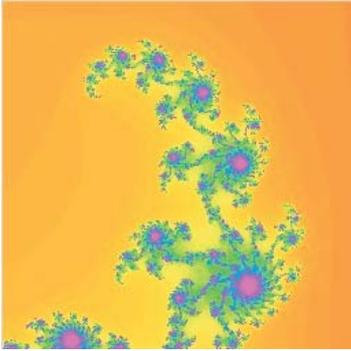


# Herramientas de Creatividad

*En este número...*

- 00. Presentación
- 01. En profundidad: la creatividad
- 02. Relaciones forzadas
- 03. Listado de atributos
- 04. El arte de preguntar
- 05. Combinación
- 06. Problematizar
- 07. Revisión de supuestos
- 08. Niveles de alternancia
- 09. El esquema
- 10. Seis pares de zapatos para la acción
- 11. El método Young
- 12. La imaginación aplicada
- 13. Características del equipo de trabajo

## 00. Presentación



Con esta guía damos comienzo a una serie de publicaciones electrónicas elaboradas por el equipo humano de Future Trends Group.

Comprometidos con la Innovación, el objetivo de estas publicaciones es que se conviertan en textos de ayuda para todos aquellos empresarios que estén interesados en la Innovación como forma de mejorar su competitividad empresarial.

Para conseguirlo hemos optado por un formato electrónico de fácil transmisión y de acceso universal pero, sobre todo, vamos a focalizar los contenidos de cada una de las entregas.

La Innovación es un concepto muy amplio que va desde la propia filosofía y cultura organizacional hasta aspectos tan concretos como son las herramientas de apoyo o los procesos internos de cada organización.

Comenzamos con uno de los conceptos y técnicas más complejas y de mayor importancia como es la **creatividad**.

Todos intuimos lo que es creatividad, pero muy pocos son capaces de ser creativos y de generar nuevas ideas o una síntesis de ideas actuales para alcanzar una ventaja competitiva sobre los demás.

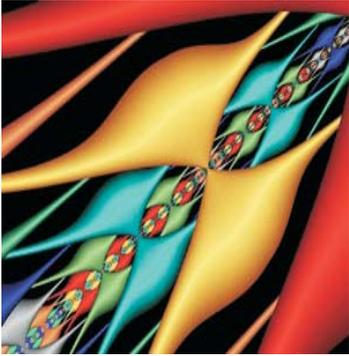
Intentamos en estas páginas descubrir algunas de las técnicas menos conocidas y que son directamente aplicables por las empresas sin un gran esfuerzo. Pero somos conscientes de que las herramientas propuestas tienen una validez limitada por la implicación, barreras, temores o bloqueos de las personas involucradas en la generación de ideas.

La Innovación global en la empresa no depende únicamente de liderazgo, estrategia o procesos sino más que nunca de cómo sepamos gestionar nuestros activos intangibles, el conocimiento de nuestro equipo humano, sus inquietudes, sus voluntades, sus motivaciones y cómo sepamos canalizar toda esta información para conseguir ser innovadores.

Sinceramente, como responsable del equipo de Future Trends Group espero que los conceptos y técnicas recogidas en este texto os sean de ayuda.

José Antonio de Miguel  
Director Future Trends Group

## 01. En profundidad



Intentemos responder a la gran pregunta: *¿de qué hablamos cuando nos referimos a creatividad?*

Imaginemos que estamos de vacaciones, totalmente relajados y seguramente con la mente en blanco. En ese momento se nos ocurre, sin buscarlo ni pretenderlo, la solución a un problema en el que habíamos estado pensando durante los días anteriores a su nuestro merecido descanso.

Y lo único que terminamos preguntándonos es *por qué no lo pensamos antes...* cuando buscábamos la respuesta y no la encontrábamos.

*Iluminación ocasional, relámpago de inspiración, la creatividad es lo más parecido a un despertar: tomar conciencia de una realidad, ver lo que antes no se veía, tener conocimiento claro acerca de algo.*

*Creatividad es la capacidad mental que interviene en la realización creativa caracterizada en la fluidez, la flexibilidad, la originalidad, su capacidad de establecer asociaciones lejanas, la sensibilidad ante los problemas y por la posibilidad de redefinir las cuestiones.*

Pero también es una *exploración, una innovación* que, según P. Drucker, es: *"La función específica del emprendedor (...) En el núcleo de esa actividad está la innovación: el esfuerzo de crear un cambio deliberado"*.

