

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**“Creatividad: Características personales relevantes.
Estructura y funcionamiento de equipos creativos.
Aplicación en empresas regionales.”**

**Memoria para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias en la
Administración de Empresas y al
Título de Ingeniero Comercial.**

TESISTAS:

**NARDY MARCELA DELGADO LÓPEZ
MÓNICA LORETTO JARA VALENZUELA**

PROFESOR GUÍA:

SR. CLAUDIO LEÓN DE LA BARRA SOTO

2005

ÍNDICE

PRIMERA PARTE.....	4
CAPÍTULO I.....	4
INTRODUCCIÓN.....	4
A. Razones Personales.....	4
B. Planteamiento del Problema de Investigación.....	5
B.1. Introducción al Tema.....	5
B.2. Definiciones de Creatividad e Innovación.....	6
B.2.1. Proceso creativo.....	8
B.2.2. Ambiente.....	12
B.2.3. Producto creativo.....	15
B.2.4. Persona.....	16
B.3. Modelo Interaccionista de Woodman, Sawyer y Griffin.....	22
B.3.1. Razones para la elección del modelo.....	22
B.3.2. Modelo Interaccionista de Woodman, Sawyer y Griffin.....	22
C. Objetivos.....	25
D. Hipótesis.....	26
E. Descripción del Diseño Metodológico.....	26
E.1. Tipo de Diseño.....	26
E.2. Descripción del Universo de Estudio y Selección de la Muestra.....	27
E.3. Instrumento de Observación.....	28
F. Limitaciones del Estudio.....	31
CAPÍTULO II.....	33
CREATIVIDAD: CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES.	
ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE EQUIPOS CREATIVOS.....	33
A. Modelo Interaccionista de Woodman, Sawyer y Griffin.....	33
B. Individuo Creativo.....	41
B.1. Características Personales.....	41
B.2. Clasificación de Características Personales según Autores.....	57
B.3. Resumen de Características Personales.....	60
B.3.1. Factores cognitivos.....	60

B.3.2.	Factores de la personalidad.....	63
B.3.3.	Motivación.....	66
B.3.4.	Conocimientos.....	67
C.	Equipos Creativos.....	69
C.1.	Individuos Creativos y Trabajo en Equipo.....	69
C.2.	Estructura de Equipos.....	70
C.2.1.	Estructura de equipos en general.....	70
C.2.2.	Estructura de equipos creativos.....	77
C.2.3.	Estructura propuesta para equipos creativos.....	79
C.3.	Funcionamiento de equipos.....	94
C.3.1.	Funcionamiento de equipos en general.....	95
C.3.2.	Funcionamiento de equipos creativos.....	104
C.3.3.	Resumen funcionamiento de equipos.....	110
	SEGUNDA PARTE.....	113
	CAPÍTULO III.....	113
	HALLAZGOS: ANÁLISIS DE CASOS DE TRES EMPRESAS DE LA QUINTA REGIÓN.....	113
A.	Trabajo en Equipo.....	114
A.1.	Virginia.....	114
A.2.	Amphora.....	121
A.3.	UCV TV “De Mente”	126
A.4.	Principales semejanzas y diferencias entre empresas analizadas	131
B.	Características Personales Relevantes.....	135
	CAPÍTULO IV.....	140
A.	Resumen.....	140
B.	Conclusiones.....	149
C.	Recomendaciones.....	153
	BIBLIOGRAFÍA.....	155
	ANEXOS.....	158

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

A. Razones Personales

Para la primera autora, tener mayor dominio y conocimiento respecto al desarrollo de la creatividad, resulta de gran interés, por tratarse de un tema actual y aún poco estudiado, pudiendo realizar un aporte con esta investigación y dar pie a nuevos estudios relacionados. Además, puede ser útil para su vida laboral, por la relevancia, cada vez mayor que toma en las organizaciones, lo que significará contar con más instrumentos y nuevos conocimientos para ingresar a un mercado que cada día adquiere mayor dinamismo y busca nuevas alternativas para enfrentar las circunstancias que se presenten.

La segunda autora considera de sumo interés el tema planteado, debido a que la creatividad en las organizaciones, constituye un campo que no ha sido estudiado en su cabalidad y que puede significar un real aporte para la obtención de mejores resultados en su desempeño laboral. En este sentido, la autora cree que un enfoque orientado hacia las personas es fundamental en este ámbito, debido a que son éstas las que constituyen la base de toda organización; y las que, finalmente, originan la creatividad. Es por esto, que el estudio teórico y empírico de este tema, constituiría un real aporte tanto personal como social, que serviría, además, como fundamento para investigaciones posteriores.

B. Planteamiento del Problema de Investigación

B.1. Introducción al Tema

El entorno en el cual se desempeñan las organizaciones se ha vuelto más competitivo y dinámico, debido al desarrollo que han tenido los sectores empresariales a nivel nacional como internacional, influenciados por una globalización imperante que ha hecho evolucionar los mercados de tal manera que los consumidores tuvieron hoy en día la posibilidad de acceder a una mayor cantidad de productos y servicios incluso más allá de las fronteras nacionales.

Dónde la supervivencia de las empresas va más allá de un buen equipo humano; una buena gestión; oportunidades suficientes o una excelente visión de futuro, la importancia radica, a su vez, en tener la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones contextuales (aprovechar las favorables y superar las desfavorables) mediante la generación de nuevos procesos, procedimientos o productos que permitan mejorar el desempeño de la organización tanto desde el punto de vista del funcionamiento interno, como de la relación de ésta con factores externos como son los mercados de consumidores a los cuales se dirige y el entorno nacional y/o internacional en el cual actúa.

En este punto es donde comienzan a surgir términos como “creatividad” e “innovación”, relacionados con la generación e implementación de estos nuevos procesos, procedimientos y productos, los que eventualmente le permitirán a la empresa creadora obtener las ventajas competitivas necesarias para el logro de sus objetivos.

B.2. Definiciones de Creatividad e Innovación

Creatividad¹:

Según **Vernon** (1989): “*Creatividad* es la capacidad de una persona para producir ideas originales o nuevas, visiones, reestructuraciones, invenciones u objetos artísticos, los cuales, de acuerdo con el juicio de expertos, presentan un valor científico, estético, social o tecnológico.”

González y Mitjans (1989) definen *creatividad* como: “Proceso de descubrimiento de algo nuevo que cumple exigencias de una determinada situación social en el cual se expresa el vínculo de los aspectos cognoscitivos y afectivos de la personalidad.”

Para las autoras, la definición más apropiada para el presente estudio, es aquella planteada por Teresa Amabile (1982):

Plantea que “la *creatividad* puede ser considerada como la cualidad de las respuestas o productos juzgados como creativos por observadores apropiados; o como el proceso mediante el cual algo así juzgado, es producido.”

Innovación:

El concepto de *innovación personal* se refiere a “aquella secuencia de actividades que supone la introducción intencional dentro del propio rol de nuevos procesos, ideas, procedimientos, para la unidad de adopción con la intención de beneficiar significativamente al desempeño del rol, al grupo, a la organización o a una sociedad más amplia” (**West y Farr**, 1989).²

A su vez, *innovación organizacional* puede entenderse como: “Poner en práctica nuevas ideas que solucionan problemas y que surge como respuesta a algo desconocido e inesperado.”³

¹ Omar Gardié, “En torno a la creatividad”, www.talentocreativo.com/aomrgardie/entonoa_la_creatividad.pdf, p.3 y 11.

² P. Martín, M. Salanova, “La innovación y creatividad personales en el entorno organizacional: aproximaciones a su estudio.”, Universidad de Zaragoza, p 4.

³ Mary Ann Glynn, “Innovative Genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation.”

Según Henry, la *innovación* usualmente describe el proceso a través del cual las ideas creativas se desarrollan en algo tangible como por ejemplo, un nuevo producto o práctica.⁴

Oropeza define la **innovación** como “la creatividad aplicada a procesos productivos y se entiende como el resultado objetivo, tangible o intangible de una idea creativa.”

Diferencias entre creatividad e innovación:

Es necesario entender las diferencias entre los conceptos de innovación y el de creatividad, siendo este último, el elemento central de este estudio.

Como se puede observar en las dos últimas definiciones entregadas por Henry y Oropeza, se hace mención del término de “creatividad” como prerequisite para la innovación, lo que lleva a visualizar el rol fundamental y necesario que posee la creatividad en este ámbito.

En consecuencia, la innovación sólo puede existir, en la medida en que, como paso previo, se haya realizado un proceso creativo que haya tenido como resultado un producto creativo. Este producto creativo se transforma en “innovación”, cuando se ha transformado en algo tangible, es decir, cuando se implementa.

⁴ P. Martín, M. Salanova, “La innovación y creatividad personales en el entorno organizacional: aproximaciones a su estudio.”, p 2.

Enfoques de Creatividad

El término de creatividad ha sido enfocado de distintas maneras a lo largo del tiempo. En términos generales se puede clasificar en 4 categorías o enfoques que reflejan la evolución de este concepto a través de los años, comenzando en los años veinte con el carácter de *proceso mental (proceso creativo)*, seguido por un enfoque orientado a la *persona*; otro a las características de los *productos* creativos y la aproximación más reciente que corresponde al *ambiente* en el que se desarrolla la creatividad.⁵

B.2.1. Proceso creativo

Este enfoque reconoce el surgimiento de la creatividad como un proceso cognitivo, que resulta en un nuevo trabajo o out-put (Greenberg 1954). Este proceso se refiere a las etapas que permiten explicar la formulación de ideas creativas de las personas y de los equipos.

Existen varios enfoques de distintos autores que plantean distintas fases del proceso creativo, generalmente aceptadas, son tres las fases básicas de este proceso:

1. Identificación problema
2. Generación de alternativas de solución / ideas
3. Elección alternativa de solución

Para complementar y explicar mejor este proceso, se pueden agregar dos etapas, la de oportunidad de innovación y la de incubación. Éste es un modelo reciente, perteneciente a Dorothy Leonard y Walter Swap, que cuenta con cinco etapas, las que se han complementado con las ideas de los demás autores para mayor claridad.

El proceso creativo suele ser irregular, es decir, no sigue estas etapas paso a paso, ni tienen un tiempo de duración determinado. Por otra parte, existe un acuerdo amplio en que la creatividad toma tiempo, no es

⁵ P. Martín, M. Salanova, "La innovación y creatividad personales en el entorno organizacional: aproximaciones a su estudio.", Universidad de Zaragoza.

instantánea, aunque puede ocurrir, en algunos casos, que ideas creativas se manifiesten espontáneamente⁶.

Las etapas de este modelo son las siguientes:

1. Preparación:

Consiste en realizar un análisis de determinadas disciplinas, áreas de habilidad o conocimiento (campo), observando sus variables y componentes para comprenderlo mejor y así determinar el problema concreto.

Es la etapa en que se recopila información de forma consciente o inconsciente a través de la experiencia. Se adquiere un dominio y conocimiento de un campo de actividad, se comprende el ambiente y circunstancias que rodean el problema, para esto se recomienda leer, preguntar, explorar y averiguar todo lo que se pueda, mirar todo sin enfocarse en algo específico para obtener una visión global dentro del campo de acción, dejando los detalles para después⁷. Se debe recordar que la atención es un recurso limitado, como dice Csikszentmihalyi, ya que al concentrarse en un campo determinado, se le resta atención a otros.

2. Oportunidad de Innovación

Corresponde básicamente al surgimiento o a detectar un problema que puede resolverse, una amenaza que requiera respuesta o solución inmediata⁸ o detectar una oportunidad de mejora que traería potenciales beneficios, en resumen, se plantea una situación que busca alternativas de solución creativas.

Al existir esta oportunidad de innovación, se genera un estímulo, nace una intención de realizar cambios o simplemente es por la necesidad y urgencia de encontrar una solución lo más rápido posible a un determinado problema.

⁶ www.talentocreativo.com/omargardie/entornoalacreatividad.pdf, p 3.

⁷ www.distintiva.com/consejos/pasos_proceso_creativo.htm

⁸ Viviana Bahamonde, Mitzi Lagos, **Estudio de las condiciones de base que influyen en la creatividad organizacional: una relación preliminar con los procesos creativos y de creación del conocimiento. Los casos de tres agencias de publicidad en Chile, a Octubre de 2004**, Valparaíso, Chile, PUCV, 2004, p. 92.

3. Divergencia

En esta etapa, propiamente creativa, surgen las ideas, se generan las opciones de solución. Para que sea fructífera, se debe tratar aislar al máximo los inhibidores y bloqueadores de las ideas que puedan surgir.

Es aquí donde se utilizan los conocimientos y la experiencia a la que se hace referencia en la primera etapa, toda la información recopilada se debe organizar y transformar en nuevas ideas, creando relaciones y vínculos cruzados entre el objetivo por solucionar y los datos acumulados. Al tener mayor conocimiento del campo de acción donde se encuentra el problema, resultará más fácil generar alternativas e ideas útiles.

En esta etapa lo que se busca es flexibilidad, originalidad y un alto flujo de ideas, ya que a mayor número de éstas, mayor es la posibilidad de encontrar una idea novedosa⁹ o que ésta surja de la combinación de otras alternativas expuestas, por lo tanto, todas las ideas que aquí se generan, en su forma original, deben valorarse por igual, de lo contrario, censurarlas puede significar un gran bloqueo para la consecución de un alto flujo de alternativas.

En esta etapa se recomienda utilizar distintas técnicas y métodos para estimular la creatividad tanto individual como grupal. Por ejemplo: Brainstorming, método de los 6 sombreros, entre otros.

Se usa el pensamiento divergente, en la búsqueda de una solución, cuando existen múltiples posibilidades de enlaces, sin saber cuál es la que nos llevará a una solución, en estos casos las personas deben utilizar sus patrones cognitivos para realizar ajustes y combinaciones novedosas con la información disponible.

4. Incubación

⁹ Viviana Bahamonde, Mitzi Lagos, **Estudio de las condiciones de base que influyen en la creatividad organizacional: una relación preliminar con los procesos creativos y de creación del conocimiento. Los casos de tres agencias de publicidad en Chile, a Octubre de 2004**, Valparaíso, Chile, PUCV, 2004, p. 93.

Al contar con las distintas ideas propuestas, se entra a una etapa de incubación, esto significa que las personas involucradas en el proceso creativo se toman un tiempo para interiorizar las ideas que surgieron en la etapa anterior, este proceso permite que el inconsciente trabaje¹⁰, además, da un descanso a las personas para que luego retomen el problema con mejor atención.

Los conceptos claves de esta etapa son: alejamiento y participación del inconsciente.

5. Convergencia

Corresponde a la selección de una idea, original y útil, es decir, valiosa y que se pueda transformar en una solución para el problema planteado.

Sólo cuando se tienen varias ideas se pueden evaluar, de lo contrario puede inhibir la generación de una cantidad razonable de éstas. Una vez evaluadas las ideas, se puede decidir cuál es la indicada para la situación en cuestión.

El juicio social es un elemento de gran importancia en la creatividad, debido a las diferencias que existen entre culturas al valorar algo como creativo o no, ya que lo que es para una, no necesariamente lo es para otra¹¹.

El pensamiento convergente es útil en situaciones analíticas, donde al conocer la situación inicial y procesar la información, nos conduce hacia una nueva situación única, la situación final o solución¹².

Luego de la selección de una idea, ésta puede ser ejecutada o no. Al momento de ejecutarla se puede decir que se entra al proceso de innovación.

Para que el proceso creativo se desarrolle sin impedimentos ni bloqueos hay que tener presente ciertas consideraciones como el "Juicio

¹⁰ Erika Landau, "El vivir creativo: el Proceso Creativo", Editorial Herber, Barcelona, España, p 5.

¹¹ J. Penagos, "Creatividad, asociación y ruptura", Universidad de las Américas, Puebla, México.

¹² www.talentocreativo.com/omargardie/entornoalacreatividad.pdf.

Aplazado”, que consiste en no elegir la primera idea, sino dar espacio para la generación de nuevas ideas. Para esto se puede cuestionar la primera idea, de la cual pueden derivarse nuevas ideas o variantes de éstas. También se debe tener la suficiente prudencia para escuchar las ideas de los demás sin tratar imponer las personales, sino que buscar la forma de asociarlas o relacionarlas. Otro aspecto que vale la pena recordar es que la selección de una idea creativa en la etapa de convergencia, no implica que las demás ideas deban ser desechadas, por el contrario, se pueden seguir trabajando en paralelo para generar nuevas soluciones creativas o descubrir nuevas fuentes de ventajas competitivas.

Es importante dejar en claro, que el proceso creativo se ejecuta en la mente de las personas, por lo tanto, se puede intuir que existe una relación entre las determinadas características personales y el desarrollo de cada etapa del proceso creativo, explicando, además, porqué algunas personas son consideradas más creativas que otras.

En este sentido resulta interesante distinguir, cuáles son las características personales que aportan o juegan un rol determinante en cada una de las etapas del proceso creativo. Especialmente, cuando se trata de un conjunto de individuos orientado a la acción creativa, pudiendo identificar qué persona es más idónea para cada etapa del proceso.

Las características del individuo, se plantearán más adelante, en el enfoque de la persona y su concepción más amplia (como ser social)¹³.

B.2.2. Ambiente

Estudios más recientes han determinado la influencia que tiene en el desempeño creativo el ambiente en el cual se desenvuelve una persona. En este sentido, el ambiente puede actuar como un agente promotor o inhibidor de las habilidades creativas que posee una persona. Es decir, no es suficiente con que los miembros de una organización posean determinados atributos creativos, si el clima organizacional o el contexto no da la

¹³ Véase Características Personales, p. 41.

oportunidad de que los procesos creativos puedan emerger para dar paso a la creación de un producto creativo.

En este ámbito, se incluye el análisis de aspectos tales como el clima organizacional y social, la cultura de las organizaciones, el estilo de liderazgo, entre otros.

N. Toro, L. Ochoa y A. Vargas analizan en un artículo publicado en la Revista Creando¹⁴, la importancia que ha tomado la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar en el desarrollo de ambientes que permitan el fomento de procesos creativos.

El Clima organizacional se define como *“una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores.”*

Mencionan, también, que para que exista un buen clima, debe crearse un ambiente en donde las personas se sientan cómodas.

Para ello influyen 2 factores:

- Físicos: Lugar de trabajo confortable, con todas las herramientas necesarias, iluminado, limpio, y ubicado respecto a su fin específico.
- Psicológicos: Relaciones entre empleados y sus compañeros de trabajo; y empleados y sus superiores.

Relacionado con el tema de generar un clima organizacional que favorezca la creatividad, (C. González 2001) plantea 3 dimensiones a fortalecer¹⁵:

- Un ambiente psicosocial, que ofrezca identidad, seguridad, libertad y autonomía, propicie la confianza y la cohesión, genere la energía y la emoción de crear. Un ambiente propicio que supere el miedo a equivocarse, que promueva la divergencia y que encuentre armonía a partir de las propias experiencias del conflicto.

¹⁴ N. Toro, Ochoa, “Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa”, Revista Creando, Universidad Nacional de Colombia.

¹⁵ C. González, Adrián Vargas, “Estrategia Creativa: una alternativa para el desarrollo empresarial”, Revista Creando, Universidad Nacional de Colombia.

- Un ambiente didáctico aportativo en métodos y procedimientos divergentes, donde se promueva la indagación, la formulación y reformulación de problemas, donde se generen más preguntas que respuestas y que promueve la participación activa.
- Un ambiente físico visto como cobijo del desarrollo psicosocial y didáctico. Un espacio físico rico en significados, que propicie pertenencia, identidad y disfrute, con un pleno aprovechamiento de los recursos técnicos e infraestructurales y con las condiciones amables y apropiadas a los sentidos.

En el estudio sobre la influencia inhibidora o facilitadora de las influencias contextuales, aparece las investigaciones de Teresa Amabile, quién determinó las cualidades ambientales que promueven la creatividad, como son:

- La autonomía: Oportunidad de decidir qué hacer o cómo ejecutar las tareas.
- Un liderazgo efectivo.
- Recursos adecuados.
- Clima de la empresa marcado por la cooperación y colaboración y una atmósfera donde la innovación sea valorada.
- Sistemas de recompensa adecuados.

Y aquellas cualidades que inhiben la creatividad, como son:

- Excesivo formalismo burocrático.
- Falta de libertad para decidir qué hacer.
- Recursos insuficientes.
- Presión de tiempo.
- Competición.

A su vez, V. Bahamonde y M Lagos definen el ambiente como un conjunto de condiciones base conformadas por¹⁶ :

¹⁶ Viviana Bahamonde, Mitzi Lagos, **Estudio de las condiciones de base que influyen en la creatividad organizacional: una relación preliminar con los procesos creativos y de creación del conocimiento. Los casos de tres agencias de publicidad en Chile, a**

- Factores Físicos: En ellos surge el ambiente físico como “sistema en donde se entrelazan el espacio, la gente y el comportamiento creativo. Es un espacio que permite emerger las relaciones y la puesta en práctica del intercambio de experiencias.” El espacio físico contiene categorías como: distribución física de instalaciones e inmobiliario; los diseños y colores utilizados en la decoración de las instalaciones, la temperatura ambiental, ventilación e iluminación, y la contaminación acústica para la estimulación de los sentidos.
- Factores psicológicos y administrativos: Desde la perspectiva psicológica, se entiende la creatividad como resultado de esfuerzos individuales, de habilidades cognitivas y no cognitivas y de motivaciones personales. Los factores administrativos están dados por las relaciones en un sistema social.

Mihaly Csikszentmihalyi hizo alusiones a la importancia que tienen el campo y el ámbito en la generación de nuevas ideas. Sugiere que: “las ideas o productos creativos surgen de la sinergia de muchas fuentes, y no sólo de la mente de una persona aislada. Es más fácil potenciar la creatividad cambiando las circunstancias del medio ambiente que intentando hacer que la gente piense de una manera más creativa”¹⁷.

B.2.3. Producto creativo

El producto creativo corresponde a la culminación de un comportamiento o actividad planificada para lograr un propósito determinado dentro de un contexto, un ambiente y una situación específica. Es decir, es la consecuencia final del proceso creativo, llevado a cabo por una persona o grupo de personas¹⁸.

El producto del proceso creativo, según Tardif y Sternberg, puede ser, las soluciones dadas a problemas y explicaciones ofrecidas a fenómenos

Octubre de 2004, Valparaíso, Chile, PUCV, 2004, pp. 53-54.

¹⁷ Mihaly Csikszentmihalyi, **Creatividad: el flujo y la psicología del descubrimiento y la invención**, Buenos Aires, Paidós, 1998, p. 15.

¹⁸ Omar Gardié, “En torno a la creatividad”, www.talentocreativo.com/aomrgardie/entonoa_la_creatividad.pdf. p. 5.

estudiados. Algunos ejemplos que citan estos autores son: invenciones, artefactos tecnológicos, ideas novedosas, nuevos estilos, diseños o paradigmas.

Algunas de las características de los productos creativos son: Son novedosos, son realizables, producen cambios en el medio, pueden generar imágenes inusuales y, sobre todo, son valiosos o útiles al menos en los dominios en los que son producidos.

Existe diversidad entre los distintos productos creativos en términos de naturaleza, alcance, contenido, calidad y utilidad, por lo tanto, es necesario establecer los parámetros que permitan, mediante una evaluación de expertos, determinar el grado de creatividad de dichos productos. Ross Money dice que, en la categoría de producto, se deben considerar los criterios que permiten establecer los niveles de creatividad o formas de manifestación de la conducta creadora¹⁹.

B.2.4. Persona

Las personas suelen verse enfrentadas a situaciones que requieren soluciones, por lo tanto, la forma en que las enfrenten, marcarán la diferencia entre creativos y no creativos.

Una persona puede ser creativa en uno o más campos específicos, pero por lo general se facilita el proceso creativo cuando se tiene conocimientos e información de determinada situación, además, como cada persona es diferente, tienen distinta propensión y sensibilidad hacia determinadas áreas o campos de acción.

Se debe hacer mención que los distintos componentes de la persona, que participan en la creación de nuevas ideas, como son los factores cognitivos, la motivación, factores de la personalidad y sus conocimientos, están siempre interrelacionados entre sí.

¹⁹ Ricardo López, "Desarrollos conceptuales y operacionales acerca de la creatividad", Universidad Central, Santiago, 1995, p. 13.

Dentro de los enfoques de la creatividad desde el punto de vista de la persona, Ross Money, reúne distintos aspectos considerados en estos enfoques, haciendo referencia a “las características de la persona creativa, incluyendo factores afectivos y cognitivos. En esta categoría se plantean temas propiamente psicológicos como los de actitud, personalidad y motivación, considerando biografías y estudios de casos.”²⁰

En cuanto a biografías y antecedentes de personas reconocidas creativas, Csikszentmihalyi, M., Woodman y Gardié, han realizados estudios sobre datos y características de grandes creadores, analizando la relación de los antecedentes biográficos con la personalidad y las características cognitivas del individuo, pretendiendo identificar los rasgos comunes en dichas personas.

Otros autores como Sternberg y Amabile, plantean modelos que incluyen de manera total o parcial aspectos vinculados a la persona creativa:

Modelo Trifásico Integrado de Sternberg

Este modelo señala que las personas son creativas en función a la combinación de los siguientes atributos:

1. Intelectuales (inteligencia)
2. Estilísticos (Estilos cognitivos)
3. De Personalidad (Personalidad y motivación)

La **Inteligencia** incluye tres aspectos: En el primero, se relacionan los procesos mentales internos del individuo; el segundo, se refiere a la relación de la inteligencia con la experiencia; y el tercero, comprende la relación entre la inteligencia y el mundo externo (por Ej. Adaptación a un ambiente existente, modelaje de un ambiente existente y selección de un nuevo ambiente).

Los **Estilos cognitivos** se refieren a cómo uno conduce y utiliza su inteligencia.

²⁰ Ricardo López, “Desarrollos conceptuales y operacionales acerca de la creatividad”, Universidad Central, Santiago, 1995, p. 13.

La **Personalidad** considera ciertos atributos personales que facilitan la creatividad. Algunos de éstos son: Tolerancia a la ambigüedad, disposición para vencer obstáculos, correr ciertos riesgos, perseverancia, flexibilidad, etc.

Modelo de Componentes de Amabile

En este modelo Amabile propone tres componentes de un individuo para que sea creativo. Éstos corresponden a:

- **Habilidades propiamente creativas:** Tener habilidades creativas, lo que incluye los tipos de pensamiento y estilos de trabajo.
- **Habilidades en un dominio (campo de acción):** Ser un experto, es decir tener dominio del campo en que actúa.
- **Motivación:** Realizar tareas o trabajos que lo motiven intrínsecamente.

En el artículo “En torno a la creatividad”, se explican los tres componentes de las personas creativas que identifica Amabile²¹, los que se resumen a continuación:

Habilidades propiamente creativas: Se refieren a características creativas que han sido asociadas a la generación de ideas creativas incluyendo el estilo cognitivo, que se caracteriza por la capacidad de comprender complejidades y por la habilidad para romper esquemas. Independiente del campo de acción, las habilidades del estilo cognitivo se pueden subdividir en tres:

- *Rasgos:* Inteligencia relativamente alta, originalidad, articulación y fluidez verbal, y una buena imaginación.
- *Habilidades Cognitivas:* Pensamiento metafórico, flexibilidad y destreza para tomar decisiones, independencia de criterio, habilidades de pensamiento lógico, y visualizaciones internas, entre otras.

²¹ Omar Gardié, “En torno a la creatividad” www.talentocreativo.com/aomrgardie/entonoa_la_creatividad.pdf.

- *Estilos de procesamiento:* Uso de categorías e imágenes de alto alcance, preferencia por la comunicación no verbal, predisposición a construir nuevas tendencias antes que usar las ya existentes, cuestionamiento de normas, estado de alerta permanente frente a la novedad y a los vacíos en conocimiento y uso de los conocimientos que posee.

Dominio de campo: Los componentes que menciona Amabile, se relacionan con un nivel distinto de especificidad de dominio, las *habilidades propiamente creativas* operan a nivel más general, relacionadas con cualquier área; las *habilidades en un dominio* trabajan a un nivel intermedio de especificidad, aunque tenga habilidades generales o de algún dominio específico, la *motivación* hacia la tarea es la que opera de forma más específica de las tres, ya que varía de un dominio a otro e incluso cambia en el tiempo.

Motivación: La motivación es uno de los componentes claves para Amabile, especialmente la motivación intrínseca, entendida como el compromiso personal de un individuo con una meta. Por otra parte, hace referencia al bajo efecto que puede llegar a tener la motivación extrínseca en la actividad creadora, ya que ésta no es motivo para apasionarse por un trabajo, por el contrario, la intrínseca se basa en la pasión, el interés, el disfrute y el reto.

En este punto cabe mencionar que cada autor que ha enfocado sus estudios a la persona creativa, lo ha hecho de forma independiente de los demás, lo que ha provocado una diferencia a la hora de definir y clasificar términos y características creativas del individuo.

El individuo como ente social

Hasta este punto, el estudio del individuo creativo se ha enmarcado principalmente en el ámbito psicológico, reconociéndolo como una persona con abstracción de los demás, que posee un conjunto de características determinadas que aportan a la conducta creativa.

Sin embargo, las personas no viven aisladas, forman parte de grupos primarios: relaciones personales directas, a un nivel más íntimo, como la familia, amigos, grupos de trabajo; y de grupos secundarios: formalizados, donde los individuos no se interesan por los demás en cuanto a las personas sino cómo funcionarios que desempeñan un rol, como pueden ser las agrupaciones políticas y comisiones vecinales. Es decir, interactúan con los demás estableciendo relaciones en un contexto social.

Para efectos del presente estudio, se considerará un concepto más amplio del individuo que considera su comportamiento en sistemas sociales (organización) y el rol²² que juega en los equipos existentes en el contexto laboral.

Las acciones creativas requeridas en las organizaciones recaen, generalmente, en los grupos o equipos que la forman y que son resultado de los aportes y relaciones interpersonales de los individuos que los conforman.

A continuación se definirán:

- **Grupos de trabajo:** Es un grupo que actúa principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro desempeñarse dentro de su área de responsabilidad.
- **Equipos de trabajo:** Genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es mayor que la suma de aquellas contribuciones.²³

²² Conjunto de obligaciones que tiene una persona reconocidas y exigidas por los grupos de que forma parte. (Talcott Parsons, 1925)

²³ Diferencias entre grupos y equipos de trabajos ver Anexo 1.

De aquí en adelante, el término utilizado por las autoras, al referirse al trabajo conjunto de individuos, será el término “Equipo de Trabajo”.

Habiendo planteado el concepto de individuo en su sentido más amplio, resulta interesante el análisis de la creatividad más allá de las características personales del individuo aislado, que genera un producto creativo. Sería útil para el mundo organizacional, establecer las características tanto individuales (pertenecientes a los miembros del equipo) como de equipo (relacionadas con el equipo en su conjunto), que hacen que un equipo de trabajo obtenga resultados creativos.

B.3. Modelo Interaccionista de Woodman, Sawyer y Griffin

Considerando que el enfoque de este estudio comprende el comportamiento creativo de individuos y equipos de trabajo dentro de las organizaciones, se presentará a continuación el modelo de Woodman, Sawyer y Griffin, que, a juicio de las autoras, establece claramente las relaciones entre estas variables²⁴.

B.3.1. Razones para la elección del modelo

El Modelo Interaccionista de Woodman, Sawyer y Griffin, será utilizado en el presente estudio como base para contextualizar las características individuales y de equipo en el ámbito organizacional.

La razón por la que las autoras eligieron el presente modelo es porque permite tener una visión sistémica de la creatividad en las organizaciones a nivel individual, de equipo y organizacional, permitiendo reconocer los factores sociales y contextuales que influyen cada uno de estos niveles.

