

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

**“La Innovación y la Creatividad en las Empresas
de Diseño y Construcción”**

LDIA. VERÓNICA CRISTINA UGALDE ALVAREZ

Tesis presentada para optar por el grado de
“Maestría” en “Administración de la Construcción”
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,
según acuerdo número 994188 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., Abril del 2013

DEDICATORIAS

A mis padres que con su ejemplo siempre me inspiraron a superarme.

A mi esposo Mario por su apoyo incondicional en todo momento para realizar mis sueños.

A mis hijos Mario y Diego por ser mi motivación para alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores que me guiaron con sabiduría durante este proceso educativo.

A la Universidad Panamericana, Institución a la que debo mi más grande logro académico.

En especial a cada una de las personas que me han acompañado a lo largo de ésta etapa de formación de gran crecimiento en mi vida.

RESUMEN

Para generar un clima que favorezca la creatividad en la empresa, es necesario revisar la estructura de la organización general, las estrategias, los sistemas que se manejan, la comunicación que se ofrece, el estilo de dirección, en fin todos los factores organizacionales y personales que detengan o perjudiquen el desarrollo de la creatividad grupal e individual, para poder sustituirlos y enfocarlos en desarrollar todos aquellos que ayuden a implementarlas orientadas al impacto positivo.

La creatividad, por su parte, es una herramienta que activa el proceso innovador por medio de la generación y desarrollo de ideas en el entorno empresarial. Asimismo, la creatividad es una facultad inherente a las personas, que se puede desarrollar de manera colectiva, y cuya utilización constituye una oportunidad para la mejora de la competitividad empresarial. Sin embargo, no siempre los equipos de trabajo de las organizaciones ni las estructuras de éstas utilizan modelos de trabajo que propicien su desarrollo.

Ante esto, es básico delimitar que dentro de nuestro contenido encontramos la importancia que trae consigo el aprendizaje creativo, sus beneficios y aportes hacia un área específica a tratar; como lo es una empresa de construcción y diseño, tomando en cuenta la importancia de los procesos necesarios para ello y la utilidad práctica y su constante actualización.

En este sentido, lo siguiente que debemos incluir es la prioridad de fomentar la formación de equipo multidisciplinario capaz de interactuar y formar parte de manera segura y comprometida en un mercado donde la innovación es primordial para conseguir una proyección real a futuro, considerando la importancia de la imaginación, la creatividad y su estimulación tanto individual como grupal como parte integral de nuestro desarrollo profesional, por lo que en nuestro equipo debemos incluir y fomentar la participación de individuos creativos capaces de desarrollar las habilidades necesarias que lo impulsen y lo hagan llegar satisfactoriamente a un proceso creativo en el desarrollo de un proyecto.

De ésta manera podemos integrarnos como parte creativa de un todo, teniendo claro que todos los seres humanos poseemos creatividad pero ¿qué es la creatividad y de donde viene? podríamos decir que la creatividad es la habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema gracias al conocimiento, interacciones y habilidad sensorial que surge de manera inherente del pensamiento.

Dicho esto podemos decir que la creatividad es parte de todos los seres humanos y depende completamente de la estimulación que otorgamos a nuestra acción de pensar, ya sea con el pensamiento intuitivo contenido en el hemisferio derecho o en el objetivo que encontramos en el izquierdo, sabiendo de antemano que el tipo de pensamiento será el que defina el límite de nuestra habilidad y actitud creativa hacia las problemáticas presentadas, la cual influye en nuestra forma de actuar por lo tanto nos da la posibilidad de encontrar un elemento indispensable y talentoso para nuestro grupo laboral.

Después de tratar en los primeros capítulos como integrar, reconocer y practicar la creatividad dentro del equipo de trabajo, en los capítulos siguientes se aborda de manera sintetizada las bases necesarias para difundir, gestionar y fomentar la creatividad y nuestro trabajo, a través de ella en la organización laboral de la que formamos por medio de herramientas tecnológicas o prácticas.

ÍNDICE

Introducción	7
1. Delimitando alcances	8
2. Un nuevo paradigma	8
3. Flujo e intuición	10
4. Pensamiento creativo	13
4.1 Concepto de creatividad	13
4.2 ¿De dónde viene la creatividad	14
4.3 Inteligencias y talentos.	16
4.4 La creatividad y su relación con el pensamiento.....	16
5. Diferentes pensamientos	17
6. La actitud creativa	19
7. Comunicación y creatividad	20
8. Creatividad en los equipos de trabajo	21
8.1 Características de una persona creativa.....	22
9. Creatividad en las organizaciones	27
9.1 Características de la empresa creativa.....	27
10. Creación de un entorno creativo en la empresa	29
11. Gestión de la creatividad, innovación y diseño	33
12. Herramientas	38
Conclusiones	41
Bibliografía	42

INDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Dos elementos en un mismo proceso.....	13
Figura 2. Proceso Generación de Ideas.....	15
Figura 3. Pensamiento en el proceso creativo.....	18
Figura 4. Aspectos fundamentales.....	20
Figura 5. Comparativa de diferentes empresas.....	29
Figura 6. Equilibrio creativo en la empresa.....	32
Figura 7. Gestión creativa. Fuente: http://www.1000ventures.com	33

Introducción

El diseño de Interiores presentado como disciplina pura a partir de la segunda mitad del siglo XIX como uno de los diversos resultados de la Revolución Industrial, recientemente está encontrando su camino como disciplina independiente a la Arquitectura. Sin embargo, aún así comparten y compartirán conocimientos, metodología, desarrollos y fines que los vinculen desde la concepción hasta la culminación de un proyecto, haciendo hincapié en la intervención del diseñador de interiores desde la conceptualización inicial, su integración directa al equipo en todo el desarrollo constructivo, su inserción en la planificación en la administración del proyecto y finalmente en la retroalimentación de conocimientos disciplinares al concluir el proceso.

En ese sentido, se han creado en los últimos años grupos integrales que están creando propuestas innovadoras en el sector de la construcción y el diseño, pero aún hay una importante falta de gestión, planeación y organización adecuada para formar aún más este tipo de equipo de trabajo y que al lograrlo puedan surgir más agrupaciones integrales con soluciones diversas teniendo esta problemática ya resuelta.

En este trabajo se busca describir de manera progresiva la forma en que un grupo multidisciplinario de construcción, ingeniería y diseño, puede alcanzar un objetivo óptimo en su producto o proyecto a través de la práctica de diferentes metodologías que comprenden desde el uso del pensamiento creativo como herramienta inicial hasta procesos más complejos para alcanzar los conocimientos necesarios que nos harán lograr continuamente la innovación, la vanguardia, la integración y el alto rendimiento del equipo.

La aplicación del mismo está vinculada con el establecimiento de una sociedad laboral personal con un equipo de arquitectos en la cual se realizan proyectos arquitectónicos y de diseño interior, en donde esta herramienta resultará de gran utilidad para el mejoramiento y evolución de nuestro trabajo así como el alcance en nuestros objetivos generales y particulares.

1. Delimitando alcances

Al exponer con claridad los alcances y objetivos, se deja claro que compartir el conocimiento, datos e información tiene un fin específico, que al ser extenso y de cierto modo complejo nos brindará las bases aplicables para un crecimiento profesional amplio. Se abordaran principalmente la importancia de documentar, fundamentar, presentar, evaluar las ideas y procesos resultantes del aprendizaje creativo hasta llegar a los beneficios y aportes que resultan de considerarlos como partes de un todo.

2. Un nuevo paradigma

Primero hay que tener clara la importancia de fomentar la creación de grupos multidisciplinarios capaces de lograr ampliar los alcances de innovación y desarrollo del conocimiento para el futuro así como su relación con las tecnologías de vanguardia aplicables a su labor. Sin duda una postura que apoyo en lo profesional puesto que el intercambio de fundamentos y procesos clave entre profesionales del mismo ambiente mas no de la misma especialidad resultan de mayor beneficio en proyectos futuros y desvincularlos representaría una desintegración en general para el medio.

Con esto, se referenciaron los conductores esenciales para la delimitación del curso totalmente aplicables como bases al trabajo en equipo.

Encontramos primeramente: el futuro, como algo inevitable en el que sólo podemos actuar o no, estando listos para afrontarlo como individuos conscientes y responsables, ¿de qué manera lo cumplimos como equipo? contando con individuos observadores, preparados y saludables en todo aspecto.