La creación, la innovación, el resultado obtenido es la solución a algo que tenemos que encontrar. Este proceso de buscar, hallar, construir y verificar la originalidad de lo encontrado es lo que llamamos *creatividad*.

Etimológicamente, *creatividad* "es una sustantivo derivado del infinito crear –procede del latín *creare* que significa *producir algo de la nada...* Por ello, el significado de *creatividad* es *facultad de crear, capacidad de creación*" (Hernández).

Y, la transitividad del verbo crear connota relación, pasaje, transmisión. *No hay creación mientras ésta no trascienda, no se plasme.*

Esta transitividad, este paso (de ...hacia) coincide con los planteamientos. Esto coincide con la tesis de Edward De Bono, para quien la *creatividad* implica necesariamente un cambio de concepto, un cambio de percepción o un cambio en la manera de hacer las cosas:

*"La creatividad implica una disposición a desafiar, una disposición a correr riesgos, una disposición a ser provocativo y una disposición a salir de los juicios que son un resumen de la experiencia pasada"*.

Sin embargo, nuestras ideas – producto de la *creatividad* – no nacen de cero sino que, en muchas ocasiones son producto de la asociación de ideas anteriores que ni siquiera sabíamos conscientemente que estaban ahí y que se combinan para generar nuevas ideas.

Así, la *creatividad* y la generación de ideas se puede definir como la capacidad para encontrar relaciones entre experiencias antes no relacionadas, y que se dan en la forma de nuevos esquemas mentales, como experiencias, ideas o productos nuevos.



Aquí aparece el concepto de ruptura, de asociación de dos o más ideas inconexas o incongruentes hasta el momento del relámpago de la creatividad que hace que nazca una nueva idea. El pensamiento creativo rompe uniones naturales y automáticas, sustituyéndolas por otras, generando nuevas; es decir, desafía las estructuras existentes y los sistemas actuales, además de la forma en que estamos preparados para pensar y comprender la realidad.

Sin embargo, la mayoría de nosotros somos muy aptos para perfeccionar algo inventado y casi unos inútiles para crear cosas o ideas nuevas.

Aquí es donde entra en juego la llamada *personalidad creativa del individuo*.

Algunos estudios han hallado muchas similitudes en los individuos de estudio: personas curiosas (generalmente husmean); con un alto coeficiente intelectual ligado a asociaciones comparativas, almacenan mayor información y la combinan en forma más óptima.

Algunos puntos clave son:

- Mayor facilidad para concentrarse y trasladar problemas o un tema a otro.
- Menor represión. Razonamiento liberal no atado a convencionalismos.
- Respuestas en forma emocional.
- Mayor independencia.
- Con una vida inicial dificultosa.
- Menor control sobre sus impulsos.
- Mayor interés en significados e implicaciones que en hechos concretos.

Y antes de finalizar, me gustaría también apuntar algunos de los miedos y barreras con las que nos encontramos, como individuos, al tratar el tema y desarrollo de nuestra creatividad.

Algunos autores se refieren a tres factores elementales que truncan la creatividad: miedo, vergüenza e inhibición.

Existen diferentes temores a la hora de generar ideas. Por ejemplo a disgustar a alguien, a perder un empleo, a fracasar, a que se le tache de loco o diferente. Y esto lleva al camino fácil; es decir, hacer las cosas como se supone que deben hacerse y no de maneras novedosas.

La vergüenza por otro lado, implica mucho de qué dirán. Es un temor al ridículo: ponerme rojo, pensar en no poder decir o incluso pensar algo. Es un "disfraz" de ideas.

## 02. Relaciones forzadas



### ¿Qué es y para qué sirve?

Método creativo desarrollado por Charles S. Whiting en 1958. Su utilidad nace de un principio: **combinar lo conocido con lo desconocido fuerza una nueva situación.**

De ahí pueden surgir ideas originales. Es muy útil para generar ideas que complementan al Brainstorming cuando ya parece que el proceso se estanca.

### Metodología

#### 1. Tenemos un problema:

***Nuevas actividades para una casa de juventud.***

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

Toda crítica está prohibida  
 Toda idea es bienvenida  
 Tantas ideas como sea posible  
 El desarrollo y asociación de las ideas es deseable

#### 3. Selección de un objeto o imagen

Objeto: **Sombrero**

#### 4. Se pregunta al grupo:

***¿Mirando esto, qué podríamos obtener para solucionar el problema?***

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

#### 5. Hacer hincapié en forzar las conexiones.

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

...

