la fluidez no es suficiente. También hay que ser flexibles.

Si nuestra lista incluye algunos usos como: "lubricación inmediata, aflojar cosas oxidadas, lubricar cadenas de bicicleta", etcétera, hemos demostrado fluidez, pero solo nos hemos ido por lo ordinario. Seremos flexibles si nuestra lista incluye cosas inusuales como:

- Destapar cañerías atascadas
- Prevenir el deterioro de las cuerdas de instrumentos musicales.
- Señuelo de trampas de ratones
- Almacenar piezas metálicas en frascos

La flexibilidad en el pensamiento implica mirar más allá de lo ordinario y convencional.

Un ejercicio interesante que podemos hacer con los amigos es el siguiente:

Dada una palabra (de cuatro o más letras), cada jugador debe hacer el mayor número de frases usando palabras que comiencen con cada una de las letras. Ejemplo:

- Individuos Deficientes Esperan Ayuda
- Imposible Determinar Éxitos Anticipadamente
- Incluir Dudas Empantana Alcances
- Inmediatamente Dejar Esperas Atrás.

9.-Bitácora de ideas

Mantengamos una bitácora de ideas. Cada sección puede estar reservada a un aspecto diferente de nuestros negocios o de nuestra vida. Entre las secciones podríamos incluir: mercadeo, productos, ventas, estrategia corporativa, personal, servicios, proyectos especiales, nuevas posibilidades de negocios,... Existen muchos planificadores personales en el mercado, pero quizás sea más divertido si diseñamos nuestro propio sistema de registro. Experimentemos con diferentes métodos de captura de ideas antes de decidir cuál va a ser el nuestro.

Una revisión periódica de nuestra Bitácora de Ideas es la mejor forma de estimular nuestra imaginación.

Cada vez que la revisemos encontraremos conexiones entre las ideas registradas y nuestra situación o problemas actuales.

10.-En resumen...

Estas son algunas de las formas de entrenar la mente para buscar ideas:

- 1- Impóngase una Cuota de Ideas.
- 2- Sintonícese.
- 3- No sea un Rey del Hábito.
- 4- Alimente la Mente.
- 5- Cree un Banco de Materia Gris.
- 6- Deje Vagabundear la Imaginación.
- 7- Atrape sus Pensamientos.
- 8- Piense Más Allá.
- 9- Mantenga una Bitácora de Ideas.

Entrenar la mente es como hacer un camino en el pasto. Originalmente no hay camino, pero pasando una y otra vez por el mismo lugar, un camino aparece. De la misma forma es posible que al principio no tengamos ideas, pero si continuamos ejercitando nuestra mente usando estas sugerencias, las ideas llegarán.

4.3 TÉCNICAS QUE DESARROLLAN EL PENSAMIENTO LATERAL

Éstas son algunas de las técnicas más utilizadas mundialmente para estimular la producción de ideas y la estimulación del pensamiento lateral.

Obtendrás mejores resultados si las trabajas en grupo y si tienes en cuenta las siete características esenciales.

Algunas de estas técnicas también pueden ser utilizadas de forma individual. Porque estas técnicas son:

- Una forma de entrenar y de poner en práctica unas habilidades creativas.
- Guías para desarrollar la creatividad.

Nivel de complejidad: 1 (Muy poca) - 5 (Compleja)

4.3.1 MAPAS MENTALES Complejidad: 3

¿Qué es?

Es una técnica creada por Tony Buzan, investigador en el campo de la inteligencia y presidente de la Brain Foundation. La importancia de los mapas mentales radica en que son una expresión de una forma de pensamiento: el pensamiento irradiante. El mapa mental es una técnica gráfica que permite acceder al potencial del cerebro.

¿Para qué?

Es una técnica de usos múltiples. Su principal aplicación en el proceso creativo es la exploración del problema y la generación de ideas. En la exploración del problema es recomendable su uso para tener distintas perspectivas del mismo

¿Cómo?

Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

1. Se toma una hoja de papel, grande o pequeña, según sea un mapa grupal o individual.

2. El problema o asunto más importante se escribe con una palabra o se dibuja en el centro de la hoja.

3. Los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central de forma ramificada.

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

5. Las ramificaciones forman una estructura nodal.

Los mapas mentales se pueden mejorar y enriquecer con colores, imágenes, códigos y dimensiones que les añaden interés, belleza e individualidad.

4.3.2 ARTE DE PREGUNTAR Nivel de complejidad: 2

¿Qué es?

Alex Osborn, experto en creatividad y creador del Brainstorming, afirmaba que "la pregunta es la más creativa de las conductas humanas". Osborn desarrolló una serie de preguntas para el Brainstorming que puede ser aplicada en la exploración del problema.

¿Para qué?

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 problema. También son útiles para la percepción de nuevos usos, aplicaciones o posibilidades de un producto o un servicio.

Lista de control de preguntas

- ¿Cuándo? ¿Qué clase de? ¿Con qué?
- ¿Por qué? ¿Cuáles? ¿En qué?
- ¿Qué? ¿Para cuál? ¿Acerca de qué?
- ¿Por medio de qué? ¿Con quién? ¿De qué?
- ¿Qué clase de? ¿De dónde? ¿Hacia dónde?
- ¿Para qué? ¿Por qué causa? ¿Por cuánto tiempo?
- ¿A quién? ¿De quién? ¿Más?
- ¿Para quién? ¿Cómo? ¿Más a menudo?
- ¿Quién? ¿En qué medida? ¿Menos?
- ¿Todos? ¿Cuánto?
- ¿No todos? ¿A qué distancia? ¿Para qué?
- ¿Importante? ¿Dónde? ¿De dónde?
- ¿Otra vez? ¿En qué otro lugar? ¿Más difícil?
- ¿Cuántas veces?

¿Cómo?

Ejemplo: La motivación de los trabajadores. ¿Como incrementarla?

1. Planteamiento del Problema: exploración.

2. Preguntas a plantear:

- ¿Cuándo están motivados los trabajadores?
- ¿Por qué aumenta su motivación?
- ¿Por cuánto tiempo están motivados?
- ¿Con quién incrementan la motivación?
- ¿Todos se motivan?
- ¿Por medio de qué se motivan?

Tras el planteamiento de estas preguntas 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.

4.3.3 BRAINSTORMING (tormenta de ideas) Complejidad: 3

¿Qué es?

Es la técnica para generar ideas, más conocida. Fue desarrollada por Alex Osborn (especialista en creatividad y publicidad) en los años 30 y publicada en 1963 en el libro "Applied Imagination".

¿Para qué?

El Brainstorming, también llamado torbellino de ideas, tormenta de ideas, remolí de cervells, lluvia de ideas...es una técnica eminentemente grupal para la generación de ideas.

¿Cómo?

Materiales de trabajo: sala, sillas para el grupo, pizarra grande o cuaderno de notas para apuntar las ideas, grabadora (opcional), reloj.

Participantes: facilitador o coordinador (dinamiza el proceso), secretario (apunta las ideas), miembros del grupo.

Etapas del proceso:

1ª Calentamiento: Ejercitación del grupo para un mejor funcionamiento colectivo.

Ejemplo: decir objetos que valgan menos de 1.000 pesetas, nombrar todas las cosas blandas que se nos ocurran...

2ª Generación de ideas.

- Se establece un número de ideas al que queremos llegar.
- Se marca el tiempo durante el que vamos a trabajar.
- Y las cuatro reglas fundamentales que se mencionan a continuación:
- Toda crítica está prohibida
- Toda idea es bienvenida
- Tantas ideas como sean 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.

Ejemplo: ¿Qué podemos hacer para mejorar los problemas del tráfico urbano?

Respuestas: Quemar los coches, vivir en el campo, restringir los días de circulación, aumentar muchísimo el precio de los coches, aumentar muchísimo el precio de la gasolina, ir en bici, ir a pie, no salir de casa, vivir todos en la misma casa, trabajar y vivir en el mismo edificio, penalizar el uso del coche, pinchar todas las ruedas...

3º Trabajo con las ideas. Las ideas existentes pueden mejorarse mediante la aplicación de una lista de control; también se pueden agregar otras ideas. Osborn recomienda el empleo de preguntas como las que siguen:

IDEA: No salir de casa.

- ¿aplicar de otro modo? ¿Cómo vivir sin salir del coche?
- ¿modificar? ¿Cómo salir de casa sin usar el coche?
- ¿ampliar? ¿Cómo estar siempre fuera de casa sin coche?
- ¿reducir? ¿Cómo salir de coche sólo una vez/semana?
- ¿sustituir? ¿Cómo saber que los demás no sacan el coche?
- ¿reorganizar? ¿Cómo trabajar y vivir sin coche?
- ¿invertir? ¿Cómo vivir siempre en un coche?
- ¿combinar? ¿Cómo usar un coche varios desconocidos?

Tras estas etapas, se pueden utilizar las siguientes técnicas para variar la forma de trabajarlo: el trabajo del grupo es complementado y/o sustituido por el trabajo individual o por contactos intergrupales; la comunicación verbal es complementada y/o cambiada por comunicación escrita; la reunión de ideas sin valoración es interrumpida por fases de valoración; el comienzo sin ideas ya existentes es modificado mediante un inicio con un

"banco de ideas";

la reunión constructiva de estímulos es complementada por una compilación destructiva de desventajas; la integración espontánea de ideas puede ser complementada y/o sustituida por una integración sucesiva; la lista de control puede ser complementada y/o cambiada por estímulos visuales.

4º Evaluación.

