

CARLOS E. SEATON MOORE
INANNA M. CATALÁ MIGUEL

TRANSFORME SU IMAGINACIÓN EN ACCIÓN

Gestione el Proceso Creativo

2ª edición



Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

© Carlos E. Seaton Moore y Inanna M. Catalá Miguel, 2024

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>

E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-517-3 (edición en papel)

ISBN ebook: 978-84-9052-518-0 (edición digital)

Depósito Legal: M-1345-2024

Fotocomposición y diseño de cubiertas: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain Impreso en España



Contenido

Introducción	1
Capítulo 1. ¿Qué es la Creatividad?	7
Definiciones de la Creatividad	11
Implicaciones de las definiciones de Creatividad	12
La definición operativa de la Creatividad.....	14
Capítulo 2. El proceso creativo	19
Introducción	19
La noción empírica y cognitiva del proceso creativo	20
La noción empírica del proceso creativo	20
La noción cognitiva del proceso creativo.....	22
Modelos propuestos para la comprensión del proceso creativo	25
El modelo pragmático propuestos por Plsek	26
El modelo sistémico del proceso creativo.....	28
El modelo del <i>Design Thinking</i>	30
El cognitivismo lingüístico y el proceso creativo.....	33
Capítulo 3. La creatividad en las organizaciones	41
Introducción	41
Que es la creatividad organizacional.....	43
Caracterización de la creatividad en las organizaciones.....	44
La creatividad organizacional desde una perspectiva individual y psicológica	45
La creatividad organizacional desde una perspectiva sistémica	50
Capítulo 4. Desarrollo de una metodología de la gestión del proceso creativo	55
Introducción	55

El sentido de una metodología sistémica aplicable al acto de creación, y la descripción de los factores a tener en cuenta para la concepción y el desarrollo de la misma	57
Identificación de elementos constitutivos de la metodología sistémica que soporte al acto de creación, y análisis de las combinaciones entre ellos	60
Estrategias de desarrollo de la metodología sistémica necesaria para soportar el acto de creación	65
Capítulo 5. Descripción de métodos y técnicas de soporte a la creatividad.....	69
Introducción	69
Clasificación de los métodos que soportan el proceso creativo	70
Descripción de métodos de soporte al ejercicio del proceso creativo	73
Tormenta de ideas – <i>Brainstorming</i>	75
Mapas mentales – <i>Mind Mapping</i>	81
Análisis morfológico	86
Biónica	90
Pensamiento visual.....	94
<i>Storyboarding</i>	100
Sinéctica	109
Excursión	114
Pensamiento dinámico	117
Analogías y metáforas	123
Herramientas para soportar el proceso creativo colaborativo <i>online</i>	129
Capítulo 6. La gestión del proceso creativo	133
Introducción	133
La noción del proceso creativo susceptible de gestión	135
El proceso de prototipado.....	136
La infraestructura de soporte a la gestión del proceso creativo	140
El modelo de referencia para la gestión del proceso creativo	143
El verbo imaginar.....	148
El verbo materializar	157
El verbo validar	164

Capítulo 7. Evolución de la industria cultural y creativa	169
Introducción	169
La dimensión modelo de negocio	186
La hoja de ruta para el posicionamiento estratégico dentro de la industria cultural y creativa,	190
Referencias bibliográficas y de Internet	195
Referencias bibliográficas	195
Referencias de Internet	206



Introducción

La creatividad es la voz interior que habita dentro de nosotros. Nuestros sueños, nuestras fantasías, nuestros diálogos íntimos son fuentes constantes de inspiración, chispas que encienden nuestra imaginación y nos impulsan a la realización de un conjunto de acciones generadoras de obras creativas. La clave hacia la realización personal y hacia una feliz existencia radica en aprender a escuchar esa voz y en desarrollar la actitud y las aptitudes que nos ayudarán a transformar nuestras ideas en manifestaciones tangibles o intangibles, para el disfrute personal y colectivo.

Apreciamos la creatividad a través de nuestros sentidos: en el perfume que olemos, en la pintura que vemos, en la sinfonía que escuchamos, en la comedia que disfrutamos y en las formas de una escultura excepcional. Pero, sobre todo, en la maravillosa capacidad humana para percibir, imaginar, pensar y actuar. Es decir, en la habilidad mental para producir ideas novedosas capaces de transformar nuestra manera de comprender la sociedad, de generar descubrimientos, tanto científicos como tecnológicos, de realizar invenciones, o producir nuevas manifestaciones artísticas. Independientemente de la forma en que se manifieste la creatividad, detrás está siempre una persona o grupo de personas capaces de percibir de manera distinta la realidad de su entorno social y de producir pensamientos originales sobre los que operar, para desvelarnos nuevas experiencias o descubrirnos nuevos territorios.