*Compartir cada miembro sus ideas.*

#### 7. Tomar nota de todas las ideas, incluso las más tontas.

La manera de realizar la dinámica es análoga al brainstorming.



Como técnica especial de Relaciones Forzadas, la "**descomposición**".

En este caso, el objeto o la situación social se descompone en sus partes constitutivas

## Metodología

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

**2. Se realiza la descomposición de los elementos:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 03. Listado de atributos



### ¿Qué es y para qué sirve?

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

### Metodología

Para que esta técnica dé resultados, *primero se debe realizar un listado de las características o de los atributos del producto o servicio que se quiere mejorar para, posteriormente, explorar nuevas vías que permitan cambiar la función o mejorar cada uno de esos atributos.*

#### Ejemplo:

#### 1. Tenemos un problema:

***Una empresa desea identificar algunas ideas para mejorar una batidora de alimentos***

#### 2. Hacer una lista de los atributos actuales del modelo.

Fabricado en acero inoxidable  
 Mango de madera  
 Se realiza a mano  
 Velocidad variable  
 Puede utilizarse por cualquier persona  
 Se necesitan dos manos para utilizarlo  
 (La lista se puede ampliar con otros atributos técnicos)

#### 3. Cada uno de los atributos se analiza y se plantean preguntas sobre la forma en que se podrían mejorar

*Mangos de madera:*

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

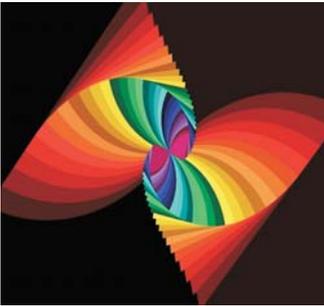
*Se necesitan dos manos para utilizarlo:*

- ¿Podría fabricarse para que pudiese ser utilizado con una mano (p.ej., por persona con discapacidades)?
- ¿Se podría incorporar un dispositivo para que pudiese ser operado con una sola mano?
- ¿Debería tener un motor?

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

#### 4. Las mejores ideas que hayan surgido en el paso 3 se seleccionan para su evaluación posterior.

## 04. El arte de preguntar



### ¿Qué es?

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

### ¿Para qué?

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

### Lista de control de preguntas

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

### Ejemplo: La motivación de los trabajadores. ¿Cómo incrementarla?

#### 1. Planteamiento del Problema: exploración.

#### 2. Preguntas a plantear:

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

Tras el planteamiento de estas preguntas y sus correspondientes respuestas, la visión del problema es más abierta. Tenemos más perspectivas para abordarlo y pasar a la etapa de generación de ideas.

#### 3. Pregunte "Por qué" cinco veces

Pregunte "por qué" está ocurriendo el problema y luego pregunte "por qué" cuatro veces más.

## 05. Combinación



### ¿Qué es?

Combinar es relacionar dos o más elementos con entidad propia para dar lugar a otro con entidad propia.

Por ejemplo, **sillón + despertador = sillón despertador**. Otra combinación aún más sencilla podría ser que ha de haber un reloj cercano al lugar donde se duerme la siesta.

### Ejercicio:

A. Realiza al menos 10 combinaciones con los conceptos siguientes, relacionando uno de la primera columna con otro de la segunda columna.

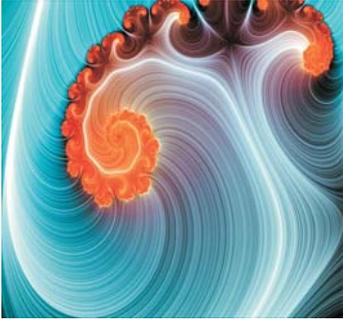
Exportar  
Leer un libro  
Pelar una papa  
Calle sin coches  
Reloj  
Las rebaja  
Mobiliario de camping  
Una orquesta  
Alumnos

Borrador  
Bombilla  
Mina  
Montar en bicicleta  
Radio  
Logotipo  
Despertar  
video  
Merienda

Anota aquí las ideas resultantes.

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_

## 06. Problematizar



### ¿Qué es?

Dejándose llevar por la orientación de Gordon, de hacer familiar lo extraño y hacer extraño lo familiar podemos estimularnos para encontrar, buscar problemas donde habitualmente no lo vemos.

Problematizar la realidad predispone a buscar soluciones, otras soluciones.

Si no hay problema, no es necesario buscar soluciones.

