

Técnicas de creatividad e innovación en las organizaciones (segunda parte)

Tapia, Gustavo N.

"Todo lo que una persona puede imaginar, otros pueden hacerlo realidad". Julio Verne

Estimulación de la producción de ideas

Algunas de las técnicas más usuales para estimular la producción de ideas se mencionan a continuación, siendo importante destacar que si bien muchas de ellas pueden emplearse de manera individual, cuando operan en un trabajo en grupo se obtienen mejores resultados. Por otro lado, estas técnicas, son una forma de entrenar y de poner en práctica habilidades creativas.

Dependiendo de la temática a abordar, del tipo de organización y de los grupos de personas que con ellas trabajan, las técnicas poseen un nivel de complejidad que se puede escalar desde 1 (poca complejidad) a 5 (muy compleja).

I — Concepto de las principales técnicas

Mapas mentales: (Grado de complejidad: 3). Básicamente, el mapa mental es una técnica gráfica que permite acceder al potencial del cerebro. La importancia de los mapas mentales radica en que son la expresión de una forma del pensamiento irradiante. Es una técnica de usos múltiples. Su principal aplicación en el proceso creativo es la exploración del problema, —a fin de tener diferentes perspectivas del mismo— y la generación de ideas.

Para su elaboración se toma una hoja de papel y el problema o asunto más importante se escribe con una palabra o se dibuja en el centro de la hoja. Los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central en forma ramificada. De esos temas parten imágenes o palabras claves que trazamos sobre líneas abiertas, sin pensar de forma automática.

Arte de preguntar: (Grado de complejidad: 2). Este es un conjunto fundamental de preguntas que se usan para formular en el problema todos los enfoques que sean posibles y, así, abrir la perspectiva que tenemos del mismo. También son útiles para la percepción de nuevos usos, aplicaciones o posibilidades de un producto o un servicio.

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

Brainstorming (tormenta o torbellino de ideas): (Grado de complejidad: 3). Es la técnica más conocida para generar ideas, desarrollada por Osborn, y es eminentemente de tipo grupal. Para su realización se establece un número de ideas al que se quiere llegar, y se marca el tiempo durante el que se va a trabajar.

Durante su ejecución existen cuatro reglas fundamentales a cumplir:

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

- El desarrollo y asociación de las ideas es deseable

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

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

Relaciones forzadas: (Grado de complejidad: 2). Su utilidad nace del siguiente principio: combinar lo conocido con lo desconocido fuerza una nueva situación. De ahí pueden surgir ideas originales. Es muy útil para generar ideas que complementan al Brainstorming cuando ya parece que el proceso se estanca.

1ª posibilidad: sin descomposición de sus partes

1. Se presenta el problema.
2. Se recuerdan las reglas de la generación de ideas del brainstorming
3. Selección de un objeto o imagen
4. Se pregunta al grupo: "¿Mirando esto, qué podríamos obtener para solucionar el problema?"

5. Se hace hincapié en forzar las conexiones.
6. Se comparte con cada miembro sus ideas.
7. Se toma nota de todas las ideas, incluso las más tontas.

La manera de realizar la dinámica es análoga al brainstorming.

2ª Posibilidad: con descomposición de sus partes

1. Se presenta el problema.
2. Se realiza la descomposición de los elementos.
3. Luego se selecciona una palabra de la lista de palabras al azar y se procede a conectar las asociaciones que suscita la palabra seleccionada con las características del problema.

4. La palabra de la lista se descompone en elementos clave.
5. Cada uno de los elementos descompuestos se combinan entre sí y se intenta hacer surgir de ahí las ideas.

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

Scamper: (Grado de complejidad: 2). Básicamente es una lista de preguntas que estimulan la generación de ideas.

- S: ¿Sustituir?
- C: ¿Combinar?
- A: ¿Adaptar?
- M: ¿Modificar?
- P: ¿Utilizarlo para otros usos?
- E: ¿Eliminar o reducir al mínimo?

