

Creatividad

Tomado del capítulo 6 del libro *Habilidades directivas* / Huerta-Rodríguez.

*La constancia no siempre consiste en hacer las mismas cosas,
sino aquellas que se dirigen al mismo fin.*
Luis XIV

Al terminar de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Determinar las características esenciales para el desarrollo creativo de personas y organizaciones.
- Detectar las situaciones en las que las empresas e instituciones inhiben la creatividad de los gerentes.
- Definir las técnicas apropiadas para la generación de creatividad en individuos y grupos.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el concepto de creatividad ha sido motivo de análisis en el seno de las organizaciones. La globalización, la escasez de recursos y la complejidad del entorno, entre otras causas, obligan a las personas a encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos y cada vez más complejos.

Existen numerosas definiciones de creatividad; incluso cada uno de nosotros tiene su propio concepto, ya sea que lo haya tomado de algún libro o diccionario, o que lo haya elaborado luego de una reflexión. Aquí no trataremos el término desde el punto de vista semántico ni mucho menos histórico; en lugar de ello, nos ocuparemos de las características, modalidades, técnicas y demás temas relacionados con la creatividad.

De cualquier modo, es conveniente mencionar algunas definiciones de creatividad:

1. Capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original (Z. Grinberg).

2. Es uno de los medios principales que tiene el ser humano para librarse de los grilletes, no sólo de sus respuestas condicionadas, sino también de sus decisiones habituales (S. Arieti).
3. Es una nueva síntesis de matrices de pensamiento no conectadas previamente entre sí.

Entrando en materia, hay que decir que no hay personas sin creatividad, como tampoco hay personas sin inteligencia. La creatividad, como cualquier otra cualidad, debe ejercitarse, pues de lo contrario se reduce. También hay que aclarar que existen diferentes tipos y niveles de creatividad, como los siguientes:

Creatividad plástica: Se relaciona con formas, colores, texturas, proporciones y volúmenes.

Creatividad fluente: Es la de los sentimientos, los afectos y las actitudes; en ella predominan los valores, los anhelos y los sueños, lo imaginativo, el simbolismo y el espíritu místico y religioso.

Creatividad científica: Este tipo de creatividad aplica el ingenio y el talento en la investigación de nuevos conocimientos.

Inventiva: Es la aplicación talentosa de las ideas, las teorías y los recursos a la solución de los problemas del quehacer ordinario.

Creatividad social: Es la que se aplica en las relaciones humanas y genera las organizaciones e instituciones.

La lista anterior no pretende ser exhaustiva; incluso podría decirse que existen tantos tipos de creatividad como los que su mente pueda imaginar.

Como se dijo anteriormente, todos tenemos suficiente creatividad para hacer lo que deseamos, pero lamentablemente hay muchos factores que limitan su uso. Por ejemplo, la educación formal impone en el educando formas y reglas para convivir con el resto del mundo, le dice cómo son las cosas y le sugiere que siempre serán así. Con esto no se quiere decir que el aprendizaje escolar sea reprochable, sólo se trata de una advertencia para verlo como un conjunto de conocimientos, de información y de experiencias, pero nunca como la respuesta a todo; la educación formal proporciona los elementos que la inteligencia y la creatividad utilizan para ofrecer nuevas respuestas ante diferentes situaciones.

Existen miles de circunstancias que dificultan, si no es que imposibilitan, el uso de la creatividad, pero aquí no se mencionarán, pues no se trata de dar excusas para no usar el potencial creativo. Por el contrario, se pretende alentar el uso de la creatividad.

Nuestra sociedad tiende a inclinarse hacia la conformidad y el conservadurismo, y se espera que todos sus miembros se muevan dentro de ciertas fronteras. Quienes se atreven a cruzarlas, son considerados diferentes y, de alguna manera, son castigados. Simplemente lea las siguientes citas que importantes personas en su época hicieron sobre ideas e inventos creativos o radicales:

El caballo está aquí para quedarse; el automóvil es sólo una novedad, una moda.

Uno de los presidentes del Michigan Saving Bank para desalentar la inversión en la Ford Motor Co. en 1903.

Todo lo que puede ser inventado, ya está inventado.

Charles H. Duell, Comisario de patentes de Estados Unidos, 1899.

En el futuro, quizá las computadoras pesen... sólo 1.5 toneladas.

Mecánica Popular, al predecir el desarrollo de la tecnología de computadoras en 1949.

No nos gusta su sonido. Los conjuntos de guitarras están pasados de moda.

Decca Records, al rechazar a The Beatles en 1962.

Babe Ruth cometió un gran error al dejar de ser lanzador.