Esta operación nos invita a mirar la realidad problematizándola

### Ejercicio:

A. Problemática algún aspecto referente a los temas siguientes y trata de encontrar alguna solución.

#### Tema

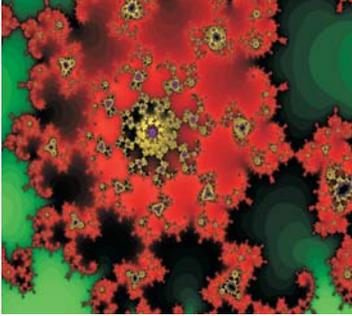
*La recogida de basuras*  
*Estructura de la organización*  
*Tú ámbito de trabajo*  
*Los salarios*  
*Estilo de dirección del gerente*

#### Problema

#### Solución

## 07. Revisión de supuestos

### ¿Qué es?



Cuando pensamos en cualquier problema, situación, concepto, tendemos a pensar siempre en los mismos términos, con las mismas ideas, de la misma manera. En la mayor parte de las situaciones, objetos o conceptos que percibimos, damos por sentado una serie de supuestos, ideas dominantes, que no podemos nunca o casi nunca en revisión.

El pensamiento creativo no niega la validez de los supuestos ni trata de valorar su efectividad. Busca únicamente alternativas a estos, sin aspirar siquiera a que dichas alternativas sean mejores.

### *Metodología*

1. Elegir el concepto o tema con el que se va a trabajar.
2. Detectar las ideas dominantes, supuestos admitidos, del concepto elegido
3. Liberarse total o parcialmente de alguno de los supuestos o ideas dominantes.
4. Detectar las ideas que se sugieren a partir de la revisión (¿qué me sugiere la idea de un curso sin profesor?)
5. Explorar el interés y los beneficios de la(s) idea(s) resultante(s).
6. Consolidar / desarrollar la idea.
7. Determinar y describir los productos resultantes.

### **Ejercicio:**

A. Practica la técnica aplicada a tres conceptos normalizados de tu ámbito profesional

Concepto

Supuestos

Ideas resultantes

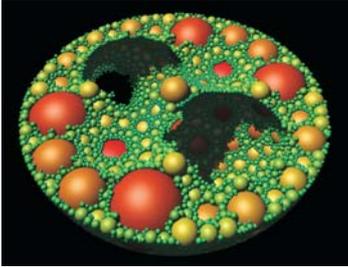
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 08. Niveles de alternancia

### ¿Qué es?



Con frecuencia, pensamos más en términos de necesidad de objetos, que en términos de necesidad de servicio o función. Se confunden los medios con los fines.

Por ejemplo:

*Necesito un automóvil en lugar de necesito desplazarme.*

*Necesito una cafetera en lugar de necesito hacer café.*

*Necesito una escuela en lugar de necesito aprender.*

Establecer los grados de generalidad que existen para resolver una función, permite incorporar niveles de alternativas que comúnmente no se consideran.

*La atención suele centrarse en productos y soluciones estandarizadas y no en la función o en la finalidad última que se pretende. La técnica de los niveles de alternativa invita más a pensar en la función última que en las soluciones habituales.*

### Metodología

#### Ejercicio:

A. Establece diferentes niveles de alternativa en los conceptos siguientes:

#### Conceptos

*Comprarse una camisa*

*Tener un empleo agradable*

*Ir a un gimnasio*

*Realizar el acta de una reunión*

#### Niveles

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Ideas resultantes

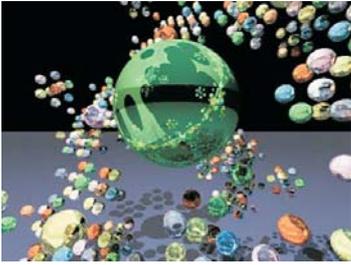
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 09. El esquema



### ¿Qué es?

Habitualmente estamos acostumbrados a trabajar usando esquemas o secuenciación de tareas.

Esta herramienta nos permite la creación grupal de esquemas para conseguir el consenso sobre su significado, pensar en grupo y fijar conocimiento.

### *Metodología*

**1.** El facilitador le pide al grupo que lleven a un esquema, situaciones o cadena de acontecimientos como los siguientes:

El ciclo de alimentación, desde la salida hacia el mercado hasta la tapa del cubo de basura.

La sucesión de acciones necesarias para la construcción de una casa.

El vuelo de un pájaro, el andar, el movimiento de la marea.