Otra ventaja de este modelo, es que presenta las características personales en una clasificación más clara y completa que la de los demás modelos, por lo que es posible reunir las clasificaciones de otros autores dentro de la que hace Woodman, Sawyer y Griffin (Factores cognitivos, Conocimientos, Factores de la personalidad y Motivación).

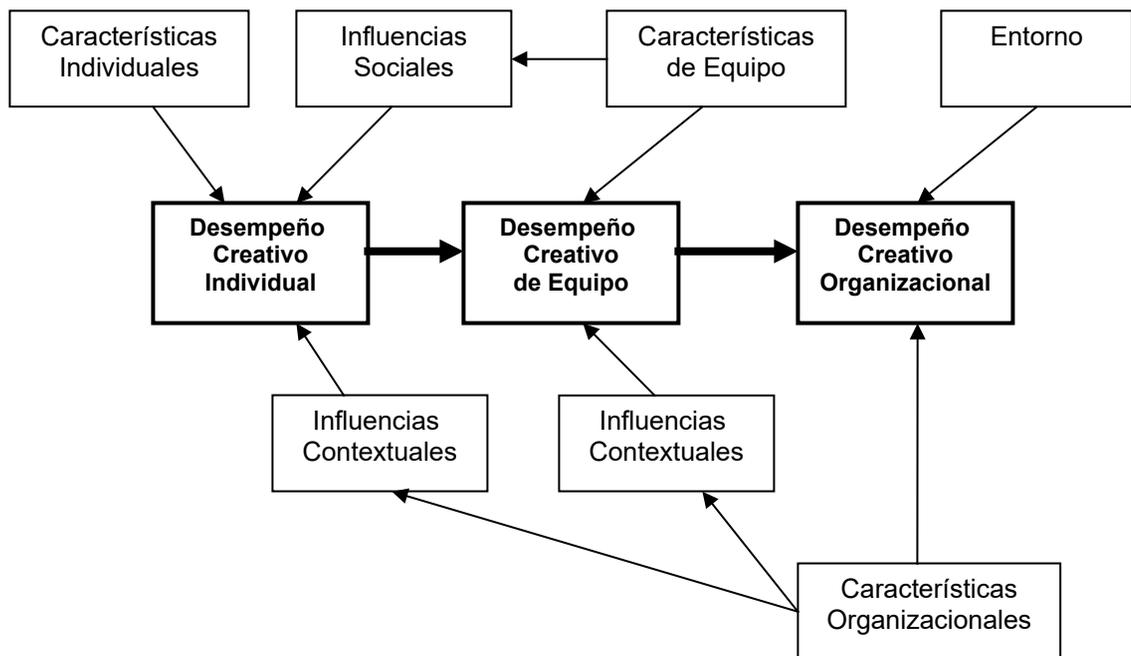
B.3.2. Modelo Interaccionista de Woodman, Sawyer y Griffin²⁵

Este modelo plantea el comportamiento creativo desde una perspectiva interaccionista que relaciona el desempeño creativo a nivel individual, grupal y organizacional. A su vez, relaciona cada uno de estos niveles a influencias sociales y contextuales.

²⁴ El presente modelo será utilizado en el capítulo 2 como un instrumento que permitirá la sistematización de los resultados obtenidos del análisis las características individuales, de equipo y su relación con el proceso creativo.

²⁵ Richard Woodman, Sawyer, Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Vol. XVIII, N° 2, 1993, pp. 293-321.

Figura N° 1: Enlaces hipotéticos entre factores relacionados a la creatividad organizacional



Define el comportamiento creativo como un producto complejo entre comportamiento humano y una situación dada, donde la persona está influenciada por sus antecedentes y saca a la luz habilidades cognitivas y características no cognitivas.

El modelo se desarrolla en forma lineal en etapas que van desde lo individual a lo organizacional, comenzando con el individuo que forma parte de equipos, los cuales a su vez conforman la organización.

Dentro de cada nivel se analizan aspectos como:

- Nivel individual: Habilidades y estilo cognitivo, personalidad, conocimiento, motivación intrínseca y antecedentes.
- Nivel grupal: Composición, características, procesos e información social.
- Nivel organizacional: Entrenamiento en creatividad y condiciones para la creatividad organizacional.

Derivado de lo que se ha expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Qué características individuales y de equipo deben poseer los equipos creativos?

¿Qué características individuales se asocian a cada etapa del proceso creativo?

¿Están los equipos de trabajo, en las empresas chilenas, conformados de acuerdo a las características necesarias para un buen desempeño creativo?

C. Objetivos

1. Identificar y describir características individuales y de equipo planteadas por diversos autores.
 - 1.1 Agrupar las características individuales identificadas y definidas bajo una clasificación integradora.
 - 1.2 Definir la estructura adecuada para la formación de equipos creativos.
 - 1.3 Definir el funcionamiento adecuado para equipos creativos.
2. Relacionar las características individuales con las fases del proceso creativo.
3. Realizar un diagnóstico sobre las características individuales y de equipo en empresas de la Quinta Región.
 - 3.1 Realizar un diagnóstico sobre la presencia de las características individuales, en empresas de la Quinta Región.
 - 3.2 Realizar un diagnóstico sobre la presencia de las características de equipo, en empresas de la Quinta Región.

D. Hipótesis

1. Todas las etapas del proceso creativo requieren determinadas características individuales de personas creativas.
2. No todos de los integrantes de equipos creativos de las empresas de la Quinta Región poseen la mayoría de las características asociadas a personas creativas.
3. Los equipos de trabajo de las empresas de la Quinta Región no cuentan con una estructura definida para desempeñarse como equipo creativo.

E. Descripción del Diseño Metodológico

E.1. Tipo de Diseño

El presente estudio se realiza bajo la metodología Exploratoria/Descriptiva por las razones que se señalan a continuación:

Es exploratorio, ya que no se han realizado con anterioridad, estudios empíricos relacionados a la creatividad en los equipos en las organizaciones. Sólo existen estudios teóricos y artículos que si bien hablan de la creatividad, no abarcan específicamente el enfoque desde esta perspectiva ni su relación con la gestión y administración de organizaciones. Además, se realizará un estudio empírico en empresas chilenas, que permitirán obtener información directamente de la fuente. Por lo que el presente estudio pretende hacer una investigación mas completa y especifica de este tema, pudiendo servir de base para posteriores investigaciones.

Es descriptivo, porque las autoras describirán las características y propiedades relevantes de la creatividad y su relación con las personas y equipos de trabajo en las organizaciones, se evaluarán y medirán distintas

variables de forma independiente para poder describir el fenómeno en estudio.

E.2. Descripción del Universo de Estudio y Selección de la Muestra

El universo de estudio corresponderá a empresas de la Quinta Región que se dedican a la producción de bienes o servicios con recursos propios, o que, a lo menos, llevan el control de las fases de fabricación.

La muestra seleccionada por las autoras corresponde a una muestra por conveniencia en base a los siguientes criterios:

- La existencia de un fuerte componente tangible en la elaboración del producto, que se puede derivar en la generación de prototipos, por lo tanto, se excluye del análisis a aquellos artículos cuya naturaleza corresponda a la de un servicio.
- La existencia de equipos de trabajo formales para la fase de “Desarrollo de Productos”.

En base a los criterios mencionados anteriormente, las empresas seleccionadas corresponden a:

- **Virginia S.A.:** Empresa fundada en 1935 dedicada a la producción y comercialización de artículos de limpieza, betunes para calzado, cera para pisos, desinfectantes y desodorantes ambientales, tanto para el hogar como para el sector industrial.
- **Amphora:** Empresa dedicada al diseño de carteras, bolsos, pequeña marroquinería y accesorios en general, con la intención de innovar en este ámbito, externalizando la fabricación de sus productos. La casa matriz está ubicada en Viña del Mar, encontrándose ciertos departamentos de la empresa en Santiago y teniendo tiendas en Viña del Mar, Concepción, Santiago y Buenos Aires.
- **UCV TV:** Canal de televisión perteneciente a la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Medio de difusión regional desde 1958, con presencia local y en gran parte del territorio nacional mediante la transmisión vía satélite.

E.3. Instrumento de Observación

Las autoras utilizaron dos instrumentos destinados a medir variables asociadas a los objetivos y contrastar los resultados con las hipótesis.

El primero, corresponde a un cuestionario de 37 afirmaciones, destinadas a medir las características individuales ligadas al desempeño creativo (Ver Anexo N° 2).

Las dimensiones e indicadores medidos con este cuestionario, están basadas en la clasificación presentada por Woodman, Sawyer y Griffin en el Modelo Interaccionista planteado por dichos autores.

La escala a utilizar corresponde a la de Likert, que medirá en forma cuantitativa las dimensiones, en cinco grados de acuerdo/desacuerdo.

Tabla N° 1: Listado de verificación del cuestionario

Variable	Objetivo Asociado	Hipótesis Asociada	Indicador	Definición Indicadores	Dimensión	Preguntas
CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES Características personales ligadas al desempeño creativo.	3.1	2	Factores Cognitivos	Relacionados con el procesamiento cerebral de datos e intelectual de la información.	Fluidez	7,19
					Flexibilidad	16,31
					Originalidad	9,13,25
					Sensibilidad	29,35
					Elaboración	11,22
					Redefinición	18,36
			Factores de Personalidad	Condicionan la conducta humana, realmente única y estable, que perdura a lo largo del tiempo	Intuición	3,28
					Tolerancia a la Ambigüedad	2,12,26
					Independencia	6,21
					Complejidad Psicológica	17,24
					Curiosidad	5,14
					Sentido del Humor	20,32
					Asume Riesgos	30,34
					Capacidad de Interacción	23,37
					Perseverancia	1,10
			Motivación	Ensayo mental preparatorio de una acción para animarse a ejecutarla.	Autoestima	4,33
					Motivación Intrínseca	8,27
Motivación Extrínseca	15					

El segundo instrumento, planilla de entrevista, se utilizó para medir las dimensiones asociadas a los equipos creativos (Ver Anexo N° 3).

Las autoras optaron por este instrumento, debido a que entrega un mayor grado de flexibilidad y variedad en la obtención de los datos, permitiendo abarcar de forma más completa todas las variables y dimensiones que incluye esta temática. Por otra parte, hubiese resultado muy extensa la confección y aplicación de un cuestionario para medir esta variable.

Tabla N° 2: Listado de verificación de planilla de entrevista

Variable	Objetivo Asociado	Hipótesis Asociada	Indicador	Definición Indicadores	Dimensión	Preguntas
EQUIPOS CREATIVOS	3.2	3	Estructura	Composición del equipo en términos de roles que lo forman.	Explorador	4, 5, 6
					Detective	
Equipos con personas especialmente destinadas a generar nuevas ideas para aprovechar la imaginación individual y colectiva	3.2	3	Funcionamiento	Forma de actuar, de desarrollarse y enfrentar las situaciones para el logro de los objetivos	Artista	7, 8
					Ingeniero	9, 10
					Juez	11, 12
					Líder	13
					Liderazgo	14 a 17
					Comunicación	18 a 23
					Metodología de trabajo.	24 a 26
					Administración del tiempo	
					Relaciones interpersonales	27 a 32
					Fijación Metas	33 a 35
					Toma de Decisiones	36 a 38

F. Limitaciones del Estudio

Este estudio no abarca los 3 niveles propuestos por Woodman, Sawyer y Griffin, dejando fuera la variable organizacional, las influencias contextuales y sociales, ya que se enfocará principalmente a personas y equipos creativos. En consecuencia, hay que reconocer un sesgo por no considerar los efectos e influencias que ejercen dichas variables sobre los equipos y cada uno de los miembros de la organización.

El instrumento de medición no se aplicará al universo de empresas definido, limitándose a una muestra por conveniencia, lo que implica no contar con toda la información para un análisis representativo.

El cuestionario utilizado para la recolección de datos, al ser creado por las autoras, no se encuentra estandarizado. Esto puede derivar en distorsiones en cuanto a los datos obtenidos y su interpretación. En términos generales, no existen cuestionarios validados que midan la creatividad de las personas o la presencia de sus características, que puedan establecer puntos de corte respecto a estas variables, obligando a las autoras a definirlos arbitrariamente.

Al citar varios autores, no existe un consenso en términos conceptuales sobre “personas creativas” y “creatividad” en general, lo que puede llevar a que las características de personas creativas encontradas no sean todas las características necesarias para cubrir adecuadamente el proceso creativo, impidiendo ser concluyente sobre la existencia de los roles planteados en las empresas encuestadas.

La creatividad en las organizaciones se puede desarrollar en cualquier área de las empresas, siendo un tema demasiado amplio para abarcarlo por completo en este estudio, por lo que se limitará, en la parte práctica, a la creatividad aplicada al desarrollo de nuevos productos.

Este estudio no especificará las diferencias que pueden existir respecto a la importancia o énfasis de cada etapa del proceso creativo en

función de la magnitud o naturaleza del resultado creativo buscado (Ej. Productos nuevos, modificaciones o adaptaciones).

Respecto a la aplicación de los cuestionarios se debe reconocer un sesgo respecto a la información obtenida de la empresa Virginia S.A., debido a que sólo se obtuvieron los datos de 4 de los 6 integrantes del equipo de “Desarrollo de Producto”.

CAPÍTULO II

CREATIVIDAD: CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE EQUIPOS CREATIVOS.

A. Modelo Interaccionista de Woodman, Sawyer y Griffin

A continuación se presenta el modelo elegido por las autoras, en el que se basará este estudio. Para ello se realiza la presentación del modelo mismo y su descripción; y el ámbito en el cual se enfoca el estudio.

Presentación del modelo²⁶

Este modelo provee un marco integrado que combina elementos importantes de la personalidad y explicaciones cognitivas y psicosociales de la creatividad.

En el modelo, la *creatividad organizacional* es entendida como: “Creación de nuevos productos, servicios, ideas, procedimientos o procesos valiosos y útiles por individuos trabajando conjuntamente en un sistema social complejo.”

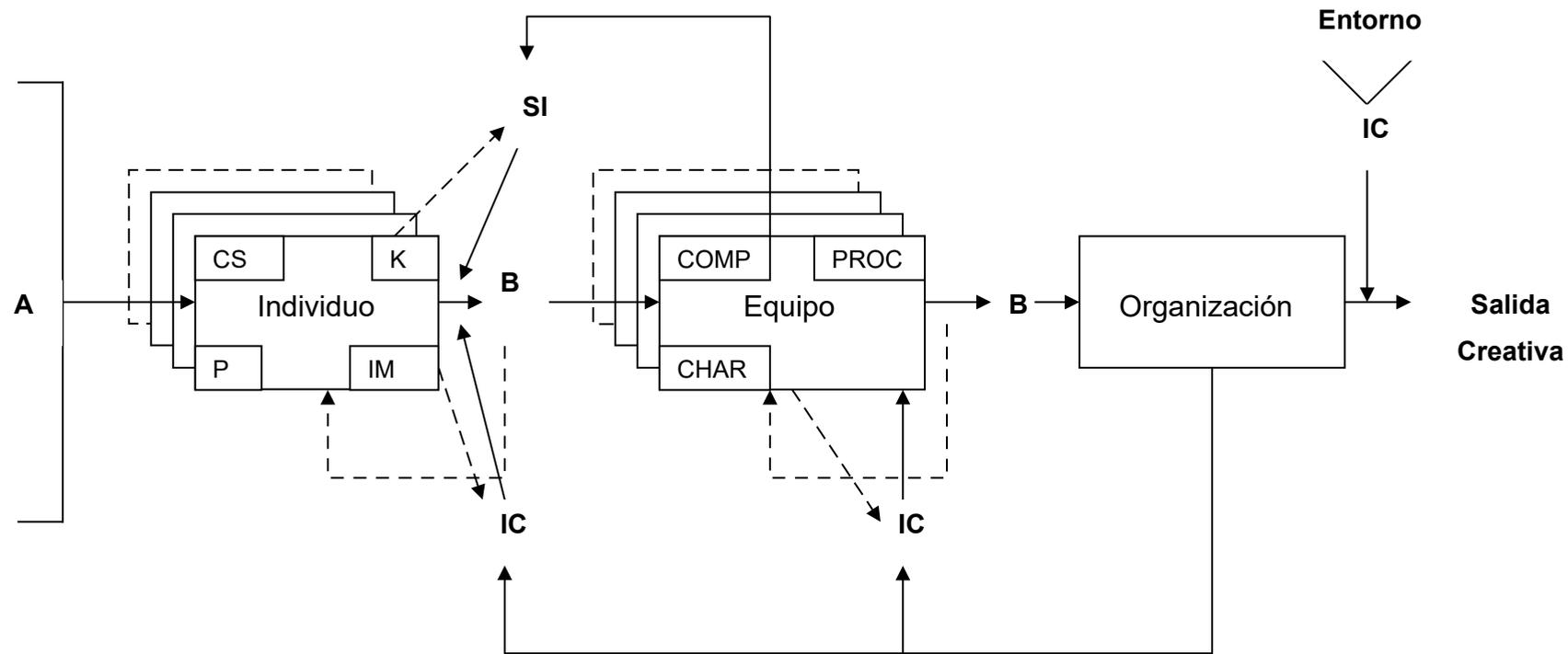
Entender la creatividad organizacional va a incluir necesariamente comprender:

1. El proceso creativo
2. El producto creativo
3. La persona creativa
4. La situación creativa
5. La forma en que cada componente interactúa con los demás.

²⁶ Richard Woodman, John Sawyer, Ricky w. Griffin, “Toward a Theory of organizational Creativity”, Academy of Management Review, Vol. XVIII, N° 2, 1993, pp. 293-321.

La Figura 2 rescata la naturaleza dinámica e interactiva de personas y situaciones a través de múltiples niveles de organización social.

Figura N° 2: Un modelo interaccionista de creatividad organizacional



A:Antecedentes **SI:**Influencias Sociales **B:**Comportamiento Creativo **IC:**Influencias Contextuales **CS:**Estilo Cognitivo/Habilidades **Comp:**Composición de grupo **P:**Personalidad **Char:**Características de grupo **K:**Conocimiento **Proc:**Procesos de grupo **IM:**Motivación Intrínseca

A continuación se analiza en profundidad los componentes principales que se distinguen en la Figura 2:

Creatividad individual

En el gráfico los aspectos cognitivos como conocimiento, habilidades cognitivas y estilos cognitivos, y aspectos no- cognitivos como personalidad, están relacionados con la creatividad. Y donde el desempeño creativo de una persona se ve influenciado por hechos pasados como por aspectos de la situación actual.

En suma, creatividad individual es una función de antecedentes (historias pasadas, variables biográficas); estilos y habilidades cognitivas (pensamiento divergente, facilidad de generar ideas), personalidad (autoestima), conocimientos relevantes, motivación, influencias sociales (facilitación social, recompensas sociales) e influencias contextuales (ambiente físico y condiciones de tiempo y tarea).

Creatividad de equipo

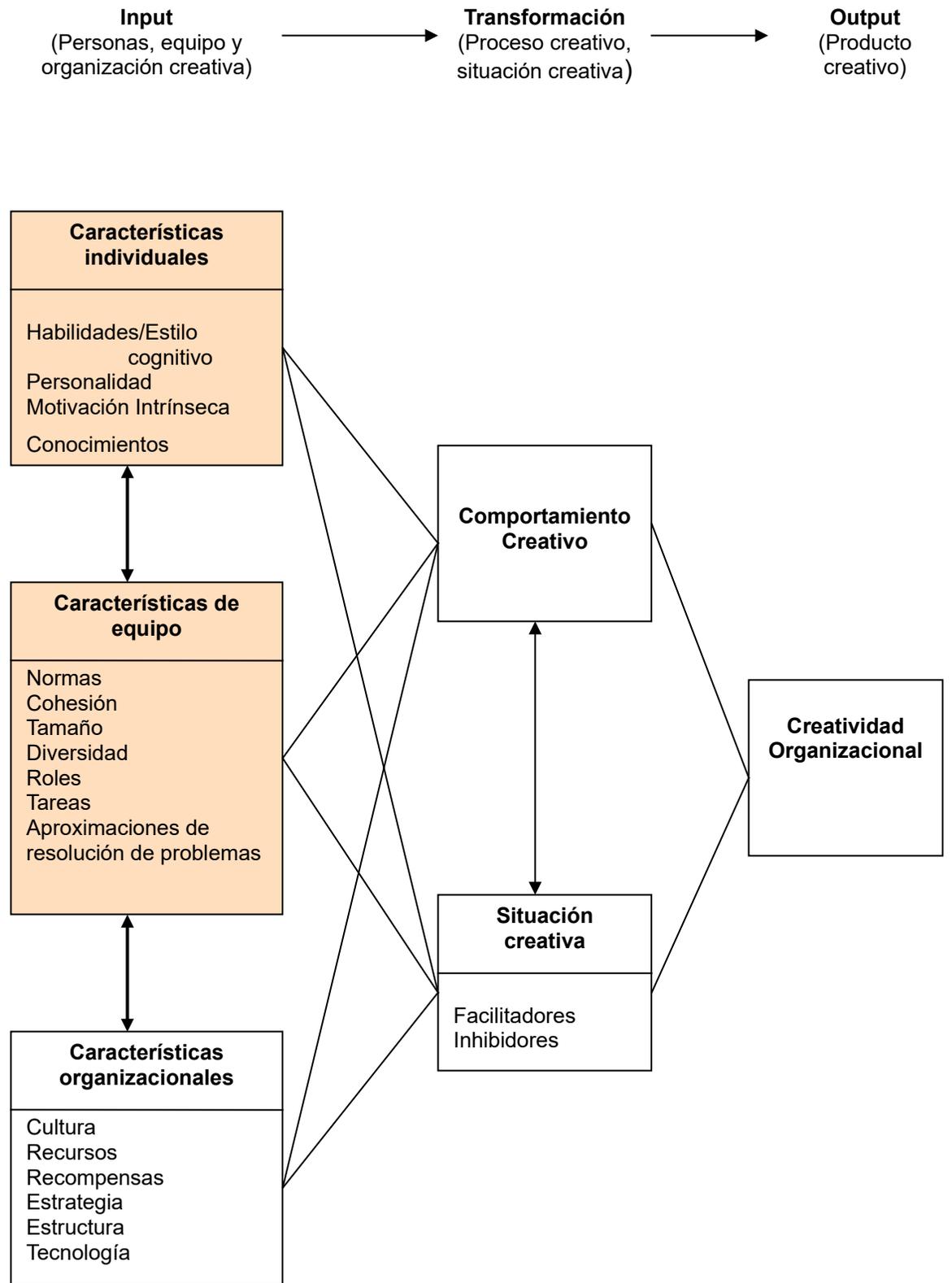
La creatividad de equipo como otro nivel de la organización social, es función del comportamiento creativo individual visto anteriormente; la interacción entre los individuos involucrados (Ej.: composición de equipo); características de equipo (Ej.: normas, tamaño, grado de cohesión); procesos de equipo (Ej.: aproximaciones a la resolución de problemas) e influencias contextuales (Ej.: tamaño de la organización, características de las tareas del equipo).

Creatividad organizacional

La creatividad organizacional es función de las salidas creativas de los equipos que la componen y de las influencias contextuales (cultura organizacional, sistemas de recompensa, recursos, ambiente fuera del sistema, etc.)

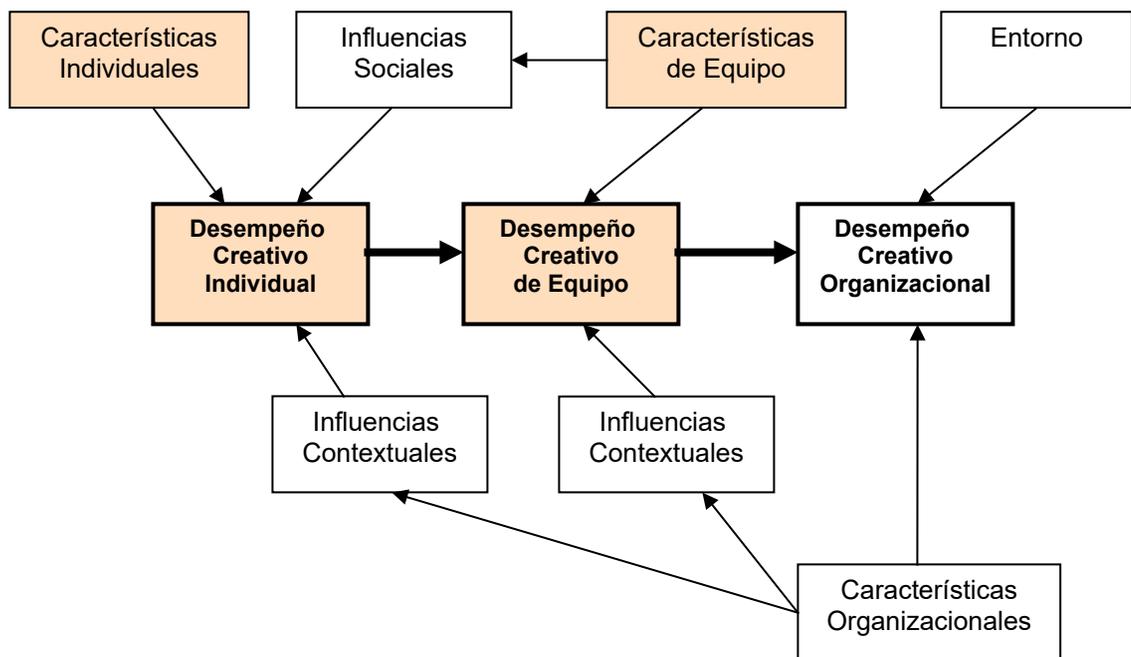
A continuación se complementa lo descrito anteriormente con la figura 3, que es un modelo de sistemas que sugiere que las características individuales, de equipo y organizacionales tienen un impacto en el proceso creativo y desembocan en un producto creativo.

Figura Nº 3: Enlaces conceptuales entre personas, procesos, situaciones y productos creativos.



La figura 4 entrega una tercera perspectiva del modelo en base a los tres niveles (individual, de equipo y organizacional), representando, los factores que influyen en el desempeño creativo²⁷.

Figura N° 4: Enlaces hipotéticos entre factores relacionados a la creatividad organizacional



Para las autoras, la utilización del Modelo Interaccionista constituye la forma más adecuada para desarrollar y enfocar el estudio de individuos y equipos creativos, puesto que, habiendo expuesto el modelo, se ha entregado una visión sistémica y completa sobre las implicancias que tienen determinados factores en la creatividad.

Basándose en este modelo, el estudio se enfocará en el desempeño individual y de equipo, mediante la exposición de diversos autores dedicados al estudio de las características ligadas al desempeño creativo.

Con respecto a la creatividad individual, se estudiarán las características individuales, en forma independiente por autor, para luego reagruparlas según la clasificación del Modelo Interaccionista, debido a que ésta permite un ordenamiento adecuado de todas las características

²⁷ Los casilleros pintados corresponden a los ámbitos en los cuales se enfocará el presente estudio.

individuales planteadas, abarcando todas las propuestas de los autores citados, es decir, ellos concuerdan con Woodman, Sawyer y Griffin y sus modelos pueden incluirse dentro del de estos autores. De la misma forma, el modelo permite ordenar características de equipos, propuestas en estudios ligados a este tema.

Más adelante se entregarán propuestas de diversos autores con respecto a la estructura y funcionamiento de equipos en general y equipos creativos, con el fin de identificar las características que debe tener un equipo para que pueda ser considerado creativo.

Para interrelacionar el ámbito individual con el de equipo, se determinará la estructura y funcionamiento más adecuado para formar un equipo creativo, identificando los roles que deben ser desempeñados por sus miembros y las características individuales asociadas a cada rol. Para complementar este análisis, se relacionarán los roles con el proceso creativo, de tal forma de identificar qué rol es más relevante en cada etapa del proceso creativo.

B. Individuo Creativo

B.1. Características Personales

A continuación se presentan distintos autores, que se han enfocado en el estudio del individuo creativo, identificando características que ellos consideraron vinculadas al desempeño creativo.

Las autoras entenderán por “individuo creativo” a aquella persona capaz de generar ideas novedosas y útiles para sí misma, como para su entorno.

Mihaly Csikszentmihalyi

En su libro “Creatividad: El Fluir de la Psicología del Descubrimiento y la Invención”, Csikszentmihalyi realizó un estudio basado en entrevistas biográficas a personajes considerados creativos en distintos dominios, para identificar características en común.

Concluyó que las personas creativas tienen una personalidad compleja, presentando rasgos opuestos de personalidad en distintos momentos. Se refiere a los creativos como “Individuos a la vez, y según el caso, agudos e ingenuos, extravertidos e introvertidos, humildes y orgullosos, agresivos y protectores, realistas y fantasiosos, rebeldes y conservadores, enérgicos y pausados, integrados y diferenciados...”²⁸

Mitchell Ditkoff²⁹

Nombra rasgos de comportamiento de los más creativos como se muestra a continuación:

²⁸ José Enebral Fernández, “Creativos en la empresa”
www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/48/creat.htm

²⁹ José Enebral Fernández, “Creativos en la empresa”
www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/48/creat.htm

- Suelen cuestionarse el status quo.
- Investigan nuevas posibilidades.
- Se automotivan.
- Se preocupan por el futuro.
- Ven posibilidades en lo imposible.
- Asumen riesgos.
- Tienden al movimiento y la interacción.
- No temen parecer tontos o infantiles.
- Ven conexiones ocultas.
- Se concentran en retos y problemas.
- Se muestran perspicaces.
- Resisten la ambigüedad y la paradoja.
- Aprenden continuamente.
- Concilian la intuición y el análisis.
- Se comunican de forma efectiva.
- No se desalientan fácilmente.
- Su individualismo no les impide trabajar en equipo, si se les deja espacio.

Mackinnon y Barron³⁰

Mackinnon resume los caracteres de la personalidad creativa como sigue: “Estos individuos son inteligentes, originales, independientes en su pensar y su hacer, intuitivos, estéticamente sensibles y libres de limitaciones inhibitoras. Poseen también un alto grado de energía, un compromiso perseverante en el esfuerzo creador y cierto grado de capacidad de decisión”³¹.

Señala que los creativos, se interesan poco por los detalles y aspectos prácticos y concretos de la vida, se inclinan a los significados, implicaciones y equivalentes simbólicos de las cosas e ideas, son capaces de tolerar la

³⁰ María Cristina Gazzola, “Desmenucemos el interior del individuo creativo”, Revista Educar Hoy, Septiembre, 1998, pp. 1 y 2.

³¹ Gazzola María Cristina, “Desmenucemos el interior del individuo creativo”, Revista Educar Hoy, Septiembre, 1998, pp. 1 y 2.

tensión en conflicto e integrar distintos aspectos. A estas cualidades se agrega el sentido del humor.

Barron anunció las siguientes hipótesis respecto a las personas creativas:

- Prefieren la complejidad y cierto desequilibrio aparente en los fenómenos.
- Son psicológicamente más complejos.
- Suelen ser más independientes en sus juicios.
- Son más autoafirmativos y dominantes.
- Rechazan la represión como mecanismo para el control de los impulsos.

Sus investigaciones arrojan características básicas de las personas altamente creativas:

- Son más observadores que la mayoría.
- Además de ver las cosas como otras personas, las ven de diferente manera.
- Son independientes en relación a sus facultades cognoscitivas, las cuales valoran mucho.
- Se sienten motivados por su talento y valores.
- Son capaces de manejar y comparar varias ideas al mismo tiempo y efectuar síntesis más elaboradas.
- Tanto su vida como su percepción del universo son más complejos.
- Están más concientes de sus motivaciones y fantasías inconscientes.

Taylor³²

Al describir la personalidad creativa advierte la importancia del pensamiento divergente, especialmente en lo que se refiere a la producción de ideas, fluidez, flexibilidad y originalidad. El humor, la imaginación y el gusto de dar vueltas a las ideas se cuentan también entre las características del individuo creativo.