La creatividad es, en consecuencia, una característica innata del ser humano. Mucho antes de que la palabra existiese, en los albores del *homo sapiens*, la creatividad resultó clave para la creación de los artefactos que aseguraron la supervivencia de la especie, y para la elaboración de los símbolos primigenios de los que nació el lenguaje. En esa era, los problemas eran cómo sobrevivir, cómo alimentarse y cómo protegerse de los elementos. Las respuestas creativas fueron: armas y herramientas de piedra, trampas, abrigos de pieles y la aparición de formas de comunicación para llevar a cabo estrategias colaborativas de supervivencia.

Con la evolución de nuestra especie, los problemas se han hecho más complejos y sofisticados. Sin embargo, continuamos generando artefactos, armas, herramientas y ropas en respuesta a nuestras necesidades, así como desarrollando formas cada vez más elaboradas de comunicación. En los últimos dos siglos, y de forma exponencial, esa innata capacidad creativa ha producido el conocimiento científico, la tecnología, las artes, la literatura y un número incalculable de innovaciones de diversa naturaleza.

A pesar del evidente impacto y de la innegable importancia de la creatividad en nuestras vidas, no es sino hasta mediados del siglo XX cuando se sientan las bases para el estudio formal de la misma. Gracias a contribuciones pioneras como las de Guilford, Finke, Ward, Koestler, Amabile y Stern, comienzan a comprenderse los mecanismos a través de los cuales se manifiesta el acto de creación. En sus estudios se define el proceso creativo como el resultado de una compleja interacción entre los procesos de pensamiento divergente y convergente; y se reconoce la influencia que factores internos y externos (el nivel de conocimiento, las capacidades intelectuales, los modelos mentales, y el entorno) ejercen sobre la persona creativa. A finales del siglo XX, los descubrimientos en Neurociencia, Cognitivismo Lingüístico, Psicología, Antropología, Sociología, y Desarrollo Organizacional consolidan el enfoque cognitivo como el paradigma dominante para el estudio de los complejos procesos mentales a través de los cuales percibimos, interpretamos, imaginamos y actuamos creativamente sobre nuestra realidad exterior.

En las primeras décadas del siglo XXI, los avances científicos y tecnológicos han evolucionado dando lugar a una singular concentración de recursos, capacidades y competencias para crear e innovar. A pesar de ello, los retos de alimentar, proteger y generar el bienestar de la inmensa mayoría de la raza humana siguen estando presentes. La problemática ahora se llama desigualdad y sostenibilidad, y la amenaza latente es la pobreza extrema, la destrucción del planeta y los problemas mentales derivados del estrés generalizado y la falta de bienestar.

Al igual que en nuestro pasado prehistórico, la respuesta, teniendo en cuenta las enormes diferencias de contexto, sigue estando en el despertar de la imaginación y de las potencialidades creativas de las personas y de las organizaciones. En este caso, un despertar masivo para construir las soluciones que conduzcan a una sociedad más justa y respetuosa con el medioambiente. A diferencia de la escasez de nuestra prehistoria, los recursos científicos, humanís-

ticos y tecnológicos disponibles, hoy en día, son extraordinarios. Hoy, enviamos artefactos como el telescopio Hubble a sondear las fronteras del universo, decodificamos el genoma humano, experimentamos con métodos de curación hasta hace poco imaginables solo en ciencia ficción, nos comunicamos de manera síncrona o asíncrona a través de Internet, investigamos al nivel más elemental de la física de partículas y nos asombramos con la revolución que está causando la aplicación de la inteligencia artificial al procesamiento de la información.

Estamos convencidos de que ese despertar masivo de las capacidades creativas será el resultado de transformaciones sin precedentes en lo individual y lo colectivo. En lo individual, por un lado, están las personas que deberán aprender a desarrollar su creatividad y a gestionarla como el proceso natural que les permita expresar sus singularidades y desarrollar al máximo sus talentos innatos. En lo colectivo, por otro lado, están las redes, las comunidades de práctica, y las diferentes formas de organización colaborativa, a través de las cuales las personas comparten ideas, modelos, experiencias, información y conocimientos para desarrollar soluciones creativas.

Imaginamos que la combinación de lo individual y lo colectivo, impulsada por los extraordinarios avances en las Ciencias y Tecnologías de la Cognición y la Comunicación, facilitará la emergencia de nuevos modelos, prácticas y técnicas para gestionar el proceso creativo. En este caso, el término emergencia alude a obras creativas que ocurren de manera no lineal como consecuencia de relaciones en un espacio, en el cual la conectividad humana adquiere dimensiones que no tienen precedentes. Por ejemplo, la emergencia de la industria cultural y creativa, cuyo impacto sobre la generación de empleo y la producción de riqueza la han convertido en un eje estratégico, dentro de las políticas de desarrollo económico de la mayoría de los países avanzados.