Tras la generación de ideas, el grupo establece los criterios con los cuales va a evaluar las ideas. Ejemplos: Rentabilidad de la idea, grado de factibilidad, grado de extensión de la idea...

4.3.4 RELACIONES FORZADAS Complejidad: 2

¿Qué es y para qué sirve?

Método creativo desarrollado por Charles S. Whiting en 1958. 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: ¿Cómo?

1. Tenemos un problema:

Nuevas actividades para una casa de juventud.

2. Se recuerdan los principios de la generación de ideas:

- Toda crítica está prohibida
- Toda idea es bienvenida
- Tantas ideas como sea posibles

El desarrollo y asociación de las ideas es deseable

3. Selección de un objeto o imagen

Objeto: Sombrero

4. Se pregunta al grupo: ¿Mirando esto, qué podríamos obtener para solucionar el problema?

Idea.- Características del sombrero: cubre, protege, hay distintos modelos, distintos materiales, se utiliza en la magia, en películas de gánsteres, para recoger votos...

5. Hacer hincapié en forzar las conexiones.

- - Realizar veladas nocturnas en torno a la hoguera
- - Cursos de magia
- - Cursos de fabricación de gorros y sombreros artesanales
- - Excursiones al campo para coger insectos y conocerlos en su ambiente
- - Ciclo de cine negro
- - Taller de escritura de novela negra
- - Hacer de trailereros
- - ...

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.

Ejemplo:

1. Tenemos un problema: Un cierre de cremallera que no se enganche con la tela de determinados anoraks o abrigos.

2. Se realiza la descomposición de los elementos:

Cierre de cremallera: dientes, cadena, tela, pieza para cerrar, botón, cinta, pieza para cerrar...

3. Selección de la palabra de la lista de palabras al azar (Kent-Rozanoff) y se procede a conectar las asociaciones que suscita la palabra seleccionada con las características del problema.

Esta es la lista de Kent y Rozanoff de palabras para las relaciones forzadas.

- | | |
|--|------------------------------------|
| ● Mesa Deseo Tallo Amargo | ● Blanco Ciudadano Muchacho Doctor |
| ● Sombrío Río Lámpara Martillo | ● Montaña Araña Salud Ciruela |
| ● Música Blanco Soñar Sediento | ● Ladrón Casa Alfiler Biblia |
| ● Náusea Bello Amarillo Blanco | ● León Verde Sal Tijeras |
| ● Hombre Ventana Pan Plaza | ● Negro Rojo Recuerdo Alegría |
| ● Profundo Áspero Justicia Mantequilla | ● Cordero Dormir Rebaño Cama |

Sale la palabra "Ciruela". Se descompone en elementos clave:

Hueso, pulpa, tallo, crecimiento, líquido, viscosidad, blandura, gusto, piel...

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

- "dientes" y "crecimiento" conducen a la idea de dientes inflables de un diente de cremallera o a un cierre de cremallera inflable.

- "pieza para cerrar" y "líquido", la pieza para cerrar contiene un líquido de contacto, que se aplica al subir y que vuelve a separar la tela al bajar.

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

(Ejemplo tomado de "Manual de métodos creativos", Joachim Sikora)

4.3.5 SCAMPER Complejidad: 2

¿Que es y para qué?

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? | ● P: ¿Utilizarlo para otros usos? |
| ● C: ¿Combinar? | ● E: ¿Eliminar o reducir al mínimo? |
| ● A: ¿Adaptar? | ● R: ¿Reordenar?=¿Invertir? |
| ● M: ¿Modificar? | |

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

¿Cómo?

1º Establecimiento del problema.

El problema ha sido ya reformulado (ver mapas mentales, arte de preguntar) y es el momento de generar ideas para su solución.

El problema planteado es: Alternativas lúdicas a los sábados por la noche.

2º Planteamiento de las preguntas SCAMPER.Sustituir. (Sustituir cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas...)

- ¿Qué pasaría si se saliera los martes?
- ¿Y si las fiestas son en el campo en vez de en la ciudad?
- ¿Qué podemos cambiar de la noche del sábado?
- ¿Y si cambiamos el alcohol por regalos?
- ¿Y si cambiamos la noche por el día?

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

- ¿Y si el sábado noche se hicieran competiciones deportivas?
- ¿Y si el sábado por la noche el cine fuera gratis?
- ¿Cómo combinar la diversión con el silencio?
- ¿Cómo divertirnos más días aunque trabajemos?

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

- ¿Qué se ha hecho en otros sitios?
- ¿Cómo se divierte la gente en Laponia?
- ¿Y en Mongolia?
- ¿Cómo se divertía la gente hace 50 años en España?
- ¿Cómo nos gustaría divertirnos en el futuro: dentro de 100 años?

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

- ¿Cómo salir y no beber alcohol?
- ¿Cómo hacer una fiesta sin ruido?
- ¿Cómo divertirnos sin dinero?
- ¿Cómo conocer gente interesante sin tener que beber?

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

- ¿Qué hay en los parques durante la noche de los sábados?
- ¿Quién está en las bibliotecas la noche de los sábados?
- ¿Qué hay en los colegios la noche de los sábados?
- ¿Y en los museos?
- ¿Y en las escuelas de teatro, y cuenta cuentos...?

Eliminar (Sustraer conceptos, partes, elementos del problema)

- ¿Y si las ciudades no existieran?
- ¿Si todos fuéramos en silla de ruedas?
- ¿Si no pudiéramos beber a partir de las 11?
- ¿Qué pasaría si tuviéramos que salir solos?
- ¿Qué pasaría si el dinero de los sábados por la noche lo pudiéramos invertir en

viajes en el verano, cursos de formación o bienes de consumo duraderos?

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

- ¿Qué pasaría si tuviéramos que trabajar los fines de semana?
- ¿Qué pasaría si se saliera de lunes a viernes?
- ¿Qué pasaría si se pudiera beber en una biblioteca?

3° 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.

4.3.6 LISTADO DE ATRIBUTOS Complejidad: 3

¿Qué es y para qué sirve?

Es una técnica creada por R.P. Crawford, ideal para la generación de nuevos productos. También puede ser usada en la mejora de servicios o utilidades de productos ya existentes.

¿Cómo?

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.

Con un ejemplo se entenderá bien: Supongamos que una empresa desea identificar algunas ideas para mejorar una batidora de alimentos (este es el problema)

Ahora, los pasos:

Primer paso: Hacer una lista de los atributos actuales del modelo. Así:

- | | |
|---------------------------------|--|
| ● Fabricado en acero inoxidable | ● Velocidad variable |
| ● Mango de madera | ● Puede utilizarse por cualquier persona |
| ● Se realiza a mano | ● Se necesitan dos manos para utilizarlo |

(La lista se puede ampliar con otros atributos técnicos)

Segundo paso: Cada uno de los atributos se analiza y se plantean preguntas sobre la forma en que se podrían mejorar; por ejemplo:

Mangos de madera:

- ¿Se podrían hacer de otro material?
- ¿Podrían tener pequeños un mango adaptable a la mano?
- ¿Podrían fabricarse en diferentes colores?
- ¿Podrían tener un diseño completamente diferente?

Se necesitan dos manos para utilizarlo:

¿Podría fabricarse para que pudiese ser utilizado con una mano (p.ej., por persona con discapacidades)?

¿Se podría incorporar un dispositivo para que pudiese ser operado con una sola mano?

¿Debería tener un motor?

Y así sucesivamente. Cuantas más preguntas para cada atributo, mejor...

Tercer paso: Las mejores ideas que hayan surgido en el paso 2 se seleccionan para su evaluación posterior.

(Tomado de "Creatividad y marketing". Simón Majaro)

4.3.7 ANALOGÍAS Complejidad: 3

¿Qué es y para qué sirve?

Consiste en resolver un problema mediante un rodeo: en vez de atacarlo de frente se compara ese problema o situación con otra cosa. Gordon, creador de la Sinéctica (método creativo basado en el uso de las analogías) insistía en que "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...

¿Cómo?

1. Saber cuál es el problema. Ejemplo: Fabricar una bañera que ocupe el menor espacio posible. 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.

El grupo ha propuesto como analogías la cascada, el ciclón, el molino de agua...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.

Intersección:

"Se necesita un ciclón a domicilio... una tromba de agua... vertical... las paredes serán cilindros que encajan... cuando no nos servimos de ella, formará un asiento o un elemento decorativo...en servicio será un cilindro...y los chorros de agua partirán del suelo o de las paredes y reconstruirán nuestro ciclón..."

(Ejemplo tomado de "La creatividad en la empresa". Guy Aznar)

En el trabajo que corresponde con las analogías seleccionadas, Guy Aznar propone tres hipótesis:

1. Se comprende perfectamente el contenido de la analogía y se cruza con el problema.

2. Se profundiza en la analogía a nivel intelectual: mayor conocimiento de la analogía.

3. O dedicar la atención a profundizar la analogía desde el interior: esto es, identificarse sobre la analogía.

4.3.8 BIÓNICA Complejidad: 5

¿Qué es y para qué?

Ricardo Marín, doctor en Educación y uno de los más profundos investigadores de la creatividad en España, afirma en el libro "Manual de la Creatividad" que 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.

¿Cómo?

1. Estudio minucioso del comportamiento de los seres vivientes que interesan, concentrando la atención en sus propiedades particulares.

2. Traducción a modelos de las propiedades de los seres vivos: modelos de carácter matemático, lógico, gráfico o simbólico.