- R: ¿Reordenar?

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

El desarrollo de la técnica transcurre por medio de los siguientes pasos:

1. Establecimiento del problema.

2. Planteamiento de las preguntas SCAMPER.

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

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

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

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

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

Eliminar (sustraer conceptos, partes, elementos del problema).

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

3. Evaluación de las ideas.

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

Listado de atributos: (Grado de complejidad: 3). Es ideal para la generación de nuevos productos. También puede ser usada en la mejora de servicios o utilidades de productos ya existentes.

Para que esta técnica dé resultados, primero se debe realizar un listado con las características o los atributos del producto o servicio que se quiere mejorar para, posteriormente, explorar nuevas vías que permitan cambiar la función o mejorar cada uno de esos atributos. Se recomienda hacer una lista de los atributos actuales del modelo y analizar cada uno planteándose sobre la forma en que se podría mejorar. Las mejores ideas que hayan surgido se seleccionan para su evaluación posterior.

Analogías: (Grado de complejidad: 3). Esta técnica consiste en resolver un problema mediante un rodeo: en vez de atacarlo de frente se compara ese problema o situación con otra cosa. Se trata de poner en paralelo hechos, conocimientos o disciplinas distintas. Por ejemplo, un problema empresarial lo intentamos resolver buscando algún problema análogo en otras disciplinas: en la biología, en la historia, en un deporte.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Saber cuál es el problema

2. Generación de las ideas

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

3. Selección de las ideas

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

Biónica: (Grado de complejidad: 5). La biónica es un procedimiento utilizado en el campo tecnológico para descubrir nuevos aparatos inspirándose en los seres de la naturaleza y, por lo común, en los seres vivos. La botánica y la zoología son las dos principales fuentes de inspiración para la biónica.

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

Crear en sueños: (Sleep writing): (Grado de complejidad: 1). Es una técnica para crear durante el sueño. Con ella se intenta aprovechar el poder creativo del sueño. En el sueño o en los momentos de sopor existe mayor probabilidad que surjan imágenes que luego se traducirán en ideas originales. En esos momentos, el inconsciente se manifiesta con más facilidad pues los bloqueos existentes en la conciencia desaparecen.

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

Análisis morfológico: (Grado de complejidad: 4). Es una de las técnicas más valiosas para generar gran cantidad de ideas en un corto período de tiempo. Es una técnica combinatoria de ideación creativa consistente en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o estructuras básicas. Con sus rasgos o atributos se construye una matriz que nos permitirá multiplicar las relaciones entre tales partes.

Esta técnica es apropiada para:

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

Solución creativa de problemas en grupo (Modelo CPS): (Grado complejidad: 4). Es un esquema organizado para usar unas técnicas específicas de pensamiento crítico y creativo con vistas al logro de resultados novedosos y útiles.

Este proceso consta de seis etapas:

1. Formulación del objetivo
2. Recoger información necesaria para abordar el problema
3. Reformular el problema
4. Generación de ideas
5. Seleccionar y reforzar las ideas

6. Establecer un plan para la acción

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

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

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

Técnica clásica: fases del proceso creativo: (Grado de complejidad: 2). Esta técnica se desarrolla en cinco fases en un orden determinado; ninguna de ellas puede darse antes que la precedente haya quedado concluida. Estas etapas reflejan el proceso completo a través del cual se producen las ideas. Este proceso es una técnica operativa que puede ser aprendida y controlada.

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

1. Preparación: selección e identificación del problema.
2. Recopilación de ideas y elaboración mental.
3. Incubación: aparición de procesos inconscientes.
4. Iluminación e inspiración de las ideas.
5. Verificación y configuración final del proceso.

Relajación: (Grado de complejidad: 1). Este método se basa en el presupuesto de que el estar relajado favorece nuestra imaginación, ya que cuando estamos relajados la respiración es normal, no es forzada, lográndose una sensación de recuperación y de eliminación de tensiones. También se activa la circulación y se estimula la imaginación y la intuición. Con esta base se potencia la concentración, la atención y se alcanza la hipotonía muscular.