La gestión del proceso creativo alude a la manera en que combinamos nuestros recursos, capacidades y competencias para producir una obra creativa. En ella intervienen aspectos actitudinales (relacionados con la persona, sus valores y sus procesos de percepción e interpretación de la realidad); y aspectos aptitudinales (asociados a las destrezas y habilidades con las cuales manipulamos los símbolos, artefactos, herramientas y tecnologías dentro del campo del quehacer humano que nos compete). Algunos pensadores opinan que tiene poco sentido hablar de la gestión del proceso creativo. Se basan, para ello, en la creencia de que en la creatividad intervienen procesos mentales complejos difíciles de manipular conscientemente, y en que resulta imposible gestionar la

producción de obras para las que puede no existir una experiencia previa. Otros pensadores, por el contrario, opinan que la gestión del proceso creativo no solo es posible, sino necesaria.

Los autores de este libro nos incluimos dentro de los segundos. Esa es la motivación que nos ha movido a escribir esta obra. Estamos, en consecuencia, dentro de lo que ha sido clasificado como pragmatismo. Esto es, un enfoque que reconoce que hay dimensiones de la creatividad que no pueden gestionarse, pero que existe un legado de experiencias y de evidencias acumuladas a lo largo de siglos sobre las cuales se pueden construir prácticas, procedimientos y hojas de ruta que nos ayuden a aumentar la eficiencia y la efectividad de nuestra actividad creativa.

Debido a lo anterior, hemos escrito este libro con la intención de contribuir a la generación de ideas y prácticas aplicables por personas, organizaciones e instituciones a los esfuerzos por incorporar la creatividad a las áreas de su actividad personal, empresarial o profesional. De lo lúdico al negocio, de la innovación radical a la incremental, la chispa creativa puede ser estimulada en la medida en que dispongamos de una metodología estructurada en función de un conjunto de métodos y técnicas que potencien nuestra imaginación y el ejercicio de nuestros talentos innatos.

En esta segunda edición, hemos mantenido los siete capítulos de la primera, pero hemos realizado cambios menores en algunos de ellos (Capítulos 1, 4, 5 y 6), significativos en otros (Capítulos 2 y 3), y radicales en el Capítulo 7. Al igual que en la primera edición, estos capítulos han sido concebidos con la intención de que el lector aumente su conocimiento del proceso creativo, entienda los factores clave para el éxito de su gestión, conozca la filosofía detrás de las bases científicas y las reglas heurísticas que favorecen el pensamiento creativo, y disponga de una hoja de ruta que le permita generar las prácticas que mejorarán sus capacidades creativas.

El **Capítulo 1** se inicia con una descripción de la evolución del concepto creatividad a lo largo de la historia, continúa con una revisión de las diversas maneras y enfoques utilizados para definir la creatividad a lo largo del tiempo, y concluye con una definición operativa de la creatividad. Es decir, la definición que utilizaremos en el libro como el marco de referencia para abordar la gestión del proceso creativo.

El **Capítulo 2** describe cómo ha ido evolucionando la concepción del proceso creativo hasta nuestros días. Ese recorrido evolutivo se inicia con la descripción

de dicho proceso, basada en la evidencia empírica aportada por las reflexiones acerca de la experiencia de personas de reconocida capacidad creativa. Desde allí, se avanza hacia la primera aproximación al enfoque cognitivo, según el cual, la creatividad es el resultado de la interacción entre las formas de pensamiento divergente y pensamiento convergente. Finalmente, este capítulo concluye con la presentación de un enfoque generado por lingüistas cognitivos cuyo impacto futuro sobre la concepción del proceso creativo y su gestión, creemos que será determinante. En esta segunda edición hemos incluido el modelo *Design Thinking*, creado por la consultora de diseño IDEO y ampliamente utilizado por todo tipo de organizaciones para para la resolución creativa de problemas.

El **Capítulo 3** describe la creatividad en las organizaciones. En particular, las formas de estimular a las personas creativas, y de construir, dentro de las organizaciones, los espacios promotores del pensamiento divergente y convergente. Los primeros para potenciar la generación de las ideas de las cuales se deriven innovaciones en productos, procesos o servicios, y los segundos, para transformar dichas ideas en soluciones que respondan a necesidades de mercado. En esta edición nos ha parecido interesante incluir el “Modelo de creatividad organizacional multinivel”, publicado por K. y Drown D. en el *Handbook of Organizational Creativity* (Mumford, 2011) ya que presenta una visión global de las diferentes variables que afectan a la creatividad en las organizaciones y puede ayudar a definir en cuales de ella ha de intervenir una organización para mejorar la gestión de su proceso creativo.

El **Capítulo 4** trata sobre el desarrollo de una metodología sistémica aplicable a gestión del proceso creativo. Una metodología en la que la persona o la organización creativa se concibe como un sistema social complejo adaptativo capaz de utilizar diversos métodos y herramientas para relacionarse, dentro de su entorno, con otros sistemas sociales cuya participación es clave para el diseño y la generación de obras/productos creativos.