3. Desarrollo de los modelos, ensayarlos e intentar reproducir al máximo las funciones de los seres vivos.

Como podemos ver la biónica es una de las técnicas que son un claro ejemplo de la forma en como, cada una de las disciplinas cubre de manera optima sus necesidades, es decir que la biónica no es exclusiva de la Ciencias Básicas Salud: pero definitivamente ahí se vera su uso mas optimo

4.3.9 CREAR EN SUEÑOS (Sleep writing) Complejidad: 1

¿Qué es y para qué?

Es una técnica para crear durante el sueño. Con ella se intenta aprovechar el poder creativo del sueño. Numerosos científicos y poetas han recalcado continuamente esta posibilidad. En el sueño o en los momentos de sopor es mayor la probabilidad para que las imágenes surgidas se traduzcan en ideas originales. En esos momentos, el inconsciente se manifiesta con más facilidad pues los bloqueos existentes en la conciencia desaparecen y las ensoñaciones aparecidas pueden ser el principio de la solución.

¿Cómo?

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.

4.3.10 MÉTODO DELFOS Complejidad: 4

¿Qué es y para qué?

Este es un método original y práctico para el análisis y la resolución de problemas abiertos. Fue desarrollado a mitad del siglo XX por la Rand Corporation. El método Delfos o Método Delphi, no es un método para grupos creativos, pues los participantes no llegan a constituir, como tal, un grupo de trabajo, aunque sí que es imprescindible la participación

de varias personas. Es utilizado en marketing y prospectiva para anticiparse las tendencias del futuro.

¿Cómo? Estructura del grupo de trabajo. Existen dos tipos de sujetos: el coordinador y los expertos.

El coordinador está encargado de centralizar la labor de los expertos. Se comunica con ellos, sintetiza las respuestas de cada uno, las agrupa por categorías y se las envía a los demás.

Los expertos son las personas encargadas de dar respuesta al problema planteado. Su participación es voluntaria y aceptan las normas de procedimiento. Deben ser personas que conozcan bien el problema que se les propone y si es posible, que procedan de diferentes campos, con el fin de obtener una visión más rica del problema.

Etapas:

1° Exponer el problema Lo primero que se realiza es la exposición del problema a los expertos en el área del problema. Por lo tanto, es un problema que conocen bien y de ahí las expectativas respecto a sus aportaciones.

2° Primeras soluciones. Las soluciones aportadas por cada experto se remiten al coordinador, quien las va pasando a los demás de forma anónima. Cada experto responde a las soluciones que les va aportando el coordinador con nuevas respuestas.

3° Cierre. El coordinador se encarga de ir cerrando el problema tras las distintas respuestas cruzadas que se han ido obteniendo.

No precisa de la constitución formal de un grupo, ya que no permite que se reúnan en ningún momento las personas que intervienen. De hecho, no es necesario que se conozcan.

4.3.11 ANÁLISIS MORFOLÓGICO Complejidad: 4

¿Qué es y para qué?

Es una de las técnicas más valiosas para generar gran cantidad de ideas en un corto período de tiempo y se desarrolló en los trabajos tecnológicos de la astrofísica y las investigaciones espaciales llevados a cabo en los años cuarenta, como resultado de los trabajos del astrónomo Fritz Zwicky.

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. Así pues, en su forma más básica, el Análisis Morfológico no es más que la generación de ideas por medio de una matriz.

¿Cómo? 1. Especificar el problema.

2. Seleccionar los parámetros del problema. Para determinar si un parámetro es lo suficientemente importante para añadirlo, hay que preguntarse: "¿Seguiría existiendo el problema sin el parámetro que estoy pensando para la matriz?"

3. Hacer una lista de las variaciones. Debajo de cada parámetro hay que relacionar tantas variaciones como se deseen para ese parámetro. El número de parámetros y variaciones determinará la complejidad de la matriz. Generalmente, es más fácil encontrar ideas nuevas dentro de un marco sencillo que dentro de uno complejo. Por ejemplo, una matriz con diez parámetros, cada uno de los cuales tiene diez variaciones y produce 10.000 millones de combinaciones potenciales.

4. Probar combinaciones diferentes. Cuando la matriz esté terminada, hay que hacer recorridos al azar a través de los parámetros y variaciones, seleccionando uno o más de cada columna y luego combinarlos de formas completamente nuevas. Se pueden examinar

todas las combinaciones de la matriz para ver la manera en que afectan al problema. Si se está trabajando con una matriz que contiene diez o más parámetros, puede que sea útil examinar toda la matriz al azar, y luego ir restringiéndose gradualmente a porciones que padezcan especialmente fructíferas. (Sacado de "Thinkertoys" de Michael Mihalko)

Es una técnica muy adecuada para generar ideas en un trabajo exploratorio, pero también se distingue por su complejidad para realizarla. 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 U. empresariales.

Ejemplo: Un editor está buscando nuevos productos y decide trabajar con cuatro parámetros: clases de libros, propiedades de los libros, procesos de edición y formas de información. Matriz de las ideas para editorial

	Clase	Propiedades	Procesos	Formas
1	Ficción	Sonido (audio, libros)	Adquisición de originales	Libros para regalo
2	No ficción	Color	Producción	Boletín
3	Clásicos	Textura	Márketing	Antologías
4	Libros "cómo" (cocina, etc.)	Responsabilidades sociales	Distribución tradicional o no tradicional	Software
5	Negocios	Ilustraciones	Software de escritura	Encuadernado
6	Libros de texto	Esencia: papel o disco flexible	Saldo	Rústica
7	Infantiles	Olor	Publicidad	Premio
8	Religión	Ejercicios, juegos o rompecabezas	Tiempo desde el manuscrito al producto acabado	Revista
9	Misterio	Sabor	Conocimiento o entremento	Hojas sueltas

(Sacado de "Thinkertoys" de Michael Mihalko)

4.3.12 SOLUCIÓN CREATIVA DE PROBLEMAS EN GRUPO

(Modelo CPS) Complejidad: 4

¿Qué es y para qué?

CPS son las siglas de Creative Problem Solving, un método para la solución creativa de problemas desarrollado inicialmente por Alex Osborn y después complementado por Sidney Parnes. Ellos fueron los que crearon la Escuela de Buffalo (USA).

Este método nos ofrece "un esquema organizado para usar unas técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo" con vistas al logro de resultados novedosos y útiles.

(Isaksen)

¿Cómo?

Este proceso consta de seis etapas enumeradas de la siguiente forma:

- 1º Formulación del objetivo: deseo, sueño, o lo que se desee cambiar
- 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.

Las ideas más prometedoras hay que desarrollarlas 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.

4.3.13 TÉCNICA CLÁSICA FASES DEL PROCESO CREATIVO

Complejidad: 2

Según James Webb Young esta técnica se desarrolla en cinco fases en un orden determinado; ninguna de ellas puede darse antes de que la precedente haya quedado concluida:

1. RECOGIDA DE LA MATERIA PRIMA o información del problema.
2. TRABAJO DE LAS IDEAS RECOPIADAS. Masticación de la información.
3. INCUBACIÓN INCONSCIENTE.
4. INSPIRACIÓN o surgimiento de la idea.
5. CONFIGURACIÓN FINAL Y DESARROLLO DE LA IDEA utilización práctica.

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:

1. FASE DE PREPARACIÓN, atiende tanto a la selección e identificación del problema como a la recopilación de documentación e información relacionada con el problema.
2. FASE DE TRABAJO DE LAS IDEAS RECOPIADAS, 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.

3. FASE DE 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.

4. FASE DE ILUMINACIÓN O INSPIRACIÓN, donde surge la idea. "La idea surgirá de cualquier parte. Se os ocurrirá cuando menos lo esperéis. 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."

5. FASE DE 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.

4.3.14 RELAJACIÓN Complejidad: 1

Como ya es bien conocido por nosotros, la relajación es una de los elementos que nos ofrecen un método seguro para la estimulación del pensamiento lateral, estos Beneficios que reportan los ejercicios de relajación:

- 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.

Ejercicio de relajación

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

Pasos a seguir:

En un lugar tranquilo y silencioso colóquese de pie, con los pies un poco separados (la distancia de dos puños aproximadamente). Deje colgar los brazos sueltos, sin esfuerzo, a los costados. Cierre los ojos y elimine todos los pensamientos. Después siga los siete pasos de la relajación:

- Relaje la cabeza partiendo desde la coronilla. se relajan los músculos de la cara.
- Relaje los hombros. Sacúdalos suavemente si es preciso.
- Relaje el tórax y la parte delantera del cuerpo. Sienta su respiración natural
- Relaje la espalda. Sienta como se aflojan todos los músculos.
- Relaje los brazos hasta la punta de los dedos. Mueva los dedos si lo desea.
- Relaje las piernas hasta los dedos de los pies. Elimina la tensión de plantas de pies.

Después de relajar todo el cuerpo, relájese mentalmente. Sienta que no tiene ninguna preocupación ni ningún pensamiento en la mente. Si estos vinieran déjelos pasar.

4.3.15 EL PENSAMIENTO MEDIANTE IMÁGENES

LA VISUALIZACIÓN 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 una ralentización y 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.

Para que le sea más fácil realizarlo por primera vez. Es muy importante que intente visualizar, es decir, representar la imagen del objeto en la mente y conservarla durante todo el tiempo de realización. También es importante que sólo piense en imágenes y sensaciones. Déjelas que fluyan, no utilice su lenguaje interno.

