



Juan Antonio Peña Fernández

# El Pensamiento Creativo

JUAN ANTONIO PEÑA FERNÁNDEZ

---

# **EL PENSAMIENTO CREATIVO**

El Pensamiento Creativo

1 edición

© 2017 Juan Antonio Peña Fernández & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-1908-8

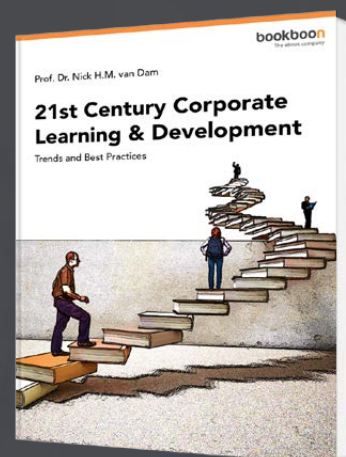
# CONTENIDO

|          |                                             |           |
|----------|---------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Introducción</b>                         | <b>6</b>  |
| <b>2</b> | <b>Concepto de creatividad</b>              | <b>8</b>  |
| 2.1      | ¿Qué es la creatividad?                     | 8         |
| 2.2      | La creatividad, una cuestión esencial       | 9         |
| 2.3      | Falsas ideas sobre la creatividad           | 12        |
| <b>3</b> | <b>Factores que fomentan la creatividad</b> | <b>25</b> |
| 3.1      | Libertad                                    | 25        |
| 3.2      | Ingenuidad                                  | 28        |
| 3.3      | Suerte o accidente                          | 33        |
| 3.4      | Error                                       | 36        |
| 3.5      | Conocimiento, Experiencia e Información     | 38        |
| 3.6      | Miedo                                       | 40        |
| 3.7      | Compañía                                    | 45        |
| 3.8      | Lugar                                       | 47        |
| 3.9      | Salir de la zona de confort                 | 48        |

## Free eBook on Learning & Development

By the Chief Learning Officer of McKinsey

**Download Now**



|           |                                                      |           |
|-----------|------------------------------------------------------|-----------|
| 3.10      | Momento                                              | 50        |
| 3.11      | Fisiología                                           | 51        |
| <b>4</b>  | <b>Razonamiento y creatividad</b>                    | <b>53</b> |
| <b>5</b>  | <b>La percepción de las cosas</b>                    | <b>57</b> |
| <b>6</b>  | <b>¿Huir de lo que sabes o utilizar lo conocido?</b> | <b>62</b> |
| <b>7</b>  | <b>Utilidades de la creatividad</b>                  | <b>64</b> |
| 7.1       | Mejora                                               | 65        |
| 7.2       | Inconformismo                                        | 66        |
| 7.3       | Visión de conjunto                                   | 67        |
| 7.4       | Aceptación                                           | 70        |
| 7.5       | Detección de problemas                               | 72        |
| 7.6       | Anticipación de conflictos                           | 75        |
| 7.7       | Generación de ideas                                  | 76        |
| 7.8       | Toma de decisiones                                   | 77        |
| 7.9       | Resolución de problemas                              | 78        |
| <b>8</b>  | <b>La creatividad como factor motivacional</b>       | <b>81</b> |
| <b>9</b>  | <b>El proceso creativo</b>                           | <b>84</b> |
| 9.1       | El propósito                                         | 85        |
| 9.2       | Análisis de datos                                    | 85        |
| 9.3       | Sensaciones                                          | 86        |
| 9.4       | Juicio crítico                                       | 86        |
| 9.5       | Búsqueda de viabilidad                               | 87        |
| 9.6       | Búsqueda de alternativas                             | 87        |
| 9.7       | Conclusión y decisión                                | 88        |
| <b>10</b> | <b>Ejercicios prácticos</b>                          | <b>89</b> |
| <b>11</b> | <b>Bibliografía</b>                                  | <b>91</b> |
|           | <b>Nota sobre el autor – Biografía</b>               | <b>93</b> |

# 1 INTRODUCCIÓN

*«Sólo conociendo algo, podemos llegar a entenderlo; y sólo entendiéndolo, ese algo puede llegar a sernos de verdadera utilidad».*

Si algo me ha quedado claro después de años de experiencia, aplicación e investigación respecto del pensamiento creativo e innovador es que casi nadie sabe bien lo que es. De hecho, si juntamos a las personas que tenemos a nuestro alrededor en este momento y les preguntamos: «¿Qué es la creatividad?», obtenemos respuestas que, pese a poseer ciertas similitudes entre ellas, son muy distintas; incluso suele darse el caso de que algunos de ellos ni siquiera son capaces de contestar. Le invito a que haga la prueba y pregunte a su familia y compañeros de trabajo qué es la creatividad; comprobará cuán diferente es la visión que tiene cada uno de ellos.

Pero, ¿por qué sucede esto? Históricamente, la literatura relativa al pensamiento creativo ha sido escrita por dos tipos de autores: Por **teóricos e investigadores**, lo cual ha dado lugar a libros técnicos que por su poca empatía y muchos tecnicismos acaban generando poco valor para el lector; o por **gente creativa**, lo cual ha dado lugar a libros que hablan con excesivo romanticismo y poco realismo sobre la creatividad, cosa que tergiversa el mensaje que le llega al lector. Ambos tipos de autores poseen unos conocimientos amplios e incuestionables; no obstante, los **teóricos** carecen de la visión práctica, mientras que los **creativos** carecen de la visión técnica, por lo que el resultado que se le presenta al lector está falto de una de las dos visiones, provocando desconcierto y confusión.

También sucede que muchos lectores suelen enfrentarse a este tipo de libros desde una premisa incorrecta: «Leyendo este libro voy a aprender a ser creativo y a tener cientos de ideas». Esto no es culpa solamente del lector, pues bien es cierto que algunos autores prometen y aseguran que le van a «enseñar creatividad» a quien lea sus libros. Sin embargo, quiero aclararle al lector una cosa: **El pensamiento creativo puede entrenarse, trabajarse, mejorarse o perfeccionarse, pero nunca enseñarse ni aprenderse.** Primero, porque la creatividad es algo **inherente al ser humano**; es decir, **toda persona es creativa** (la diferencia reside en que algunas personas han ejercitado y desarrollado más este tipo de pensamiento que otros). Y, siendo así, ¿puede enseñarse algo que ya se sabe? Tanto desde un punto de vista filosófico como metafísico como lógico, no. Segundo, porque hay una parte del pensamiento creativo que no depende de aspectos explicables o cuantificables, aquello que los expertos denominan **inspiración** o **genialidad**. Esa condición etérea, misteriosa e inexplicable, ¿se puede enseñar? ¿Puede alguien enseñarle a usted a «estar inspirado»? ¿Puede alguien enseñarle a usted genialidad? La respuesta vuelve a ser negativa. Por tanto, si usted piensa que leyendo un libro sobre pensamiento creativo se va a convertir en el nuevo Picasso, o piensa que va a tener de repente 200 ideas que le van a reportar millones de euros o de dólares, olvídense de ello o lo único que conseguirá es frustrarse. Ésa es la verdad. En el terreno del pensamiento creativo no hay lecciones o soluciones mágicas, y por mucho que algunos predicadores de la creatividad le quieran hacer creer que sí, nadie se las va a dar. Por supuesto, y se lo digo con total honestidad, yo tampoco.

Teniendo en cuenta estos postulados iniciales, me gustaría advertirle de que en este libro usted no encontrará técnicas de esas que le prometen resultados creativos magistrales. No es ése el objetivo de este texto. Por contra, mi propósito es que usted, lector, alcance un mayor conocimiento y comprensión sobre la creatividad, sobre lo que es, cómo funciona, por qué y para qué le puede ser útil, y cómo fomentarla, y, a partir de ese mayor entendimiento, usted tenga la perspectiva suficiente como para tomar decisiones tanto a nivel individual (personal o profesionalmente) como empresarial en orden a mejorar las capacidades creativas, suyas y de quienes lo rodean.

En resumen, compartiendo con usted mi experiencia en los ámbitos teórico (como investigador) y práctico (como escritor de novelas y poemarios) del pensamiento creativo, mi ánimo es ayudarle a conocer y entender ese concepto denominado: **Creatividad**, pues sólo conociendo algo, podemos llegar a entenderlo; y sólo entendiéndolo, ese algo puede llegar a sernos de verdadera utilidad.

## 2 CONCEPTO DE CREATIVIDAD

### 2.1 ¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD?

«La creatividad es una extensión natural de nuestro entusiasmo».

– Earl Nightingale

Antes de profundizar en la noción de creatividad me ha entrado la curiosidad y he cogido de mi estantería el diccionario. Leo: «*Creatividad: capacidad de crear; esto es, capacidad de producir algo de la nada, de hacer nacer o establecer algo por primera vez*». Observo, por consiguiente, que desde un punto de vista puramente definitorio, el diccionario se centra en el carácter fisiológico del proceso creativo. Y esto no es algo que me parezca baladí, ni mucho menos. Que la propia definición de la creatividad la considere una cualidad o capacidad significa que la considera algo propio, intrínseco del ser humano.

Es esencial saber que **la creatividad es inherente a toda persona**, pues sólo así podemos entender que la creatividad sea aplicada a multitud de tareas, no sólo a unas pocas. Si no lo fuera, sería creativo el músico, el poeta, el escultor o el cocinero, pero no podría serlo el ingeniero, el científico, el físico, el matemático; o viceversa, lo serían los segundos y no los primeros. También es esencial saber esta cuestión porque desmonta aquellas teorías que defienden que la creatividad se puede enseñar y aprender. Unos más y otros menos, pero **todos somos creativos**. Usted, lector, también. Por tanto, no podemos aprender, ni nos pueden enseñar, lo que ya sabemos. Eso no quiere decir, no obstante, que nuestra creatividad no pueda entrenarse, trabajarse, mejorarse o perfeccionarse, pero tenga en cuenta que son conceptos totalmente diferentes.

De todo lo anterior podemos deducir, entonces, que **la creatividad engloba diferentes habilidades**, no sólo artísticas, ni sólo técnicas. No todas las tareas son iguales, por lo que no todas requieren las mismas habilidades; y no todas las personas somos iguales, por lo que no todos tenemos las mismas habilidades. Piense, por ejemplo, que no exige las mismas cualidades y destrezas pintar un cuadro que crear un nuevo aroma para un perfume. Piense, también, que si usted y yo nos ponemos cada uno por separado a pintar un cuadro, o a crear un aroma para un perfume, tanto el cuadro como el aroma serán distintos. Sin embargo, ambos hemos usado nuestra creatividad.

Este último ejemplo nos conduce a otro aspecto esencial: el **valor de las ideas** (entiéndase aquí el valor no simplemente como algo medible monetariamente, sino también como algo intangible: calidad, categoría, trascendencia, etc.). Muchos expertos e investigadores han extendido la creencia de que la creatividad únicamente aparece si aquello que se ha generado a través de ella tiene o da valor. Sin entrar en discusiones filosóficas (según las cuales toda persona, cosa o idea tiene o da valor, aunque sea mínimo e imperceptible), piense que si usted y yo nos ponemos cada uno a pintar un cuadro, ambos cuadros tendrán o darán un valor, uno más que otro, incluso alguno de los dos, o ambos cuadros, pueden no poseer o dar ningún valor. Sin embargo, para realizar el cuadro ambos hemos usado nuestra creatividad. Queda claro, por tanto, que **la creatividad no depende del valor de las ideas (es el valor de las ideas el que depende de la creatividad)**.

Ahora bien, ¿la creatividad es sólo una aptitud, una cualidad, un talento? No es sólo eso. La creatividad es también una **actitud**. Usted, lector, debe tener claro que **no hay creatividad sin esfuerzo, dedicación, voluntad o valentía, entre otros**. Eso no significa que existan ocasiones en las que usted ponga todo su empeño y ganas y sea incapaz de tener una sola idea. O, al contrario, que le venga una idea a la cabeza sin apenas hacer nada. Tenga también clara una cosa: **¡La creatividad no es una ciencia exacta!** Pero el entusiasmo, las ganas, el optimismo o el tesón (en una palabra, la **actitud** con la que encaramos la situación o problema que se nos presenta) facilitan el proceso de pensamiento creativo y, con ello, el hallazgo y obtención de resultados, respuestas e ideas. Parafraseando a Earl Nightingale: «La creatividad es una extensión natural de nuestro entusiasmo».

En definitiva, la creatividad es algo que se halla en todos nosotros sean cuales sean nuestras habilidades, algo que podemos utilizar sea cual sea la tarea a la que nos enfrentemos, algo que depende de nuestra actitud y mediante lo cual aportamos valor al mundo.

## 2.2 LA CREATIVIDAD, UNA CUESTIÓN ESENCIAL

Parece mentira que en pleno siglo XXI haya que explicarle a la gente que la creatividad y el fomento del pensamiento creativo son trascendentales, pero, ante la pérdida de estima hacia lo creativo y los creativos, hay que hacerlo más que nunca.

A nivel empresarial, es cierto que en las décadas más modernas se ha recuperado la creatividad como factor importante, creándose puestos de trabajo específicos, incluso departamentos enteros dedicados a tareas de creación y pensamiento. Si bien esto es innegable, también lo es que las reticencias hacia la creatividad de muchos directivos y mandos intermedios están ahí. Es entendible, es muy difícil cambiar en pocos años la **mentalidad** que lleva aplicándose a la empresa durante siglos y conseguir que los empresarios dejen de empeñarse en vivir tanto su presente y dediquen también dinero y esfuerzo a su futuro (momento en el que los resultados del pensamiento creativo alcanzan su verdadera razón de ser).

A nivel personal, sin embargo, una **educación** (tanto en las escuelas como en los hogares) orientada hacia el aprendizaje de conceptos y no hacia el fomento del pensamiento, hacia la realización de exámenes y el castigo del error, hacia la consecución de resultados y el olvido de los sentimientos, ha convertido la creatividad en algo poco valorado y nada entendido.

### LA CREATIVIDAD: 410 SIGLOS TRANSMITIENDO CONOCIMIENTO

Las diferentes salas en las que está dividido el mágico y especial yacimiento arqueológico de la **cueva de El Castillo** (Puente Viesgo, Cantabria, España) contienen uno de los conjuntos más singulares e importantes de la Prehistoria europea, un referente para la Historia. En ellas se ha encontrado una larguísima secuencia, desde el Paleolítico Inferior hasta la Edad del Bronce, con una estratigrafía que abarcaría nada menos que 150.000 años, así como más de **275 figuras**, todas ellas correspondientes a los albores de la presencia del Homo sapiens en Europa, que representan un paseo subterráneo por los orígenes del pensamiento simbólico, la mente abstracta y la expresión artística.

Pero lo más interesante, sin ninguna duda, son las **pinturas** observables en toda la cueva. Caballos, bisontes, ciervas, uros, ciervos, cabras, un mamut, etc., referencias a la figura humana (manos, sobre todo; más de 50), signos, formas geométricas o abstracciones, nubes de puntos y formas rectangulares, adornan sus paredes; dibujos y pinturas realizados en rojo, negro o amarillo (cuyo colorante fue aplicado a través de diferentes técnicas: lapicero, pincel, dedo, o aerógrafo, entre otros), grabados (en sus diferentes versiones, atendiendo a las características de los surcos) y esculturas simples asociadas a la pintura, muestra de diversa técnica creativa.

Algunas de estas pinturas, realizadas para la **transmisión de sentimientos, conocimientos y experiencia**, tienen una antigüedad superior a 40.800 años, y son consideradas las **muestras de arte más antiguo del mundo**.

¿Cómo, si la creatividad no fuese algo innato, podrían haberse realizado?

Fuente: Web oficial de la cueva de El Castillo: <http://cuevas.culturadecantabria.com/el-castillo/>

Debemos recordar que **la creatividad ha sido (y es) el motor del conocimiento y aprendizaje** desde que el mundo es mundo. Egipcios, chinos, indios, pueblos vikingos, las civilizaciones polinesias o las precolombinas han dejado constancia de su historia a través de sus muestras creativas. Si no fuera por sus tallados, escrituras, pinturas o arquitecturas, ¿quiénes seríamos ahora? Toda esa sabiduría transmitida a través de la creatividad impregna nuestro presente, nos hace ser como somos, quienes somos, y ha propiciado una evolución más rápida y certera de lo que hubiera sido si toda esa información y conocimiento se hubiesen perdido.

La creatividad nos ha mostrado el mundo durante siglos, enseñándonos nuestro pasado y preparándonos para nuestro futuro. A pesar de ello, hoy día la valoración de lo creativo es mínima, paupérrima si se compara con épocas pasadas. Desde la Revolución Industrial, momento en que los **valores de la sociedad** variaron súbita y sustancialmente (dando un giro de 180 grados), el creativo es visto como un ser fuera de la normalidad, casi un loco. Yo mismo, en el instante que empecé a escribir novelas, me encontré con muchas reticencias: «¡Escribir! ¡Vaya pérdida de tiempo!»; «Déjate de tonterías y haz algo de provecho»; o, «Tú lo que tienes que hacer es trabajar de verdad. De eso no se vive...», son algunas de las frases que he escuchado en mi caminar creativo. Las tres son frases duras, pero la última de ellas demuestra el total y absoluto desconocimiento sobre el pensamiento creativo que hay instalado en la sociedad.

Un trabajo no es sólo ir a una oficina o a una tienda, cumplir un horario y cobrar a final de mes una nómina. Existen muchos más tipos de trabajos. Respecto de la creatividad, lo más trascendental es que **el creativo no sólo trabaja, sino que hace trabajar y generar más trabajo**. Y no me refiero únicamente al trabajo físico, esto es, a tener una idea, crear un nuevo producto y que se genere un nuevo tejido empresarial y entorno de trabajo alrededor de ese producto innovador. Hablo también de trabajo mental, de provocar pensamientos, sentimientos, sensaciones, crear puntos de vista, generar preguntas. **La creatividad hace evolucionar el mundo tanto física como mentalmente.**

Y aunque algunos sólo vean la vida desde un punto de vista monetario, como bien dice el refrán: «*No sólo de pan vive el hombre*». **La creatividad es una medicina psicológica muy potente**, la cual ayuda a las personas a sentirse útiles, tanto para sí mismos como para los demás, así como a evadirse de sus rutinas y «limpiar la mente». Ese mayor «sentido de utilidad» hace incrementar y mejorar la valoración que se tiene de uno mismo y, con ello, la autoestima, el humor, la empatía, la tolerancia, la comprensión, la comunicación y la capacidad para relacionarse. Evadirse de las rutinas, por su parte, hace que nuestra mente descanse, se recomponga y recupere fuerzas, con el lógico beneficio que ello aporta en todos los ámbitos de nuestra vida.

El pensamiento creativo es un elemento esencial para el progreso y el bienestar social y personal. La capacidad que tenemos de evolucionar y hacer evolucionar (cosas y personas) a través de la creación es crítica para hallar soluciones a los desafíos que se nos presentan cada día, para mejorar y enriquecer nuestra vida, nuestro entorno y, por consiguiente, nuestra sociedad.

## 2.3 FALSAS IDEAS SOBRE LA CREATIVIDAD

*«Creativo no es el que imagina, sino el que logra hacer imaginar a los demás».*

– Anónimo

Ya he ido comentando algunos aspectos que han generado y contribuido históricamente a aportar gran confusión sobre el concepto de creatividad. Profundizaré en este punto acerca de algunos de ellos.

### 2.3.1 LA CREATIVIDAD ES UNA CAPACIDAD O HABILIDAD NATURAL Y NO PUEDE PERFECCIONARSE

Cuando pensamos en la creatividad los primeros ejemplos que se nos vienen a la cabeza son Mozart, Van Gogh, Dalí, Einstein o Jobs. Esto ocurre porque **se nos ha enseñado a asociar la creatividad a la genialidad, a algo o alguien sobresaliente o fuera de lo normal**. Ello ha hecho extenderse en el tiempo la opinión de que «si no soy genial, o no puedo generar productos e ideas geniales, no soy creativo». Y como la genialidad se toma como una cualidad propia sólo de ciertos individuos e imposible de adquirir por los demás, y nosotros no somos genios, terminamos pensando que la creatividad nos es inalcanzable.

Sin embargo, la genialidad no es más que uno de los muchos atributos que contribuyen al proceso creativo, una cualidad que no conduce a ningún resultado si no se acompaña de esfuerzo, dedicación, conocimiento, experiencia, voluntad, etc. Así lo han asegurado expertos como V.S. Pritchett, en cuyos estudios se asegura que todos los genios que ha habido a lo largo de la historia tienen una característica en común: «Son adictos al trabajo, nunca dejan de trabajar».

#### LÍNEA DE CREATIVIDAD



**Figura 1.** Línea de creatividad

Obviamente, **si no alimentamos y estimulamos la creatividad, ésta quedará totalmente dependiente de nuestra capacidad natural**, de nuestra genialidad. En la figura 1 puede observar cómo la creatividad es una combinación de genialidad y trabajo (entiéndase que se utilizan únicamente los términos genialidad y trabajo por el mero hecho de simplificar y facilitar la comprensión al lector). Dependiendo de la cantidad de trabajo o genialidad que apliquemos, estaremos en un lugar u otro de dicha línea y nuestra idea o resultado tendrá mayor condición de genial o de elaborada. Observe también en la figura 1 que el porcentaje de genialidad o trabajo que dedicamos a idear o resolver una tarea no es fijo, lo que quiere decir que **una misma persona puede tener ideas más geniales que otras, o unos resultados creativos más trabajados que otros**.

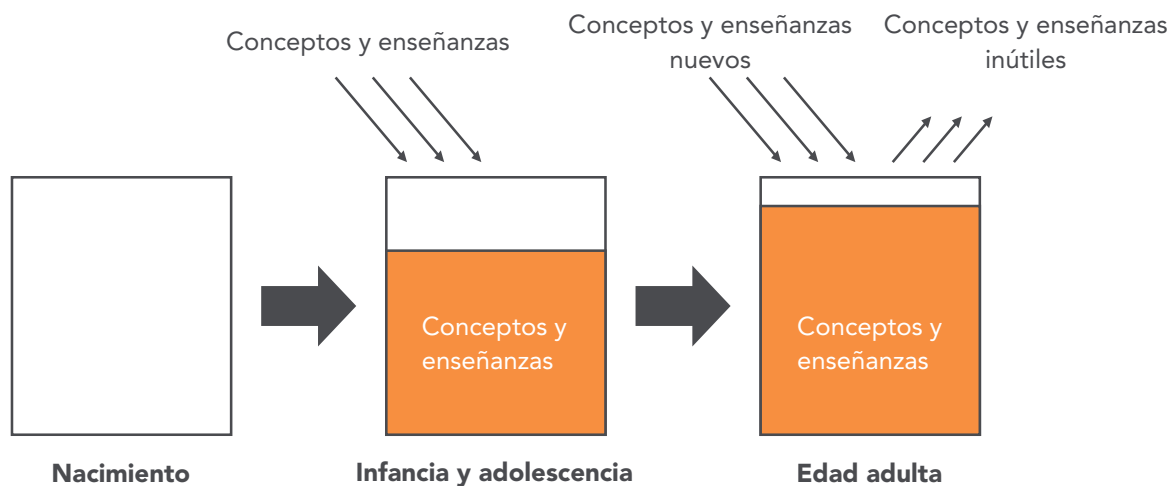
La creatividad es una capacidad natural propia de la condición humana que depende de: **elementos intangibles e inexplicables** (lo que yo he llamado: **genialidad**) sobre los cuales no se puede actuar; y, **elementos actitudinales** (lo que yo he denominado: **trabajo**) que sí se pueden entrenar, mejorar, perfeccionar. De esto se deduce que **todos los seres humanos**, tanto aquellos que poseen mayor grado de genialidad para una tarea como aquellos que poseen menos, **pueden mejorar su nivel de creatividad trabajando, esforzándose y poniendo más y mejor actitud en lo que hacen**.

### 2.3.2 LA CREATIVIDAD SÓLO PUEDE DESARROLLARSE EN LA INFANCIA

La **infancia** es la etapa de nuestra vida en la que forjamos nuestra manera de ser, en la que se acrecienta nuestra intelectualidad, aprendemos a socializar, a expresarnos, relacionarnos y comunicarnos. También es la etapa donde comenzamos a definir nuestra capacidad afectiva. Sería incorrecto y muy osado decir, dado que todos estos elementos son indispensables para el desarrollo de la creatividad, que la infancia no es una etapa esencial. Pero, en cuanto a creatividad se refiere, no es la única etapa importante.

Algunos estudios de Jean Piaget y otros expertos inciden en que en la **etapa lactante** (recién nacido) la aplicación de la comunicación por medio de símbolos y señales representa un importante proceso en nuestra evolución y proporciona inteligencia extraordinaria, y que ello podría ser un factor clave en el desarrollo de nuestro subconsciente y, por tanto, de ese intangible que en este libro he denominado genialidad.

Por otra parte, no hay que olvidar que factores como la experiencia o el conocimiento son importantes para el desarrollo y aplicación de nuestra creatividad, y estos factores están sujetos a nuestro tiempo de vida. Así, las etapas de **adolescencia** y otras más **adultas** son también trascendentes.



**Figura 2.** Asimilación de conceptos. Etapas.

[www.sylvania.com](http://www.sylvania.com)

**We do not reinvent the wheel we reinvent light.**

Fascinating lighting offers an infinite spectrum of possibilities: Innovative technologies and new markets provide both opportunities and challenges. An environment in which your expertise is in high demand. Enjoy the supportive working atmosphere within our global group and benefit from international career paths. Implement sustainable ideas in close cooperation with other specialists and contribute to influencing our future. Come and join us in reinventing light every day.

Light is OSRAM

**OSRAM SYLVANIA**

Es innegable, no obstante, que **en edades tempranas tenemos mayor capacidad de asimilación y facilidad para el aprendizaje**. Cuando nacemos nuestra mente es una bolsa vacía, una bolsa que vamos relleno de conceptos y enseñanzas a lo largo de nuestra vida. En la figura 2 puede observarse cómo al nacer nuestra mente es un espacio en blanco; todo está por aprender y asimilar. Es en nuestras etapas más tempranas, infancia y adolescencia, cuando mayor número de conceptos y enseñanzas introducimos y acumulamos en nuestra mente, quedando para etapas más tardías menor espacio en ella. Cabe señalar que durante nuestra existencia las personas no mantenemos constante el contenido de esa bolsa de conceptos y enseñanzas, sino que lo optimizamos. Es decir, eliminamos de la mente conceptos y enseñanzas que nos van resultando poco o nada productivos e introducimos otros nuevos, lo cual nos proporciona perspectivas, experiencias y competencias novedosas. Esto se realiza en etapas adultas, cuando más desarrollado se tiene el sentido de utilidad.

Puede concluirse, pues, que **la creatividad no sólo se desarrolla en una etapa determinada**, sino que es una cualidad de índole progresivo que evoluciona y se perfecciona día a día, a lo largo de toda una vida, gracias a los conocimientos y experiencias que vamos acumulando.

#### EL ESFUERZO Y LA CREATIVIDAD NO TIENEN EDAD: KFC

Harland David Sanders (1890, Henryville, Indiana) aprendió a cocinar a la edad de 6 años, tras tener que hacerse cargo de su casa tras la muerte de su padre.