En segundo lugar, las transiciones, como momentos que pasan y evolucionan para llegar a algo más, definiendo que la imaginación es clave para el incremento de la inteligencia, la creatividad y la innovación futura, lo cual nos

indica que es de vital importancia fomentarla y practicarla en todo proceso creativo.

Después el cambio, como factor diferenciador, que trae beneficios para quien lo recibe con preparación y expectativa, hoy en día la sociedad posee un sinnúmero de factores, individuos, empresas, e ideas similares, lo que se conoce como “sociedad del excedente” que no es otra cosa que la falta de propuestas innovadoras e incluso revolucionarias que desintegren la imitación cotidiana, desarrollar una lucha continua para la creación de adaptaciones, innovaciones y cambios en el ramo de la construcción en este caso es lo primordial sin perder de vista que tipo de cambios queremos implementar, si solamente cambios de rutina (de bajo impacto) o cambios radicales (modificación en la organización, inversión de tiempo y costo, genera mayor impacto).

Hay que tener en cuenta que al ser una empresa de formación relativamente reciente, es fácil detectar las carencias o ausencia de cambio en ella ya sean rutinarios o radicales como mencionamos anteriormente. Es evidente que aún se tienen que establecer más objetivos y fortalecer con mayor determinación los existentes justamente al inicio de un proyecto, que es cuando los cambios radicales bien fundamentados atraen mejores resultados, en este caso el desempeño óptimo del equipo por medio de prioridades, estructuras, políticas y roles bien definidos causados por los factores de cambio como el establecimiento de metas mayores, establecimiento de tiempo límite, competencia, mercado, estándares y códigos, etc. y estos tienen que ser implementados continuamente en la empresa. Y no olvidar que como todos los cambios la aplicación de estos y su resultado es variable.

Después vienen los desarrollos tecnológicos, como elemento de apoyo e innovación en la creación de resultados más concretos en la actualidad y para el futuro de la construcción.

Personalmente considero que no sólo repercuten en el desarrollo del equipo al ser aplicadas sino que contribuyen directamente en el proyecto de manera significativa y a los tipos de cambio que se pueden dar en la empresa. En el caso

de nuestro desempeño lo ideal es presentar y dar mayor alcance a las que se dominan y definitivamente practicar las que no.

Sin duda siempre es importante conocer, dominar y aplicar lo que la tecnología y el conocimiento actual nos ofrecen en el sentido de aprovechar lo existente para la creación y evolución de las ideas más allá de lo esperado para lograr ser un grupo de profesionales que ofrece la diferencia que el cliente espera de la propuesta y la capacidad de enfrentar y solucionar los nuevos retos.

3. Flujo e Intuición

El fundamento sobre la importancia de la imaginación es completamente verdadero, puesto que la primera señal del surgimiento de imaginación es el inicio de surgimiento de ideas, que es esencial para el desarrollo de un proyecto creativo.

De este modo, con la imaginación creamos, proveemos entendimiento y conocimiento al mismo proporcionamos sentido de experiencia, con esto nos damos cuenta que este elemento es fundamental en el proceso de aprendizaje. Además de reproducir conocimiento es capaz de crearlo sin necesidad de una percepción adicional sensorial e inventar a partir de ello, pensamientos conocidos como “reinos personales”. Una característica que en este caso como conjunto de profesional creativos nos apoya en lo más básico: la invención y creación de ideas completamente nuevas.

Entonces, ¿qué hacemos con la imaginación en el sector de la construcción y diseño? Como equipo o de manera individual podemos responden cuestionamientos, resolver problemas, satisfacer necesidades y cumplir sueños para poder llegar a crear nuevos productos, procesos, oportunidades y modelos de servicios y negocios.

Dentro de un esquema figurativo podemos ubicar la imaginación entre la creatividad, la innovación, el diseño y el espíritu empresarial justo en el centro

como combustible alimentador, claro que este modelo puede ser válido tanto para la imaginación individual como para la imaginación de todo el equipo.

Esto, nos lleva a pensar en el ámbito personal con la pregunta común ¿qué puedo hacer como individuo creativo? Pues en este punto es cuando se inicia un entendimiento del “flujo” que es el sentido del tiempo y espacio personal creativo, nos presenta dos conceptos llamados “*Intrapeneur*” y “*Entrepreneur*”, como perspectivas que se pueden asumir en la empresa, el primero como un personaje creativo que asume riesgos para convertir una idea en producto y el otro el que asume riesgos para organizar y operar un negocio, esto claramente es lo que pasa en las empresas, pero no solamente en el caso de construcción, también son papeles que adquieren en las de otro tipo e incluso pueden ser intercambiados; pero en el dentro de la delimitación de este análisis es probable que encontremos mayor número del primer personaje.

Específicamente considero que el “*intrapeneur*” tiene más marcada la característica llamada flujo, lo cual se explica como la conciencia del individuo fusionada con la acción, me parece fundamental el manejo de concepto de flujo en cuanto a su presencia en los miembros que integran el equipo de diseño ya que en esta área el fin se logra a través de la creatividad que surge del momento en que la estimulamos.

En el ambiente en que nos desempeñamos es muy fácil perder esta concentración para llevar a cabo el proceso de flujo, ya que es común sentir frustraciones o molestias al momento de concebir un proyecto, pero la falta de control sobre lo negativo simplemente llega a ocasionar la pérdida de conciencia por lo tanto también el flujo creativo.

Las características del flujo creativo, son reflejo total del momento creativo que hemos experimentado en el momento indicado, en el que todo concuerda.

¿Cómo identifico a un individuo que pasa por el flujo creativo?

Se dice que todos los seres humanos somos creativos-intuitivos en la infancia, pero al crecer conservamos muy pocas características intuitivas, unos más que otros. Podemos identificar que se pasa por un momento de flujo creativo al estar en el desarrollo de una propuesta y desde el inicio surgen metas claras a cada paso, la retroalimentación es inmediata, hay un equilibrio entre tu desafío y habilidades, acción y conciencia se fusionan (como se mencionó anteriormente), no hay distracción, no sientes miedo al fracaso, la conciencia propia desaparece, la noción del tiempo se distorsiona y por último la actividad se convierte en un fin por si misma.

Al identificar y saber buscar como equipo o individuo creativo este momento (diferente de encontrar para cada uno según su personalidad y otras características) podemos asegurar que la creatividad estará presente para cuando sea necesaria sabiendo como estimular la conciencia y así lograr una colaboración de todos los integrantes del equipo.

Cuando entramos en el proceso de flujo creativo también se entra en un estado de tiempo poli crónico en que sentimos que el tiempo relativo pasa más o menos lento, esto se puede evaluar entre los integrantes del equipo de trabajo e identificar sus características personales y hasta su desempeño en los sectores diferentes del proceso de construcción y diseño con esto ya posees el conocimiento previo de quien puede brindarte apoyo en ciertas áreas y etapas de la proyectación.

Así como hay personas poli crónicas hay mono crónicas, las cuales se diferencian por ser opuestas en sus características y establecimiento de prioridades. Estas diferencias son principalmente la concentración en una sola cosa, cumplimiento de horarios estrictos, comprometido con el trabajo, son muy rectos, respetuosos, eficientes y son de bajo contexto y necesitan información (en el caso mono crónico) mientras en el otro se puede decir que es multitareas, distraible, consideran posible el cumplimiento de horario (mas no estricto), son

comprometidos con las personas y son de alto contexto bien informados y con iniciativa.

Con estos datos prácticos podemos fomentar en grupo la práctica de este ejercicio, ya que unificas al grupo y su interacción al mismo tiempo que conoces como se desenvuelven como grupo multidisciplinario y como individuo, que ofrece y que no, y se llega a una definición clara de los roles laborales, que veremos más adelante.

También es importante mencionar la necesidad en las empresas de construcción y diseño (en este caso) de contar con espacios creativos concebidos para el desarrollo de estos procesos, que cumplan de manera óptima la estimulación de la misma creatividad grupal e individual como parte integral en la estructura del conjunto de profesionales en la que podamos dar soluciones en conjunto y propuestas concretas e innovadoras surgidas del flujo creativo.

4. Pensamiento creativo

4.1 Concepto de creatividad

La creatividad se ha vinculado de manera tradicional y casi de manera inherente a la actividad artística o, más recientemente, gracias a ejemplos como los de empresas Apple o Google, a la innovación en sectores tecnológicos. En este último sentido, nuestra intuición no se encuentra desencaminada, ya que la creatividad y la innovación son dos conceptos que van de la mano. Dicho de manera sencilla, la capacidad creativa se puede definir como:

“la habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema”

Teniendo en cuenta esta definición, y poniéndola en relación con el concepto de innovación, la creatividad representa el proceso de generación de ideas. De alguna manera es la inspiración que nos permite crear nuevas soluciones. Por su

parte, la innovación es la capacidad de convertir estas ideas en algo aplicable, de darles sentido y valor dentro de un contexto.