Tris Speaker, 1921.

PRINCIPIOS DE CREATIVIDAD

El orden es el placer de la razón, pero el desorden es la delicia de la imaginación.

Paul Claudel

Si desea mejorar su creatividad, éstos son algunos principios básicos que debe manejar antes de entrar en otro tipo de técnicas y conceptos.

- Anote las dudas y preguntas personales en un diario
- Dedique tiempo a la reflexión
- Lea buenos libros
- Encuentre diversión en resolver problemas
- Reconozca sus errores
- Ponga en duda cualquier conocimiento
- Exprese y fundamente las creencias personales
- Ve a y observe
- Oiga y escuche, trate de diferenciar los ruidos y los sonidos
- Agudice los sentidos
- Interésese por definir las ambigüedades
- Adáptese rápidamente a los cambios
- Confíe en los instintos personales
- Ponga atención en los pequeños detalles
- Exprésese claramente
- Encuentre igualdades, analogías y metáforas
- Encuentre relaciones donde otros no las perciben
- No tema asumir los riesgos
- No acepte factores limitantes que sean inmutables, sino enfrentelos
- Gane confianza poniendo en práctica ideas creativas y actividades cuyo control dependa de usted

Es difícil describir o analizar la creatividad por medio del método científico, como se haría con cualquier ciencia, ya que el proceso creativo inventa sus propias reglas e incluso llega a cambiarlas.

No existe una regla para trabajar con la creatividad; ésta puede surgir tanto en el orden como en el desorden completo, en el silencio o en medio de un ruido ensordecedor, en un estudio o taller, o cuando le cambiamos el pañal a un bebé. La creatividad no se puede forzar, es espontánea y libre. Es posible educar la mente o ejercitarla para que sea creativa con más frecuencia y con mayor intensidad, pero cualquier sistema que se presente como la única forma o los pasos a seguir en el proceso creativo carece de fundamento.

Sin embargo, no hay que olvidar que existe lo que se denomina el *pensamiento lateral*, que es la versión controlada de la creatividad de la que pueden surgir grandiosas ideas o

soluciones mediante pasos estructurados, y es la base para algunos de los sistemas y procedimientos de los que se hablará más adelante. Del mismo modo, la creatividad no puede ser medida ni evaluada, ya que cada creación es única y, como ya se dijo, no responde a la voluntad. Además, nadie puede adjudicarse el derecho de calificar qué cosa es creativa y cuál no, o peor aún cuál es el grado que se tiene de creatividad.

Algunos aspectos de la creatividad pueden ser calificados en un individuo, pero sólo en él mismo y no en comparación con otros. Algunos de esos aspectos son:

Fluidez: Número de ideas o enfoques.

Flexibilidad: Habilidad para cambiar enfoques y puntos de vista, adaptarse, relacionar, usar diferentes líneas de pensamiento.

Originalidad: Grado de convencionalidad de la idea, interpretaciones fuera de lo común, rareza de los elementos incorporados.

Elaboración: Organización de los elementos o detalles incluidos. Complejidad de las relaciones incluidas.

LAS PERSONAS CREATIVAS

¿Sabe por qué es tan difícil crear robots con un cuerpo que funcione como el humano? Porque el cuerpo humano está formado de manera creativa; no somos un conjunto de rectilíneas. Nuestro cuerpo presenta todo tipo de rectilíneas, curvas, círculos, elipses y otras formas que son totalmente irregulares pero que permiten un sinnúmero de movimientos. De la misma forma, la mente humana está formada de características físicas, genéticas, sociales, familiares, culturales, y otras tantas. Por eso cada individuo es totalmente diferente.

Es necesario reconocer lo anterior porque, como aquí se hará mención de algunas características presentes en un gran cantidad de individuos creativos, quizá podría pensarse que esas características son las únicas o que se presentan en todas las personas creativas por igual, cuando no es así. Por otra parte, es recomendable tratar de desarrollar el mayor número de tales características en uno mismo.

Ser creativo es encontrar el equilibrio en 10 dimensiones de la vida personal. Para ello no hay recetas y seguramente en cada ámbito serán distintos los puntos de equilibrio.