Ejercicio básico de visualización

Póngase cómodo, siéntese en un lugar tranquilo en el que no le puedan interrumpir. Por un momento, evádase de sus problemas y concéntrese en usted mismo. A continuación vamos a percibir la naranja a través de los cinco sentidos:

● Vista. Piense en la apariencia externa de la naranja. Vea su color, su forma, su tamaño, deténgase a mirar su piel. Fíjese en detalles. También fíjese en el aspecto de la naranja por dentro, cómo es el interior de la cáscara y cómo es la naranja en sí.

● Oído. Piense en el ruido al quitar la cáscara de la naranja y luego en el de la separación de los gajos. También deténgase en el leve ruido que se produce al morder los gajos.

● Olfato. Traiga a su memoria el aroma sutil que desprende la fruta antes de ser pelada, y después el olor más intenso cuando es partida. Trate de captar el aroma de un zumo.

● Gusto. Paladee su sabor, antes y después de ser mordida. También recuerde el sabor del zumo y el de un caramelo. ¿Percibe diferencias entre los sabores?

● Tacto. Palpe la cáscara y note la diferencia entre el interior y el exterior. También repare en el tacto de los gajos, la delicada fina capa de la piel. Sienta el contacto de los gajos con sus labios.

Practique con distintos objetos: conseguirá que las sensaciones sean más intensas.

4.3.16 MITODOLOGÍA

(R): EL APRENDIZAJE DEL PROCESO CREATIVO A TRAVÉS DE LOS MITOS DE LA GRECIA Y ROMA ANTIGUAS Complejidad: 2

¿Qué es y para qué sirve?

MITODOLOGÍA (Mitología + Metodología) es una dramatización, desarrollada por Paulo Benetti, con el uso de papeles de los mitos. Su objetivo es enseñar el proceso creativo de forma muy sencilla, en el cual los participantes tengan la oportunidad de aprender trabajando en el propio proceso.

¿Cómo?

Los participantes del programa son invitados a desarrollar los papeles (roles) de los mitos durante una dramatización.

Una de las personas es invitada para ser el Cliente, aquel que tiene un problema, un deseo, un sueño para realizar. Durante la dramatización, hecha en un Oráculo, los Sacerdotes,

Minerva y Circe, colaboran en el proceso de generación de ideas, en el que también participan las Sirenas. Después, el Rei Midas y Minerva contribuyen en la selección de la mejor idea. Finalmente, Hércules ayuda al Cliente a preparar un plan de aceptación de la idea elegida.

Después de la dramatización, los participantes, con la orientación del Facilitador, debaten las metáforas empleadas: todos comprenden cómo es de fácil el proceso creativo y cómo es posible aplicarlo en cualquier ámbito de la organización o de la vida personal.

4.3.17 IDEART

¿Qué es?

Es una técnica de generación de ideas (dentro del ámbito del pensamiento provocativo) que utiliza estímulos visuales, habitualmente pinturas.

Fue creada en el año 2000 por Franc Ponti, profesor de EADA.

¿Cómo funciona?

Ante un determinado foco creativo, se escoge de manera intuitiva una lámina que pueda generar analogías y asociaciones. En primer lugar (tanto si la técnica se utiliza de forma individual como en equipo) se trata de describir la lámina y "jugar" con los conceptos que de ella puedan derivarse (construir historias, detectar aspectos ocultos, fabular, hacer comparaciones, etc.). Posteriormente, y como paso fundamental en la técnica, se tratará de "forzar" conexiones entre el foco creativo y la lámina. En ese momento juega un papel muy importante la capacidad analógica de los usuarios de la técnica, quienes deberán utilizar frases y movimientos creativos del tipo:

Esto se parece a nuestro problema en que

Este aspecto de la lámina o dibujo está relacionado con

¿Y si hiciéramos como...?

Nuestro nuevo producto es como...porque...

Un ejemplo

Un grupo de product managers se dispone a encontrar ideas para un nuevo helado de verano, que consiga generar una fuerte demanda. El director de la sesión utiliza la lámina "Le viol", del pintor belga René Magritte. Estas podrían ser algunas de las ideas generadas a través de la visualización de la lámina. Hay que tener en cuenta que serían ideas lanzadas al vuelo de forma rápida, y que faltaría pulirlas y concretarlas.

Ojos, nariz y boca se convierten en el cuerpo de una mujer	Helado que simula el cuerpo de una mujer
El cabello parece tener mucha consistencia	Helado con algún tipo de pelo comestible
El cuello es extremadamente largo, parece el de una jirafa	Helado-jirafa
El cuerpo es cara y la cara es cuerpo	Helado reversible, se come por un lado o por otro
Inexpresividad	Helado transparente pero con un fuerte sabor

4.3.18 TRIZ Complejidad: 3

"La lógica de la creatividad o la creatividad de la lógica

¿Qué es?

Es la técnica para generar ideas ingeniosas especialmente ante problemas tecnológicos. Fue desarrollada por Genrich S. Altshuller (científico, ingeniero y analista de patentes) Es un método heurístico nacido a partir de la identificación de unas pautas inventivas, en las patentes, utilizadas por igual en sectores de la técnica muy diversos. Las primeras publicaciones aparecieron en los años 50, siendo de los últimos trabajos publicados por Altshuller, en el año 1985, el 'Algoritmo para la Resolución de Problemas Inventivos' o por su acrónimo ruso', ARIZ 85.

TRIZ es ante todo un método que sigue actualizándose mediante investigación de los avances en patentes aunque el enfoque de análisis se ha extendido a otras disciplinas de la actividad humana como las ciencias sociales e incluso el arte. Una simplificación de TRIZ se denomina S.I.T. o A.S.I.T.

¿Para qué?

TRIZ, recoge una serie de principios que 'la persona' debe aprender permitiéndole que analizar un problema, modelarlo, aplicar soluciones estándar e identificar ideas inventivas. No obstante, la fase de análisis de problemas y la de síntesis de ideas inventivas, se ven reforzadas si se realizan en grupo.

¿Cómo?

TRIZ aporta 5 principios fundamentales:

1-. Funcionalidad y sistémica: nuestro entorno está lleno de sistemas con elementos o subsistemas interrelacionados entre sí, que aportan una función a algún otro sistema. Ej. El sistema bombilla está constituido por filamento, soporte, base y bulbo, y su función principal es transformar la corriente en luz (energía eléctrica en energía lumínica). La ciencia y la tecnología se pueden organizar además de por disciplinas, por funciones, de modo que cuando un biólogo necesite realizar algo acceda también a conocimientos de la mecánica y/o la óptica, y viceversa.

2-. Idealidad: lo importante de un sistema (en especial los artificiales o máquinas y aparatos) no son sus partes sino la función que aporta. Es una pauta del progreso que los sistemas tiendan a reducir sus partes e incluso a desaparecer, permaneciendo la función. Ej. El puntero del profesor, hoy ha desaparecido y hasta el puntero láser puede desaparecer ya que los cañones de video, por ejemplo, ya llevan un propio cursor (imagen) que hace de puntero.

3-. Uso de recursos: En la búsqueda de la idealidad, las invenciones y avances más ingeniosos son aquellos que en lugar de añadir, sustraen elementos; y aprovechan, para resolver el problema, los recursos disponibles dentro del propio sistema o en un entorno inmediato. Ej. para desulfurar los gases de una central térmica, aprovechamos las propias cenizas resultantes de la combustión causante de tales gases.

4-. Pautas acerca del origen y evolución de los sistemas y de la tecnología: El análisis de cientos de miles de documentos de patentes que dio lugar a TRIZ, identificó una serie de pautas que nos ayudan a predecir cómo puede evolucionar un sistema, así como determinadas configuraciones tecnológicas.

5-. Contradicciones: Algunos problemas difíciles resueltos, tenían en común la resolución de contradicciones. En ocasiones, mejorar un aspecto o problema supone agravar otro, tenemos entonces un conflicto o contradicción. La solución habitual es la de compromiso. TRIZ aporta una serie de sugerencias para tratar de 'salvar' la contradicción. Ej. la pasteurización láctea preserva vitaminas pero no elimina todas las bacterias. Si aumentamos la temperatura (esterilización) eliminamos más bacterias pero destruimos más vitaminas. El principio inventivo aplicado es el de 'hurrying' o 'darse prisa':. El sistema UHT calienta la leche a alta temperatura pero sólo durante un instante. Se eliminan las bacterias pero no da tiempo a degradar las vitaminas. ¡ Contradicción resuelta !

Como toda técnica de creatividad, el resultado de aplicar TRIZ para resolver problemas y generar soluciones ingeniosas, requiere cierta evaluación. Así pues, toda solución o idea debe observar los principios esenciales de TRIZ, por lo que sólo unas pocas consiguen sobrevivir, aunque suelen ser de gran calidad.

4.3.19 CRE-IN Complejidad: 2

¿Qué es?

Basado en que se necesita creer para crear y para crecer e investigar desde el interior para innovar, CRE-IN es una metodología que permite generar en cada persona una fuerza creativa e innovadora que le ayuda a crear situaciones positivas desde su interior hacia su realidad cotidiana.

Esta metodología implica el uso de técnicas que tienen que ver con la búsqueda interna de la paz, la reflexión, el relax, la desinhibición, la concentración, la pérdida de la sensación del ridículo, la risa como expresión de alegría y el llanto como descarga necesaria frente a una situación lógica, mediante el rescate del juego (actividades lúdicas) como vehículo de nuestros sentimientos, de nuestro placer, de nuestra diversión.