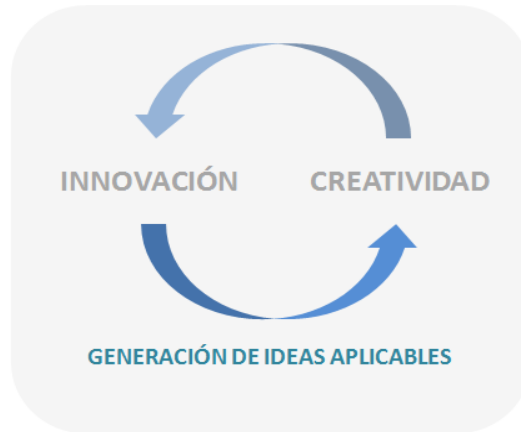


Figura 1. Dos elementos en un mismo proceso

Así, en ocasiones puede llegar a darse lo que se conoce como la Paradoja de la Creatividad: siendo una persona muy creativa, es decir, con gran capacidad de generar ideas, puede que a la vez sea poco innovadora y que sea incapaz de escoger de entre esas ideas las mejores y de aplicarlas de manera eficaz. Para superar esta incapacidad y para desarrollar el potencial creativo innato presente en todas las personas, se puede recurrir a técnicas que, como se verá más adelante pueden ser especialmente valiosas en el ámbito del diseño y la construcción.

4.2 ¿De dónde viene la creatividad

Se dice que la creatividad es el resultado de la conjunción del conocimiento, la comprensión sensorial y las interacciones dinámicas. La generación de ideas y su utilización en forma de innovación, sigue un proceso cuyo análisis y aplicación facilita la solución de problemas y la formulación de estrategias de cambio que nos permita adoptarnos a una nueva situación.

Es por esto que podemos afirmar que el proceso creativo sigue un esquema sencillo que comprende las siguientes fases:



Figura 2. Proceso Generación de Ideas

En este punto me referiré a la a relación de la creatividad con los diferentes tipos de pensamiento.

Para profundizar en el pensamiento creativo, primeramente abordamos la diferencia entre los hemisferios cerebrales y las funciones de cada uno que intervienen en los procesos cotidianos. El hemisferio izquierdo se encarga de la objetividad del pensamiento, lo lógico, la secuencia, las estrategias y lo racional mientras que el derecho la parte subjetiva, intuitiva, idealista, sentimental y holística; a pesar de sus diferencias ambas trabajan en conjunto siempre para llegar a soluciones y pensamientos equilibrados.

La mayoría de personas al crecer utilizan en mayor porcentaje su hemisferio izquierdo una tendencia creciente por el desarrollo y uso de las tecnologías para facilitar la vida, pero en nuestro caso, al ser individuos dedicados a crear productos materiales reales, a realizar procesos creativos, soluciones

innovadoras como parte de los proyectos, se puede decir que desarrollamos habilidades especiales llamadas de “alto concepto” resultadas de la continua estimulación, esto trae consigo una diferencia notable entre los individuos creativos y los que no, puesto que los primeros ofrecemos habilidades únicas que no pueden ser reproducidas por las tecnologías actuales.

4.3 Inteligencias y talentos.

Las habilidades antes mencionadas están comprendidas en los tipos de inteligencias y talentos, los cuales considero que repercuten completamente en el desarrollo de personal y profesional de los individuos. En el ámbito en el que se está planteando este ensayo (una empresa de construcción y diseño) encontramos en su mayoría individuos con inteligencia visual-espacial los cuales tienen entre sus capacidades la de pensar a través de imágenes mentales, metáforas, son hábiles en el arte, tienen memoria visual, sentido de la percepción de color y espacio. Esto no quiere decir que nuestro equipo de trabajo posea esta inteligencia exclusiva, puesto que son diferentes y variadas en cada persona. En cuanto a las habilidades o talentos que podemos cualificar en los integrantes de un equipo de trabajo como el nuestro existe un número mayor de estas en un solo individuo creativo, podemos encontrar desde organizado, decidido, práctico hasta con habilidad de relacionarse fácilmente con las clientes, esto es, dependerá del enfoque personal de cada uno ya que el diseñador se desempeña durante su formación y vida profesional en diferentes tipos de proyecto, desarrollo y presentación lo cual le trae consigo el aumento y evolución de sus talentos natos. El que un diseñador conozca, fomente y practique sus habilidades es de suma importancia para impulsar su integración profesional con otras disciplinas y lo hace más necesario para que el equipo esté completo con sus aportaciones, en otras palabras lo hace más útil e indispensable.

4.4 La creatividad y su relación con el pensamiento.

Continuamos con la relación de la creatividad, y los diferentes tipos de procesos para resolver problemas su enfoque. En el pensamiento janusiano este proceso se da a través de la búsqueda de equilibrio en los opuestos, por ejemplo en la

búsqueda de orden en medio del caos pudiendo resolver varios conceptos al mismo tiempo pero siempre comparando sus características y similitudes para llegar a crear algo nuevo y útil. En el caso del pensamiento lateral se hace referencia a algo más simple, si algo no sirve ¿por qué seguir intentándolo?, nos da la pauta para tener en cuenta que si el proceso no funciona para alcanzar el objetivo, se cambia de proceso, siendo esto fundamentado en capítulos anteriores con respecto al cambio diferenciador provocando ajustes que podemos implantar tanto en el grupo como en el proceso para determinar una nueva dirección que permite errores, no cataloga, explora nuevos caminos para llegar al final y permite la continuidad de creación de ideas; quizás siendo este el proceso de pensamiento que considero más adaptable al tipo de mercado y clientes al que nos dirigimos puesto que siempre se deben de permitir y fomentar el cambio y evolución de ideas si así lo requiere el proyecto.

Entonces al fin de este capítulo tenemos que tener presente que la creatividad a pesar de ser algo tan subjetivo debe ser considerada bajo un proceso de control (flexible) que nos dé apoyo a su desenvolvimiento productivo entre los involucrados a aplicarla.

5. Diferentes Pensamientos

Ya hemos hablado bastante de creatividad y de cómo esta desarrolla procesos de pensamiento que van generando la innovación creativa. Seguido de esto el Dr. Vanegas presentó dos formas distintas de abordar esa actividad intelectual, estas son el pensamiento divergente que es el analiza el problema desde varias perspectivas, actúa siempre removiendo los supuestos establecidos y hace asociaciones siempre abriendo caminos sin límite hacia la novedad. Mientras que el convergente es el que busca la solución correcta a un problema, pero sólo una; encuentro similitud con el tema de los individuos “poli crónicos” y “mono crónicos” antes descrito lo cual encuentro lógico ya que estos dos pensamientos van relacionados directamente a las características creativas de los individuos.

En definitiva, ambos tipos de pensamiento son absolutamente necesarios, no es más útil uno que el otro, puesto que en la resolución de los problemas que se nos puedan presentar ambos ofrecen mejoras y complementos de un impacto directo que con seguridad nos darán las pautas faltantes para alcanzar el resultado.

También existe el pensamiento provocativo el cual se basa en la idea de resolver el problema a través de enfocarse más allá de la zona de confort, salir de ella nos incentiva a encontrar diferentes y mejores respuestas de solución por medio de la misma idea desencadenando una interacción hasta llegar a la revolución y con esto al resolución.

El desarrollo de ideas, a su vez consta de dos sub fases. La primera consiste en generar ideas de manera “salvaje”, sin restricciones, todo vale. Cuantas más ideas existan, más amplio será el abanico para su posterior selección. Además, cualquier idea, aunque parezca absurda, puede dar pie a otra que realmente sea la idónea. A esta fase se le conoce como pensamiento divergente.