Pese a su amor por la cocina, no fue hasta 1929 cuando abrió una pequeña estación de servicio en Corbin (Kentucky). Su popularidad se incrementó hasta tal punto que el gobernador de Kentucky, Ruby Laffoon, le nombró «Coronel de Kentucky», en 1935. Un año después construyó un restaurante con un comedor para 142 comensales en el que comenzó a preparar su famoso pollo frito a partir de una receta propia, con once hierbas y especias, patentada en 1940.

Sin embargo, diez años después, la construcción de la carretera Interestatal 75 desvió el tráfico lejos de la ciudad, llevándose todos los clientes que paraban de forma esporádica en su restaurante. **En poco tiempo su negocio quebró**, teniendo que vender el local. Después de pagar sus deudas, y con una pensión de \$105 dólares mensuales, destrozado ante el fracaso de sus sueños, el coronel Sanders incluso intentó suicidarse.

Poco tiempo después, ya **sexagenario**, recuperada la confianza en sí mismo y determinado por la creencia en su producto, Harland David Sanders tomó una decisión creativa: **viajó por todo el país en coche, llamando a la puerta de miles de restaurantes, cocinando su pollo de local en local para que tanto dueños como empleados lo probaran y lo conocieran**. Si la reacción era favorable, cerraba un trato con un apretón de manos, en el cual cobraría un «centavo» por cada pollo vendido.

Gracias a su persistencia y creatividad, el coronel Sanders abrió su primer local de KFC en 1952, en Salt Lake City, Utah. En 1964, con 74 años de edad, tenía más de 600 establecimientos en U.S.A. y Canadá. Hoy día, KFC dispone de 18.000 restaurantes en 120 países.

Fuente: Web oficial de KFC: [www.kfc.com](http://www.kfc.com)

### 2.3.3 LA CREATIVIDAD SÓLO ES ÚTIL EN DETERMINADOS TRABAJOS

Ésta es, sin duda alguna, **una de las creencias erróneas más extendidas**. Seguramente alguna vez usted se ha dicho a sí mismo: «Si yo me dedico a esto, ¿para qué necesito ser creativo?». Es habitual, y tiene cierta lógica pensar así. ¿De qué le sirve el pensamiento creativo a un camarero? ¿Y a un obrero? ¿Y a un cerrajero? ¿Y a un mecánico?

Bien, aquí hay que aclarar otra de las **leyendas incorrectas** sobre creatividad: **La creatividad sólo es beneficiosa a nivel profesional**. Siempre se enfoca la creatividad hacia la actividad profesional que uno realiza, pero esto es un gran error.

Primero, nuestra capacidad para generar ideas y soluciones no se circunscribe únicamente al ámbito profesional. **Existe todo un ámbito personal en el que no sólo la creatividad es aplicable, sino también muy necesaria**. Segundo, aunque ya ahondaré en ello más adelante, se ha comprobado que la creatividad aumenta la autoestima, la conciencia de uno mismo, la tolerancia, el humor, la comprensión de «utilidad de cosas, personas e ideas», o la empatía, entre otros aspectos de indudable valor tanto a nivel personal como profesional.

Aunque usted no encuentre la creatividad útil para el trabajo concreto que realiza usualmente (por ejemplo, montar los muebles de una cocina o arreglar el motor de un coche), **la creatividad puede ayudarle, mediante la mejora de aspectos como la autoestima o la empatía, a tener: mejor relación** con sus jefes, compañeros o empleados; propiciar un **mejor ambiente** en la oficina; y, **mejorar su entorno personal** (lo cual repercute indiscutiblemente de una manera favorable en su faceta profesional).

### 2.3.4 LA CREATIVIDAD ES ASUNTO SÓLO DE ARTISTAS

La creatividad suele usarse con demasiada facilidad para referirse al trabajo de los artistas, sea cual sea su disciplina. Esto ha provocado una apropiación indebida del término creatividad por parte del arte, y la creencia de que si no se es artista no se es creativo.

El **trabajo del artista** parece muy romántico y utópico. Las personas no artistas piensan que un escritor se sienta delante del ordenador o de la hoja de papel y escribe lo primero que le viene a la cabeza. No es así. A través de mi propia experiencia artística (ya saben que he escrito novelas y relatos), puedo asegurarles que el proceso efectuado para llegar a ese fin artístico no dista mucho del realizado en una tarea de oficina. El escritor realiza un trabajo previo, estudia, lee, prevé, prepara, analiza y organiza la historia que quiere contar y cómo quiere contarla. Escribir (y cualquier otra labor artística) es una **tarea más organizada y mecánica** de lo que la gente piensa. Y puedo afirmar, también, que el proceso es el mismo para escribir una novela (por mucho que algunos se empeñen en llamar a eso escritura «creativa») que para escribir un libro como éste.

Por todo ello, quiten de su cabeza la idea de que arte y creatividad son casi sinónimos. **El arte es como cualquier otro trabajo, una combinación de creatividad y esfuerzo, de aptitud y actitud.**

### EL ARTE, UNA TAREA MECÁNICA: PINTURA CLÁSICA

Si existe un ejemplo en el que el arte pierde una gran parte de su carácter creativo, ése es la **pintura clásica**.

Como sabrá, antiguamente (Renacimiento y Barroco) podíamos hallar la Escuela de pintura Italiana, la Escuela Flamenca o la Escuela Española, entre otras. Y no se utilizaba la palabra **escuela** por casualidad, sino porque eran auténticas escuelas en las que se enseñaba y se aprendía a pintar de un modo determinado (al pintor principal se le llamaba **maestro** no sólo por su maestría en el arte de pintar, sino también por su dedicación a la enseñanza). Todo el trabajo se efectuaba en **talleres** de pintura y de una manera muy similar a lo que hoy pudiera considerarse una cadena de montaje: El maestro pintaba el boceto, uno de los aprendices coloreaba los tonos más claros y otro los más oscuros.

Incluso algunas técnicas pictóricas como el **grabado** (consistente en dibujar una imagen sobre una superficie rígida dejando una huella donde posteriormente se aloja tinta, la cual se transfiere por presión al papel, la tela u otro elemento) se inventaron para reproducir una imagen las veces que fuera necesario, sin creatividad alguna.

Estas técnicas y formas de acción nunca han dejado de utilizarse. En el siglo XX, por ejemplo, Salvador Dalí o Andy Warhol pintaban de este modo, haciendo de la pintura una tarea más mecánica que creativa.

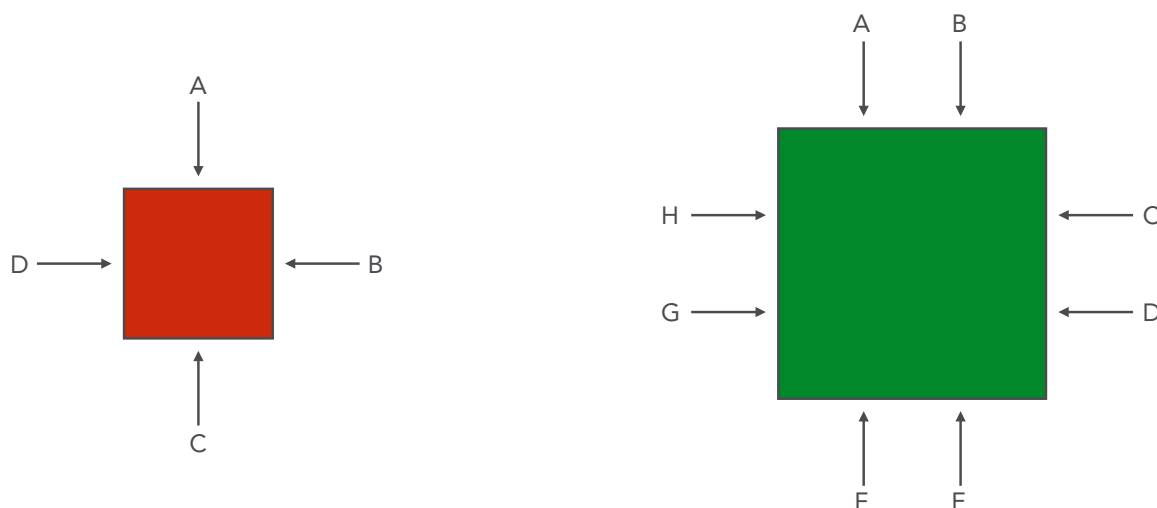
Fuente: [www.spanisharts.com/history](http://www.spanisharts.com/history)

### 2.3.5 LA CREATIVIDAD SÓLO SE ENCUENTRA EN LAS COSAS COMPLEJAS

Otro de los grandes mitos que nos encontramos al hablar de creatividad es que ésta sólo se produce al crear aquellas cosas que el ser humano entiende más comúnmente como complejas. Esto es, que para ser creativo, o para que haya creatividad, una persona tiene que diseñar un súper ordenador, o un teléfono móvil imposible, o pintar un cuadro de enorme dificultad o idear un sistema de producción ultramoderno. Nada más lejos de la realidad. Tan creativo es el arquitecto que diseña una mansión de millones de dólares como el que reforma una casa de unas pocas decenas de metros cuadrados, pues ambos hacen nacer algo por primera vez, crean algo antes no visto, que antes no existía.

A este respecto, hablando con algunos expertos en la materia, éstos me han llegado a asegurar que no sólo esta creencia es errónea, sino que la realidad, en la mayoría de las ocasiones, es la contraria. Sin entrar en explicaciones profundas sobre anatomía y fisiología, parece ser que **la mente humana agudiza sus virtudes creativas cuando el problema que afronta es más complejo**, y los problemas más complejos son aquellos que presentan menor número de posibles soluciones. Esto significa que, a la hora de solucionar el problema que tiene entre manos, el arquitecto que se enfrenta a una reforma de una casa de 50 metros cuadrados se encuentra con mayores limitaciones que aquel que tiene que diseñar una mansión de millones de dólares, lo cual le exige un mayor esfuerzo creativo al primero que al segundo.

Si lo pensamos fríamente, tiene mucha lógica: **problema más pequeño, menos posibles soluciones, mayor complejidad, mayor uso de creatividad**. Pongamos un ejemplo sencillo. Imaginemos un pequeño pueblo y una ciudad grande. Al pueblo, al ser pequeño, se puede acceder sólo por unos pocos caminos y carreteras. Sin embargo, a la ciudad, al ser más grande, se puede acceder por multitud de caminos y carreteras. Si uno de los caminos se estropea o es imposible de transitar, es más sencillo encontrar una alternativa de acceso en el caso de la ciudad que en el del pueblo. La solución es más compleja, por tanto, en el caso del pueblo pequeño. En la figura 3 puede verse gráficamente cómo, a menor dificultad del problema o propósito que se afronta, menor cantidad de posibles soluciones y, por consiguiente, de posibles alternativas para nuestro pensamiento creativo.



**Figura 3.** Complejidad del problema y cantidad de posibles soluciones. Representación gráfica

De todas maneras, el pensamiento creativo depende de otros muchos factores, no sólo de la magnitud del problema o tarea que se esté encarando en ese momento. Siendo sincero, no creo que esta variable sea tan esencial como, por ejemplo, el nivel de esfuerzo y trabajo que pone la persona en su afán creativo. Eso no nos impide afirmar, sin embargo, que **la creatividad no sólo se encuentra y se aplica en las cosas complejas**, sino también en aquéllas más simples. Producir algo que antes no existía no depende de la dificultad o sencillez de los problemas, tareas o acciones que se estén realizando o afrontando.

### 2.3.6 LA CREATIVIDAD IMPLICA INHIBICIÓN Y LOCURA, PERO NUNCA JUICIO

*«Un hombre con una nueva idea es un loco, hasta que esa idea triunfa».*

– Mark Twain

Puesto que la creatividad es algo que, en su búsqueda de respuestas e ideas, trata de ir más allá de lo existente, y como en esa búsqueda una parte de los modos y acciones que utiliza resultan inexplicables (genialidad), el concepto de creatividad se ha revestido en el tiempo con un halo de locura que tiende a presentar este tipo de pensamiento como algo alocado, algo que está alejado de la seriedad y la cordura. Bien es sabido que la locura es la explicación más sencilla para aquello a lo que no se encuentra explicación; sin embargo, y a pesar de la falta de respuestas que tenemos hacia algunas de esas herramientas usadas por nuestra mente durante **el proceso creativo**, éste es, tanto fisiológica como estructuralmente, un **proceso pausado, ordenado y juicioso, nada alocado**.

Esto es así incluso en las **veces en las que la idea o el resultado creativo parecen surgir de repente, de la nada, sin motivo aparente**. La mayoría de las ocasiones en las que esto ocurre creemos que pasa sin razón porque nuestro «consciente» está ocupado en otras tareas o acciones, olvidándonos por completo del comportamiento de nuestro «inconsciente». Ya he comentado con anterioridad que, a nivel creativo, nuestra mente no es una máquina perfecta; usted no se detiene, le da al botón de encendido de su cerebro, y aparecen miles de ideas y respuestas. No funciona así. Pero si usted se ha detenido, ha dedicado tiempo a la resolución de una tarea o a la indagación de una idea novedosa, ha trabajado sobre ello, aunque abandone momentáneamente esa indagación y ponga su «consciente» a realizar otras labores, todo ese trabajo permanece remanente en su «inconsciente». **El cerebro no olvida, almacena ese trabajo hecho y sigue buscando soluciones**; es por eso que, de repente, sin que usted piense en ello, mientras está cocinando se acuerda de que debe hablar con la compañía de gas para que no le pasen al cobro una determinada factura, o que mientras realiza una tarea ordinaria en la oficina se le ocurra una idea positiva respecto de algo que se dijo en la reunión de su departamento dos horas antes.

Este tipo de procedimiento cerebral no sólo no comporta locura, sino que es muy juicioso en sí mismo. Al igual que usted hace cuando en su trabajo tiene que efectuar varios cometidos al mismo tiempo, **el cerebro clasifica, ordena y reparte las tareas**, dejando algunas de ellas aparcadas para acometerlas cuando la situación sea más propicia. Y, como usted mismo estará meditando ahora, no hay nada de locura en eso.

Y si bien para algunos sí lo es, si dejamos a un lado la ironía que acompaña a ciertas conductas humanas, tampoco el proceso físico de sentarse a pensar en orden a conseguir ideas, respuestas o soluciones diferentes es una locura. Ni el propio proceso, ni las acciones que en él se efectúan. En realidad, el pensamiento y el razonamiento humanos casi nunca se abandonan al azar o a «lo que se nos ocurra», y mucho menos cuando queremos utilizarlo para un fin concreto. En este último caso, **cuando premeditamos su uso, el pensamiento y el razonamiento se convierten en algo sistemático, pautado y perfectamente ordenado.**

Ni siquiera las **ganas de crear** son constitutivas de un acto de locura. El deseo de hacer algo nuevo, distinto, de evolucionar, de imaginar, de crear, es enteramente racional. Los seres irracionales sobreviven mediante repetición de actos. Somos los seres racionales los que añadimos el cambio y la novedad como parte indispensable de nuestra vida.

Todo lo nuevo es una locura, hasta que triunfa y deja de ser nuevo. Pero ni el proceso con el que se obtiene esa idea nueva, ni la propia idea novedosa, ni el deseo de crear o hacer cosas distintas, nos convierten en locos. No permita que los que así piensan lo desalienten en su ánimo de crear, pues **crear no le convierte a usted en loco, sino en una persona mucho más cuerda y racional.**

### CREATIVIDAD, UNA LOCURA JUICIOSA: PETER RODEN

Peter Roden, estudiante de diseño de Londres (Inglaterra), afectado por las dificultades del mercado laboral, ideó una manera original a la par que dulce para presentarse a los puestos de trabajo.

Según el propio Roden: «Para intentar destacar ante una oportunidad laboral, decidí diseñar una tableta de chocolate personalizada para mostrar mis habilidades e intereses en el packaging, la tipografía y la gastronomía».

De este pensamiento, tan loco como juicioso, surgió su novedosa y creativa iniciativa: presentar su currículum en una tableta de chocolate (Chocolate Grotesque). En el embalaje incluyó su experiencia académica, laboral y extracurricular; en el interior, su pasión por la gastronomía y tipografía.



Imagen: El currículum de chocolate de Peter Roden  
([www.peter-roden.com](http://www.peter-roden.com))

### 2.3.7 LA CREATIVIDAD SE PRODUCE MEJOR EN GRUPO QUE INDIVIDUALMENTE

Después de una sesión de **brainstorming** (**tormenta de ideas**) un antiguo compañero de trabajo me dijo: «No sé por qué me hacen perder el tiempo escuchando las ideas de otros. Yo ya tengo mis ideas, no necesito más, y menos las de alguno que sólo quiere que comprobemos cuánto sabe». Aquella es, sin duda, una de las frases más interesantes que he oído nunca respecto de este tema.

Resulta curioso cómo en los últimos cuarenta o cincuenta años se ha ido acrecentando la idea de que si no se obliga a las personas a pensar creativamente, éstas no lo harán; y cómo, de ahí, se ha difundido la creación de «grupos de pensar» en los diferentes departamentos de las empresas.

Los «**grupos de pensar**» surgieron como un concepto de movilización mental muy simple: lo que uno o unos digan ayudará a otro a tener diferentes ideas, y esas nuevas ideas ayudarán a otro a tener más ideas distintas, etc., una especie de ciclo de ideas en el que el grupo hace de estímulo y se convierte en el valor esencial del pensamiento creativo. En la teoría esto tiene mucho sentido, pero la práctica ha demostrado lo contrario. En los «grupos de pensar» se pierde tiempo y esfuerzo escuchando a los compañeros, meditando sobre sus ideas, así como intentando ser escuchados por ellos. Incluso se malgasta tiempo y esfuerzo en aquello para lo que los grupos sí son beneficiosos: la **discusión**, más que en la creación. También sucede que en estos grupos, a medida que las sesiones avanzan, y aunque sea de manera inconsciente, se van tomando «camino de pensamiento»; es decir, el pensamiento creativo de los presentes termina enfocándose en una o dos direcciones, en vez de en múltiples, porque llega un punto en el que los miembros del grupo **se dejan vencer** por alguna idea o persona que en la reunión se ha convertido en dominante. Además de todo esto, en los grupos siempre existen **personas que desean destacar**, así como **otros que prefieren mantenerse al margen** y en un segundo plano, lo cual perjudica mucho los resultados.

Los grupos no son los entornos más propicios para generar ideas y productos creativos. Sí son muy útiles en etapas de desarrollo y mejora, pero en las etapas de creación resultan ciertamente ineficaces. Nada mejor que la frase de mi antiguo compañero para atestiguarlo.

### 2.3.8 LA CREATIVIDAD ES COSA DE LOS MÁS INTELIGENTES

*«El pesimismo es un asunto de la inteligencia; el optimismo, de la voluntad».*

– Antonio Gramsci

A nivel académico, éste es un asunto que ha provocado enorme debate a lo largo de los años. A nivel más ordinario, también, planteándose la persona su creatividad en función del nivel de inteligencia que se otorga a sí mismo.

La inteligencia es el catalizador de nuestra mente, la facultad que nos dota de mayor amplitud y velocidad de aprendizaje, entendimiento, razonamiento, observación, toma de decisiones e instinto. **No podemos, por tanto, despreciar la inteligencia como cualidad magnífica y valiosa para la creatividad.** Lo es, pero no es primordial. Perkins (1990) aseveraba que las personas muy inteligentes probablemente son más creativas, y que la inteligencia puede ser necesaria, pero no suficiente, para el desarrollo de la creatividad.

El principal problema, a nivel creativo, que presenta la inteligencia es la **generación de barreras y límites**. Las personas inteligentes tienen mucho más agudizado el sentido del absurdo o la categoría de poca funcionalidad de sus pensamientos. Es decir, una mayor inteligencia facilita que una persona se dé cuenta, antes de proponer o compartir una idea, que esa idea puede resultar tonta, poco productiva o escasamente funcional. Y **cuanto más alto se pone ese límite de lo absurdo, más se incrementa el perjuicio a la creatividad**.

Cuando hablamos de creatividad, el absurdo no existe; bueno, sí existe, pero el nivel en el que debemos situar esa barrera ha de ser mucho más bajo. Ése es otro de los problemas de las personas muy inteligentes: su incapacidad para poder cambiar sus concepciones. La inteligencia provoca carencia de flexibilidad, y **al trabajar sobre el pensamiento creativo se ha de ser abierto y tolerante**. Es así que, mientras el menos inteligente se atreve a proponer sus ideas más fácilmente, el más inteligente se debate, pesimista, acerca de algunos pensamientos e ideas que se le vienen a la mente: «¡Cómo voy a decir eso! ¡Es una tontería!».



**Figura 4.** Cantidad de ideas propuestas según nivel de inteligencia.

En la figura 4 se representa la cantidad de ideas propuestas por las personas según su nivel de inteligencia. Tanto las personas que son menos inteligentes como aquellas que lo son más poseen un límite del absurdo a partir del cual sus razonamientos e ideas les resultan a ellos mismos tontas o carentes de sentido. Las ideas consideradas por debajo de esos límites (zona de color azul oscuro), no son propuestas. Como puede observarse, al poseer las personas menos inteligentes un límite del absurdo más bajo, desechan menor número de ideas que las personas inteligentes. Así, mientras los más inteligentes sólo son capaces de proponer la cantidad de ideas marcada en blanco en la figura 4, los menos inteligentes son capaces de proponer la cantidad de ideas marcada en blanco más la cantidad marcada en azul claro.

**La creatividad requiere, antes que cualquier otra cosa, escapar de tus ideas y concepciones predeterminadas para dejar fluir la mente en cualquier dirección**, algo que resulta mucho más sencillo cuando nuestro miedo a equivocarnos es más pequeño. Las personas inteligentes tienen pánico a parecer no inteligentes, y eso permite que, en ocasiones, su capacidad de pensamiento creativo se vea superada por la determinación y voluntad de otras menos brillantes.

Aún con todo, **la inteligencia es un factor positivo** para la consecución de resultados creativos interesantes, aunque queda patente que debe manejarse de manera correcta, pues **puede más una persona con ganas de crear y hacer que una con un cociente intelectual superdotado.**



Discover the truth at [www.deloitte.ca/careers](http://www.deloitte.ca/careers)

**Deloitte.**

© Deloitte & Touche LLP and affiliated entities.

## 3 FACTORES QUE FOMENTAN LA CREATIVIDAD

Conociendo los factores que fomentan la creatividad usted podrá tomar decisiones que favorezcan el proceso de pensamiento creativo en su entorno personal y/o profesional. En esta sección analizaremos un poco más al detalle algunos de ellos.

### 3.1 LIBERTAD

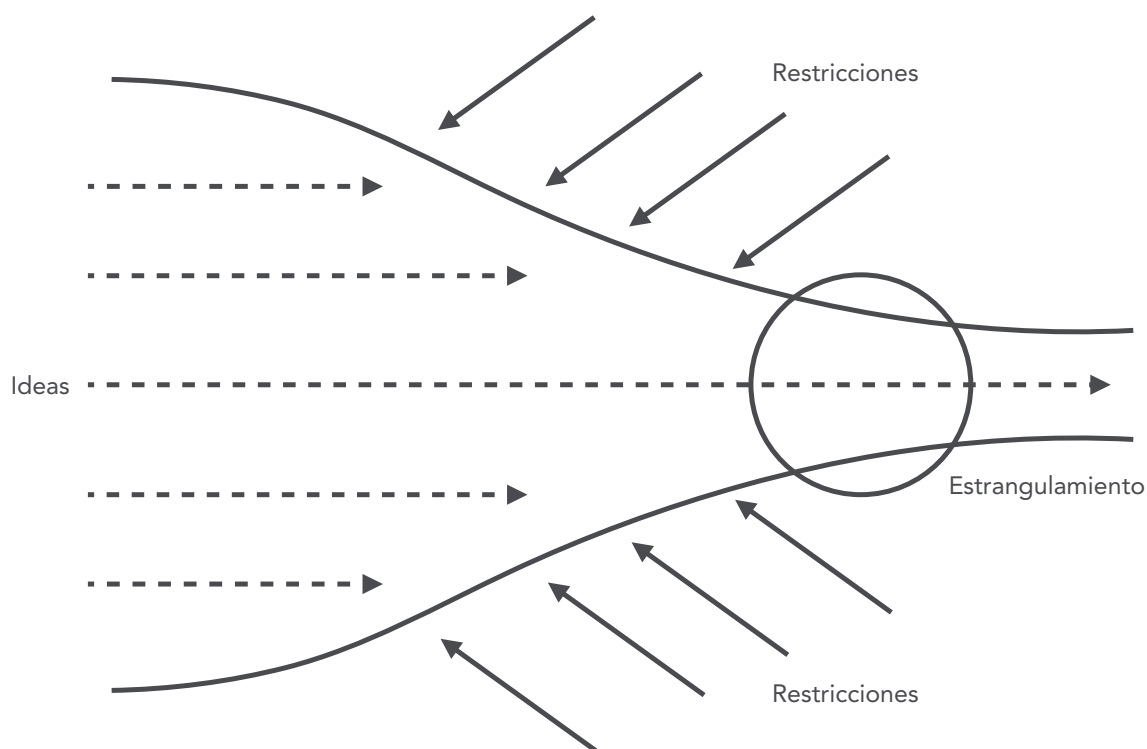
*«Todo lo que es grande e inspirador es creado por el individuo que puede trabajar en libertad».*

– Albert Einstein

La libertad favorece enormemente la creatividad. Siempre y en todo lugar.

Pensemos a **nivel social**. No hace falta explicar que en regímenes dictatoriales en los que las libertades de pensamiento, educación e información se ven coartadas, el pensamiento creativo se ve muy perjudicado. No se elimina, pues, como aspecto inherente a la condición humana, siempre encontraremos creatividad incluso allí donde en apariencia no hay ninguna, pero se ve seria y profundamente limitado. En países con regímenes más abiertos, el pensamiento creativo fluye con mayor facilidad.

Pongamos ahora el foco en el **terreno personal**. Imagine que usted quiere hacer un viaje a algún lugar del mundo. Imagine que no tiene limitaciones de ninguna clase, ni de dinero ni de tiempo ni de salud, etc.; es decir, imagine que tiene libertad plena. ¿A dónde puede ir? A donde quiera, a un país o varios, a un continente o a varios. Ahora imagine que sólo dispone de 5.000\$. ¿A dónde puede ir ahora? Las posibilidades se reducen. Añadamos otro inconveniente: usted sólo tiene 7 días de vacaciones. ¿Ahora, a dónde puede viajar? Los posibles destinos han disminuido drásticamente. Y así sucesivamente. Cuantos más límites tengamos, menos opciones encontraremos, y menos libertad de elección poseeremos.

