

---

## **TÉCNICAS O HEURÍSTICAS DE CREATIVIDAD**

---

Una de las tareas que acometieron los primeros psicólogos que incurrieron en la creatividad fue precisamente la de generar técnicas, lo cual reflejaba el interés que se tenía por las aplicaciones de la imaginación, un aspecto recurrente en el discurso.

Precisamente para ayudar a la imaginación y estimular sus operaciones, y por tanto, para desarrollar la capacidad creativa, sirven las técnicas de creatividad (Ponti y Ferrás, 2006). Así que los métodos de creatividad generalmente utilizados, tales como la tormenta de ideas, pensamiento lateral, la pausa creativa, asociación libre, analogía, uso del azar, cuestionamiento y demás, aunque no son en sí mismos imaginación, suelen estimular esta función; de hecho, son herramientas para poner la imaginación en movimiento, de allí que su uso sea fundamental para el desarrollo imaginativo de la organización. En general, estas heurísticas se pueden dividir en dos grandes grupos: espontáneas y de provocación.

**177**

### **HEURÍSTICAS ESPONTÁNEAS DE CREATIVIDAD**

Los métodos espontáneos dejan que la imaginación fluya de manera libre, así que buscan fundamentalmente eliminar las barreras que impiden que esta función mental trabaje. Las principales técnicas de este tipo que se han develado son:

### **Lluvia de ideas**

Método propuesto por Osborn (1953) que opera para la creatividad en grupo, y parte de la base de que cuando se realiza un trabajo colectivo de solución de problemas o toma de decisiones, es muy común que se frenen las ideas propuestas debido a que la gente trata de evaluarlas antes de que sean claramente expuestas por los autores, con argumentos como la poca factibilidad, la falta de recursos, estar fuera de la tradición... y demás. Por ello, de lo que se trata es de garantizar una exposición sin obstáculos de todas las ideas nuevas que tenga la gente, de tal manera que una sesión de lluvia de ideas conste de dos fases de trabajo, la primera es la divergente, donde se muestran sin ningún limitante y, una segunda, que se puede llamar convergente, donde se evalúan y seleccionan las mejores. Si pensamos en eliminar obstáculos a la exposición, el método cubre incluso aspectos como clima de grupo con disposición a escuchar y reducción de las rutinas defensivas (Argyris y Schon, 1978; Senge, 1990), que son mecanismos políticos al interior de un grupo que frenan la posibilidad de expresión, o se deforman las cosas con fines de poder, o por juegos emocionales. Como se sabe, esta es una heurística muy conocida: en una investigación realizada en empresas de Barranquilla (Mendoza, 2011) se encontró que el 62 % de los empresarios la emplean en sus organizaciones.

178

### **Pausa creativa**

Esta herramienta ha sido propuesta por De Bono (1995). Se parte de la base de que el trabajo cotidiano en la gerencia está dominado por la acción continua, las presiones del medio y la incertidumbre por los resultados. En estas condiciones es muy difícil que trabaje la imaginación personal y organizacional, las cuales requieren ratos de reposo; además,

en la cotidianidad juega mucho la racionalidad, por lo que la actuación de la razón se vuelve prioritaria y cercena las posibilidades de trabajo de la imaginación. Por todo ello, es importante determinar un lapso de tiempo y un espacio para dedicarse de manera concentrada y sin afanes a la creación. Precisamente esto es lo que busca esta técnica. Por lo mismo, se parte del punto de vista de que cada uno de nosotros tiene unos momentos y espacios específicos para que la imaginación se desenvuelva de manera efectiva. Estos tiempos y espacios realmente son muy variados, en función de las características personales. Algunos son más creativos en el baño, otros en la noche, acostados (una vez comentó un estudiante que él era creativo acostado en la cama viendo televisión), otros cuando están al aire libre. Algunos ejecutivos llegan temprano a la oficina, y antes de que comience el ajetreo gerencial, dedican el tiempo a crear y proyectar la compañía; otros prefieren ir de pesca. Incluso, en las vacaciones, en momentos en que se está libre de presiones, se suele ser creativo.

179

Desde el punto de vista cerebral, la pausa creativa consiste en un bloqueo del centro directivo del cerebro en la región frontal izquierda y, sobre todo, de las consecuencias nocivas derivadas del estrés. La pausa también permite la concentración que libera el flujo (Csikszentmihalyi, 1998, 2007) necesario en la reflexión creativa.