Una segunda sub fase, la de pensamiento convergente, trataría de poner en orden todas las ideas generadas. Para ello habría que establecer y definir los criterios para la selección de ideas y crear grupos de trabajo para su discusión. El objetivo de estos grupos es que, además de valorar las propuestas existentes, aporten un valor extra al proceso creativo mediante la agrupación de ideas y la definición en detalle de soluciones más definitivas

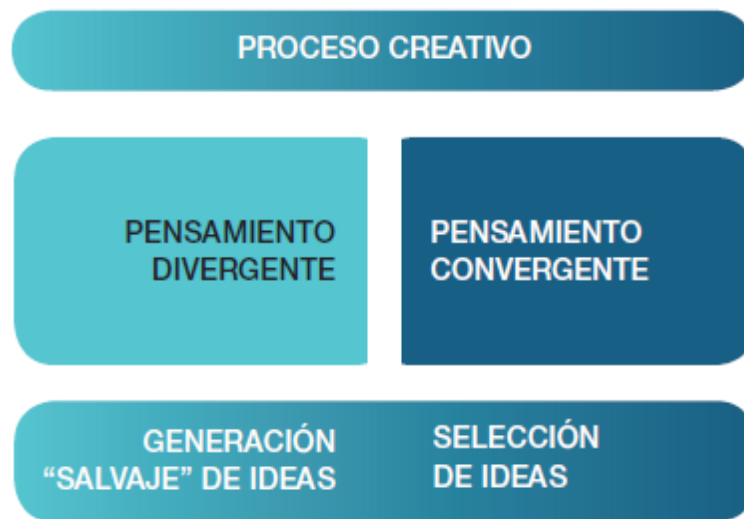


Figura 3. Pensamiento en el proceso creativo

6. La actitud creativa

La creatividad, tal y como la hemos definido anteriormente, está dirigida a la búsqueda de alternativas a la situación existente o a la formulación de soluciones que den respuesta a problemas que se puedan presentar. La predisposición a encontrar nuevas soluciones y al cambio, se entiende que para la mejora, implica, además, la existencia de una actitud creativa.

La creatividad está relacionada con la utilización de mecanismos y métodos que no responden a esquemas y lógicas tradicionales. La abstracción del entorno y de los problemas a los que nos enfrentamos requiere de nuevas ideas y, sobre todo, de nuevos enfoques. La mente creativa es aquella que busca métodos diferentes y es capaz de reinterpretar la realidad bajo el prisma de nuevos marcos lógicos. Todo ello, con el fin de encontrar nuevas formas de acercarse a la realidad y de dar respuestas creativas eficaces a los problemas que puedan surgir.

De una manera más explícita, la existencia de una actitud creativa se concreta en la existencia de los siguientes aspectos:

- Mantener un espíritu de búsqueda continua de nuevas soluciones y alternativas entre los integrantes.
- Motivación intrínseca por realizar un avance significativo, por superar un reto del trabajo en sí, no sujeta a estímulos externos.
- Originalidad a la hora de utilizar nuevos enfoques y nuevos métodos, relacionando elementos sin aparente relación.
- Voluntad y flexibilidad para adaptarse a las necesidades del entorno.
- Individualismo, determinación por el éxito y confianza en uno mismo.
- Inconformismo con la situación existente y ansias por encontrar vías de mejora por el bien común.
- Formación profunda en un área de conocimiento.

- Optimismo, incluso convirtiendo las situaciones de crisis en oportunidades de mejora.



Figura 4. Aspectos fundamentales

7. Comunicación y creatividad

La comunicación es una habilidad que hay que practicar y mantener en constante retroalimentación, tener presente los factores fundamentales de la buena comunicación que son comprender y participar, además para que sea satisfactoria debemos afrontar barreras que existen entre los individuos y estar dispuestos a mejorarla mediante la implementación primeramente de iniciativa para escuchar, pensar antes hablar, estar abierto a opiniones diversas y ser un emisor/receptor activo interesado este intercambio.

En cuanto a la comunicación efectiva, ésta se divide en diferentes tipos según sea el caso, persona o momento en que nos queremos comunicar. Desde una comunicación formal que es la que dirigimos hacia una cadena de autoridad, pasando por la informal, la escrita, la oral, la visual, no-oral y hasta la electrónica

que se basa en el uso de tecnologías como celulares, computadoras y redes sociales.

Para que un mensaje sea interpretado correctamente es necesario seguir principios básicos de cómo transmitirlo, esto lo encontramos fundamentado en libro "Success" de los hermanos Heath. Primeramente debe de ser simple, excluyendo elementos que lo puedan hacer confuso, ser inesperado (mantener expectativa), ser concreto sin más, verídico y que se perciba confiable, contener emociones, historia y uno agregado por el Dr. Vanegas, la seducción para lograr que el receptor se involucre y comprometa con la comprensión.

Hoy en día la comunicación presencial ha cambiado, podemos estar incluso dentro de una habitación con 20 personas sin tener una comunicación significativa, ya que las comunicaciones actuales están más basadas a distancia que a nivel interpersonal.

Pero la comunicación efectiva, ¿qué aporta para nuestro desempeño profesional en la construcción? Bien, pues como ya se explicó, es un herramienta importante, que en nuestro medio facilita el intercambio de conocimientos primero entre profesionales, que se tiene que fomentar desde la formación de un equipo laboral adecuado que pueda comunicarse entre sí de manera clara y precisa para que el entendimiento en el desarrollo de ideas y su desempeño en el proyecto sea claro; y segundo que si se ejecuta correctamente nos aporta el beneficio de poder tener un mensaje claro para proporcionarle al cliente y que este comprenda totalmente el mensaje.

8. Creatividad en los equipos de trabajo

La creatividad entendida como actitud de continua mejora dentro de la empresa y, sobre todo, como herramienta de generación de ideas, constituye un arma altamente efectiva para mejorar los procesos de innovación y potenciar el valor de sus resultados.

La creatividad-herramienta, es decir, las técnicas específicas de generación de ideas son las que encajan de una manera más visible y sistematizada en los procesos de innovación

Cuando formamos un grupo, en este caso, de diseño es muy común que demos por sentado que todos los integrantes son creativos pero como describimos con anterioridad, no todos contamos con el mismo grado, comprensión y desempeño de creatividad.

Entonces, ¿cómo formar un equipo de trabajo creativo? para saber que contamos con un equipo capaz de responder ante la necesidad de realizar propuestas a través de un proceso creativo es importante haber seleccionado o contar con elementos sepan operar bajo lineamientos comunes de alto nivel.

8.1 Características de una persona creativa

De manera general, podemos decir que las personas creativas son aquellas que son capaces de descubrir nuevas formas de enfocar un problema o de plantear solución a estos utilizando mecanismos lógicos no convencionales. Se distinguen por su habilidad para adaptarse a todo tipo de situaciones y por ser capaces de alcanzar los objetivos que se plantean. Para lograrlo, estos individuos recurren a mecanismos complejos y es precisamente esta cualidad, la complejidad, la que les diferencia en mayor medida del resto de personas.

La complejidad en este caso significa que son capaces de pensar y actuar basándose en una diversidad de lógicas que por lo general no se encuentran desarrolladas juntas en la mayoría de las personas. Es como si el individuo creativo aunara una multitud compleja de habilidades, siendo además capaz de desarrollar ese potencial en diferentes ámbitos. Esto le permite realizar diferentes lecturas de la realidad de manera constante y reformular la información que obtiene del entorno (pensamiento divergente), ofreciendo respuestas diferentes, innovadoras, cada vez (pensamiento convergente).

La dualidad que presentan las personas creativas, permitiéndoles pasar de un rasgo a su antagonista sin que cree conflictos se ve representada de manera especial en el siguiente decálogo:

1. Tiene una gran energía física que derrochan en el desarrollo de las tareas que emprenden, pero a la vez son capaces de controlarla y utilizarla de manera focalizada en trabajos que requieren de gran concentración.
2. A pesar de ser personas vivas y con un alto Cociente Intelectual, pueden mostrar signos de ingenuidad e, incluso, de inmadurez emocional (quizás Mozart sea uno de los ejemplos más conocidos).
3. Son personas que combinan altas dosis de disciplina y responsabilidad con conductas irresponsables y lúdicas. Este carácter lúdico tiene que ver con su capacidad para jugar durante largo tiempo con ideas de las que tal vez no se obtenga ningún resultado, siendo esta búsqueda de la idea una tarea que requiere de altos grados de tenacidad y perseverancia.
4. Tienen una gran capacidad de abstracción e imaginación para crear novedades aplicables en una realidad a la que, paradójicamente, se sienten fuertemente arraigados y perciben con extremada claridad.
5. Muestran tendencias opuestas a la introversión y la extraversión. Lo cual no deja de tener su lógica ya que, por un lado, la comprensión de determinados contenidos simbólicos requiere de una cierta capacidad de introspección y, por otro, la puesta en relación con otras personas permite enriquecerse con sus pensamientos e ideas.
6. Las empresas que afrontan este tipo de personas requieren de confianza en su capacidad para conseguirlo, pero a la vez de la humildad suficiente para asumir los errores cometidos que impiden el avance.
7. Son personas dominantes, duras, con una fuerte y marcada personalidad, pero a la vez con una sensibilidad superior a la media que les permite apreciar aspectos del entorno que otros se les escapan o desechan por considerarlos superfluos.
8. Su predisposición a correr riesgos, a la rebeldía, requiere de la interiorización y aprendizaje previo de los valores y reglas tradicionales en su ámbito de actuación.