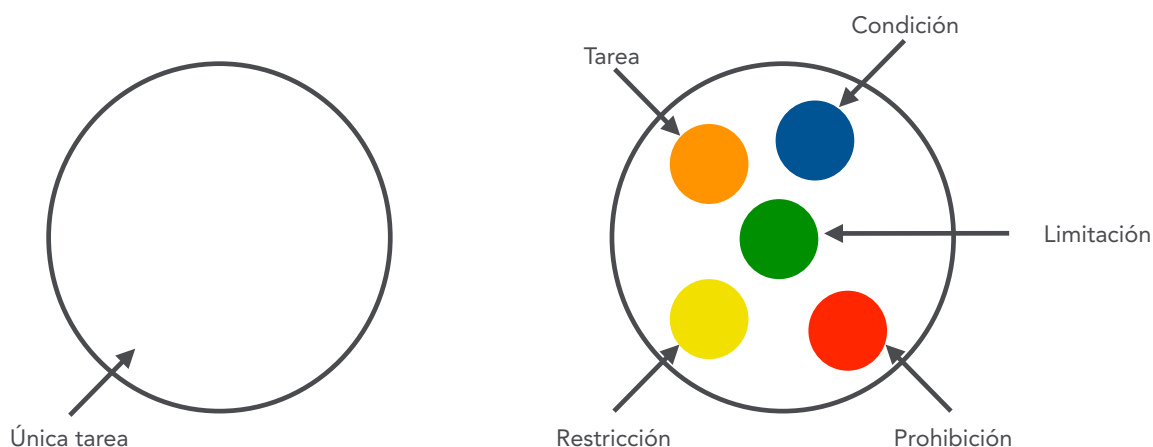


**Figura 5.** Estrangulamiento de la creatividad provocado por las restricciones.

Si trasladamos este ejemplo sencillo a una **tarea laboral**, imagine que usted tiene que diseñar un juguete, sin restricciones. Imagine toda la libertad que usted posee en ese momento. Ahora vaya introduciendo diferentes limitaciones: que sea de peluche, que no sea violento, que tenga 20 centímetros de alto, que no sea mecánico, etc. A cada nueva restricción, nuestro pensamiento creativo es menos libre, queda más estrangulado. Como puede apreciarse en la figura 5, a medida que se añaden más restricciones, el camino hacia el resultado creativo se hace más estrecho, se estrangula más, lo que provoca menor grado de libertad creativa y una disminución de la cantidad de posibles ideas.

Pero no solamente hay que fijarse en la libertad respecto del objeto, idea, tarea o concepto sobre el que se pretende enfocar el pensamiento creativo. También hay que detenerse en la **libertad respecto del proceso**. En este segundo caso, la libertad y la creatividad funcionan del mismo modo que en el primero: a mayor libertad en el proceso, más se favorece la creatividad.

Utilizando el mismo ejemplo anterior, piense en un empleado de una compañía cualquiera al que se le encomienda la tarea de diseñar un juguete, sin ninguna limitación. La libertad es absoluta. Si introducimos una primera restricción: tener la idea en una semana, la libertad disminuye. Si introducimos otra restricción: notificar a su jefe los avances del proyecto una vez al día, la libertad sigue disminuyendo. Cada nueva restricción supone otra **preocupación o distracción** para el empleado, **preocupación** que hace decrecer la libertad de acción y pensamiento del empleado y, por tanto, deja en la mente de dicho empleado menor espacio para la tarea creativa. Lógicamente, si una persona sólo tiene que estar pendiente de la tarea creativa, le será más fácil crear que si se le ponen **distracciones** por el camino.



**Figura 6.** Capacidad mental aplicada. Representación gráfica.

En la figura 6 se representa cómo una única tarea hace que toda nuestra capacidad mental (espacio en blanco) se aplique a esa tarea, y cómo cuando a esa única tarea se le añaden condiciones, limitaciones, prohibiciones, restricciones u otras tareas, la capacidad mental (espacio en blanco) aplicada a dicha tarea antes única disminuye.

Años atrás, cuando yo trabajaba en un importante departamento de una multinacional, había días que me pasaba todo mi tiempo en la oficina **contestando emails y atendiendo a compañeros** de otros departamentos que venían a hacer algún tipo de consulta. Las distracciones eran tantas que, al final, yo mismo me decía: «Hoy no he hecho nada». Es obvio que **a mayor número de tareas que realizar y distracciones que solventar, menor tiempo y capacidad se dedica a la tarea principal.**

Es precisamente esta razón, la **generación de distracción**, la que muchos compañeros que he ido conociendo a lo largo de mi carrera esgrimían como principal queja sobre nuestros jefes, los cuales siempre andaban mandando tareas nuevas y pidiendo información de lo que se estaba haciendo. A mí, personalmente, las labores de control me parecen indispensables para el correcto funcionamiento de un departamento y, más globalmente, de una empresa, pero es verdad que algunos jefes deberían controlar sus ansias de control, valga la redundancia, porque su exceso de celo termina repercutiendo negativamente en el trabajo de sus subordinados. **La ausencia de control crea empleados vagos y acomodados; el control exagerado crea empleados frustrados y con menor autoestima.**

La libertad es, sin duda alguna, un elemento clave para favorecer positivamente la realización de cualquier clase de tarea, también aquellas que implican un alto uso del pensamiento creativo de las personas. Cuanta más libertad se tenga para afrontar el proceso creativo y la tarea concreta, más tiempo y esfuerzo se puede aplicar a ella.

### 3.2 INGENUIDAD

*«Nada se parece tanto a la ingenuidad como el atrevimiento».*

– Óscar Wilde

La ingenuidad (o inocencia) es uno de los grandes factores impulsores de una mayor creatividad porque **elimina la mayoría de las barreras** que las personas construimos alrededor de nuestros pensamientos, acciones y actitudes. Si una persona carece de conciencia de lo que es habitual respecto de un tema o acción, si no está desafiada por las restricciones corrientes propias de un tema o acción, sugerirá ideas o enfoques novedosos sobre ese tema o acción. En la figura 7 puede observarse cómo a mayor ingenuidad respecto de un tema, menores barreras a la creatividad y, con ello, mayor número de ideas llegan a ser compartidas.

Los niños, probablemente el grupo de personas más creativo que existe, crean en base a la ingenuidad. Para ellos, desde su ingenuidad, todo es válido, todo es correcto, sea lo que sea. Ellos no ponen barreras o límites porque su ingenuidad les dice que no existen. Por eso podemos ver a un niño defendiendo un castillo que no es más que una caja de cartón, construyendo una figura con un palo, un bolígrafo, una pelota de tenis y una muñeca, o contándonos con toda honestidad que la herida que tiene su hermana en el brazo se la produjo un dragón en plena batalla.



**Figura 7.** Número de ideas según nivel de ingenuidad.

En el ámbito laboral, la ingenuidad ha sido históricamente denostada como un valor añadido. Las empresas, y las personas que las integran, centran sus miradas únicamente en los conocimientos y experiencias de sus empleados, sin pensar que los «desconocimientos» y las «inexperiencias» de los mismos pueden ser un arma útil, al menos en cuanto a creatividad se refiere.

Yo mismo lo he experimentado. En mi época de **becario** en una compañía relevante me encontré con que personas de otros departamentos despreciaban mi presencia, y preferían esperar una hora a que mis compañeros volviesen de sus reuniones que intentar que yo les resolviese sus dudas; daban por hecho que yo no podría resolvérselas (lo cual, en cierto modo, era también un desprecio hacia los compañeros que me estaban enseñando). También tuve que sufrir que en mi departamento se hiciesen reuniones a las que yo (el becario) ni acudía, y otras a las que yo acudía pero ni siquiera se me daba la oportunidad de participar. En definitiva, yo, como becario, era tratado como **un ente sin verdadero valor**, únicamente utilizado como máquina rudimentaria para realización de tareas menores. Este trato, agudizado en el caso de los becarios por ser éstos personas sin experiencia en el mercado laboral, se produce también cuando alguien nuevo se incorpora al equipo de trabajo.

Éste es el comportamiento extendido, un comportamiento poco productivo que se basa en la idea de que: «Al ser nuevo, no conoce esta empresa; por tanto, ¿qué va a aportar?»; o, «Al no tener experiencia ni conocimiento, lo único que va a decir son tonterías; y, ¿para qué vamos a perder el tiempo con tonterías?». Pero, ¿por qué lo que vaya a decir ese empleado va a ser una tontería? O, una pregunta todavía mejor: Si dice una tontería, ¿qué problema hay? Precisamente, **la valía de las ideas de estos empleados reside en la carencia total de prejuicios y prevenciones**. La ingenuidad presente en los trabajadores nuevos o inexpertos les dota de una gran libertad para proponer cualquier idea, por enrevesada o extravagante que sea, mientras que el empleado que lleva años trabajando en la empresa sólo propondrá ideas que entren dentro de los cánones y credos de la compañía, sin evaluar la posibilidad de explorar pensamientos o conceptos externos y, por consiguiente, más novedosos. Es así, **el gran problema «creativo» de los empleados que llevan mucho tiempo en una misma empresa es que terminan por mimetizarse con ella**, y todo pensamiento o idea que tienen se fundamenta en las maneras de hacer o de pensar de la empresa. Y pese a que esto es bien sabido dentro de las compañías, sin embargo, la tendencia es escuchar a estos últimos y negarle la palabra a los nuevos, con el perjuicio que ello supone.

### 3.2.1 INTERACCIÓN ENTRE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS

Dentro de este apartado en el que estoy tratando la ingenuidad, me gustaría detenerme en otra cuestión muy interesante acerca de la creatividad en las empresas: la **interacción entre los distintos departamentos**. En las compañías grandes, he comprobado con estupor cómo los diferentes departamentos se han convertido casi en empresas dentro de la empresa que trabajan prácticamente aislados los unos de los otros, manteniendo entre ellos sólo los hilos de comunicación justos y necesarios. Están «los de tecnología», «los de jurídico», «los de finanzas», «los de marketing», etc. Para colmo, a veces algunos de esos departamentos están subdivididos en varios subgrupos que también actúan casi como empresas aisladas (por ejemplo, en finanzas están: «los de control de gestión», «los de contabilidad», etc.). Este estilo organizativo provoca, en vez de compañerismo, una peculiar confrontación interdepartamental.

No son pocas las veces, cada vez más, que en la oficina se escuchan frases como: «Ya están otra vez los de finanzas pidiendo datos y molestando»; o bien, «¡Odio a los de jurídico! ¡Ya me han vuelto a cambiar el documento!». **Los que deberían ser compañeros se han convertido en enemigos, molestan, no saben nada de nuestro trabajo y no hacen más que dificultar nuestra labor.**

¿Qué problemas genera esto respecto de la creatividad? **Los empleados de otros departamentos conocen y experimentan la empresa desde un punto de vista diferente al nuestro**, desde la realización de otras tareas y procesos, y desde el trabajo con otras personas. Además, poseen ese **grado de ingenuidad** de quienes no viven el día a día de nuestro departamento. ¿No son estos factores muy positivos para la obtención de ideas y planteamientos novedosos para nuestro departamento? Lo son, y mucho. No obstante, ¿cuántas veces buscamos la opinión, la experiencia o el conocimiento de los compañeros de otros departamentos para mejorar el nuestro, o para encontrar nuevas ideas? Muy pocas veces; en muchos casos, ninguna. Tenemos hacia ellos esa visión de enemigos, de invasores de nuestro espacio y trabajo, y no vemos más allá.

### LA COMUNICACIÓN INTERNA: NESTLÉ

A finales del siglo XX, Nestlé se enfrentaba a grandes problemas. La empresa se había hecho enorme, encontrándose muy descentralizada, con unidades estratégicas diseminadas a lo largo del mapa global. Como sus ejecutivos habían adjudicado un papel secundario a la tecnología, la compañía se encontró, de repente, con importantes **deficiencias a nivel de comunicación** entre las miles de unidades de producción. La información no estaba disponible de forma inmediata, tomándose decisiones de dudosa valía en el día a día. La efectividad operativa era escasa.

En el año 2000 Nestlé decidió lanzar la iniciativa **GLOBE** (Global Business Excellence), un concepto de comunicación interna concebido para, mediante el análisis de todos los aspectos de las prácticas de negocio y la creación de nuevos procesos para el funcionamiento de la compañía, **eliminar las posibles desventajas en comunicación interna**.

En sus inicios el programa perseguía tres objetivos:

1. Iniciativas armonizadas de buenas prácticas en todo el grupo Nestlé a partir de una **arquitectura de proceso unificada** para, así, disponer de un proceso mejorado para actividades como compras, previsión de ventas, planificación de producción y servicio al cliente.
2. Normas y gestión de datos como activo corporativo a través de una **codificación común** para artículos tales como materia prima y material de envasado, producto acabado, proveedores y clientes, permitiendo la consolidación de información a nivel de grupo.
3. **Sistemas de información y tecnología estandarizada** para ofrecer soporte a los dos objetivos anteriores.

Para conseguir estas metas, **la información debía fluir** desde el Centro de Tecnología de Productos (CTP) de Nestlé en Suiza hasta todos los lugares del planeta para poder, finalmente, traspasar sus nuevos productos al mercado y aplicarlos en las operaciones mundiales de la compañía.

Diez años después de implementar **GLOBE**, su expansión fue tal que alcanzó a 169.000 usuarios, 806 centros de fabricación, 1109 centros de distribución y 594 centros de venta, lo que permitió a Nestlé **eliminar todas las interrupciones en su cadena de producción** mediante, por ejemplo, la estandarización mundial de sus partidas presupuestarias, el incremento de la visibilidad de los beneficios y el benchmarking, o la mejora de la reorganización de la fuerza de ventas, entre otros.

Desde 2010 la prioridad de Nestlé ha sido ir un paso más allá (One Step Ahead), para lo cual se han introducido nuevos objetivos (enfocarse en la cadena de valor, incrementar la conciencia ecológica, reconducir a los empleados, etc.) a través de cinco nuevos principios de conducta: Involucrar a los empleados en la creación de valor a los consumidores; Crear valor percibido por los consumidores; Evaluar qué actividades añaden valor y cuáles no; Eliminar actividades que no generan valor añadido; Mejorar la creación de valor de manera continuada.

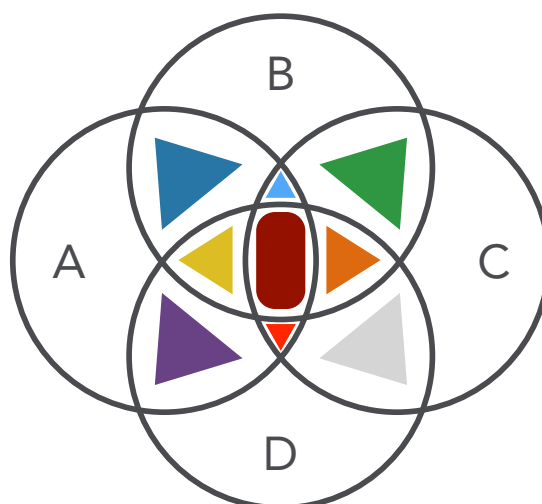
Esta filosofía permite generar en los empleados una **reducción del tiempo malgastado** e incentivarlos hacia un **mayor espíritu emprendedor y creativo**.

Fuentes: Creatividad en comunicación: el Caso Nestlé. Realego Oficina Creativa (2015).

Peláez Montoya, L. Nestlé: Estrategia todos para uno. <http://lauracontaduria.blogspot.com.es> (2013).

En la figura 8 se representan cuatro departamentos de una empresa, de A a D, y cómo, en realidad, no están aislados los unos de los otros, sino que interaccionan entre sí. Pueden observarse interacciones entre dos departamentos (señaladas en colores: azul oscuro, verde, gris y morado), interacciones entre tres departamentos (indicadas en colores: azul claro, naranja, rojo y amarillo), e interacciones entre los cuatro departamentos (subrayada en color burdeos).

Lo que la figura 8 demuestra es que, aunque entre unos departamentos haya más en común y entre otros menos, siempre existen procesos, personas, acciones, tecnologías, etc., que los unen de alguna manera. Por tanto, la creencia de que los miembros de otro departamento no pueden aportar algo de conocimiento o experiencia al nuestro porque «no saben nada de lo que hacemos» es errónea. Además de ello, los compañeros de otros departamentos poseen la ingenuidad proporcionada por esa parte de nuestras actividades y labores que desconocen, por lo que pueden ofrecernos ideas y opiniones más novedosas y divergentes de nuestra realidad que aquellas que puedan facilitarnos nuestros colegas de departamento.



**Figura 8.** Departamentos de una empresa y sus correspondientes interacciones.

La **ingenuidad**, esa inocencia que hace que recibamos respuestas fuera de lo habitual, de lo establecido, «tontas» y sin sentido, ha tendido a **confundirse históricamente con la ignorancia, la incultura o el desconocimiento**. Esa visión negativa ha conseguido que se perciba a los compañeros de otros departamentos, y a aquellos que llegan nuevos al nuestro, como personas que no pueden aportar nada para la mejora y progreso en nuestro trabajo más allá de ayudarnos con simples ideas y trabajos menores. No es así. Hay que desterrar esa idea negativa y entender que la ingenuidad con la que se brindan ideas, conceptos o proyectos es una gran herramienta para el estímulo del pensamiento creativo.

### 3.3 SUERTE O ACCIDENTE

*«Suerte es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y fusionan».*

– Voltaire

Una mañana de febrero llegué contento a la oficina. Llevábamos casi una semana intentando resolver una cuestión importante, y ni a mi compañera ni a mí se nos ocurría una buena idea que nos diese una solución satisfactoria. Aquel día, nada más entrar por la puerta, le dije: «Tengo la solución. Deberíamos utilizar este programa, y crear una asociación con este otro...». Ella se quedó pensando unos segundos y después comentó: «¡Buena idea! Hay que probarlo ahora mismo...». Pocas horas después, en una reunión, hablamos del tema: «¿Cómo se te ocurrió?», me preguntaron. «Fue suerte. Iba en el autobús y, observando cómo dos señoras sacaban y metían cosas del bolso, me vino la idea», contesté. Era la verdad, ni más ni menos; no obstante, al concluir la reunión mi compañera se acercó a mí y me susurró al oído: «Tenías que haber dicho que estuviste toda la tarde pensando y trabajando en ello, no que se te ocurrió por casualidad...».

Cuento esta anécdota porque la **suerte**, como factor creativo, tiene muy mala fama. Muy pocos están dispuestos a aceptarla como fuente de sus ideas; antes prefieren admitir haber encontrado la solución mediante la equivocación que a través de la pura suerte, casualidad o accidente. Es como si aquello debido a este factor tuviera menor mérito, aunque nada en la vida, y la creatividad no es una excepción, está exento de azar o fortuna.

Es así que en muchas ocasiones los creativos nos venden como un gran trabajo una idea o concepto que hallaron accidentalmente. Otras veces se nos dice que fue la genialidad lo que provocó encontrar una idea o resultado, cuando en realidad fue el más puro azar. Estas tergiversaciones se deben a que, desde edades tempranas, se nos enseña que nuestro éxito se deberá únicamente a nuestro grado de esfuerzo o conocimiento; ya saben, eso de: «Si trabajas duro, conseguirás lo que te propongas»; «Estudia mucho y lograrás mucho». Ambas frases son ciertas, por supuesto, pero las dos trasladan la falsa noción de que la suerte y la genialidad son opuestos al esfuerzo, que se contraponen, lo que hace inadmisible aceptar la suerte como fuente de la creatividad.

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



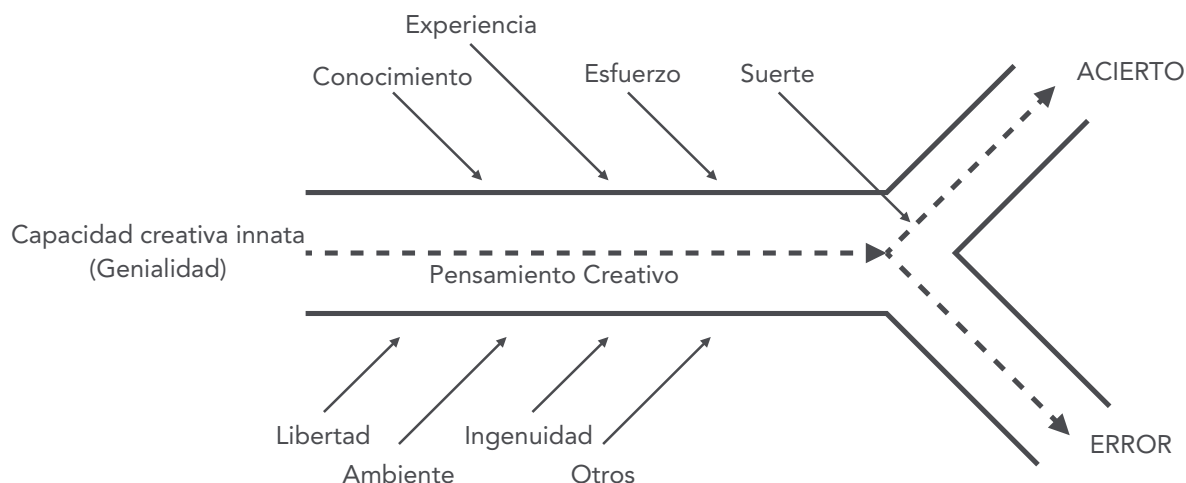
We will turn your CV into  
an opportunity of a lifetime



Do you like cars? Would you like to be a part of a successful brand?  
We will appreciate and reward both your enthusiasm and talent.  
Send us your CV. You will be surprised where it can take you.

Send us your CV on  
[www.employerforlife.com](http://www.employerforlife.com)





**Figura 9.** Funcionamiento del pensamiento creativo.

Al contrario, muy al contrario de ese modo de pensar, **la suerte es una consecuencia del intento de pensamiento creativo**. Yo no hubiera encontrado solución alguna al problema que tenía si en aquel viaje en autobús yo no hubiera estado pensando en cómo solucionarlo. Si yo hubiese estado pensando en hacer la compra o en otras tareas del hogar, no hubiese asociado los gestos de aquellas señoras con una posible buena idea para mi trabajo. Por tanto, fue el trabajo de pensamiento creativo que yo estaba efectuando el que encontró la suerte, no la suerte la que me hizo pensar creativamente.

En la Figura 9 puede verse una representación gráfica del funcionamiento del pensamiento creativo. Nuestra capacidad creativa innata o genialidad, acompañada de factores como conocimiento, libertad, esfuerzo, ambiente, experiencia, etc., todos ellos aplicados al hallazgo de una idea o solución creativa, conducen a un resultado. Con suerte, se llegará a un acierto. Sin ella, al error.

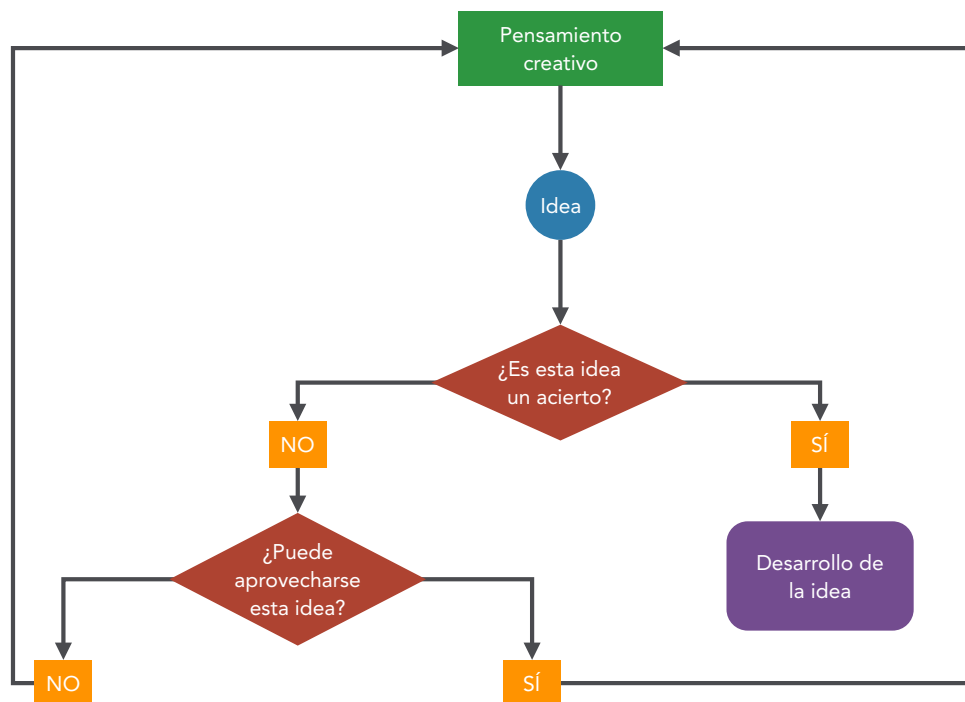
Teniendo esto en cuenta, las principales cuestiones a observar son tres: **la suerte siempre participa del proceso de pensamiento creativo, aunque sea por ausencia; sólo puede tener suerte aquel que lo intenta**; y, por último, que **cuanto más se intenta, más sencillo es que la suerte nos sonría**.

Para explicar esto fácilmente, yo siempre pongo el mismo ejemplo sencillo. Si un jugador de fútbol chuta a portería, quizá no tenga suerte y el balón vaya fuera. Si vuelve a chutar, quizá vuelva a faltarle la suerte y el portero haga una parada. Si dispara de nuevo, a lo mejor la suerte sigue sin favorecerle y el palo gana la partida. Pero a la siguiente, en un nuevo intento, le acompañará la suerte y anotará un gol. Ahora bien, si no tira a portería, si no lo intenta, es imposible que marque gol.

**La suerte es sinónimo de intención, de interés, de búsqueda de resultado.** Si Cristóbal Colón no se hubiese empeñado en intentar buscar una nueva ruta hacia Las Indias, la suerte no le habría hecho hallar América. Si, mientras Spencer Silver pensaba qué hacer con su fallido pegamento, Art Fry no se hubiese hartado de perder las hojas donde efectuaba sus anotaciones, ahora no tendríamos los post-it. Y estos son solamente un par de ejemplos muy distintos entre sí. A lo largo de la historia han existido miles de casos en los que la suerte ha sido un factor fundamental de fomento de la creatividad: el neumático, la penicilina, etc. **La suerte está ahí; no hay que renegar de ella, sino salir a buscarla.**

### 3.4 ERROR

El error es, sin duda alguna, el principal factor de fomento de la creatividad. Esto es así porque la persona creativa es perseverante por naturaleza, no abandona hasta que encuentra el resultado que busca, o hasta que su tarea varía y debe poner su pensamiento creativo a averiguar sobre otros conceptos o ideas. **El creativo, por tanto, percibe el error como una oportunidad**, ya sea para volver atrás y cambiar alguno de los pasos que ha dado hasta llegar a ese resultado erróneo, ya sea para reconducir su pensamiento creativo y seguir buscando por ese nuevo camino que le ha descubierto su error. En la figura 10 se muestra el proceso de pensamiento creativo en relación al acierto y al error. A raíz de nuestro pensamiento creativo nos surge una idea, la cual evaluamos. Si consideramos esa idea como acertada, pasamos a la siguiente fase: el desarrollo de la misma. Si, por contra, la idea se toma como un error, bien se trate de algo con posibilidades de ser aprovechado o no, no se abandona, sino que se comienza el proceso de pensamiento creativo de nuevo.