Pensamiento mediante imágenes: La visualización (Grado de complejidad: 3). La característica básica de esta técnica es la preponderancia de su no verbalidad. La utilización de este método se basa en la idea de que el lenguaje estructura el pensamiento de una forma lógica para que sea posible la comunicación. Esto produce un control del pensamiento por su parte consciente. Pero si se da prioridad a la parte no verbal o visual sobre la verbal, se consigue mayor rapidez y versatilidad de éste. Otra de sus aplicaciones es para anticipar la vivencia de sensaciones que se experimentarán en un futuro, ante una conferencia, la presentación de un proyecto o una competición deportiva. De esta forma se consigue reducir la ansiedad con lo que se mejora el rendimiento, ya que se podrá controlar variables ambientales que suelen influir en estos casos.

Seis sombreros: el objetivo de esta técnica es observar un problema desde diferentes

puntos de vista. Los seis sombreros representan diferentes formas, direcciones del pensamiento. El método promueve el mayor intercambio de ideas entre más personas. Ésta técnica fomenta el pensamiento paralelo, el pensamiento de toda amplitud y separa el ego del desempeño.

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

Los diferentes sombreros son:

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

II — Enfoques creativos enfocados

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

¿Cómo ser más innovadores?

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

Primer enfoque: la fluidez aplicada

Fluidez es dar respuestas, es generar muchas ideas. Como cuando uno ve o escucha a alguien que no se queda con una única respuesta, aunque sea correcta, e intenta elaborar alguna más. Se percibe que la persona tiene la intención y disposición de hacer algo creativo. Si bien, este es el objetivo, la búsqueda de la fluidez es una de las formas de transformar este enfoque global en una intención creativa con un "sub-objetivo" alcanzable. Una forma de entrenar la fluidez es jugar a encontrar varios modos diferentes de expresar la misma idea. Esto, va generando nuevas formas de hacer las cosas. Además, las ideas se van haciendo más sólidas, se

van complementando, siempre y cuando las sometamos constantemente al contexto, a distintos contextos. La técnica consiste en tomar una idea, un concepto o algo que se haya producido y expresarlo (escribirlo, decirlo, esquematizarlo, dibujarlo, etc.) de muchas otras maneras.

Segundo enfoque: **la flexibilidad aplicada**

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

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

- Resolver problemas junto a personas con otros campos de conocimiento y experiencia e integrarlos a los nuestros para encontrar soluciones diferentes.

- Experimentar. Participar de experiencias en las que nos resulte aplicar enfoques no conocidos por nosotros.

- Ponerse "en el lugar de". ¿Cómo se resolvería este problema en el año...? Esto permite incorporar artificialmente formas diferentes de experiencias y conocimientos aplicados al problema.

- Improvisar. Cuando improvisamos también nos internamos en territorios que no conocemos, que no tenemos experiencias previas de qué es lo que va a suceder.

- Prueba y error. Para ganar experiencia en terrenos nuevos.

- Generar alternativas sin juicio previo. Por ejemplo, expresar ideas que no sabemos muy bien qué efectos tendrán. Implica poder decir "cualquier barbaridad" que dentro de un campo de conocimientos ajeno al nuestro puede ser real o correcta.

- Transferir experiencias. Aunque no tengamos experiencia sobre una situación en particular transferimos las experiencias que tenemos en un campo parecido y las tratamos de adoptar.