9. La implicación por el trabajo que realizan es fruto de la pasión que ponen en su trabajo, pero para evitar perder rigor han de realizar valoraciones objetivas de sus avances.
10. La excitación y disfrute de descubrir cosas nuevas resulta estimulante, y sin embargo esta sensación nace del desasosiego de no dar con el resultado esperado.

La aplicación de los principios creativos vistos en los capítulos anteriores en nuestro equipo comienza primeramente, como ya mencionamos, a través de la integración de los profesionales adecuados ya sea arquitectos, ingenieros y en este caso diseñadores conociendo y sabiendo diferenciar que tipo de aporte nos harán como agrupación; donde la efectividad de nuestra labor y los alcances se miden con respeto al tiempo en que nos toma desarrollar el proyecto. El proceso para alcanzar el grupal se inicia con el caos, que es cuando al grupo le falta integración para llegar al objetivo, que paulatinamente pasa por el nacimiento del pensamiento grupal al encontrar un balance y entendimiento a través de la comunicación, después la estabilidad y que si evoluciona de manera correcta nos puede llevar a la optimización del trabajo en equipo lo que trae consigo el alcance de la meta, siempre teniendo en cuenta que como grupo tenemos una organización general y después particular dictadas por las funciones grupales y después individuales interdependientes.

También tenemos que contar con un espíritu de asociación entre nosotros que permita que todos podamos integrarnos como equipo al desarrollar un proyecto respetando los lineamientos del mismo, primeramente identificando quienes se involucrarán en que proyecto y porque cualidades, luego determinando metas en conjunto y objetivos concretos pero con tolerancia a través de un fuerte liderazgo, sabiendo que al ser un equipo multidisciplinario podemos incluir cambio de roles y responsabilidades siempre respetando los conocimientos, habilidades y aplicaciones especializadas que cada uno aporta al proyecto.

Necesitamos integrar un equipo que tenga certeza y confiabilidad que pueda cuidar el tiempo y forma para cumplir de manera efectiva e implementar el pensamiento “Todos con todos y no contra todos”.

Al trabajar sin voltear a ver los impactos negativos de las decisiones y sin escuchar a tu equipo de trabajo es poco probable que salga un proyecto exitoso o bien baja la probabilidad de estar bien en todas las decisiones para lograr el objetivo completo, lo cual nos afecta a todo como empresa. Por lo tanto se tiene que considerar que los y las integrantes sean personas que puedan aprender (capaces de experimentar para alcanzar el conocimiento), organizar (al grupo y al proceso) y que sepan crear (ideas innovadoras, procesos y proyectos).

Así como podemos identificar que roles tienen la capacidad de asumir estos mismos integrantes, que Edward de Bono clasifica a través de sombreros de colores que maneja de la siguiente manera:

- blanco: neutrales, se basa en la información existente.
- amarillo: positivo, optimistas, buscan beneficios.
- negro: negativos, los que critican, dificultades.
- rojo: la parte intuitiva, sentimientos, emocionales.
- verde: creativo busca nuevas ideas, nuevas alternativas.
- azul: controla y organiza los procesos de los demás.

El funcionamiento entonces de todos ellos es por medio del control de las interacciones que se llevan a cabo durante todo el proceso mediante el compromiso de competir, relacionarse, tolerar y evitar conflictos entre sí, que no afecten de manera negativa el proyecto, practicando la flexibilidad en los puntos de vista y la interacción activa positiva de todos los involucrados.

En todos los proyectos de diseño interior y arquitectónicos se pueden presentar complicaciones de diferente índole en el desarrollo del proceso y su realización material, entonces nuestros compañeros y nosotros como individuos tenemos que aplicar nuestras habilidades personales para confrontarlos según sea el caso así y nuestro estilo propio de hacerlo que puede ir desde lo agresivo (directo),

asertivo (proactivo), introspectivo (analítico) hasta lo evasivo (pasivo y temeroso), lo que repercute directamente en si el problema se solucionó o no.

Dentro de las etapas del desarrollo los roles de cada profesional son parte clave para cada una de ellas, ya que son los que ayudan o perjudican su avance al próximo nivel, por ellos hay que tenerlos bien definidos y organizados para el arranque de cada nuevo proyecto.

En la iniciación necesitamos a los líderes y motivadores que definan los objetivos y resultados que se deben alcanzar, los recursos necesarios que se aplicarán para el mismo y para mantener interesados a los demás, sin su aporte tendríamos desperdicio de esfuerzos por falta de organización en las etapas siguientes; en la idealización son los creadores e innovadores los que nos darán la pauta para generar y explorar ideas innovadoras, un enfoque original y creativo y ver las alternativas que se poseen, la falta de su punto de vista nos dará un enfoque limitado, así como métodos y efectividad pobre; la elaboración, contamos con los gerentes y organizadores que ofrecen planes detallados, horarios, asignación de recursos, objetivos y previsores lo cual nos traería como es evidente incumplimiento de horarios, presupuestos, expectativas, plazos y conflictos personales, por último llegamos a la etapa de terminación que es cuando las alternativas se llevan a cabo y todo el trabajo planteado en las anteriores se realiza, su fin es medir el progreso, evaluar los resultados temporales, apoyar en los detalles, esto es realizado por los evaluadores y detallistas que nos facilitan el cumplimiento de metas y resultados finales satisfactorios.

Como vemos todas las perspectivas de los integrantes son valiosas y de aporte básico en todas las etapas, sus conocimientos y la manera de aplicarlos nos ayudan a mejorar el resultado de nuestro método para llegar al objetivo y a mantener siempre presente como contribuir a una misión colectiva.

Al finalizar este capítulo después del establecimiento de parámetros para crear un equipo creativo considero necesario reiterar, que a fin de cuentas todos los integrantes con nuestras diferencias, somos parte esencial de este proceso y que

todos somos factor para la creatividad. Para mantener nuestro equipo de trabajo vigente y actualizado siempre hay que ser continuos en la retroalimentación a través del mejoramiento en nuestros sistemas creativos y aprendizaje de nuevos procesos, así como el fomento de integrar nuevos talentos a nuestro de trabajo.

9. Creatividad en las organizaciones

9.1 Características de la empresa creativa

Las empresas creativas, por tanto, son aquellas que logran encontrar el citado equilibrio entre la exploración y la explotación de resultados. Para lograr este tipo de objetivos y esto ocurra de manera fluida, una empresa debe incluir en su interacción una serie de comportamientos y características que favorezcan el equilibrio, pero también el flujo de la creatividad:

- Orientación y adaptación continúa al mercado. La empresa está abierta siempre a los cambios del entorno, adaptarse a ellos y, en la medida de lo posible, provocarlos.
- Flexibilidad. Una visión demasiado rígida de la estructura interna de la empresa, limita la capacidad de adaptación señalada, por lo que ser flexible más que una recomendación es un imperativo para las empresas que quieran mantener su capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.
- Liderazgo participativo y transformador. La toma de decisiones en las empresas se extiende a los trabajadores, haciéndolos partícipes mediante el fomento de la propuesta de ideas y la toma en consideración de sus propuestas. En este sentido es clave el apoyo decidido de los líderes de la empresa que han de contar a su vez con un espíritu proactivo al cambio, provocando el caos creativo de manera intencionada.
- Estructura ligera. La empresa tiene una estructura organizativa, en la que las jerarquías piramidales no impidan que fluyan las ideas desde abajo hacia

arriba. Las estructuras poco formalizadas que permitan incluso el solapamiento de funciones evita que la creatividad se concentre en departamentos específicos.