**Figura 10.** Pensamiento creativo. Acierto y error.

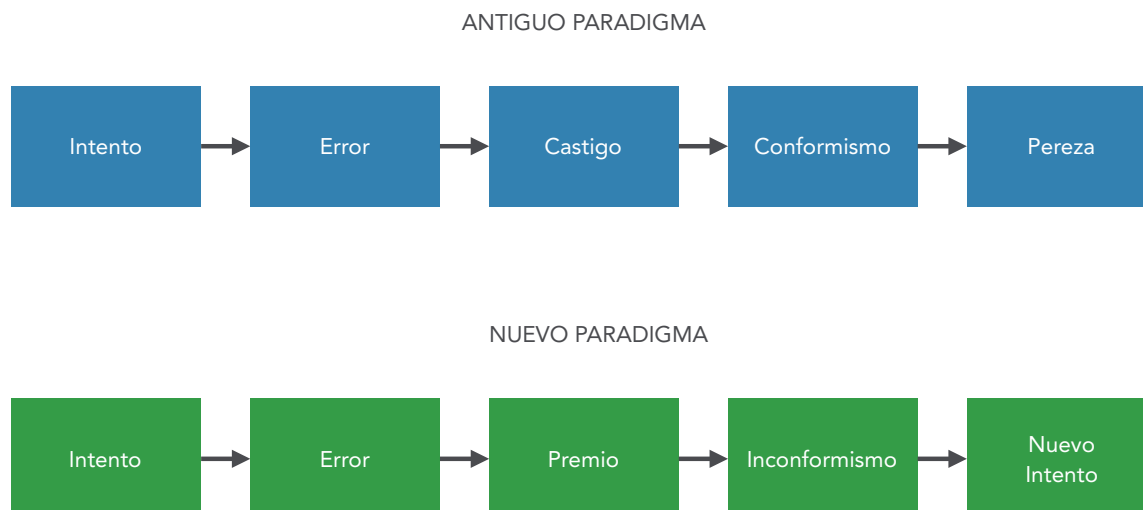
Por mi experiencia creativa, puedo asegurar que **el error es un incentivo muy grande para el creador**. Fallar implica buscar soluciones, explorar nuevas sendas de pensamiento e indagar sobre mejores opciones. Cuando estás escribiendo una novela y las frases no te seducen, intentas una alternativa, y otra y otra. No te dejas vencer, perseveras en el esfuerzo, como si cada error que has cometido convirtiese el proceso creativo en un fantástico desafío que solventar.

Soy consciente de que os estoy diciendo esto y algunos no me creeréis. Es normal. La sociedad en la que vivimos promueve una educación en la que el error no es una opción posible. Se nos educa para ser «máquinas de acertar». En la escuela, en el trabajo, incluso en nuestra casa, **no se concibe el error como una oportunidad alrededor de la cual aprender, crecer y mejorar**. Es así. En la escuela, el que falla, suspende el examen. En el trabajo, el que falla, pierde el empleo. En casa, el que falla, se va a la cama sin postre (o a dormir al sofá, según la edad). Al final, como me decía un amigo que se dedica a la enseñanza: «Cada vez que pregunto en clase, ningún niño levanta la mano para responder. Estamos creando personas miedosas. Y los miedosos terminan siendo vagos y poco productivos».

La educación punitiva hacia el error a la que nos vemos sometidos nos conduce, y condena, al **conformismo**. Preferimos no equivocarnos a acertar, aunque sepamos la contestación. Y, siendo sincero, poniendo los pros y los contras en una balanza, ante una posible represalia, limitar los riesgos es el comportamiento más inteligente. Porque la realidad es la que es: **el castigo genera miedo**, y el miedo hace que no tomemos riesgos y nos conformemos con lo que hay. Y el conformista, no nos engañemos, acaba no haciendo nada. ¿Para qué va a hacerlo? Mejor no hacer nada y parecer tonto que hacer algo y arriesgarse a despejar las dudas.

El castigo, además de miedo, provoca una sensación aún peor: **vergüenza**. Todas las personas tenemos nuestra dignidad, y vernos reprendidos es embarazoso. Este fatal sentimiento hace que la persona **se retraiga y calle**, con lo cual errores cometidos que podrían conocerse y evitar ser repetidos en el futuro, quedan silenciados.

Para la creatividad éstos son unos obstáculos muy difíciles de atacar. Pero el cambio de paradigma es necesario. Como se refleja en la figura 11, premiando el error lo que se hace es **recompensar el intento** y, con ello, el esfuerzo, las ganas, el coraje y todo el resto de cosas positivas que implica cada tentativa que llevamos a cabo. Retribuyendo el proceso, y no el resultado, conseguimos que el empleado (persona creativa, cualquiera que sea) se muestre inconformista ante el desenlace erróneo anterior y tenga deseo de intentarlo de nuevo, todo lo contrario que sucede al aplicar el castigo sobre el error.



**Figura 11.** Comportamiento ante el error. Antiguo y nuevo paradigma.

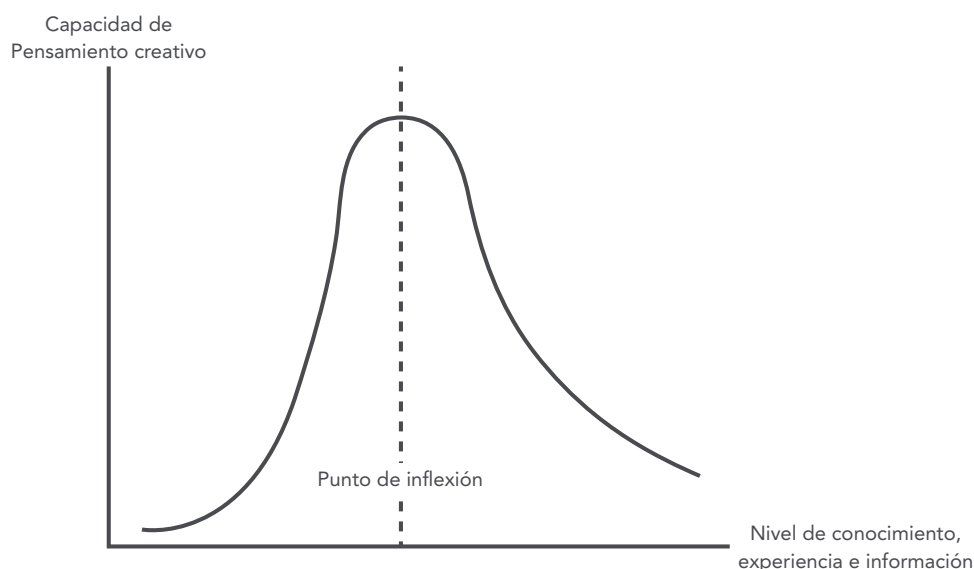
Debemos convencernos de que el **error no siempre se produce por falta de trabajo, esfuerzo o conocimiento, o por ignorancia**, sino porque alguien es lo suficientemente valiente como para intentar lograr un resultado. Y debemos concienciarnos también de que **no debe castigarse el error, sino premiarse el intento**. Es la única manera de conseguir ver el error como lo que es: una ocasión sobre la que continuar avanzando, y no como una rémora.

### 3.5 CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA E INFORMACIÓN

En un inicio pensé en escribir sobre estas tres cuestiones de manera individual pero, aunque son diferentes entre sí, su funcionamiento como fomentadores de la creatividad es el mismo.

Al hablar de **conocimiento**, nos referimos a toda aquella sabiduría que adquirimos por educación, vivencias, circunstancias, información, acciones, decisiones, cuestionamiento, etc.; es decir, todo aquello que sabemos. La **experiencia**, por su parte, es el conocimiento de algo, o habilidad para ello, que adquirimos al haberlo realizado, vivido, sentido o sufrido una o más veces. En cuanto a la **información**, aludimos a la adquisición o comunicación de conocimientos que nos permiten ampliar o precisar los que ya posemos sobre una materia determinada.

Como puede notarse a través de sus definiciones, se trata de tres conceptos distintos pero con ciertas similitudes. Es importante tener esto en cuenta para entender bien cómo actúan estos factores en el proceso de pensamiento creativo. Porque ya he comentado con anterioridad, en el apartado en el que trataba el factor creativo ingenuidad, que **la inexperiencia, el desconocimiento y la desinformación** pueden ser también relevantes y positivos para el estímulo de la creatividad. Entonces, ¿cómo es posible que cosas contrarias puedan ser, ambas, un impulso para la creatividad?



**Figura 12.** Pensamiento creativo en función del nivel de conocimiento, experiencia e información.

El conocimiento, la experiencia y la información son valores provechosos para el pensamiento creativo, pero ocurre con ellos lo mismo que sucede con la **inteligencia**, que llega un punto en que comienzan a convertirse en contraproducentes y perjudiciales para la creatividad. **El pensamiento creativo requiere amplitud de visión y de acción**, y como se puede advertir en la figura 12, hasta que alcanzamos ese punto de inflexión, estos tres elementos nos ayudan a expandir nuestros recursos físicos y mentales y a generar mayor capacidad creativa. Sin embargo, cuando alcanzamos determinado nivel de conocimiento, experiencia o información acerca de un tema, nuestra mente se hace más rígida y menos propensa al cambio, con lo que nuestra capacidad creativa decae.

Además, un muy alto nivel de estos tres factores (o de algunos de ellos) crea un problema que para la creatividad es bastante dañino: la **egolatría**. Las personas muy informadas, experimentadas o conocedoras de un tema piensan que «lo saben todo» sobre ese tema, por lo que no escuchan a nadie, no atienden a las ideas o comentarios de aquellos que son «menos sabios». «¿Qué cosas relevantes puede añadir alguien que sabe menos que yo?», suponen. Yo me he encontrado muchas personas así a lo largo de mi trayectoria, tanto en empresas como en mi vida personal, y resultan realmente nocivas.

Es por estas razones que la creatividad basada en estos tres factores da como resultado ideas de muy bajo riesgo: productos que han triunfado a los que se les cambia alguna prestación y se venden como novedades; repetición de productos; ofertas; o, combinaciones de productos exitosos, por citar algunos ejemplos.

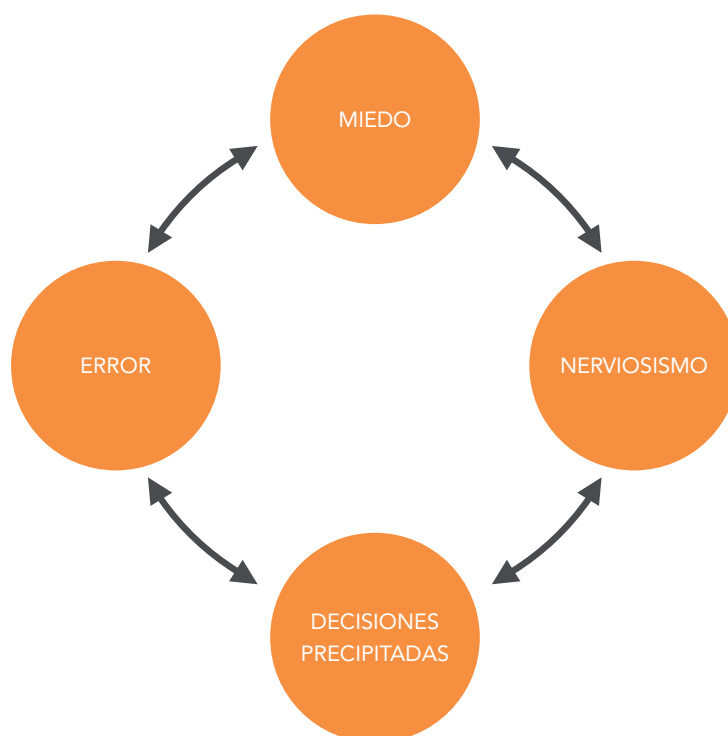
Cuando el **conocimiento**, la **experiencia** y/o la **información** son la base principal de la creatividad, las ideas revolucionarias acerca de un tema quedan para aquellos que poseen un grado de **ingenuidad** propio de todo lo contrario: del **desconocimiento**, la **inexperiencia** y/o la **desinformación** sobre dicha cuestión. Es por ello que factores totalmente opuestos pueden ser, en determinado momento, muy positivos y favorecedores de nuestro pensamiento creativo.

### 3.6 MIEDO

*«El mayor error que una persona puede cometer es tener miedo de cometer un error».*

– Elbert Hubbard

El **miedo** es uno de los factores impulsores de la creatividad más clásicos, habiendo participado en la concepción de numerosas ideas, acciones y productos.



**Figura 13.** Ciclo creativo basado en el miedo.

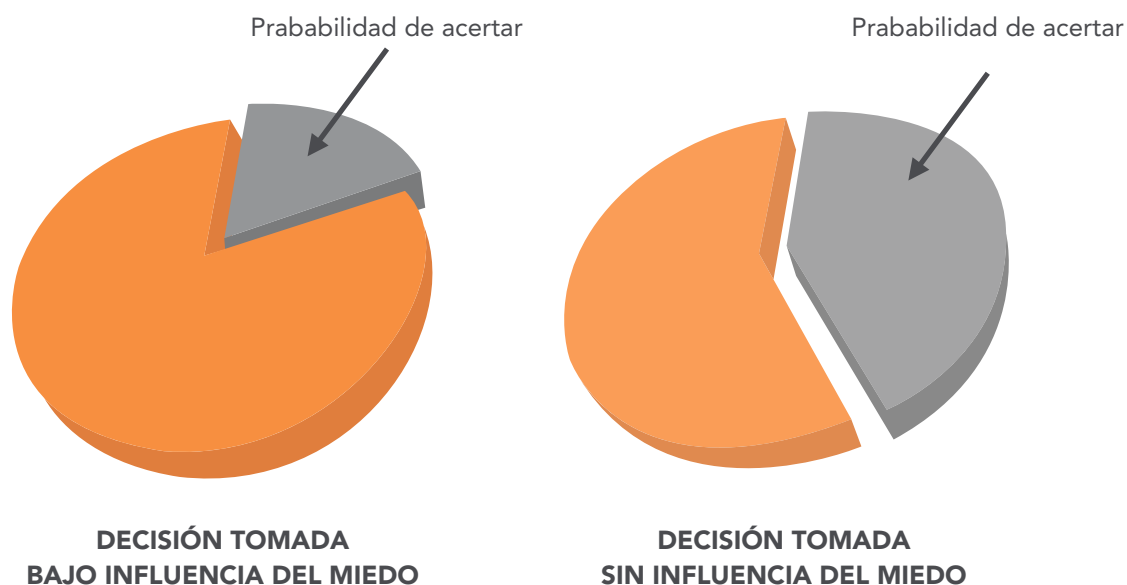
El principal inconveniente que presenta el miedo es el **nerviosismo** y, junto a él, la **precipitación**. Piense en una empresa cuyo principal competidor ha sacado un nuevo producto al mercado. A los consejeros de dicha empresa les comienza a entrar el miedo y encargan a sus departamentos creativos buscar alguna nueva alternativa para competir con ese nuevo producto. Los creativos se ven forzados a crear algo con rapidez (que ya es negativo en sí mismo), lo cual incrementa su nerviosismo y disminuye su libertad. El proceso de creación se complica, se toman decisiones más precipitadas de lo habitual y, con todo ello, aumentan las opciones de que el resultado final sea malo. En la figura 13 se presenta este ciclo creativo basado en el miedo. Nótese que los elementos se retroalimentan entre sí, es decir, que el miedo genera nerviosismo y el nerviosismo genera aún más miedo; que el nerviosismo lleva a tomar decisiones precipitadas, decisiones que a su vez incrementan el nerviosismo; que las decisiones precipitadas conducen al error y el error conduce a más decisiones precipitadas; y, que el error causa más miedo, y un mayor miedo causa todavía más errores.

Una de esas decisiones precipitadas, muy interesante (y negativa), promovida por el miedo es la **parálisis**. Hay miles de ideas desechadas por miedo a que no funcionen, a que no sean correctas o a que el público no las aprecie. También el miedo es promotor de otro tipo de parálisis: el **inmovilismo** o **aversión al cambio**, basado en ese pensamiento tan tópico y típico: «Si algo funciona, ¿para qué voy a hacer otra cosa?».

Del miedo han surgido los grandes fracasos empresariales. En el primero de los casos, el **nerviosismo** y la **precipitación**, por no hacer las cosas bien; y en el segundo de los casos, la **parálisis** y la **aversión al cambio**, por no hacer nada. Decir otra cosa sería negar la realidad.

Sin embargo, existe un matiz bastante relevante en el que al miedo hay que tomarlo en cuenta como factor positivo: como **iniciador** del pensamiento creativo. Aunque la decisión (precipitada) final que se tome sea no hacer nada, el miedo siempre conlleva una reflexión acerca de los siguientes pasos que se van a llevar a cabo. Por lo tanto, el miedo siempre comienza un proceso creativo (mal sustentado en el **nerviosismo**, pero proceso creativo al fin y al cabo).

Es obvio que, pese a ser un iniciador y un instigador de la creatividad, el miedo es un factor perjudicial para el pensamiento creativo. El miedo estimula todos los procesos mentales negativos, con lo que las decisiones influenciadas por él, como puede verse gráficamente en la figura 14, tienen mucha menor probabilidad de ser acertadas que aquéllas tomadas desde la tranquilidad.



**Figura 14.** Probabilidad de acierto de nuestras decisiones en función del miedo.

Existen muchas técnicas para intentar dominar el miedo, y no que éste nos domine a nosotros, pero éste no es un libro donde tengan cabida (no es ése el cometido ni el enfoque de este libro; hablaré de ello en otros libros a publicar también por esta Editorial). Lo que debe quedarle claro es que, sea cual sea su puesto (creador, manager, consejero, administrativo, etc.) y su tarea, si toma decisiones creativas basadas en el miedo, el grado de probabilidad de que dichas decisiones sean malas y adversas es muy elevado.

### EL PODER DEL MIEDO: NOKIA

Antes de que el iPhone entrara en el mercado de tecnología móvil, Nokia era el número uno del sector. Hoy, una década después, prácticamente ha desaparecido. ¿Qué sucedió?

La caída de Nokia desde lo más alto de la pirámide de teléfonos inteligentes ha sido tradicionalmente atribuida por los expertos a tres factores: Nokia era técnicamente inferior a Apple; la empresa era complaciente; y, sus líderes no apreciaron lo disruptivo de la llegada del iPhone.

Otro factor clave, además de éstos, fue el **clima emocional y la cultura empresarial** que prevalecían en la compañía, los cuales contribuyeron decisivamente a que Nokia perdiese la batalla de los teléfonos inteligentes. Ese clima y esa cultura extendieron el miedo entre los ejecutivos y los mandos intermedios, miedos que dominaron sus decisiones y condujeron a Nokia a una inercia que no le permitió poder responder al dispositivo de Apple que cambiaba las reglas del juego.

El **miedo** que paralizó la compañía tuvo varias causas.

- 1) Los altos directivos de la empresa tenían un **carácter muy fuerte y una actitud dictatorial**. Era muy difícil decirles cosas que no querían oír. Las amenazas de despido eran comunes.
- 2) Segundo, nadie quería ser portador de malas noticias. Los ejecutivos sabían que su sistema operativo (Symbian) era mucho peor que el de Apple, pero tenían **miedo de reconocer públicamente esa inferioridad** por temor a aparecer derrotistas ante inversores externos, proveedores y clientes, y así perderlos rápidamente.
- 3) Tercero, temiendo las reacciones de los altos ejecutivos, los mandos intermedios permanecieron en **silencio** o proporcionaron **información optimista y filtrada**, o directamente **mentían** para evitar tener problemas. Los mandos intermedios estaban **asustados, asustados de decir la verdad** (a esta posibilidad contribuyó que los altos ejecutivos de Nokia fueran gestores, no ingenieros; la falta de feedback y conocimiento puramente tecnológico les hizo aceptar como válidas muchas tesis inciertas o falsas).
- 4) Cuarto, el **temor a que los recursos que un equipo tenía asignados fueran traspasados a otros equipos o a otros departamentos** (y, con ello, perder status) si transmitían malas noticias hizo que los trabajadores se volvieran conformistas, eliminó su audacia y ambición para emprender tareas desafiantes.

En Nokia, el miedo provocó nerviosismo, el nerviosismo generó prisas, las prisas condujeron a tomar decisiones precipitadas y malas, esas malas decisiones elevaron aún más el miedo, lo que volvió a aumentar el nerviosismo, las prisas y, de nuevo, se terminaron tomando más decisiones precipitadas y malas. Así, en un bucle sin fin. La compañía había entrado en el **círculo vicioso del miedo**, con lo que la calidad de los teléfonos Nokia de gama alta fue disminuyendo gradualmente. Cada teléfono que se sacaba al mercado era peor que el anterior, hasta que llegó la decisión errónea definitiva: formar una alianza con Microsoft (año 2011), empresa que dos años después finalizó comprando Nokia.

Como en todos los casos de fracaso empresarial, sobre todo los que suceden tras un enorme éxito, fue una combinación de elementos la que causó el fatídico desenlace. En el caso de Nokia, el miedo fue uno de ellos, y de los más determinantes.



- The number 1 MOOC for Primary Education
- Free Digital Learning for Children 5-12
- 15 Million Children Reached

**About e-Learning for Kids** Established in 2004, e-Learning for Kids is a global nonprofit foundation dedicated to fun and free learning on the Internet for children ages 5 - 12 with courses in math, science, language arts, computers, health and environmental skills. Since 2005, more than 15 million children in over 190 countries have benefitted from eLessons provided by EFK! An all-volunteer staff consists of education and e-learning experts and business professionals from around the world committed to making difference. eLearning for Kids is actively seeking funding, volunteers, sponsors and courseware developers; get involved! For more information, please visit [www.e-learningforkids.org](http://www.e-learningforkids.org).

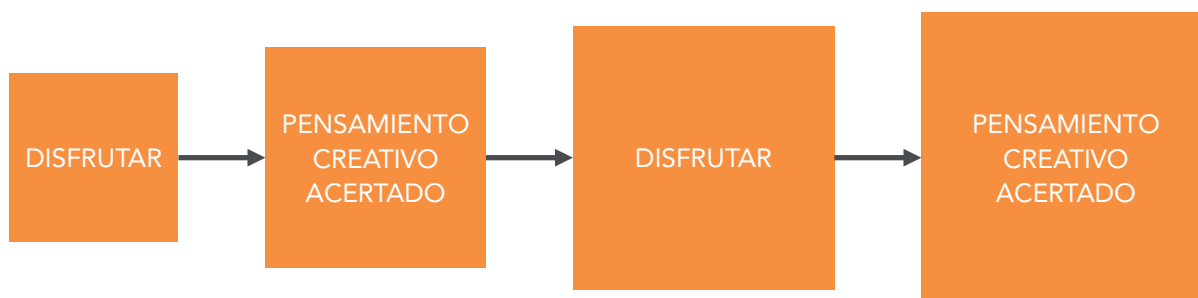
### 3.7 COMPAÑÍA

A veces me vienen a la mente esas reuniones familiares o entre amigos a las que ha asistido alguien a quien no soporto y en las que he disfrutado menos que si me hubiera quedado tranquilo y solo en mi sofá viendo la televisión o leyendo un libro.

Ese tipo de reuniones se producen y se aceptan porque han sido organizadas por alguien que sí nos gusta, o porque no vemos desde hace tiempo a algunos de los presentes que sí nos agradan, pero la presencia en ellas de quien no nos complace las convierte en tediosas, desagradables y poco productivas. Sucede así porque nuestra mente es mucho más receptiva a la negatividad que a la positividad (nos da más rabia un comentario de esa persona insoportable que alegría nos proporcionan veinte comentarios de quien sí nos agrada) y, en consecuencia, nos es imposible abstraernos de aquellos que no nos gustan y sólo centrarnos en los más queridos.

Me sorprende que estas cosas tan simples que todos vivimos a nivel personal, cuando llegamos al área laboral, no se tienen en cuenta. Todos hemos tenido compañeros en las empresas que nos disgustan y que, debido a ello, nos hacen la vida más difícil que fácil; no obstante, como no puedes hacer nada al respecto, aguantas a esa persona o personas y ya está, aunque su sola presencia te distrae pues parte de ti está pensando más en no ser molestado por ellos que en realizar eficazmente tus cometidos.

Sin embargo, esto, que sucede en todos y cada uno de los grupos de trabajo del mundo, prácticamente nunca es tenido en cuenta por el gestor de esos equipos, el cual, al asignar tareas conjuntas, pone por delante de todo el conocimiento y la experiencia de las personas, no la relación entre ellas. Y, siendo una decisión que parte de la lógica, no toma en consideración una de las bases principales del trabajo: ante todo, que el empleado disfrute con lo que hace. Porque **toda labor, la creativa también, se realiza mejor si se disfruta haciéndola**. Y, por mucho que sepa y mucha experiencia que tenga, si tu compañero de tarea es insoportable: ¿Harás las cosas mejor o peor?



**Figura 15.** Relación entre el pensamiento creativo acertado y disfrutar de lo que se hace.

En la figura 15 se observa la relación progresiva y en aumento existente entre disfrutar de lo que se hace y el pensamiento creativo. Cuando se disfruta de lo que se está haciendo, el pensamiento creativo produce ideas mejores y más acertadas; comprobar que se están teniendo ideas mejores y más acertadas, aumenta el disfrute; y, el aumento de ese disfrute, incrementa aún más nuestra capacidad creativa, y las ideas son todavía mejores y más acertadas. Así, en un ciclo siempre positivo. Por tanto, es claro que uno de los aspectos que más debe tenerse en consideración a la hora de gestionar grupos de pensamiento creativo es facilitar el **disfrute** de sus integrantes hacia la tarea encomendada, y para conseguirlo uno de los factores que debe cuidarse muy especialmente es la compañía.

Muchos amigos y familiares son los que, mientras disfrutaban juntos, tuvieron ideas que desembocaron en **grandes y triunfantes empresas**: Apple, Google, Amazon, Nike, Microsoft, Crocs,... **Los compañeros son un factor clave para el éxito o fracaso de nuestro pensamiento creativo.**

#### AMISTAD Y FAMILIA EN LOS NEGOCIOS: DISNEY

El comienzo de la historia de Walter Elias Disney (Chicago, 1901) estuvo marcado por una infancia vivida entre los apuros económicos y la severidad de su padre, así como por una enorme curiosidad: Los directores del periódico Kansas City Star lo echaron del trabajo por ser «poco creativo».

Quizá por estas razones la historia de Walt Disney es también la de un **luchador**, la de un niño vendiendo caricaturas en las calles de Kansas City, Missouri, la de un adolescente estudiando en el Instituto de Arte de la ciudad, o la de un joven que quiso conocer la Guerra desde las trincheras.

También es la historia de unos **amigos soñadores y emprendedores**, dibujantes y animadores cinematográficos: Walter Elias Disney y Ub Iwerks, decididos a innovar y crear magia visual, decididos a fracasar y a levantarse una y otra vez.

Y es una historia familiar, la de **dos hermanos** que crearon Disney Brothers Studio en 1923 (la cual pasó a denominarse Walt Disney Studio tres años después), la de dos inventores de personajes (en 1928 nació el primer gran personaje ideado por Disney, Mortimer, un ratoncito rebautizado luego con el nombre de Mickey, al que Iwerks dio forma) y visionarios del cine (fueron los primeros en apostar de forma recurrente por el sonido en sus películas, así como por vender merchandasing de sus personajes o crear parques temáticos; y otras muchas innovaciones más).

Una historia de **creatividad, sueños e imaginación** llevada a cabo **entre amigos**, entre personas que creían y se engrandecían los unos a los otros.

\*Nota: en 1996, la compañía Disney compró ABC, empresa dueña, en aquel instante, del periódico Kansas City Star.