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

Tercer enfoque: **la originalidad aplicada**

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

a) La muestra dada: la originalidad depende del contexto. La misma respuesta que es original en un contexto puede no serlo en otro. La conexión originalidad-contexto es muy fuerte. Esto nos libera de la necesidad de producir ideas geniales, ya que éstas sólo deben "encajar" hábilmente en un contexto determinado. También nos libera del temor de la copia, y de ver a la creatividad sólo como una cuestión competitiva. Lo más importante es buscar donde nadie antes buscó.

b) Una idea no es original hasta que no se demuestra que es original. No es original hasta que se la ponga en acción. No somos originales por el sólo hecho de pensar ideas que no se le hayan ocurrido a otras personas. Somos originales si tenemos la idea, pensamos que puede ser original, nos decidimos a decirla y la defendemos ante otros.

c) Se suele decir que las ideas originales mientras más obvias son, mayor éxito tienen. La clave de una respuesta obvia no pasa por que a uno se le ocurre la idea sino por, en primer lugar, detectar a priori que esa misma idea será descartada por el resto de la "competencia", justamente, por ser demasiado obvia. Además porque pasa por animarnos a ponerlas en práctica. Hay que tratar de no perder la capacidad de sorprenderse ante las respuestas obvias.

d) Abrirse camino: no todas las ideas originales llegan a ser aplicadas. A veces dudamos, y si bien sabemos que nuestra idea es original, y estamos dispuestos a correr riesgos, no hacemos la fuerza suficiente como para que se inserte en el entorno.

Cuarto enfoque: **orientación al objetivo**

Significa seguir buscando alternativas creativas a través del tiempo, con errores, volviendo atrás, pasando varias veces por el mismo lugar. No significa lograr lo pretendido sin que importen los medios, sino mantener vigente los objetivos aunque éstos no tengan solución aparente ni ahora ni en el corto plazo. La orientación al objetivo es el componente de la creatividad que nos permite hacer valer los otros enfoques. Complementando a la fluidez, la flexibilidad, la elaboración, etc., existe un enfoque integrador "en paralelo". Hay que manejarse con dos tipos de consignas: por un lado la fluidez, flexibilidad, etc.; pero por otro no perder nuestro objetivo final que implica la orientación del proceso.

Quinto enfoque: **la elaboración**

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

Sexto enfoque: **la imaginación**

Se utiliza cuando buscamos generar respuestas innovadoras. Recurrimos a lo imaginario para nutrir la realidad con imágenes renovadas, para convertir nuestras ideas en "imaginables" y poder comunicarlas. El valor de lo imaginario está en que uno puede ir más allá de los límites de lo entendible, lo razonable, lo verdadero o lo lógico. Es el enfoque que más se estanca cuando se trabaja en equipos.

Séptimo enfoque: **el impacto**

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

cuando no se pueda explicar detalladamente, una idea bien comunicada puede producir más impacto que una brillante idea mal comunicada.

Octavo enfoque: **la redefinición**

Redefinir el problema es como hacer una pausa y volver a preguntar ¿qué es lo que en realidad nos están pidiendo? ¿Qué es lo que en realidad tenemos que lograr? No pasa por pedir autorización, sobre si vale o no vale, sino descubrir nosotros mismos cuáles son los limitantes reales del problema y cuáles son los limitantes que estamos asumiendo sin que nadie los haya planteado. Es trabajar creativamente sobre el problema en lugar de comenzar a trabajar directamente sobre las respuestas, para que no estemos condicionados por las respuestas.

III) Técnicas innovadoras en la dinámica de grupos

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

Técnica Phillips 66

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

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

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

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

Después de cualquier actividad realizada colectivamente (clase, conferencia, película,

experimento, etc.) la misma puede ser evaluada o apreciada en pocos minutos por medio de esta técnica.

Debate dirigido o discusión guiada

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

Para que haya debate (y no meras respuestas formales) el tema debe ser cuestionable, analizable de diversos enfoques o interpretaciones. No cabría discutir sobre verdades de hecho o sobre cuestiones ya demostradas con evidencia. El director del debate debe hacer previamente un plan de preguntas que llevará escritas. Los participantes deben conocer el tema con suficiente antelación como para informarse por sí mismos y poder así intervenir con conocimiento en la discusión. El director les facilitara previamente material de información para la indagación del tema. El debate no es una improvisación.