³² María Cristina Gazzola, "Desmenucemos el interior del individuo creativo", Revista Educar Hoy, Septiembre, 1998, p. 4.

Otros rasgos son la curiosidad, afán de manipular objetos, capacidad para encontrar interrogantes y para estructurar de otra forma las ideas que se presentan.

Las características de personalidad: Autonomía, tolerancia a la ambigüedad, independencia, femineidad de los intereses, autoafirmación, autoaceptación, radicalismo y complejidad psicológica.

Guilford³³

Describió los rasgos de la personalidad creativa, como relativamente permanentes. Dentro de ellos identificó aquellos relacionados con el pensamiento divergente como³⁴:

- *Fluidez de pensamiento*: Capacidad para aportar ideas o soluciones de largo alcance, poco frecuentes y nuevas.
- *Flexibilidad*: Aptitud para cambiar de una idea a otra, de un planteamiento a otro, de una línea de pensamiento a otro. Es la aptitud también para librarse de una estructura en la que previamente se estaba.
- *Originalidad*: Aptitud para aportar ideas o soluciones de largo alcance, poco frecuentes y nuevas, pensadas por primera vez. No son fruto de la repetición ni proceden de fuentes externas.
- *Elaboración*: Aptitud para elaborar los detalles de un plan, una línea o un esbozo de algo. Es la estructura que emplea una persona para construir y crear a partir de un tema dado.
- *Sensibilidad ante los problemas*: Personas con capacidad para ver los defectos, las necesidades y las deficiencias; perciben lo raro y lo inusitado; se dan cuenta de lo que debe hacerse en cada caso.
- *Redefinición*: Capacidad para definir o percibir los objetivos o situaciones de manera distinta a la usual, establecida o pretendida.

³³ "Naturaleza de la creatividad"
www.ilustrados.com/publicaciones/EpyyuEEAIFZtVTCjoD.php

³⁴ "Cómo educar en la Creatividad"
<http://www.clubdomingosavio.cl/formacion/asesores/48.doc>

Renart Cava³⁵

En su libro “Creatividad aplicada a la empresa”, define el perfil de un creativo, según sus características intelectuales, su personalidad, edad y sexo, y el acercamiento a los problemas.

Dentro de las *características intelectuales* considera:

- *Inteligencia*: No es decisiva pero debe existir en grado suficiente para poder comprender mejor un problema.
- *Salud mental*: Es imprescindible, puesto que no se admite que pueda existir creatividad donde medre el conflicto mental.
- *Fluidez conceptual*: Capacidad de alumbrar un gran número de ideas en un mismo período de tiempo.
- *Flexibilidad conceptual*: Capacidad de cambiar el sentido de la marcha; en cambiar un punto de referencia por otro; en cambiar espontáneamente el método de plantear un problema.
- *Originalidad*: Habilidad o tendencia a ofrecer respuestas atípicas a preguntas, situaciones y a la interpretación de acontecimientos.
- *Preferencia por la complejidad*: Predilección por lo intrigante y lo complejo. Disfrutar intentando resolver la complejidad.
- *Sensibilidad estética*: Estar abierto a la experiencia estética, dando importancia a la forma y elegancia.

Incluye en la *personalidad*:

- *Independencia de juicio*: Más apto para mantener y defender su punto de vista.

³⁵Juan B. Renart Cava, **Creatividad Aplicada en la Empresa**, España, Editorial Gestión 2000, 2003, pp. 19-36.

- *Actitud respecto a la autoridad:* La contemplan como algo temporal.
- *Impulsos y conciencia:* El creativo suele expresar con mayor facilidad sus ideas e impulsos, obedeciendo a su propia conciencia.

El creativo es una persona que suele dar valor a lo que tiene un sentido práctico. Le agradan las situaciones cuya solución no se ve de inmediato. Suele tener fe en lo que emprende.

Para este autor el acercamiento a los problemas tiene que ver con:

- *Motivación:* Está motivado mucho más por el interés que él mismo tiene en el problema. Mayor valor por el trabajo que por las recompensas.
- *Orientación:* Piensa en términos más amplios.
- *Ritmo de trabajo:* Suele ser el que pasa más tiempo en las etapas iniciales de la formulación de un problema. Acumula información y se documenta todo lo que le es posible.

Sternberg³⁶

Este autor señala que las personas son creativas en función de la combinación de los siguientes atributos:

- Intelectuales (inteligencia).
- Estilísticos (Estilos cognitivos).
- Personalidad (Personalidad y motivación).

La inteligencia incluye tres aspectos: en el primero se relacionan los procesos mentales internos del individuo; el segundo, se refiere a la relación de la inteligencia con la experiencia; y el tercero, comprende la relación entre la inteligencia y el mundo externo (por ej. Adaptación a un ambiente existente, modelaje de un ambiente existente y selección de un nuevo ambiente), donde la creatividad está más asociada al moldeaje de un ambiente externo.

³⁶ Omar Gardié, "En torno a la creatividad", [www.talentocreativo.com/aomrgardie/entonoa la creatividad.pdf](http://www.talentocreativo.com/aomrgardie/entonoa%20la%20creatividad.pdf), pp.13 y14.

Los estilos cognitivos se refieren a cómo uno conduce y utiliza su inteligencia. Sternberg delinea los estilos³⁷, concluyendo que la creatividad se manifiesta con mayor facilidad en personas con el perfil siguiente:

- *Estilo legislativo*: Crean, formulan, planifican, diseñan normas, prefieren actividades no estructuradas y creativas.
- *Forma anárquica*: Acometen las tareas según llegan.
- *Nivel global*: Prefieren cuestiones amplias y abstractas; el mundo de las ideas.
- *Alcance interno*: trabaja de forma independiente, tomando decisiones basado en sus propios criterios.
- *Tendencia progresista*: Prefieren ir más allá; la novedad; cierto riesgo; y procedimientos poco usuales.

Respecto a la personalidad, entendiendo que ciertos atributos facilitan el desempeño creativo, Sternberg identifica los siguientes: Tolerancia a la ambigüedad para asegurar la incubación y el surgimiento de ideas creativas; la disposición de vencer obstáculos los que se pueden convertir en un estímulo de la creatividad; motivación intrínseca donde están más dispuestos a asumir riesgos para la acción creativa.

Además de los atributos mencionados, Sternberg propone como facilitadores de la expresión creativa, los siguientes:

- Permanente disposición al crecimiento.
- Toma de riesgos moderados.
- Deseo de ser reconocido como creativo y la disposición para trabajar para lograrlo.

Teresa Amabile

El Modelo de Componentes de Amabile plantea que existen 3 factores para la producción de productos o trabajos creativos. Éstos corresponden a:

³⁷ Clasificación de los estilos según Sternberg, Ver Anexo N° 4.

- Habilidades propiamente creativas.
- Habilidades en un dominio (campo de acción).
- Motivación.

Dentro de las personas creativas se pueden identificar distintos aspectos que se resumen a continuación³⁸:

Habilidades propiamente creativas: Se refieren a características creativas que han sido asociadas a la generación de ideas creativas e incluyen también el estilo cognitivo, que se caracteriza por la capacidad de comprender complejidades y por la habilidad para romper esquemas. Independiente del campo de acción, las habilidades del estilo cognitivo se pueden subdividir en tres:

- *Rasgos:* inteligencia relativamente alta, originalidad, articulación y fluidez verbal, y una buena imaginación.
- *Habilidades Cognitivas:* pensamiento metafórico, flexibilidad y destreza para tomar decisiones, independencia de criterio, habilidades de pensamiento lógico, entre otras.
- *Estilos de procesamiento:* preferencia por la comunicación no verbal, tendencia a construir nuevas tendencias antes que usar las ya existentes, cuestionamiento de normas, estado de alerta permanente frente a la novedad y a los vacíos en conocimiento y uso de los conocimientos que posee.

Dominio de campo: Los componentes que menciona Amabile, se relacionan con un nivel distinto de especificidad de dominio, las *habilidades propiamente creativas* operan a nivel más general, relacionadas con cualquier área, las *habilidades en un dominio* trabajan a un nivel intermedio de especificidad, aunque tenga habilidades generales o de algún dominio específico, la *motivación* hacia la tarea es la que opera de forma más

³⁸ Omar Gardié, "En torno a la creatividad", www.talentocreativo.com/aomrgardie/entonoa_la_creatividad.pdf.

especifica de las tres, ya que varía de un dominio a otro e incluso cambia en el tiempo.

Motivación: La motivación es uno de los componentes claves para Amabile, dando gran importancia a la motivación intrínseca, entendida como el compromiso personal de un individuo con una meta. Por otra parte, hace referencia al bajo efecto que puede llegar a tener la motivación extrínseca en la creatividad, ya que ésta no es motivo para apasionarse por un trabajo, por el contrario la intrínseca se basa en la pasión, el interés y el reto.

Penagos

Penagos propone dos actividades fundamentales dentro del proceso creativo, la asociación y la ruptura, que serán enfocadas por las autoras, desde la perspectiva de la persona, como la capacidad cognitiva de asociar y de ruptura o desasociar.

Estas habilidades son desarrolladas por las personas al interactuar con su medio y están relacionadas directamente con la etapa de divergencia del proceso creativo. Estas son:

Capacidad de Asociación: Visto como base del pensamiento, está siempre presente en el acto de pensar y en el proceso creativo, en todas sus etapas. No puede existir el pensamiento si no existe la asociación. Quizá la manera más clara de ver la asociación es cuando alguien observa, por ejemplo, un objeto cotidiano como una mesa, o un lápiz. Cada uno de estos objetos significan algo. Lo que se observa son representaciones, significados. Pero en realidad lo que se observa es lo que se ha aprendido a reconocer y ese reconocimiento es una serie de aprendizaje de asociaciones.

Penagos propone una clasificación de asociaciones en tres categorías³⁹:

³⁹ J. Penagos, "Creatividad, asociación y ruptura", Universidad de las Américas Puebla México, p. 4

- *Asociaciones de primer orden:* Son automáticas, generalmente inconscientes, por ejemplo, cuando se observa un objeto, se lee o escucha una palabra y se reconoce su significado.
- *Asociaciones de segundo orden:* Son buscadas intencionalmente, buscadas bajo mecanismos estrictos de evaluación y seleccionando como elementos de asociación, los que parecen tener relación con lo que se busca solucionar o entender.
- *Asociaciones de tercer orden:* Estas asociaciones son las de mayor interés para la productividad creativa. En estas asociaciones se busca las respuestas a problemas en elementos que no parecen tener relación con lo que estamos tratando de hacer, entender o solucionar.

El uso de la asociación de tercer orden es lo que marca la diferencia entre los grandes creadores y los que no lo son. Si bien los otros procesos de asociación son relevantes y necesarios, también son convencionales y ampliamente compartidos. La asociación en segundo orden, es convencional porque se pone la atención donde todos la ponen y se observa lo que se debe observar. Así, se tendrán las mismas respuestas, explicaciones o acciones que otros han obtenido.

En las asociaciones de tercer orden se contempla y se busca en lugares no comunes, permitiendo con ello que las respuestas no sean comunes, en otras palabras, las relaciones son hechas a partir de eventos aparentemente no relacionados. Buscar respuestas donde no se han buscado, permitirá que aparezcan respuestas muchas veces nuevas. Buscar en lo seguro, lógico y conocido no está mal, sin embargo, a veces, se requiere buscar en otros lugares, sobre todo cuando de creatividad se trata.

La atención fluida es necesaria en las asociaciones de tercer orden, esto se refiere a abrir la conciencia a todo estímulo dándole la oportunidad de llegar a ser una idea. Esto permite ver símbolos y representaciones personales en lugar de definiciones de objetos predeterminadas.

Otra habilidad importante al hablar de creatividad, es la de *Ruptura*, ya que además de asociar es necesario desasociar, romper con lo actual. Cuando hay creatividad, hay ruptura o modificación del orden de conocimientos o de hacer las cosas, lo que es fundamental y definitorio en el proceso creativo.

Se propone aquí clasificar la ruptura en tres niveles⁴⁰ :

- *Ruptura delta*: Es una modificación que altera de forma sutil, el estado de cosas, ya sea en términos de intensidad o en términos de frecuencia.
- *Ruptura alfa*: Es una transformación importante pero manteniendo algo del estado de cosas, de tal manera que pueden convivir dos mundos, lo nuevo con lo que existía.
- *Ruptura Beta*: Es una transformación radical, de tal forma que deja un mundo atrás para iniciar un nuevo y mejor mundo.

Ruptura se traduce en algo nuevo modificado, la transformación, en alguna medida, del orden de cosas existente, de tal manera que ese orden ya no es el mismo.

La ruptura implica cambio, pero el cambio no implica ruptura. La ruptura a la que este autor se refiere, está orientada hacia la reconstrucción, hay un valor social en lo que se considera creativo. Todos los objetos considerados creativos son objetos valiosos o útiles socialmente. Entonces, la ruptura de la que hablamos es una ruptura con utilidad social.

Penagos señala que asociar, desasociar y reconstruir son procesos que suceden, al parecer, al interior de la persona, pero en realidad suceden de manera transpersonal. No hay manera de asociar algo si no existe una comunión entre lo observado y el observador. No hay manera de reconstruir algo sin dicha comunión.

Vervalin

⁴⁰ J. Penagos, "Creatividad, asociación y ruptura", Universidad de las Américas Puebla México p. 6.

- Curiosidad intelectual.
- Disciernen y observan de manera diferenciada.
- Son empáticos con la gente.
- Toleran la ambigüedad.
- Presentan tendencia a la introversión.
- Son independientes.
- Son flexibles en cuanto a medios y objetivos.

Lowenfeld

- Sensibilidad.
- Fluidez.
- Flexibilidad.
- Originalidad.
- Capacidad de abstracción.
- Capacidad de síntesis.

Escalante

- Dueños de un yo fuerte.
- Están en permanente alerta.
- Humildes.
- Conocedores de sus límites.
- Capacidad de expresar sus sentimientos de afiliación; entusiasmo; iniciativa; fe; logro y originalidad.

- Seres de gran complejidad intuitiva.
- Flexibles.
- Persistentes.
- Inconformes.

Distintos autores: Fromm, Guilford, Stein, Lowenfeld y Hilgard⁴¹

Consideran que la sensibilidad o receptividad es condición del trabajo creativo. Entendiendo *sensibilidad* como el estado de conciencia de las cosas tal y como ellas son; más que tratar de conformarlos a un contexto determinado previamente. La persona creativa es receptiva ante el mundo de los objetos, ante los problemas, ante los demás, ante la evidencia a los impulsos inconscientes.

Otro rasgo generalmente aceptado es el de *tolerancia frente a la ambigüedad*, que es la capacidad para aceptar el conflicto, tolerar las incoherencias y contradicciones, aceptar lo desconocido, no sentirse incómodo ante lo ambiguo, lo no del todo exacto, lo inseguro. El individuo creativo puede posponer sus decisiones y aceptar su dilatación como una exigencia y un reto placentero.

La *flexibilidad* constituye una extensión de los rasgos de receptividad y tolerancia de la ambigüedad. Estas características permiten al individuo asumir el cambio y sacar provecho de él. Permite operar sin estar atado a formas rígidas y escapar a las soluciones tradicionalmente dadas.

En este punto es preciso hacer un alcance respecto a la definición de los términos utilizados por los autores que, a lo largo del tiempo, han relacionado la actividad creativa con la persona y que han sido mencionados anteriormente.

El estudio de la persona creativa ha evolucionado de tal manera, que ya no es posible definirla de forma unilateral (por ejemplo, sólo desde el punto de vista del proceso cognitivo o de determinados componentes de su

⁴¹ María Cristina Gazzola, "Desmenucemos el interior del individuo creativo", Revista Educar Hoy, Septiembre, 1998.

personalidad), sino que es necesario conceptualizarla como sistema complejo que reúne tanto aspectos cognitivos, motivacionales y de personalidad.

Sternberg, Csikszentmihalyi, Amabile, entre otros, se han inclinado a visualizar o reflejar esta complejidad de la persona creativa, planteando cada uno las variables a su manera, y clasificándolas según sus propios criterios.

Por ejemplo, Sternberg en su modelo trifásico, habla de *atributos* de las personas creativas, clasificándolos en categorías como son: Intelectuales, estilos cognitivos y personalidad. Amabile menciona *componentes* como son las habilidades propiamente creativas (que a su vez, se dividen en rasgos, habilidades cognitivas y estilos de procesamiento); las habilidades del dominio y la motivación. Woodman, Sawyer y Griffin⁴² se refiere a *características individuales*, correspondientes a: Habilidades/estilo cognitivo, personalidad, motivación intrínseca y conocimientos.

⁴² El Modelo Interaccionista de Woodman, Sawyer y Griffin, presentado en la p. 33, ha sido citado con el fin de mostrar las diferencias en la clasificación de las características personales.

Cuadro N° 1: Ejemplos de diferencias conceptuales

Autor	Clasificaciones		Contenido
Sternberg y Lubart (Modelo trifásico)	▪ Inteligencia		Procesos mentales internos, relación de inteligencia y experiencia, relación de inteligencia y mundo externo
	▪ Estilos Cognitivos		Utilización de inteligencia, crean, formulan, planifican
	▪ Personalidad		Tolerancia a la ambigüedad, disposición por vencer obstáculos, correr riesgos, flexibilidad, perseverancia
Amabile (Modelo de Componentes)	▪ Habilidades propiamente creativas	Rasgos	Inteligencia, originalidad, articulación y fluidez verbal, imaginación
		Habilidades cognitivas	Pensamiento metafórico, flexibilidad, destreza para tomar decisiones, independencia de criterio, pensamiento lógico, visualizaciones internas sacar
		Estilos de procesamiento	Inteligencia, originalidad, articulación y fluidez verbal, imaginación
	▪ Habilidades de un dominio		Las habilidades en un dominio tienen una especificidad intermedia.
	▪ Motivación		Compromiso con una meta
Woodman, Sawyer y Griffin (Modelo Interaccionista)	▪ Conocimiento		Relevantes en función del área o campo
	▪ Estilos y Habilidades cognitivas		Pensamiento divergente, facilidad para generar ideas
	▪ Personalidad		Autoestima
	▪ Motivación		Intrínseca

Puesto que ciertos términos globales difieren y que, por lo tanto, variables o características específicas de las personas quedarían agrupadas de forma diferente en las categorías de cada autor, las autoras plantearán una clasificación única para reagrupar las características de los individuos creativos.

Reagrupación de características personales

A continuación se presenta la clasificación propuesta por Woodman, Sawyer y Griffin, en su Modelo Interaccionista, la que se utilizará para reagrupar las características creativas propuestas por distintos autores.

Factores Cognitivos: Factores relacionados con el procesamiento cerebral de datos y procesamiento intelectual avanzado de la información⁴³.

Factores de la Personalidad: Se define personalidad como una correlación de conductas existentes en todo ser humano, realmente única y estable, basadas en sus antecedentes personales, que perdura a lo largo del tiempo⁴⁴.

Motivación: Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia⁴⁵.

Conocimiento: Se refiere al entendimiento de una ciencia, arte, idioma, etc.

⁴³ <http://ceril.cl/cognicion.htm>

⁴⁴ <http://usuarios.lycos.es/doliresa/index-2.html>

⁴⁵ www.rae.es

B.2. Clasificación de Características Personales según Autores

Cuadro N° 2: Características personales por autor

Autor	Estilos y Habilidades Cognitivas	Personalidad	Motivación	Conocimiento
Csikszentmihalyi		Rasgos opuestos como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agudos e ingenuos ▪ Extravertido e introvertido ▪ Agresivo y protector ▪ Realista y fantasioso ▪ Rebelde y conservador ▪ Enérgico y pausado ▪ Integrado y diferenciado ▪ Humilde y orgulloso 		-
Guilford	Facultades de pensamiento divergente como: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluidez ▪ Flexibilidad ▪ Elaboración ▪ Originalidad ▪ Sensibilidad a problemas ▪ Redefinición 			
Amabile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento lógico ▪ Preferencia por nuevas tendencias ▪ Se cuestiona las normas ▪ Alerta a la novedad y conocimientos ▪ Inteligencia ▪ Originalidad ▪ Buena imaginación ▪ Pensamiento metafórico ▪ Flexibilidad ▪ Fluidez verbal ▪ Uso conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Independencia de criterio ▪ Destreza en toma de decisiones ▪ Atento a vacíos en conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación intrínseca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio de campo
Taylor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pensamiento divergente: Producción de ideas, fluidez, flexibilidad y originalidad ▪ Capacidad para encontrar interrogantes ▪ Capacidad para estructurar de otra forma las ideas que se presentan ▪ Imaginación ▪ El gusto de dar vueltas a las ideas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humor ▪ Tolerancia a la ambigüedad ▪ Femeineidad de los intereses ▪ Autonomía independencia ▪ Curiosidad ▪ Afán de manipular los objetos ▪ Complejidad psicológica ▪ Autoafirmación 		

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoaceptación ▪ Radicalismo 		
Mackinnon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son inteligentes ▪ Originales ▪ Se inclinan a los significados, implicaciones y equivalentes simbólicos de las cosas e ideas, se interesan poco en los detalles y aspectos prácticos y concretos de la vida ▪ Estéticamente sensibles ▪ Abiertos a la experiencia de su medio interior y del exterior ▪ Intuitivos ▪ Integrar distintos aspectos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Independientes en su pensar y su hacer ▪ Poseen un alto grado de energía ▪ Sentido del humor ▪ Compromiso ▪ Son capaces de tolerar la tensión en conflicto ▪ Cierta grado de capacidad de decisión ▪ Perseverante 		
Mitchell Ditzkoff	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ven posibilidades en lo imposible ▪ Ven conexiones ocultas ▪ Suelen cuestionarse el status quo, el estado actual de las cosas ▪ Aprenden continuamente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se preocupan por el futuro ▪ Asumen riesgos ▪ Tienden al movimiento y la interacción ▪ No temen parecer tontos o infantiles ▪ Resisten la ambigüedad y la paradoja ▪ Se muestran perspicaces ▪ Su individualismo no les impide trabajar en equipo, si se les deja espacio ▪ Se concentran en retos y problemas ▪ Concilian la intuición y el análisis ▪ No se desalientan fácilmente ▪ Se comunican de forma efectiva ▪ Investigan nuevas posibilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se automotivan 	
Barron	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Además de ver las cosas como otras personas, las ven de diferente manera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son más observadores que la mayoría ▪ Son independientes en 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Están más concientes de sus motivaciones y 	

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son capaces de manejar y comparar varias ideas al mismo tiempo ▪ Efectúan síntesis más elaboradas ▪ Tanto su vida como su percepción del universo son más complejas 	relación a sus facultades cognoscitivas, las cuales valoran mucho	<p>fantasías inconscientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sienten motivados por su talento y valores 	
Penagos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asociación ▪ Ruptura 			
Sternberg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligencia ▪ Preferencia por actividades no estructuradas ▪ Prefieren ir más allá 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tolerancia a la ambigüedad ▪ Disposición a vencer obstáculos ▪ Disposición al crecimiento ▪ Toma riesgos moderados ▪ Preferencia por asumir riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación intrínseca ▪ Disposición a trabajar 	
Renart Cava	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inteligencia ▪ Salud mental ▪ Fluidez conceptual ▪ Flexibilidad conceptual ▪ Originalidad ▪ Sensibilidad estética ▪ Preferencia por la complejidad ▪ Impulsos y conciencia ▪ Piensa en términos más amplios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Independencia de juicio ▪ Actitud respecto a la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación 	
Vervalin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disciernen de manera diferenciada ▪ Observan de manera diferenciada ▪ Son flexibles en cuanto a medios y objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Curiosidad intelectual ▪ Son empáticos con la gente ▪ Toleran la ambigüedad ▪ Presentan tendencia a la introversión ▪ Son independientes 		
Lowenfeld	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilidad ▪ Fluidez ▪ Flexibilidad ▪ Originalidad ▪ Capacidad de abstracción ▪ Capacidad de síntesis 			
Escalante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Están en permanente alerta ▪ Seres de gran complejidad intuitiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de expresar sus sentimientos ▪ Humildes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inconformes 	

	<ul style="list-style-type: none">▪ Flexibles	<ul style="list-style-type: none">▪ Persistentes▪ Dueños de yo fuerte▪ Conocedores de sus límites		
Otros autores	<ul style="list-style-type: none">▪ Sensibilidad▪ Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">▪ Tolerancia a la ambigüedad		

Fuente: Elaboración propia

B.3. Resumen de Características Personales

B.3.1. Factores cognitivos

Los conceptos que se definen a continuación fueron elegidos y resumidos por las autoras por ser, generalmente, aceptados por los distintos autores, ya que han sido mencionados explícitamente por varios de ellos, como se señala en cada caso:

- **Fluidez:** Mencionada por cinco autores (Guilford, Taylor, Lowenfeld, Amabile y Renart Cava), se refiere a la fertilidad de ideas o respuestas generadas ante una situación. Se trata de un aspecto cuantitativo, en el cual la calidad no es tan importante mientras las respuestas sean pertinentes. Es la capacidad de alumbrar un gran número de ideas en un mismo período de tiempo. El sujeto creativo es capaz de mantener muchas ideas a la vez. A la fluidez, las autoras asocian también:
 - Impulsos y conciencia: Expresa con facilidad sus ideas e impulsos, obedeciendo a su propia conciencia (Renart Cava)
 - Producción de ideas (Taylor)
- **Flexibilidad:** Permite asumir el cambio y sacar provecho de él, sin estar atado a formas rígidas y escapar a las soluciones tradicionalmente dadas. Incluye el análisis de distintas alternativas, enfoques y perspectivas. Puede identificarse como el aspecto cualitativo de la creatividad.

Este es un concepto mayoritariamente incluido por los autores, nueve de ellos lo citan explícitamente (Guilford, Taylor, Amabile, Renart Cava, Lowenfeld, Escalante, Fromm, Stein y Hilgard).

Contribuciones de otros autores que serán incluidas, por las autoras, en esta categoría debido a su similitud son:

- Integra distintos aspectos (Mackinnon)
- Son flexibles en cuanto a medios y objetivos (Vervalin)

- Disciernen de manera diferenciada (Vervalin)
 - Preferencia por nuevas tendencias (Amabile)
 - Gusto de dar vueltas a las ideas (Taylor)
 - Preferencia por la complejidad (Renart Cava)
 - Piensan en términos más amplios (Renart Cava)
 - Preferencia por actividades no estructuradas (Sternberg)
- **Originalidad:** La originalidad es fundamental para la creatividad, por lo mismo, seis autores hacen referencia a ella (Guilford, Taylor, Mackinnon, Amabile, Renart Cava y Lowenfeld).

Hace relaciones siguiendo una ley propia, de un modo libre, logrando una mínima frecuencia de respuesta en una población determinada. Para ser original, la solución generada debe ser única, atípica o diferente a las que se hayan encontrado anteriormente.

- Imaginación (Taylor)
 - Buena imaginación (Amabile)
 - Pensamiento metafórico (Amabile)
- **Sensibilidad:** Citada por cinco autores (Fromm, Guilford, Stein, Lowenfeld y Hilgard). Entendida como la habilidad para percibir, ver los problemas y reconocer las dificultades de una situación, hace referencia a un estado de conciencia de las cosas tal y como son; más que tratar de conformarlos a un contexto determinado previamente.

Contribuciones de otros autores incluidas en esta dimensión:

- Capacidad para encontrar interrogantes (Taylor)
- Abiertos a la experiencia de su medio interior y del exterior (Mackinnon)
- Se inclinan a los significados, implicaciones y equivalentes simbólicos de las cosas e ideas, se interesan poco en los detalles y aspectos prácticos y concretos de la vida (Mackinnon)

- Ven posibilidades en lo imposible (Ditkoff)
- Ven conexiones ocultas (Ditkoff)
- Suelen cuestionarse el status quo (Ditkoff)
- Sensibilidad estética (Renart Cava, Mackinnon)
- Además de ver las cosas como otros, las ven de forma distinta (Barron)
- Tanto su vida como su percepción del universo son más complejos (Barron)
- Están en permanente alerta (Escalante)
- Observan de manera diferenciada (Vervalin)
- Cuestionan las normas (Amabile)
- Alerta a la novedad (Amabile)
- Prefieren ir más allá (Sternberg)

Los conceptos que se presentan a continuación, a pesar de ser citados anteriormente con menor frecuencia, serán explicados por las autoras, por ser considerados relevantes para la creatividad. Al igual que en las definiciones anteriores, las autoras especificarán qué características agruparon en cada concepto para una mayor claridad.

- **Elaboración:** Se refiere al grado de desarrollo que implican las ideas producidas, es la capacidad para formalizar la idea, corroborándose a través de la riqueza y complejidad mostradas en la ejecución de determinadas tareas.
 - Elaboración (Guilford)
 - Capacidad de síntesis (Lowenfeld)
 - Efectúan síntesis más elaboradas (Barron)

- Pensamiento lógico (Amabile)
- **Redefinición:** Habilidad para definir los objetos o las situaciones de manera distinta a la usual.
 - Redefinición (Guilford)
 - Capacidad para estructurar de otra forma las ideas que se presentan (Taylor)
 - Capacidad de abstracción (Lowenfeld)
 - Asociación (Penagos)
 - Ruptura (Penagos)
- **Intuición:** Es un medio de llegar al conocimiento de un objeto en forma contrapuesta al conocimiento discursivo. Comúnmente se entiende la *intuición* como un camino para lograr el conocimiento sin recurrir a la vía racional, lineal, con la que habitualmente se enfrentan los problemas.
 - Intuitivos (Mackinnon)
 - Seres de gran complejidad intuitiva (Escalante)
- **Inteligencia:** Debe existir en grado suficiente para poder captar y comprender mejor un problema así como para asociar soluciones. Parece ser que un alto nivel de curiosidad, capacidad interrogativa, unido a la inteligencia es una condición necesaria para la creatividad.⁴⁶
 - Comparan y manejan varias ideas a la vez (Barron)
 - Inteligencia (Sternberg)
 - Alta Inteligencia (Amabile)
 - Inteligencia (Mackinnon)
 - Inteligencia (Renart Cava)
 - Uso de conocimientos (Amabile)
 - Aprenden continuamente (Ditkoff)

⁴⁶ H. Day. "A curious approach to creativity 4", Canadian psycho-logist, 1968-1969

B.3.2. Factores de la personalidad

La tolerancia a la ambigüedad, la independencia y la presencia de rasgos opuestos, son las características de la personalidad más recurrentes entre los autores, no obstante, las autoras agruparon las demás características bajo el concepto que mejor las represente a su juicio.

- **Tolerancia a la ambigüedad:** Se trata de la capacidad para aceptar el conflicto, tolerar las incoherencias y contradicciones, aceptar lo desconocido, no sentirse incómodo ante lo ambiguo, lo no del todo exacto, lo inseguro. Capacidad para permanecer algún tiempo en situaciones confusas, sin precipitarse hacia una solución forzando un cierre prematuro, junto con mantener una disposición hacia la búsqueda. Tolerar la ambigüedad no implica el deseo de permanecer en ella. Por el contrario, es una forma de asimilar la experiencia sin caer en simplificaciones excesivas, hasta encontrar la mejor solución.
 - Son capaces de tolerar la tensión en conflicto (Mackinnon)
 - Resistencia a la ambigüedad y a la paradoja (Ditkoff)
 - Tolerancia a la ambigüedad (Taylor, Sternberg, Vervalin, Fromm, Guilford, Lowenfeld, Hilgard y Stein)

- **Independencia:** Desafiar las convenciones sociales, generalmente, presente en personas más aptas para mantener y defender su punto de vista, se preocupan poco por el qué dirán, pero tienen tendencia a aceptar los puntos de vista originales. Prefieren actuar autónomamente y desean sentirse libres y sin control.
 - Autonomía e independencia (Taylor)
 - Independientes en su pensar y su hacer (Mackinnon)
 - Independencia de criterio (Amabile)
 - Son independientes en relación a sus facultades cognitivas, las cuales valoran mucho (Barron)
 - Independencia de juicio (Renart Cava)
 - Son independientes (Vervalin)

- **Complejidad psicológica:** La personalidad compleja no supone

neutralidad respecto a rasgos opuestos, ni un punto medio entre los extremos de éstos, sino que la capacidad de pasar de un extremo a otro cuando la ocasión lo requiere por Ej.: son realistas y fantasiosos.