Las técnicas que componen esta metodología provienen del psicodrama, la música terapia, la expresión corporal, el yoga, la gimnasia Federa y los juegos teatrales.

Asimismo, se combinan con otras técnicas tradicionales como el brainstorming, las provocaciones al azar, o el collage creativo para lograr objetivos determinados y admite la inclusión de otras técnicas en parte o en un todo para complementar las metas buscadas.

¿Para qué?

- • Lograr crecimiento interior de cada participante que será otro después de experimentar este permanente escudriñar en su interior.
- • Generar sentimientos nuevos, emociones distintas, estados de ánimo diferentes que cambiaran el modo de ver las cosas de cada grupo.
- • Alcanzar una óptica más imaginativa y menos estructurada. Muchos creerán que aprendieron a imaginar y a soñar como nunca antes lo hicieron, sin darse cuenta que todo lo que encontraron estaba dentro de ellos: oculto.

- • Permitirse la sorpresa, cuando crean que al ejercitar las órdenes o mandatos lo que hacen no tiene nada que ver con la consigna buscada, y luego ésta aparezca ante ellos con una claridad impresionante.

- • Ejercitar el juego y la diversión vs. el trabajo y la rutina.

¿Cómo?

Las metas u objetivos prefijados (consignas) pueden ser individuales o grupales. En los talleres o focos individuales se pueden conjugar el trabajo personal o el trabajo en equipo o grupo. En el caso grupal se organizan talleres o focos (o focus) creativos e innovadores para los miembros de una misma empresa-organización-institución.

La diferencia radica en que este foco o taller está compuesto por personas de distintas edades y diferentes o idénticas áreas de una misma empresa, es decir, tienen una misma identidad corporativa. Mientras que en el primer caso pueden formar el taller personas de diversa procedencia y desconocidas entre sí con edades desparejas y objetivos, vidas, trayectorias y actitudes diametralmente opuestas.

La innovación de esta metodología es que también pueden reunirse personas con intereses opuestos o yuxtapuestos en donde sus objetivos puedan ser netamente personales o disímiles del resto y su búsqueda absolutamente personal pero se comienza a compartir a partir de este taller o foco. Es decir, si bien las primeras experiencias fueron realizadas en empresas con grupos de vendedores y promotores o personal de atención al cliente y posteriormente con telemarketers, esta metodología ha dado buenos resultados en personas que individualmente quieren mejorar profesional o personalmente independientemente de su círculo familiar o de la empresa a la que pertenece.

CRE-IN parte de la premisa que si nos miramos hacia adentro y comparamos nuestro interior con lo que nos pasa en nuestro exterior; si podemos relajarnos y "volar" o "jugar",

desestructurándonos y perdiendo el miedo a sentir y a gozar de las pequeñas cosas de la vida, seguramente nuevas ideas surgirán como un acto creativo e innovador, tal vez no por ser excepcionales o poco comunes sino porque nos renuevan o nos recrean.

Crear es Creer o podríamos decir Creer para crear. Sólo si creo en mí mismo, sólo si tengo confianza en lo que siento y lo que espero puedo alcanzar el estado óptimo para crear. La confianza y el conocimiento interior es la pieza fundamental y base de todo acto creativo. Si no creo, no me relajo. Si no creo, no veo mi interior y no dejo que lo mejor de mí salga hacia mi exterior para que me "ilumine".

Innovar si no se mira desde el Interior es imposible. Él incide diario otorga la oportunidad de rever las dificultades, de reencontrarnos con nuestros mejores sentimientos. Jugar, o mejor dicho, permitirnos el juego es creer que podemos crear e innovar.

Cuanto más conflictivo es nuestro momento y cuanto más difícil sea nuestra situación coyuntural, más necesitamos recobrar nuestra fuerza interior, es mayor la necesidad de recuperar nuestra autoestima, y más tenemos que relajarnos para crear soluciones "mágicas" frente a momentos duros (Mágicas no significa ilógicas, irreales o imposibles. Mágicas es sinónimo de ideas que sólo pueden aparecer si "dejo que aparezcan"). Si esto no ocurre, nos deprimimos o nos encerramos en nuestro propio problema, el cuál empeora día a día y ninguna idea aparece.

Divertirse mientras uno trabaja o estudia. Divertirse aún frente a la tragedia. No es una postura de "hacer como que no me importa", no es "fingir que me divierto", eso no sirve. Divertirse en momentos difíciles sólo se logra desde el Interior. Si logro encontrarme a mí misma en mi interior y puedo encontrar allí mi mejor parte, mis mejores momentos, mis fuerzas más poderosas, mi historia, mis deseos, mi gloria y mi derrota, sólo ahí podré

Crecer e Investigar.

CRE-IN es la metodología que investiga en el interior para innovar pues mientras más creemos, más crecemos y también más creamos. Incentivar la imaginación, incorporar nuevas técnicas que me permitan ver la realidad desde otro ángulo, incrementar mi capacidad de creación, son parte del CRE-IN.

4.3.20 4 X 4 X 4 Complejidad: 2

¿Qué es? Técnica grupal. El grupo produce ideas, primero individualmente y posteriormente en grupo.

Objetivos Producción cuantitativa de ideas Incremento de la cohesión y la comunicación en el grupo. Selección cualitativa de las ideas.

Desarrollo

Cada participante escribe individualmente en un papel las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo (Por ejemplo, "ideas para llegar a fin de mes"). Terminada esta etapa, el grupo se coloca por parejas. Cada pareja llega a un acuerdo y escribe las cuatro ideas esenciales sobre el foco creativo.

Posteriormente se colocan en grupos de cuatro, y así sucesivamente hasta que el grupo entero tiene que ponerse de acuerdo y decidir cuáles son las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo o del problema. Las cuatro ideas finales son el relieve cualitativo de toda la producción anterior.

Puntos a tener en cuenta Tiene que nombrarse un facilitador en el grupo, que es quien tiene que marcar los cambios. Estos se realizarán con una cadencia aproximada de entre 6 y 10 minutos según la experiencia de las personas que participan y según la cohesión que el facilitador encuentre en el grupo.

4.3.21 TÉCNICA DE DA VINCI Complejidad: 2

¿Qué es?

Las mentes despiertas permiten que la información entrante se organice en racimos, dando origen a nuevas perspectivas e ideas. Una buena forma de originar nuevos racimos es por medio de imágenes. Al principio, los humanos se comunicaban por medio de ellas. El alfabeto evolucionó partiendo de las diversas técnicas pictográficas; pero esto no significa que el pensamiento verbal sea más avanzado.

Programa de Acción

- Repase un problema en el que usted esté trabajando. Con los ojos de su mente examine sus diferentes aspectos. Escriba el problema en un papel y reflexione sobre él durante unos minutos: ¿Qué es lo que no encaja?. ¿Cuáles son los obstáculos principales?. ¿Lo desconocido?. ¿Qué es lo que quiero entender?. En este momento, la manera en que lo veo es... Lo que me está molestando más es...

- Relájese. Cuando esté relajado verá que su consciente intuitivo utiliza con mayor libertad las imágenes y los símbolos.

- Deje que su intuición le ofrezca imágenes, escenas y símbolos que representen su situación. No tiene por qué saber cómo será el dibujo o a qué se parecerá antes de dibujarlo.

- Proporcione un formato para el problema dibujando un límite o frontera. Puede ser de cualquier tamaño y forma que desee, y puede dibujarlo cuidadosamente o ser sólo un bosquejo. El propósito es separar el problema de lo que le rodea y dejar que se concentre en él. Los límites también proporcionan a su dibujo su propia atmósfera o profundidad y ayudan a establecer una unidad que tiene significado en sí misma y da significado a su dibujo.

● Dibuje como su mente quiere dibujar. Practique el dibujo sin una dirección consciente. (Hay gente que utiliza la mano contraria para tener un control menos consciente de las imágenes). Finja que las líneas y los garabatos son los que dictan la manera y el lugar donde dibujar. No censure lo que dibuje; el dibujo es privado y no tiene por qué enseñárselo a nadie. Deje que el dibujo fluya de usted hasta el papel. La suerte o el azar proporciona profundidad a sus garabatos. Señala hacia un principio activo pero desconocido de orden y significado que puede interpretarse como un mensaje secreto procedente de su inconsciente.

● Si un dibujo no parece suficiente, tome otra hoja de papel y haga otro, y otro, tantos como necesite.

● Examine su dibujo. El dibujo es un mensaje de su subconsciente. Contemple el conjunto de la imagen y luego las partes por separado. Son representaciones visuales de sus pensamientos. Busque en los símbolos y garabatos en busca de señales inesperadas e información nueva.

● Escriba la primera palabra que le venga a la mente para cada imagen, símbolo, garabato, línea o estructura.

● Combine todas las palabras y escriba un párrafo. Haga asociaciones libres escribiendo todos los pensamientos que acudan a su mente. Compare el párrafo con su dibujo. Si siente la necesidad, revise su párrafo hasta que esté convencido de que el dibujo y las palabras representan los mismos pensamientos en dos lenguajes diferentes: el verbal y el gráfico.

● Piense en la manera en que lo que usted ha escrito se relaciona con su problema. ¿Ha cambiado su punto de vista?. ¿Tiene ideas nuevas?. ¿Nuevas

percepciones? ¿Sorpresas procedentes de su subconsciente?. ¿Qué partes le intrigan?
¿Qué está fuera de lugar?.

Ponga una atención especial a las preguntas que aparezcan en su mente, como: ¿Qué es eso? ¿Cómo se explica? ¿Dónde está eso? ¿Qué puede significar? Si piensa que es importante encontrar la respuesta a una pregunta concreta, está en el camino de encontrar una solución rompedora.