Fuentes: <https://www.biografiasyvidas.com/monografia/disney>

### 3.8 LUGAR

En los últimos tiempos se han cambiado los paradigmas sobre los lugares de trabajo. Las oficinas han dejado de ser espacios monótonos y aburridos y se han transformado en emplazamientos de carácter cordial, confortable y acogedor. ¿Por qué?

**Para que nuestra mente cree, debe ser espolcada e incitada a hacerlo.** Que el **lugar** donde se desarrolle la actividad creativa sea **grato y confortable, además de cambiante y desordenado**, es algo que contribuye a alcanzar ese objetivo mucho más que si nuestro espacio laboral es apagado, triste, rutinario y ordenado.

**Un buen ambiente de trabajo favorece el pensamiento creativo.** Ya hemos analizado este hecho en el punto anterior. Pero no sólo los compañeros con los que compartimos tareas ayudan a mejorar el ambiente, el lugar en el que las realizamos también posee enorme trascendencia. En consecuencia, ¿un lugar luminoso y agradable resulta más propicio para la creatividad que un sitio lúgubre y anodino? La simple aplicación de la lógica nos dirá que sí, que la primera opción es probable que haga disfrutar más al empleado de lo que lo hace la segunda y, con ello, le ayude a ser más creativo.

Tal es así que se ha demostrado (Vohs et Al; University of Minnesota) que los espacios de trabajo uniformes, invariables, ordenados y tradicionales en forma y contenido, promueven en el individuo la elección de opciones convencionales y saludables, que podrían mejorar la vida al ayudar a las personas a seguir las normas sociales. Sin embargo, los lugares más informales, cambiantes, desordenados y menos ortodoxos estimulan la creatividad.



**Figura 16.** La mente y el entorno. Representación gráfica.

La explicación es sencilla. Nuestra mente, pese a ser fisiológicamente muy compleja, en lo que a nuestro entorno se refiere presenta un comportamiento muy elemental: **Adaptación**. Para entendernos fácilmente, nuestra mente hace lo mismo que el agua; si está dentro de una botella, toma la forma de una botella; si está dentro de un vaso, toma la forma de un vaso. ¿Qué quiere decir esto? Entre otras cosas, que si a nuestra mente no se la incentiva y provoca de alguna manera, ésta queda adaptada a las formas y usos que vive, acomodada a ellos, sin variar por sí misma (método más fácil de ahorrar energía). Esto puede verse muy bien en la figura 16. En un entorno único, monótono y ordenado, nuestra mente se ajusta a dicho entorno, sin posibilidades de salir de él. Es ante un entorno cambiante cuando nuestra mente, alentada y retada por las diferencias que encuentra, trabaja para hallar soluciones y lograr amoldarse a su nueva realidad.

#### LA IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL: GRUPO LACERA

El **Grupo Lacera**, compañía española especializada en limpieza e higienización, mantenimiento integral, servicios auxiliares, jardinería, obras y rehabilitaciones, centró sus esfuerzos para mejorar la motivación laboral en la **creación de un clima laboral positivo** a través del **proyecto Gestión de Personas 3.0**, en el que se aunaban perspectivas de marketing y gestión de personas.

Para ello, lanzó la campaña **Juntos Podemos**, con una serie de **medidas dirigidas a despertar en cada trabajador el sentimiento de orgullo de pertenencia a la organización**. Además de cartelería y publicidad con este eslogan, la empresa también creó microsites y buzones digitales para fomentar la participación de los empleados, habilitó un blog, cambió los uniformes de la plantilla, celebró reuniones outdoor de los equipos y diseñó folletos con las ventajas de las que gozan los trabajadores de la compañía.

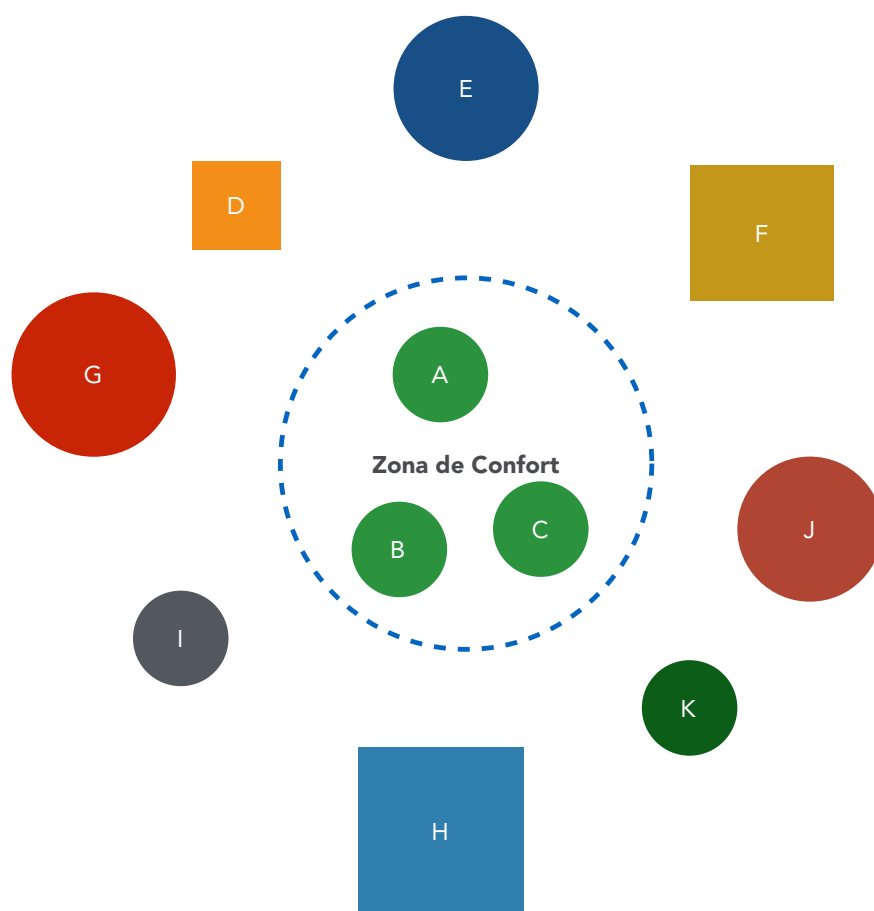
Los resultados de motivación laboral cosechados con estas sencillas acciones hablan por sí solos: **tres de cada cuatro empleados recomienda el grupo como un buen lugar para trabajar** y consideran su trabajo motivador; y casi un 78% renunciaría a una oferta de empleo similar en otra compañía.

Fuentes: López, L. Que cunda el ejemplo: Casos de éxito sobre motivación laboral. Grupo P&A (Blog).

### 3.9 SALIR DE LA ZONA DE CONFORT

La **zona de confort** (White, 2009) es un estado de conducta en el cual la persona opera en una condición de «ansiedad neutral», utilizando una serie de comportamientos para conseguir un nivel constante de rendimiento sin sentido del riesgo. Es un estado mental en el que nos encontramos cómodos, perfectamente adaptados a nuestra realidad, sintiéndonos seguros, abrigados y tranquilos. Entonces, ¿por qué salir de él?

Ya hemos explicado en el punto anterior que nuestra mente opera buscando la adaptación al entorno. Lo hace así para ahorrar energía (gastar lo menos posible cuando no está haciendo nada útil y poder emplearse a fondo cuando así se le exija). Por tanto, al nacer un nuevo día nuestra mente examina el ambiente, los hechos y las acciones, buscando «lugares comunes» con respecto a los días anteriores. Allí donde los encuentra, allí permanece, tranquila y segura. ¿Qué significa esto? Significa que nuestra mente, si todos los días ve, escucha, huele, degusta y «toca» las mismas cosas, seguirá haciendo lo mismo, pensando lo mismo, sintiendo lo mismo.



**Figura 17.** Zona de confort. Representación gráfica.

En la figura 17 se denota cómo mientras un individuo se encuentra dentro de su zona de confort tiene acceso a un número limitado de cosas (representadas por los círculos de color verde, A a C), siempre las mismas, y, por tanto, a un número limitado de percepciones y sensaciones. Es cuando el individuo sale de su zona de confort cuando puede incorporar a su realidad otra serie de cosas (representadas por los círculos y cuadrados de varios colores, D a K), causando diferentes percepciones y sensaciones y, a través de ellas, nuevas ideas y resultados.

Si en nuestra vida no hay novedades, en nuestra mente tampoco. Por consiguiente, **si queremos crear y obtener nuevas ideas y resultados, debemos mostrarle a nuestra mente ambientes y realidades nuevas**, diferentes, para que ella pueda ver, escuchar, oler, degustar y «tocar» cosas distintas y, de ese modo, pueda hallar nuevas sensaciones y caminos de pensamiento. Salir de nuestra zona de confort es primordial para ocasionar esos cambios de perspectiva en nuestra mente.

\*Nota: En este punto me he referido a salir de nuestra **zona de confort** y de nuestras rutinas habituales como algo positivo para el pensamiento creativo en orden a la **generación de nuevas ideas**. En cuanto al **proceso de desarrollo de esas ideas** (rutinas de tiempo y actividades; por ejemplo, que un escritor escriba siempre de cinco de la madrugada a once de la mañana) se ha demostrado que poseer unas rutinas predeterminadas no sólo no es negativo, sino que ayuda a mejorar el rendimiento del trabajo.

### 3.10 MOMENTO

Cuando, como escritor, me siento delante de la mesa y comienzo a escribir, no siempre consigo mis metas. Unos días escribo unos cientos de palabras y otros días unos miles de ellas. Y, honestamente, no hago nada diferente de un día para otro. La mesa es la misma, mis utensilios los mismos, incluso he desayunado lo mismo; todo muy similar. Entonces, ¿por qué unos días escribo más y otros menos?

El resultado creativo de un individuo nunca es igual porque se ve influido por su **momento físico y mental**, el cual cambia constantemente. El grado de estrés o de calma, de tristeza o de alegría, de cansancio o de descanso, entre otros, provoca que nuestros resultados creativos sean peores o mejores, menores o mayores. En la figura 18 se representa cómo si a nuestro pensamiento creativo le añadimos estrés, tristeza y/o cansancio, los resultados creativos serán menos óptimos. Por contra, si a nuestro pensamiento creativo le sumamos calma, alegría y/o descanso, los resultados creativos que se obtendrán serán más óptimos.



**Figura 18.** Resultado del pensamiento creativo en función del momento del individuo.

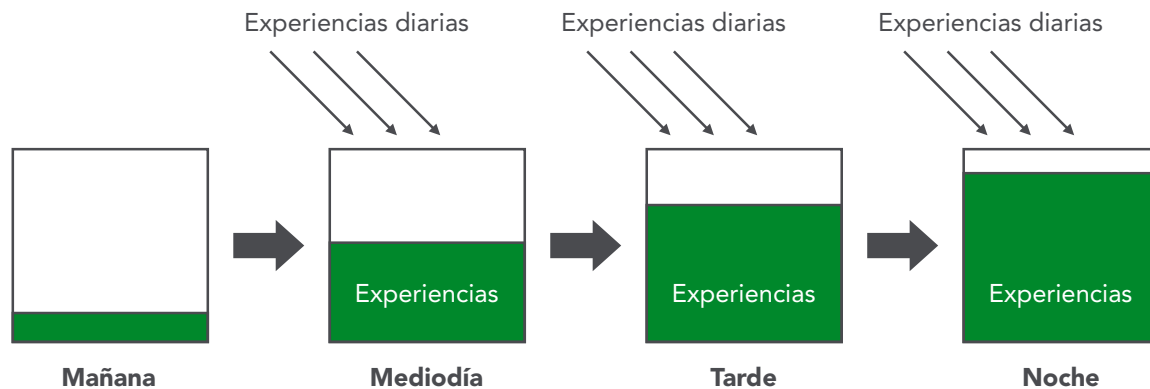
Esta cuestión, que parece de dominio público, es frecuentemente olvidada por los gestores de equipos, los cuales designan tareas creativas esperando siempre los mismos resultados. Pero no se puede esperar el mismo nivel precisión y minuciosidad en un empleado descansado y feliz que en uno cansado y triste; ni física ni psicológicamente se puede trabajar igual en ambos casos.

El pensamiento creativo depende mucho del **momento físico y mental** en el que se halla el individuo que ha de crear. En circunstancias positivas (tranquilidad, sosiego, diversión, satisfacción, etc.), nuestra creatividad mejora; en circunstancias negativas (pesadumbre, melancolía, nerviosismo, agotamiento, etc.), nuestra creatividad empeora, se convierte en menos óptima.

### 3.11 FISIOLOGÍA

Mucho se ha debatido siempre acerca de si nuestra fisiología hace que algunas personas sean más creativas que otras. Yo no voy a entrar en ello porque exigiría explicaciones médicas y biológicas hondas respecto de las propiedades y funciones de los órganos y tejidos del ser humano, y yo no tengo el conocimiento suficiente; pero sí quiero hacer hincapié en algo que considero de gran interés: Fisiológicamente, ¿cuándo es mejor intentar crear?

Ya he comentado que el descanso es un hábito positivo para nuestro pensamiento creativo. Si nuestra mente está más descansada, nuestra capacidad creativa aumenta. Esto me lleva a señalar que, desde un punto de vista fisiológico, el pensamiento creativo produce **resultados más óptimos por la mañana** que en ningún otro momento del día.



**Figura 19.** Nuestra mente. Acumulación de experiencias durante el día.

En la figura 19 puede verse cómo nuestra mente, por la mañana, se encuentra vacía (no del todo, pues siempre arrastramos cosas de los días anteriores). A medida que el día va avanzando, en ella vamos acumulando todas las experiencias vividas en esas veinticuatro horas, acumulación que va cansándola más y más. Es obvio, por lo tanto, que nuestra mente está más descansada por las mañanas que por las tardes, por lo que es más productiva en general (y creativamente, en particular) por las mañanas.

Por tanto, si usted quiere conseguir resultados creativos más óptimos, las mañanas son el mejor momento para trabajar creativamente.

## 4 RAZONAMIENTO Y CREATIVIDAD

Mientras rebuscaba por Internet he encontrado estos sencillos ejercicios de **razonamiento**:

1. «En la ciudad perdida de la Atlántida existen dos tribus: los atlantes y los atlantos. Los atlantos siempre mienten y los atlantes siempre dicen la verdad.

*Tú te encuentras caminando con un hombre de una tribu y a lo lejos ves a un niño de la otra tribu. Le preguntas a este último: «¿De qué tribu eres?». El niño responde, pero no le oyes bien. Entonces, le preguntas a tu compañero de la otra tribu, el cual te responde: «Ha dicho que es un atlante».*

*¿De qué tribu es el hombre y de qué tribu el niño?».*

2. «En la siguiente secuencia de números, ¿qué número falta?: 16, 06, 68, 88, ?, 98».

¿Cómo resolverlos? Fácil, ¿verdad? Simplemente situamos las diferentes ideas y conceptos en su lugar, las ordenamos y las evaluamos. De ese modo, obtenemos algunas conclusiones plausibles y otras conclusiones improcedentes. Esa capacidad que tenemos los seres humanos para organizar y estructurar las ideas en orden a alcanzar una conclusión es el **razonamiento**.

Dicho así no parece difícil. Sin embargo, el proceso de razonamiento humano es altamente complejo. El cerebro busca, organiza, analiza y concluye acerca de un problema o situación en segundos. Y lo hace cientos de miles de veces al día, en cada momento. Porque el razonamiento no sólo se usa en aquellos instantes en los que se toman grandes decisiones, sino que es utilizado por las personas a la hora de ejecutar cualquier acción: sentarse, lavarse los dientes, dar un paso, comer, hablar, morderse una uña, pestañear, etc. En todas ellas, sencillas o complejas, se produce el mismo proceso (en la mayoría de las ocasiones se realiza tan rápidamente que sólo somos conscientes del principio y del fin, del problema que teníamos y de la conclusión que le hemos dado).



**Figura 20.** Fases del proceso de razonamiento.

En la figura 20 se representan las fases del proceso de razonamiento. Usando el ejercicio inicial como **problema a resolver**, lo primero que efectúa el cerebro humano es una **búsqueda de datos clave**: 2 tribus; atlantos mienten, atlantes dicen la verdad; hombre de una tribu; niño de otra tribu; «Ha dicho que es atlante». Una vez buscados, el siguiente paso es **organizar** esos datos: 2 personas, de 2 tribus distintas, unos que son mentirosos y otros que dicen la verdad. Uno me ha hablado sobre el otro: «Ha dicho que es atlante». En tercer lugar, nuestro cerebro **analiza** los datos: Si el hombre es un atlante, me diría la verdad, por lo que si el niño es de otra tribu, el niño me estaría mintiendo; es decir, que el niño sería un atlante. Si el hombre fuese un atlante, me estaría mintiendo, por lo que el niño hubiese dicho que sería un atlante, cosa imposible pues el niño, al ser de la otra tribu, me tendría que estar diciendo la verdad, y los atlantos no la dicen. Por último, nuestro razonamiento alcanza las posibles **conclusiones**: O bien el hombre es un atlante y el niño un atlante; o bien el hombre sería un atlante y el niño también. Por tanto, sólo hay una solución posible: el hombre es un atlante y el niño un atlante.

Cynthia | AXA Graduate

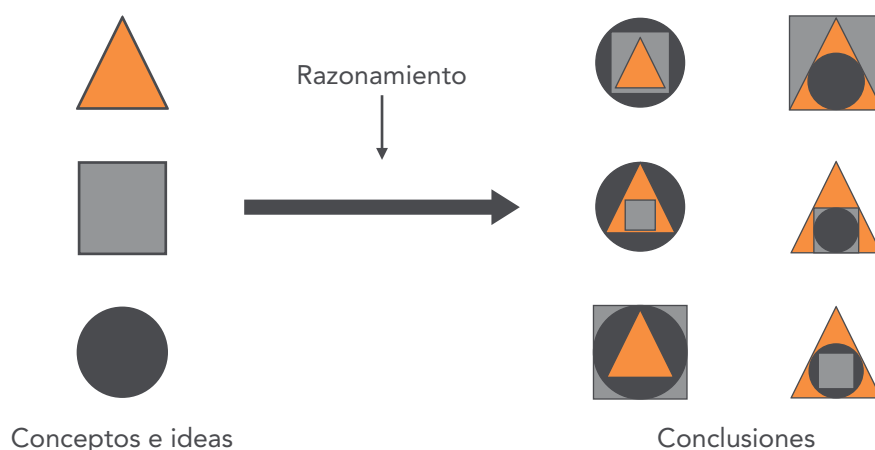
**AXA Global  
Graduate Program**

Find out more and apply

redefining / standards



Es nuestro talento para razonar lo que nos hace humanos. De ahí la propia definición: «Animal racional». Y es humano, intrínsecamente humano, el deseo y necesidad de cambio, de novedad, de diversidad, de crear. Por tanto, ambas capacidades humanas (el razonamiento y la creatividad), están fuertemente asociadas. De hecho, sin el primero no existe el segundo, sin el primero sólo existe el instinto y la adaptación. Porque para que haya creatividad ha de haber una conclusión, respuesta, resolución; y obtener respuestas no es posible sin nuestro razonamiento. En la figura 21 puede verse cómo la aplicación de razonamiento sobre los conceptos e ideas que estamos tratando nos lleva a las diferentes conclusiones, tanto posibles como imposibles.



**Figura 21.** La aplicación del razonamiento nos lleva a diferentes conclusiones.

Es muy importante entender que, como toda capacidad humana, **el proceso de razonamiento es el mismo para todo ser humano, pero la aptitud o competencia para razonar no lo es**. Hay personas más limitadas que otras, con menor capacidad de razonar que otras. Si tomamos el ejemplo de la Figura 21, habrá personas que aplicando razonamiento encuentren 6 conclusiones diferentes, otros que encuentren 4, otros 3, otros 1, e incluso algunos que no encuentren ninguna. ¿Por qué? Factores como la educación, las experiencias, la familia, la genética, las circunstancias, etc., influyen en el desarrollo y perfeccionamiento de nuestra capacidad de razonar.

Aunque algunas personas están predestinadas genéticamente hacia un menor talento para el razonamiento, no se nos puede olvidar que todo ser humano es racional por naturaleza, por lo que **las competencias para razonar están ahí y pueden ejercitarse**. Y cuanto antes se comience con el entrenamiento, mayores y mejores resultados se obtendrán. Por ello, se antoja esencial para una mayor creatividad el **ejercitar el razonamiento desde las edades más tempranas** con juegos de:

1. Elección de números.
2. Clasificación de objetos por familias
3. Juegos de ordenamiento por colores (estimulación de la vista).
4. Juegos de imitación de sonidos (estimulación del oído).
5. Adivinanzas.
6. El juego del «veo, veo» (adivinanza a través de pistas).
7. Juego de prueba de alimentos (estimulación olfato y gusto).
8. Puzzle, etc.

Esto no quiere decir que no pueda y deba ejercitarse nuestro razonamiento cuando ya somos adultos. La misma clase de juegos de adivinación, elección, ordenamiento, imitación, puzzles, acertijos, sudokus, crucigramas, etc., sólo que en otra escala y a otro nivel que los utilizados con los niños, son herramientas muy positivas para el entrenamiento del razonamiento.

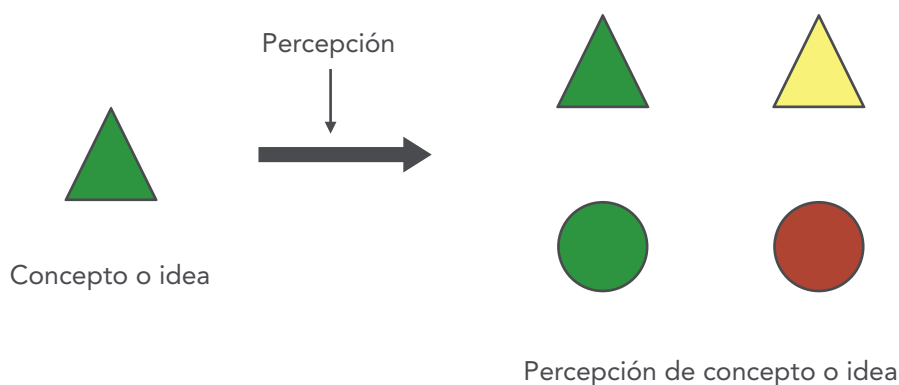
**El razonamiento es un elemento básico para la obtención de mejores y mayores resultados creativos**, un aspecto que debe educarse y practicarse desde la niñez, pero que no debe olvidarse en la edad adulta, tiempo en el que mediante la práctica de diversos ejercicios puede perfeccionarse y seguir desarrollándose.

\*Nota: La solución al segundo ejercicio es 87. Sólo tiene que dar la vuelta al papel y verá el porqué.

## 5 LA PERCEPCIÓN DE LAS COSAS

Si atendemos a la pura definición, la **percepción** es la manera en la que el cerebro interpreta los estímulos sensoriales que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consciente de la realidad física de su entorno. También entendemos por percepción el conjunto de procesos mentales mediante el cual una persona selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos, pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa. Pero si vamos un poco más allá, **la percepción es el modo en el que contactamos con el mundo y el mundo contacta con nosotros**. No descubro nada si digo, entonces, que la percepción desempeña un papel esencial en el pensamiento creativo.

Ciertamente, como punto de partida que es, **la percepción es el componente clave de la creatividad**. Todo nace de ella, depende de ella. Es la percepción la que nos dice los ingredientes de los que disponemos, la que nos señala que tenemos una tabla de madera de 30 por 30, cincuenta tornillos, cien alcayatas, dos martillos, tres alicates, cuatro destornilladores y una máquina con la que cortar madera. Posteriormente, será nuestro razonamiento el que procese esta información y concluya qué mueble es mejor construir.



**Figura 22.** Uso de la percepción. Diferentes percepciones del mismo concepto o idea.

Al igual que el razonamiento, la **percepción varía entre personas**. En la figura 22 se muestra cómo el mismo concepto o idea puede ser percibido de distintas maneras. En el caso primero, es percibido de la misma forma y con idénticos matices (características) con que se presenta. En el caso segundo, es percibido de la misma forma, pero con distintos matices. En el tercero, la forma de la que se percibe es distinta, aunque los matices son los mismos. En el cuarto caso, se percibe de distinta forma y con diferentes matices. Obviamente, **según percibamos las cosas, así razonaremos sobre ellas y obtendremos determinados resultados y conclusiones**. Es por ello que casi todos los errores de razonamiento no son otra cosa que errores de percepción, no de lógica o de aplicación de la razón.

**A través de la percepción no advertimos el mundo tal cual es**, sino como lo vemos, oímos, tocamos, olemos y probamos; es decir, como lo sentimos. Y no todos sentimos igual. **Cada persona ha construido, a partir de sus experiencias y conocimientos, unas pautas de percepción propias y únicas que le hacen sentir el mundo de una forma (y con unos matices) determinada**. Por ello, porque a mi amigo le mordió un perro cuando era niño, ese amigo mío tiene miedo a los perros; no obstante yo, que los perros sólo me han transmitido cariño y lealtad, adoro los perros. Igualmente por ello, yo, al mirar un bolígrafo, veo historias, cuentos y miles de sueños; sin embargo, otros sólo ven un tubo de plástico y un cartucho de tinta.

Lo que debe observarse es que **cuanto más limitada tengamos nuestra percepción, peor será la decisión o conclusión final a la que lleguemos**. Pongamos un ejemplo sencillo. Imagine que tiene que ir del pueblo A al pueblo B. Para ir hay tres caminos: uno en línea recta, uno que se desvía a la izquierda y otro que se desvía a la derecha. ¿Cuál elegiría para llegar lo antes posible? Sin mayor percepción que la que tiene en este momento, seguramente elegirá el camino en línea recta, por ser el más corto. Ampliemos un poco nuestro rango de percepción. En el camino recto hay una montaña, con lo que la carretera tiene 22 kilómetros; los otros dos caminos son llanos, pero el camino de la izquierda tiene 18 kilómetros y el de la derecha 16 kilómetros. Con estos nuevos datos, nuestra percepción sobre los caminos ha variado; ahora elegiríamos el camino de la derecha, ¿verdad? Ampliemos aún más nuestro rango de percepción. El camino recto, aunque las vistas del valle son maravillosas, es pedregoso y está mal asfaltado; el camino de la izquierda, sin embargo, es una autopista nueva; el camino de la derecha, por su parte, es una carretera de un sólo carril que pasa por tres pueblos antes de llegar a destino. Conocidos estos nuevos datos, nuestra percepción acerca de los caminos vuelve a cambiar y, con ella, nuestra decisión: ahora escogeríamos el camino de la izquierda.

Como podemos comprobar en este ejemplo, en todo momento hemos tomado la mejor decisión, la más lógica y racional. Sin embargo, en los dos primeros casos, al estar nuestra percepción de los caminos más limitada, hubiésemos elegido una opción que nos hubiese hecho llegar a destino más tarde de lo que hubiésemos llegado si elegíamos el camino de la izquierda.