- Complejidad psicológica (Taylor)
 - Rasgos Opuestos (Csikszentmihalyi)
 - Concilian la intuición y el análisis (Ditkoff)
- **Curiosidad:** Deseo de conocer o de ver siempre más allá de lo que está dado. Mantiene en una búsqueda permanente, lleva a cruzar límites establecidos, explorar otros territorios, tener nuevas experiencias y construir conocimientos.
 - Afán de manipular objetos (Taylor)
 - Curiosidad intelectual (Vervalin)
 - Son más observadores (Barron)
 - Investigan nuevas posibilidades (Ditkoff)
 - Atentos a vacíos en el conocimientos (Amabile)
- **Sentido del humor:** Propensión más o menos duradera a mostrarse alegre y complaciente.
 - Humor (Taylor)
 - Sentido del humor (Mackinnon)
- **Asumen Riesgos:** Hacer cosas nuevas siempre implica el riesgo de fallar o de equivocarse. La biografía de muchos sujetos creativos contiene testimonios de aciertos, pero en una medida importante también de fracasos. Por esta razón, para la creatividad es esencial esta capacidad que impide la parálisis, y ayuda a mantenerse en alto.
 - Destreza para toma de decisiones (Amabile)
 - Se concentran en problemas y retos (Ditkoff)
 - Asumen riesgos (Ditkoff)
 - Libres de limitaciones inhibitoras (Mackinnon)
 - Cierta grado de capacidad de decisión (Mackinnon)
 - Preferencia por asumir riesgos (Sternberg)

- Toma de riesgo moderado (Sternberg)
- **Capacidad para interactuar con otras personas:**
 - Se comunican de forma efectiva (Ditkoff)
 - Trabaja en equipo, si se le deja espacio (Ditkoff)
 - Capacidad de expresar sus sentimientos (Escalante)
 - Son empáticos (Vervalin)
- **Perseverancia:** Toleran la frustración, soportan y se sobreponen a situaciones en las que no se han logrado los objetivos. Espíritu de búsqueda.
 - No se desalientan fácilmente (Ditkoff)
 - Son energéticos (Mackinnon)
 - Perseverantes (Mackinnon)
 - Compromiso (Mackinnon)
 - Persistentes (Escalante)
 - Disposición a vencer obstáculos (Sternberg)
 - Disposición al crecimiento (Sternberg)
- **Autoestima:** Es la valoración positiva que una persona hace del conjunto de percepciones, actitudes, valores y juicios que tiene sobre sí misma.
 - Dueños de yo fuerte (Escalante)
 - Conocen sus límites (Escalante)
 - Autoafirmación (Taylor)
 - Autoaceptación: La persona ha logrado aceptarse a sí misma con sus debilidades y fortalezas (Taylor)
 - No temen parecer tontos o infantiles (Ditkoff)

B.3.3. Motivación

- **Automotivación:** Es el placer y disfrute afectivo que provoca en el sujeto el proceso mismo de la creación de algo nuevo, aún cuando no

haya llegado al resultado final. Equivale a una fuerza interna que lleva a emprender una tarea por placer, porque es desafiante, agradable y produce satisfacción. Es hacer una cosa por sí misma y no tanto por eventuales recompensas externas, razón por la cual hay un mayor disfrute del trabajo y se verifica un compromiso más profundo con la actividad. En particular, la investigadora Teresa Amabile ha dado gran importancia a este concepto.

- Están más conscientes de sus motivaciones y fantasías inconscientes (Barron)
- Se sienten motivados por su talento y valores (Barron)
- Motivación intrínseca (Amabile, Sternberg)
- Disposición a trabajar (Sternberg)
- Inconformes (Escalante)
- Se automotivan (Ditkoff)
- Motivación (Renart Cava)

B.3.4. Conocimientos

Corresponde al dominio del campo en que actúa la persona creativa. Al contar con más conocimientos podrá llegar a mejores resultados.

- Dominio de campo (Amabile)

Hay características presentadas por algunos autores que son consideradas irrelevantes para el estudio, según las autoras, basándose en el hecho de ser citadas en muy pocas oportunidades o no tener una relación directa con la creatividad. Estas son:

- Se preocupan por el futuro (Ditkoff)
- Femeidad de los intereses (Taylor)
- Se muestran perspicaces (Ditkoff)
- Salud mental (Renart Cava)
- Tienden al movimiento e interacción (Ditkoff)
- Actitud respecto a la autoridad (Renart Cava)
- Humildes (Escalante)

- Radicalismo (Taylor)
- Presentan tolerancia a la introversión (Vervalin)

Como se menciona en el primer capítulo de este estudio, el proceso creativo consta de 5 etapas (preparación, oportunidad de innovación, divergencia, incubación y convergencia), las que deben ser desarrolladas para el surgimiento de un producto creativo. Estas etapas poseen ciertas exigencias para ser cumplidas, suponiendo la realización de funciones o actividades por parte del individuo. Las características que han sido mencionadas en este apartado son aquellas más importantes y distintivas que apoyan o que facultan a una persona a realizar este proceso creativo⁴⁷.

El Conocimiento y la Inteligencia como condiciones de base:

Cabe resaltar el hecho de que el factor “Conocimientos” ha sido mencionado sólo por un autor (Amabile), adicionalmente a Woodman, Sawyer y Griffin. Esto puede ser, porque los autores se han dedicado a la identificación de las características que, a su juicio, distinguen y aportan explícitamente a la creatividad. Por lo tanto, el conocimiento, puede haber sido visto para muchos de ellos como una condición base, que no necesariamente identifica o distingue a una persona creativa de otra que no lo es, y que, por lo tanto, no ha sido citada como una característica propiamente creativa. Si bien es cierto, para que la persona pueda ser creativa, necesita saber sobre el campo en el cual surge y se desarrolla el proceso creativo, esto no significa que toda persona que tenga conocimiento de determinado(s) campo(s), sea creativo.

Este factor dependerá del área y contexto en que se desarrolla una alternativa creativa, es decir, una persona puede tener muchos conocimientos, pero no los necesarios para desarrollar determinada tarea, o también lo contrario, contar con pocos conocimientos, pero específicos y necesarios para desempeñarse sin problemas.

⁴⁷ Más adelante se menciona las características individuales preferibles para el desarrollo de cada etapa del proceso creativo. Véase p. 89

La inteligencia, a diferencia del conocimiento, es citada por numerosos autores, aludiendo la necesidad del factor inteligencia, sin mencionar la relación o grado necesario asociado a la creatividad, por lo que también será considerada por las autoras, como una condición base para el desempeño creativo.

C. Equipos Creativos

C.1. Individuos Creativos y Trabajo en Equipo.

La creatividad individual como base de cambio, también se puede explotar y desarrollar dentro de las organizaciones. Una forma es a través de la formación de equipos con personas especialmente destinadas a generar nuevas ideas con el fin de aprovechar tanto la imaginación individual como la colectiva, éstos son los equipos creativos.

Un “equipo de trabajo creativo”, es aquel que genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de sus miembros, permitiendo el desarrollo del proceso creativo, culminando en la obtención de un producto novedoso y útil. El resultado de sus esfuerzos individuales es mayor que la suma de aquellas contribuciones.

Uno de los problemas a los que hoy se enfrentan las organizaciones es cómo incrementar, o no obstaculizar, la creatividad de los equipos y de los individuos para el desarrollo de ventajas competitivas a partir de éstos. Una forma es realizando intervenciones formativas dirigidas a eliminar los obstáculos psicológicos para dar libre curso a las capacidades que cada uno posee.

Para un mejor desarrollo y entendimiento de la creatividad en los equipos de trabajo, las autoras identificarán características básicas de todo equipo de trabajo, tomando como referencia el Modelo Interaccionista de Woodman, Sawyer y Griffin, profundizando en las características de equipos especialmente creativos y de las personas que deben estar presentes en ellos.

Estos autores mencionan dentro de las características de equipos creativos, aspectos como:

- Composición de equipo (Ej. diversidad y roles).
- Características de equipo (Ej. normas, cohesión y tamaño).
- Procesos de equipo (Ej. aproximaciones de resolución de problemas).

C.2. Estructura de Equipos

La estructura de un equipo será visualizada como la *composición de equipo* en términos de los roles que deben estar presente y que forman un sistema de elementos relacionados e interdependientes entre sí. Esta estructura se ve favorecida cuando existe diversidad entre los miembros del equipo.

A continuación se presentará tipos de estructuras identificadas por diferentes autores tanto para equipos en general como para equipos creativos.

C.2.1. Estructura de equipos en general

Cada uno de los miembros de un equipo de trabajo, desempeña un papel o rol particular, esto se refiere a un conjunto de patrones esperados de comportamiento, propios de alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social.

Los individuos que desempeñan un papel de forma positiva: apoyan y animan, armonizan y median, defienden, estimulan e incentivan. Entre las actuaciones negativas, las más comunes son la inhibición y la obstrucción.

Existen muy pocas personas que presentan sólo las características de un determinado rol, que se ajusta mejor a su personalidad, siempre existen papeles secundarios. Cualquier combinación es posible y válida para un individuo.

A continuación se presentan 2 autores que han definido la estructura adecuada para equipos en general, en función de los roles que deben ser desempeñados.

Modelo de Meredith Belbin⁴⁸

Modelo que reduce a nueve los roles que desempeñan los miembros del equipo.

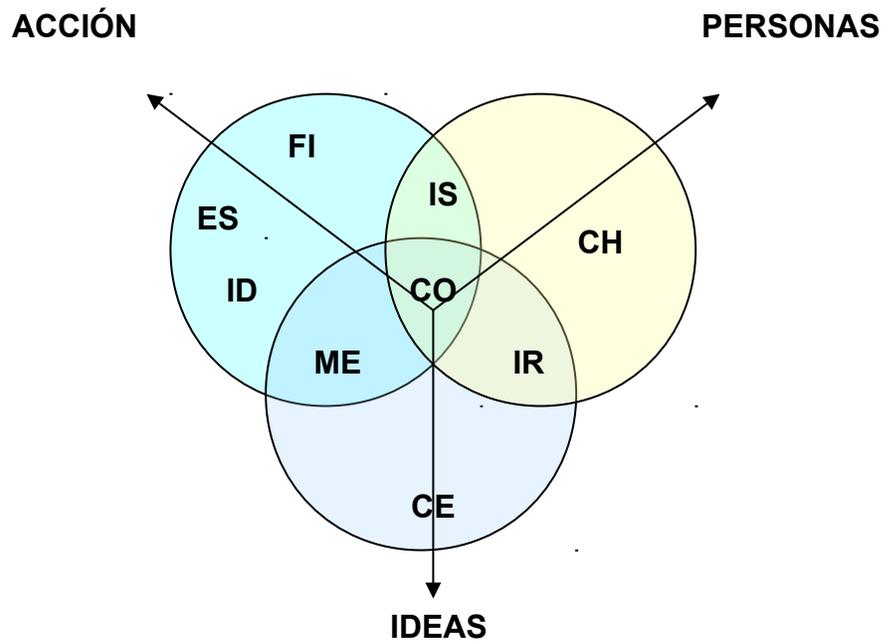
Los roles de equipo se refieren, según este autor, al modo individual, personal, de comportarnos, de contribuir a la tarea y de relacionarnos con otras personas en el equipo, por lo que permiten una forma más operativa de integración de equipos de trabajo.

Estos comportamientos determinan las relaciones que se dan en la vida del equipo y se diferencian significativamente de los roles funcionales. Los roles funcionales hacen referencia a la ejecución del trabajo en sí mismo, provienen de una amplia red de expectativas sociales y poseen un alto grado de racionalidad.

Los roles del equipo son espontáneos, intuitivos y emocionales. Se han identificado, definido y caracterizado 9 roles de equipo que se agrupan en tres categorías fundamentales.

⁴⁸ Manuel Poblete Ruiz, "Roles de grupo y estatus. Comportamientos diferenciales en los equipos de trabajo en función de la situación jerárquica de sus miembros", <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/ROLES-ESTATUS.htm>

Figura N° 5: Orientación de los roles en el equipo de trabajo.



En la figura se muestra la división de los roles en tres grupos. Sus características y funciones son:

Roles orientados a las ideas:

El Cerebro (CE)

El Cerebro es creativo, imaginativo, no ortodoxo. Resuelve problemas difíciles. Es la principal fuente de ideas e innovación para el equipo. Es el creativo. Es aquella persona que proporciona la semilla de las ideas para que otros las desarrollen y logren resultados. Su rol es fundamental, aporta la chispa de la innovación y de la invención, siendo su utilidad mayor en las fases iniciales de un proyecto o cuando el mismo se atasca. Sus ideas pueden llegar a ser un tanto extremas y carecer de consideraciones prácticas.

Como debilidad se le atribuye “estar en las nubes” y una tendencia a no tener en cuenta detalles prácticos de diseño y de ejecución.

El Especialista (ES)

Es dedicado, autodidacta. Proporciona conocimientos en temas muy específicos. Es quien aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo. Su prioridad consiste en alcanzar altos niveles de profesionalidad y progresar en su propio campo.

Debilidades: contribuye solamente en una faceta limitada al complejo trabajo interdependiente. Además, sintiéndose apasionado por su tarea, se desinteresa con facilidad del trabajo de los demás miembros del equipo.

El Monitor-Evaluador (ME)

El Monitor-Evaluador es sobrio, estratega y perspicaz. Ve todas las opciones. Juzga con precisión. Analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas al equipo y evalúa su viabilidad y su adecuación a los objetivos del equipo. Emite juicios de forma sagaz y prudente. Por su capacidad de análisis y su control, proporciona al equipo la compensación adecuada frente a la originalidad del “cerebro” y al fuerte empuje del “impulsor”.

Como debilidad se puede señalar su escasa afectuosidad, imaginación y espontaneidad. Puede herir la sensibilidad del equipo al mostrarse excesivamente crítico.

Roles de acción

El Impulsor (IS)

El Impulsor se caracteriza por ser dinámico, extrovertido, nervioso. Encuentra vías para salvar obstáculos, retos y presiones. Es quien estimula al equipo hacia la acción. Genera acción y su trabajo prospera bajo la presión.

Como debilidad se destacan: su impaciencia, su irritabilidad y su tendencia a generar conflictos y discusiones con otros miembros del equipo, aunque normalmente las supera con facilidad sin guardar rencor.

El Implementador (ID)

Estas personas son disciplinadas, dignas de confianza, conservadoras y eficaces. Es quien transforma las ideas y decisiones en tareas concretas y realizables, que los miembros del equipo puedan manejar. Le interesa lo posible, lo práctico.

Su debilidad es su falta de flexibilidad y su excesivo afán por poner en marcha los planes, antes de que éstos hayan sido suficientemente elaborados. Excesivamente crítico ante la falta de “practicidad” de otros miembros del equipo.

El Finalizador (FI)

Es laborioso, consciente, ansioso, busca errores y omisiones. Realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, buscando el cumplimiento de los plazos y los mayores niveles de perfección. Comprueba cada detalle, imprime un claro sentido de la urgencia, es útil a la hora de cumplir los plazos establecidos.

Su debilidad radica en la tendencia a preocuparse excesivamente de los detalles, en la falta de delegación y en la falta de comprensión hacia los roles más informales y creativos del equipo.

Roles orientados a las personas

El Cohesionador (CH)

El Cohesionador es social, suave y acomodaticio. Escucha, construye, evita la fricción. Es el rol que fomenta la unidad y las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo. Actúa de contrapeso a la fricción y al conflicto que pueden generar los “impulsores”, “cerebros” y “monitores-evaluadores”.

Su debilidad se puede referir a una cierta indecisión en momentos de crisis, a no otorgar la necesaria prioridad a la tarea y a las exigencias que ésta conlleva y a ciertos fallos a la hora de proporcionar una dirección clara a los demás.

El Investigador de Recursos (IR)

El Investigador de Recursos suele ser extrovertido, entusiasta, comunicativo. Explora oportunidades. Desarrolla contactos. Es quien explora los recursos del exterior y establece contactos que pueden ser útiles para el equipo. Negocia hábilmente para aportar recursos al equipo.

Su debilidad es su excesivo entusiasmo hacia los contactos y búsqueda de oportunidades externas.

El Coordinador (CO)

Es maduro, seguro de sí mismo y confiado. Clarifica objetivos, promueve la toma de decisiones. Es quien organiza, motiva y controla las actividades del equipo, logrando metas comunes en base a un trabajo compartido, solidario e interdependiente. En la práctica, preside el equipo y coordina sus esfuerzos. Pone en claro los objetivos del equipo, establece prioridades, fija los roles de tarea y los límites del trabajo de los otros miembros del equipo. Son a menudo personas hábiles para trabajar con gente difícil, e incluso para dirigirlos.

Como debilidad destaca la posible tendencia a chocar con los Impulsores debido a sus opuestos estilos de dirección.

Estos “Roles de Equipo” y los comportamientos que los caracterizan están más influenciados por factores de personalidad y por comportamientos aprendidos, que por capacidades técnicas y conocimientos de la tarea.

También inciden en estos roles los valores, la experiencia, los conocimientos y, en menor medida, la forma de pensar y decidir sobre los roles que se requieren para una determinada situación.

La necesaria presencia de los nueve roles en un equipo no exige que él mismo esté compuesto por nueve personas, pueden ser menos. Una persona puede representar más de un rol.

Gómez y Acosta

Estos autores, destacan dos clasificaciones que reúnen los papeles que tienen los miembros de un equipo en función al tamaño de éste.

Clasificación para equipos pequeños: Esta clasificación es más generalizadora, reúne en un papel muchas de las características de sus miembros, por lo que es recomendada para equipos de menor tamaño.

- **Líder:** Se ocupa de que exista acuerdo sobre los objetivos y que éstos sean claros, así como de que todos se sientan comprometidos e implicados.
- **Hacedor:** Urge al equipo a continuar con la tarea en curso.
- **Pensador:** Proporciona ideas meticulosamente analizadas y sopesadas y mejora las de otros.
- **Conciliador:** Mitiga tensiones y mantiene unas relaciones de trabajo armoniosas.

Clasificación para equipos grandes⁴⁹: Los roles que se señalan a continuación, se corresponden con los expuestos en el modelo de Belbin y con sus definiciones. Difieren en su nomenclatura sólo dos roles, el “cerebro” y el “investigador de recursos”, pero se refieren a las mismas características y funciones presentadas anteriormente.

- Resolutivo (Investigador de recursos)
- Implementador
- Coordinador
- Creativo (Cerebro)
- Cohesionador
- Finalizador
- Especialista
- Impulsor

⁴⁹ Estos roles se corresponden con los del modelo anterior, por lo que no serán definidos en esta oportunidad.

Es oportuno aclarar que las personas cambian su comportamiento en relación a la situación que viven. Esto permite adecuarse a determinados contextos de trabajo, estudio e investigación. En los equipos pequeños, sus miembros interpretan generalmente diferentes papeles, así trabajan con cierta comodidad. No obstante, debe considerarse que existen papeles que se relacionan y otros que son incompatibles.

C.2.2. Estructura de equipos creativos

A continuación se plantean roles asociados explícitamente a equipos creativos.

Edward y Monika Lumsdaine⁵⁰

Estos autores plantean las habilidades cognitivas (denominadas “mindsets”) asociadas a cada etapa de la resolución creativa de problemas.

Si bien es cierto, en su libro no se refieren, explícitamente, a equipos creativos y sus roles asociados, las autoras han podido inferir que las denominadas habilidades cognitivas, pueden corresponder a roles que deben estar presente en un equipo creativo, por tratarse de funciones y formas de pensar diferenciadas que debe cumplir una o más personas para la resolución creativa de problemas.

Por lo tanto, para efectos del presente estudio, los mindsets planteados por los Lumsdaine, serán entendidos como roles de equipos que resuelven problemas de forma creativa, es decir, de equipos creativos.

Los mindsets o roles son los siguientes:

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. Detective | 1. Ingeniero |
| 2. Explorador | 2. Juez |
| 3. Artista | 3. Productor |

Detective

⁵⁰ Edward y Monika Lumsdaine, **Creative Problem Solving: Thinking Skills for a Changing World**, New York, McGraw Hill, 1995, pp.98-101.

El detective es el encargado de recolectar la mayor cantidad de información relacionada con el problema. Debe recolectar datos sin emitir juicios, incluso cuando piense que ya ha entendido el problema.

El detective debe buscar información oculta, por lo tanto, deben ser persistentes y pensar lógicamente sobre dónde buscar y cómo proceder para encontrar la información y las pistas. Deben plantear preguntas como; quién, qué, dónde, cuándo, porqué y cómo.

Explorador

El explorador detecta qué puede pasar en el área del problema y su contexto. Piensa sobre sus efectos a largo plazo y anticipa ciertos desarrollos que pueden afectar a la organización. En este sentido, el explorador percibe el problema en un sentido más amplio.

Artista

El artista crea cosas nuevas, transforma la información en cosas nuevas. Tiene que ser capaz de romper con sus propios esquemas para generar ideas excéntricas con imaginación y sentimiento.

Ingeniero

Encargado de evaluar las ideas en forma creativa. Debe converger las ideas, para clarificar los conceptos y desembocar en ideas prácticas que puedan ser implementadas para la resolución de problemas. Debe mejorar la calidad de las ideas planteadas por el artista.

Ellos piensan, planean, diseñan, analizan, construyen, administran y trabajan en equipo. Sintetizan las ideas y las transforman para su uso práctico.

Juez

El juez debe jerarquizar las ideas y decidir cuál o cuáles de ellas será implementada o cuál(es) debe(n) ser descartadas. Adicionalmente, debe detectar fallas y las formas de sobrepasarlas.

Debe ser crítico e imparcial respecto a las ideas planteadas. Debe buscar la mejor idea y no necesariamente la idea perfecta, evaluando los riesgos asociados.

Necesitan tomar decisiones sabias en base a evidencias y principios. Además, necesitan tener un sentido del tiempo (oportunidad) para percibir qué ideas deben ser implementadas rápidamente y cuáles deben ejecutarse después de un análisis concienzudo.

Productor⁵¹

Encargado de implementar la(s) idea(s) seleccionada(s). Son administradores, siguen una estrategia, son persistentes y buenos comunicadores.

C.2.3. Estructura propuesta para equipos creativos

Para definir de aquí en adelante una estructura general de un equipo creativo, se considerarán los roles o perfiles planteados por Lumsdaine para la resolución creativa de problemas.

Las autoras se basarán en esta estructura por las siguientes razones:

- Se refiere a la resolución creativa de problemas, es decir, no se enfoca solamente en equipos en general, sino que amplía la perspectiva a equipos creativos, en comparación con otros autores como Acosta o Belbin, mencionados anteriormente, quienes definen los roles para equipos en general.

⁵¹ Este rol no corresponde dentro de un equipo creativo, porque está asociado al proceso de innovación. Es decir, la persona que desempeña este rol está encargada de implementar la idea creativa seleccionada, concluyendo el proceso creativo con la decisión del juez. Por lo tanto, las autoras considerarán los roles del detective, explorador, artista, ingeniero y juez, como aquellos relacionados al equipo creativo.

- La estructura planteada por Lumsdaine se puede asociar a determinadas etapas del proceso creativo.
- Los roles planteados abarcan el proceso creativo en su totalidad, desde la preparación hasta la etapa de la convergencia.⁵²

Roles para un equipo creativo y su asociación con cada etapa del proceso:

En este apartado se planteará la estructura de equipos creativos asociada al proceso creativo, definiendo, además, las características individuales más importantes para el desempeño de cada rol.

Lo último dice relación con los factores cognitivos, psicológicos, y de motivación, que deben estar presentes en una persona para que pueda desempeñar con éxito un determinado rol en el equipo.

La elección de algunas de las características individuales para cada rol, no significa que las demás sean irrelevantes o que no deban estar presentes para dicho rol, sólo resalta un mayor grado de importancia.

1. Detective:

Rol asociado a las etapas de **Preparación y Oportunidad de Innovación**.

Sus funciones consisten en:

- Recopilar información, mirar todo sin enfocarse a algo específico y analizar datos.
- Analizar determinadas disciplinas o campos, observando sus variables y componentes.

Las características que las autoras asocian al **Detective** son:

➤ Flexibilidad

⁵² Incluso incluyen una etapa adicional después de la etapa de convergencia: la implementación de la idea. Esta etapa no se analizará por ser parte de la innovación.

- Sensibilidad
- Tolerancia a la ambigüedad
- Curiosidad
- Automotivación
- Perseverancia

2. Explorador:

El explorador se relaciona a las etapas creativas de **Preparación y Oportunidad de Innovación** y sus principales funciones son:

- Detectar un problema que puede resolverse; una amenaza que requiera respuesta; o una oportunidad de mejora.
- Comprender el ambiente y circunstancias que rodean el problema.

Las características asociadas al explorador son las siguientes:

- Flexibilidad
- Sensibilidad
- Redefinición
- Curiosidad
- Automotivación
- Perseverancia

3. Artista

Rol asociado a la etapa de **Divergencia**.

Sus funciones consisten en:

- La información recopilada se debe organizar y transformar en nuevas ideas, creando relaciones y vínculos cruzados entre el objetivo por solucionar y los datos acumulados.
- Generar opciones de solución.
- Generación de múltiples ideas creativas.

Las características asociadas al artista son:

- Fluidez
- Flexibilidad
- Originalidad
- Redefinición
- Tolerancia a la ambigüedad
- Independencia
- Complejidad psicológica
- Sentido del humor
- Autoestima
- Intuición
- Automotivación
- Perseverancia

4. Ingeniero

Rol asociado a la etapa de **Convergencia**.

Sus funciones consisten en:

- Integrar, combinar y desarrollar las ideas.
- Mejorar ideas.
- Evaluación creativa de las ideas para lograr que sean más prácticas.

Para el ingeniero, las autoras identificaron las siguientes características:

- Flexibilidad
- Redefinición
- Elaboración
- Automotivación
- Perseverancia

5. Juez

Rol asociado a la etapa de **Convergencia**.

Sus funciones consisten en:

- Evaluar las ideas y sus riesgos asociados.
- Buscar fallas y tratar de solucionarlas en forma creativa.
- Selección de una idea original y útil que se puede transformar en una solución para el problema planteado.

Aquel que adopte el papel de juez, debe contar especialmente con las siguientes características:

- Flexibilidad
- Independencia
- Asumir riesgos
- Autoestima
- Automotivación
- Perseverancia

Dentro de la estructura de equipos creativos descrita anteriormente, no se nombra al líder, debido a que Lumsdaine enfocan el proceso creativo desde el punto de vista del individuo, especificando los roles que debe adoptar éste en cada etapa del proceso creativo. Como se hace referencia al individuo, no incluye aspectos relacionados al trabajo en equipo como es el liderazgo. Debido a que las autoras están determinando la estructura de equipos creativos, consideran importante la incorporación de este rol a dicha estructura, ya que los demás miembros del equipo requieren ser dirigidos y orientados en el desarrollo de sus funciones.

A continuación las autoras, a partir de las distintas contribuciones de los autores citados anteriormente, determinaran las características que debe poseer el líder.

Acosta señala que el líder se preocupa de que exista acuerdo sobre los objetivos y que éstos sean claros, así como de que todos se sientan comprometidos e implicados.

Chibas clasifica a los líderes en: Autoritario, Anárquico y Democrático. Sin embargo, recomienda más que un líder democrático, a un *conductor-*

*facilitador*⁵³, que orienta y facilita la liberación del potencial creador del equipo.

Dorothy Leonard y Walter Swap, sugieren que quién está encargado de dirigir el equipo debe:

- Dar tiempo para preparar las opciones.
- Enmarcar el problema, evitar demostrar preferencias.
- Mantener al equipo permeable a su entorno.
- Rotar los miembros de un equipo para distintos proyectos.
- Desarrollar normas implícitas que promuevan el pensamiento divergente y a aceptar el discernimiento.
- Apoyar y proteger públicamente a quienes disciernen.
- Al estar cerca del consenso, nombrar un integrante que realice el papel de “Abogado del Diablo”.
- Alentar el uso de metáforas para extraer ideas.

Las funciones que se presentaron, son consideradas por las autoras como necesarias para el liderazgo de cualquier tipo de equipo, no necesariamente creativo, dando una perspectiva más transversal a este rol dentro de los distintos equipos de trabajo. Sin embargo, se identifican a continuación, aquellas que están más directamente relacionadas con el desempeño creativo de un equipo.

- El liderazgo debe estar bajo la perspectiva del conductor-facilitador, para un mejor uso del potencial creador del equipo.
- Existencia de normas implícitas que promuevan el pensamiento divergente y a aceptar el discernimiento.
- Apoyar y proteger públicamente a quienes disciernen.
- Alentar el uso de metáforas para extraer ideas.

De esta forma el facilitador reúne características con las que se desenvuelve en cualquier tipo de equipo, incluidos los creativos.

6. Líder

⁵³ Funciones del facilitador serán explicitadas en el “Funcionamiento de equipos creativos”, p. 104.

Las autoras asocian a este rol las siguientes características, que le permitirán al líder enfrentar situaciones y relacionarse con las personas de mejor manera para lograr el objetivo final del equipo:

- Flexibilidad
- Sensibilidad
- Tolerancia a la ambigüedad
- Independencia
- Sentido del humor
- Asume riesgos
- Capacidad para interactuar con otras personas
- Automotivación
- Perseverancia

El Líder, debe facilitar y conducir al equipo de forma permanente, a través del desarrollo de todo el proceso creativo, es decir debe guiar a cada uno de sus integrantes en todas las etapas de dicho proceso. En el caso de no existir un líder formal, que conduzca al equipo durante todo el proceso, se puede encontrar la figura del líder informal. Dentro de los equipos creativos pueden existir varios líderes informales, ya que en cada etapa del proceso creativo se requieren distintas formas de enfrentar las situaciones o problemáticas, por lo que el liderazgo puede ir rotando entre los miembros de un equipo, por ejemplo, en función del rol que desempeñan y en la etapa que puedan contribuir más a lo largo de dicho proceso. Por ejemplo, en la etapa divergencia el liderazgo puede ser asumido por el artista.

Además, el líder influye de forma diferenciada en cada etapa del proceso y sobre cada rol. Existen etapas del proceso creativo que requieren mayor participación del líder, estas son, a juicio de las autoras, las etapas de Divergencia y Convergencia, ya que es en éstas donde se puede presentar el mayor número de conflictos entre los miembros del equipo.

En la Divergencia es cuando se presentan distintas ideas, opiniones y se realizan críticas, entre otras fuentes de discernimiento. Por lo anterior, el líder toma mayor protagonismo en esta etapa, debe ser capaz de dirigir al equipo, promover la divergencia, aceptar el discernimiento y las

diferencias de opinión, evitando las discusiones poco constructivas o que conducen sólo a un clima de trabajo poco agradable y tenso.

En la etapa Convergencia ocurre algo similar. Al contar con diferentes alternativas de solución para un problema, pueden existir diferencias entre los miembros de un equipo en cuanto a la elección de dicha alternativa. Es aquí donde debe intervenir el líder (en menor medida que en la divergencia por existir el juez que es el encargado de seleccionar la alternativa creativa), entregando su apoyo al juez, evitando la demora innecesaria de la toma de la decisión y buscando el mayor acuerdo posible entre los miembros del equipo.