Si es usted incapaz de provocar ideas nuevas con esta técnica o no ha conseguido obtener una percepción más profunda, siga repitiendo la técnica cada día. Cuando ya esté relajado, pregúntese: "Bueno, ¿cuál es el estado de mi problema hoy?", y repita el ejercicio.

Entender sus dibujos es como deshacer un nudo. Cuando se deshace un nudo, el cordel ha de pasar por el mismo sitio por el que pasó cuando se anudó. Cuando busca ideas en sus dibujos, pasa usted a su inconsciente, que es de donde vino el dibujo.

Las ideas no surgen de su dibujo sino de la parte más profunda de su inconsciente, el archivo secreto almacenado en el alma en el momento de nacer, y que se incrementa en todos los momentos despiertos de la vida, que tiene el poder y la visión de dejarle crear a usted algo que no había visto ni oído jamás.

(Técnica Extraída de "ThinkerToys", de Michael Michalko).

4.3.22 SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

Complejidad: 2 NOVEDAD

¿Qué es?

Es una técnica creada por Edward De Bono, una herramienta de comunicación utilizada en todo el mundo para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde

distintos puntos de vista o perspectivas. Se trata de un marco de referencia para el pensamiento que puede incorporar el pensamiento lateral.

La técnica completa se presenta en su libro "Seis Sombreros para pensar".

¿Para qué?

El autor nos propone un método que nos permite pensar de manera más eficaz. Los seis sombreros representan seis maneras de pensar y deben ser considerados como direcciones de pensamiento más que como etiquetas para el pensamiento, es decir, que los sombreros se utilizan pro activamente y no reactivamente. Los beneficios derivados del uso de esta técnica son tres:

- Fomenta el pensamiento paralelo
- Fomenta el pensamiento en toda su amplitud
- Separa el ego del desempeño

¿Cómo?

De Bono propone seis colores de sombreros que representan las seis direcciones del pensamiento que debemos utilizar a la hora de enfrentarnos a un problema. El método es sencillo, hay seis sombreros imaginarios que cada uno de los participantes puede ponerse y quitarse para indicar el tipo de pensamiento que está utilizando, teniendo siempre en cuenta que la acción de ponerse y quitarse el sombrero es esencial. Cuando la técnica es empleada en grupo los participantes deben utilizar el mismo sombrero al mismo tiempo.

Los seis estilos de pensamiento representados por cada sombrero son:

- 1. Sombrero Blanco: con este pensamiento debemos centrarnos en los datos disponibles. Ver la información que tenemos y aprender de ella.
- 2. Sombrero Rojo: con él observamos los problemas utilizando la intuición, los sentimientos y las emociones. El participante expone sus sentimientos sin tener que justificarlos.

● 3. Sombrero Negro: haciendo uso de este sombrero pondremos en marcha el pensamiento del juicio y la cautela, poniendo de manifiesto los aspectos negativos del tema tratado.

● 4. Sombrero Amarillo: con este sombrero pensaremos positivamente, nos ayudará a ver por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios.

● 5. Sombrero Verde: este es el sombrero de la creatividad. Algunas de las técnicas existentes para desarrollar la creatividad pueden ser utilizadas en este momento.

● 6. Sombrero Azul: es el sombrero del control y la gestión del proceso del pensamiento. Con él se resume lo que se ha dicho y se llega a las conclusiones.

Esta técnica puede ser utilizada individualmente o en grupo y el orden de colocación de los sombreros puede ser diferente al expuesto.

4.3.23 PROVOCACIÓN Complejidad: 2 NOVEDAD

¿Qué es?

La provocación es una técnica que requiere el pensamiento lateral, implica eliminar del pensamiento los patrones establecidos que se utilizan para solucionar problemas normalmente. Edward de Bono popularizó la provocación usando la palabra 'Po', la 'Po' la 'operación provocativa'.

Pensamos generalmente reconociendo patrones y reaccionando a ellos, tales reacciones vienen de nuestras experiencias previas y las extensiones lógicas a esas experiencias, y no nos aventuramos demasiado a menudo fuera de estos patrones. Mientras que podemos saber la respuesta como parte de un determinado tipo de problema, la estructura de nuestros cerebros hace difícil que liguemos esto.

¿Cómo? La técnica requiere construir pensamientos deliberadamente estúpidos (provocations), en los cuales algo que tomamos como concedido sobre la situación no es verdad. Los pensamientos necesitan ser estúpidos para dar una sacudida eléctrica a nuestras mentes fuera de las maneras de pensamiento preestablecidas. Una vez que hayamos hecho una declaración provocativa, nuestro juicio entonces se suspende y la declaración se utiliza para generar ideas. Los provocations nos dan los puntos de partida originales para el pensamiento creativo. Por ejemplo, imagínese el pensamiento "las casas no deben tener tejado". ¡Esto no sería normalmente una buena idea! Sin embargo esto conduce a pensar en casas con las azoteas abiertas en determinadas épocas, o casas con las azoteas de cristal.

Una vez que usted haya hecho la declaración provocativa, puede utilizar esta lista de comprobación para examinar todos sus aspectos:

- · Las consecuencias del pensamiento
- · Las ventajas del pensamiento
- · Los principios necesitaron apoyarla y hacerle el trabajo
- · Cómo trabajaría de momento-a-momento
- · Qué sucedería si una secuencia fuera cambiada
- · Etc.

Como podemos constatar ahora las técnicas y estudios acerca de la creatividad, sin lugar a duda a través de los años han sido extensos, por ello al inicio del capítulo, se hacia especial hincapié, sobre las excusas, estas deben de hacerse aun lado ya que las herramientas están ahí, solo falta tener la disposición de utilizarlas y disponer de un cambio de cultura que sin lugar a duda seria el complemento ideal para una organización exitosa.

4.4 ASPECTOS DEL LIDERAZGO

A continuación presentamos, una serie de tablas que nos permite ver las características generales, como un cuadro comparativo en donde especifica, que es el líder y que es lo que no debe confundirse con un líder, esperando que la síntesis que han recabado, por el trabajo de los distintos autores.

Liderar es un arte y no basta por tanta para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. (**EL LÍDER SE HACE**)

LIDERAR NO ES	LIDERAR ES
Simplemente, dar órdenes , aunque se den con mucha energía y con ademanos autoritarios .	Educar: Lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.
Hacer un promedio de las intenciones de los subordinados.	Instruir: Enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.
Doblegar voluntades	Conducir: Guiar y dirigir a los subordinados de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

CONQUISTA DE VOLUNTADES

Vd. puede comprar:

- El tiempo de un hombre
- Su presencia física en determinado lugar
- Su actividad muscular.

Vd. no puede comprar:

- Entusiasmo
- Lealtad
- Iniciativa
- Entrega de corazón, de espíritu, de alma

Estas virtudes tiene Vd. que CONQUISTARLAS

RESUMEN DE PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

Manténgase constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de sus subordinados. Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias.

Cuando la indisciplina invade un departamento y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria, algo no marcha bien en dicho departamento: CORRIJA TALES ERRORES.

ASPECTOS DEL LIDERAZGO

JEFE IDEAL	JEFE AUTORITARIO
Guía a sus hombres	Los arrea
Obtiene obediencia voluntaria	La obtiene imponiendo su autoridad
Inspira confianza y despierta entusiasmo	Inspira temor o inquietud
Dice "NOSOTROS"	Dice "YO"
Llega antes de la hora señalada	Dice: "preséntese a tiempo"
Señala la infracción	Señala la pena para la infracción
Enseña como hacer	"Sabe" cómo se hace
Hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo	Hace penoso el trabajo
Dice vamos	Dice "vaya Vd."
Piensa en los hombres y en el objetivo	Se preocupa sólo por el objetivo.

<p>Trate de conocer siempre que es lo que piensa el subordinado. Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por que de sus actos</p>	<p>No reprenda en presencia de otros, excepto cuando la falta haya sido pública. Nunca reprenda a nadie si Vd. está irritado. Podría excederse en sus palabras.</p>
<p>Después de efectuar una reprensión, el jefe debe mantener su conducta habitual hacia el subordinado.</p>	<p>El ejemplo y la buena voluntad, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.</p>

CUALIDADES DE UN LÍDER

Conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa.

Usa con preferencia su **habilidad para dirigir** y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen.

Da órdenes e **instrucciones claras** y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas.

No repite sus órdenes por sistema, por revelar flaqueza y falta de seguridad

No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido.

Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente

Aprecia y **reconoce el esfuerzo** y la superación en el trabajo.

Cuando reprende corrige la falta respetando a la

CONOZCA A SUS SUBORDINADOS

¿QUÉ CONOCE VD. DE CADA SUBORDINADO?

Nombre completo - Apodo por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene - Edad - Lugar de nacimiento - Estado civil - Número de hijos y datos sobre ellos - Tiempo de servicio - Aficiones e intereses

DIGA DE ENTRE SUS SUBORDINADOS QUIEN ES:

El más instruido - El más entusiasta - El más inteligente - El más alegre - El más querido por los demás - El de más confianza - El de mayor edad - El que más coopera - El que trabaja con más rapidez -

El que tiene más deseos de superación - El que tiene más prestigio - El que tiene mejores posibilidades para ser recompensado - El que lleva más tiempo en la empresa - El que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.

APRENDA:

persona.

Demuestra un **interés personal por cada uno**, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades

No culpa a otros. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario.

Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar.

No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista

A conocer el carácter de sus subordinados. A distinguir entre el fuerte y el débil. A conocer la persona que responde: a la razón, a la fuerza y al afecto

Trátelos de acuerdo con este conocimiento y habrá logrado la eficacia y alegría de sus subordinados

Para finalizar este capítulo debemos hacer hincapié en lo siguiente

“CONOCER, COMPRENDER Y GUIAR A SUS SUBORDINADOS ES DEBER DE TODO LÍDER”

“UNA ORDEN NO TIENE VALOR SI NO SE VIGILA SU CUMPLIMIENTO”

Fuente de información y recopilación realizada en la página web que a continuación presentamos, para profundizar en el tema <http://www.librosenred.com/ld/ddragon/>

CONCLUSIONES

Es importante tomar conciencia y estimular la capacidad creativa que llevamos dentro pues aunque no le demos la importancia debida, en muchos casos, de esta habilidad depende nuestro éxito profesional y personal

Esforzarse por ser original es contraproducente. La originalidad brota del extremo opuesto del esfuerzo. Simplemente siga "el estilo natural" y la originalidad resultará.

"El estilo natural" incluye la disciplina. El propósito de la disciplina es enfocar la energía evitando la distracción. De este modo es una experiencia gozosa, porque sus beneficios son obvios.

El ensayar las técnicas y luchar por integrarlas al estilo de pensamiento hasta que se haga de una manera inconsciente.

Son estos los elementos que se necesitan para poder inducir a una creatividad. Ahora bien en el entorno empresarial el modo de poder propiciar un desarrollo adecuado de la creatividad, es el hecho de poder tener instalaciones adecuadas, relaciones laborales agradables, además de estar satisfecho con las funciones que se realizan dentro de la organización.

Tenemos sin lugar a duda una gran variedad de situaciones que permiten generar a líderes que además del conocimiento que requieren para ejercer el liderazgo en la organización, puedan desarrollar elementos que sustituyan el carisma o desarrollen el carisma tan necesario para liderar una organización.

Esto es debido a que los que ahora conocemos como líderes natos, siendo esta una gran y añeja discusión solo logran ejercer según sus cualidades, que han desarrollado naturalmente, debido a su situación idiosincrásica en la que han crecido como personas y

no biológicamente, no satisface a cabalidad las necesidades que genera una organización con individuos de tan diversas constituciones culturales.

Por tal hecho es necesario crear un líder que cuente con la facultad de modificar su conducta y aplicar el liderazgo adecuado para una determinada situación, según sea, con respecto a las que ya anteriormente hemos descrito, en el presente capítulo.

Se trata de que el líder sea capaz de dominar en todos los aspectos sus emociones, para que de esta manera lograr ofrecer soluciones optimas, en otra descripción se requiere a un líder que conociendo y aplicando de manera correcta los tipos situacionales de liderazgo, obtenga un manejo de la presión eficiente.

Lo que se intenta es transmitir esta estabilidad emocional del grupo a su cargo, ofreciendo la certidumbre, para la consecución de los objetivos del grupo, y de esta manera evitar que el grupo sea presa del pánico y por lo tanto de errores constantes por dicho elemento.

Una de las tareas, que no puede realizar a cabalidad el líder natural, por falta de técnica es la gestión de la creatividad que puede inconscientemente despertar en el grupo a su cargo.

El liderazgo es sin lugar a duda uno de los elementos de mayor importancia y trascendencia en la organización, por lo que es fundamental que se genere un estilo adecuado para cada una de las diferentes áreas, ya que se debe de entender que los grupos como los individuos tienen características perfectamente definidas y necesidades diversas.

El contexto de las empresas en nuestro México actual, es tal que aun lo podemos ver rodeado de vicios y de ajustes superficiales los cuales solo se presentan como soluciones a corto plazo o emergentes, pero la realidad es que no existe la planeación como tal en las empresas mexicanas.

Este caos de fondo en la cultura organizacional, es uno de los factores que sofocan en primera instancia, todos los esfuerzos que pudiera tener un gerente o directivo, ya que para empezar el personal que se encuentra laborando en las organizaciones, trabajan con un resentimiento de que los patrones son aquellos que se quedan con el valor agregado que su fuerza de trabajo añade a los productos o servicios que producen.

La teoría de McGregor se presenta en su máxima expresión, Pero la cuestión es ¿quién debe dar el primer paso para la reconciliación y la cicatrización que los malos o dicho de otra manera mal encausados sindicatos han creado en la percepción del trabajador para su patrón, ya es tiempo de dejar de voltear atrás y mirar el nuevo escenario que se presenta para, tanto empresas como para trabajadores y ese escenario esta aquí y ahora si es la economía globalizada y las exigencias de un mercado internacional.

Es evidente que no podemos quedarnos cruzados de manos, ante tal situación y aun y cuando es verdad que los modelos de organización y producción no se pueden ajustar de manera completa a las empresas mexicanas, la realidad es que es necesario de manera urgente, un cambio de actitud es decir hay que redimensionar la cultura laboral.

Primeramente, para que un empleado comience a sentir las condiciones necesarias para laborar con certidumbre, debe sentir seguridad en el empleo, La tarea del líder entonces puede comenzar, que es el generar un ambiente adecuado para la obtención de ese elemento tan esencial y lleno de valor agregado como lo es la creatividad.

Podemos ver que en la actualidad existen y se han generado una serie de corrientes teóricas y muchas otras herramientas ya probadas que son de una precisión casi infalible, pero que tienen todo sus sustento en el elemento humano, es por ello que primero debemos considerar al personal de la organización como lo que es en realidad no solo un recurso, si no como un capital que produce valor.

Una vez que tengamos las condiciones necesarias y optimas, entonces podremos comenzar a implementar elementos que nos permitan tanto gestionar como producir la creatividad.

¿Para que nos sirve la creatividad?

Pues en realidad todo esto de tener que reconsiderar la actuación de los patrones y la situación de los trabajadores y de sindicatos, claro sin pasar por alto la tarea que debe de realizar el gobierno. Es por el hecho de que este elemento es sin duda lo que puede impulsar al país.

¿Como?

Ahora hemos visto que la creatividad se presenta en todo momento en la organización, por lo cual no es exclusiva de los ejecutivos o gerentes, es el momento de delegar el poder, el poder de acción otorgar plena autonomía a los integrantes de la organización para que así tengan una participación y generen un ambiente de pertenecía a la organización, y que claro esto se vea reflejado en estímulos y de mas incentivos.

La creatividad en la organización se da desde el diseño de la misma, en la conformación de la misión, la visión y los objetivos, esta presente en los procesos estratégicos en los procesos administrativos, como lo son la toma de decisiones cotidiana, en la resolución de problemas, en la línea de producción si es el caso de una industria, o en relaciones publicas si es el caso de una empresa de servicios lo cierto es que en todo momento de los procesos de la organización, la creatividad debe estar presente.

La creatividad en la modalidad de innovación es uno de los fines mas anhelados ya que es este términos lo que permite a la organización estar en la lucha que se genera con los momentos de gran inestabilidad de los mercados y las economías globalizadas, se busca por este medio generar empresas totalmente flexibles que permitan modificar sus estrategias

para poder así acoplarse de manera casi automática a las nuevas exigencias del mercado, que hoy en día los cambios se dan de una manera inesperada.

El liderazgo en el momento que delega funciones también comparte información y este elemento es el que permite al administrador tomar decisiones, además de su gran experiencia, pero por que no usar el viejo dicho dos cabezas piensan mejor que una si ofrecemos el contexto y la información a los subordinados, contribuirán con la solución seguramente.

El flujo de la información es un a fuente de riqueza que no podemos solo estancarla en los niveles ejecutivos, por que los que peden ofrecer soluciones mejores son los que se encuentran en la línea de fuego es decir con el roce constante del conflicto.

El gerente debe de generar una nueva función, o dicho de otro modo no debe temer a perder su puesto ya que no podrá partir en la toma de decisiones como lo hacia anteriormente, ya que ahora los subordinados tendrán esa función, El gerente o directivo ya debes estar fungiendo como el líder para poder generar el ambiente necesario para que los subordinados obtengan las mejores soluciones con ayuda del pensamiento lateral, estos deben estar trascendiendo la barrera de ser un simple líder y pasar a un superliderazgo.

El futuro ya esta aquí el conocimiento lo tenemos solo hace falta poner en practica los elementos, pero no de manera superficial, si no realizar un cambio de fondo, claro que será una gran inversión, pero de ninguna manera un gasto inútil, por que una vez que se tenga la riqueza de la creatividad en la empresa como forma cotidiana, la siguiente tarea será administra el éxito.

Con la ayuda de estas extraordinarias técnicas, como son; dinámicas, cursos e instrucciones, solo falta el elemento el mas importante sin lugar a duda para alcanzar la creatividad, es la acción, tarea que pareciera sencilla pero en realidad es lo mas difícil de

conseguir ya que la falta de fe a elemento creativo en la organización que se ha alimentado por una cultura mediocre, que no permite contemplar los alcances y beneficios que trae consigo el fomentarla.

La cultura laboral, como lo hemos expuesto es determinante en las acciones que se deben de tomar para beneficio de la organización, ya que si no modificamos nuestra conducta, es probable que no alcancemos la competitividad que exigen los mercados internacionales.