- Comunicación abierta. El flujo de información sirve para crear un clima de confianza favorecedor de la aparición de nuevas ideas. La información en la empresa creativa fluye en tres sentidos:
 1. Vertical, para comunicar los objetivos y metas de la empresa y las formas que se van a instrumentalizar para alcanzarlas.
 2. Horizontal, para desarrollar la actividad cotidiana de la empresa y solucionar los posibles problemas que se presenten.
 3. Con el exterior para mantenerse al día de los avances del mercado y alimentarse de ideas que provengan de los competidores/colaboradores.
- Compartir conocimiento. Monopolizar el acceso al conocimiento limita la capacidad de las personas de explotarlo. La existencia de recursos y canales para acceder y compartirlo, sin embargo, amplía las posibilidades de que aparezcan nuevas ideas.
- Tolerancia al fracaso. La introducción de mejoras o innovaciones no siempre tiene un resultado positivo. La creación requiere de un proceso de prueba-error que las empresas creativas asumen como parte de la cultura que favorezca la experimentación y la búsqueda de ideas nuevas, aprender fallando.
- Sistema de incentivos. Sin obviar lo mencionado anteriormente en relación a la motivación característica de la persona creativa, no hay que obviar el poder de las recompensas en forma de dinero o de reconocimiento por su colaboración y desempeño dentro de un grupo.

EMPRESA CREATIVA	EMPRESA NO CREATIVA
Orientación al mercado	Escasa vigilancia del mercado
Flexibilidad	Rigidez
Liderazgo participativo y transformador	Toma de decisiones desde arriba
Adaptación continua	Miedo a lo nuevo
Compartir conocimiento	Escasa cultura corporativa
Tolerancia al fracaso y Sistema de incentivos	Penalización del fallo
Comunicación abierta	Centralización del conocimiento
Estructura ligera	Jerarquía

Figura 5. Comparativa de diferentes empresas

10. Creación de un entorno creativo en la empresa.

Las personas y equipos creativos son una parte esencial para que la empresa tenga un flujo continuo de ideas novedosas y de esta manera pueda poner en marcha acciones innovadoras. Además, para que los miembros de la empresa puedan desarrollar sus habilidades y aptitudes creativas, la empresa como organización ha de encontrarse abierta a dicho espíritu creativo y que la parte creativa (exploración) se encuentre en equilibrio con la obtención de resultados (explotación), que son los que en definitiva permiten sobrevivir a la empresa.

Además, hay que tener en cuenta que cada organización tiene unas características propias que la hacen única. Los equipos que la conforman, los

mercados a los que se dirige, los productos que fabrica y la filosofía de trabajo difieren de una empresa a otra y, en este sentido, el proceso y las condiciones para que la creatividad sea una práctica habitual que aporte valor requiere de unas condiciones específicas en cada organización.

Con este argumento entendamos que no existe una receta única y que, además, la cultura de la empresa de diseño necesita de plazos largos para que los efectos de la creatividad sean realmente visibles y fáciles de tomar en cada nuevo proceso. A continuación se presentan algunas recomendaciones prácticas que pueden resultar de utilidad para la integración de la creatividad en la actividad de la empresa.

Dentro de los equipos multidisciplinarios de hoy día, como el nuestro, la creatividad e innovación son parte de lo cotidiano, pero aún así, existen ciertos factores que a largo plazo pueden llegar a ser perjudiciales en su práctica y disminuir su aplicación en nuestro desarrollo.

Todos hemos escuchado a individuos factores de esta problemática, que la difunden por medio de frase como: “no está en el presupuesto”, “¿cómo lo financiamos?”, “no va a funcionar”, etc. Esto nos afecta desde la médula como organización ya que anticipadamente está frenando todo el proceso, que ya vimos antes en los capítulos abordados.

Por lo tanto surge la cuestión ¿cómo podemos crear un entorno creativo en una organización dedicada a la construcción y diseño?

Al realizar algunas de ellas que han dado con punto de quiebra entre la mejora y lo obsoleto, como pueden ser:

- ✓ Asegurarse de que todos los elementos entienden la estrategia a seguir y la política del grupo como empresa, y que todos los esfuerzos de innovación están alineados con ellas
- ✓ Considerar las ideas todos los integrantes del equipo en la toma de decisiones. El diálogo es un arma básica en la búsqueda de ideas creativas. Las encuestas pueden resultar de utilidad para obtener una primera

aproximación a la realidad, pero para conocer realmente las ideas de la gente se requiere de un diálogo directo que permita conocer sus opiniones de primera mano.

- ✓ Enseñar al personal a explorar el entorno para las nuevas tendencias, tecnologías y cambios en la mentalidad de los clientes por medio de la persuasión.
- ✓ Delimitar el tiempo necesario para desarrollar los parámetros relacionados con el éxito y alcance del objetivo que se consideraran en el futuro.
- ✓ Proporcionar suficientes facilidades a los integrantes de mantenerse actualizados y capacitados mediante cursos, seminarios, congresos, ferias de diseño, posgrados, etc. que mantengan al grupo en constante adquisición de conocimiento sobre las tendencias y nuevas propuestas en el mercado.
- ✓ Motivar al equipo a ser creativos de manera individual y/o grupal. Ser creativo por una recompensa limita la producción creativa a la existencia del incentivo. El objetivo es provocar que ese incentivo sea interno. Para ello es necesario hacer a todos los individuos parte del proceso, tomando sus ideas en consideración y haciéndole desempeñar un papel activo en la toma de decisiones.
- ✓ Comprar o desarrollar un sistema de gestión grupal que capture las ideas de manera que aliente a los involucrados en el proceso creativo y de supervisión a construir y proponer nuevas posibilidades en el momento que sea necesario.
- ✓ Evaluar el proceso y llevar siempre una alimentación continua, de manera paralela a la implementación, que ha de realizarse de forma transversal, no como un proceso independiente de la actividad principal de la empresa, de tal manera se realice una evaluación.

En el momento de evaluar es porque el proceso creativo está vivo y en las primeras etapas requerirá de una evaluación continua que permita detectar las áreas de mejora y aquellas en las que se han realizado mayores progresos.

Ambos aspectos, los positivos y los negativos, han de servir para alimentar con nuevas ideas dicho proceso así como la innovación en la empresa.

Dentro de la empresa, además de los elementos que estimulan la creatividad, como el entorno y sus motivadores individuales y grupales existen otros que la pueden llegar a impedir u obstaculizar el desempeño de la misma como lo son una estructura rígida de trabajo o incluso una perspectiva cerrada de cómo resolver un proyecto.

Por lo tanto debemos mantener un equilibrio en nuestra organización y su desarrollo, como veremos en la siguiente figura:

QUÉ HACER	QUÉ NO HACER
Investigar en nuevas soluciones, nuevos productos y servicios.	Mantener lo que funciona como está.
Gestión abierta en base a resultados, dando libertad para el desarrollo de las funciones de cada trabajador.	Definir hasta el último detalle los procedimientos de trabajo.
Crear espacios y tiempos para la discusión multinivel y multidisciplinar.	Toma de decisiones desde arriba y en departamentos separados.
Búsqueda constante de nuevos mercados.	Explotar los mercados conocidos.
Realizar proyectos de I+D en colaboración con otras entidades.	Guardar metodologías y conocimientos como secretos industriales.
Crear estructuras horizontales, abiertas.	Mantener estructuras jerarquizadas y verticales.
Utilizar técnicas creativas para la toma de decisiones.	Utilizar procedimientos rígidos para la toma de decisiones.

Figura 6. Equilibrio creativo en la empresa

11. Gestión de la creatividad, innovación y diseño

Para gestionar una empresa sea de cualquier índole y cualquier sector, existen dos tendencias contrapuestas: una primera que aboga por la gestión entendida como una ciencia, basadas en la utilización de herramientas tecnológicas y estadísticas, y otra en la que la capacidad de competir donde recae enteramente en la capacidad de improvisación y artística de la empresa. Ambas de manera individual y totalitaria no son capaces de complementar una gestión adecuada porque ambas contienen carencias ya sea en cuestión de flexibilidad y entendimiento en el caso de la primera o falta de control e incertidumbre en cuanto a resultados de la segunda, por lo que es recomendable para nuestra empresa manejar una gestión que permita el uso de ambas.