### **Relajación**

Este instrumento para lograr creatividad parte del hecho de la necesidad de estar tranquilo para poder crear; allí, en ese estado, es más fácil que la imaginación trabaje. Pero hay diferentes formas de relajación. Primero se debe mencionar la psicológica, que consiste en el uso de

técnicas de psicología para tranquilizar el organismo. Un segundo mecanismo es la meditación, la cual, al permitir la concentración o el flujo, permite aplicar la energía creativa. También se encuentra la musical, pues se ha comprobado que cierto tipo de música favorece la creatividad; en especial, esto se ha notado con la música de Mozart y la barroca, pero es probable que de acuerdo con las preferencias personales se pueda emplear otro tipo de música. Otros estudios dan a conocer que la relajación bloquea los centros de control de la razón (Amen, 2012; Perlmutter y Villoldo, 2011) y facilita en todas sus formas los procesos interactivos del cerebro, lo cual incide de manera positiva sobre la tarea de incubación.

### **Bienvenido el forastero**

**180**

Se reconoce que la presencia de gente diferente en un contexto de mente abierta (Ponti y Ferrás, 2006; Catmull, 2013) facilita el desplazamiento por el efecto de la distancia cognoscitiva. Al entrar en contacto con gente diferente, se puede generar pensamiento divergente respecto a nuestros patrones mentales.

Como se decía, estas técnicas espontáneas se caracterizan por dejar volar de manera libre a la imaginación, y ello se convierte precisamente en su debilidad, pues en estas circunstancias la persona puede seguir sus patrones de pensamientos particulares y mantenerse dentro de su estilo personal, de tal forma que la producción resulte poco diversa. De hecho, se observa en muchos artistas bastante continuidad en su producción, así que resulta fácil adivinar el nombre del autor al ver su obra. Lo que realmente sucede en estos casos es que la imaginación no se ve forzada a desplazarse, por lo que el VADI puede resultar bajo.

## MÉTODOS DE PROVOCACIÓN

El término “provocación” fue introducido también por De Bono (1995), hace referencia a desafiar la imaginación obligándola a salir de lo convencional. Existen diferentes formas de hacer esto:

### **Punto alto de aspiración**

En este caso se reta, a la imaginación colocando un objetivo altamente desafiante que obligue a desarrollar cosas distintas de lo normal. Es conocido el caso del *walkman*, producto del desafío que un director de producción de Sony le hizo a un grupo de investigación y desarrollo. Les dijo que el equipo de sonido que se buscaba generar debía ser como una caja pequeña. Y efectivamente el grupo se esforzó, de tal manera que llegó al tamaño requerido y, en vista de que se planteaba el problema de cómo se hacía con los bafles, alguien sugirió que se colgaran de las orejas, lo que fue acogido para llegar al apreciado aparato. Si a un grupo de vendedores se les exige llegar a una meta alta de ventas, aplica su imaginación para conseguirla. Un ejemplo importante fue vivido en la sesión de formulación del “Plan de desarrollo Atlántico más social” del gobernador José Antonio Segebre: en el momento de establecer la meta de construcción de viviendas, la mayoría optaba por una meta baja (7000 casas), en vista de que posteriormente se tenía que hacer la rendición de cuentas, y si no se cumplía, sería mal evaluado. Sin embargo, también se argumentó que este era un problema serio en el Departamento y que, por tanto, debía ponerse una meta alta que desafiara la capacidad de gestión. El objetivo a alcanzar fue de 12.000 viviendas; al final, se alcanzó a llegar a las 14.000.

Es obvio que en este caso la operación de la imaginación que se emplea

es el desplazamiento, pues para ir tan lejos como se quiere es necesario salirse de lo convencional. En el caso mencionado del gobernador Segebre, aprovechando la confianza que tenía en el sector privado y la relación con el Gobierno Nacional, especialmente con el Ministerio del ramo, se empleó al máximo la capacidad profesional de la Secretaría de Infraestructura y la experiencia en construcción del mandatario, para acometer una tarea muy importante para un gobierno enfocado en lo social.

### **Analogía**

Es tal vez la segunda técnica más usada después de la Lluvia de ideas. De hecho, en la investigación mencionada (Mendoza, 2011) se descubrió que 7 % la había utilizado, cifra pobre para su potencialidad. En esencia, consiste en obtener soluciones a un problema o aprovechamiento de una oportunidad partiendo de un objeto cualquiera, es decir, se generan propuestas a partir del objeto elegido al azar. Su forma de operación es la siguiente:

- Determinar el problema u oportunidad.
- Elegir un objeto cualquiera.
- Generar alternativas creativas para solucionar el problema o aprovechar la oportunidad a partir del objeto seleccionado.