El ciclo de vida de ellos antes de que fueran un espermatozoide y un óvulo.

Las líneas estratégicas de una organización.

Las formas de venta más adecuadas.

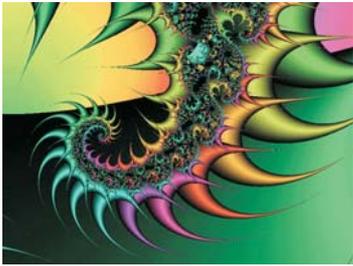
Un método pedagógico más productivo.

Los pasos para animar socioculturalmente a un barrio.

**2.** Después que los miembros del grupo han realizado los esquemas se les pide que por consenso lleguen a un esquema grupal.

**3.** Por último el facilitador le pide al grupo que trate de encontrar otra forma de realizar el esquema grupal.

## 10. Seis pares de zapatos para la acción



### ¿Qué es?

Es un método cuyo propósito fundamental es establecer de manera anticipada el estilo de la acción que debe emprender una persona ante un problema, de manera tal que pueda solucionar este de una forma práctica, novedosa y útil. De esa forma establece un entorno práctico para la acción.

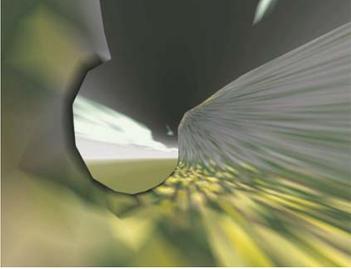
### *Metodología*

Los colores y las formas de los seis zapatos para actuar son:

- 1. Zapatos formales** de color azul marino (abarca la forma de actuar relativa a la rutina y los procedimientos formales)
- 2. Zapatillas grises** (se relacionan con la exploración, la investigación y la reunión de evidencias y su propósito es conseguir información)
- 3. Zapatos marrones** (recoge comportamientos relativos a mostrarse con iniciativas, pero siendo flexibles, razonables y prácticos)
- 4. Botas de goma naranjas** (se requiere acción en la emergencia. La seguridad es la preocupación principal)
- 5. Pantuflas rosas** (forma de actuar que sugiere ternura, compasión y atención a los sentimientos y sensibilidades humanas)
- 6. Botas de montar púrpuras** (se refiere a comportamientos que implican autoridad. Exigen un elemento de liderazgo y mando. La persona está actuando en un papel oficial, no por sí misma).

## 11. Método Young

### ¿Qué es?



La producción de ideas es un proceso tan definido como la producción de un automóvil, es decir, también son productos de una cadena de montaje.

En esta producción la mente sigue una técnica operativa que puede ser aprendida y controlada. Todo es cuestión de practicarla.

Aunque fácil de expresar, requiere de hecho para seguirla un esfuerzo intelectual muy duro, de modo que no todos los que la aceptan la usan.

### Metodología

Con respecto a este tema se pueden definir dos tipos de personas:

**1) El intrépido:** cuya característica es la de estar constantemente preocupado por la posibilidad de nuevas combinaciones.

**2) El rentista:** gentes rutinarias, que siguen siempre el mismo camino, sin imaginación, conservadoras.

Aceptando estos dos grandes grupos de personas, es de suponer que hay un gran número de gentes a quienes nunca ninguna técnica podrá ayudar a producir ideas.

Método individual. Parte del mismo principio de idea = nueva combinación de elementos viejos. Sin embargo el éxito de esta nueva combinación reside en la capacidad de encontrar dichas relaciones.

*Se proponen 5 pasos.*

**1. Recoger materia prima** (es decir investigación, hallar información relacionada). Mientras más materia prima se almacene, mayor oportunidad de generación de ideas.

**2. Digestión mental.** Es una etapa cognoscitiva donde se le busca significado a cada dato hallado. En esta etapa se pueden dar ideas parciales o disparates, en cuyo caso no se debe descartar nada (siempre se anotará todo)

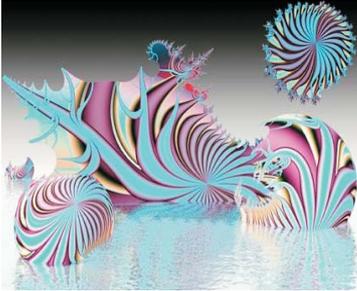
**3. Olvido.** Aunque suene raro, consiste en olvidar todo lo anterior para dar paso a la imaginación.