También se encuentran diferencias en cuanto a la influencia que ejerce el líder sobre los miembros del equipo que desempeñan los distintos roles. Cada rol tiene una participación diferenciada en cada etapa del proceso creativo, por lo que debe identificar y ayudar a quienes tengan más facilidades en cada etapa, para que entreguen todo su potencial en el desempeño de su trabajo. En las etapas de Preparación y Oportunidad de Innovación el líder debe dirigir al equipo apoyándose especialmente en el Explorador y en el Detective que son los roles relacionados a la búsqueda de información tanto del problema en sí, como a su contexto. En la Divergencia estimula al Artista y al equipo a exponer todas las ideas, contribuciones, críticas, a discutir las diferentes opiniones; en la Incubación da espacio a todos los roles para que se tomen este tiempo de descanso, y por último, en la Convergencia hacer que el equipo escuche y acepte las sugerencias y decisiones del Ingeniero y del Juez ya que son los encargados de cuestionar y analizar de forma más objetiva las alternativas sugeridas por el equipo.

Así, como en cada etapa trata aprovechar el mayor potencial de cada miembro según su función, también debe promover la participación de todo el equipo en todas las etapas del proceso creativo, para fomentar los intercambios de opiniones, obtener más sugerencias y aportes, además de permitir que cada miembro del equipo creativo se involucre en cada proyecto.

Cabe mencionar que no existe un rol específico que se pueda asociar a la etapa de *Incubación* del proceso creativo. Esto ocurre porque ella supone la interiorización de las ideas surgidas en la etapa de divergencia, de tal manera que comienza a trabajar el inconsciente. Por lo tanto, no existen determinadas funciones u objetivos que cumplir, y, por lo tanto, roles que desempeñar. Sólo se trata de que cada miembro del equipo descanse y se aleje del problema, para luego retomarlo con mayor atención y llevar a cabo la etapa de la convergencia. De esta manera, la etapa de la incubación, incluso puede ser vista como una subetapa ligada a la convergencia, ya que es el ordenamiento y procesamiento inconsciente de las ideas.

Todos los roles mencionados deben estar presentes en la composición de un equipo creativo, porque cada rol supone la realización de ciertas actividades destinadas a cumplir con alguna de las etapas del proceso creativo. Es decir, la carencia de uno o más de estos roles, significa que no se estaría realizando todo el proceso creativo, quitándole el carácter de equipo “creativo” al equipo de trabajo.

La realización parcial de las funciones pertenecientes a una etapa del proceso, puede significar que alguna de las etapas del proceso creativo no se desarrollen adecuadamente, lo que conllevaría a un desempeño creativo menos eficiente.

Para que un equipo sea considerado creativo, no necesariamente debe estar conformado por individuos creativos. Necesita más bien de personas con las características correspondientes para que en su conjunto satisfagan las exigencias de cada etapa. Lo importante es que todas las etapas estén cubiertas, para lograr el producto creativo. Por ejemplo, puede darse el caso en que se incluya a una persona que tenga las características necesarias para realizar las funciones del rol de juez, sin poseer facultades para asumir el rol de artista y así cumplir con la etapa de divergencia. En este caso, el individuo no es creativo, pero es capaz de desarrollar el rol de juez cumpliendo con su aporte en el equipo. En la medida que existan otras personas que cubran los demás roles, se trataría de un “equipo creativo”.

Cuadro N° 3: Resumen relación roles, proceso creativo, funciones y características.

Rol	Etapa del proceso	Funciones	Características
Detective	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación ▪ Oportunidad de Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilación de información ▪ Análisis de disciplinas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad ▪ Sensibilidad ▪ Tolerancia a la ambigüedad ▪ Curiosidad ▪ Automotivación ▪ Perseverancia
Explorador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparación ▪ Oportunidad de Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detectar un problema que puede resolverse; una amenaza que requiera respuesta; o una oportunidad de mejora. ▪ Comprender el ambiente y lo que lo rodea 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad ▪ Sensibilidad ▪ Redefinición ▪ Curiosidad ▪ Automotivación ▪ Perseverancia
Artista	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divergencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformar la información obtenida ▪ Generar múltiples ideas (opciones de solución) ▪ Generación de múltiples ideas creativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluidez ▪ Flexibilidad ▪ Originalidad ▪ Redefinición ▪ Tolerancia a la ambigüedad ▪ Independencia ▪ Complejidad psicológica ▪ Sentido del humor ▪ Autoestima ▪ Automotivación ▪ Perseverancia ▪ Intuición
Ingeniero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convergencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar, combinar y 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad

		<p>desarrollar las ideas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar ideas ▪ Evaluación creativa de las ideas para lograr ideas más prácticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redefinición ▪ Elaboración ▪ Automotivación ▪ Perseverancia
Juez	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convergencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar ideas y sus riesgos ▪ Buscar fallas ▪ Seleccionar la idea original y útil como solución 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad ▪ Independencia ▪ Asumir riesgos ▪ Autoestima ▪ Automotivación ▪ Perseverancia
Líder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todas las etapas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo bajo la perspectiva del conductor-facilitador, ▪ Uso del potencial creador del equipo. ▪ Existencia de normas implícitas que promuevan el pensamiento divergente y a aceptar el discernimiento. ▪ Apoyar y proteger públicamente a quienes disciernen. ▪ Alentar el uso de metáforas para extraer ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad ▪ Sensibilidad ▪ Tolerancia a la ambigüedad ▪ Independencia ▪ Sentido del humor ▪ Asume riesgos ▪ Capacidad para interactuar con otras personas ▪ Automotivación ▪ Perseverancia

Fuente: elaboración propia

Roles del equipo creativo y sus características exigidas.

A continuación se entrega una explicación respecto a las características elegidas para desempeñar cada rol, lo que logra dejar en evidencia las diferencias en los propósitos y utilidades de dichas características.

El rol de **detective** exige características asociadas a la recopilación y análisis de datos, para poder entregar información suficiente para detectar eventuales problemas. Es por este motivo, que cobran gran importancia la flexibilidad como habilidad de analizar distintas alternativas, enfoques y perspectivas; y la curiosidad, para ver más allá de lo dado y mantenerse en una búsqueda permanente. La sensibilidad permite estar más alerta y ayuda a percibir las cosas tal como son para la posterior definición del problema. A esto se le suma la tolerancia a la ambigüedad, para mantener una buena disposición a la búsqueda, ya que este rol es protagonista en una etapa del proceso creativo, en que aún no se tiene nada claro y recién se dispone a definir el problema.

El rol del **explorador** se vincula a las primeras etapas del proceso creativo, donde se busca comprender, además del problema en sí, todo lo que lo rodea de una forma global. Requiere fundamentalmente de sensibilidad como la capacidad de ver problemas y reconocer las dificultades de una situación. También la utiliza como lo hace el detective para percibir las cosas tal como son.

Este rol también necesita flexibilidad, entendida como la capacidad para integrar distintos aspectos y pensar en términos más amplios, y así comprender el ambiente y circunstancias que rodean el problema; la capacidad de redefinición, para encontrar problemas distintos o poco comunes que requieran de soluciones creativas; y curiosidad, para estar en una constante búsqueda (al igual que el detective).

El rol del **artista** es el encargado de la acción netamente creativa. Por ello surgen una mayor cantidad de características vinculadas a su desempeño, siendo para las autoras de suma importancia: la fluidez, para alumbrar un gran número de ideas y, así, generar más posibilidades de solución del problema planteado; la originalidad, para generar un producto único y atípico; y la tolerancia a la ambigüedad, más que como una

disposición a la búsqueda (como lo hace el detective), para aceptar el conflicto, tolerar incoherencias y no precipitarse hacia algunas soluciones.

La flexibilidad, en este caso, sirve para entregar ideas variadas e inusuales y escapar de las soluciones tradicionalmente dadas. La redefinición entendida como la capacidad de asociación y ruptura puede generar nuevas ideas, haciendo definiciones distintas a las usuales.

No se pueden dejar de mencionar la independencia, autoestima y sentido del humor, porque estas características implican la presencia de una persona con confianza en sí mismo y que, por lo tanto, no tiene problema en parecer ridículos o infantiles, preocupándose poco por el “qué dirán”, librándolos de cualquier impedimento de plantear todas las ideas que surgen en su mente, por muy descabelladas que puedan parecer.

El **ingeniero** es el encargado de recopilar todas las ideas generadas en la divergencia. Requiere fundamentalmente la capacidad de redefinición para estructurar de otra forma las cosas. A diferencia del explorador, quién la utiliza para definir un problema; o el artista para generar ideas de todo tipo; el ingeniero debe lograr que las ideas planteadas se tornen prácticas. La elaboración es sumamente importante para formalizar la idea y convertirla en una solución aplicable. Adicionalmente debe tener la flexibilidad suficiente para analizar e integrar las distintas alternativas.

El rol del **juez** exige un alto grado de independencia porque debe ser apto para defender su punto de vista, debidamente justificado, teniendo también relación con su autonomía, sin dejarse influenciar por factores ajenos a la problemática por resolver, pudiendo elegir la mejor opción en base a los parámetros establecidos. También debe tener propensión a asumir riesgos porque tiene la tarea de elegir la solución que se implementará y que en ocasiones puede constituir un gran riesgo para la empresa.

Características ligadas a este rol son la flexibilidad, nuevamente como facultad de analizar distintas alternativas, ya no para modificarlas, como lo haría el ingeniero, o para identificar un problema (explorador), sino para elegir una o más de las opciones dadas.

En el caso del **líder** se debe mencionar que corresponde a un rol que surge necesariamente a partir de un equipo, y tiene influencia en cada etapa del proceso creativo.

Como se menciona anteriormente, el rol del líder puede estar formalizado o no, pero siempre es necesaria la presencia de alguien que guíe y apoye al equipo en cada fase. El líder debe ser un conductor-facilitador que potencie la creatividad, por eso, entre las características primordiales aparecen: La capacidad para interactuar con otras personas, sentido del humor y tolerancia a la ambigüedad.

Si bien es cierto, todos los miembros del equipo deben tener la capacidad de interactuar con los demás, en el líder debe estar más desarrollada porque es quien debe ser capaz de comunicarse de forma efectiva y ser empático para captar la atención y admisión de sus compañeros de trabajo. Un buen sentido de humor ayuda a mantener un ambiente agradable y armonioso, aunque en ocasiones sea necesario incentivar la fricción creativa. La tolerancia a la ambigüedad se considera importante particularmente en la etapa de divergencia donde, debe apoyar al artista y al equipo en general a no precipitarse a soluciones rápidas, en función de salir de la incertidumbre.

Como se trata de liderar equipos creativos, es importante que el líder tenga la flexibilidad y sensibilidad necesarias para percibir y considerar las situaciones y problemáticas de forma distinta a lo usual.

Además de contar con los roles mencionados, los equipos creativos deben disponer de una variedad de conocimientos y características de quienes lo componen. En este sentido, se debe tener en cuenta que los integrantes de estos equipos también deben tener elementos comunes respecto a compartir la visión, las metas y los valores de la empresa para ayudar a la creatividad. Sin embargo, es recomendable que los equipos sean heterogéneos para aprovechar mejor las distintas contribuciones que puedan hacer, se necesitan personas con diversidad intelectual, del tipo que conduce a la *fricción creativa*⁵⁴.

⁵⁴ Dorothy Leonard y Walter Swap, Cuando se enciende una Chispa: cómo iniciar la creatividad en grupo., Oxford, México, 2001.

Para Leonard y Swap, la fricción creativa significa que los miembros del equipo tienen que desafiarse entre sí y recibir con gusto las diferencias en el terreno intelectual.

La gran ventaja que un equipo diverso posee sobre un individuo es que incluso, si los miembros por separado aún piensan dentro de las fronteras de su propia experiencia, de manera colectiva tendrán muchas perspectivas. Esto puede generar opciones suficientes entre las cuales elegir y que al menos una sea tanto útil como novedosa.

Una fuente de fricción creativa la constituyen las diferencias naturales que hay entre la gente de acuerdo con sus formas preferidas de pensamiento, resolución de problemas, procesamiento de la información, selección y evaluación de los datos.

Estos diferentes estilos de pensamiento pueden generar conflicto en un equipo, pero si se identifican esos choques que en verdad se originan en las diversas predilecciones de estilos de pensamiento, se puede transformar el conflicto en una oportunidad para la interacción creativa.

La fricción creativa resulta esencial en el fomento de la divergencia, mientras que las relaciones interpersonales delicadas que caracterizan a un equipo homogéneo facilitan la convergencia.

C.3. Funcionamiento de equipos

El funcionamiento de un equipo será entendido como la forma de actuar e interactuar de sus miembros, enfrentar situaciones y desarrollarse para el logro de los objetivos.

En el funcionamiento exitoso de un equipo influyen factores como la comunicación, forma de liderazgo, procesos de toma de decisiones y manejo de conflictos, entre otros.

Considerando el Modelo Interaccionista, el funcionamiento comprenderá las características y procesos de equipo, planteadas por Woodman, Sawyer y Griffin

En las siguientes secciones se plantea cómo debería ser el funcionamiento de un equipo para que se desempeñe exitosamente, según distintos autores, tanto para equipos en general y, explícitamente, para equipos creativos.

C.3.1. Funcionamiento de equipos en general

En sentido general, los equipos comparten identidades, metas y objetivos comunes, éxitos y fracasos, cooperan y colaboran, establecen tareas específicas para cada miembro, toman decisiones colectivas y desempeñan diferentes funciones de acuerdo con sus conocimientos y características personales.

En los equipos eficientes, debe existir⁵⁵:

- *Ambiente de apoyo*: Los integrantes se ayudan entre ellos, para definición de sus papeles y su posterior crecimiento sobre bases de colaboración, confianza y compatibilidad.
- *Claridad del papel*: Los integrantes conocen las funciones de aquellos con quienes interactúan.
- *Metas superiores*: Los gerentes tienen la responsabilidad de mantener a los equipos de trabajo orientados a la tarea global. Las políticas de control y los sistemas de recompensas fragmentan el esfuerzo individual y desalientan el trabajo en equipo.
- *Liderazgo adecuado*: Algunas tareas en equipo presentan curvas de desempeño similares al ciclo de vida de un producto. Para prevenir estancamientos, es necesaria la entrada de nuevos miembros y la relación adecuada líder - equipo de trabajo.

Metodología del trabajo en equipo:

⁵⁵ Material docente del profesor Claudio León de la Barra Soto, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

Los puntos del 1 al 5, son previos al trabajo en equipo propiamente tal, es una etapa de preparación. Del 6 al 9, se refieren específicamente al desarrollo del trabajo de todo el equipo.

1. *Definir el propósito de la reunión:* La cual puede ser para intercambio de información o para resolver problemas y tomar decisiones.
2. *Selección de los asistentes:* En función de los aportes que pueden hacer y de la forma en que les afecten los resultados u otras variables relevantes al caso.
3. *Componer la orden del día:*
 - Ordenar los temas a tratar, de forma que uno sirva de base para el otro
 - Comenzar por los más fáciles y menos controvertidos
 - Limitar la cantidad de asuntos a tratar al tiempo disponible
 - Tratar los temas que correspondan, dejando fuera los que deban resolverse en grupos más pequeños o sub- grupos
 - Separar el intercambio de información, de la resolución de problemas
 - Especificar los horarios de las reuniones o jornada de trabajo
 - Programar pausas, en función del ritmo de trabajo y el tiempo que duran las temáticas a tratar
4. *Reunir la información relevante:* Los participantes del equipo, antes de iniciar las sesiones, deben contar con la información necesaria y se deben conocer sus puntos de vista.
5. *Fijar lugar y hora de la reunión:* Las reuniones en lo posible no deben ser muy largas, deben contar con descansos, contar con el espacio físico y las comodidades necesarias.
6. *Inicio de la reunión:* Revisar la pauta u orden del día, invitar a formular preguntas, escuchar y dar sugerencias.
7. *Conducción de la reunión:* Quien dirija al equipo debe considerar:

- El líder o facilitador, debe limitar sus contribuciones, concentrándose en el desarrollo de la reunión y la participación de sus miembros. Debe observar
- Evitar las artimañas
- Escuchar, empatizar, tratar comprender lo que los demás expresan, para facilitar la comunicación
- Si alguien se pone a la defensiva, prestarle más atención, escucharlo
- Hacer que todos participen
- Mantener el debate enfocado al propósito
- Procurar que el trabajo se desarrolle en etapas: búsqueda del problema, de los hechos, planteo del problema específico, identificación de las causas, recopilación de los datos, análisis de Pareto, búsqueda de la idea/solución, análisis del campo de fuerza, plan de implantación, presentación general
- Impulsar el consenso, cierre del debate
- Asignar cometidos
- Vigilar que se cumplan los horarios

8. *Participación de la reunión:* Los miembros de un equipo, para una mejor comunicación deben:

- Pedir la palabra, escuchar, prestar atención, respetar
- Intervenir: No es necesario tener una idea brillante para hacerlo, se pueden hacer contribuciones de todo tipo, preguntar, aclarar, confirmar si se entendió bien la idea de otro miembro del equipo, evitando el ataque y enfocándose en los hechos
- Ser breve: De acuerdo a los tiempos previamente determinados y sin desviarse a temas no relacionados con los objetivos propuestos

9. *Cierre de la reunión:* Asegurase que el acta redactada sea entregada y conocida y entendida por todos los participantes. Planificar el seguimiento de los encargos.

Christoph Haug⁵⁶

⁵⁶ Christoph Haug, **Erfolgreich im Team: Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Zusammenarbeit**, Munich, Editorial dtv, 1998, pp. 24-48.

El éxito o fracaso de un equipo depende de la dinámica de muchos factores que se pueden clasificar en 2 categorías:

- Factores Duros: Se pueden medir objetiva y empíricamente
- Factores Blandos: No se pueden medir objetivamente, sino que corresponden a una percepción subjetiva de las personas.

A continuación se presentan dichos factores:

Factores Duros

- **Metas de equipo:** Se necesitan metas firmes que unan a los miembros del equipo, de tal manera, que todos los miembros del equipo lo vean como un desafío que debe ser tomado en conjunto.

Conflictos sobre las metas tienen que ser discutidos y solucionados en forma conjunta.

Las metas deben:

- Ser claras
 - Ser medibles
 - Estar por escrito
 - Permitir establecer sub-objetivos
 - Ser aceptadas y pretendidas por lo miembros
 - Estar relacionadas con metas personales
 - Exigir el esfuerzo de cada miembro
 - Lograr que todos se sientan responsables de su logro
- **Conducción del equipo:** La conducción que pueda hacer el director del equipo debe ser un procedimiento “en” y “con” el equipo. Es decir, debe ser participativa para lograr la superación de problemas; desempeño pretendido; y la mantención y desarrollo del equipo.

Los equipos necesitan una dirección clara dirigiéndose en algunos aspectos solos, es decir, aceptar y desarrollar un procedimiento

complejo en forma independiente para encontrar metas, definir estrategias, formas de control y solución de conflictos.

- **Planeación eficiente del tiempo:** Un buen equipo aprovecha el tiempo disponible para lograr el sentimiento de eficiencia entre sus miembros.
- **Nivel de calificación y distribución clara de las tareas:** A cada miembro le corresponden las tareas que estén asociadas a sus conocimientos, capacidades y preferencias. No se debe sobrecargar de trabajo a los miembros.
- **Toma de decisiones:** Se necesita la participación y discusión de todos los miembros para que surjan todos los aspectos, prioridades e intereses de los involucrados.

La toma de decisiones democrática no siempre es la más adecuada. Existen determinadas situaciones donde es más recomendable que un experto decida. Sin embargo, se debe tener presente que la toma de decisiones democrática logra un mayor grado de identificación.

Factores Blandos

- **Visión:** Una visión conjunta moviliza fuerzas que tienen relación con la ambición y con la nostalgia. Las metas alcanzan su máximo efecto motivacional, cuando se ha transformado en una visión conjunta.

Entonces, la consecución de la meta no se realiza sólo por motivos racionales, sino que también pasionales.

- **Comunicación e interacción en todas direcciones:** Interacción rápida y comunicación sin fricciones constituyen la dinámica grupal. Equipos exitosos se caracterizan por tener una comunicación abierta y sincera. En general se evitan de esta forma malos entendidos.

- **Apertura objetiva y emocional:** Se refiere a que cada miembro responda abiertamente a lo que piensa, percibe y quiere. Se debe manifestar abiertamente lo que se piensa, para evitar rodeos.
- **Apoyo mutuo:** Considerado como algo lógico. No se debe perder tiempo en tener que buscar ayuda cuando hay problemas. Los miembros deben eliminar prejuicios y críticas innecesarias en orden del logro del objetivo común.
- **Competencia constructiva:** Se refiere a una competencia sana que no sobrepasa el grado en que se vuelve dañina, donde cada miembro compite “en contra” de los demás.
- **Participación:** Para que se logre la participación se debe procurar que:
 - Todos los miembros opinen y sean escuchados
 - Las discusiones no sean realizadas por unos pocos miembros dominantes
 - Se hable de a uno para que la persona pueda terminar la idea
 - Todos los miembros se preparen para la discusión
 - Las buenas ideas deben ser afirmadas y visualizadas
- **Interés, confianza y aceptación mutua:** Cada miembro se debe interesar por lo que hace su compañero y qué conocimientos y habilidades debe poseer para su trabajo.

Debe existir la confianza y aceptación para lograr un ambiente de cooperación y que ningún miembro quede fuera, por miedo o celos.
- **Responsabilidad:** Los miembros deben percibir la necesidad de asumir responsabilidades propias y de equipo.
- **Insatisfacción constructiva:** Corresponde a sentimientos de insatisfacción que llevan al descubrimiento de nuevos desafíos y asegura la creación de nuevas ideas y soluciones.

- **Clima:** Un buen clima debe estar representado por amistad, armonía, felicidad y satisfacción. Es necesario que exista un ambiente relajado que de espacio a conversaciones y bromas.

Haug se enfoca, además, explícitamente al tema del liderazgo en los equipos. A continuación, se describirán las funciones psicosociales del líder para encargarse del desarrollo, dirección y apoyo del equipo.

- **Representar:** Todo equipo necesita un “Ministro del Exterior”, quien representa la relación entre el equipo y el resto de la organización y quien defiende los intereses del equipo.

Trata de eliminar toda clase de obstáculos que puedan perjudicar al equipo.

Debe actuar como vocero:

- en asuntos oficiales
- para manifestar intenciones
- en emergencias

Y realiza tareas como:

- Informar sobre el estado del equipo
- Recopilar problemas de los miembros del equipo en forma escrita
- Extraer y asociar los intereses y opiniones del equipo
- Elaborar en conjunto con el equipo la estrategia
- Realizar presentaciones sobre intereses, problemas y resultados del equipo en forma objetiva
- Establecer contactos permanentes con personas clave para el equipo

- **Integrar:** Debe lograr que todos los miembros formen un verdadero equipo e introducir el equipo en la unidad organizacional. Necesita integrar las metas del equipo con las de la organización.

Es necesario que elimine fricciones dentro del equipo y entre este último y sus clientes y el resto de la organización, uniendo las metas personales de cada miembro para evitar conflictos.

Para lograr esta unión debe:

- Analizar sus metas personales con las del equipo
 - Informar sobre metas de los demás equipos
 - Presentar claramente las metas de la organización y relacionarlas con las metas de equipo
 - Manifiestar la importancia de la orientación hacia las metas de equipo y organizacionales
 - Dejar que los miembros participen en la fijación de las metas
 - Cerciorarse que todos los miembros hayan entendido claramente las metas
 - Informar sobre estados de avance y resultados
- **Organizar:** Tiene relación con planificar, implementar, seguir, guiar y terminar el proyecto de equipo. Por eso es relevante que exista un responsable que establezca una base para todas las personas involucradas en el proyecto, en forma transparente y efectiva.

Tareas importantes corresponden a:

- Determinar un plan de procedimiento
 - Fijar requisitos de calidad y determinar las capacidades necesarias para el logro del proyecto
 - Organizar el intercambio de información y actividades con los demás interlocutores del equipo
 - Determinar los recursos financieros necesarios
- **Coordinar:** Lograr una coordinación óptima significa distribuir las tareas adecuadamente a quienes presentan las características necesarias para su realización, para lograr un trabajo en conjunto sin fricciones con un uso óptimo del tiempo disponible.

Tareas relacionadas son:

- Distribución sistemática de tareas
- Flujo de información rápido

- Establecer prioridades
- Administración del tiempo
- **Comunicar:** Un elemento central para lograr el acuerdo es la comunicación verbal y no-verbal. Es por eso que el líder debe saber administrar la comunicación y debe esforzarse por:
 - Lograr el traspaso completo de la información entre los miembros y evitar filtros y pérdidas de información
 - Formular ideas y representarlas claramente
 - Establecer la discusión oportuna sobre temas que han de resolverse
 - Incluir a todos los miembros del equipo en el intercambio de información y en las discusiones
 - Estar abierto a escuchar
 - Establecer un ambiente de respeto

El fin último es lograr armonía en las relaciones interpersonales y en el trabajo para lograr la cooperación óptima.

- **Moderar:** El líder es responsable de la preparación y realización de las reuniones, como del análisis de los problemas a través de métodos creativos.

Tareas ligadas son:

- Fijar metas, tiempos y reglas de las conferencias
- Preocuparse de que todos los miembros se puedan preparar para la discusión
- Fijar una persona que se encarga de dejar por escrito lo discutido y los resultados de la reunión
- Preocuparse que todos puedan manifestar sus opiniones
- Velar por que se respeten las reglas
- Fijar en conjunto con los demás miembros del equipo los temas de la siguiente reunión
- **Balancear:** El líder debe manejar los conflictos dentro del equipo, como con las unidades externas, de tal manera que sean superados

en forma constructiva. Para ello debe balancear tareas y personas; metas e intereses de los involucrados; hechos y relaciones en el equipo.

Para ello debe:

- Ser sensible a cada señal de conflicto
 - Identificar bandos opuestos y lograr que discutan
 - Establecer las condiciones necesarias para lograr una discusión adecuada
 - Lograr que los “bandos” expresen sus intereses
 - Exigir la búsqueda de soluciones en conjunto
- **Motivar:** Debe mantener viva la fascinación hacia las metas fijadas.

Esto lo puede lograr mediante las siguientes actividades:

- Diagnóstico de la situación dentro del equipo en función de su motivación
- Establecer perfiles de motivación y asignar tareas de acuerdo a ello
- Establecer marcos técnicos y organizativos que incentiven
- Incentivar un clima psicosocial adecuado
- Recalcar a los miembros la importancia de la paciencia, resistencia y motivación para el logro de objetivos
- Informar a todos los miembros sobre los éxitos del equipo

C.3.2. Funcionamiento de equipos creativos

Felipe Chibas

En su artículo “Crear Individualmente y en Grupos: Reto del Siglo XXI”, brinda gran importancia a la comunicación en los equipos, a los estilos de liderazgo y a la forma de tomar decisiones al interior de ellos para lograr un mayor desarrollo creativo.

Los procesos y actividades que realizan los equipos de trabajo, tienen como aspecto básico la *comunicación*, es decir, busca la comprensión entre

sus miembros, que sean capaces de expresarse respecto al tema que es objeto de atención del equipo, pues sin el intercambio consciente e inconsciente de ideas, actitudes, sentimientos y hasta posturas corporales no es posible conformar un grupo y obtener un buen desempeño de éste.

La comunicación no debe ocurrir en línea recta, sino que en redes con múltiples direcciones, para lo cual se requiere un clima abierto y franco.

El otro elemento al que se refiere este autor es al *poder o liderazgo*. En todo grupo de personas surgen formas de comportamiento en función de cómo el otro se relaciona con el resto. Una de las más características es cuando alguien trata influir sobre los demás. Éste es el líder.

El líder puede ser clasificado en:

- Autoritario: Trato impositivo. Por esta razón ignora criterios, desestimando ideas y desperdiciando el potencial total del equipo. Esta forma de liderazgo no es conveniente para el trabajo del equipo creativo.
- Anárquico: Es líder sólo de nombre. En realidad no coordina ni orienta al equipo. Este estilo tampoco resulta conveniente al equipo creativo.
- Democrático: Facilita la participación de todos los miembros. Respeta a cada uno por igual, tomando sus criterios en cuenta para cualquier decisión. Este tipo de liderazgo es el que más se aviene al trabajo del equipo creativo.

Sin embargo, es recomendable más que la presencia de un líder democrático, la presencia de un denominado *conductor-facilitador*, que más que un líder es alguien que orienta y facilita la liberación del potencial creador del equipo.

Un conductor - facilitador debe:

- Saber trabajar con un equipo y manejar técnicas de trabajo en equipo.
- Saber cómo facilitar la comunicación entre los miembros del equipo para avanzar en la solución del problema.
- Saber dominar las circunstancias inesperadas.
- Ser abierto, receptivo a la crítica, sobre su forma de coordinar y orientar.

- Conocer la etapa de trabajo en que se encuentra el equipo, así como el ritmo o tiempo que puede asumir al enfrentar la solución de un problema.
- Tener conocimientos teóricos y prácticos sobre el proceso creador.
- Prestar el máximo de atención tanto a los fenómenos directamente observables en la conducta del equipo, como aquellos que requieran de interpretación para ser comprendidos por él y por el equipo, dado que no son perceptibles directamente. Este último aspecto representa una de las funciones fundamentales de la coordinación.

Consenso: Toma de decisiones en equipo:

Una vez que el equipo ha trabajado en la solución de un problema, llega un momento en el cual se ofrecen varias posibilidades ante las cuales debe decidirse. El coordinador debe buscar la forma de conciliar sus intereses con los del equipo y sus integrantes. En estos casos para lograr una mejor y mayor participación futura y compromiso de los integrantes, la decisión se debe tomar por consenso.

Dorothy Leonard y Walter Swap

Estos autores en su libro “Cuando se enciende la Chispa”, destacan la ventaja potencial de los equipos sobre los individuos en aspectos creativos porque pueden explotar múltiples fuentes de conocimientos y aptitudes.

A continuación se presentan las consideraciones que deben tenerse en cuenta para la formación de equipos creativos, planteadas por estos autores:

En primer lugar, los autores plantean el problema de la “convergencia prematura” o el “impulso de fusión. Para evitar esto los directivos deben ayudar a que el equipo *desarrolle normas que alienten el pensamiento divergente* y reciban de buena gana el disentimiento.

En segundo lugar, analizan aspectos de la etapa de convergencia donde el equipo deja de poner énfasis en lo novedoso y se centra en lo útil.

Para lograr un avance en esta etapa se debe:

- Trabajar dentro de límites razonables.
- Llegar a un concepto común y compartido de innovación.
- Asegurar que el avance no termine identificando a ganadores y perdedores.
- Ayudar que el equipo defina la meta clara y mantenga a los integrantes concentrados en el objetivo.

En tercer lugar, mencionan aspectos para el diseño de un ambiente psicológico, en el cual los equipos creativos necesitan *valores que los orienten y normas que canalicen la energía de los individuos sin frustrarlos*, considerando que la innovación requiere cierta tolerancia al riesgo, debido a que, por definición, hacer algo creativo significa alejarse de lo común.

Complementando lo anteriormente expuesto, se presentan a continuación algunas recomendaciones de estos autores.

La *comunicación* representa un pilar fundamental en el funcionamiento de equipos creativos. Para empezar, la presentación del problema se puede hacer de distintas formas, la tradicional es a través de un texto, donde se señalan las descripciones y la información del caso. Otra forma de hacerlo es utilizando imágenes, historias, visitas a terreno, etc. que enfrenten de forma más directa a las personas con el problema, es decir, que cada una se forme la idea del problema como más le acomode, o sea, forme su propio mapa mental y no solamente trate entender el que se formó otra persona. En resumen, es adaptar las formas de comunicación.