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

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

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

Clínica del rumor

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

La experiencia puede repetirse cuantas veces se desee, con distintos grupos. El propio facilitador puede elaborar o diseñar las láminas para la prueba, o seleccionarlas eligiendo escenas de cierta complejidad en las cuales figuren muchos detalles memorizables. La prueba

del rumor suele utilizarse como introducción o iniciación de un debate, conferencia o reunión de grupo en la que se trate el tema del rumor, de las relaciones humanas, del testimonio, etc. La duración de la experiencia es de aproximadamente 30 minutos.

Actividades recreativas

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

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

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

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

Grupos T

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

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

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

consideraciones hacen posible que el grupo se desarrolle en una atmósfera permisivo y libre.

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

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

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

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

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

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

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

- Los candidatos deben ser personas que no padezcan disturbios emocionales serios, capaces de enfrentarse a nuevas experiencias (algunas de las cuales pueden resultar molestas y

poco satisfactorias), y poseer la capacidad para valorar y aplicar dichas experiencias.

- Capacidad para comprender a los demás y así ayudarse mutuamente en la obtención de la meta común.

- Deseos de un conocimiento más íntimo de la propia persona con el propósito de encontrar un significado más profundo de la vida.

Suele mencionarse tres clases de personas que no son aptas para participar en grupos T:

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

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

Es necesario que el conductor también cumpla con ciertas características de formación y experiencia profesional:

- Debe ser una persona que tenga amplios conocimientos, especialmente sobre las ciencias de la conducta y las sociales.
- Que esté sensibilizado y familiarizado con procesos y estructuras de grupo.
- Tener conocimiento de sí mismo.
- Haber tenido una supervisión previa en el manejo de grupos o por lo menos haber participado como miembro de varios grupos T.
- Conocimientos en teorías de la personalidad, psicopatología y dinámicas de grupos.
- Una extensa práctica supervisada.

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

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

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

su desarrollo y aparece una fase de aparente regresión a la angustia. Surge la etapa más difícil en la cual cada individuo siente que su autoestima está en peligro.

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

Focus groups

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

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

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

La reunión de grupo focal es una técnica de investigación cualitativa, con ella se obtienen respuestas a fondo sobre lo que piensan y sienten las personas. Una reunión de grupos focales es una discusión en la que un pequeño grupo de participantes, guiados por un facilitador o moderador, habla libre y espontáneamente sobre temas relevantes para la investigación. La reunión de grupos focales suministra información sobre los conocimientos, creencias, actitudes y percepciones de los usuarios o personas.

El número de grupos que se organizan depende de las necesidades del proyecto, de los recursos y de si aún se está obteniendo información nueva. El equipo de trabajo debe estar capacitado para desarrollar la técnica de investigación de grupos focales. La técnica de investigación focal debe realizarse con grupos homogéneos, tradicionalmente de ocho a diez participantes y la reunión no debe durar más de dos horas. Se debe seleccionar un lugar donde

los participantes puedan hablar en privado, evitando zonas ruidosas para que puedan ser escuchados por el moderador y el relator. Es necesario seleccionar un lugar de fácil acceso a los participantes. La discusión se debe conducir en forma de diálogo abierto en el que cada participante pueda comentar, preguntar y responder a los comentarios de los demás, incluyendo a los del facilitador. Todos los participantes deben sentarse a la misma distancia del moderador y dentro del campo de visión de los demás participantes.

Role - playing

Habitualmente, cuando se desea que alguien comprenda lo más íntimamente posible una conducta o situación, se le pide que se ubique en el lugar de quien la vivió en la realidad. Si en lugar de evocarla mentalmente se asume el rol y se revive dramáticamente la situación, la comprensión íntima (insight) resulta mucho más profunda y esclarecedora. En esto consiste el role — playing o desempeño de roles: representar (teatralizar) una situación típica (un caso concreto) con el objeto de que se torne real, visible, vívido, de modo que se comprenda mejor la actuación de quien o quienes deben intervenir en ella en la vida real. El objetivo citado se logra no sólo en quienes representan los roles sino en todo el grupo que actúa como observador participante por su compenetración en el proceso. Los actores transmiten al grupo la sensación de estar viviendo el hecho como si fuera en la realidad. Este tipo de actuación despierta el interés, motiva la participación espontánea de los espectadores y por su propia informalidad mantiene la expectativa del grupo centrada en el problema que se desarrolla. La representación escénica provoca una vivencia común a todos los presentes, y después de ella es posible discutir el problema con cierto conocimiento directo generalizado, puesto que todos han participado ya sea como actores o como observadores.