Por otro lado, debe saber, lector, que **nuestra percepción también puede engañarnos**. Piense en el juego del *trile*. Hay cuatro cartas boca abajo, tres ases de picas y un as de corazones. Usted elige una de ellas (la que cree que es el as de corazones). En ese instante, el trilerio levanta uno de los ases de picas, quedando tres cartas sobre la mesa. Parece que la probabilidad ha cambiado. Según la lógica, usted tiene ahora un 33% de posibilidades de acertar, mientras al principio sólo tenía un 25%. ¿Cambiaría usted de carta en ese momento? Para qué, si todas las cartas tienen la misma probabilidad (33%) de ser el as de corazones, ¿verdad? El trilerio levanta otro de los ases de picas. Sólo quedan dos cartas sobre la mesa (50% de probabilidad de acertar, ¿no?). ¿Cambiaría usted de carta ahora? Pensando así, no hay razón para cambiar ya que ambas tienen la misma probabilidad de ser la carta acertada. Sin embargo, nuestra percepción, centrada en la probabilidad de que cada carta sea acertada, nos está equivocando. Cada carta tiene un 25% de probabilidad de ser la acertada y un 75% de probabilidad de ser la incorrecta. Pese a lo que pueda parecer, y pese a lo que percibimos, esos porcentajes no varían en ningún instante, ni cuando quedan tres cartas ni cuando quedan sólo dos encima de la mesa. Por ello, cuando sólo quedan dos cartas sobre la mesa, la probabilidad de acertar no es 50% a 50%, sino 25% a 75%. Si cambiamos de carta, acertaremos tres de cada cuatro veces.



**Figura 23.** Ejemplos de ejercicios para el perfeccionamiento de la percepción.

Fuente: [www.tallerescognitiva.com](http://www.tallerescognitiva.com)

Como conclusión, **la percepción es la base, los cimientos sobre los que se fundamenta nuestro pensamiento**, también a nivel creativo. De ella depende lo que pensamos y cómo lo pensamos, nuestro razonamiento acerca de las cosas y las ideas, y las conclusiones y resultados que obtenemos. Como seres humanos, no todos tenemos la misma percepción de las cosas y sucesos porque nuestras experiencias y conocimientos han provocado que no todos sintamos igual la realidad que nos rodea. Es por todo esto que nuestra percepción puede estar limitada, engañarnos y jugararnos malas pasadas. Para evitarlo, como sucedía en el caso del razonamiento, debemos entrenarla (también en edades adultas). Existen varios juegos y ejercicios que nos permiten hacerlo (en la figura 23 se muestran dos ejemplos de ejercicios para el perfeccionamiento de la percepción sacados de la web: [www.tallerescognitiva.com](http://www.tallerescognitiva.com)).

### LA PERCEPCIÓN, UN ELEMENTO ESENCIAL: FEDEX

Desde mediados de los años 80, FedEx, compañía fundada en 1971, apoyándose en el desarrollo de la informática, ofrecía a sus clientes el servicio de seguimiento telefónico de sus envíos. En 1998, con la aparición de **Internet**, los altos directivos de la compañía vieron la posibilidad de reducir costes frenando la creación de nuevos *call centers*, tomando la decisión estratégica de crear la página web y lanzar el nuevo servicio de seguimiento de pedidos a través de La Red en 1999.

#### **Percepción de los Clientes: de la atracción a la frustración**

La compañía experimentó un aumento de ingresos gracias a lo **atractivo** que le resultaba el nuevo servicio a los clientes. Sin embargo, algunos de ellos, a la vez que hacían el seguimiento de su pedido a través de Internet, a veces también llamaban por teléfono solicitando una información más precisa sobre su envío. Aquí surgía el **problema**, ya que muchos de los profesionales del *call center* no estaban lo suficientemente bien formados para responder a las preguntas relacionadas con Internet o, simplemente, más allá de su área de especialización concreta. Como consecuencia, un número cada vez mayor de llamadas se transfería o quedaba sin respuesta, aumentaban los retrasos y crecía la **frustración** de los clientes.

#### **Percepción de los Ejecutivos: de la negación al convencimiento**

Los altos ejecutivos, seducidos por el aumento de ingresos, **negaban** cualquier posible problema. ¿Cómo convencerles de la necesidad de reorganizar el funcionamiento de los *call centers*? Para enseñarles la realidad del problema generado y la necesidad de cambio en ese proceso, Laurie Tucker, vicepresidenta senior de marketing corporativo, y su equipo realizaron un vídeo en el cual aparecía un cliente llamando al *call center* con un sinfín de preguntas, al tiempo que miraba la página web de la compañía intentando localizar su envío. La operadora, confusa, ya que no tenía acceso a la página web, sólo conseguía disculparse y transferir la llamada a otra operadora que, a su vez, llamaba a su superior dejando al cliente en espera y obligándole a colgar por falta de paciencia. El vídeo **convenció** a los altos ejecutivos, los cuales aprobaron la iniciativa de Tucker para la mejora del seguimiento de envíos, denominada «OneCall».

***Percepción de los Empleados: del desencanto a la motivación***

A los empleados del *call center* se les dio acceso a la web de la compañía, así como la formación para utilizarla en sincronización con la llamada del cliente. También se les dotó de conocimientos y capacidad para responder a las preguntas más frecuentes que se esperaba que los clientes les fueran a realizar. No obstante a que estos empleados eran conscientes de la ventaja que suponía «OneCall», estaban **desencantados**. Les esperaba más trabajo a cambio de nada.

Para combatir ese desencanto, Laurie Tucker y su equipo decidieron cambiar el antiguo sistema remunerativo basado en el número de llamadas recibidas (cuantas más llamadas, mejor valoración del operador). A partir de entonces a los operadores del *call center* se les recompensaría en función de otros criterios, como la satisfacción del cliente, la eficacia en responder, la exactitud o la amabilidad mostrada (no sólo se medían estos parámetros, sino que también transmitían estos resultados a los *call centers* y a los propios operadores a nivel individual; además, se instruyó a los supervisores para pasar más tiempo supervisando las conversaciones de los operadores para poder reconocerles su mérito si resolvían un problema particularmente difícil). Así, los operadores acabaron totalmente **motivados**, asumiendo como propia la necesidad del nuevo cambio organizacional.

***Percepción de los Clientes: de la frustración a la satisfacción***

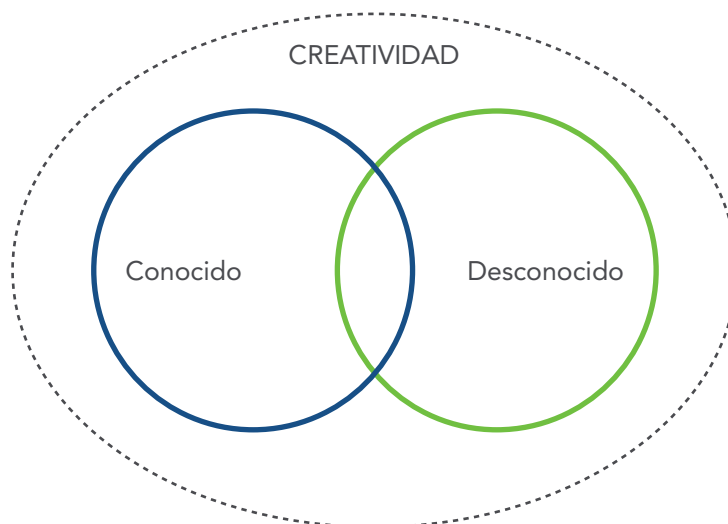
La solución aportada para terminar con la **frustración** de los clientes tuvo gran éxito. Los resultados de esta identificación fueron considerables: «OneCall» generó unos 10 millones de dólares de ventas adicionales entre **clientes satisfechos**.

Fuente: Gregersen, H. y Steward Black, J. *It starts with one*. Pearson FT Press. 2013.

## 6 ¿HUIR DE LO QUE SABES O UTILIZAR LO CONOCIDO?

Si tengo que escribir una historia, ¿sobre qué hacerlo? ¿Elegir una temática de la que casi no sepa nada o utilizar mis propias experiencias para crear un relato o novela? La respuesta a esta pregunta sería otra pregunta: ¿Qué más da? Hay que escribir aquello que, cercano o lejano a nuestras vivencias, el escritor crea que va a ser mágico e interesante para el lector, sin mirar de dónde surgen los argumentos.

Me ha pasado muchas veces encontrarme con gente que piensa que la creatividad sólo puede emplearse con el fin de crear algo previamente desconocido. Esta teoría viene fundamentada por la propia definición de la creatividad, la cual nos habla, como ya se explicó con anterioridad, de producir algo de la nada, de hacer nacer o establecer algo por primera vez. Leyendo esta definición, parece coherente deducir que de lo que ya se conoce y se sabe no se puede sacar nada nuevo, no se puede crear; precisamente, por eso se conoce, porque ya está hecho. Este modo de pensar lleva a muchas personas a desterrar lo conocido como método de creación, centrándose sólo en crear nuevos conceptos, necesidades, objetos o ideas antes desconocidas y totalmente novedosas.



**Figura 24.** Creatividad. Entre lo conocido y lo desconocido.

La creatividad, como se representa en la figura 24, puede encontrarse tanto en lo conocido como en lo desconocido. Pero es cierto que, en este sentido, existe una tendencia negativa hacia lo conocido. Usando como ejemplo el mundo literario, la gente tiene la sensación de que por crear planetas nuevos, dragones, personajes raros, animales extraños, ogros y fantasías varias, el autor está siendo más creativo que otro que prefiere relatarnos una historia de la Guerra Civil española o la vida de un matrimonio en un barrio de nuestra ciudad. Es totalmente falso. Que uno base su escrito en la ficción y otro en la realidad no implica que alguno de los dos esté dejando de crear algo por primera vez. Ambos son creativos, sólo que con percepciones, razonamientos y estilos diferentes. ¿Son creativos J.K. Rowling o J.R.R. Tolkien, y no lo son Mario Vargas Llosa o Camilo José Cela? No (aunque soy consciente de la dificultad de cambiar sus hábitos de pensamiento).

El pensamiento creativo ha generado productos e ideas exitosos desde los dos ángulos: tanto productos que han creado mercados y necesidades antes desconocidos, como productos basados en algunos ya existentes que mejoraban o perfeccionaban ese que ya existía previamente. Y también al contrario; han existido productos novedosos que no han triunfado, al igual que algunos productos basados en otros conocidos que tampoco lo han hecho. Por tanto, cabe cuestionarse: ¿Cuál enfoque es mejor? Honestamente, ninguno de los dos. **No es el conocimiento o la novedad lo que hace que una idea o producto tenga éxito.** Piense, siguiendo con ejemplos literarios: ¿Por qué triunfó *50 sombras de Grey* si se han escrito miles de novelas similares? ¿Por qué otras novelas parecidas no las ha leído nadie? Hay miles de novelas con la misma temática, miles de novelas mejor escritas, miles de novelas más creativas, etc. ¿Por qué ésta triunfa y otra no? Si lo piensa fríamente, no hallará una respuesta satisfactoria.

Además de todo esto, ¿realmente se puede huir de lo que sabemos? No. La idea de huir de lo que se sabe para crear significa dejar de lado nuestro conocimiento y rebuscar nuevos conceptos e ideas entre aquello que desconocemos. Pero, si usted se da cuenta, haciendo eso también estamos partiendo y poniendo como cimiento de nuestro pensamiento creativo aquello que sabemos. Sólo sabiendo qué conocemos, sabemos qué desconocemos. Parece un juego de palabras, pero no es más que una cuestión lógica.

Es muy importante, respecto del pensamiento creativo, que las siguientes **ideas** queden perfectamente claras:

1. Basar su creatividad en lo que ya sabe no es mejor método de creación que intentar abrir mercados y crear productos e ideas nuevas. Al contrario, tampoco.
2. Ni una forma de creatividad ni la otra le garantizan el éxito.
3. Todo lo que hacemos o pensamos, incluso las acciones y los pensamientos novedosos, se fundamenta en lo que conocemos. No podemos crear una novedad si no sabemos lo que ya existía.

## 7 UTILIDADES DE LA CREATIVIDAD

Hasta este momento hemos considerado y explicado todos los aspectos fundamentales que conforman la base del pensamiento creativo. Es importante conocerlos a fondo, fortalecer la comprensión de estos conceptos, para que la aplicación de la creatividad sea más eficaz y eficiente.

Era necesario realizar una previa exposición de estos temas porque la mayoría de las personas se acercan a la creatividad desde concepciones y premisas erróneas. Es ahora, con los cimientos sólidos, cuando somos capaces de empezar a construir. Ya podemos, entonces, tratar las principales utilidades del uso del pensamiento creativo.

I joined MITAS because  
I wanted **real responsibility**

The Graduate Programme  
for Engineers and Geoscientists  
[www.discovermitas.com](http://www.discovermitas.com)



**Month 16**

I was a construction supervisor in the North Sea advising and helping foremen solve problems

Real work  
International opportunities  
Three work placements

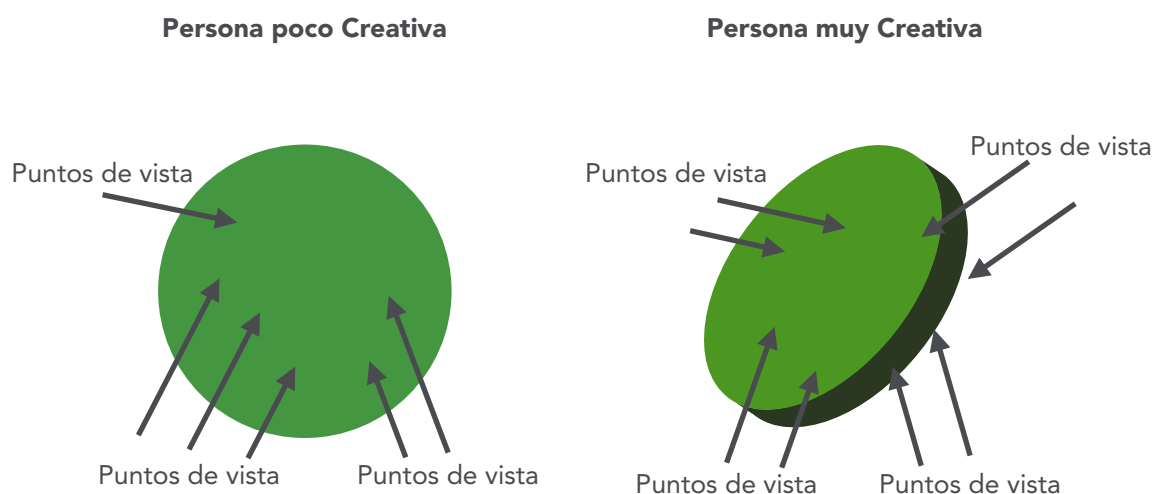


 **MAERSK**

## 7.1 MEJORA

Mejorar es hacer las cosas mejor que antes. Aplicado a personas: ser mejor que antes.

Un mejor y mayor pensamiento creativo proporciona una visión más amplia y global de las cosas y de las personas, lo que conduce a una mejor y mayor **capacidad crítica**; y ella, a su vez, a una mejor y mayor **conciencia de los posibles fallos, errores e imperfecciones**. Si no somos conscientes de los defectos e imperfecciones, es imposible corregirlos. Es ahí donde el pensamiento creativo es clave, pues incrementa nuestra **capacidad de examen** de cualquier acción, procedimiento, método o idea. Como se observa en la figura 25, sean cuales sean los puntos de vista que se le ofrezcan y desde los que el individuo vea el mundo, si la persona es poco creativa siempre verá todo de forma muy similar. Sin embargo, si la persona con la que tratamos es alguien creativo, al ofrecerle y hacerle mirar las cosas desde diferentes puntos de vista, será capaz de verlas con otra perspectiva, desde otros ángulos, de diferente forma; de este modo, se eleva la probabilidad de que el individuo se conciente de la existencia de posibles problemas, errores, fallos e imperfecciones, y, por consiguiente, se incrementa la posibilidad de que detecte y corrija los mismos (**posibilidad de mejora**).



**Figura 25.** Pensamiento creativo. Visión de las cosas desde diferentes puntos de vista.

**En una empresa, la capacidad de mejora de los individuos puede significar:** Reducción de costes, mayor eficacia en la realización (y diseño) de procesos y procedimientos, mayor comunicación interdepartamental, reducción de tiempos, incremento de eficiencia y eficacia en la realización de tareas, comportamiento más satisfactorio, crecimiento de la motivación, o un uso más provechoso de los materiales (físicos y/o tecnológicos), entre otros.

Cuantitativamente, la **mejora** es una utilidad muy grande del pensamiento creativo. Puede aplicarse a cualquier concepto, idea, acción, proceso o método, tanto de carácter personal como profesional, lo que la convierte en un aspecto fundamental.

## 7.2 INCONFORMISMO

El inconformismo es algo íntimamente relacionado con la mejora, pero son conceptos diferentes.

Por **mejora** se entiende la concienciación de que podemos estar cometiendo un fallo o imperfección en nuestro proceder. Esto es, las ganas de mejorar son el primer paso para cambiar hacia un mejor uso o costumbre. El **inconformismo**, por su parte, es la cualidad que nos hace preguntarnos tres importantes cuestiones: ¿Puede esto hacerse mejor? ¿Puedo yo hacer esto mejor? ¿Puedo yo ser mejor? Esto significa que, respecto de la mejora, el inconformismo **lleva a las personas un paso más allá** de la simple conciencia de una futura corrección de fallos, eliminación de defectos, resolución de problemas o reparación de imperfecciones. Además de todo eso, el inconformismo **nos hace examinar incluso las cosas que parecen funcionar de manera perfecta** y preguntarnos si, aun yendo bien, se pueden mejorar.

El inconformismo es una cualidad enormemente beneficiosa para el ser humano, ya sea a nivel personal como profesional, y la creatividad es uno de sus mayores fomentadores. Para el creativo no existe el error, sino una nueva oportunidad; y tampoco existe la perfección, sino que todo es susceptible de ser mejorado. Si pensamos en una empresa, estas son características de incuestionable valía. Por eso **le invito a facilitar, impulsar e incentivar el inconformismo**. Mire a su alrededor, mírese a sí mismo y reflexione sobre lo siguiente: Si bien mis formas para con mis compañeros de trabajo son muy correctas, ¿podría mejorar mi actitud para con ellos? Aunque mi comunicación con otros departamentos es buena y fluida, ¿puedo mejorarla de algún modo? Aunque hago bien mis tareas, ¿puedo hacer alguna más eficazmente?

### EL INCONFORMISMO COMO CAMINO HACIA EL ÉXITO: REAL MADRID C.F.

El fútbol, deporte rey, levanta pasiones y sentimientos. Es un negocio, sin duda; mueve miles de millones al año. Pero es un negocio que depende de los resultados en el terreno de juego. Sin buenos resultados, los aficionados son menos y, por tanto, los ingresos son menos también.

¿Cómo se llega a ser el Club más laureado del mundo? Aplicando una **filosofía de exigencia máxima**, la cual se extiende del primer al último trabajador, y del primer al último aficionado. En el **Real Madrid C.F.**, desde Di Stefano hasta Cristiano Ronaldo, pasando por Zinedine Zidane y otros grandísimos jugadores, todos han sido pitados y reprendidos en alguna ocasión mientras jugaban en el estadio Santiago Bernabéu. Para su afición, no vale con haberlo hecho bien el pasado partido; no existe el conformismo, hay que esforzarse siempre, hacerlo siempre lo mejor posible. Todos los días hay que darlo todo por esa camiseta. Si no es así, el público se lo recuerda al jugador, exigiéndole más y más.

Y no sólo la afición. Por mucho que logres, si no das todo de ti, no continuas. El ejemplo más claro de esto sucedió en 1998. Tras ganar octava Liga de Campeones para el Real Madrid, Lorenzo Sanz, presidente del Club por aquel entonces, decidió destituir al entrenador, Jupp Heynckes. Las razones: Una mala temporada en Liga y Copa del Rey, así como la escasa confianza de plantilla y afición. Aquella decisión generó mucha polémica, pues se había ganado el título más importante que había en juego. Pese a ello, la directiva, **inconformista**, deseosa de más y más, entendió que fue una mala temporada y prefirió cambiar de entrenador.

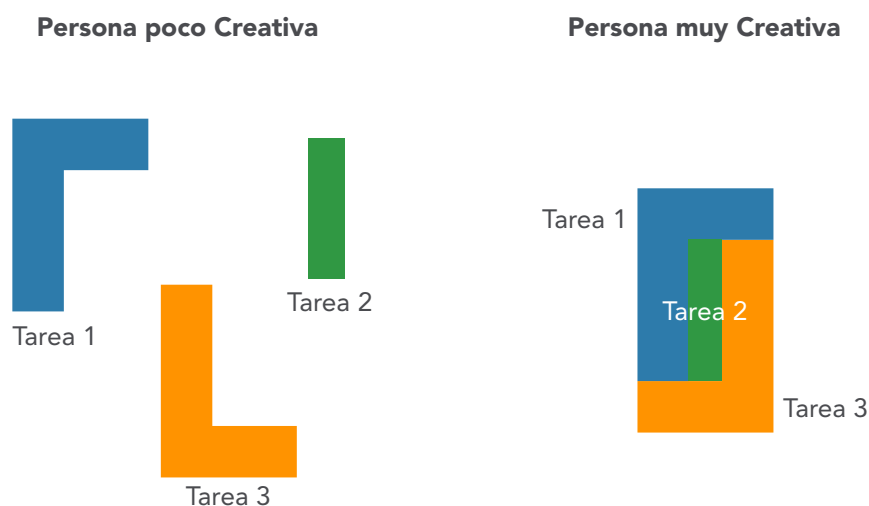
El resultado de aplicar aquel **inconformismo** y esa **enorme exigencia** no parece haber sido malo. A día de hoy el Real Madrid C.F. ha ganado otras cuatro Ligas de Campeones. Tiene 12. El segundo Club que más tiene, el A.C. Milán, tiene 7.

## 7.3 VISIÓN DE CONJUNTO

Por lo general, cuando realizamos una tarea o acción, las personas sólo nos centramos en el hecho que estamos llevando a cabo y en el propósito que tiene para nosotros. Esto es, si estamos cocinando, lo que hacemos es cortar los vegetales, freír las patatas, asar el pollo, etc., pues tenemos hambre. Comer, eso es lo único que nos preocupa. En el trabajo, lo mismo. Si se nos asigna una tarea, la hacemos como se nos dice y ya está. Ése es el comportamiento estándar. Un empleado no se para a pensar, por ejemplo, en si enviando un documento por email en vez de en formato físico (que es como le dicen que lo haga) le facilita las cosas al compañero del otro departamento.

Nunca, o casi nunca, nos paramos a pensar que **todo está interconectado** y que el final de nuestra tarea es el inicio de la tarea de otro compañero (o de otra tarea nuestra), que nuestras acciones repercuten en las acciones de otros (o en otras nuestras).

Para que se entienda fácilmente, vamos a efectuar un paralelismo sencillo: nuestra vida es un libro, y cada tarea que hemos de realizar es un capítulo del mismo. Cada capítulo que usted lee va incrementando la información que le ofrecía el capítulo anterior y, a su vez, le va proporcionando más datos sobre la historia global. Esto sucede porque los capítulos no son independientes entre sí. Están conectados por los personajes, las vivencias, las palabras, los ambientes, etc. La suma de todos ellos hace el libro. Del mismo modo que un libro y sus capítulos, así funciona nuestra vida y las tareas que realizamos. Dichas tareas están conectadas unas con otras, formando un todo (nuestra vida). Tomando en consideración el primer ejemplo, un individuo cocina para comer, y comer le da la energía suficiente para ir a la compra, trabajar, hacer deporte, etc. Sin embargo, las personas no tenemos conciencia de que cocinemos para poder trabajar, o para hacer deporte; cocinamos para comer, simplemente, sin ser capaces de asociar la tarea o acción de cocinar a un todo más amplio (hablamos siempre en términos generales, pues hay personas que sí logran efectuar esta asociación). En la figura 26 se representa gráficamente cómo la creatividad ayuda a la persona a percibir las tareas como un conjunto que forma un todo, una globalidad, y no como tareas individuales sin conexión alguna.



**Figura 26.** Pensamiento creativo. Visión de conjunto.

Entonces, ¿qué beneficios puede tener para una empresa el hecho de que sus empleados tengan una mayor visión de conjunto? Probablemente, el principal beneficio sea la **ganancia en eficiencia y eficacia**. Si un empleado es capaz de entender que una tarea o acción depende de otra anterior, el empleado, para facilitarse la segunda tarea, pondrá su empeño en intentar hacer muy bien esa primera. Y, así, sucesivamente con el resto de tareas que le correspondan. Porque cuanto mejor las haga, menos esfuerzo, trabajo y horas de oficina tendrá que realizar. También se produce una ganancia en eficiencia y eficacia respecto de las tareas de otros compañeros, de su propio departamento o de otros. Que un empleado haga muy bien su cometido siempre facilita la labor de los demás. Por otro lado, otro de los beneficios importantes es la **mejora de actitud**. Cuando un empleado tiene un buen desempeño, es premiado (cualitativa o cuantitativamente) por sus jefes y sus compañeros (siempre habrá casos en los que se generen envidias y malos sentimientos, pero lo normal, creo yo, es que te feliciten de algún modo cuando haces las cosas bien; al menos, así debería ser), lo que deriva en la alegría del empleado, sensación que conlleva una mejor actitud.

Estos dos beneficios son, para mí, los esenciales; y ambos son el punto de partida de muchos más. Por todo ello, la mejora de la visión de conjunto se antoja como un aspecto muy interesante, útil y trascendente, profesional y personalmente.

#### TODO ESTÁ INTERCONECTADO: PIZZA HUT

¿Por qué un cliente pide una pizza en uno de nuestros establecimientos? ¿Para qué lo hace? ¿Cuándo lo hace? En 2015, **Pizza Hut** decidió contestar a estas tres preguntas sencillas con algo más que un mero «porque tienen hambre», «para acabar con su hambre» o «cuando tienen hambre».

Los publicitarios de Ogilvy Hong Kong utilizaron la **visión de conjunto** que les proporciona su creatividad para diseñar una inteligente y compleja campaña basada en la **interconexión de los actos y las cosas que realizamos**: «Pedimos una pizza para ver una película». Así, convirtieron la caja donde sirven las pizzas en un proyector para poder ver una película.

El kit completo para verla se incluía dentro de la caja, junto con la pizza, optimizando al máximo el packaging, incluyendo también la lente necesaria para poder visualizar la película en gran formato sobre la pared, la cual se extraía del soporte que impide que la pizza se pueda aplastar durante el transporte. Dicha lente se colocaba en el lateral frontal de la caja y, tras escanear un código QR, solo había que colocar el teléfono sobre el mismo soporte mencionado anteriormente, cerrar la tapa y empezar a disfrutar de la película.

Simplemente genial, ¿no os parece?

Fuente: <http://www.ideacreativa.org>

## 7.4 ACEPTACIÓN

Justo en el capítulo anterior he comentado por encima acerca de esas envidias y malos sentimientos que destruyen los grupos de trabajo. Esta clase de actitudes negativas se producen por la **falta del talante positivo** que conduce a la comprensión de hechos y conductas. Es esta carencia la que provoca que nuestro compañero sea un rival ante el que estar alerta y al que, siempre que nos es posible, intentar poner trabas e impedimentos mejor que ayudarlo. Es una actitud muy similar a la de los deportes de motor (automovilismo, motociclismo, etc.), en los cuales el primer contrincante del piloto, a quien primero tiene que vencer, es a su «compañero» de escudería.