En el **Capítulo 5** se describen, a manera de ejemplo, algunos de los métodos, técnicas, herramientas y proceso heurísticos que han sido desarrollados por psicólogos, ingenieros, profesionales del desarrollo organizacional y tecnólogos, con la finalidad de apoyar a las personas y organizaciones en la construcción de metodologías aplicables al acto de creación.

En el **Capítulo 6** se presenta un modelo de referencia para llevar a cabo la gestión del proceso creativo. Dicho modelo ha sido desarrollado desde un elevado nivel de abstracción con la intención de soportar al mayor número de per-

sonas y de organizaciones interesadas en mejorar sus capacidades creativas, independientemente de su campo de actividad profesional.

Finalmente, el **Capítulo 7** ha sido modificado radicalmente con la finalidad de incluir los extraordinarios avances tecnológicos ocurridos desde la primera versión. Específicamente, la revolución ciberfísica impulsada por las tecnologías de la transformación digital, los ecosistemas digitales *per se*, y los ecosistemas de innovación y de negocios, cuyos impactos sobre la industria cultural y creativa ha dado lugar a cambios sin precedentes en el desarrollo y lanzamiento de obras y productos creativos.



Capítulo 1

¿Qué es la Creatividad?

Antes de profundizar en el análisis de los factores que contribuyen a la comprensión del acto de creación y del proceso creativo revisaremos, brevemente, la evolución del concepto *creatividad*, así como las diferentes definiciones que se han dado del mismo, con la intención de describir el progreso, en el tiempo, del término y de su significado, y acceder a la información necesaria para generar una definición de la creatividad acorde con el propósito de este libro.

Władysław Tatarkiewicz (1886-1980), filósofo polaco considerado como uno de los investigadores de historia de la filosofía y del arte que más ha contribuido a comprender dicha evolución, explica que, aunque en la actualidad los conceptos “artista” y “creador” nos parecen inseparables, solo han llegado a vincularse recientemente. Este autor diferencia cuatro etapas en la evolución del término y del concepto de creatividad: 1) la Antigüedad, en la que este no existe, y abarca unos mil años; 2) los siguientes mil años, en los que se empieza a utilizar el término exclusivamente en teología y vinculado a lo divino; 3) una tercera etapa (siglo XVII al XIX), en la que la creatividad se va escapando de los límites de la Religión y comienza a introducirse en el ámbito del arte, como un atributo exclusivo de los artistas; y 4) el siglo XX, en el que la creatividad se aplica a “toda la cultura humana” e irrumpe con fuerza en el campo de las ciencias, la tecnología, la política, la moda, e incluso en la vida cotidiana.

De acuerdo a su análisis, en el periodo de predominio de la cultura griega y romana, el concepto de creatividad no existió de forma explícita ni en el arte, ni en la filosofía ni en la teología. Los griegos no tenían ningún término que se correspondiera con crear o creador. Lo más cercano que usaron fue la expresión “fabricar” y nunca aplicada al arte o a los artistas, ya que se consideraba que el artista no hacía cosas nuevas, sino que simplemente imitaba lo que ya existe en la Naturaleza. Por ejemplo, Platón, en *La República*, afirma: “los pintores o los escultores no fabrican nada nuevo, solo reproducen lo que ya existe en la Naturaleza”.

Es más, no solo se consideraba que la creatividad era imposible en el arte, sino que además era indeseable. El arte es concebido como la destreza para pintar y esculpir lo que ve el artista. En consecuencia, el artista ha de ser capaz de reproducir la belleza que le rodea con perfección. No se trataba de crear, sino de descubrir, y no la visión personal del artista, sino las leyes eternas de la perfección que están presentes en la Naturaleza.

Un exponente de esta carencia de comprensión creativa del arte fue la teoría *mimética*: *el artista no crea sus obras, sino que las copia*. Lo que tenía valor no era la originalidad, sino la perfección integral, la cual, una vez obtenida, hay que repetir sin cambios ni desviaciones. Podemos encontrar un ejemplo de esta visión en la *Poética* de Aristóteles: “un artista debería borrar las huellas personales que existieran en su obra de arte”. La única excepción en este periodo fue la poesía, a la que los griegos consideraron con capacidad de novedad y de libertad, entendiéndolo que “el poeta sí que hace cosas nuevas, trae un nuevo mundo a la vida, y no está sometido a leyes”.

Los romanos siguieron sin usar el concepto de creatividad. Sin embargo, durante su predominio se produjo una apertura en la concepción del arte que abrió el camino a progresos posteriores: se acortaron las diferencias entre los artistas y los poetas, liberando a la pintura y a las demás artes de tener que limitarse a ser meras reproducciones perfectas de la realidad; y el concepto de *imaginación*, restringido al ámbito de la poesía en la época de los griegos, se comienza a aplicar referido también al arte.

“no solo los poetas, sino también los pintores tienen el privilegio de no estar sometidos a leyes”

(Horacio)

“se puede descubrir una semejanza entre la poesía y el arte y encontrar que ambas tienen la imaginación en común”

(Filostrato)

En esta época se comenzaron a usar, por primera vez, en el ámbito artístico, términos relacionados directamente con “crear”, aunque con un sentido muy diferente al actual: *creare* como sinónimo de *facere* (fabricar).