Sugieren que quien está encargado de *dirigir* el equipo:

- Dé el máximo tiempo permitido para preparar las opciones.
- Enmarque el problema lo más claramente posible, evitando demostrar sus preferencias.
- Mantenga al equipo permeable a su entorno, alentar a los miembros a analizar las opciones con personas ajenas al equipo, esto permite seguir adquiriendo conocimientos y nuevas formas de enfrentar los problemas.
- Debe rotar los miembros de un equipo para distintos proyectos.

- Desarrolle normas que promuevan la divergencia y la aceptación del discernimiento. Los equipos deben tener ciertas normas internas básicas, concretas y concisas, por ejemplo, para manifestar los acuerdos o desacuerdos que puedan surgir, algunas de estas reglas pueden ser: “todos pueden estar en desacuerdo con alguna idea”, “para estar en desacuerdo debe existir un fundamento”, “escuchar con atención”, etc. Es importante que todos las conozcan y estén de acuerdo con ellas.
- Apoye públicamente a quienes disciernen.
- A medida que el equipo se acerca a un consenso, nombrar a un integrante que realice el papel de “Abogado del Diablo”, para que desafíe al equipo con energía y persuasión, esto también puede estar estipulado en las normas básicas para evitar la toma de decisiones prematura.
- Aliente el uso de metáforas para extraer ideas.
- Estas reglas pueden ser apeladas por cualquier miembro del equipo, no sólo por quien lo dirige.

Pasada la etapa de divergencia, se necesita un periodo de reflexión, es la transición a la convergencia, por esto se debe reconocer la importancia de la *incubación*. En esta etapa es cuando se da tiempo para relajarse, dormir, alejarse del problema en análisis, realizando otras actividades o simplemente dejando transcurrir el tiempo.

Proponen que en los equipos creativos, se destine igual tiempo al *pensamiento divergente y a la convergencia*. Ya que si se emplea mucho tiempo en uno se le está quitando tiempo al otro. Esto puede variar según el problema que se busca resolver. Así un problema de naturaleza mejor definida o más rutinarios puede utilizar mayor tiempo en la convergencia que en la divergencia.

Existen distintas técnicas que pueden utilizar los directivos para ayudar a la *convergencia*, algunas son:

- Crear prototipos de las alternativas para analizar el producto y su verdadera opción de realizarse.
- Retrospectiva y escenarios futuros: Esta técnica consiste en poner dos escenarios futuros, uno puede ser favorable y el otro no, y desde esas

situaciones retroceder analizando los caminos que seguirían ambas alternativas. De esta manera se puede evaluar de qué forma se enfrentarían posibles problemas, modificando aspectos negativos o como conseguir los positivos.

Se debe hacer saber a los miembros del equipo, que si la convergencia no se da de forma fácil, es normal, esperable y solucionable. Lo importante es estar conciente de que esto puede ocurrir, para no abandonar el proceso.

Estos autores señalan formas de mantener motivado y apasionado a un equipo, por ejemplo, estableciendo metas difíciles pero alcanzables, dar autonomía a las personas, tiempo para proyectos personales y oportunidades de aprender más, crear clima de optimismo y confianza.

Cuando se dan *conflictos* al interior del equipo en lo que se refiere estar o no de acuerdo en algún tópico, Leonard y Swap plantean la “Escalera de Inferencias”, esto se refiere a que existe mucha información e interpretaciones que llevarán a una inferencia final (resultado o decisión). El problema es que puede llegarse a distintos resultados, incluso opuestos, por la forma en que cada persona realizó el análisis de información, por lo que se sugiere reconstruir las escaleras, paso a paso, peldaño a peldaño, para así encontrar dónde difieren sus inferencias, y poder debatir sobre esas interpretaciones y no sobre la decisión final. De esta forma se puede saber porqué cada uno llegó a determinada decisión, encontrando las bases de las diferencias y permitiendo llegar a un resultado mejor fundado.

La estructura del equipo creativo implica la participación de todos sus miembros en las distintas etapas del proceso creativo, pero cada uno se destacará en aquellas que más le acomoden.

C.3.3. Resumen funcionamiento de equipos

A continuación se presenta una extracción de los puntos más relevantes propuestos anteriormente, reagrupándolos según lo propuesto por el Modelo Interaccionista, es decir, en Características y Procesos de equipo.

Características de equipo: Corresponden a factores permanentes y distintivos que influyen en el funcionamiento del equipo y contribuyen al carácter creativo de éste.

Para aspectos relacionados al funcionamiento de equipos creativos, como son: Liderazgo, Comunicación, Relaciones Interpersonales, Fijación de Metas, Toma de Decisiones, se han identificado las siguientes características de equipo:

Liderazgo:

- Orientado a las metas.
- Participativo y flexible.
- Orientador y facilitador de la liberación del potencial creador.

Comunicación:

- Conocimiento de las funciones de los demás miembros de equipo.
- Respetuosa, participativa y abierta.
- En todas direcciones.
- Sincera y directa.
- Dar espacio a una comunicación informal, que permita un clima relajado.
- Comprensión.
- Intercambio de ideas.
- Distintos lenguajes, no sólo verbal.

Relaciones interpersonales:

- Apoyo mutuo.
- Relaciones adecuadas entre líder y el equipo.
- Competencia constructiva.
- Interés, confianza y aceptación mutua.
- Fricción creativa.

Fijación de metas:

- Claras, medibles y que queden por escrito.
- Que involucren emocionalmente a los miembros del equipo.

- Difíciles pero alcanzables.

Toma de decisiones:

- Participativa.
- Integra intereses personales y del equipo.
- Por lo general democrática, pudiendo, en casos específicos, estar en manos del experto en determinadas materias.
- Por consenso.

Procesos de equipo: Corresponde a la parte dinámica del funcionamiento, que se va desarrollando durante todo el proceso creativo, incluye las formas de trabajo y de actuar, que los miembros de un equipo van adoptando para lograr el resultado creativo.

Manejo de conflictos:

- Identificación de choques para transformar el conflicto en oportunidades.
- Utilizar técnicas de resolución de conflictos.

Metodología de trabajo y administración del tiempo:

- Preparación de reuniones (definir propósito, elegir asistentes, componer orden del día, reunir información relevante, fijar lugar y hora de reunión).
- Ejecución de la reunión (inicio, conducción, participación, cierre).
- Planificación eficiente del tiempo.
- Asignación eficiente de tareas.
- Establecer normas que alienten al pensamiento divergente.
- Llegar a un concepto común, sin identificar ganadores ni perdedores.
- Dar autonomía, oportunidades de aprender y tiempo para proyectos personales.

Para establecer las reglas básicas de funcionamiento de un equipo creativo, se puede considerar el funcionamiento adecuado definido para equipos en general, debido a que corresponden a reglas, procedimientos y enfoques (pueden estar explícitos o implícitos) válidos y recomendables para

el buen funcionamiento de todo equipo. Pero existen algunas consideraciones que son recomendables especialmente para equipos creativos, porque significan un énfasis en funciones propiamente creativas como es el logro de la divergencia.

Por esta razón, textos ligados al funcionamiento de equipos creativos, han destacado aspectos como: la presencia de un líder orientado a la liberación del potencial creativo; la utilización de distintos lenguajes; el establecimiento de normas que alienten al pensamiento divergente; permitir la fricción creativa; identificación de choques para transformar el conflicto en oportunidades, entre otros, que sin perjuicio de ser utilizados por equipos de cualquier índole, deben ser aplicados para objetivos creativos.

SEGUNDA PARTE
CAPÍTULO III
HALLAZGOS: ANÁLISIS DE CASOS DE TRES EMPRESAS DE
LA QUINTA REGIÓN

A continuación se ilustrarán 3 casos de empresas chilenas de la Región de Valparaíso, específicamente con sus casas matrices en Viña del Mar, con el objetivo de comparar y analizar lo planteado en los primeros capítulos del presente estudio, y obtener información empírica sobre la estructura y funcionamiento de los equipos de trabajo ligados al proceso de desarrollo de productos.

Las empresas consultadas fueron Virginia S.A., UCV TV, y Amphora, todas dedicadas, entre otras funciones, al desarrollo de nuevos productos, pertenecientes a distintas industrias como son las de: Artículos de aseo, Comunicación masiva y Textil y cuero, respectivamente.

D. Trabajo en Equipo

D.1. Virginia

Antecedentes generales

Empresa fundada en 1935 en la Región de Valparaíso, dedicándose hoy en día a la producción y comercialización de artículos de limpieza, betunes para calzado, cera para pisos, desinfectantes y desodorantes ambientales, tanto para el hogar como para el sector industrial.⁵⁷

Consideración

Es preciso considerar que en Virginia el desarrollo de nuevos productos se basa principalmente en la adopción de productos ya sean producidos por la competencia o comercializados en mercados extranjeros, para ser adaptados y modificados según las exigencias del mercado objetivo de Virginia. La idea fundamental es producir productos similares en calidad, a un menor costo.

Estructura

Respecto al trabajo en equipo para el desarrollo de nuevos productos, la empresa Virginia, cuenta con un Comité de Desarrollo, formado por 6 personas.

En este Comité participan todas las áreas involucradas en el desarrollo de un producto, como las personas del área de Marketing, Producción (Jefe de Operaciones), Abastecimiento (Jefe de Compra), Control de Calidad y Desarrollo (laboratorio). La Sub-gerencia General participa cuando se toman decisiones importantes como, por ejemplo, priorizar o decidir qué productos deben lanzarse primero y, por lo tanto, el comité debe invertir más tiempo y recursos en determinados proyectos.

⁵⁷ www.virginia.cl

Las funciones de cada miembro del Comité de Desarrollo están estrechamente relacionadas con el cargo o funciones que desempeñan en sus respectivos departamentos. Es decir, no se trata en este caso de una dedicación exclusiva al proceso creativo, sino que además, realizan actividades ligadas a la producción, comercialización, entre otras, como los nombres de los cargos lo reflejan. En este sentido, el rol de cada integrante tiene estrecha relación con su trabajo fuera de equipo, aportando en cada etapa del proceso con ideas, consideraciones y decisiones vinculadas a su campo. Si se compara con los roles planteados en la parte teórica y las características de ellos, se puede observar que la distribución de los roles no se realiza conscientemente en base a las características necesarias para cubrir todas las etapas del proceso creativo, lo que no implica a priori, que las etapas no estén cubiertas.

Con respecto al proceso creativo, la necesidad de desarrollar un producto (modificación de uno actual o ampliación de las líneas actuales), puede nacer de distintas fuentes como por ejemplo, de sugerencias entregadas por los proveedores, reclamos de consumidores, comparaciones con la competencia o productos que están en mercados extranjeros, basándose, por lo general, en empresas extranjeras o multinacionales, ya que tienen mayor capacidad para realizar I&D de nuevos productos. Como se mencionó anteriormente, no se trata de la generación de ideas o productos completamente nuevos, sino que la creatividad consiste, en este caso, en adaptar y modificar productos existentes para satisfacer el mercado meta de Virginia.

Teniendo en cuenta lo anterior, las actividades relacionadas a la **Preparación y Oportunidad de Innovación**, corresponden a la recopilación de información vía Internet, sondeos a la competencia y viajes realizados al extranjero para detectar tendencias y productos potencialmente rentables para la empresa. La consideración de la opinión de los proveedores y los consumidores también corresponden a actividades pertenecientes a estas etapas. Los más involucrados en esto corresponden a Ventas con ayuda de Sub-Gerencia, realizando algunas de las funciones relacionadas al rol del Detective como por ejemplo, Ventas recolecta información desde los puntos de venta o distribución para saber como está la recepción de productos por parte del mercado, Sub-gerencia también entrega información y datos que

permitan detectar algún problema, oportunidad o amenaza, al traer ideas, productos o prácticas que se utilizan en otros mercados. Luego, con esta información quienes se acercan al rol del Explorador tendrán que definir el problema que se desea resolver, aquí encontramos nuevamente a Subgerencia, que analiza las implicancias de cada proyecto y las consecuencias que puede traer a la empresa para luego determinar qué proyectos desarrollar o acelerar, para lograr una posición competitiva beneficiosa para la empresa. Las Product Manager también ayudan a determinar el problema, ya que están más relacionadas con el mercado local, por lo que analizan qué cambios se pueden producir en sus respectivas líneas de productos y los efectos que puede traer tanto en la empresa como en el mercado.

Las actividades que se pueden asociar a la denominada etapa de **Divergencia** las realiza cada miembro del equipo individualmente fuera de las reuniones, y consiste en anotar y transmitir sus ideas a medida que se les van ocurriendo. No se incluyen actividades propias de esta etapa, como son las técnicas destinadas a la generación de ideas, como por ejemplo, la lluvia de ideas.

La **Incubación** se desarrolla entre las reuniones estipuladas (cada 15 días) donde cada integrante se dedica a realizar las funciones propias de su cargo, dejando que el subconsciente siga trabajando para la proposición de nuevas ideas.

En la etapa de **Convergencia** se realizan reuniones para comentar si existe en términos generales la factibilidad de llevar a cabo las ideas planteadas. Para ello se llenan planillas pertenecientes a un archivo común, con datos de lo que se quiere, formato, origen de la idea (copia, modificación), etc., donde cada miembro expone las sugerencias y restricciones vinculadas a sus departamentos. En la convergencia, por lo tanto, el rol del Ingeniero, asumido por cada uno según su campo, cobra especial importancia para Virginia, porque se parte de la base de un producto existente con un beneficio central ya definido, siendo la evaluación técnica del producto la que requiere de un análisis con mayor profundidad.

La selección de la idea a implementar considera a todo el equipo, se toma en conjunto, se escuchan las sugerencias que hace cada uno o que

dejan manifestadas por escrito, pero en general no se enfrentan las ideas, sino que cada uno explica de acuerdo a sus conocimientos los fundamentos que harían rechazar o apoyar un proyecto, como los aportes son de sus respectivos campos, no se suelen cuestionar mayormente por el resto del equipo, aunque si deben ser explicados y comunicados a los demás miembros.

La función del Líder en Virginia recae en los que tienen a su cargo líneas de producto. Para los productos para el hogar corresponden a las Product Manager, y la división industrial está a cargo del Jefe Comercial. Funciones ligadas a ellos son seguimiento y lectura continua de los proyectos a su cargo: escriben las minutas, incluyen los temas en el temario y están atentas a las necesidades conjuntas (costos, evaluación, fórmula, muestra de los productos, definir precio).

Funcionamiento

El tipo de liderazgo fue descrito como participativo, estando los líderes en constante contacto con los demás miembros del comité, supervisando el avance de los proyectos, por lo que se reconoce la importancia de que el líder debe estar al tanto de todo lo que ocurre en el proceso, sin que esto signifique interferir en el desempeño de cada miembro del equipo. Es más, sólo interfieren cuando es necesario, para orientar la participación de los miembros, siendo parte del equipo el resto del tiempo. Los líderes deben respetar las opiniones de los demás y escuchan sus sugerencias, tratando mantener un liderazgo democrático.

En las reuniones oficiales siempre se reúne todo el equipo, existiendo también comunicación espontánea fuera de estas reuniones, se van tratando los temas más urgentes a medida que se va avanzando. En estas circunstancias se juntan partes del equipo según sea necesario.

Cuando hay que mostrar avances de proyectos se hace inmediatamente, sin que concuerde necesariamente con las reuniones fijadas, para que fluya más rápido la información, se trata que los integrantes del equipo conozcan las opiniones de los demás.

Según lo expresado por la entrevistada, la comunicación dentro del equipo permite una relación sincera y directa, permitiendo que se tenga conocimiento de las funciones de los demás. Esta comunicación respetuosa y abierta permite el intercambio fluido de ideas, sin embargo, las formas de comunicación siempre son de carácter verbal o escrito, no suelen ocupar otro tipo de lenguajes.

Respecto a las relaciones interpersonales cabe decir que se ha logrado un apoyo mutuo entre los miembros del equipo e interés por lo que realizan los demás. Esto se ha logrado sin la necesidad de realizar actividades extra laborales para favorecer un clima de mayor confianza y aceptación mutua ya que se acogen las consideraciones que tiene cada miembro respecto a su área, adecuándose todo el equipo a ellas en la medida de lo posible, tratando llegar a un consenso.

Este ambiente de trabajo es facilitado en gran medida porque en la casa matriz trabaja un número reducido de personas, con una infraestructura que permite que ellas estén en contacto constantemente.

Sin embargo, la mantención de buenas relaciones entre los integrantes del Comité de Desarrollo, aminora el deseo de la presencia de fricción creativa o de un ambiente de competencia constructiva, recomendable para equipos creativos. Esto se puede deber a que en el equipo se trate de privilegiar un ambiente armónico, más allá de querer contraponer y discutir opiniones diversas, por lo tanto, más que tratar manejar conflictos o diferencias de opinión, se evitan estas confrontaciones.

Tampoco se mostró un interés en fomentar ningún tipo de competencia en el equipo, ya que cada miembro aporta respecto a los conocimientos y la información que dispone de su área, realizando funciones que no se pueden comparar directamente con las de los demás.

En cuanto a las metas, son fijadas por el propio Comité de Desarrollo, y son conocidos por todos sus participantes, ya que se dejan por escrito en un registro de "inicio de proyecto".

Como las metas las elaboran ellos mismos, permitiendo su redefinición en el caso de que no hayan sido alcanzadas (después de haber identificado las fallas por medio de retroalimentación), se ha logrado que el equipo se involucre también emocionalmente en su consecución. Las metas son monitoreadas por ellos mismos, por ejemplo, hace seguimientos posteriores por un año desde que fue lanzado el proyecto, para ver las posibles fallas, en que etapas del proceso ocurrieron y ver la forma de hacer cambios. Si no se cumplen las metas, se analiza porqué no se han cumplido para mejorarlo.

Para seleccionar alternativas de producción, se trata llegar a un acuerdo entre todos los miembros del Comité. Es decir, dentro del equipo la toma de decisiones es participativa y por consenso, integrando los intereses individuales con los del equipo.

Se puede deducir que, por lo general se trata de una toma de decisiones democrática, sin embargo, en determinadas ocasiones la Subgerencia tiene la facultad de privilegiar sus preferencias, sin considerar al equipo. Por ejemplo, tiene la facultad de posponer proyectos en curso, por implantar proyectos de mayor importancia estratégica para la empresa. En casos donde no hay consenso también puede actuar gerencia.

Para llevar un control del trabajo realizado, se anotan los avances, se hace seguimiento y se registran los responsables de las acciones y fechas comprometidas. Cada miembro del equipo se hace responsable por las fechas que propone. Si no se cumplen plazos o metas propuestas, se analiza el porqué y se considera para el futuro.

Las reuniones están previamente fijadas cada 15 días, los temarios los hacen los jefes de productos para cada uno de los proyectos en curso (fecha de inicio del proyecto, fecha estimada de término, comentarios o lo que se va a hablar en la reunión como, por ejemplo, el avance del proyecto, cumplimiento de etapas durante los 15 días, etc.)

Por lo tanto, el Comité de Desarrollo de Virginia cuenta con una adecuada preparación y ejecución de las reuniones, recomendables para el funcionamiento de cualquier equipo de trabajo.

En cuanto a la distribución de tareas y la eficiencia del trabajo en equipo, cada miembro tiene un dominio de campo específico y sus funciones son aportar a cada etapa del proceso creativo en relación al campo que mejor conoce. Sin embargo, sus respectivas funciones fuera del Comité, dificultan a veces coordinar los tiempos y plazos, ya que cada uno está encargado de un área que los demás no pueden cubrir. Por lo tanto, la asignación de tareas puede ser adecuada en cuanto al tipo de tareas asignadas a cada persona, existiendo un problema de sobrecarga de trabajo por escasez del recurso humano.

D.2. Amphora

Antecedentes generales

Amphora es una empresa dedicada hace 15 años al diseño de carteras, bolsos, pequeña marroquinería y accesorios en general, con la intención de innovar en este ámbito.

“Pretende también reflejar su proceso creativo en sus tiendas, con una arquitectura que evoluciona con los tiempos, para que comprar en Amphora sea un pequeño lugar de placer.”⁵⁸

Aunque fue fundada en la ciudad de Viña del Mar, actualmente la mayor parte del personal se encuentra en Santiago (equipo de diseño y área comercial).

Consideración

Para efectos del presente estudio, el proceso creativo de Amphora, se refiere al diseño de los productos para cada colección (30 colecciones por temporadas, 2 temporadas al año que incluyen carteras, pequeña marroquinería y accesorios), proceso que se repite continuamente. Sin que haya una alteración del producto básico.

Estructura

En el proceso creativo de Amphora, trabaja un equipo en el que participa el dueño de la empresa (Gerente General), el Gerente Comercial, la Supervisora de tiendas y las Diseñadoras.

En esta empresa las funciones que desempeña cada integrante del equipo están relacionadas a las actividades que realizan fuera del equipo. Es decir, al igual que en Virginia, no se trata de una dedicación exclusiva al desarrollo de productos, sino que se realizan las actividades propias del cargo, estando los roles basados en el trabajo fuera del equipo, sin implicar

⁵⁸ www.amphora.cl

que los roles establecidos por las autoras para el proceso creativo no estén cubiertos.

Respecto al proceso creativo, la necesidad de desarrollar un producto y hacer el perfil de las próximas colecciones, nace principalmente para poder seguir compitiendo en el mercado. Por lo que las investigaciones previas al diseño de las carteras y accesorios, relacionadas con las etapas de **Preparación y Oportunidad de Innovación**, se refieren a estudios de mercado, donde se analiza información proveniente de los puntos de venta, clientes, competencia, se observan las tendencias, se rescatan modelos o artículos con buenas ventas en otros mercados, y se adaptan al mercado local. De esta forma se va determinando qué productos serían mejor aceptados. En esto participa activamente el área comercial de la empresa, haciendo una investigación general del mercado, recolectando datos de que es lo que está comprando la gente, cuales son las tendencias, etc., realizando actividades propias del rol de Detective. Esta información es compartida con el resto del equipo, donde en general, todos participan en cierta medida como Exploradores, ya que contribuyen dependiendo de sus respectivas áreas a comprender todo lo que rodea al problema y su contexto, permitiendo determinar que es lo que se buscará conseguir con las distintas colecciones, por ejemplo, si se enfocarán a productos que puedan tener éxito en ventas, si se buscará exclusividad en el diseño o una mezcla de ambas, evaluando los efectos que traerá para la empresa.

Las actividades relacionadas a la etapa de **Divergencia** corresponden a la generación de los diseños para las colecciones, propuestos por las dos diseñadoras de Amphora, asumiendo funciones del rol de Artistas, planteando las tendencias de las colecciones en las reuniones de preproyectos, pero todos aportan antecedentes, especialmente según sus respectivas áreas para obtener un buen producto. Es decir, las ideas originarias son propuestas por las diseñadoras, que trabajan en cada diseño en forma conjunta, teniendo la libertad para presentar distintos proyectos y tendencias, Sin embargo, hay que tener en cuenta, que esta libertad esta limitada en cierto grado a lo que la empresa quiere entregar a sus clientes, a factores del mercado, tendencias (competencia) y otros, que hacen que las diseñadoras ya tengan una idea de las tendencias que pueden proponer o a lo que se deben adaptar.

Para la etapa de **Convergencia**, luego de presentar en los preproyectos las tendencias que se quieren desarrollar, se realiza una reunión general, donde se analiza si las propuestas pudiesen tener éxito o no, basándose en los estudios y percepciones que se tienen del mercado, se realiza un intercambio de opiniones sobre las propuestas de las diseñadoras, además, se evalúan y aprueban los materiales y detalles de cada producto, esto se refiere a un trabajo conjunto, ya que todos hacen comentarios para mejorar y aterrizar las propuestas en distintos sentidos, ya sea diseño, materialidad, mercado al que se dirigen, entre otros.

A partir de estas reuniones, donde se analiza cada caso y se hacen sugerencias, se eligen los diseños finales en forma conjunta, ya que se busca variedad de opiniones y gustos. Se trata llegar a un acuerdo, para lo que no hay mayores problemas, por ser un equipo pequeño y que está acostumbrado a este tipo de decisiones.

Durante el proceso de diseño y selección de los productos que formarán la colección, quien dirige al equipo de manera formal, es el dueño, que actúa como Gerente General de la empresa. Es quien cita a reuniones y crea relaciones entre las distintas áreas, pero en la práctica quien realiza funciones de dirección de los proyectos es la Encargada del Departamento de Diseño.

Funcionamiento

Por lo que se pudo extraer de la entrevista, el tipo de liderazgo utilizado se puede definir como participativo y flexible, porque el líder, tiene una participación activa y constante dentro del equipo, principalmente en lo que se refiere a la coordinación y orientación del trabajo entre distintas áreas, pero en lo que se refiere al trabajo de cada miembro del equipo, les entrega gran confianza y responsabilidades, no interfiriendo directamente en el trabajo que ellos realizan. Es decir, da mucha libertad de acción, esto se debe en parte, a que los miembros del equipo consideran que conocen bien su trabajo y saben como hacerlo. Se puede afirmar también que corresponde a un liderazgo que facilita el potencial creador, ya que no interfiere en la

etapa de divergente, donde surgen los diseños, dándoles plena libertad a las diseñadoras en la creación de los diseños.

También se debe destacar que ejerce un liderazgo democrático, ya que las opiniones de todos son consideradas al momento de decidir. La toma de decisiones se desarrolla, entonces, de forma participativa con las consideraciones de cada miembro, para llegar a un consenso.

En cuanto a la comunicación al interior de este equipo, se puede decir que es directa y rápida, lo que se ve facilitado por ser una empresa de pocas personas, que permite tener una relación de cercanía entre ellos. Un ambiente más familiar que crea un clima de mayor confianza y compañerismo, sin importar el cargo de los miembros del equipo, pudiendo todos expresarse sin temor a descalificaciones o críticas poco constructivas, ya que se busca la mayor retroalimentación de parte de los integrantes del equipo y discutir las posibles diferencias de opinión.

También el equipo completo está abierto a escuchar las sugerencias o críticas que les pueden llegar desde los puntos de ventas, clientes, etc., por lo que también realizan reuniones con las jefas de locales y encargadas de ventas, para obtener la información de fuentes directas.

Entre los medios de comunicación en que se apoyan está Internet, por ejemplo, los diseños son presentados vía mail junto con la ficha técnica al resto del equipo, y la producción envía sugerencias de materiales y colores, los que pueden ser considerados por las diseñadoras e incluirlos en el nuevo diseño corregido. En este sentido se cumple la sugerencia planteada en la parte teórica de ocupar distintos lenguajes para incentivar la creatividad.

Debido a la experiencia adquirida en los años que lleva la empresa en el mercado y la confianza mutua respecto al trabajo realizado por los demás, no se generan con habitualidad choques de opinión y discusiones constitutivos de una fricción creativa, ya que las sugerencias que hace cada uno, por lo general no son opuestas, sino que se refieren a aspectos distintos según el área en que trabajen. Cada miembro conoce la forma de proceder limitándose a entregar sugerencias que son aceptadas por el resto del

equipo, sin mayor objeción. En todo caso, no es intención de la empresa el fomento intencional de la fricción creativa.

Considerando que el proceso creativo de Amphora, se desarrolla todos los años de manera similar, sin mayores cambios en lo que respecta al tipo de producto entregado, las metas se mantienen constantes a través del tiempo.

Debido al número de personas involucradas en el equipo, y considerando que en ellas recae la responsabilidad de que la empresa pueda seguir funcionando y mantenerse en el mercado, se observa un compromiso tanto profesional como personal con respecto a los objetivos planteados inicialmente.

Las funciones de cada miembro del equipo están bien definidas, según departamentos. Si se compara con la distribución de funciones del Comité de Desarrollo de Virginia, también en Amphora, las tareas tienen estrecha relación con los cargos ejercidos fuera del equipo creativo, manifestándose un sobrecargo de funciones por motivos de falta de personal.

En las reuniones se llevan registros de todo lo que se habla y decide. Se realizan por lo menos cuatro veces al mes, durante todo un día, para aprovechar al máximo el tiempo, ya que las reuniones se realizan en Viña del Mar y las personas del equipo que trabajan en Santiago debe viajar. Que el equipo se encuentre separado geográficamente tiene ventajas como por ejemplo, que aunque la empresa nació en Viña del Mar, es necesario estar más cerca del los mercados más numerosos como es el de la Región Metropolitana, además estar en Santiago permite mayor acceso a proveedores y canales de distribución. La parte que está en Viña del Mar también aporta con información de otro mercado importante para Amphora, pero se tiene la desventaja de la distancia al momento de hacer las reuniones, ya que se debe organizar y hacer coincidir la disposición de tiempo de todo el equipo, además de lo que implica viajar a otra ciudad en cuanto al tiempo de viaje.

D.3. UCV TV “De Mente”

Antecedentes generales

El equipo de trabajo analizado en el canal de televisión de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, UCV, corresponde al equipo encargado de producir el programa juvenil DE MENTE, uno de los nuevos proyectos del canal.

Este programa sale al aire de lunes a viernes, de 17:30 a 18:30 hrs. Para la transmisión del programa, se incluyen 10 panelistas que se van rotando durante la semana.⁵⁹

Consideración

El proceso creativo es realizado por el equipo de trabajo de DE MENTE corresponde a la modificación y fijación de contenidos de cada capítulo del programa transmitido diariamente. Por lo tanto, se parte de la base de la existencia de un producto, correspondiente al programa, que ya se está entregando, pero que necesita de cambios constantes para poder transmitir cada capítulo.

A diferencia de las 2 empresas analizadas anteriormente, el proceso creativo se desarrolla de forma completa en el transcurso de un día, para ser ejecutado al día siguiente. Para efectos de este estudio, cada capítulo será considerado como un producto distinto.

Estructura

El equipo de trabajo encargado de la producción del programa “De Mente” de UCV TV, esta compuesto por 5 personas.

Los que participan directamente en la preparación del programa son: El Director, el Asistente de Dirección, dos Productoras y la Conductora.

⁵⁹ <http://www.ucv tv.cl/demente.htm>

Dependiendo del cargo y áreas en que trabajan, tienen funciones y actividades que deben realizar en la generación del programa. Es decir, cada uno investiga, explora, aporta ideas, y toma decisiones en función de las actividades pertenecientes a su cargo.

Partiendo de la necesidad de incluir temas nuevos, actuales y variados durante el programa, se recopila información constantemente para la obtención de los contenidos, como parte de la etapa de **Preparación y Oportunidad de Innovación**. Las fuentes son otros medios de comunicación como Internet, diarios y revistas, y la retroalimentación que puedan obtener de la audiencia. Quienes están más preocupados de esto son las productoras, apoyadas de las periodistas que profundizan en los que las productoras proponen.

Para la etapa de la **Divergencia**, se realiza un trabajo mental de forma independiente y fuera de las reuniones. No hay técnicas creativas explícitas asociadas, como las reuniones son relativamente cortas, no hay mucho tiempo para actividades destinadas a la divergencia. Cada integrante del equipo sugiere ideas a medida que se le van ocurriendo, nacen espontáneamente en el trabajo diario.

Al igual que en las empresas analizadas anteriormente (Virginia y Amphora), la etapa divergente transcurre sin considerar técnicas que podrían ser útiles para la obtención de un gran número de ideas. En parte puede verse justificado porque la magnitud de los cambios del programa no son tan radicales para que se justifique invertir más tiempo en esta tarea, estando, además, restringidos en gran medida por la información obtenida en las primeras etapas de este proceso (ej. Preferencias de los consumidores).

La **convergencia** se logra por regla general por todo el equipo, participando todos en la evaluación de las sugerencias en el momento que son expuestas en reuniones, contribuyendo especialmente en lo que se refiere a sus áreas respecto a aspectos particulares como el tiempo y otros recursos (humanos, técnicos) para concluir si se pueden realizar o no. Los temas son evaluados y seleccionados de acuerdo a la línea editorial del programa y del canal, por lo que en ocasiones interviene gerencia.