Esa visión negativa de que nuestros compañeros son nuestros primeros y principales rivales, de que todo lo que dicen o hacen tiene por intención hacerles quedar por encima de nosotros o, lo que es peor, hacernos quedar mal a nosotros, proviene de factores sociales y educacionales. Desde niños se nos enseña que sólo nos vale con ser los números uno. Ser el número dos no es suficiente, lo que provoca una enorme **inseguridad** en las personas, inseguridad que destruye cualquier posibilidad de compañerismo o amistad, y nos lleva a mirar con recelo a quien tenemos a nuestro lado, ese recelo con que se mira a quien está luchando por nuestros mismos objetivos.



**Figura 27.** Mejora de la aceptación de uno mismo y de los demás. Fases.

La creatividad fomenta, ante todo, la **aceptación** y la tolerancia hacia uno mismo, hacia lo que se es, cómo se es y quién se es. Esta aceptación nos proporciona una mayor **seguridad en nosotros mismos**. Y es esa mayor seguridad en nosotros mismos la que ayuda a cambiar nuestra perspectiva e incrementar la **tolerancia hacia las acciones y conductas de los demás**.

En la figura 27 se representan las diferentes fases de este proceso de mejora de la **aceptación de uno mismo y de los demás** al que contribuye la aplicación del pensamiento creativo. Tener en nuestras manos algo que hemos hecho y creado nosotros (un cuadro, un relato, un jarrón, etc.) nos hace sentirnos útiles, utilidad que nos lleva a recuperar nuestra autoestima y a aceptarnos a nosotros mismos. Esa aceptación propia nos proporciona una mayor seguridad en nosotros mismos con la que enfrentarnos al mundo que nos rodea, lo que elimina nuestro miedo y nos proporciona mayor tolerancia y aceptación de las propuestas, ideas y acciones de los demás, lo cual se traduce en una mejora de actitud en todos los aspectos.

Piense sobre una cuestión: ¿Por qué con las personas que han sufrido maltrato, vivido en hogares desestructurados, que se han quedado repentinamente parapléjicos o han perdido algún sentido (vista, oído, ...) o tienen cualquier otra minusvalía, etc., se realizan terapias basadas en la creatividad (pintura, escultura, escritura, cocina, carpintería, alfarería, etc.)? Aparte de que toda muestra de creatividad ayuda al ser humano a expresar y sacar hacia el exterior sus sentimientos y sensaciones (y, por tanto, a «limpiarse»), la creatividad reconduce y recupera el **sentido de utilidad** que tras determinadas circunstancias (como las mencionadas anteriormente) perdemos las personas y que nos hace creernos inútiles y no tener nada que aportar, y, con él, **la aceptación de nosotros mismos**, quién somos y cómo somos.

### CREATIVIDAD, UN CAMINO HACIA LA ACEPTACIÓN: ARTETERAPIA

La **Arteterapia** es una forma de Psicoterapia que utiliza las **artes plásticas como medio de recuperar o mejorar la salud mental y el bienestar emocional y social**.

A través de la creatividad aplicada al arte se permite al individuo la expresión de sentimientos difíciles de hablar, una comunicación verbal más accesible, mayor facilidad de reflexión, así como el aumento de su autoaceptación, su autoestima y su confianza.

Para realizar la Arteterapia se pueden usar tanto **materiales tradicionales**: acuarela, óleo, lápices de color, rotuladores, etc., como **material de reciclaje**: cajas, revistas, cuerdas, lana, juguetes, ropa, etc., o **nuevas formas de tecnología**: computadoras, software, etc.; esto es, cualquier cosa que pueda aplicarse a alguna de las formas de creatividad artística existentes: **pintura, escritura, escultura, cocina, carpintería, alfarería, etc.**

La Arteterapia se utiliza, principalmente, con personas que sufren: **Adicciones; Hospitalización y rehabilitación; Discapacidades físicas y psíquica; Enfermedades degenerativas; Maltrato; y/o Trastornos alimenticios.**

Fuente: [www.arteterapia.org.es](http://www.arteterapia.org.es)

Ni qué decir tiene, después de lo explicado, que **la capacidad de aceptación es un elemento altamente importante**. Fomentar el pensamiento creativo ayuda a su mejora y perfeccionamiento.

## 7.5 DETECCIÓN DE PROBLEMAS

Cuando hablaba de la mejora, comentaba que un mejor y mayor pensamiento creativo proporciona una **visión más amplia y global de las cosas y de las personas**, lo que conduce a una mejor y mayor **capacidad crítica**; y que ella, a su vez, nos llevaba a tener una mejor y mayor conciencia de los posibles fallos, errores e imperfecciones. La capacidad de mejora nos hace asimilar que hay fallos, errores e imperfecciones en nuestro ser y en nuestro proceder. Pero, ¿cuáles son esos fallos, errores e imperfecciones? También se ha explicado con anterioridad la relevancia que posee el pensamiento creativo en cuanto a que incrementa nuestra **capacidad de examen** de cualquier acción, procedimiento, método o idea, lo cual aumenta nuestra **habilidad para la detección de problemas y fallos**.

Ahora bien, ¿cómo detectar los problemas concretos que debemos mejorar? Mediante el cuestionamiento, la observación y el análisis crítico. El primer paso es **preguntar** y buscar las opiniones de empleados, proveedores, clientes y resto de grupos de interés, tanto a nivel «micro» como «macro», con preguntas como las incluidas en el recuadro siguiente:

| NIVEL MICRO                                                    | NIVEL MACRO                                       |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| ¿Qué mejorarían de nuestro servicio?                           | ¿Qué cambios sociales pueden afectarnos?          |
| ¿Qué puntos fuertes considera que tiene nuestra empresa?       | ¿Qué cambios políticos pueden afectarnos?         |
| ¿Qué puntos débiles considera que tiene nuestra empresa?       | ¿Qué cambios en la legislación pueden producirse? |
| ¿Qué podríamos hacer para mejorar su experiencia con nosotros? | ¿Qué esperamos suceda en nuestro sector?          |
| ¿Qué frena nuestro cometido o lo hace más difícil?             | ¿Llegará algún nuevo competidor extranjero?       |
| ¿Qué le haría estar más contento con nosotros?                 | ¿Cuál será el comportamiento del mercado?         |
| ¿Qué es lo que a menudo no logramos hacer con éxito?           | ¿Qué podemos esperar de clientes y proveedores?   |
| ¿Cómo podemos mejorar la calidad de productos y/o servicios?   | Nuestros competidores, ¿invertirán en I+D+i?      |
| ¿Cómo evalúa nuestro servicio respecto al de la competencia?   | De aquí a 10 años, ¿qué problemas tendremos?      |
| ¿Qué le enfada o le irrita?                                    |                                                   |

Aparte de esto, una herramienta básica que nunca debe olvidar es la **observación propia**. Hay que recordar que las opiniones externas que recabamos de empleados, proveedores, clientes y resto de grupos de interés pueden estar sesgadas precisamente por ese interés que les mueve. A las respuestas que obtengamos de todos ellos hay que añadir nuestra propia observación y opinión acerca de las acciones, hechos o procedimientos que se llevan a cabo en la empresa y en el sector (**hay que buscar el equilibrio entre las observaciones y opiniones ajenas, y las propias**).

Una vez que hayamos recabado todas las respuestas, incluidos nuestros propios pensamientos, hemos de analizarlas y ver cuáles nos aportan datos de calidad, nos presentan problemas reales y nos son realmente útiles, y cuáles no. La creatividad nos dota de mayor y mejor grado de aceptación de lo que se nos dice y se nos hace (ya ése es un enorme punto a favor a la hora de analizar cualquier comentario y sugerencia); y también nos dota de mayor capacidad para examinar una situación, elaborar juicios y asumir, en consecuencia, una posición personal al respecto, por lo que **cuanto mayor y mejor sea nuestro pensamiento creativo, mayor y mejor será nuestra capacidad de análisis de la información obtenida**.

Ya cribada la información obtenida y determinados los posibles problemas, antes del último escalón queda realizar una tarea de suma importancia que, por lo general, suele olvidarse: **Informarse** bien y todo lo posible sobre todo lo que tiene que ver con esos errores o fallos. Es decir, si hay un fallo en el proceso de producción, informarse de cómo funcionan las máquinas y de cómo son y trabajan las personas que están en la línea de producción. Por ejemplo, es norma habitual que los jefes tomen la decisión de cambiar el programa informático de la empresa, con los costes que ello genera, sin saber que el programa que tenían podía realizar las funciones que buscan en el nuevo. También es muy habitual tener a un empleado en un puesto inadecuado a su experiencia y conocimiento, que ese empleado no lo haga del todo bien en ese puesto inadecuado para él y que, por ello, en vez de reubicarle en un puesto más idóneo a aquél en el que estaba, se le echa de la empresa. Estos ejemplos los he visto en primera persona. **Por no preocuparse de tener toda la información, las empresas gastan dinero de más y pierden empleados valiosos.**

Lo único que queda ya, como paso definitivo, es **definir el problema, fallo o imperfección** que debemos solventar. Por ejemplo: «Mejorar el sistema de evaluación de la calidad»; «Incrementar la velocidad de intercambio de información entre los departamentos»; «Reducir costes en los aprovisionamientos»; etc.



**ie business school**

**93%**  
OF MIM STUDENTS ARE  
WORKING IN THEIR SECTOR 3 MONTHS  
FOLLOWING GRADUATION

---

**MASTER IN MANAGEMENT**

- STUDY IN THE CENTER OF MADRID AND TAKE ADVANTAGE OF THE UNIQUE OPPORTUNITIES THAT THE CAPITAL OF SPAIN OFFERS
- PROPEL YOUR EDUCATION BY EARNING A DOUBLE DEGREE THAT BEST SUITS YOUR PROFESSIONAL GOALS
- STUDY A SEMESTER ABROAD AND BECOME A GLOBAL CITIZEN WITH THE BEYOND BORDERS EXPERIENCE

Length: 10 MONTHS  
Av. Experience: 1 YEAR  
Language: ENGLISH / SPANISH  
Format: FULL-TIME  
Intakes: SEPT / FEB

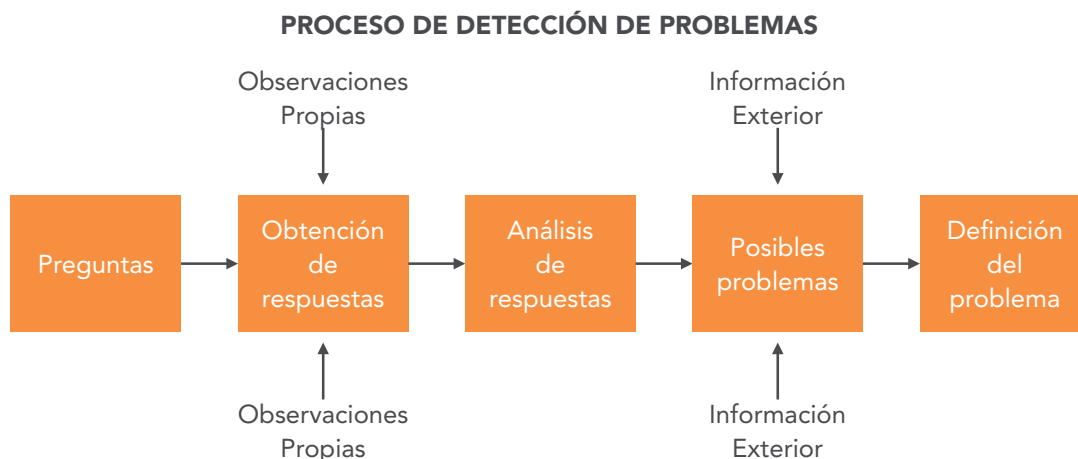
---

**5 SPECIALIZATIONS**  
PERSONALIZE YOUR PROGRAM

**#10 WORLDWIDE**  
MASTER IN MANAGEMENT  
FINANCIAL TIMES

**55 NATIONALITIES**  
IN CLASS

[www.ie.edu/master-management](http://www.ie.edu/master-management) | [mim.admissions@ie.edu](mailto:mim.admissions@ie.edu) | [f](#) [t](#) [i](#) Follow us on IE MIM Experience



**Figura 28.** Proceso de detección de problemas. Fases.

En la figura 28 pueden observarse las diferentes **fases del proceso de detección de problemas, errores e imperfecciones**. Como ya se ha explicado, un mejor y mayor pensamiento creativo es un factor favorable en todas y cada una de esas fases. La creatividad nos ayuda: a hacer preguntas más inteligentes e incisivas; a generar mejores y más interesantes opiniones y pensamientos sobre los temas a tratar, así como a tener mayor comprensión y aceptación de las opiniones y observaciones de los demás; a tener mayor y mejor capacidad para examinar una situación o una información, y elaborar juicios sobre la misma; a poseer mayor grado de interés por las cosas, mayor deseo de aprendizaje, conocimiento y obtención de información; y, a tener mayor capacidad de concreción y definición de conceptos, hechos y acciones.

## 7.6 ANTICIPACIÓN DE CONFLICTOS

¿Cuántas veces se ha dicho a sí mismo: «Esto no va a salir bien» o «Esto no va bien»? **Anticipar conflictos** significa ver más allá del hoy y el ahora, de los simples problemas que nos plantea el presente, y cuestionarse si nuestro modo de actuar y/o proceder dará lugar a conflictos, fallos, errores o imperfecciones antes de que estos ocurran, antes de que existan. Por tanto, anticipar conflictos es el paso posterior al **inconformismo**.

No quiero extenderme demasiado en este punto, pues la explicación dada en el apartado anterior, **detección de problemas**, es perfectamente aplicable a la anticipación de conflictos. El proceso es el mismo, las fases son las mismas (preguntar, observar, analizar, informarse y concretar), sólo que destinadas a la detección de problemas y fallos en los procedimientos, acciones o actitudes donde todo va bien o muy bien y, aparentemente, no hay ningún error.

Detectar problemas es un aspecto muy importante, pero **anticipar posibles conflictos puede marcar la diferencia** con sus competidores. Un mejor y mayor pensamiento creativo colaborará a que su **capacidad de observación y crítica también a futuro** sea mayor y mejor, y, con ello, a que su capacidad de anticipación de posibles conflictos se vea incrementada y mejorada.

#### NADIE QUERRÁ HACERLO: CORREOS

Correos, empresa postal estatal de España, necesitaba realizar una tarea ardua y tediosa: revisar las más de 160.000 páginas de su web para corregirlas y renovarlas. Contratar una empresa externa era una posibilidad, pero costaría miles de euros y varios meses de trabajo. Entonces, ¿por qué no encargarles la tarea a sus propios empleados? En la dirección de recursos humanos de la compañía lo tenían muy claro: «Sí, sería magnífico, pero tenemos un gran problema: **nadie querrá hacerlo**».

Así que, ¿cómo convertir ese arduo y tedioso trabajo extra en algo que sus empleados quisieran realizar? De un modo creativo: Proponiéndoles un juego. En un plazo de 13 días los empleados debían proponer ideas y mejoras, a cambio de las cuales obtendrían puntos. En función de los puntos conseguidos, el empleado recibiría uno de los 700 regalos, desde una tablet hasta un llavero, además de la satisfacción de ver materializadas sus ideas en la nueva web (y de ganar a los compañeros, algo que siempre alegra). Además, la empresa creó una especie de «liguilla» en la que los empleados se iban adelantando unos a otros. Para motivar más a los empleados, los resultados de esa «liguilla» estaban visibles a todos ellos.

El **ahorro que logró la empresa anticipando aquel conflicto fue estimado en un 70%**. Los empleados presentaron más de 50.000 ideas y propuestas de mejora en un tiempo récord, de las cuales se aplicaron el 29%.

Fuente: [elconfidencial.com](http://elconfidencial.com)

## 7.7 GENERACIÓN DE IDEAS

Aunque es una obviedad, pues la generación de ideas es el fin último de la creatividad, cabe decir que un mayor y mejor pensamiento creativo conduce a los individuos a generar mayor número de ideas (y mejores y más diferenciadas).

La creatividad nos convierte en seres más curiosos, intuitivos, entusiastas, imaginativos, incrementa nuestra seguridad, nuestra capacidad de aceptación, de observación, de crítica, mejora y amplía nuestra visión de las cosas, nuestro sentido del humor y nuestra actitud, nos hace sentirnos útiles, querer mejorar, ser inconformistas, concienciarnos de nuestros errores e imperfecciones, buscarlos, anticiparlos, y, por supuesto, querer solucionarlos, así como tener mayor y mejor capacidad para solucionarlos.

Todas estas características contribuyen positivamente a nuestra capacidad de generar ideas en todos los ámbitos de nuestra vida, sea cual sea la temática que estemos tratando o el fin que estemos buscando.

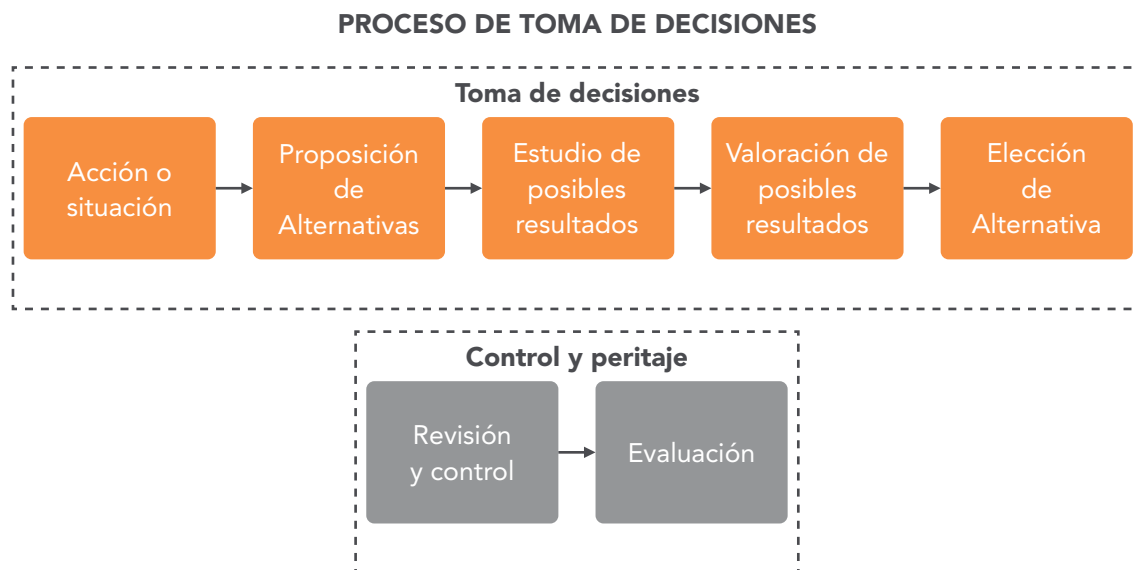
## 7.8 TOMA DE DECISIONES

Las personas tomamos cientos de miles de decisiones al día. Muchas de ellas son tan insignificantes (por ejemplo, rascarse o no la nariz, o mordernos o no una uña) que ni nos damos cuenta de que las tomamos, pareciendo que lo hacemos mecánicamente. Sólo aquéllas realmente trascendentales permanecen en nuestra mente durante horas, días o semanas.

La **toma de decisiones** consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos. Es, por consiguiente, uno de los procesos más relevantes y complejos que tenemos que afrontar en nuestro día a día.

Por otra parte, de algunas de nuestras decisiones depende nuestra vida, cuando no la vida de los nuestros o de otros muchos. Esa gran responsabilidad nos convierte, a la hora de decidir, en seres **indecisos**, dudosos de nuestras propias capacidades y conocimientos, paralizados por el miedo, **negativos y pesimistas** que creen que los problemas que se nos plantean son imposibles de resolver, estresados y frustrados ante ellos.

Un elevado pensamiento creativo elimina, en primer lugar, esta visión catastrofista en el momento de **encarar** la toma de cualquier decisión, pues convierte a las personas en individuos más seguros y confiados de sí mismos, poseedores de una mejor actitud ante las cosas y ante los demás, más capacidad crítica, mayor grado de observación, etc. Todo ello convierte los problemas en desafíos, el pesimismo en optimismo y la imposibilidad en posibilidad.



**Figura 29.** Proceso de toma de decisiones. Fases.

En segundo lugar, la creatividad mejora nuestras habilidades en todas las fases del proceso de toma de decisiones (las cuales pueden verse en la figura 29 divididas en dos etapas: La propia **toma de decisiones** y el **control y peritaje** de las mismas): definir la acción o situación sobre la que decidir, encontrar y proponer alternativas y posibles soluciones a la acción o situación, estudiar qué resultados son esperables de cada una de esas alternativas, valorar dichos posibles resultados, elegir la alternativa o solución más plausible, revisar y controlar si el resultado de nuestra elección lleva el camino que esperamos o no, y evaluar todo el proceso realizado (con el objetivo de aprender para el futuro).

En conclusión, las personas creativas tienen una mayor capacidad, facilidad y talante para la toma de decisiones mejores, más importantes, más diversas, más complejas y más comprometidas que las personas poco creativas.

## 7.9 RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

La resolución de problemas es el uso del pensamiento creativo más tratado históricamente por la literatura sobre creatividad. Es, seguramente, su utilidad más paradigmática y tradicional. Reconozco que este trato siempre me ha resultado extraño. Para mí, la toma de decisiones tiene una relevancia mucho mayor, pues tomando decisiones generamos problemas; y es también tomando decisiones como los resolvemos.

Los problemas que nos encontramos durante nuestra actividad diaria proceden de dos fuentes: internas y externas. Los primeros se refieren a los **problemas que derivan de lo que hacemos nosotros**, de nuestras acciones y decisiones. Los segundos se refieren a **aquéllos producidos por las acciones o decisiones de algún agente externo**: Acciones gubernamentales, catástrofes naturales, accidentes, decisiones de competidores o proveedores, etc.

Parece evidente, observando y analizando ambos tipos, que **nuestra capacidad para resolver problemas está íntimamente ligada con nuestra capacidad para tomar decisiones**. Tanto es así que las fases de ambos procesos son las mismas: definir el problema a resolver, encontrar y proponer alternativas y posibles soluciones al problema, estudiar qué resultados son esperables de cada una de esas alternativas, valorar dichos posibles resultados, elegir la alternativa o solución más plausible, revisar y controlar si el resultado de nuestra elección lleva el camino que esperamos, y evaluar todo el proceso realizado (con el objetivo de aprender para el futuro).

**La creatividad mejora nuestras habilidades en todas estas fases del proceso de resolución de problemas:**

1. Nos proporciona una mayor facilidad para la definición del problema.
2. Nos hace generar más y mejores alternativas y posibles soluciones.
3. Nos hace prever más y mejor los posibles resultados de esas diferentes alternativas.
4. Nos hace valorar los posibles resultados más eficazmente y, con todo ello, elegir una mejor opción.
5. Nos aporta una mejora sustancial en nuestra capacidad crítica, muy útil en la etapa de control y peritaje de lo realizado.

A todo esto hay que sumar que las personas más creativas ven los **problemas como retos**, como acicates, **no como obstáculos**, por lo que enfrentan los problemas con más optimismo (aspecto básico para poder resolver eficaz y fácilmente los problemas) que quienes poseen una creatividad limitada.

Por lo tanto, las personas que poseen un mayor y mejor pensamiento creativo tienen una mayor y mejor capacidad, facilidad y talante para la resolución de cualquier tipo de problema, ya sea éste mayor, más importante, más complejo o más comprometido.

### **NUNCA DEJAR DE RESOLVER UN PROBLEMA: DOMINO'S PIZZA**

Que Domino's Pizza es mucho más que una empresa de comida rápida es bien conocido. De hecho, es una de las compañías más creativas e innovadoras del mundo desde hace décadas. Y no sólo en un aspecto de su negocio, sino en todos: Fue la primera cadena en hacer entregas de pizza a domicilio; la primera en decir que los clientes recibirían gratis su pizza si no se la entregaban a domicilio en menos de 30 minutos; la primera en lanzarse a la utilización de dispositivos inteligentes para que pedir pizza sea aún más fácil y rápido (ahora mismo se puede pedir una pizza de Domino's a través de cualquier sistema digital, incluso a través de Amazon), y también la primera en probar la robótica y los drones como posibles métodos para el reparto de pizzas a sus clientes.

No obstante a todas estas ideas e innovaciones, quiero detenerme en el que ha sido históricamente el principal problema de este tipo de modelos de negocio de restauración: que el producto llegue caliente a sus clientes. En busca de una solución satisfactoria a dicho problema, a lo largo de los años Domino's ha ideado multitud de soluciones, convirtiéndose en la primera cadena de comida rápida en usar una caja de cartón corrugado para guardar las pizzas, la primera en usar una bolsa térmica para resguardar la pizza, y la primera en usar las típicas cajas cuadradas que se ven en la parte trasera de las motocicletas para transportar las pizzas.

Y si bien estas soluciones han sido valiosas, nunca han sido perfectas para el cliente. Domino's Pizza lo sabe, y por ello su talentoso staff nunca ha dejado de tratar de encontrar una mejor solución. El último intento de darle una solución definitiva a este problema es el Domino's DXP, un coche, desarrollado junto a la empresa automovilística Chevrolet, de un único pasajero dotado de un horno en una de sus puertas traseras y con capacidad para almacenar hasta 80 pizzas en su interior, y que la compañía ha empezado a utilizar en 2016 en USA.

Sin duda alguna, Domino's Pizza nunca nos deja de sorprender. ¿Cuál será su próxima propuesta creativa?

Fuente: [www.autobild.es](http://www.autobild.es); [www.cnet.com](http://www.cnet.com); [www.dominosdpx.com](http://www.dominosdpx.com)

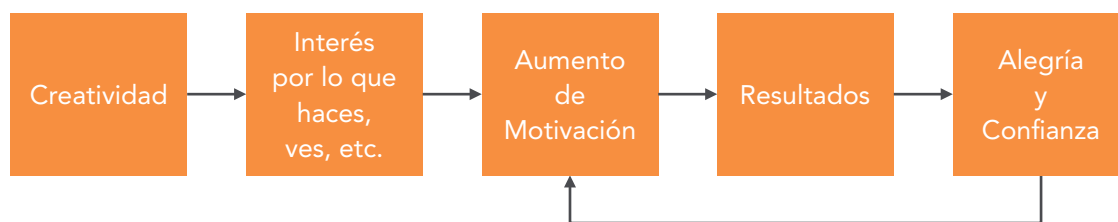
## 8 LA CREATIVIDAD COMO FACTOR MOTIVACIONAL

Seguro que usted ha vivido en muchas ocasiones ese momento en el que detecta vacíos en la información, incongruencias, defectos o errores (al ver la televisión o leer un periódico o hablar con alguien, por ejemplo) que le producen el sentimiento y la sensación de estar ante algo incompleto o imperfecto. ¿Qué hace entonces? ¿Qué pasos sigue cuando una noticia le resulta en parte falsa o incompleta, o cuando no se termina de creer algo de lo que le están diciendo? Normalmente, usted buscará soluciones alternativas a aquella que ha recibido, investigando, evaluando, estudiando, reordenando y conjeturando. Hasta que no recibe una respuesta que le llena del todo, usted, inconformista, se siente incómodo consigo mismo y motivado para hallar una resolución más satisfactoria a la cuestión que esta tratando de aclarar.