En paralelo, el **crístianismo**, introdujo la idea de Dios como creador, lo que implicó la vinculación del término creatio a lo divino, haciendo referencia al acto que Dios realiza cuando crea de la nada. Este fue un cambio fundamental, ya que el significado de creatio se separó completamente del de *facere*, y, durante siglos,

el acto de crear se convirtió en un atributo exclusivo de Dios inaccesible a los seres humanos.

... *“entre fabricar y crear existen diferencias: podemos fabricar nosotros que, en cambio, no podemos crear”.*

(Casiodoro, siglo VI)

Esta nueva perspectiva, totalmente religiosa, supuso que el término crear permaneciera vinculado exclusivamente a lo divino hasta pasada la Edad Media; y supuso un retroceso en cuanto a la concepción del arte que, de nuevo, volvió a estar sujeto a una serie de normas y leyes, que incluían a la poesía.

El oscurantismo y rigidez de la Edad Media dio paso en los siglos XV y XVI al Renacimiento, periodo en el que, aunque la creación siguió vinculada a lo divino, los artistas fueron conscientes de su independencia, libertad y capacidad de imaginar:

“el artista emplea formas que no existen en la Naturaleza”

(Da Vinci)

“el artista plasma su visión, en lugar de imitar la Naturaleza”

Miguel Ángel

“el artista configura un mundo nuevo, nuevos paraísos”

(Zuccaro)

“el compositor es aquel que produce canciones nuevas”

(Tinctoris)

Esta nueva manera de describir al artista, o la labor que realiza, introduce el concepto de novedad, de inventar y de la propia visión como parte del proceso artístico. En el ámbito poético se mostraron, incluso, más osados, llegando a afirmar que *la invención del poeta surge de la nada*. Sin embargo, aún con este nivel de apertura, no se atrevieron a usar el término creador para referirse a alguien diferente de Dios.

En el **siglo XVII**, Maciej Kazimierz, poeta polaco y teórico de la poesía, aplicó, por primera vez, el término crear a la poesía, afirmando que “el poeta inventa, construye según su estilo, crea algo nuevo, el poeta crea, tal y como lo hace Dios”. Sin embargo, Kazimierz consideró esta cualidad exclusiva de los poetas y fuera del alcance de los artistas.

Y es en el **siglo XIX** cuando los términos crear, creador y creatividad se incorporan con rotundidad al lenguaje del arte. Creador es considerado sinónimo de artista y poeta, y la creatividad una característica que se asienta totalmente en el mundo de lo humano, fuertemente vinculada al concepto de *imaginación*. El hecho fundamental de esta incorporación lo constituye la renuncia a pensar que toda creación debe surgir de la nada, y la asunción de que todos los seres humanos pueden ser creadores, aunque su creación se realice a partir de elementos ya existentes (López, 1995).

El concepto de creatividad siguió evolucionando y **a principios del siglo XX**, asistimos a otro cambio espectacular: **la capacidad de crear ya no se concibe restringida al campo del arte, la creatividad deja de ser considerada un atributo exclusivo de los artistas**. El acto de crear se convierte en un fenómeno relevante que puede ser objeto de estudio, y en un concepto que se puede aplicar a toda clase de actividades y producciones humanas. No solamente a las producidas por los artistas, sino también a las realizadas por los científicos, técnicos, e, incluso, por los ciudadanos y ciudadanas en sus vidas cotidianas.

Entre los esfuerzos significativos o pioneros que se realizaron por estudiar la Creatividad destacan las contribuciones del profesor R. Crawford en 1931 y de A. Osborn en 1938. El primero dictó el primer curso sobre creatividad, impartido en la Universidad de Nebraska en 1931 y que daría lugar, más tarde, a la técnica del **Listado de Atributos**. El segundo era Directivo de una agencia de publicidad de Nueva York y desarrolló, como parte de su trabajo, el **Brainstorming**, la técnica creativa para la generación de ideas más conocida y utilizada de todas.

Desde el punto de vista académico, se reconoce que la contribución de J.P. Guilford en 1950 representó un momento singular para la comprensión que, en la actualidad, tenemos de la *creatividad*. Las ideas de este autor, presentadas inicialmente en un discurso pronunciado ante la Asociación Americana de Psicología y publicadas en trabajos que se comentarán en capítulos posteriores, sentaron las bases para el estudio, análisis y caracterización del proceso creativo.

En el resto de este capítulo se describen varias de las definiciones de creatividad que han sido propuestas por una diversidad de estudiosos y observadores del tema, tanto desde el punto de vista empírico como teórico; se analizan las implicaciones derivadas de las definiciones dadas; y se genera la **definición operativa** que será utilizada para el tratamiento de la creatividad en este libro.