Varios ejemplos vienen a la mente. Algunos muy conocidos, como el modelo de átomo de Born, el cual toma como base de comparación el sistema solar; el hexágono del benceno que aplicó Kekulé a partir de un sueño que tuvo, en el cual un dragón se mordía la cola. Toma esta figura para precisar la estructura química del benceno. Pero hay ejemplos

empresariales como el tablero de mando integral, logrado a partir del tablero de la cabina de un avión, y la invención del bisturí del oftalmólogo Luis Ecaf de la Clínica Oftalmológica del Caribe, quien se inspiró en un cuchillo –serrucho de cortar pan– para crear este instrumento valioso.

Realmente hay diferentes tipos de analogía (Gordon, 1961, 1989). Se encuentran la simbólica, la personal y la directa. La analogía simbólica toma como objeto de comparación un elemento abstracto como en el caso del hexágono del benceno; en la personal, el creativo se hace partícipe del objeto, como cuando Einstein en sus estudios acerca de la relatividad simulaba ir montado sobre un rayo de luz, y la directa parte de objetos físicos concretos.

### **Ir por lo imposible**

Muchas innovaciones surgen de personas que se plantearon ir más allá de lo posible y se propusieron cosas difíciles de lograr. Piénsese nada más en la ida a la luna: si a un grupo de astronautas y a un presidente no se les da por ir tras algo imposible, esto no se hubiera logrado. Lo mismo pasa en la empresa, lograr una certificación internacional parece imposible, pero hay empresas que lo han alcanzado. Convertirse en una firma global parece imposible para nuestras compañías, pero empresas como Superbrix, Sempertex o Tecnoglas lo están logrando. Incluso esta última compañía llegó al Nasdaq, lo cual era impensable para una empresa colombiana.

Obviamente en esta técnica entra en juego la prospección para visualizar el futuro, aplicando la trascendencia.

## **Cuestionamiento**

Una cosa que se aprecia cuando se estudia el desarrollo de la filosofía, es el papel importante que la crítica desempeña en su desarrollo. Véase nada más el caso de Platón, quien desarrolló sus novedosos planteamientos a raíz de la crítica a su maestro, Sócrates; y luego Aristóteles se levanta críticamente contra Platón. ¿Qué es lo que realmente sucede aquí? Que al cuestionar las cosas que se dan en la realidad, se abre un espacio para obtener algo distinto, así que la crítica provoca a la imaginación para hacer el desplazamiento necesario y así llegar a algo nuevo.

## **Apelar al absurdo**

Esta es una de las más poderosas técnicas de provocación porque nos coloca en terrenos completamente nuevos, pues lo absurdo, como lo imposible, no está en las cuentas convencionales. Para propósitos de aplicación se arranca de un absurdo, y a partir de él se generan nuevos conceptos. Una ilustración es una innovación pedagógica realizada por el autor de este libro, quien se propuso aplicar la técnica para obtener una nueva metodología para su clase de gerencia estratégica. Se arranca del absurdo “clase sin profesor”, que es un contrasentido, pues siempre se piensa que el profesor es esencial en la clase, es lo común. A partir de este caso, se logra desarrollar una clase basada en la técnica del panel donde los estudiantes organizan la actividad, la dirigen y sacan conclusiones sin la intervención del profesor. De Bono (1995) también intentó crear –a partir del absurdo– llantas cuadradas, mediante su técnica de provocación Po, la cual fue avalada por Ponti y Ferrás (2006). Ahora bien, desde el punto de vista de las operaciones de la imaginación, la apelación al absurdo es importante, porque da un nivel elevado de desplazamiento.



### **Pensamiento integrador**

En esta técnica, aportada por Martin (2002), se parte de la base de que el ser humano, como se deduce de Hegel, se mueve de manera mecánica entre contrarios, esto es, cuando estamos en situaciones dicotómicas, tricotómicas y en general, polifónicas, tratamos de ser excluyentes. Por ejemplo, en materia de estrategia competitiva es conocido el pensamiento de Porter (1980) de que, o creamos valor (diferenciación) o reducimos los costos (estrategia de liderazgo de costos). En cambio, el pensamiento integrador nos invita a pensar en ambas posibilidades, es decir, que una empresa en su planteamiento estratégico puede aumentar el valor y reducir los costos de manera simultánea, como lo hacen las grandes compañías, pues en un mundo altamente competido, como el actual, hay que echar mano de todas las posibilidades para competir. Así lo testifican compañías como Toyota, General Electric, IKEA y Zara, y en Colombia, Carvajal, Nutresa, Alpina y Éxito. Por ello, tienen razón Kim y Mauborgne (2009) cuando defienden la posición integradora.