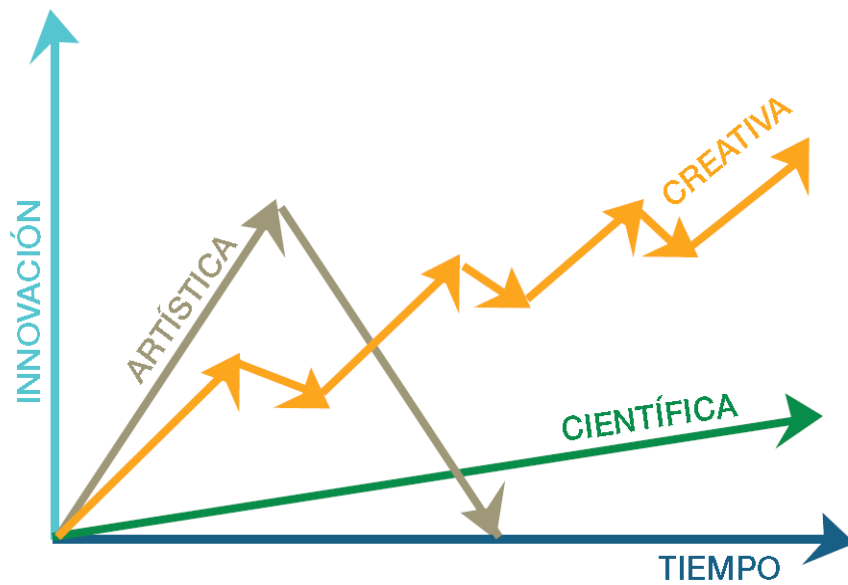


Figura 7. Gestión creativa. Fuente: <http://www.1000ventures.com>

Podemos auxiliarnos de estrategias y técnicas siguiendo la estructura de diferentes autores que facilitan la generación de ideas y pueden orientarnos a lograr un mayor entendimiento en todo el ciclo creativo con nuestro equipo, desde lo individual hasta lo colectivo recordando y tomando en cuenta que no solo podemos tomar una posición estricta de gestión sino que podemos valernos

de ambos tipos de gestión de manera flexible y según sea el caso o proyecto, que nos permita lograr un mejor resultado en el manejo de la misma

Estas técnicas pueden utilizarse en un sentido más general o tener un carácter más específico en función de las necesidades de la empresa a las que se quiera responder en este caso, una de diseño y construcción donde en su mayoría o totalidad todos los integrantes practican la creatividad en cada proyecto y desarrollo del mismo. Junto a las técnicas que nos facilitan los procesos debemos tener siempre en cuenta que existen factores que ayudaran a que estas nos ofrezcan mejores resultados como lo son:

- ✓ No descartar o tener el prejuicio sobre una idea propuesta y tomarla como una sugerencia abierta al final del proceso en que se evaluará para ser aceptada o descartada.
- ✓ Favorecer el pensamiento lateral y creativo donde podemos permitir dejar de lado la lógica y la razón.
- ✓ Fomentar la mayor cantidad de ideas posibles donde debemos tomar la postura de que ninguna es mala porque cualquiera de ellas puede originar innovación.
- ✓ Contar con un espacio donde el equipo pueda trabajar en conjunto de manera libre y que cuente con el equipo y mobiliario que fomenten la interacción e intercambio de propuestas.

De este modo las diferentes técnicas que se especificaran a continuación pueden ayudarnos si se practican de manera individual y/o grupal a lograr distintos fines según cada proyecto nuevo se presente en la empresa, que van desde la comprensión del problema, la generación de ideas, seleccionar ideas hasta planificar de una mejor manera el proceso y actividades.

Primera Estrategia, que es similar en varios puntos o métodos que ya hemos dejado de manifiesto, nos expone como llegar al éxito a base de 5 puntos clave

que inician con el cambio de mentalidad hacia el optimismo objetivo, seguido del “Pensamiento Caleidoscópico”, que habla sobre practicar a través de ejercicio continuo la creación de ideas y cultivar la habilidad del pensar visualmente (concepto de la inteligencia visual antes descrito), después crear un compromiso de amplio espectro optimizando la energía del desempeño individual y grupal dándonos oportunidad de liberar cada cierto tiempo nuestra mente del trabajo, para poder aumentar la inteligencia y la capacidad de tener una mejor idea con el pensamiento despejado, así como en atraer y reclutar a la persona adecuada al equipo según sus habilidades, su pensamiento (como también hemos tratado) y su química con el equipo y no por su currículum; y finalmente el identificar vacíos en el mercado y exhortar al equipo a idear una alternativa para estos y aprovechar esa brecha y la creación de nuestra identidad como marca para que nos diferencie en el mercado.

Segunda Estrategia, tenemos la transformación del negocio por medio del pensamiento perturbador, basada en estar mal al inicio para lograr lo correcto al final, en tomar un oportunidad perturbadora en donde nadie lo hace para crear algo inesperado que no sólo sea novedad sino que sea único que pueda ser aceptado de manera sorpresiva por medio de la persuasión.

Tercer Estrategia, llegamos a las leyes de la simplicidad, mas enfocada a la generalidad siendo entendida mejor como un filosofía y no tanto como estrategia, que trata como lo dice, simplificar con el fin de dar sensatez al problema, momento o desafío que estemos afrontando por medio de la reducción del pensamiento (delimitarlo), de la organización (que lo hará parecer y será más fácil de resolver por contar con un orden), del aprendizaje (el conocimiento lo hace simple), de localizarlo en un contexto de simplicidad, de saber que algunas cosas nunca son simples y diferenciar lo significativo de lo que no lo es.

Después seguimos dos procesos que ejemplifican la resolución de problemas en empresas creativas.

Primero el caso IDEO, nos da herramientas mediante tres fases, en la primera y básica se considera la comprensión general del mercado, el cliente y la

percepción de límites, continuando con la observación y análisis de las necesidades y preferencias del cliente al sintetizar la comprensión y la observación se llega a la visualización parte de la segunda fase, que es donde transformamos los temas de diseño en elementos visuales como maquetas conceptuales, bocetos, story boards e intercambio de roles, para después imaginar nuevos conceptos e ideas en torno a estos temas, haciéndonos la pregunta ¿cómo podría funcionar? para poder proseguir a materializarlas creando prototipos que más adelante se refinarán, evaluarán y perfeccionarán conforme a los conceptos originales, por último en la tercera fase seleccionamos a través de la revaluación y priorización de ideas para elegir la que se implementará y al final podremos materializarla en el mercado.

Después esta el caso TRIZ (“Theory of Inventive Problem Solving”) que al analizarlo deducimos que se basa en la hipótesis de que hay principios universales de invención que son la base para innovaciones creativas que la tecnología avance, y que si estos principios podrían ser identificados y codificados, que se puede enseñar a la gente para hacer el proceso de invención, más predecible.

La esencia de esta teoría es el reconocimiento de que los sistemas técnicos evolucionan hacia el aumento de la idealidad mediante la superación de las contradicciones, sobre todo con la introducción de un mínimo de recursos. Proporciona una forma dialéctica de pensamiento en la que se llega a comprender el problema como sistema, se crea una primera idea de solucionarlo y se resuelven contradicciones.

Entre las herramientas auxiliares para completar este proceso tenemos 4 diferentes.

1. *Preguntar.* Gracias esta herramienta podemos hacer recopilación de información esencial para nuestros proyectos tanto de manera general (de un amplio sector o tema) hasta particular en este caso para conocer más al cliente y sus necesidades específicas en el proyecto. Incluso al integrar un

nuevo elemento o elementos al equipo de colaboradores para conocerlo mejor. Esto logramos a través de ejercicios como encuestas, cuestionarios, sondeos, asociaciones visuales y conceptuales, intercambio de información entre colaboradores, collages con todo el equipo de trabajo, cámara-diario (en el caso de clientes) e incluso visualizaciones de una experiencia a través de sketches o diagramas rápidos.

2. *Ver.* Como profesionales del diseño y construcción son nuestra herramienta más esencial, ya que nuestro trabajo además de basarse en un resultado de 3 dimensiones también se basa desde el inicio en el análisis de los espacios y objetos en él.
3. *Al observar, analizamos.* Y al analizar adquirimos conocimiento en este caso podemos hacerlo mediante la observación de las tendencias en obras edificadas actuales que nos den un panorama más amplio, hasta en la observación dirigida al cliente para registrar comportamiento en un contexto que nos den las pautas que nos revelen las oportunidades del diseño y de qué manera éste puede afectar o complementar su comportamiento.
4. *Aprender.* Este punto de la gestión es en el que la adquisición de conocimiento nos brindara las especificaciones y pautas correspondientes a cada proyecto. Gracias a ella contamos con las bases teóricas para el desarrollo del mismo, como antecedentes históricos del genero arquitectónico al que nos dirigiremos, perfiles de usuario, análisis de error, viabilidad de las propuestas y previsiones a largo plazo en las mismas y la aplicación de conocimientos específicos de cada profesional de cada integrante del equipo. De esta manera, al sustentar un proyecto con las herramientas suficientes resulta en proyecto factible, concreto y bien resuelto en cuanto a fundamentación del mismo.
5. *Intentar.* Una de las herramientas más prácticas y usadas en el área de diseño interior. Que no solo muestra la rapidez con la que podemos desarrollar una propuesta rápida y sencilla sino que también muestra la

disposición que siempre debemos tener hacia el cliente, siempre buscando de que manera podemos interactuar con él y él con el proyecto.