Definiciones de la Creatividad

En los últimos sesenta años se han producido muchísimas definiciones de la creatividad. A continuación, presentamos una breve lista de ellas, no con el propósito de ser exhaustivos, sino con la intención de que nos sirvan de base para la comprensión de las diferentes maneras de entender e interpretar la creatividad.

“La creatividad es el proceso que da como resultado un trabajo novedoso que en algún momento un grupo acepta como sostenible, útil o satisfactorio”.

Morris I. Stein, 1953. *«Creativity and Culture».*

“El patrón subyacente durante el acto creativo es la percepción de una situación o una idea en dos marcos de referencia, auto consistentes, pero habitualmente incompatibles... He acuñado el término bisociación, para establecer diferencias entre las habilidades rutinarias del pensamiento focalizado en un solo plano, y aquellas asociadas al acto creativo, las cuales operan, siempre, en múltiples planos”.

Arthur Koestler, 1964. *«The act of creation».*

“La creatividad es el proceso de darle existencia a algo nuevo. La creatividad requiere pasión y compromiso. Trae a nuestra atención aquello que permanecía oculto y apunta hacia una nueva vida. Es el éxtasis que se produce al experimentar estados alterados de conciencia”.

Rollo May, 1975. *«The courage to create».*

“Se considerará que un producto o respuesta son creativos en la medida que: a) sea una respuesta novedosa y adecuada, útil, correcta o valiosa para la tarea que se lleva a cabo en ese momento, b) la tarea sea heurística (que no tenga un camino claro e inmediatamente identificable a la solución) y no algorítmica (el camino hacia la solución es claro y directo)”.

Teresa M. Amabile, 1996. *«Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity».*

“La creatividad es un acto, una idea, o un producto que cambia un dominio existente, o que transforma un dominio existente en uno nuevo... Lo que importa es la medida en que la novedad producida por él o ella se acepta y se incluye en el dominio”.

Mihaly Csikszentmihalyi, 1997. *«Flow and the Psychology of Discovery and Invention».*

“La creatividad es la asociación y reordenación de conocimientos – en la mente de las personas que se permiten pensar flexiblemente – para generar ideas nuevas, a veces sorprendentes y que se juzgan útiles”.

Paul Plsek, 1997. *«Creativity, Innovation and Quality».*

“La creatividad se basa siempre en una percepción sensible a lo que es nuevo y diferente de lo que se infiere por el conocimiento previo. Es la percepción de un nuevo orden básico que es potencialmente significativo en un campo amplio y rico. Este nuevo orden conduce al final a la creación de nuevas estructuras que tienen cualidades de armonía y totalidad, y por ende, el sentimiento de la belleza”.

David Bohm, 2002. *«Sobre la creatividad».*

“La creatividad se pone en marcha como una respuesta frente a los problemas, desafíos y oportunidades, que se perciben o descubren. El reconocimiento de una falla, una omisión o una insuficiencia, pueden bastar para desatar un proceso creativo. La incomodidad generada por una situación que no es satisfactoria, la tensión que impone la falta de armonía, la simple imperfección, las provocaciones de la fantasía, la fuerza de la duda, el descubrimiento de una opción, dan vida a un movimiento que se manifiesta, ante todo, como búsqueda de nuevas conexiones entre elementos conocidos”.

Ricardo López P., 1995. *«Desarrollos conceptuales y operacionales acerca de la creatividad».*

“La habilidad para ver el potencial existente en la conexión de cosas no relacionadas de manera ordinaria, es lo que distingue a la persona verdaderamente creativa”.

Phil Beadle, 2011. *«Dancing about Architecture: A Little Book of Creativity».*

Implicaciones de las definiciones de Creatividad

La concepción que emerge de la creatividad como resultado del análisis de las diferentes definiciones es la de un término que tiene múltiples acepciones. Así, por ejemplo, tenemos el caso de la definición de creatividad como un producto (una escultura, una obra arquitectónica, un descubrimiento científico, etc.), como un proceso (el resultado de un conjunto de acciones coordinadas en el tiempo para lograr un fin específico), o como un complejo acto cognitivo, condi-

cionado por nuestras experiencias previas y el dominio que tengamos de determinadas disciplinas del conocimiento.

Entre las diversas implicaciones del término que han sido reconocidas, nos interesan las relacionadas con los procesos cognitivos a través de los cuales ocurre la creatividad. Visualmente, podemos representar las diferentes dimensiones de ese enfoque cognitivo de la manera que se ilustra en la Figura 1.1.