**185**

### **DESPLAZAMIENTO INVERSO**

En esta técnica se propone aprovechar la contrariedad. Se parte del hecho de que el máximo nivel de desplazamiento en una situación creativa se presenta cuando nos vamos al contrario de lo que hacemos ahora. Por ejemplo, si somos una empresa que vende en el mercado local, el opuesto es vender en el mercado global. Puede verse que si la compañía se aplica a trabajar en escenarios planetarios, está aplicando el mayor valor agregado de innovación (VADI), porque así lo exige un contexto complejo. De allí que esta técnica sea de alto rendimiento creativo. Prada (2014) da ejemplos de formas de reversar como: medir las limitaciones contra las fortalezas, contradecir la función original de un ob-

jeto, refutar los principios fundamentales, intercambiar causa y efecto, cambiar la secuencia de un plan, romper las reglas. Para trabajar con el desplazamiento inverso se deben seguir las siguientes pautas:

### **Definir brevemente la situación actual**

Este es un paso breve que busca determinar el punto de partida y generalmente es una ocasión no deseada o con la cual existe una insatisfacción. Supongamos que la empresa está concentrada estratégicamente en el costo (Estrategia de liderazgo de costos, Porter, 1980).

### **Determinar el inverso de lo actual**

Una vez definida la situación actual, es necesario ubicarse en la situación opuesta a ella. Por ejemplo, si la empresa aplica liderazgo de costos, el inverso es una estrategia altamente diferenciada; si trabaja en el mercado local, se define por el global.

186

### **Analizar a profundidad lo inverso**

Enseguida se pasa a estudiar de manera detenida el significado del inverso, obteniendo de él el máximo nivel de información. Se analizan: sus características, causas, efectos, ventajas y desventajas, variables, relaciones, estructura. En el ejemplo que se viene manejando se entiende por diferenciación una estrategia competitiva que busca crear valor para el cliente, dicho valor se logra aplicando calidad, servicio, agilidad e innovación, e implica el desarrollo del talento humano, uso de la tecnología y gestión del conocimiento. Tiene la ventaja de que permite tener una prima de precio por sobrevalor frente a la competencia, pero es difícil de implantar en la práctica. Además es riesgosa.

### **Tomar una decisión**

Con base en el estudio anterior, la firma o persona debe definir qué hacer. Es importante señalar que no necesariamente la decisión implica acoger el inverso, pero sí implica crear. Se debe buscar el inverso porque da el mayor nivel de VADI, pero hay que mirar los aspectos prácticos y las implicaciones financieras para poner la iniciativa en acción. En el caso que se viene analizando, la idea es buscar alta diferenciación.

### **Ejecutar**

Finalmente, se debe formular un plan de acción y ponerlo en marcha para cerrar el ciclo de innovación. En la aplicación que se viene haciendo implica emplear el liderazgo para la ejecución de la estrategia de diferenciación.

Mirando esta técnica desde el punto de vista de las operaciones de la imaginación que implica, es evidente que el desplazamiento es la operación que entra en juego aquí.

**187**

A manera de conclusión y mirando en conjunto los métodos de creación que se han registrado, debe quedar claro que las técnicas de provocación son un potente motor para la creatividad; de allí que se deban acoger y entender con claridad.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Amen, D. (2012). *Cambia tu cerebro, cambia tu vida*. Málaga: Sirio.
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Alisson Weisly.
- Catmall, E. (2015). *Creatividad S.A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Barranquilla: Conecta.

- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad*. Barcelona: Paidós.
- Csikszentmihalyi, M. (2007). *Fluir (Flow): Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Kayros.
- De Bono, E. (1995). *Pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós.
- Gordon, W. (1961). *Synectics: The development of creative capacity*. New York: Harper and Row.
- Gordon, W. (1989). *Sinéctica Historia, evolución y métodos*. En: Davis, G. y Scott, J. (Comp.). *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2009). Navegar en el océano azul. *Harvard Business Review* (AL), 81-86.
- Martin, R. (2002). *Ideas opuestas, soluciones creativas*. Bogotá: Norma.
- Mendoza, J. M. (2011). *Mundo competitivo*. Barranquilla: Corporación Universitaria Americana.
- 188** Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. New York: Scribner.
- Perlmutter, D. y Villoldo, A. (2011). *Conecta cerebro*. Málaga: Sirios.
- Ponti, F. y Ferrás, X. (2006). *Pasión por innovar*. Bogotá: Norma.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Prada, R. (2014). *Gestión de la innovación y la creatividad: Sinecmática*. Bogotá: ECOE.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.