La representación es libre y espontánea sin uso de libretos ni de ensayos. Los actores representan posesionándose del rol descrito previamente, como si la situación fuera verdadera. Esto requiere por cierto alguna habilidad y madurez grupal. Es muy importante definir claramente el objetivo de la representación, el "momento" que ha de representarse y la situación concreta que interesa "ver" para aclarar o comprender el problema del caso. De acuerdo con ello se decidirá qué personajes se necesitan y el rol que jugará cada uno. Los miembros aportan todos los datos posibles para describir y enriquecer la escena por representar, imaginando la situación, el momento, la conducta de los personajes, etc. Esto ayudará al encuadre de la escena y servirá como "material" para que los intérpretes improvisen un contexto significativo y lo más aproximado posible a la realidad.

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

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

El grupo puede designar observadores especiales para determinados aspectos: actuación de cada personaje, ilación del tema, contradicciones, fidelidad a la situación, etc. En todo el desarrollo de esta técnica será necesaria la colaboración de un director que posea experiencia, coordine la acción y estimule al grupo.

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

Los papeles impopulares o inferiorizantes deben darse a personas seguras de sí, apreciadas, que no puedan verse eventualmente afectadas por el rol. Tampoco deben darse papeles semejantes a lo que el individuo es en la realidad.

Sociodrama

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

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

Los pasos son los siguientes:

- El grupo elige el tema del sociodrama.
- Se selecciona a un grupo de personas encargadas de la dramatización.
- Cada participante es libre de elegir su papel de acuerdo a sus intereses.
- Una vez terminada la representación se alienta un debate con la participación de todos los miembros del grupo con el objetivo de encontrar resultados a los problemas presentados.

Técnica de concordar-discordar

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

- El coordinador plantea al grupo una serie de afirmaciones y les pide que, en silencio e individualmente, indiquen si están de acuerdo o no con cada una de ellas. Luego, divide al grupo en equipos reducidos y les da las siguientes instrucciones:

"El trabajo de cada equipo es decidir, por consenso, si están de acuerdo o no con cada una de esas afirmaciones. No deben decidir por mayoría de votos, sino a través de la discusión y fundamentación de las opiniones personales. Si después de discutir no llegan a ponerse de

acuerdo en alguna afirmación pueden modificar la forma en que está redactada para establecer un consenso"

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

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

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

El propósito de este ejercicio es, precisamente, que el equipo desarrolle su capacidad para precisar, circunstanciar, afinar detalles y definir conceptos. Las afirmaciones deben estar redactadas de tal forma que propicien la discusión y el análisis. Si en alguna de ellas los equipos se ponen de acuerdo muy fácilmente, sin profundizar ni discutir, es que no están bien redactadas. Esta técnica es útil para evaluar, al final de un tema, el grado y nivel de apropiación del mismo por parte de los conducidos. También puede utilizarse antes de ver un tema, tanto con el fin tanto de diagnosticar los conocimientos que ya tiene el equipo sobre el mismo, como de estimular e incentivar el interés de los conducidos para estudiarlo. Después de su primera aplicación hay que estar atento para detectar aquellas afirmaciones que no propicien la discusión y el análisis, para modificarlas.

