

# FACILITACIÓN DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

PAULO BENETTI

[benetti@benetti.com.br](mailto:benetti@benetti.com.br)

(Texto publicado anteriormente en la GUÍA EFCI – documento de circulación interna de la Escuela de Facilitadores de la Creatividad y la innovación – La Antigua – Guatemala)

## 1. ¿Qué es la Creatividad?

La Creatividad es un fenómeno natural y mental. Los estudios al respecto no son todavía concluyentes y hace pocos años que comenzó a ser objeto de investigación científica. Por esto encontramos varias y distintas definiciones. Mejor que definirla, es ejercitarla. Para todos los efectos, vamos a entender que la Creatividad es un proceso cuyo resultado es una idea nueva. Nueva aquí tiene el sentido de nueva para quién la hace o para el grupo que la desarrolla.

La Creatividad está íntimamente ligada al deseo de crear. Es necesario que la persona desee crear, desee modificar (ya que el producto de la creatividad altera las condiciones anteriores). Además debe persistir en este intento. No basta desear, tiene que dedicar tiempo y energía para que aparezcan nuevas ideas. Un buen método consiste en separar “espacios” mentales para crear, es decir, pensar firmemente en busca de nuevas ideas. Otro método es reservar horarios para desconectarse de todo y salir a la búsqueda de lo diferente. También puede elegir el ambiente físico que más le atraiga. Estas condiciones pueden contribuir enormemente a mejorar nuestro pensamiento creativo. Finalmente, usar bastante la imaginación. Navegar por la mente. Ir a donde no se ha ido antes.

La creatividad tiene diversos niveles. Cuando una persona está sola y consigue desarrollar una nueva idea, que no es conocida por ella misma, esto es creatividad. Además esta idea puede ser conocida por otras personas en otros lugares. De esta forma, una idea puede alcanzar niveles cada vez más elevados hasta el hecho de no ser conocida por nadie en el mundo.

La innovación en cambio, exige un poco más. Cuando añadimos conocimientos, o tecnología como algunos prefieren, a una idea, estamos realizando una innovación. Según Vicent Nolan, (2.000, p. 15) “innovación trata de personas haciendo cosas nuevas que no habían hecho antes”.

Usando la definición de 3M: “Crear es pensar algo nuevo. Innovar es hacer algo nuevo.”

Al analizar lo que sucede en Silicon Valley, California, USA, Gary Hamel (1999, p.71) llegó a la conclusión de que la prosperidad de ese lugar – que tiene la mayor renta per capita del mundo- es definida por las ideas. Hacia ella se dirigen muchas personas con ideas interesantes, y por esto, también van a la capital del riesgo. Se contrata a los talentos necesarios para desarrollar ideas, generando riqueza en la región.

El proceso creativo no tiene compromiso con ésta o aquella disciplina, o dominio. No es propio de un área de la vida humana. Por el contrario, puede ser aplicado a

cualquier actividad. En las organizaciones puede ser usado para infinidad de actividades, como por ejemplo:

- Desarrollar nuevos productos o servicios
- Mejorar procesos
- Solucionar problemas
- Desarrollar estrategias
- Mejorar el desempeño de las reuniones
- Mejorar productos y servicios

A su vez, en situaciones en que no estamos acostumbrados a utilizar la creatividad, su implantación debe ser de forma gradual. Primero, cada persona debe utilizarla en su trabajo. Después vamos juntando todo el equipo. Se establecen fechas y/o lugares donde tendrán lugar las reuniones para poner en práctica el proceso creativo. A partir de aquí, se puede comenzar a convocar a otros públicos, especialmente a clientes que participen. Finalmente podemos implantarlo en la empresa a través del estudio de su cultura y de sus diversos ámbitos.

## 2. Dimensiones de la Creatividad

Mel Rhodes (1961, p.216), en un artículo que se convirtió en clásico de la literatura técnica sobre creatividad, definió que ésta tiene 4 dimensiones: PERSONA / AMBIENTE / PROCESO/ PRODUCTO. Seguiremos estas dimensiones por considerar que ésta es la mejor manera de aprender como usar la creatividad en nuestro día a día en las organizaciones.

### 2.1 PERSONA

Por persona se entiende aquí la personalidad, intelecto, temperamento, actitudes, concepto de sí mismo, sistema de valores, mecanismos de defensa y comportamiento. Para desarrollar su creatividad la persona necesita ejercitar bastante las características de un pensador creativo.