**4.** Consiste en la llegada del antes mencionado **“momento de iluminación”**: es decir que en el momento menos pensado surgirá la idea.

**5. Las ideas deberán ser enfrentadas a la realidad.** Se someten a críticas ajenas y propias.

# 12. La imaginación aplicada

## Preguntas clave en el proceso creativo



A continuación detallamos algunas de las preguntas imprescindibles en un proceso creativo.

Si reflexionamos sobre muchos de los productos y sus variaciones que nos encontramos en el mercado, seguro de nos damos cuenta de que corresponden a preguntas o concatenación de preguntas-respuestas de la siguiente lista.

Piense por ejemplo, en una PDA como: ordenador portátil más pequeño, móvil, que integra teléfono, etc,...

Acostúmbrese a manejar estas pequeñas reglas de la creatividad....

### Aplicar a otros usos

- ¿Nuevas maneras de usarlo tal como está?
- ¿Otros usos si se modifica?

### Apartar

- ¿Qué otra cosa es como ésta?
- ¿Qué otra idea sugiere ésto?
- ¿Había algo paralelo antes?
- ¿Qué podría copiar?
- ¿A quién podría yo emular?

### Modificar

- ¿Nuevo giro?
- ¿Cambiar significado, color, movimiento, sonido, olor, forma, aspecto?
- ¿Otras formas o aspectos?

### Agrandar, aumentar

- ¿Qué agregar?
- ¿Más tiempo?
- ¿Mayor frecuencia?
- ¿Más fuerte?
- ¿Más alto?
- ¿Más largo?
- ¿Más grueso?
- ¿Mayor valor?
- ¿Ingrediente adicional?
- ¿Duplicar?
- ¿Multiplicar?
- ¿Exagerar?

### Reducir, minimizar

- ¿Qué quitar?
- ¿Más pequeño?
- ¿Condensado?
- ¿Miniatura?
- ¿Más bajo?
- ¿Más corto?
- ¿Más liviano?
- ¿Omitir?
- ¿Aerodinámico?
- ¿Dividir?
- ¿Subestimar?

### Sustituir

- ¿Intercambiar componentes?
- ¿Otro arreglo?
- ¿Otro esquema de montaje?
- ¿Otra secuencia?
- ¿Transponer causa - efecto?

### Reestructurar

- ¿Intercambiar componentes?
- ¿Otro arreglo?
- ¿Otro esquema de montaje?
- ¿Otra secuencia?
- ¿Transponer causa.efecto?
- ¿Cambiar el ritmo de trabajo?
- ¿Cambiar programa?

### Invertir

- ¿Transponer positivo.negativo?
- ¿Qué tal ensayar opuestos?
- ¿Girarlo de atrás hacia adelante?
- ¿Girarlo de arriba hacia abajo?
- ¿Papeles o roles invertidos?

### Combinar

- ¿Qué tal una mezcla, una combinación, un conjunto?
- ¿Combinar unidades?
- ¿Combinar propósitos?
- ¿Combinar recursos?
- ¿Combinar ideas?

## 13. Características del equipo de trabajo



Para sacar el máximo partido a la creatividad conjunta, hay que tener presente:

- 1. Orientación a un objetivo:** todos los integrantes deben tener claro el objetivo por el que se reúnen. ¿Qué se pretende?
- 2. Dimensión del grupo:** de 6 a 8 personas es lo ideal. Más es nocivo porque añade confusión. Menos personas restan eficacia al cruce de ideas y asociaciones.
- 3. Heterogeneidad:** el mejor grupo de trabajo en creatividad es aquel compuesto por personas con características personales y profesionales diferentes.
- 4. Jerarquía:** lo ideal es que no exista ningún grado de jerarquía entre los participantes. De ser así, puede dificultar el aporte de ideas de algún miembro.
- 5. Tiempos de trabajo:** las sesiones de creatividad tienen una duración y una periodicidad. La duración de cada sesión no debería ser superior a 3 horas.
- 6. Integración de nuevos miembros:** el ambiente del grupo debe ser flexible a la entrada de nuevos participantes, aunque lo ideal en grupos de creatividad es su mantenimiento durante un período prolongado para optimizar su funcionamiento.
- 7. Clima de trabajo:** en el grupo de creatividad debe existir un clima de confianza entre sus miembros, de estabilidad y cohesión.

Cada una de estas variables repercute positivamente en el rendimiento del grupo creativo.

La ausencia de cualquiera de ellas puede disminuir la eficacia de las técnicas.