Antes de tomar acciones para implementar innovaciones y tecnología al interior de nuestra organización, es recomendable realizar reflexiones de los alcances y beneficios que traerán consigo el implementar dichas acciones, se deben de comprender a cabalidad, para evitar que estas nuevas disposiciones se vuelvan obsoletas y que al final la inversión no reditué lo esperado por los directivos.

Por ello, es pertinente tomar en cuenta al elemento humano, como un capital que se debe de cuidar como lo mas valioso que nos permitirá alcanzar todos los objetivos y que este capital humano es en realidad lo que genera valor en la organización.

BIBLIOGRAFIA

- ARIS, Rutherford. Et. Al. (Compil).(1989): " Resortes de la creatividad científica". (Ensayos sobre los Fundadores de la Ciencia Moderna). F.C.E., México.
- ATLAN,(1991): p339 341 "Creatividad y juego" (de lenguaje .)
- AUDSEPP Eugene.(1987):"Venda sus ideas".- Grupo Editorial Sayrols. México.p. 189.
- AZNAR, G.(1994): "La creatividad en la empresa", Editorial Oikos-Tau. Barcelona.
- BODEN, Margareth.(1994): "La mente creativa" (Mitos y mecanismos). Gedisa, Barcelona
- BOHM, David.(1998): "Ciencia, Orden y Creatividad". (Las raíces creativas de la ciencia y la vida). Kairos, Barcelona.
- BONO, Edwar de.(1982):"Diferencia del pensamiento lateral y el pensamiento vertical." Boletín de Enseñanza, Editor Silvia Bravo. Ed. Bimestral, Sep. Oct., Depto. de Física de la U.N.A.M. pp.13-18.
- BONO, Edward de.(1971). Lateral Thinking for Management, Maidenhead, England, McGraw- Hill, London, Penguin.
- BUZAN, T.(1996): "El libro de los Mapas Mentales", Ediciones Urano. Barcelona.
- DUDIKOFF.(1994): "Elementos de Psicología " , México D. F.
- Entrepreneur, (1990), U.S.A., june.
- GARCÍA-TAPIAL, Joaquín.(2000): "La importancia estratégica de la gestión del conocimiento", Diario de Sevilla, 4 de junio de.
- GARDNER, Howard.(1995): " Mentes creativas"
- GOTTFRIED-HEINET.(1987):"Maestros Creativos Alumnos Creativos".- Ed. Kapelusz.- 1a. Ed. México. pp. 13-18.
- GREGORY, Carl E. (1967). the Management Of Intelligence: Scientific Problem Solving and Creativity, U.S.A., Mc Graw-Hill.
- HARMAN Willis Horgan John "Máxima creatividad"
- HOFSTADTER, Douglas.(1990): "Analogías con fluidos y la creatividad humana" en Wagensberg.

- JASTROW, Robert (1981). *The Echanted Loom*, New York, Simon y Schuster.
- JAVERIANA.(1992): "Ampliando espacios para la creatividad". Primer Congreso Internacional de Creatividad. Universidad Javeriana.
- JUNG CARL, (1992). " Diportable Jung ". De Campbell, New York, pp. 60.
- KAPLAN, R.S. Norton, D.P. (1997) *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000 España.
- KENNEDY, Carol (1993). *Instant Management*, New York, William Morrow and Co.
- Knickerbocker.(1990):"Dirección y Concepción de un líder", *Lecturas Selectas*, Inglaterra, 1990 pp. 28.
- LENZ, Mónica.(1992): " Creatividad en los 90" (Descartes descartado) En Javeriana.
- LIBECAP, Gary D. ed. (1993). *Advances in the Study Of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth: New Learning On Entrepreneurship*, England, Jai Press Inc.
- MACCRIMMON, Kenneth y WEHRUNG, Donald (1986). *The Management of Uncertainty: Taking Risks*, New York, Free Press, London, Collier McMillan Publishers.
- MAJARO, S.: "Creatividad y marketing", Edic. Díez de Santos. Madrid.
- Management Siglo XXI*, Subir Chowdhury Editorial Prentice Hall.
- MANZ, CHARLES y Sims, Henry.(1993):"Superliderazgo. Cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa" Editorial Paidós. Barcelona.
- MARÍN, R. Y DE LA TORRE, S.(1991): "Manual de la Creatividad", Editorial Vicens Vives. Barcelona.
- MAX, NEEF, MANFRED.(1992): "Acto Creativo El " (De la esterilidad de la certeza a la fecundidad de la incertidumbre). En: Javeriana.
- MERANI L., Alberto.(1982):"Diccionario de Pedagogía en Compendio de Ciencias de la Educación." Ed. Grijalbo. 1a. Ed. México.
- MIHALKO, MICHAEL.(1999): "Thinkertoys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa." Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- MINTZBERG H.(1997). *El Proceso Estratégico*, Editorial Prentice may.

- MOCKUS, Antanas.(1990): "Escuela y Creatividad Amigas y Enemigas". En Revista del Educador No. 15, septiembre.
- MORIN " introducción al pensamiento" página 80,83
- MORRIS, Rick G. (1993). "use of Copyrighted Images in Academic Scholarship and Creative Work: The Problems of New Technologies and Proposed 'Scholarly License", IDEA, Vol. 33, No. 2 pp. 123-151.
- OSBORN, A.(1993): "Imaginación Aplicada", Creative Education Foundation Press. Buffalo.
- PABÓN, Consuelo.(1992): "Creatividad en el arte" En Javeriana.
- PANIKER, Salvador. "Ensayos retroprogresivos" Tema: Creatividad para la era de la complejidad.
- PARRA, Jaime. " Preludio a la inspiración". (Asuntos Educativos y otros quebrantos).
- PARRA, Jaime. " Senderos a la creatividad". (Asuntos Educativos y otros quebrantos).
- PETERS, T. (1988). Thriving on Chaos, London, MacMillan.
- PETERS, T. and WATERMAN, R.H. (1982). In Search of Excellence, New York and London, Harper & Row.
- PERKINS, David.(1998): "Obras de la mente Las ". FCE, México.
- PORTER. MICHEL E. (2002): Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental.
- PRIGOGINE, Ilya y STENGERS, I " Naturaleza y creatividad."
- RACIONERO, "Arte y ciencia" (La dialéctica de la creatividad)
- RAMÍREZ PADILLA, D.N.(2000): Contabilidad Administrativa, editorial Mc Graw Hill.
- READER'S DIGEST.(1987):"Selecciones de; Vida y Psicología". México. pp. 33-115.
- REVANS, Reg. (1979). Action learning, London, Blond and Briggs.
- REY, German. "El Pensamiento en los márgenes".
- ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI.(2002):Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw Hill.

- RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro.(1987): "Manual de Creatividad." Ed. Trillas, 1a. Ed. México. pp. 22,23.
- ROGERS Carl R. (1954). "Hacia una teoría de la creatividad" A review of general semantics, vol. XI, No.4
- RUBIO, J. V.(1994): " Creatividad una nueva concepción para una nueva época". Autoedición II Congreso Pedagógico Nacional. Bogotá
- RUBIO, J. V.(1995): "Creática: Una nueva concepción y práctica de la creatividad a partir del caos y desordenamiento para generar procesos autónomos de desarrollo humano". Tesis de Maestría, CINDE, Bogotá. L: Cinde y UPN.
- SAGAN, Carl (1989). La persistencia de la memoria, Serie COSMOS episodio 11, Carl Sagan Productions Inc-Videovisa, Videocassette, 52 min.
- SEFCHOVICH, Galia; WAISBURD, Gilda.(1987): "Hacia una Pedagogía de la Creatividad." Ed. Trillas. México. p.23
- SEGURA, Dino.(1994): " Ponencia, Foro Desarrollo y Creatividad". Bogotá.
- SIKORA, J.(1979): "Manual de métodos creativos". Editorial Kapelusz. Buenos Aires.
- SILLAMY, Norbert (1970). Diccionario de psicología, España.
- SPRINGER, S.P. y DEUTSCH, G. (1985), Cerebro derecho, cerebro izquierdo, Madrid, GEDISA.
- STERNBERG, J Comp.(1988) " The nature of creativity" Cambridge University Pres.
- The economist (1992), "No need to inhale", U.S.A., july.
- TORRANCE "Educación y capacitación creativa".
- TORRANCE, Paul E. (1959). Developing Creative Thinking Through School Experiences, U.S.A, Minneapolis teachers League.
- VASCO, Carlos E.(1992): "Creatividad, perspectiva cognitiva". (Doce tesis irreverentes sobre la creatividad). En: Javeriana.
- VARELA, Francisco.(1989): " Círculo creativo. El " (esbozo histórico-natural de la reflexividad) en Watzlawick1989. "Realidad..." Y en "Nuevos Avances en la Investigación Social".
- VERALDI, Gabriel. "Corre el riesgo la humanidad de volverse más estúpida". Revista Horizonte No. 12, Barcelona.

VILLEGAS Gil Francisco. (1990). "Liderazgo". Ed. Instituto de Capacitación Política, México, D.F.

VILLEGAS Martinez, Fabian (1985). Como desarrollar la creatividad gerencial, México, Ed. Pac, contraportada.

WITELSON, S.F. (1991). "Early Hemisphere Specialization & Interhemispheric Plasticity", en Language Development & Neurological Theory, New York, Academic Press.

http://www.baquia.com./index_com.html

<http://www.biopsychology.org/biopsicologia/index.html> <http://mx6.bumeran.com/>

<http://www.emprendedor.com>

<http://www.robotiker.com/castellano/index.jsp>

http://www.unesco.org/culture/creativity/perform/html_sp/index_sp.shtml