Características del pensador creativo (según Guilford):

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1. FLUÍDEZ      | Habilidad de generar una buena cantidad de ideas, conceptos o respuestas a una pregunta o a un problema.       |
| 2. FLEXIBILIDAD | Habilidad para manipular y producir diferentes tipos de información y pensamientos. De ver otros ángulos.      |
| 3.SENSIBILIDAD  | Habilidad para encontrar problemas. Un nivel de capacidad analítica e intuitiva para ver la raíz del problema. |
| 4.ORIGINALIDAD  | Habilidad para crear lo nuevo, la novedad, lo diferente.   |
| 5.ELABORACION   | Habilidad para desarrollar o construir un pensamiento o concepto.  |
| 6. LIBERTAD     | Estar libre de presiones internas y externas.  |

### 2.2 AMBIENTE

El ambiente se refiere a la relación entre las personas y donde ellas actúan, con diversas influencias recibidas. Fundamentalmente se trata de la dimensión que más facilita o dificulta el desarrollo de la creatividad en un país o en una organización. Donde hay cultura conservadora y precavida, difícilmente proliferará la creatividad, ya que además de no ser bienvenida, es rechazada.

Para que una organización pueda iniciar un trabajo de establecer la Creatividad es necesario conocer primero su cultura. Si no es contraria a la creatividad, entonces debemos levantar ámbitos sectoriales y/o regionales para reconocer donde podrá ser desarrollada más rápidamente, y donde es necesario un esfuerzo mayor para modificar su ámbito.

### **2.3 PROCESO**

El proceso está íntimamente ligado a nuestra motivación para utilizar el proceso creativo, y, sobre todo, la forma como creamos. Es muy importante tratar de entender cómo ocurre el proceso creativo en nuestras mentes. Al reconocer esto, podremos sacar mayor partido y producir más ideas. En el apartado 3 esta parte será desarrollada con mayor detalle.

### **2.4 PRODUCTO**

Finalmente llegamos a la dimensión PRODUCTO. En el caso de la creatividad el producto o resultado es una idea. Normalmente reconocemos que el producto es la forma final de la idea transmitida como una cosa tangible. En este caso podemos decir que la creatividad se confunde con la innovación y debemos recordar que creatividad tiene que ver con pensar e innovación con hacer.

La tendencia actual de las empresas que utilizan la creatividad es fundamentar sus beneficios en nuevos productos. En 3M por ejemplo, su principio es que el 25% de sus beneficios provengan de productos con menos de 5 años. Es decir, nuevos. La estrategia de esta empresa es trabajar para tener siempre productos nuevos que lanzar al mercado, pues son los que producen mayor rentabilidad, en cuanto que las innovaciones de productos existentes conllevan una rentabilidad baja.

Hoy en día empresas avanzadas están creando un concepto de trabajo en plataformas de creación. A esta plataforma van muchas ideas y sugerencias. Cualquier persona autorizada puede acudir a esta plataforma y utilizar una idea para realizar un proyecto. Estas empresas procuran reunir en esta plataforma a los departamentos de investigación y desarrollo, mercadeo, desarrollo de producto, los clientes, colaboradores, los empleados, socios, en fin, todos aquellos que pueden contribuir con ideas y soluciones. El ejemplo más conocido es el de Nokia, que es una empresa que se ha desarrollado mucho en los últimos años.

Otro ejemplo con características más amplias y regionales es la Industry Cluster (concepto desarrollado por Michael Porter), donde se verifican la vocación de región geográfica y se invierte en la misma, creando un clima de competitividad y, por consiguiente de productividad, donde el proceso de innovación es constante.

### **3. Técnicas de Pensamiento Divergente y Convergente.**

G. Wallas, en su libro El Arte de Pensar, describió a partir de estudios realizados por el fisiólogo alemán H. Hermeholtz, el proceso creativo en 4 etapas.

- **Preparación:** Consiste en observar, entender, preguntar, comparar, contrastar, analizar las diversas informaciones que tenemos.
- **Incubación:** Se procesa de forma consciente e inconsciente e incluye pensar en las relaciones entre estas informaciones.
- **Iluminación:** Es el momento en el que surgen las ideas, o la idea principal.
- **Verificación:** es el acto de comparar la(s) idea(s) desarrollada(s) que atiende(n) a lo deseado.