Dentro de los contenidos sugeridos para cada capítulo, se trata decidir por consenso en las reuniones de pauta, por ejemplo, respecto a la fecha de transmisión de los “vtr” (notas y materiales envasados), a las temáticas de actualidad plantadas y los videos se eligen entre todos, según la pauta, que en definitiva es hecha por las productoras. El director principalmente da ideas y ayuda, son las productoras las encargadas de aprobar las alternativas planteadas para cada sección en caso que no se logre un acuerdo.

El encargado de dirigir al equipo, convocar y guiar las reuniones es el Director, además de intervenir directamente al momento de transmitir el programa, es él el responsable final del programa ante la gerencia. El Director actúa como facilitador en las etapas de preparación de cada capítulo, ya que su función se limita a sugerir y ayudar a las productoras, guiándolas por la línea que pretende el programa.

Funcionamiento

Se puede decir, que el tipo de liderazgo observado en este equipo tiene una función más que todo orientadora durante la preparación de cada capítulo. Los integrantes del equipo poseen mucha libertad de acción, tienen la oportunidad de participar y expresar sus ideas libremente, ya que el líder interviene únicamente para ayudar, dar sugerencias y orientar al equipo.

Para tener una comunicación fluida y directa entre todos los miembros del equipo, se adoptó como medio oficial el E-Mail, utilizado para mandar cualquier tipo de información, en las situaciones en que no se está en reunión.

La proximidad de los puestos de trabajo permite un clima laboral relajado donde todos saben lo que hacen los demás

Respecto a los participantes de las reuniones de pauta, siempre se reúne todo el equipo, todos dan a conocer sus opiniones y sugerencias, ya que se dan las instancias y la confianza para expresarse. Se privilegia la comunicación directa y abierta, habiendo logrado la predisposición de cada integrante del equipo de comprender y apoyar a los demás.

En las reuniones los materiales de apoyo que se utilizan se limitan a diarios, Internet y revistas para sacar temas. Cada uno tiene sus materiales, cuadernos y videos. El material es expuesto en las reuniones de pauta en la medida que sea necesario, pero por ser un programa diario, no hay tiempo para ocupar otros tipos de materiales.

Cuando el equipo comenzó a trabajar, como equipo nuevo les costó afiarse, ya que son personas con distintas experiencias, pero en la medida que pasó el tiempo se ha logrado mayor confianza.

Este es un equipo que discute bastante, pero no es visto como algo negativo, es parte del trabajo, se requiere exponer las distintas propuestas, ideas o sugerencias, aunque también ocurre en parte, por choques de temperamento. Por lo tanto, siempre con altura de miras, cada uno con sus personalidades, pero pensando que a todos les conviene que salga un buen producto, se van apoyando durante todo el proceso y cuando alguien se desvía del tema, el resto del equipo se preocupa de reenfocarlo y hacerle saber cuál es su trabajo, ya que todos siguen la misma finalidad y desean un programa exitoso.

En este caso, a diferencia de las empresas analizadas anteriormente, surge la fricción creativa principalmente dentro de la etapa convergente. Sin embargo, no es un propósito o no aparece de manera intencional, sino que más bien se manifiesta como respuesta a los distintos tipos de temperamento como se mencionó anteriormente. Pero hay que especificar, que si bien es cierto, el equipo no tiene como política fomentar la fricción creativa entre sus integrantes, tampoco se enfoca a lograr un consenso prematuro o insistir en lograr un ambiente armónico y sin contratiempos con el fin de evitar que se creen debates y discusiones que pueden desembocar en un ambiente más tenso. Comparando con Virginia y Amphora, el equipo de UCV TV tiene una mejor predisposición para dar espacio a la fricción creativa.

La fricción creativa lograda por este equipo de trabajo, se puede deber principalmente a dos razones: en primer lugar, porque las relaciones interpersonales de carácter informal facilitan a que se hagan notar y expresen las diferencias de opinión y, en segundo lugar, porque los

miembros se sienten con más derecho y facultad (están más preparados) para opinar sobre el trabajo de los demás. Esto último se debe a que, a diferencia de los otros casos analizados, las actividades de cada miembro del equipo no son extremadamente técnicas, por lo tanto, no difieren a tal grado en que cada uno es experto en su área, manejando información exclusiva.

El tema de la competencia constructiva para este equipo tampoco forma parte de sus características, debido en parte, a que también en este caso las funciones de cada miembro del equipo se concentran en sus áreas específicas. Por lo tanto, cada miembro trabaja con independencia sin realizar comparaciones directas con los demás.

Las metas globales no están establecidas específicamente (sólo se tiene como referencia el proyecto del programa que gerencia aprobó en una primera etapa), o por lo menos no son conocidas por el equipo que produce el programa, sólo se tiene por finalidad común: “que salga al aire un buen programa”, por lo que cada uno trata de dar lo mejor de sí. Esto puede crear confusión y problemas al momento de asumir las responsabilidades cuando sea necesario, porque diferencias de criterio y percepciones pueden hacer que eventualmente los esfuerzos estén enfocados en distintas direcciones.

Aún así, cuando el equipo considera que algún integrante no ha realizado su trabajo en forma adecuada, se le hace notar y se le ayuda, porque, en definitiva, todos se sienten responsables de que salga al aire un “buen” programa.

Sin embargo, cabe destacar que la falta de especificación de los objetivos generales del programa y sus posibles problemas, se atenúan gracias al constante contacto que existe en el equipo y entre éste y la gerencia, porque se da la posibilidad de discutir constantemente lo que se pretende lograr en y con el programa, consolidándose así un concepto conjunto de los que son los objetivos, aún no estando estipulados formalmente.

La toma de decisiones respecto al contenido del programa corresponde a una actividad en que participa todo el equipo. Esta actividad

de carácter rutinario (porque se realiza todos los días) no es interferida excepto en ocasiones donde la gerencia decide arbitrariamente sobre algunos temas o invitados que se deben incluir obligando al equipo a adaptar su pauta a estas consideraciones.

La facultad de la gerencia, de decidir sin el consenso del equipo podría afectar eventualmente en el grado de identificación y compromiso personal de los integrantes porque, al verse sobrepasados por la gerencia, puede generar un sentimiento de incompreensión y aislamiento.

La gente que trabaja en el programa debe estar 100% informada de que se trata el programa y de lo que se hablará. Como es de transmisión diaria, se trata hacer una planificación general con una semana de anticipación, al tener panelistas, se asegura tener espacios cubiertos toda la semana y se da mayor variedad de contenido al programa. La pauta de cada programa, es preparada por las productoras el día anterior. Durante la mañana se sigue preparando el programa. Después de eso adelanta trabajo de programas de otros días.

En lo que respecta al tiempo destinado a las reuniones diarias, es aproximadamente 30 minutos y 2 horas para las reuniones en que se hacen los mayores cambios o toman decisiones de mayor relevancia, éstas son una vez al mes o cada 3 semanas.

El equipo tiene una forma de trabajar muy dinámica, necesaria para poder sacar un programa con distintos contenidos todos los días, para esto se requiere que cada miembro del equipo se identifique y trate hacer lo mejor posible su trabajo. También en este caso, el hecho de que los integrantes del equipo son aquellos que participan en la ejecución del programa, acentúa el grado de compromiso con él. Otro factor a favor es que corresponde a un proyecto distinto e independiente a los demás del canal (otros programas), por lo que el equipo posee una identidad propia única y distintiva.

D.4. Principales semejanzas y diferencias entre empresas analizadas

A continuación se realiza una comparación entre las 3 empresas analizadas, revelando las semejanzas y diferencias más distintivas respecto a la estructura y funcionamiento de sus equipos de trabajo.

Antes que todo, cabe mencionar que los equipos de desarrollo de productos de estas empresas (Virginia, Amphora y UCV TV "De Mente"), están compuestos por un número similar de personas (6-5-5 personas respectivamente) cuyas funciones dentro de la empresa se extienden a ámbitos más allá del proceso creativo, aportando dentro del equipo, según las funciones que realiza fuera de él.

Respecto al proceso creativo, ninguna de las empresas analizadas genera productos completamente nuevos, saltándose la primera etapa del proceso de desarrollo de productos. Virginia copia y adapta principalmente productos de la competencia o de multinacionales; Amphora y UCV TV, se dedican a modificar productos que ya son comercializados por ellos.

Para la etapa de Preparación y Oportunidad de Innovación, Virginia y Amphora realizan estudios de mercado que consideran la opinión de sus clientes y sondeos a la competencia, mientras que el equipo de UCV TV extrae información principalmente de otros medios de comunicación.

La etapa de Divergencia se realiza de forma individual y fuera de las reuniones, sin que se fomente de manera conjunta el pensamiento divergente (por ejemplo con la aplicación de técnicas creativas), lo que significa que a esta etapa no se le entrega la importancia necesaria para que se pueda potenciar el carácter creativo del equipo. Sin embargo, hay que considerar una distinción para Amphora, porque en ella se da el caso, en que la etapa de divergencia es realizada por 2 personas (diseñadoras) de manera conjunta.

Respecto a la Convergencia se puede apreciar que en Amphora y Virginia principalmente, los miembros del equipo no poseen la preparación necesaria para analizar las propuestas surgidas en la etapa anterior. El carácter técnico del trabajo de Virginia, por ejemplo, hace que la mayoría del equipo no pueda opinar sobre la composición y características físicas del producto, porque se requieren conocimientos en el ámbito de la química. En

cambio, en UCV TV es más fácil que el resto del equipo pueda opinar porque, además de hacerlo con los conocimientos específicos requeridos, las áreas en las que se desempeñan están ligadas entre sí.

La elección de alternativas en las 3 empresas se hace en conjunto, exceptuando en UCV TV, donde en ocasiones, la gerencia decide arbitrariamente sobre los contenidos o personas invitadas al programa.

En relación al funcionamiento, se observa que el tipo de liderazgo para los 3 equipos es considerado como democrático, participativo, siendo el líder uno más del equipo, participando en forma activa, sin interferir en la etapa divergente.

Entre las Características sobre el tipo de Comunicación y Relaciones Interpersonales entre los miembros de los 3 equipos destacan: una comunicación sincera, directa y abierta. Donde fluye la información de forma rápida, privilegiando el lenguaje verbal y escrito en Virginia y UCV TV, sumándose en el caso de Amphora la utilización de imágenes. Las relaciones interpersonales coinciden en el ambiente familiar, relajado y de confianza, no competitivo, donde cada miembro tiene conocimiento de las funciones de los demás. En el caso de UCV TV se destaca la aparición de cierto grado de fricción creativa en la etapa de convergencia, porque, como se mencionó anteriormente, los miembros se sienten con mayor capacidad de opinar sobre todos los temas tratados.

Respecto a la Fijación de Metas y la Toma de Decisiones, se observa que en Virginia el equipo fija las metas y que quedan establecidas por escrito para mayor claridad. En cambio, en Amphora y UCV TV, las metas no están registradas en forma escrita. La toma de decisiones es en los 3 casos de forma participativa y por consenso. En el caso de que no se logre consenso, son la Sub-gerencia y Gerencia (para Virginia y UCV TV, respectivamente) las que tiene la facultad de tomar una decisión. El equipo de Amphora está integrado por el dueño de la empresa, por lo que en determinados casos es él quien decide.

En el caso de Virginia y Amphora, se observa que no suelen haber conflictos, sin embargo en UCV TV, es común la generación de éstos por

motivos de diferencias de carácter. Sin embargo, en ninguno de los 3 casos se aplican o han aplicado técnicas de resolución de conflictos.

Por último, respecto a la Metodología de Trabajo, existe una gran diferencia respecto a la frecuencia y duración de las reuniones. Virginia realiza sus reuniones cada 15 días con una duración de 2 horas. En ellas quedan estipulados por escrito todos los datos. Amphora, por su parte, realiza reuniones una vez a la semana, que duran todo el día, por motivos geográficos (el equipo está repartido en Viña del Mar y Santiago). Aquí también se registran los contenidos y decisiones tomadas en cada reunión. En tercer lugar, el equipo de De Mente, se reúne todos los días durante media hora, para estipular los contenidos de cada capítulo. Esto se debe a que el programa se transmite todos los días en vivo y requiere cambiar de contenido constantemente. Las decisiones tomadas en las reuniones quedan registradas en la pauta del programa. Se destaca también que en ninguna de las 3 empresas existen normas que alienten el pensamiento divergente y que no se suele identificar ganadores ni perdedores de forma individual.

E. Características Personales Relevantes

En este apartado se plantean los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados a miembros de los equipos de trabajo de las empresas escogidas, con el fin de observar tendencias y cierta predisposición de los integrantes a asumir algunos de los roles planteados.

Para el análisis de los datos, el cuestionario aplicado fue traducido por las autoras a una escala de 5 puntos, que reflejaría el grado de identificación de la persona encuestada con cada una de las dimensiones establecidas.

Para reflejar la predisposición de los miembros de cada equipo de asumir ciertos roles, se calculó el promedio de las características (dimensiones) asociadas a cada rol, siguiendo los siguientes pasos:

1. Cálculo del puntaje por dimensión, mediante el promedio de las preguntas asociadas, para cada individuo. (ver Anexo N° 5)
2. Cálculo del puntaje por rol, mediante el promedio de los puntajes de sus dimensiones asociadas, para cada individuo. (Ver Anexo N° 6)

Para efectos del análisis las autoras determinaron que una persona tiene propensión a asumir cierto rol, siempre y cuando su puntaje por rol sea mayor a 3.0.

Virginia S.A.

Del comité de “Desarrollo de Productos” conformado por 6 personas, sólo se pudo obtener respuesta de 4 miembros. Estos datos se presentan a continuación:

Rol	1	2	3	4
Detective	2.9	2.9	2.8	2.9
Explorador	2.9	2.9	2.7	2.8
Artista	2.6	2.9	2.6	2.5
Ingeniero	3.1	3.3	3.3	2.6
Juez	2.8	3.2	3.3	2.8
Líder	3.0	3.2	3.2	3.1

De los puntajes ilustrados anteriormente se puede inferir cuantas personas del equipo están propensas a desempeñar cada rol.

Solamente los roles del Ingeniero, Juez y Líder presentan personas propensas a asumirlos, con 3, 2 y 3 integrantes asociados respectivamente, ya que los otros tres roles presentan puntajes inferiores a 3.1.

Considerando que Virginia es una empresa que para lanzar productos al mercado, se enfocan principalmente a copiar y adaptar productos de empresas de la competencia o de multinacionales, el hecho de que los mayores puntajes concentren en los roles ligados a la etapa de convergencia y al rol del Líder, ayuda a realizar aquellas funciones para determinar la factibilidad de lograr dichas adaptaciones, cumpliendo los requisitos de costo- calidad buscados por la empresa.

Se puede observar que ninguno de los encuestados presenta afinidad con el rol del Artista, por lo tanto, la etapa divergente, que se realiza de forma individual, podría ser reforzada trabajando en equipo, de tal manera de compensar en cierta medida esta carencia, logrando sinergia positiva en lo que se refiere a la generación de ideas.

Amphora

En Amphora los cuestionarios fueron aplicados a la totalidad de miembros del equipo encargado de crear las colecciones de cada temporada. Los puntajes de cada miembro para cada rol se encuentran en la siguiente tabla:

Rol	1	2	3	4	5
Detective	2.7	2.6	2.6	3.0	3.1
Explorador	2.2	3.0	2.9	2.7	2.9
Artista	3.0	2.5	2.7	3.3	3.1
Ingeniero	3.0	3.2	3.4	3.3	3.4
Juez	3.3	2.8	2.9	3.5	3.3
Líder	3.4	2.9	3.0	3.4	3.4

Respecto a la afinidad de los miembros hacia los roles planteados, se puede observar que el rol de Ingeniero es el que cuenta con el mayor número de personas asociadas, ya que 4 de los 5 integrantes obtuvieron puntuaciones mayores a 3.0. Le siguen los roles de Juez y Líder con 3 personas asociadas; el rol de Artista con 2; y el Detective con una persona. Por último, ninguno de los miembros del equipo logra alcanzar el puntaje establecido para ser considerado con afinidad hacia el rol de Explorador.

Cabe destacar que entre los puntajes mayores a 3.0, no existe ningún miembro que destaque notoriamente por sobre los demás, en cuanto al puntaje por rol. Sin embargo, uno de los encuestados sobresale por su predisposición a asumir 5 de los 6 roles planteados.

El equipo de desarrollo de productos de Amphora refleja la intención de trabajar como tal principalmente en la etapa de convergencia, debido a que es en esta fase del proceso creativo, donde el equipo se reúne formalmente y en su totalidad para opinar sobre las propuestas que las diseñadoras entregan, después de haber realizado la etapa divergente en forma aislada. En este sentido, la presencia mayoritaria de afinidad hacia el rol de Ingeniero, beneficiaría a este equipo de trabajo, por la metodología de trabajo mencionada anteriormente.

A partir de lo anterior, se plantea la interrogante sobre la conveniencia de utilizar dicha metodología de trabajo para un equipo destinado al

desarrollo de productos, donde la etapa divergente se realiza solo por algunos de los miembros del equipo.

UCV TV “De Mente”

Los cuestionarios fueron respondidos por los cinco integrantes del equipo encargado de la producción del programa “De Mente”,

A continuación se presentan los puntajes de cada miembro para cada rol:

Rol	1	2	3	4	5
Detective	2.8	3.1	3.3	3.7	3.2
Explorador	3.0	3.0	3.1	3.3	3.4
Artista	3.2	3.2	3.6	3.1	3.0
Ingeniero	2.6	3.3	3.6	3.7	3.4
Juez	2.9	3.2	3.8	3.8	3.6
Líder	2.7	3.0	3.6	4.1	3.8

En la tabla N° 5, se puede observar que los roles de Detective, Artista, Ingeniero y Juez, son los que tienen una mayor cantidad de personas asociadas, con un total de 4 personas por rol, y que los 2 restantes (Explorador y Líder), cuentan 3 integrantes cada uno.

Según los puntajes obtenidos, se observa que existen al menos 3 personas, en algunos casos 4, que tienen afinidad con cada rol, lo que no solo podría significar la cobertura total y adecuada del proceso creativo, sino que da mayor flexibilidad al equipo, permitiendo en algunos casos compartir y rotar las funciones de los roles sin que afecte negativamente en el trabajo del equipo.

Otro aspecto a considerar es la aproximación de un 80% de los integrantes al rol de artista, por lo que la etapa divergente, que en este caso se realiza de forma individual, se puede estar desarrollando de forma adecuada por cada uno de ellos, pudiendo ser aprovechada y potenciada mucho más, si se le prestara mayor importancia dirigiendo esfuerzos y más recursos a ella.

Para una mejor comprensión de lo anteriormente expuesto, las autoras presentan a continuación un gráfico que muestra el número de integrantes de los equipos de trabajo analizados de cada empresa, asociados a cada rol.



CAPÍTULO IV

F. Resumen

Frente al dinamismo y cambios en los mercados actuales, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse y adelantarse a ellos, aprovechar lo favorable y superar lo desfavorable, generando nuevos procesos o productos que permitan mejorar su desempeño. Es aquí donde surge el término “creatividad”, relacionado con la generación de estos nuevos procesos y productos, los que eventualmente permitirán a la empresa creadora obtener ventajas competitivas.

Los enfoques que se le han dado a la *creatividad* son cuatro:

1. **Proceso creativo:** Reconoce el surgimiento de la creatividad como un proceso cognitivo. Se refiere a las etapas que permiten la formulación de ideas creativas de las personas y de los equipos. Las etapas son:
 - *Preparación:* Donde se recopila información y se analizan determinadas disciplinas, áreas de habilidad o conocimiento (campo), para determinar el problema concreto.
 - *Oportunidad de Innovación:* Es detectar un problema, una amenaza, o una oportunidad de mejora que traería potenciales beneficios. Se plantea una situación que busca soluciones creativas.
 - *Divergencia:* Etapa propiamente creativa donde surgen las ideas y se generan las opciones de solución. Es donde la información recopilada se organiza y transforma en ideas.
 - *Incubación:* Etapa en que las personas involucradas, en el proceso creativo, se toman un tiempo para interiorizar las ideas generadas.
 - *Convergencia:* Es a la selección de una idea, original y útil, es decir, valiosa y que busque solucionar el problema planteado.

Si la idea es ejecutada, se entra al proceso de innovación.

2. **Ambiente:** Puede actuar como promotor o inhibidor de las habilidades creativas. Se define como un conjunto de condiciones base conformadas por:

- *Factores Físicos:* El ambiente físico es donde se entrelaza el espacio, la gente y el comportamiento creativo.
- *Factores Psicológicos y Administrativos:* Esfuerzos individuales, de habilidades cognitivas y no cognitivas y de motivaciones personales. Los factores administrativos están dados por las relaciones en un sistema social.

3. **Producto creativo:** Consecuencia final del proceso creativo, llevado a cabo por una persona o equipo de personas. Los productos creativos son novedosos, realizables, producen cambios en el medio y, sobre todo, son útiles, al menos en los dominios en que son producidos.

4. **Persona:** Enfoque central de este estudio, que analiza y complementa los componentes de la persona propuestos por Woodman, Sawyer y Griffin su Modelo Interaccionista, éstos son:

- *Factores cognitivos:* Relacionados con el proceso cerebral de datos e información. Entre estos encontramos: Fluidez, flexibilidad, originalidad, sensibilidad, elaboración, redefinición, intuición e inteligencia.
- *Factores de personalidad:* La personalidad, como una correlación de conductas existentes en todo ser humano, realmente única y estable, incluye los factores: Tolerancia a la ambigüedad, independencia, complejidad psicológica, curiosidad, sentido del humor, asumen riesgos, capacidad para interactuar con otras personas, perseverancia y autoestima.
- *Motivación:* Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia, es aquí donde se encuentra la automotivación.
- *Conocimiento:* Entendimiento de una ciencia, arte, idioma, etc. Es el dominio de campo. Cada persona tiene distinta

propensión y sensibilidad en determinadas áreas donde puede ser más creativo.

Para las autoras un “individuo creativo” es la persona capaz de generar ideas novedosas y útiles para sí misma, como para su entorno.

Para aprovechar tanto la imaginación individual como la colectiva, se forma el **equipo de trabajo creativo**, que genera sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, permitiendo el desarrollo del proceso creativo y obtención del producto creativo. El Modelo Interaccionista también incluye características de equipo como son: La composición del equipo, características de equipo y sus procesos.

La composición del equipo comprende la **estructura**, en términos de los roles que deben estar presentes en un equipo creativo, para la realización de las actividades necesarias para desarrollar las etapas del proceso creativo, basándose en el modelo de Edward y Monika Lumsdaine, son los siguientes:

- **Detective:** Encargado de recolectar información relacionada con el problema. Rol asociado a las etapas de Preparación y Oportunidad de Innovación y las características que facilitan su desarrollo son: Flexibilidad, sensibilidad, tolerancia a la ambigüedad, curiosidad, perseverancia y automotivación.
- **Explorador:** Detecta qué puede pasar en el área del problema y su contexto. Se relaciona a las etapas: Preparación y Oportunidad de Innovación. Las características asociadas son: Flexibilidad, sensibilidad, redefinición, curiosidad, perseverancia y automotivación.
- **Artista:** Crea cosas nuevas, transforma la información en cosas nuevas. Las características principales del artista son: Fluidez, flexibilidad, originalidad, redefinición, imaginación, tolerancia a la ambigüedad, independencia, complejidad psicológica, sentido del humor, autoestima, intuición, perseverancia y automotivación. Rol asociado a la etapa de Divergencia.

- **Ingeniero:** Encargado de evaluar las ideas en forma creativa. Rol asociado a la Convergencia donde se requieren las características: Flexibilidad, redefinición, elaboración, perseverancia y automotivación.
- **Juez:** Jerarquiza las ideas y decidir cuál o cuáles de ellas será implementada o cuál(es) debe(n) ser descartadas. Asociado a la etapa de Convergencia y a las características: Flexibilidad, independencia, asumir riesgos, autoestima, perseverancia y automotivación.
- **Líder:** Debe facilitar y conducir al equipo en todas las etapas del proceso creativo. Influye de forma diferenciada en cada etapa del proceso y sobre cada rol. Las principales características del líder son: Flexibilidad, sensibilidad, tolerancia a la ambigüedad, independencia, sentido del humor, asume riesgos, capacidad para interactuar con otras personas, perseverancia y automotivación.
- **Productor:** Este rol no pertenece al equipo creativo, por estar asociado al proceso de innovación. Es decir, es el encargado de implementar la idea seleccionada.

Para que un equipo sea creativo, no necesariamente debe estar conformado sólo por individuos creativos, más bien requiere personas con las características correspondientes para que en su conjunto satisfagan las exigencias de las etapas del proceso creativo para llegar al producto creativo.

Las características de equipo y sus procesos están asociados a su **funcionamiento**, que será entendido como la forma de actuar y enfrentar las situaciones para el logro de los objetivos. En el funcionamiento influyen factores como:

- **Comunicación:** Debe ocurrir en redes con múltiples direcciones, para lo cual se requiere un clima abierto y franco, comprensión, logrando el intercambio de ideas.

- **Liderazgo:** A través de un *conductor-facilitador*, que orienta y facilita la liberación del potencial creador del equipo.
- **Toma de decisiones:** Debe ser por consenso para lograr un mayor compromiso y participación futura, el coordinador debe buscar conciliar sus intereses con los del equipo y sus integrantes.
- **Relaciones interpersonales:** Permitir la *fricción creativa*, donde los miembros del equipo tienen que desafiarse y aceptar las diferencias existentes entre ellos, creando una competencia constructiva dentro de un clima de confianza mutua.
- **Metodología de trabajo y administración del tiempo:** Establecer normas que alienten el pensamiento divergente, que permitan llegar a un concepto común, sin identificar ganadores ni perdedores.
- **Fijar metas:** Que signifiquen un desafío pero que a la vez sean alcanzables para mantener motivado al equipo.
- **Manejo de conflictos:** Identificar los choques para transformar el conflicto en oportunidades.

La parte práctica del estudio se realizó en 3 empresas en la Quinta Región, obteniendo antecedentes a través de entrevistas y cuestionarios a equipos dedicados al proceso de desarrollo de producto.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la información extraída de las entrevistas:

Cuadro N° 4: Resumen análisis de empresas

	Virginia	Amphora	UCV TV: De Mente
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> Equipo compuesto por 6 miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo compuesto por 5 miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo compuesto por 5 miembros.
	<ul style="list-style-type: none"> Las funciones son en base a las actividades que realizan los miembros fuera del equipo creativo. El mismo equipo trabaja en el proceso de innovación. 		
Consideraciones generales sobre el Proceso Creativo	<ul style="list-style-type: none"> No desarrollan productos completamente nuevos. 		
	<ul style="list-style-type: none"> Copian y adaptan un producto existente. 	<ul style="list-style-type: none"> Modificación de productos que ya son comercializados por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Modificación de un producto que la empresa ya tiene en el mercado.
Preparación y Oportunidad de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Información extraída de estudios de mercado, opinión de clientes, competencia y empresas multinacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Información extraída de estudios de mercado, opinión de clientes, competencia y tendencias mundiales. 	<ul style="list-style-type: none"> Información extraída de otros medios de comunicación.
Divergencia	<ul style="list-style-type: none"> Cada miembro realiza la etapa de divergencia individualmente y fuera de las reuniones. 	<ul style="list-style-type: none"> Esta etapa la realizan sólo las diseñadoras de forma independiente, fuera de las reuniones de equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada miembro realiza la etapa de divergencia individualmente y fuera de las reuniones.
	<ul style="list-style-type: none"> No hay aplicación de técnicas creativas que apoyen la divergencia. 		
Incubación	<ul style="list-style-type: none"> Realizado por todos los miembros 		
Convergencia	<ul style="list-style-type: none"> Falta de capacidad de análisis en el equipo por falta de preparación. Por lo general la elección de alternativas se hace en conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros están preparados para opinar y analizar respecto a 	

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elección de un conjunto de ideas destinado a satisfacer gustos variados. 	<p>las propuestas planteadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por lo general la elección de alternativas se hace en conjunto. ▪ A veces la gerencia impone contenidos sin consultar al equipo.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Democrático. ▪ Participativo. ▪ Participa como miembro del equipo cuando no realiza funciones de líder. ▪ No interfiere en la etapa divergente. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentiva la participación de los miembros. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respeto opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega independencia. ▪ Flexible. 	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sincera y directa. ▪ Abierta. ▪ Fluida. ▪ Lenguaje verbal y escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directa y rápida. ▪ Lenguaje verbal, escrito e imágenes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directa y abierta. ▪ Fluida. ▪ Lenguaje verbal y escrito.
Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo mutuo. ▪ Interés por lo que realizan los demás. ▪ Confianza y aceptación mutua. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente familiar, cercano, de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente relajado ▪ Conocimiento de las funciones de los demás. ▪ Existe grado de fricción creativa.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se fomenta la fricción creativa. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay competencia. 		
Fijación de Metas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los miembros se involucran personal y profesionalmente. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fijadas por el propio equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No están por escrito. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No hay metas explícitas. 	

Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participativa. ▪ Por consenso. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En casos donde no hay consenso puede decidir la Sub-gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El equipo es a nivel de gerencia general (participa el dueño). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerencia tiene la facultad de imponer preferencias.
Manejo de Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se utilizan técnicas para resolución de conflictos. 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No suelen haber conflictos. 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suelen haber conflictos.
Metodología de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones cada 15 días con una duración aprox. De 2 horas y media. ▪ Registro de todas las reuniones con: fecha de inicio del proyecto, fecha estimada de término, comentarios, contenido de la reunión, cumplimiento de etapas. ▪ Aporte de cada miembro según su cargo. ▪ No hay normas que alienten al pensamiento divergente ▪ No se identifican ganadores ni perdedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones cada 7 días que duran todo el día. ▪ Registro con contenidos y decisiones tomadas de cada reunión. ▪ No hay normas que alienten al pensamiento divergente. ▪ No se identifican ganadores ni perdedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones diarias con una duración de 30 min. Aprox. ▪ Pauta con las decisiones tomadas durante la reunión (contenido del programa). ▪ No hay normas que alienten al pensamiento divergente. ▪ No se identifican ganadores ni perdedores, pero se buscan culpables cuando algo no ha resultado según lo planeado.
Fuente: Elaboración propia			

Para determinar si los miembros de los equipos de trabajo analizados, presentaban afinidad con los distintos roles propuestos en este estudio, y así ver su contribución al desarrollo de las etapas del proceso creativo, se aplicó un cuestionario, que permitió extraer los promedios de las dimensiones

asociadas para cada rol, respecto a cada uno de los integrantes. Esto permitió, a su vez, inferir qué roles estarían potencialmente cubiertos y por cuántas personas, lo que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 6: Personas por rol para cada empresa

Rol	Virginia S.A.	Amphora	UCV TV
Detective	0	1	4
Explorador	0	0	3
Artista	0	2	4
Ingeniero	3	4	4
Juez	2	3	4
Líder	3	3	3

El hecho de que Virginia y Amphora no presenten personas asociadas a algunos roles, no implica necesariamente que se dejen de realizar adecuadamente funciones propias de estos roles, ya que existen otras características no incluidas en este estudio, que no están directamente asociadas a la creatividad (según estudios de la creatividad desde el enfoque de "Persona"), y que contribuirían al debido desempeño del rol.

G. Conclusiones

Con respecto al primer objetivo, se puede concluir que las características sobre individuos considerados creativos identificadas, pueden reagruparse bajo los factores establecidos por Woodman, Sawyer y Griffin (Cognitivos, psicológicos, conocimiento y motivación), por considerarse la clasificación más completa encontrada, con los términos necesarios para incluir todas las características.

Solamente un autor, aparte de Woodman, Sawyer y Griffin, incluye el conocimiento en su clasificación, de lo cual, las autoras *inferen* que el conocimiento no es identificado como una característica que influye directamente en la creatividad, sino más bien, corresponde a una condición base que no implica que una persona sea creativa. La inteligencia (aunque es citada por más autores) también será considerada como condición base para la creatividad.