Igual que cuando leemos en un libro una palabra que no conocemos preguntamos a alguien qué significa o la buscamos en el diccionario para, así, rellenar ese hueco en blanco que nos genera desinformación, la creatividad nos permite, de una parte, contemplar todos esos espacios en blanco y, de otra, querer rellenarlos. Dicho de otro modo, la creatividad nos hace **repensar** aquello que estamos haciendo, oyendo, viendo y sintiendo. Ese examen crítico de las cosas intensifica nuestro interés de aprender, de perfeccionar nuestras actitudes y aptitudes, y de mejorar sobre aquello que se está considerando.

Hay pocos factores motivacionales más potentes que la creatividad porque ésta consigue precisamente ese efecto esencial: **interesarnos por lo que estamos haciendo, viendo, oyendo, considerando de algún modo**. En mis numerosas experiencias laborales yo he realizado tareas aparentemente insulsas y sin contenido. Lo eran, no se puede negar que labores como la facturación o el archivo y control documental, por citar algunas, son tediosas y anodinas. Sin embargo, mientras las efectuaba acudía a mí ese **espíritu creativo** y comenzaba a hacerme preguntas como: ¿por qué hacen esto así?, ¿quién habrá ideado este sistema?, ¿por qué no de esta manera?, ¿y si se utilizara otro programa informático?,..., las cuales me hacían reflexionar y ver dichas tareas desde una perspectiva más entretenida, incrementando mi interés por ellas y, con él, mi motivación para efectuarlas.

En otro orden de cosas, piense, a nivel personal, las locuras y tonterías (tanto positivas como negativas) que algunos hacen cuando les interesa mucho una chica o chico, o un puesto de trabajo, o algo en particular que quieren obtener. **El interés por algo o alguien motiva como no lo logra otra cosa en el mundo.**



**Figura 30.** La creatividad como factor motivacional. Proceso.

Y, además, **la motivación conduce a la alegría, a la confianza y a sentirse bien**. Conversando con un amigo de un departamento de Finanzas, éste me decía: «No he visto personas más contentas y alegres que los creativos. Vienen a comentarte las cosas con una sonrisa, con brillo en los ojos». Me encanta recordar este comentario porque lo he experimentado por mí mismo. Cuando escribes una novela se presentan ante ti numerosos problemas: la historia no concuerda, los personajes están vacíos de contenido, las palabras no fluyen, etc. Al contrario que en otras facetas de la vida, estos espacios en blanco no te desaniman y te hacen pensar en lo mal que lo estás haciendo, sino que te animan a continuar y hallar las soluciones que perfeccionen esa historia y esos personajes. El interés por lo que estás haciendo provocado por el proceso creativo es tan grande que **los errores e imperfecciones te motivan aún más**; incluso sin existir un error, estando bien lo realizado, la motivación creada es tanta que el escritor llega a plantearse si una frase, párrafo o capítulo puede mejorarse (sin otro motivo que la propia motivación de querer hacer las cosas lo mejor posible). Y cuando vas encontrando soluciones, la alegría que sientes es inmensa, sonríes y te brillan los ojos, y tu motivación se acrecienta todavía en mayor medida.

En la figura 30 se representa este proceso. La creatividad suscita nuestro interés por lo que estamos haciendo, viendo, escuchando, etc. Ese interés hace aumentar nuestra motivación para con el tema que estamos tratando, una motivación que, a su vez, nos lleva a poner más ahínco y esfuerzo en orden a hallar resultados y mejoras. El hallazgo de los mismos nos proporciona alegría, felicidad y confianza, aspectos que nos guían a una mayor motivación, y de nuevo a más y mejores resultados, a más alegría y confianza, etc.

Algunos expertos prefieren centrarse en elementos más prácticos y no tomar estas **propiedades psicológicas de la creatividad** con la relevancia que merecen. Yo no, por eso expongo aquí la importancia que la creatividad tiene y puede tener como factor motivacional, así como los aspectos positivos que de ello derivan. Ya sea usted empleado o gestor de empleados, queda en su mano divulgar y favorecer el pensamiento creativo en su empresa y, así, aprovecharlos; o no hacerlo y, con ello, desperdiciarlos.

### MOTIVAR E INTERESAR. UNA SOLUCIÓN CREATIVA: MARRIOT

A principios de la década de los diez del presente siglo, David Rodríguez, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos globales de Marriott, y su equipo, ante la expansión de la compañía en mercados de crecimiento fuera de los Estados Unidos, se encontraron ante un problema muy importante: El **desinterés** de los jóvenes por realizar los trabajos que se realizan en un hotel.

¿Cómo cambiar esta visión negativa y hacer que los jóvenes se interesarán por formar parte de la fuerza de trabajo de Marriott? Mediante una solución creativa: lanzando un juego social llamado **My Marriott Hotel**. El concepto del juego era (y es) sencillo: los jugadores pueden crear su propio restaurante en el que, con un presupuesto determinado, comprarán equipo e ingredientes, contratarán y capacitarán a sus empleados y servirán a los huéspedes. Ganarán puntos por clientes felices y perderán puntos por mal servicio. Según palabras del propio David Rodríguez: «Recreando lo que supone trabajar en hostelería, este juego nos permite mostrar el mundo de oportunidades y el potencial de crecimiento alcanzable en este tipo de trabajos, especialmente en las culturas donde la industria de servicios podría estar menos establecida o ser menos prestigiosa».

El juego fue un éxito desde el principio, hizo que aumentara el número de fans de Marriott en Facebook e **incrementó la motivación y el interés** de los jóvenes de entre 18 y 27 años por entrar a trabajar en la compañía.

Fuente: Brandster Consulting Agency

## 9 EL PROCESO CREATIVO

El proceso creativo resulta complejo de explicar porque **no es lineal**. Cada persona tiene un hábito de creación distinto, e incluso **una misma persona crea de diferente manera** según el ambiente, las acciones a realizar o su momento personal. Es así que no existe consenso en la literatura sobre las fases que componen este proceso, teniendo cada experto sus propias ideas al respecto. Debido a ello, hay muchos modelos diferentes de proceso creativo.



**Figura 31.** Fases del proceso creativo.

"I studied English for 16 years but...  
...I finally learned to speak it in just six lessons"

Jane, Chinese architect

ENGLISH OUT THERE

Click to hear me talking before and after my unique course download

Lo que haré en este epígrafe es explicarles el proceso creativo que, según mi punto de vista, se acerca más a la realidad y a la globalidad de pensamientos y acciones que realiza una persona durante la tarea de creación. Como pueden ver en la figura 31, las fases del mismo son siete: Propósito; Análisis de datos; Sensaciones; Juicio crítico; Búsqueda de viabilidad; Búsqueda de alternativas; y, Conclusión y decisión. Estas fases son bastante simples, y tienen su base en los métodos de creatividad que han sido más relevantes a lo largo de los años.

## 9.1 EL PROPÓSITO

¿Qué queremos conseguir? ¿Cuál es nuestro propósito?

No es lo mismo querer crear:

Un perfume nuevo.

Un perfume nuevo para mujeres.

Un perfume nuevo para mujeres jóvenes.

Un perfume nuevo para hombres.

Un perfume nuevo para hombres mayores.

Un perfume ya creado, modificarlo y mejorarlo.

Un perfume para un mercado nuevo.

Un perfume para un mercado donde estamos consolidados.

**De nuestro propósito parte todo el proceso creativo**, por lo que su correcta definición determinará el correcto hallazgo de conclusiones válidas y favorables, así como la correcta toma de decisiones. Una mala definición del mismo nos conducirá a ideas inconclusas e insatisfactorias, y al rechazo de otras que realmente podrían ser propicias y productivas.

## 9.2 ANÁLISIS DE DATOS

Antes de entrar en razonamientos y pensamientos sobre el propósito concreto, se realiza el análisis de datos: la información que se tiene, cuál se necesita y cuál se quiere, y cómo y dónde se puede obtener.

¿Qué datos tengo al respecto?

¿De qué datos carezco?

¿Qué información quiero?

¿Qué información necesito?

¿Cómo puedo obtenerla?

¿Dónde puedo obtenerla?

Esta etapa nos sitúa **cara a cara ante el propósito**, nos lo revela en toda su dimensión, mostrándonos hasta dónde llegan nuestro conocimiento y desconocimiento del mismo.

### 9.3 SENSACIONES

En esta etapa se introducen en el proceso creativo nuestras sensaciones y sentimientos sobre el propósito que se está llevando a cabo.

Es una gran idea, me gusta.

Esto no va a funcionar.

Tengo la impresión de que no es un proyecto para nosotros.

Sinceramente, con ese jefe de equipo esto no va a salir bien.

Siento que con esto vamos a cambiar el paradigma del sector.

Aunque éste no es el único momento del proceso creativo en el que deben valorarse las sensaciones que vamos teniendo respecto del propósito, éste es un instante muy útil para manifestarlas pues aún no se ha efectuado una evaluación más minuciosa. En este instante las sensaciones que se tienen han pasado por menor número de filtros, por lo que son **más libres y espontáneas**.

### 9.4 JUICIO CRÍTICO

En esta etapa entran en escena los «no», el pesimismo, la negatividad sobre el propósito, la manifestación de todo aquello que puede desfavorecer nuestro cometido.

Nuestros trabajadores no tienen experiencia en esos temas.

La legalidad vigente impide hacer eso.

Habría que invertir demasiado dinero.

No tenemos posibilidad de acceder a un crédito más amplio.

Eso nos llevaría demasiado tiempo, no entraría en nuestros plazos.

Nuestro sistema de producción no tiene capacidad para afrontar pedidos de tales dimensiones.

Si invertimos en marketing, hemos de incrementar los precios... y eso será nefasto.

Una empresa hizo algo similar y fracasó.

La utilidad de esta fase es incuestionable, pero la persona creativa **no debe dejarse guiar únicamente por el juicio crítico** (abandonarse a la cautela y al pesimismo es la tendencia humana habitual). Es muy positivo que, en este momento, tras analizar los aspectos negativos que se pueden encontrar, se incorporen al proceso las sensaciones y sentimientos que se tienen ahora, y compararlos con los anteriores; así podemos evitar el peligro que supone «matar» la creatividad con la negatividad generada por nuestro juicio crítico.

## 9.5 BÚSQUEDA DE VIABILIDAD

En esta fase efectuamos todo lo contrario, reflexionamos sobre los «sí», el optimismo, lo positivo, lo que puede favorecer nuestro propósito.

Podemos subcontratar trabajadores expertos en esa área.

Si cambiamos algunas pocas dimensiones y especificaciones, cumpliríamos la normativa.

Optimizando recursos en áreas menores podemos disponer de cierta liquidez.

Hablemos con otros Bancos. Quizá ellos nos concedan mayor línea de crédito.

Si contratamos tres empleados en ese departamento, el tiempo se reduce a la mitad.

Existe una nueva máquina en el mercado, más moderna y productiva.

Hay alternativas más baratas que un anuncio en televisión. Informémonos.

Estudiemos en profundidad qué hizo aquella empresa y por qué fracasó.

No se puede obviar el juicio crítico sobre las cosas, pero el creativo nunca decae, siempre halla la forma de mostrarse positivo ante su tarea o propósito. Esto es porque **incorpora el optimismo después del pesimismo**. Si lo hiciera al revés e introdujese los aspectos viables antes que los que desfavorecen su propósito, la persona creativa nunca crearía nada pues se dejaría vencer por el pesimismo (ya hemos señalado con anterioridad que, a causa de aspectos fisiológicos y educacionales, la tendencia humana habitual es abandonarse al pesimismo, no al positivismo; nuestra naturaleza es así, damos más valor lógico a lo negativo que a lo positivo).

En este instante también es bueno revisar los sentimientos y sensaciones que se tienen, comprobar si son mejores que antes o continúan igual.

## 9.6 BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS

Llega el momento de la creación como tal, de la generación de ideas nuevas, de alternativas diferentes.

¿Y si hacemos las cosas de otro modo?

¿Y si utilizamos otro personal?

¿Y otros materiales?

¿Y si buscamos otro resultado?

¿Y si usamos otro sistema de producción?...

En esta etapa nuestro pensamiento creativo es plenamente usado en el **esfuerzo creador**. No hay buenas o malas ideas, sólo ideas.

## 9.7 CONCLUSIÓN Y DECISIÓN

El proceso creativo está llegando a su fin. Sólo queda **pensar sobre lo que se ha pensado, reflexionar, evaluar, concluir y decidir**.

Ahora mismo no es prioritario.

Mejor emprender otros caminos.

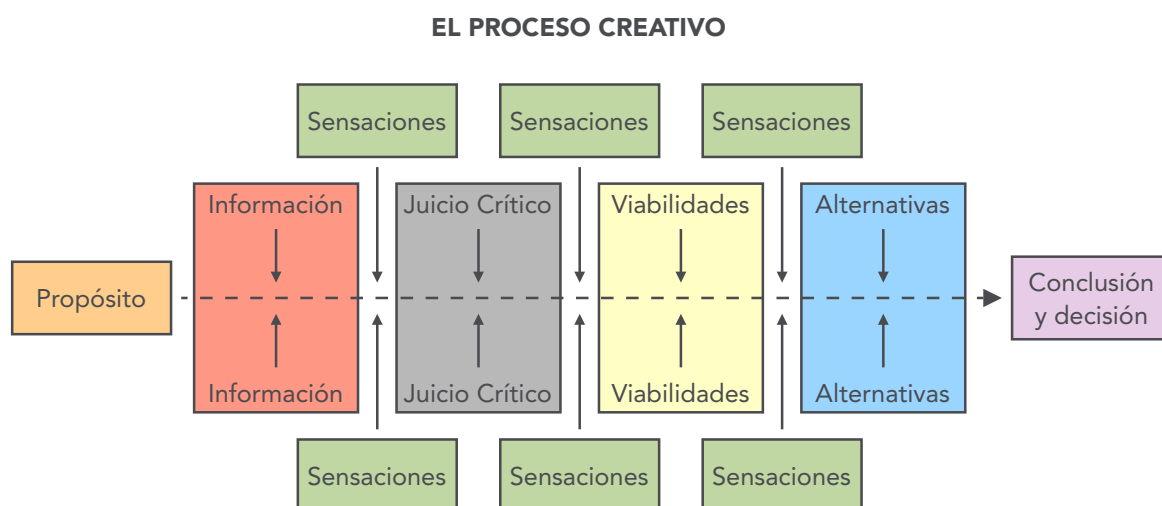
Las ideas son buenas, pero no es el momento de llevarlas a cabo.

Perfecto. Hagámoslo.

Hay que aplicar estas ideas, pero no así.

No es factible.

Arriesguémonos. Es una oportunidad fabulosa.



**Figura 32.** El proceso creativo. Representación gráfica

Como ha podido constatar, el proceso creativo que expongo en esta sección es bastante lógico y, en cierta medida, sencillo. A partir de un propósito definido, vamos incorporando la información, aspectos negativos y positivos, y nuestras sensaciones en cada momento, para, con todo ello, generar diferentes ideas y alternativas que nos conduzcan a una conclusión y decisión creativa sobre dicho propósito. En la figura 32 se representa gráficamente este proceso.

Hay muchos modelos de proceso creativo. Éste no es más que otro de ellos. Usted, lector, es libre de elegir como modelo más adecuado aquel que a usted más le convenza.

## 10 EJERCICIOS PRÁCTICOS

Aquello que hacemos y experimentamos, con el pasar de las horas, días, semanas, meses y años, va desgastando nuestra mente y nuestro cuerpo, haciéndonos mucho más difícil el hecho de crear. Nunca dejamos de ser creativos, **el deseo y el talento para crear están tatuados en nuestro ADN**, pero la tarea se complica.

Por mucho que ciertos expertos se empeñen en decir que existen ejercicios que nos van a convertir en seres creativos (incluso algunos han llegado a escribir libros específicos de ejercicios de creatividad), esos ejercicios no existen. Sí hay, por contra, miles de ejercicios que pueden servirle a usted para **dar aire y frescura a su mente**. Y es ese aire fresco el que le permitirá a usted, posteriormente, tener una mayor capacidad para crear.

Con esta premisa, lo primero que debe tener usted en cuenta es que cualquier ejercicio que le haga llenar de frescura su mente es muy positivo para su pensamiento creativo. Por tanto, si lo que a usted le hace «limpiar» su mente es jugar a los videojuegos, hágalo. ¿Una partida de cartas con los amigos? No lo dude, juegue. ¿Crucigramas o Sudokus o algo similar? Por supuesto. ¿Acertijos o juegos de palabras? ¡Estupendo! ¿Jugar con sus hijos o sus nietos? ¡Fabuloso! ¿Caminar o correr o hacer deporte? ¡Genial! ¿Leer un libro o una revista? ¡Fantástico! ¿Cocinar o hacer tareas en casa? ¡Muy bien! ¿Escuchar música? ¡Maravilloso! Al contrario de lo que muchos opinan, **no hay ejercicios negativos para nuestra creatividad, siempre que éstos nos ayuden a descansar nuestro cerebro**.

Sí es cierto, no obstante, que existen algunos ejercicios enfocados puramente a la creatividad. De entre todos ellos, yo le voy a exponer dos ejercicios eficaces que, por su sencillez, cualquiera puede realizar:

### Ejercicio 1

Vaya al armario de su casa y coja una prenda, cualquiera.

Ahora empiece a pensar: ¿Dónde la compró o quién se la regaló? ¿Cuándo? ¿Cuándo se la puso por primera vez? ¿Cuándo se la puso por última vez? ¿Qué hizo? ¿Con quién?

\*Nota: En esta parte se trabaja la memoria, los recuerdos. En cada uno de los casos, sea ambicioso, no omita nada y recuerde con la mayor precisión y detalle posible.

Ahora, el siguiente paso. Piense: ¿Cuándo se pondría esa prenda ahora? ¿Dónde iría? ¿Con quién iría? ¿Qué haría?

\*Nota: En esta parte se trabaja la imaginación, las ideas. Igual que anteriormente, sea ambicioso, no tenga miedo y diga lo que se le ocurra, aunque parezca inverosímil.

Coja otra prenda, distinta de la anterior, y repita el procedimiento.

## Ejercicio 2

Mire a través de la ventana de su casa, o del autobús que le lleva al trabajo, o alrededor suyo mientras pasea. Fíjese en una persona o grupo de personas.

Comience a imaginar: ¿Quién es? ¿De dónde es? ¿De dónde viene? ¿Cómo ha llegado hasta aquí? ¿A dónde irá? ¿Qué ha hecho? ¿Qué hará? ¿Sólo o acompañado?... Hágase todas las preguntas que le vengan a la mente y respóndalas.

\*Nota: Igual que en el juego anterior, tanto en el caso de las preguntas como de las respuestas, sea ambicioso, no tenga miedo y diga lo que se le ocurra, aunque parezca inverosímil.

En lo que respecta a juegos y ejercicios de creatividad, usted es quien mejor se conoce a sí mismo, así que **realice aquellos ejercicios que más le convengan, que más le gusten, que más hagan descansar su mente y que más le hagan disfrutar.**

Como ha podido comprobar en estos dos ejemplos, los ejercicios relacionados con el pensamiento creativo han de ser **básicos y fáciles**. Cuanto más lo sean, mejor, porque de ese modo se permite a la persona que los realiza un mayor rango de acción. En base a ello, usted puede crearse sus propios juegos y ejercicios de creatividad según sus necesidades y gustos (lo cual, en sí mismo, es un ejercicio creativo). Honestamente, **no hay mejores juegos y ejercicios creativos que los que uno mismo se crea.**

### REFRESQUE SUS IDEAS: SPRITE

En el año 2012, en la ciudad de Río de Janeiro, **Sprite**, marca perteneciente al grupo **The Coca-Cola Company**, llevó a cabo una de las campañas publicitarias más llamativas, creativas y divertidas que se recuerdan. Bajo lemas como «La verdad refresca» o «Refresque sus ideas», Sprite instaló, en plena playa de Río, duchas gigantes en forma de maquina dispensadoras de bebida en las cuales las personas podían refrescarse.

El **juego creativo** propuesto por Sprite contenía un mensaje (**dar aire y frescura a su mente, ayudarlo a sentirse mejor y disfrutar**) tan claro y positivo, tanto a nivel visual como psicológico, que la campaña conquistó totalmente al público brasileño. Tanto así que, posteriormente, también fue implementada, con igual éxito, en otros países.

Fuente: Brandster Consulting Agency

# 11 BIBLIOGRAFÍA

1. ABRAHAM, A. Editorial: Madness and creativity. Yes, not or maybe? *Front Psychol.* 2015;6:1055.
2. AGÜERO ROSSI, R. Creatividad y conocimiento: un desafío a las teorías. *Gerentia/* nº 10. 2007.
3. ANDREOLA, B.A. *Dinámica de grupo*. Ed. Sal Terrae. 1982.
4. ALTUYE G., JOSÉ G., El pensamiento crítico y su inserción en la educación superior. *Actualidad Contable Faces*. 2010, 13 (Enero-Junio).
5. AMABILE, T.M., HENNESSEY, B.A., Y GROSSMAN, B.S. Social influence on creativity: The effects of contracted-for reward. *J Pers Soc Psychol*, 1986 Jan;50(1):14–23.
6. APRAIZ DE ELORZA, J. y LOPEZ ESCRIBANO, C. Valoración proyectiva de la creatividad en sujetos de alta capacidad intelectual. CEPAL. Bilbao. 2001.
7. BEDOYA DORADO, C. y VELÁSQUEZ FERNÁNDEZ, A. Análisis de la incidencia del miedo en la organización desde la perspectiva psicobiológica. *Rev Colomb Psicol*, 2014;23(2):351-62.
8. BLANCO GUZMÁN, M. El estrés en el trabajo. *Revista Ciencia y Cultura* nº 12.
9. BURON OREJAS, J. *Motivación y aprendizaje*. Mensajero. Bilbao. 2006.
10. DE BONO, E. *El pensamiento creativo*. Paidós Ibérica. 1994.
11. DE BRABANDERE, L. y MIKLAJCZACK, A. El valor de las ideas: Cómo gestionar y potenciar la creatividad. Oberón. 2000.
12. CHOMSKY, N. *Conocimiento y libertad*. Ed. Ariel. 1977.
13. ESTOPIÑAN LANTIGUA, M. La motivación como necesidad de la creatividad. Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos». 2015.
14. GARDNER, H. *Arte, Mente y Cerebro*. Paidós. Buenos Aires. 1987.
15. GOLEMAN, D., KAUFMAN, P. y RAY, M. *El espíritu creativo*. Ediciones B. 2016
16. GOTZENS BUSQUETS, C., CASTELLÓ TARRIDA, A. y Otros. Evaluación de procesos cognitivos y optimización instruccional. *Infancia y aprendizaje*. 1992;59-60:143-52.
17. Guilford, J.P. Factores que favorecen y factores que obstaculizan la creatividad. Anaya. Salamanca. 1976.
18. Guilford, J.P. *La naturaleza de la inteligencia humana*. Paidós. Buenos Aires. 1977.
19. Guilford, J.P. *La creatividad: presente, pasado y futuro*. Paidós. Buenos Aires. 1978.
20. Guilford, J.P. *La creatividad*. Narcea. Madrid. 1980.
21. Guilford, J.P. y otros. *Creatividad y educación*. Paidós. Barcelona. 1981.
22. Heilman, K.M. *Possible brain mechanisms of creativity*. Oxford University Press. 2006.

23. Hernández White, R. Creatividad y actitud creativa. Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle. 2011.
24. Jung, R.E. Evolution, creativity, intelligent and madness: Here be dragons. *Front Psychol.* 2014;5:784.
25. López Quintás, A. Estética de la creatividad: juego, arte y literatura. Ediciones Rialp. 1998.
26. Manes, F. y Niro, M. Usar el cerebro. Ed. Planeta. 2014.
27. Maslow, A. H. La Personalidad Creadora. Ed. Kairós. Barcelona. 2008.
28. McPherson M.J., Barret F.S., López González, M., Jiradejvong P., Limb, C.J. Emotional Intent Modulates The Neural Substrates Of Creativity: An fMRI Study of Emotionally Targeted Improvisation in Jazz Musicians. *Sci Rep.* 2016 Jan 4;6:18460
29. Perkins, D.N. The mind's best work. Harvard University Press, USA. 1981.
30. Piaget, J. e Inhelder, I. Psicología del niño. Morata. 1973
31. Romero Rodríguez, J. Creatividad, arte, artista, locura: una red de conceptos limítrofes. Universidad Complutense de Madrid. 2017.
32. Romo, M. Psicología de la creatividad. Paidós. Barcelona. 1997
33. Secadas, F. Superdotación y Creatividad. *Faisca: revista de altas capacidades*, 1994;82–102.
34. Sternberg, R.J. The nature of creativity: contemporary psychological perspectives. Cambridge University Press. New York. 1988.
35. Sternberg, R.J., y LUBART, T.I. La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas. Barcelona. Paidós. 1997.
36. Sternberg, R.J. Creatividad e inteligencia. CIC, Universidad Complutense de Madrid. 2005.
37. Toro García, N., Ochoa T., L.E., Vargas del R., A.J. Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa. *Rev Creando.* 2004;2(3).
38. TORRANCE, E. P. Guiding creative talent. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey. 1962.
39. TORRANCE, E.P. Rewarding creative behavior. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. 1965.

# NOTA SOBRE EL AUTOR – BIOGRAFÍA

Juan A. Peña Fernández es licenciado en Economía en la Universidad Autónoma de Madrid, especializándose en Economía Cuantitativa, Estadística y Econometría.

Al termino de sus estudios comenzó a trabajar en la consultora de cambio e innovación Tea Cegos Deployment con dos de los coaches más prestigiosos de España, Julián Trullén y Nuria Sáez, dedicándose a la investigación sobre el pensamiento creativo, la innovación, el coaching, la PNL y la inteligencia emocional aplicados a la gestión del cambio personal y organizacional. De aquellas investigaciones surgieron las bases de numerosos cursos y manuales acerca de dichos temas que han sido cursados en grandes empresas y escuelas de negocios de España.

Tiempo después, cursó estudios de master MBA y master en Consultoría Estratégica, trabajando en diferentes departamentos de empresas multinacionales y nacionales desempeñando también tareas de carácter más financiero y estadístico, aunque desarrollando siempre su faceta de creador e investigador.

En los últimos años, dentro de su carrera profesional multidisciplinar, ha dedicado parte de su tiempo y sus actitudes a la escritura creativa, siendo autor de la novela «Agua seca y sal», perfecto ejemplo sobre creatividad e innovación aplicadas a la búsqueda de nuevos métodos narrativos, y de la trilogía poética «Nubes que respiran», «Estrellas que respiran» y «Olas que respiran», que le ha hecho ser considerado uno de los principales exponentes de la poesía modernista española. Sus relatos «Mezcla de lejía y crema» y «En la orilla del mar» han recibido premios y alabanzas de crítica y público. Pertenecer al Club de la Rima desde 2016, y varios de sus trabajos pueden leerse en su blog: [elrinconinhospito.wordpress.es](http://elrinconinhospito.wordpress.es)

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/juan-antonio-peña-fernández-76109a48/>

Twitter: @japefernandez