Técnica de Corrillos

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

El equipo elegirá a un secretario y un moderador, el cual distribuirá el trabajo y conducirá al equipo en la investigación y discusión. Posteriormente, el equipo interactúa durante cierto tiempo, intercambiando opiniones, para al concluir, dar a conocer sus conclusiones a través del secretario, quien tomó nota de ellas y las expone ante el grupo permitiendo que haya preguntas para llegar a un mejor acuerdo. La ventaja es que participa todo el grupo. Se obtienen diferentes puntos de vista. Propicia la comunicación e interacción. Pero no permite la evaluación individual.

Foro

Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo. Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo. El foro se lleva casi siempre después de una

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

Se propicia la participación de todos los miembros del equipo. Se profundiza en el tema. No requiere de materiales didácticos y planeación exhaustiva. Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas porque desarrolla la capacidad de razonamiento. No es útil cuando el equipo no está preparado para dar opiniones. Se puede aplicar sólo a equipos pequeños.

IV — Consideraciones finales

En las organizaciones se planea, innova, fijan objetivos, prioriza, lee el entorno, definen problemas, lo que en el campo de las ideas resultan ser actividades de las más valiosas.

Con relación a los bienes se asignan recursos, utiliza tecnología, genera riqueza, jerarquiza información, organiza; y en cuanto a las personas, se conduce y dirige, forman equipos, se controla y evalúa.

Para tener una fortaleza en estas áreas o en al menos en alguna de ellas, es necesario considerar las técnicas de creatividad e innovación explicitadas en los puntos anteriores evitando de ser posible bloqueos que jaquean el éxito o condenan a la indiferencia o fracaso.

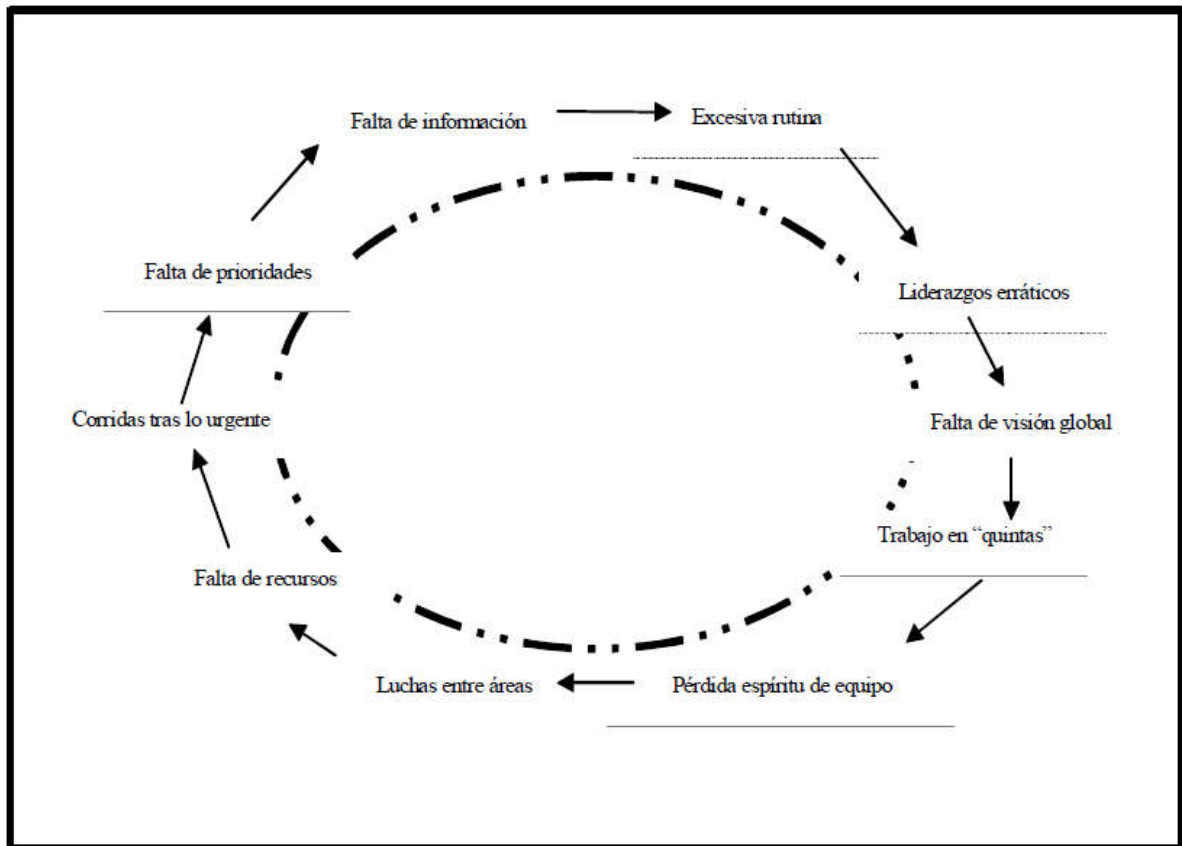
Entre los bloqueos más frecuente tenemos:

- falta de información
- excesiva rutina
- crisis continuas
- ausencia de proyectos
- falta de compromiso
- falta de motivación
- liderazgos erráticos
- poco reconocimiento
- alta rotación de personal
- falta de formación
- pérdida de espíritu de equipo
- luchas internas entre áreas
- falta de iniciativa
- privilegio de lo urgente en vez de lo importante

Círculo de Marale

- para los mandos medios la causa de todo es la falta de prioridades.
- para el personal en general son problemas de organización, es decir, una forma elíptica de decir "mis jefes".

- para los jefes es la falta de formación, iniciativa y compromiso de la gente.
- esta realidad es recursiva y tiende a realimentarse.



Se trata de un esquema complejo en el que cada causa condiciona a la siguiente, siendo un circuito reforzador perfecto.

- La organización librada a sí misma solo puede ofrecer "más de lo mismo".
- La mayor parte de los cambios duraderos provienen de exigencias del entorno.
- Persistentemente se destruyen hábitos junto con las explicaciones que se dan para mantenerlos.
- No se puede cambiar una organización por un simple acto de voluntad o una orden.

El trabajo con técnicas innovativas construye valor en la organización previa observación más fina de la realidad, contemplando, pensando, en varios sentidos, percibiendo con más sentidos sin despersonalizar a los decisores, y sobre todo ejecutando las estrategias luego de una formulación crítica y profunda.

- El papel del liderazgo es construir una visión compartida, organizar la búsqueda conjunta, inventar situaciones que permitan crear y cuestionar los modelos mentales, atraer y mantener despierta a la gente valiosa; todo esto más allá de las glorias y miserias de cada día y de las configuraciones globales que dan o quitan sentido.

- No hay causas únicas en sistemas complejos.
- Trabajar sobre puntos de apalancamiento o sobre causas profundas exige evitar la tentación de solucionar "síntomas" de problemas. Cuando se trabaja sobre síntomas todo

mejora antes de empeorar; cuando se trabaja sobre causas profundas todo se hace más difícil antes de empezar a mejorar.

- La batalla del aprendizaje la ganan aquellos capaces de pensar su propio pensamiento.
- Cambiar los modelos mentales es reflexión en la acción.
- Si se logra percibir el círculo vicioso se puede no dispersar energías dando vueltas sobre el mismo sitio y avanzar con nuevos proyectos.

Fuentes consultadas.

- Harvard Business Review, 2000, "Creatividad e innovación", Ed. Deusto. Bilbao, España.
- Lagos, C.; Grandjean, T. 1999, "Creatividad y nuevas aventuras empresariales", Ed. Cono Sur Ltda. Stgo, Chile.
- Farr, J., "Innovation and creativity at work", Wiley and sons, 1992.
- "Desorganización creativa, organización innovadora", Eduardo Kastika, Ed. Macchi.
- "Los 9 mundos de la creatividad en el management", Eduardo Kastika, Ed. Macchi.
- <http://www.wikilearning.com>
- "La educación en la empresa", 1998, Ernesto Gore, Ediciones Gránica.
- "Conocimiento colectivo", 2003, Ernesto Gore, Ediciones Gránica.