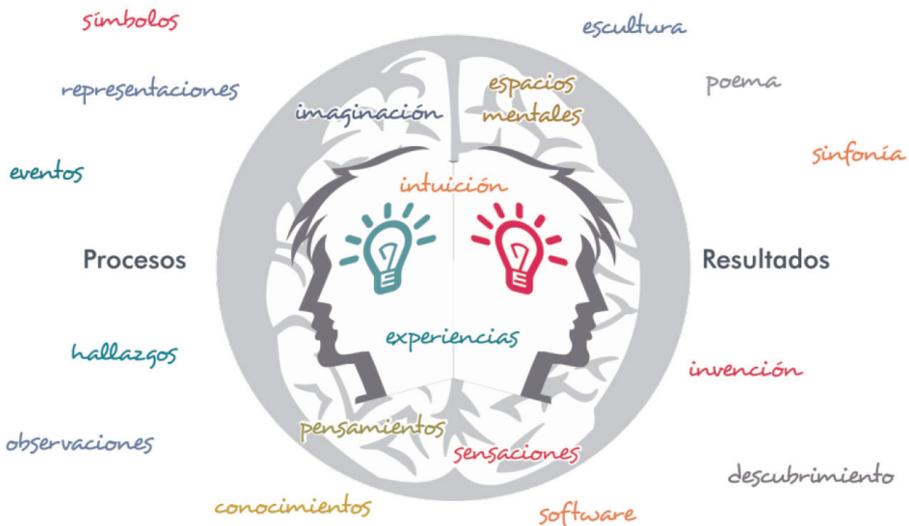


Figura 1.1. Implicaciones de la definición de creatividad desde la perspectiva cognitiva.

En el *centro de la figura* representamos la mente de la persona creativa, y listamos, a los lados, las diferentes actividades a través de las cuales se generan las ideas que se transformarán, mediante operaciones mentales específicas, en actos tangibles, o intangibles, de creación. Por ejemplo, la imaginación tendiendo puentes, de manera no lineal, entre realidades y experiencias no relacionadas directamente; la intuición, sugiriendo de manera difusa relaciones de las que apenas somos conscientes; y el pensamiento generador de los razonamientos y los conocimientos, que validará las sensaciones y las experiencias surgidas de los juegos exploratorios entre nuestra intuición e imaginación.

En el *lado izquierdo* de la figura listamos las diferentes operaciones cognitivas a través de las cuales se alimentan nuestros actos de análisis y reflexión. Por ejemplo, el uso de símbolos para generar conceptos y manipular conocimientos, la generación de diversas representaciones de la realidad para explorar diferentes alternativas de solución, la combinación de teorías para producir

nuevos conocimientos, o la observación sistemática de una realidad determinada para descubrir relaciones ocultas o procesos emergentes.

El *lado derecho* de la figura representa los resultados del proceso creativo. Es decir, la obra creativa, la cual puede ser una escultura, un libro, una poesía, un descubrimiento científico, una pintura, una innovación en productos, procesos o servicios, un invento, o, incluso, la verificación de la existencia de una nueva partícula atómica.

La evidencia empírica demuestra que la mente de la persona creativa —el lugar donde se hacen analogías, se construyen metáforas y se manipulan conocimientos— es el equivalente de un complejo procesador capaz de operar, tanto de manera consciente, como a nivel subconsciente, para establecer las conexiones a través de las cuales se descubren las relaciones generadoras de nuevas formas de comprender y de actuar sobre una problemática o una realidad determinada.

Steve Jobs asoció cada experiencia creativa a un punto, y nos invitó a conectar los puntos, integrando los logros y resultados del pasado como la única forma de encontrar las claves de nuestro verdadero talento y de acceder a las fuentes de inspiración donde radican las ideas transformadoras de nuestra realidad interna y externa. En otras palabras, nuestro potencial creativo se manifiesta, se comprende y aumenta, en la medida en que descubrimos nuestro verdadero talento y dedicamos mucho tiempo y esfuerzo a la búsqueda de soluciones a los retos que se derivan del ejercicio de nuestras inquietudes intelectuales, artísticas, profesionales, y de nuestras sensaciones emocionales.

La chispa creativa, como ha sido denominada en el lenguaje cotidiano, es siempre el resultado de esos intensos períodos de trabajo en los que —guiados por nuestra intuición, imaginación y capacidades de razonamiento—, tendemos puentes entre dimensiones del conocimiento que no parecen estar directamente relacionadas entre sí. Agudizada nuestra capacidad de percibir, emergen las ideas impulsoras de la creatividad, manifestándose en la medida en que se desvelan las relaciones que habían permanecido ocultas, pero que brotan gracias a las interacciones recurrentes entre nuestros procesos mentales de naturaleza consciente y subconsciente.

La definición operativa de la Creatividad

La creatividad humana se ha expresado de diversas maneras a través de los siglos. Algunas de esas expresiones forman parte de nuestra memoria perma-

nente. Por ejemplo: la *Capilla Sixtina* de Miguel Ángel, la *Gioconda* de Leonardo Da Vinci, el *Principio de Arquímedes*, la *Teoría de la Relatividad* de Albert Einstein, el descubrimiento de la radioactividad de Madame Curie, la invención del avión por los hermanos Wright, el *Quijote* de Cervantes, las sinfonías de Beethoven, y el *Guernica* de Picasso. Todos estos ejemplos son testimonios excepcionales de las capacidades creativas de los seres humanos. Es decir, del uso del ingenio, de la imaginación, de la capacidad de observación y del talento para producir obras, ideas e invenciones novedosas y perdurables en el tiempo.