Con respecto a la estructura adecuada para la formación de equipos creativos, las autoras concluyen que en ellos deben estar presentes 6 roles que permiten el desarrollo del proceso creativo (Preparación, Oportunidad de Innovación, Divergencia, Incubación y Convergencia). Las funciones de estos roles (Detective, Explorador, Artista, Ingeniero, Juez y Líder) pueden ser asumidas por una o más personas del equipo, pudiendo un integrante, a su vez, adoptar más de un rol.

Cada rol establecido, exige personas con determinadas características para poder realizar adecuadamente sus funciones. En este sentido, se llega a la conclusión que no es necesario que un "equipo creativo" deba estar compuesto sólo por personas creativas. Lo fundamental es que posea las personas con las características necesarias para poder cumplir con las funciones que exige cada rol.

Respecto al funcionamiento de equipos creativos, las autoras concluyen que las características identificadas son aplicables a equipos en general, no sólo creativos, para el logro de un buen desempeño. Sin embargo, en los equipos creativos cobran mayor importancia aspectos

ligados a la etapa divergente del proceso creativo como son un liderazgo orientador y facilitador de la liberación del potencial creador; una comunicación que facilite el intercambio de ideas; que las relaciones interpersonales permitan la fricción creativa y dentro de la metodología de trabajo establecer normas que alienten al pensamiento divergente.

Con respecto al segundo objetivo, las autoras concluyen que cada etapa del proceso creativo tiene a lo menos un rol asociado, exceptuando la etapa de incubación, debido a que ella no tiene funciones asociadas, sino que corresponde a una etapa de recogimiento individual donde trabaja el subconsciente del individuo. Por lo tanto, a excepción de la incubación, cada etapa tiene determinadas características asociadas, siendo la fase divergente, aquella que exige la mayor cantidad de las características encontradas.

Cabe mencionar que el rol de líder no está vinculado a ninguna etapa del proceso creativo en particular, porque apoya al proceso en su conjunto aportando en todas las etapas cuando sea necesario.

En cuanto al tercer objetivo, referido a la parte empírica de este estudio, se puede concluir que las empresas analizadas, cuyo desarrollo de productos se genera a partir de una idea de producto con un beneficio central definido previamente, la etapa divergente del proceso creativo tiende a considerarse menos relevante, y que, por lo tanto, esta etapa se torna informal, a no tener actividades y metas explícitamente asociadas; pobre, en cuanto a la cantidad de ideas que en ella surgen; y limitada, debido a que no se hace en equipo, lo que no permite aprovechar el proceso creativo.

Las autoras concluyen en la práctica, que las personas que forman los equipos dedicados al desarrollo de nuevos productos, tienen a su cargo otras funciones dentro de la empresa y en distintas áreas, por lo tanto, no están enfocados sólo al desarrollo de productos. Dentro del equipo contribuyen según los conocimientos del área en que trabajan, haciendo propuestas, sugerencias y críticas relacionadas a su campo o departamento específico, sin que esto implique que no puedan opinar respecto a otros. Por lo tanto, las autoras concluyen que no se aplica la estructura propuesta para equipos

creativos de manera intencional, sino que van asumiendo los distintos roles según sus funciones fuera del equipo encargado del desarrollo de productos.

En este estudio no es posible concluir sobre la presencia de los roles en las empresas analizadas, debido a que, por la ausencia de una definición inicial conjunta entre los autores del término de "individuo creativo", es probable que no estén presente ciertas características adicionales, deseables para cada rol.

En cuanto al funcionamiento de los equipos, la dimensión que más se cumple de las propuestas en éste estudio es la Comunicación, ya que las autoras observaron que el intercambio de información es directo, en todas direcciones y fluido, lo que se refleja en un clima de gran confianza entre los miembros de los equipos que permite compartir ideas, sugerencias y hacer críticas. Considerando lo anterior se detectó una relación directa entre esta dimensión y la de Relaciones Interpersonales, ya que la confianza que permite una comunicación franca entre todos, se sustenta en la capacidad de las personas para enfrentar las críticas y recibirlas como un aporte, aceptando las diferentes perspectivas, sin tomarlo de forma personal.

Se puede concluir que equipos de desarrollo de productos, conformados por personas que desempeñan principalmente otras funciones fuera de este equipo, no se benefician de la fricción creativa, aún siendo personas expertas en distintos campos con variedad de conocimientos y características individuales, dándose además, las condiciones de comunicación y confianza deseables para la fricción. Esto se puede explicar por la falta de predisposición de cuestionar con detenimiento el trabajo de los demás, pudiendo llegar a tomar decisiones de manera precipitada, en orden de mantener un ambiente de trabajo libre de conflictos, y que a su vez, permite acelerar el proceso creativo.

En relación a lo concluido en el párrafo anterior, el hecho de que los miembros de los equipos se limiten a expresar sugerencias sin cuestionarse mayormente las opiniones y consideraciones de los demás, hace que no se generen situaciones que requieran técnicas de resolución de conflictos y refleja la incapacidad de las empresas de considerar el conflicto como fuente de oportunidades.

En relación a las características (dimensiones) medidas a través de la aplicación del cuestionario, se puede concluir que las empresas analizadas funcionan sin la necesidad de contar con un equipo que demuestre afinidad hacia las primeras etapas del proceso creativo, con una mayor participación del Detective y el Explorador. Esto se puede justificar basándose en el hecho de que son equipos que parten de una idea de producto existente, concentrando los esfuerzos intencionalmente en la etapa convergente.

H. Recomendaciones

A continuación las autoras presentan un conjunto de recomendaciones derivadas de este estudio.

Se recomienda profundizar el estudio de la creatividad a nivel organizacional, junto con las influencias contextuales y sociales involucradas en el marco del Modelo Interaccionista. Lo que permitiría una mejor comprensión de las relaciones a nivel individual, de equipo y organizacional presentados en este modelo.

Se invita a elaborar o validar instrumentos de medición de personas creativas nuevos o existentes, con el establecimiento de puntos de corte, dimensiones y escalas de medición asociadas.

Se recomienda ampliar la aplicación de los instrumentos de medición a un mayor número de empresas pertenecientes al sector analizado y a otros, para la obtención de un mayor número de datos que permita contar con más información empírica al momento de contrastar las hipótesis y sacar conclusiones.

Utilizando el presente estudio como base, las autoras proponen extender el análisis de la creatividad, diferenciando el alcance y naturaleza del producto creativo buscado. Dentro de los alcances se puede distinguir entre productos nuevos y la amplitud de las modificaciones. En relación a la naturaleza se distinguen procesos, productos, servicios, etc.

En cuanto a la creatividad individual y las características personales, sería recomendable complementar este estudio con aportes de profesionales pertenecientes al campo de la psicología. Esto sería útil para la confección, aplicación e interpretación de los instrumentos de medición de características cognitivas y psicológicas del individuo.

Para la parte práctica las autoras recomiendan la aplicación de los instrumentos de medición a equipos creativos dedicados a generar productos completamente nuevos lo que incluiría incluso la

creación de nuevos beneficios centrales, de tal manera de comparar los aspectos de la estructura, el funcionamiento y el énfasis puesto en las distintas etapas del proceso creativo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. BAHAMONDE, Viviana, Mitzi Lagos, **Estudio de las condiciones de base que influyen en la creatividad organizacional: una relación preliminar con los procesos creativos y de creación del conocimiento. Los casos de tres agencias de publicidad en Chile, a Octubre de 2004.** Valparaíso, Chile, PUCV, 2004.
2. CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, **Creatividad: el flujo y la psicología del descubrimiento y la invención.** Buenos Aires, Paidós, 1998.
3. HAUG, Christoph, **Erfolgreich im Team: Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Zusammenarbeit.** Munich, dtv, 1998.
4. LEONARD, Dorothy, Walter Swap, **Cuando se enciende una Chispa: cómo iniciar la creatividad en grupo.**, Oxford, México, 2001.
5. LUMSDAINE, Edward, Monika Lumsdaine, **Creative Problem Solving: Thinking Skills for a Changing World.** New York, McGraw Hill, 1995.
6. RENART C., Juan B., **Creatividad Aplicada en la Empresa.** España, Editorial Gestión 2000, 2003.

Artículos

1. GAZZOLA, María Cristina, "Desmenucemos el interior del individuo creativo", Revista Educar Hoy, Septiembre, 1998.
2. GLYNN, Mary Ann, "Innovative Genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation."
3. GONZÁLEZ, C., Adrián Vargas, "Estrategia Creativa: una alternativa para el desarrollo empresarial", Revista Creando, Universidad Nacional de Colombia.

4. LANDAU, Erika, "El vivir creativo: el Proceso Creativo", Editorial Herber, Barcelona, España.
5. LÓPEZ, Ricardo, "Desarrollos conceptuales y operacionales acerca de la creatividad", Universidad Central, Santiago, 1995.
6. MARTÍN, P., M. Salanova, "La innovación y creatividad personales en el entorno organizacional: aproximaciones a su estudio." Universidad de Zaragoza.
7. PENAGOS, J., "Creatividad, asociación y ruptura", Universidad de las Américas, Puebla, México.
8. TORO, N., Ochoa, "Clima organizacional: promotor de la creatividad en la empresa", Revista Creando, Universidad Nacional de Colombia.
9. WOODMAN, Richard, Sawyer, Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", Academy of Management Review, Vol. XVIII, N° 2, 1993.

Páginas web

1. <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/ROLES-ESTATUS.htm>
Manuel Poblete Ruiz, "Roles de grupo y estatus. Comportamientos diferenciales en los equipos de trabajo en función de la situación jerárquica de sus miembros".
2. <http://ceril.cl/cognicion.htm>
3. www.amphora.cl
4. www.clubdomingosavio.cl/formacion/asesores/48.doc
5. "Cómo educar en la Creatividad"
6. www.distintiva.com/consejos/pasos_proceso_creativo.htm
7. www.ilustrados.com/publicaciones/EpyyuEEAIFZtVTCjoD.php
"Naturaleza de la creatividad"
8. www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/48/creat.htm
José Enebral Fernández, "Creativos en la empresa"
9. www.profes.net/rep_documentos/Monograf/PTEI%20Papel_profesor.PDF

Martín del Buey, Francisco de Asís, "El papel o función del profesor en el aula".

10. www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/archibas01.htm

Felipe Chibas, "Crear Individualmente y en Grupos: Reto del Siglo XXI"

11. www.rae.es

12. [www.talentocreativo.com/aomrgardie/entonoa la creatividad.pdf](http://www.talentocreativo.com/aomrgardie/entonoa%20la%20creatividad.pdf).

Omar Gardié, "En torno a la creatividad".

13. www.ucvtv.cl/demente.htm

14. www.virginia.cl

ANEXOS

ANEXO N° 1

Diferencias entre “grupo” y “equipo” de trabajo⁶⁰

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
· Liderazgo fuerte e individualizado.	· Liderazgo compartido.
· Responsabilidad individual	· Responsabilidad individual y colectiva.
· La formación de un grupo de trabajo ocurre a partir de su creación o instalación	· La formación de un equipo de trabajo es un proceso de desarrollo.
· Enmarca su acción dentro del objetivo global de la organización.	· Dentro del marco del objetivo global de la organización, se autoasignan propósitos y metas específicas.
· Sus resultados son vistos como suma del esfuerzo individual.	Sus resultados se toman y evalúan como producto de un esfuerzo conjunto de sus miembros.
· El trabajo colectivo se considera como algo inevitable o, incluso, un mal necesario.	· El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta.
· Los conflictos se resuelven por imposición o evasión.	· Los conflictos se resuelven por medio de confrontación productiva.
· Se encuentra centrado principalmente en la tarea.	· Se centra en la tarea y en el soporte socio - emocional de sus miembros.
· No reconoce diferencias de valores, juicios e incompetencias entre sus miembros.	· Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital del equipo.

⁶⁰ Acerca del trabajo en grupos o equipos Lic. Aleida Gómez Mujica y Lic. Heriberto Acosta Rodríguez http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm

ANEXO N° 2

Cuestionario

El siguiente cuestionario (de carácter anónimo) consta de 37 afirmaciones, respecto a las cuales se le solicita que marque con una X el grado de identificación que Ud. tenga con ellas. Le solicitamos, por favor, contestar con sinceridad y marcar la totalidad de las afirmaciones para una mejor interpretación de los datos.

Podrá manifestar su grado de identificación, mediante una escala creciente del 1 al 5, que se interpretará de la siguiente manera:

1	Desacuerdo	No me identifico en absoluto con esta afirmación
2	Parcialmente en desacuerdo	Por lo general, no me identifico con la afirmación
3	Indeciso	No sé mi grado de identificación
4	Parcialmente de acuerdo	Por lo general, me identifico con esta afirmación
5	De Acuerdo	Me identifico plenamente con esta afirmación

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	Si me viera enfrentado a muchos obstáculos, los derivaría a otra persona.					
2	Encuentro fundamental que las situaciones confusas sean solucionadas a la brevedad.					
3	Nunca creo relaciones de forma intuitiva, hasta llegar al objetivo.					
4	Siento que es fundamental el reconocimiento de mi desempeño por parte de los demás.					
5	Me hago constantemente preguntas sobre las cosas que me rodean.					
6	Considero que las críticas de los demás son un inhibidor.					
7	Menciono sólo las ideas que creo serán un aporte.					
8	Trato de asociar los objetivos del equipo con mis objetivos personales.					
9	Las ideas que propongo son notoriamente distintas a las demás propuestas.					
10	Creo que la presencia de muchos obstáculos es un factor desmotivador por excelencia.					

11	No tengo dificultad en transmitir concretamente las ideas que tengo en mente.					
12	Me molesta que los demás presenten ideas vagas.					
13	Mis compañeros suelen proponer las mismas ideas que a mi se me ocurrieron, pero no alcance a decir.					
14	Me gusta que me presenten los problemas con toda la información necesaria para abordarlos.					
15	Creo que es fundamental la recompensa por parte de la empresa para fomentar la creatividad.					
16	Me siento cómodo en un ambiente que cambia constantemente.					
17	Considero que las demás personas me pueden definir con facilidad.					
18	Me gusta modificar ideas sugeridas por otros.					
19	Me falta tiempo para expresar todas mis ideas.					
20	Prefiero que los chistes se dejen fuera del horario de trabajo.					
21	Trato de cumplir fielmente las políticas de la empresa.					
22	Mis ideas deben ser explicadas más de una vez al resto del equipo para una comprensión más acabada de ésta.					
23	Creo que la capacidad individual de crear, se ve limitada al trabajar con más personas.					
24	Adopto actitudes distintas, dependiendo la situación					
25	Mis propuestas suelen coincidir con las de mis compañeros.					
26	Me gusta que las propuestas que realizan otros, sean precisas.					
27	Por lo general, encuentro satisfacción personal en el desempeño de mi trabajo.					
28	Busco una manera racional para enfrentar los problemas.					
29	Cuestiono las metodologías de trabajo que se utilizan en la creación de nuevos productos.					
30	Prefiero actuar, aún sabiendo que puedo fallar.					
31	Prefiero mantener la misma forma de resolución a los problemas que me ha dado resultados hasta ahora.					
32	Considero que en las reuniones se debe mantener un clima serio.					
33	Me molestan los comentarios negativos que puedan hacer otras personas sobre mí.					
34	Si existe una alta posibilidad de fracaso, creo que es mejor buscar otras alternativas.					
35	Mi forma de ver las cosas generalmente difiere a la de mis compañeros.					
36	Trato de analizar las situaciones en el contexto en que se encuentran.					

37	Me resulta fácil expresar mis sentimientos frente a los demás.					
----	--	--	--	--	--	--

ANEXO N° 3

Planilla de Entrevista

Estructura

1. ¿Existen equipos de trabajo para la generación y desarrollo de nuevos productos? ¿Tamaño?
2. En el caso de que no se formen explícitamente equipos de trabajo: ¿Quiénes participan (cargos) en la generación y desarrollo de nuevos productos?
3. ¿Las personas que conforman el equipo o participan en la generación y desarrollo de productos, tienen funciones específicas y predeterminadas según algún criterio? ¿Cuáles? ¿Por qué?

Preguntas por cada rol:

Explorador-detective:

4. ¿Cómo se detecta la necesidad de crear o desarrollar un producto nuevo?
5. ¿Realizan algún tipo de investigación previa? (Ya sea de mercado, competencia, técnica, procesos productivos, etc.) ¿Hay alguien específico encargado de esto?
6. ¿Quiénes definen el problema o situación que se desea resolver?

Artista:

7. ¿En que momento se comienzan a sugerir las ideas?
8. ¿Hay personas que destaquen por la cantidad de ideas propuestas para solucionar el problema?

Ingeniero:

9. ¿Qué sucede con las ideas que parecen difícilmente implementables?
10. ¿Existe al menos una persona que analice y aterrice las ideas planteadas para hacerlas prácticas e implementables?

Juez:

11. ¿Quién decide sobre qué opción(es) será(n) implementada(s) o planteada(s)?
12. ¿Quién decide en los casos que no se logra consenso?

Líder:

13. ¿Hay un encargado de liderar (oficialmente) y guiar el equipo hacia su objetivo?
Si no existe un líder formal; ¿alguien asume este cargo informal o espontáneamente?

Funcionamiento:

Liderazgo:

14. ¿Qué características tienen los líderes con los que trabaja?
15. Sólo interfiere para orientar la participación de los miembros al logro de los objetivos o encontrar una solución creativa.
16. ¿El líder recalca continuamente la necesidad de lograr el objetivo para no desviarse de las metas?
17. ¿Generalmente tiene el líder la última palabra?

Comunicación:

18. ¿Se utilizan lenguajes distintos al verbal para exponer las ideas?
¿Cuáles?
19. ¿Qué materiales de apoyo se ocupan en las reuniones para exponer las ideas? (Ej. Pizarra, proyector, computador, objetos)
20. Luego de haber discutido ¿Se mantiene generalmente un ambiente tenso e incómodo?
21. Los miembros del equipo sólo se reúnen para trabajar
22. Siempre se reúne todo el equipo
23. Los integrantes del equipo conocen las opiniones de los demás
(Existen las instancias y la confianza para expresarse).

Metodología de trabajo y administración del tiempo:

24. Si no se están logrando las metas o no se realizan todas las tareas del equipo ¿Cómo se resuelve esta situación?
25. ¿Se llevan informes de reunión? ¿Qué datos contiene?
26. Cree que hay miembros del equipo que están sobrecargados de trabajo. ¿Por qué?

Relaciones interpersonales

27. Se realizan actividades que permitan a los integrantes del equipo crear un clima de mayor confianza (dentro o fuera del trabajo).
28. Se prefiere que exista acuerdo por parte de los integrantes, respecto a las ideas generadas por los demás. (Para evitar discusiones).
29. ¿Buscan enfrentar ideas opuestas al momento de hacer las propuestas?
30. ¿A menudo se forman discusiones por diferencia de opinión?
31. Cuando se generan conflictos, ¿se procura resolverlos durante la sesión?
32. ¿Qué se hace para resolver conflictos? ¿Utilizan técnicas determinadas?

Fijación de metas:

33. ¿Quiénes fijan las metas del equipo?
34. Las metas de equipo están explícitamente definidas y son conocidas por todos sus miembros.
35. En los equipos que usted ha trabajado en esta empresa, generalmente se cumplen los objetivos.

Toma de decisiones:

36. Al seleccionar una alternativa creativa, esta decisión considera la opinión de todos los miembros del equipo.
37. ¿Participa todo el equipo en cualquier tipo de decisión?
38. ¿Qué ocurre cuando no hay consenso sobre una solución?

ANEXO N° 4

Clasificación de los estilos

Según sus funciones			
<u>Estilo legislativo:</u> - Crean, formulan, planifican, diseñan normas. - Prefieren actividades no estructuradas, creativas.	<u>Estilo ejecutivo:</u> - Siguen las normas, suelen imponer una buena estructura. - No les gusta improvisar, ni innovar.	<u>Estilo judicial:</u> - Se preocupa y le gusta controlar, evaluar y supervisar estrictamente todas las actividades.	
Según su forma			
<u>Estilo monárquico:</u> - Ideas fijas, firmes y muy arraigadas.	<u>Estilo jerárquico:</u> - Planifican actividades en secuencia lógica, estructurada.	<u>Estilo oligárquico:</u> - Prefiere y valora la riqueza de sus ideas y sugerencias. - Suele comenzar con la "tormenta de ideas".	<u>Estilo anárquico:</u> - Acomete las tareas según llegan.
Según su nivel			
<u>Estilo global:</u> - Prefieren cuestiones amplias y abstractas. - Mundo de las ideas.		<u>Estilo local:</u> - Problemas concretos y trabajos minuciosos. - Se orienta a lo pragmático.	
Según su nivel			
<u>Estilo interno</u>		<u>Estilo externo</u>	
Según sus tendencias			
<u>Estilo liberal o progresista:</u> - Prefieren ir más allá. - La novedad, un cierto riesgo, procedimientos poco usuales.		<u>Estilo conservador:</u> - Siguen reglas establecidas, familiares. - Minimizan los cambios y rechazan la ambigüedad.	

ANEXO N°5

Puntaje por pregunta de cada dimensión

Virginia S.A.

Dimensión	Originalidad			Fluidez		Flexibilidad		Sensibilidad		Elaboración		Redefinición		Intuición	
Pregunta	9	13	25	7	19	16	31	29	35	11	22	18	36	3	28
Encuestados	2	5	2	1	2	4	3	4	2	5	4	2	2	3	2
	2	2	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	3	2
	1	5	3	1	1	3	2	2	1	5	5	1	1	3	2
	3	4	2	2	2	3	3	4	3	4	4	2	1	2	3

Dimensión	Tol. Amb.			Indep.		Compl. Psic.		Curios.		Sent. Humor		Asume riesgo		Cap. Interac.		Persev		Autoest.	
Pregunta	2	12	26	6	21	17	24	5	14	20	32	30	34	23	37	1	10	4	33
Encuestados	1	2	2	2	1	3	1	4	3	5	4	4	2	5	4	2	2	2	4
	1	4	2	4	2	3	4	4	1	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2
	1	2	2	5	2	1	1	4	2	5	3	5	1	5	4	5	5	4	2
	3	1	2	2	1	2	2	4	5	4	4	5	3	5	5	2	1	3	4

Dimensión	M. intrínseca		M. Extrin.
Pregunta	8	27	15
Encuestados	5	4	2
	3	4	4
	2	5	2
	4	3	2

Amphora

Dimensión	Originalidad			Fluidez		Flexibilidad		Sensibilidad		Elaboración		Redefinición		Intuición	
	9	13	25	7	19	16	31	29	35	11	22	18	36	3	28
Encuestados	1	5	2	2	1	2	2	1	1	4	5	1	1	5	2
	1	3	2	5	4	4	1	5	2	5	4	5	1	4	1
	2	5	2	2	1	3	2	2	2	5	5	4	1	3	2
	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	2
	2	4	2	1	4	4	1	2	1	4	4	2	1	5	1

Dimensión	Tol. Amb.			Indep.		Compl. Psic.		Curios.		Sent. Humor		Asume riesgo		Cap. Interac.		Persev		Autoest.	
	2	12	26	6	21	17	24	5	14	20	32	30	34	23	37	1	10	4	33
Encuestados	5	4	4	5	1	1	1	2	1	5	5	5	1	5	4	5	4	4	5
	1	1	1	5	1	1	1	5	1	4	1	3	4	3	5	5	2	2	2
	1	1	1	4	4	3	1	5	1	5	4	2	1	5	4	5	4	2	2
	4	4	4	5	5	2	4	1	2	4	5	2	1	4	2	5	2	4	4
	1	4	2	4	1	1	5	5	1	5	5	5	1	5	5	5	5	4	2

Dimensión	M. intrinseca		M. Extrin.
Pregunta	8	27	15
Encuestados	4	5	4
	2	5	1
	4	4	1
	4	4	4
	5	5	2

UCV TV

Dimensión	Originalidad			Fluidez		Flexibilidad		Sensibilidad		Elaboración		Redefinición		Intuición	
Pregunta	9	13	25	7	19	16	31	29	35	11	22	18	36	3	28
Encuestados	1	3	4	1	2	2	2	3	2	1	4	4	5	3	5
	4	3	4	4	3	2	4	3	2	3	4	2	5	2	5
	4	5	4	5	2	4	4	2	1	5	2	2	1	5	2
	1	5	2	4	1	5	2	2	2	5	5	2	1	3	1
	1	5	1	5	1	2	2	5	5	5	5	4	1	5	1

Dimensión	Tol. Amb.			indep.		Compl. Psic.		Curios		Sent. Humor		Asume riesgo		Cap. Interac.		Persev.		Autoest.	
Pregunta	2	12	26	6	21	17	24	5	14	20	32	30	34	23	37	1	10	4	33
Encuestados	1	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	2	4	2	2	2	2	4	4
	4	3	5	3	4	1	1	2	3	2	3	2	4	2	3	4	4	2	5
	1	4	4	4	2	3	4	4	1	5	3	2	4	5	5	5	5	2	5
	1	5	4	5	2	2	2	4	1	5	5	5	4	5	4	5	4	2	4
	1	2	1	5	2	1	4	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	2	5

Dimensión	M. intrinseca		M. Extrin.
Pregunta	8	27	15
Encuestados	1	1	4
	2	2	3
	4	3	5
	5	5	2
	2	5	1

ANEXO N° 6

Promedio características por rol

La siguiente tabla muestra los puntajes obtenidos por cada individuo en las dimensiones y el promedio de éstas para cada rol.

Rol	Características	UCV TV					Virginia S. A.				Amphora				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Explorador	Flexibilidad	2	3	4	3.5	2	3.5	3	2.5	3	2	2.5	2.5	3	2.5
	Sensibilidad	2.5	2.5	1.5	4	5	3	2	1.5	3.5	1	3.5	2	2	1.5
	Redefinición	4.5	3.5	1.5	1.5	2.5	2	2	1	1.5	1	3	2.5	2	1.5
	Curiosidad	5	2.5	2.5	2.5	3	3.5	2.5	3	4.5	1.5	3	3	1.5	3
	motivación	2	2.3	4	4	2.7	3.7	3.7	3	3	3	2.3	2.7	4	4
	Perseverancia	2	4	5	4.5	5	2	4	5	1.5	4.5	3.5	4.5	3.5	5
	Prom.	3	3.0	3.1	3.3	3.4	2.9	2.9	2.7	2.8	2.2	3.0	2.9	2.7	2.9
Detective	Flexibilidad	2	3	4	3.5	2	3.5	3	2.5	3	2	2.5	2.5	3	2.5
	Sensibilidad	2.5	2.5	1.5	4	5	3	2	1.5	3.5	1	3.5	2	2	1.5
	Tol. Ambigüedad	3	4	3	3.5	1.3	1.7	2.3	1.7	2	4.3	1	1	4	2.3
	Curiosidad	5	2.5	2.5	2.5	3	3.5	2.5	3	4.5	1.5	3	3	1.5	3
	Automotivación	2	2.3	4	4	2.7	3.7	3.7	3	3	3	2.3	2.7	4	4
	Perseverancia	2	4	5	4.5	5	2	4	5	1.5	4.5	3.5	4.5	3.5	5
	Prom.	2.8	3.1	3.3	3.7	3.2	2.9	2.9	2.8	2.9	2.7	2.6	2.6	3.0	3.1
Artista	Fluidez	1.5	3.5	3.5	2.5	3	1.5	2	1	2	1.5	4.5	1.5	2	2.5
	Flexibilidad	2	3	4	3.5	2	3.5	3	2.5	3	2	2.5	2.5	3	2.5
	Originalidad	3	3.7	4.3	2.7	2.3	3	2	3	3	2.7	2	3	2.7	2.7
	Redefinición	4.5	3.5	1.5	1.5	2.5	2	2	1	1.5	1	3	2.5	2	1.5
	Tol. Ambigüedad	3	4	3	3.5	1.3	1.7	2.3	1.7	2	4.3	1	1	4	2.3
	Independencia	4.5	3.5	3	3.5	3.5	1.5	3	3.5	1.5	3	3	4	5	2.5
	Comp. Psicológica	4	1	3.5	2	2.5	2	3.5	1	2	1	1	2	3	3
	Sentido del humor	3.5	2.5	4	5	4.5	4.5	4	4	4	5	2.5	4.5	4.5	5
	Autoestima	4	3.5	3.5	3	3.5	3	3	3	3.5	4.5	2	2	4	3
	Automotivación	2	2.3	4	4	2.7	3.7	3.7	3	3	3	2.3	2.7	4	4
	Perseverancia	2	4	5	4.5	5	2	4	5	1.5	4.5	3.5	4.5	3.5	5
	Intuición	4	3.5	3.5	2	3	2.5	2.5	2.5	2.5	3.5	2.5	2.5	2	3
	Prom.	3.2	3.2	3.6	3.1	3.0	2.6	2.9	2.6	2.5	3.0	2.5	2.7	3.3	3.1
Ingeniero	Flexibilidad	2	3	4	3.5	2	3.5	3	2.5	3	2	2.5	2.5	3	2.5
	Redefinición	4.5	3.5	1.5	1.5	2.5	2	2	1	1.5	1	3	2.5	2	1.5
	Elaboración	2.5	3.5	3.5	5	5	4.5	4	5	4	4.5	4.5	5	4	4
	Automotivación	2	2.3	4	4	2.7	3.7	3.7	3	3	3	2.3	2.7	4	4
	Perseverancia	2	4	5	4.5	5	2	4	5	1.5	4.5	3.5	4.5	3.5	5
	Prom.	2.6	3.3	3.6	3.7	3.4	3.1	3.3	3.3	2.6	3.0	3.2	3.4	3.3	3.4

Juez	Flexibilidad	2	3	4	3.5	2	3.5	3	2.5	3	2	2.5	2.5	3	2.5
	Independencia	4.5	3.5	3	3.5	3.5	1.5	3	3.5	1.5	3	3	4	5	2.5
	Asumir riesgos	3	3	3	4.5	5	3	2.5	3	4	3	3.5	1.5	1.5	3
	Autoestima	4	3.5	3.5	3	3.5	3	3	3	3.5	4.5	2	2	4	3
	Automotivación	2	2.3	4	4	2.7	3.7	3.7	3	3	3	2.3	2.7	4	4
	Perseverancia	2	4	5	4.5	5	2	4	5	1.5	4.5	3.5	4.5	3.5	5
	Prom.	2.9	3.2	3.8	3.8	3.6	2.8	3.2	3.3	2.8	3.3	2.8	2.9	3.5	3.3
Líder	Flexibilidad	2	3	4	3.5	2	3.5	3	2.5	3	2	2.5	2.5	3	2.5
	Sensibilidad	2.5	2.5	1.5	4	5	3	2	1.5	3.5	1	3.5	2	2	1.5
	Tol. Ambigüedad	3	4	3	3.5	1.3	1.7	2.3	1.7	2	4.3	1	1	4	2.3
	Independencia	4.5	3.5	3	3.5	3.5	1.5	3	3.5	1.5	3	3	4	5	2.5
	Sentido del humor	3.5	2.5	4	5	4.5	4.5	4	4	4	5	2.5	4.5	4.5	5
	Asume riesgos	3	3	3	4.5	5	3	2.5	3	4	3	3.5	1.5	1.5	3
	Cap. Interacción	2	2.5	5	4.5	5	4.5	4	4.5	5	4.5	4	4.5	3	5
	Automotivación	2	2.3	4	4	2.7	3.7	3.7	3	3	3	2.3	2.7	4	4
	Perseverancia	2	4	5	4.5	5	2	4	5	1.5	4.5	3.5	4.5	3.5	5
	Prom.	2.7	3.0	3.6	4.1	3.8	3.0	3.2	3.2	3.1	3.4	2.9	3.0	3.4	3.4