Años más tarde el psicólogo J.P. Guilford (1987, p.45) desarrolló a partir de sus investigaciones, un modelo llamado SOI –que significa Estructura Operacional del Intelecto -. Dice el modelo que el intelecto dispone de 5 operaciones:

- Cognición
- Memoria
- Evaluación
- Producción Divergente
- Producción Convergente

Las tres primeras tienen que ver con cómo recibimos, procesamos y guardamos la información. Las dos siguientes se refieren a cómo colocamos informaciones para fuera. Es acerca de estas dos últimas funciones que vamos a centrar nuestro trabajo. La producción divergente se da cuando nos dirigimos a nuestra mente y buscamos diversas informaciones y sugerencias para una determinada pregunta o tópico.

A lo largo de estas últimas décadas se han desarrollado varias técnicas para ayudar a la producción convergente y divergente. Estas técnicas han contribuido sobremanera en el aumento del flujo de las ideas. Además un proceso de generación de ideas necesita de un número bastante elevado de ellas.

### **3.1 TECNICAS DE PENSAMIENTO DIVERGENTE**

En seguida serán explicadas brevemente las técnicas que serán utilizadas durante el curso. El pensamiento divergente comprende las técnicas de generación de ideas, que serán usadas con reglas muy claras, sin que el resultado de su aplicación sea muy pobre:

- No censurar ninguna idea
- Aceptar todas las ideas
- Transportarse en otra idea
- Buscar lo distinto
- Combinar ideas
- La cantidad genera calidad
- Correr riesgos

Cuando se utilice cualquier técnica sean las que vienen a continuación u otras, siga estas reglas al pie de la letra. Le ayudaran mucho al resultado.

#### **3.1.1 LLUVIA DE IDEAS**

Esta técnica fue desarrollada por Alex Osborn y su objetivo es que una o más personas generen, hablando de la forma más espontánea posible, ideas que resuelvan un determinado problema.

Puede ser utilizada individualmente o en grupos; en una sección de generación de ideas, un grupo debe tener entre 6 y 12 personas.

La anotación de las ideas puede realizarse en hojas de rota-folios, de preferencia por una persona que no este participando en la generación de ideas y también no sea el facilitador de la sesión, o con un sistema rotativo entre los participantes. Esta actividad será más fácil si las personas utilizan hojas adhesivas del tipo Pos-it para anotar las ideas y colocarlas en un pizarrón.

### **3.1.2 LLUVIA DE IDEAS INVERTIDAS**

Posee las mismas características técnicas de la lluvia de ideas ya mencionada, pero la formulación del problema que se quiere resolver esta hecha al revés, lo que quiere decir que en vez de buscar solución se empeora la situación. Al terminar la sesión de ideas basta invertir el problema y las respuestas que surjan serán las soluciones.

### **3.1.3 LLUVIA DE IDEAS POR ESCRITO**

Desarrollada por Horst Geschka (1996, p. 87) esta técnica tiene las mismas características que la lluvia de ideas, pero de forma no-verbal, puesto que se realiza en silencio con los participantes escribiendo las ideas en hojas de papel tamaño carta o A4.

Para realizarlo el grupo se sienta alrededor de una mesa y cada participante recibe una hoja en blanco. Se formula un problema y cada uno escribe una idea y coloca su papel en el centro de la mesa. Se pega otra hoja, que fue escrita por otra persona y nuevamente se escribe otra idea y así sucesivamente, hasta que finalice el tiempo. El participante puede aprovechar durante la sesión para leer las ideas anteriores y aprovechar para elaborar la suya. Las hojas pueden ser sustituidas por fichas. En este caso cada participante escribe una idea en una ficha y la coloca en el centro de la mesa. Continúa escribiendo cuantas fichas le permita el límite de tiempo. Todos los participantes pueden tomar cualquier ficha para aprovechar y crear nuevas ideas, pero siempre escribiendo una idea en cada ficha.

### **3.1.4 MAPA MENTAL**

Es una técnica desarrollada por Toni Buzan (1991, p. 39) y semejante a las Estructuras Analíticas de Proyectos, y muy parecida a la estructuración de un organigrama o un cuadro sinóptico. Sirve tanto para recordarnos tópicos relacionados con un tema, desarrollo de planos, lista de actividades, crónicas, sumarios y asociaciones de ideas. En nuestro curso nuestro objetivo será utilizar el Mapa Mental para elaborar nuevas ideas. Se trata entonces de un instrumento que puede ser utilizado sólo como un medio colaborador para técnicas de generación de ideas, o como un medio complementario, en una sesión de *Lluvia de ideas*. Para ejecutarlo, se coloca en el centro de un papel o pizarrón, una palabra relativa al foco central de la cuestión, y se busca la asociación de ideas, como si se tratara de un árbol.