A un menor nivel de espectacularidad encontramos los millones de descubrimientos, invenciones, e innovaciones que se han realizado en las diferentes disciplinas del conocimiento a lo largo de las últimas seis décadas. Cada uno de ellos representa un acto creativo en el que se repiten, de manera recurrente, las diversas etapas a través de las cuales tienen lugar las obras que nos entretienen, que mejoran nuestra calidad de vida, o que aumentan nuestra comprensión del universo.

Fruto de la evidencia aportada por la observación de las personas creativas, así como de la investigación académica realizada, y de los extraordinarios avances en la Ciencia y Tecnología de la Cognición, se han ido desvelando los procesos implícitos en las etapas a través de las que se producen los actos de creación. La capacidad humana de imaginar destaca, por encima de todas las demás, como la etapa clave a partir de la cual entran en juego el razonamiento lógico y el uso de nuestros conocimientos para producir obras creativas.

En los capítulos siguientes describiremos en detalle las diferentes etapas asociadas al proceso creativo y aportaremos métodos y técnicas para la gestión adecuada de cada una de ellas. Como paso previo, hemos considerado conveniente generar una **definición operativa de la creatividad**. Es decir, una definición en la que se incorporen los elementos relevantes de las definiciones analizadas con la finalidad de apoyar a la persona u organización en la explotación de sus potencialidades creativas. La definición que hemos generado se presenta en el recuadro de la página siguiente:

Definición Operativa de la **Creatividad**

La creatividad es el proceso mental mediante el cual imaginamos soluciones novedosas a necesidades sociales específicas, y nos embarcamos, tanto en las actividades de **exploración y experimentación de su viabilidad**, como en el cultivo de las **relaciones sistémicas** que hacen posible su **transformación** en descubrimientos, invenciones, o innovaciones de naturaleza tangible o intangible, con la **intención** de producir valor a determinados segmentos de la sociedad.

La definición operativa generada intenta, partiendo del supuesto de que todo acto de creación se manifiesta como una obra o producto tangible, o intangible, aportar un marco de referencia que facilite a las personas y organizaciones no solo entender el proceso creativo, sino también desarrollar las capacidades que permitan su gestión de manera eficiente y efectiva.

En la definición operativa dada hemos resaltado con negritas y cursivas los términos asociados al ejercicio de la creatividad que hemos considerado como más relevantes. A continuación, profundizaremos un poco más acerca del sentido o significado de cada uno de ellos.

El acto de **imaginar soluciones novedosas** ocurre a través de la observación, del uso de nuestras capacidades perceptivas, de nuestras experiencias previas, de la interacción con terceros, de la insatisfacción con ciertos aspectos de nuestra realidad, de los retos que nos plantea la resolución de un problema específico, o de la reflexión sobre la aparición de conocimientos y de tecnologías emergentes, cuya aplicación abre las puertas a novedosas maneras de responder a necesidades conocidas y, en casos excepcionales, a la concepción de ideas disruptivas.

Las **actividades de exploración y experimentación de la viabilidad**, por su parte, constituyen el dominio en el cual interactuamos –a través de complejos procesos mentales, así como del uso de tecnologías y de herramientas– con los símbolos y los conocimientos que nos permiten demostrar la viabilidad de la idea. Este es el espacio en el cual la idea va adquiriendo forma en la medida en que se producen los conocimientos, se manipulan las tecnologías y se definen

los límites de lo que es posible dentro de las restricciones técnicas, económicas, culturales o políticas presentes. Esas primeras formas, como veremos en capítulos posteriores, son los prototipos de la obra o producto creativo.

El cultivo de las **relaciones sistémicas** alude a los intercambios de ideas, de tecnologías y de conocimientos que sostenemos con otros actores con la finalidad de coproducir valor accediendo a recursos, capacidades y competencias complementarias a las que poseemos. Se trata de relaciones clave para que tenga lugar la **transformación de las soluciones novedosas imaginadas en descubrimientos, invenciones o innovaciones**. Es decir, la manifestación tangible, o intangible, de la obra o producto creativo.

Finalmente, está la **satisfacción de nuestra intencionalidad**. Es decir, la valoración positiva, a una escala personal, grupal o social del resultado de nuestro esfuerzo creativo. En otras palabras, la valoración por parte de la sociedad del esfuerzo creativo que hemos realizado. Por ejemplo, la aceptación de nuestra pieza musical, la sonrisa de un niño, el reconocimiento de nuestros colegas, la innovación disruptiva. En cualquier caso, la satisfacción de una necesidad de índole personal o colectiva hecha realidad gracias a la producción de valor a partir de las percepciones que hacemos del entorno como personas u organizaciones.