Para cerrar este capítulo, desde la perspectiva del diseñador de interiores y como parte del equipo multidisciplinario donde el intercambio y retroalimentación son de suma importancia, se considera que las técnicas grupales aportan cierta ventaja sobre las individuales, tanto por la perspectiva más general y rica de experiencias del grupo, como por la obtención de resultados donde si se comparten objetivos también se comparte el proceso creativo que provoca fomentar y estimular la unión y el trabajo del equipo de manera positiva y abierta.

12. Herramientas.

También incluye las herramientas de las que podemos hacer uso para comprender y potencializar que nos permita conocer el punto de vista del cliente como usuario y elemento integral del espacio a proyectar.

Entre estas herramientas tenemos los croquis a mano alzada, modelos 3D en computadora, las maquetas a escala o modelos tridimensionales, enfocándonos en la práctica de ponernos en el lugar del cliente, por medio de nuestros conocimientos y su aplicación adecuada, para saber reconocer lo que se adapta y cumple mejor sus necesidades de acuerdo su estilo de vida y expectativas.

Es indispensable siempre tomar primero la imaginación como punto de vista para desbloquear el poder de la posibilidad a través todo el proceso, es decir entrar en la subjetividad de nuestro pensamiento y ampliarlo para tener una perspectiva más amplia que pueda responder de una mejor manera a la problemática presentada mediante prácticas que dejen fluir aun más el pensamiento creativo.

A continuación se describen algunas de estas prácticas sencillas de llevar a cabo con mayor trascendencia para lograr el objetivo planteado.

- Cambiar lo absurdo, transformar el enfoque de la sabiduría sin realizar prejuicios y de cierto modo menospreciarlo, de esta forma cualquiera generará sabiduría.
- Cultivar la humildad, resaltando los cambios de unidad que vienen con ella, tanto en lo profesional como en lo personal.
- Reinventar la rueda, ¿de qué manera? sabiendo devolver lo dado, siendo recíprocos.
- Pensar dentro de la caja, agradecer el uso de límites que nos dará la oportunidad de definir con mayor claridad hasta donde queremos llegar.
- Cambiar las metáforas que enmarcan la realidad de cada uno de los miembros del equipo.
- Preguntar constantemente si la historia todavía sirve, si no, se cuenta con la oportunidad de replantearla.
- Hablar del trabajo con alguien que no lo entienda, ya que no sólo resulta liberador, sino que puede aportar su punto de vista de una manera objetiva.
- Adquirir un papel diferente, como ya mencionamos anteriormente a lo largo del proceso se pueden adquirir roles diferentes según las aptitudes y esto es completamente válido dentro y fuera del área de trabajo.

Para finalizar la gestión de la creatividad abordamos el tema de los recursos en que nos podemos apoyar y complementar nuestro desarrollo intelectual, personal y creativo, un aspecto esencial en nuestra búsqueda por la innovación a través de la actualización.

Nos inclinamos hacia los recursos digitales a los que tenemos alcance. Existen diferentes recursos disponibles en la red para intereses variados, se catalogaron de forma generalizada, por mencionar algunos tenemos: la categoría de revistas publicaciones, noticias, videos, de herramientas de internet (personal y profesional) y organizaciones y comunidades virtuales. Estas entran por supuesto en la generalidad y podemos elegir de manera más especializada en nuestra búsqueda, ejemplo las siguientes revistas “*Technology Review Magazine*” (<http://www.technologyreview.com/>) y “*PopSci - Popular Science*” (<http://www.popsci.com/>) publicaciones especializadas en tecnologías innovadoras, ciencia y futuro.

También podemos encontrar websites culturales, formativos, informativos, recreativos, educativos e incluso para nuestro campo de construcción y diseño, llegando más allá, nos lleva a conocer de manera inmediata las tendencias globales entre los arquitectos y diseñadores de nivel internacional e incluso pudiendo obtener aprendizaje y actualización a través del conocimiento de los nuevos programas vanguardistas (y la posibilidad de *download*), este medio nos impulsa y estimula a querer llegar más allá en nuestro desempeño profesional creativo y fomentar nuestra evolución como tal que nos permita ampliar nuestra oferta de servicios al cliente.

Con el avance actual y el alcance que tiene el uso de internet prácticamente nuestros recursos de aprendizaje son ilimitados y por ende nuestra oportunidad de aprovecharlos para nuestro propio beneficio también, no sólo como receptores sino también como emisores, al usarlo en pro de la difusión gratuita y global de nuestro trabajo en blogs, redes sociales y websites personalizados. Es impresionante lo que podemos lograr haciendo uso de este medio masivo si se usa de manera inteligente y positiva.

Para concluir este capítulo, solo cabe comentar la importancia que tiene conocer los puntos que incluye la gestión de la creatividad e innovación así como sus procesos, herramientas, principios, prácticas y recursos como elementos esenciales para la resolución, desarrollo, desenvolvimiento y aporte positivo a nuestro desempeño.

Conclusiones

Para concluir reitero mi postura sobre este tema y su aplicación en las empresas de la construcción y de diseño. Lo más importante en este tipo de conjuntos creativos es saber que fomentar la colaboración de nuestras diferentes disciplinas como lo son la arquitectura, diseño interior e ingenierías (incluyendo los procesos específicos de cada uno) representa un avance total para la industria de la construcción con mutuo beneficio e impacto positivo para aquellos que requieren de nuestro servicio y consultoría, ya que con esto podemos asegurar que contamos con las bases teóricas y prácticas correspondientes y podemos responder de manera responsable, integral y profesional a sus demandas.

También siempre hay que tener presente que la creatividad empresarial no es sólo el banco de talentos o el lugar de generación de ideas, tampoco consiste exclusivamente en diseñar nuevos servicios, proponer planes de organización y acción para constituir empresas que nadie ha creado o elaborar prototipos de productos innovadores; es también el escenario de gestión y proyección de las mismas para que se traduzcan en innovaciones que aporten valor a la empresa y a su propuesta en el mercado de la construcción.

Con la perspectiva de diseñadora de interiores lo aprendido durante el desarrollo de este análisis, representa un beneficio que se suma a mi formación profesional tanto como plan para el mantenimiento de los elementos creativos en un grupo de trabajo del que formo parte como para mi desempeño docente, donde siempre es importante tomar en cuenta que la creatividad es básica e inherente de nuestra vida como agentes creadores de espacios en los que vivimos cotidianamente. Es de suma importancia pues, tener presente que este tipo de formación es importante compartirla con el gremio, fomentándolo de manera personal en este caso a mi equipo de trabajo y alumnos para crear con esto un panorama desde el inicio de nuestra formación hasta la práctica profesional del mismo como equipo integral que beneficiara proyectos para clientes que necesitan un saco a la medida.

Bibliografía

- Arana, L. et alt. (2008): "Guía de creatividad en la empresa" .IAT, Sevilla.
- Corian, Sergio. "Marketing práctico para arquitectos y profesionales de la construcción: como hacer un plan para conseguir clientes"; Buenos Aires, 2004.
- De Bono, E. (1990): "Lateral thinking. Creativity step by step." Harper Perennial. New York
- De Bono, "Parallel Thinking Process" Viking 1994
- Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model. NPR Inc. 2004
- Fernández, E. (2005): "Estrategia de la innovación". Thomson Editores Spain. Madrid.
- Gardner, Howard. "Multiple Intelligences: The Theory In Practice" (Gardner's terms in brackets)
- Heath, Chip and Dan. "Made to Stick" published by Random House en 2007.
- <http://www.timboucher.com>
- <http://www.vardhamantechnology.com/cloud.html>
- <http://www.thefutureisawesome.com/category/augmented-reality>
- <http://www.community-intelligence.com/blogs/public/archives/000290.html>
- <http://www.answers.com>
- <http://www.technologyreview.com/>
- <http://www.popsoci.com/>
- <http://www.1000ventures.com>