### **3.1.5 SINECTICA VISUAL**

También es una técnica complementaria al proceso de generación de ideas. Se proyectan fotografías o diseños, o también se muestran en vivo, para que los participantes del grupo de generación de ideas se abstraigan y produzcan ideas nuevas y diferentes. Se busca situar a la persona fuera del contexto que produce. Por ello, las fotos o figuras deben ser lo más diferente posible de lo que se está

tratando. Con esto la persona percibirá cosas completamente diferentes y por qué no, tendrá ideas nuevas e interesantes.

Cuando no se dispone de fotos o figuras, los participantes podrán echar mano de las cosas que ven a través de la ventana, por ejemplo: un jardín, una plaza, un árbol, así como objetos sobre el escritorio, o en la casa.

### **3.2 TECNICAS DE PENSAMIENTO CONVERGENTE**

Al terminar una sesión de generación de ideas, tenemos que converger. Es decir, encontrar aquellas ideas que mejor ocupen nuestras expectativas o la solución del problema que estamos trabajando. Las técnicas son muy simples y su objetivo es reducir el grado de subjetividad de una elección. También en este caso debemos seguir algunas reglas. Esto redundará en beneficio de una mejor elección.

- Usar juicio afirmativo
- Ser deliberado, específico
- Estar abierto a la novedad
- Refinar las ideas
- Comprobar los objetivos
- No decidir rápidamente

#### **3.2.1 VOTACIÓN**

Es una técnica muy común en la que los participantes del grupo o del equipo, después de realizada la generación de ideas, votan por las mejores. Normalmente se da la oportunidad de que cada uno vote por aquellas tres más importantes, y, después se selecciona la más votada. También se pueden tomar las más votadas y aplicar otra técnica que sea más específica, como veremos a continuación.

#### **3.2.2 COMPARACIÓN POR PARES**

Aquellas ideas más votadas, son comparadas de dos en dos, atribuyéndose grados de importancia a esta acción. En este caso se llega a aquella que tuvo el mayor número de victorias.

#### **3.2.3 PPPS- POSITIVOS/ POTENCIALES/ PREOCUPACIONES/ SUPERACIONES**

Al seleccionar una o más ideas, se evalúan según las cuatro características arriba mencionados:

- POSITIVO - citar tres ventajas de esta idea que le dan un carácter exclusivo, que están por encima y la diferencian positivamente de las demás.
- POTENCIALIDADES- ventajas futuras que puedan surgir cuando se desarrolla esta idea.
- PREOCUPACIONES –dificultades o problemas que podrán surgir con la aplicación de esta idea. Todas las observaciones deberán estar escritas de forma: ¿Cómo.....? Esta forma de preguntar ayudará a la persona o al grupo que estuviera evaluando una idea, a realizar una generación de ideas para ayudar a superar estas preocupaciones.
- SUPERACIONES – para cada preocupación debemos hacer una lluvia de ideas para superarlas.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- BUZAN, Toni. **Mindmapping**, by Joyce Wicoff. New York, 1991
- GESCHKA, Horst. **Creativity Techniques in Germany**. Cambridge: Creativity and Innovation Management, June 1996: Blackwell, 1996
- GUILFORD, J. P. **Frontiers of Creativity Research – Beyond the basics**. Buffalo, NY: Bearly, 1997
- HAMEL, Gary. **Bringing Silicon Valley Inside**. Boston: Harvard Business Review, September-October 1999
- HOFSTEDE, Geert. **Culture and Organizations – Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- JONASH, J.S., SOMMERLATTE, T. **O Valor da Inovação – Como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.
- NOLAN, Vicent. **Creative Education – Educating a Nation of Innovators**. Buckinghamshire, UK: Driftgate, 2000
- RHODES, Mel. **Frontiers of Creativity Research – Beyond the basics**. Buffalo, NY: Bearly, 1997
- SEGAL, Marci. **Creativity and Personality Type – Understanding and Inspiring the many voices of Creativity**. Huntington, CA: Telos Publications, 2001.
- VANGUNDY, A.B. **Managing Group Creativity – A modular approach to problem solving**. New York: Amacom. 1984.