He aquí algunos aspectos propios de la construcción de la personalidad creativa:

Un extremo	Actitud deseada	Otro extremo
Actividad física	Madurez psicomotora	Sedentarismo
Vivacidad	Madurez perceptual	Ingenuidad
Ludismo	Goce de la actividad	Disciplina
Fantasía	Construcción de nuevos patrones	Realidad
Cotidiano	Creación de un estilo propio	Extravagante
Extroversión	Asertividad	Introversión
Humildad	Valoración de uno mismo	Orgullo
Tradicción	Equilibrio socio-temporal	Cambio
Pasión	Emociones serias	Compromiso
Estoicismo	Soportar lo necesario	Hedonismo

También existen otros 10 rasgos antitéticos o paradójicos que se presentan en las personas creativas:

1. Las personas creativas se caracterizan por una gran energía psíquica, aunque descansan con frecuencia. Permanecen activas largas jornadas, muy concentradas, mientras proyectan un aspecto de frescura y entusiasmo, pero aún así duermen mucho.
2. Son inteligentes e ingenuas a la vez. A cierto nivel de coeficiente intelectual, éste deja de tener relación con una carrera exitosa.
3. La gente creativa combina disciplina o responsabilidad con sus antítesis. Un creativo es relajado y despreocupado, pero es más obstinado, constante y perseverante que los demás.
4. Las personas creativas oscilan entre la fantasía, la imaginación y un original sentido de la realidad. El principal objetivo es ir más allá de lo que el común de la gente considera real para crear una nueva realidad.
5. Son extrovertidos e introvertidos al mismo tiempo.
6. Son humildes y orgullosos a la vez.
7. Escapan de los estereotipos sexuales, hasta ciertos límites. Comúnmente se les tacha de homosexuales, pues tienen la condición andrógina, ya que son capaces de ser al mismo tiempo agresivos y apacibles, sumisos y dominantes, sensibles y disciplinados. Estos individuos parecen no sólo tener las ventajas de su sexo, sino también las virtudes del sexo contrario.
8. Son rebeldes y conservadores al mismo tiempo. También son tradicionales y conservadores, pero a la vez rebeldes e iconoclastas.
9. Son apasionados de su trabajo, pero también muy objetivos. Sin pasión se pierde el interés en resolver problemas difíciles; pero sin objetividad, el trabajo pierde credibilidad.
10. Son sufridos y disfrutan del éxito a la vez.

Un aspecto importante para ser creativo es la fluidez, que es la facilidad con que se usa la información almacenada cuando se necesita. Esto ayuda a tener respuestas inmediatas a las acciones, evadir las distracciones, proceder con toda conciencia, distorsionar u olvidar el sentido del tiempo e, inclusive, a olvidarse de uno mismo.

ÁMBITO DE CREACIÓN (ENTORNO)

Los ámbitos se dividen en dos clases: los lugares y las demás personas. La gente creativa prefiere los lugares en los que existen factores que facilitan su actividad. El individuo poco puede hacer para acondicionar positivamente su país o ciudad, incluso su institución, pero puede controlar su microentorno y transformarlo.

El creativo prefiere estos aspectos en su microentorno:

- a) La seguridad, simbolizada por objetos amados
- b) Los toques personales de amueblado, decoración o jardinería
- c) La comodidad para trabajar
- d) Los utensilios, aparatos y equipos necesarios
- e) Objetos artísticos que evoquen lo creativo

- f) Un fondo musical
- g) Un horario personalizado
- h) Asegurar el descanso periódico

LÍMITES A LA CREATIVIDAD

Existen diversas limitaciones al proceso creativo: unas surgen de la persona que está ejerciendo la creatividad, otras se originan en el problema que se trata de resolver y otras se deben al ámbito o contexto en que se actúa.

Entre las limitaciones que tienen su origen en la persona están sus propias actitudes, como el temor al fracaso, la resistencia al cambio, el miedo a lo desconocido, la pereza de pensar, la imaginación inhibida, la vida emocional reprimida, la mala alimentación, así como las cosas en su entorno que influyen en él o ella, como pueden ser los prejuicios y tabúes, la educación inadecuada, las limitaciones derivadas de vivir en un estrato social bajo, las coyunturas históricas desfavorables y dejar pasar las circunstancias favorables sin aprovecharlas.

A continuación se presenta una lista más detallada, aunque no exhaustiva, de las limitaciones o barreras más frecuentes a la creatividad:

- *Sentimiento de inseguridad.* Se manifiesta como la falta de confianza, miedo a ser castigado, o al fracaso y a cometer errores.
- *Necesidad de conformismo.* Es la seguridad basada en el orden y las normas. Es el resultado de haber vivido en ambientes y condiciones poco cambiantes. Miedo a no encajar en los patrones culturales y sociales.
- *Ocupacionalismo.* Patrones estereotipados con la actividad, las ocupaciones y la formas en que una especialidad o trabajo se practica.
- *Barreras perceptuales.* Delimitar demasiado el área del problema, dificultad para aislar el problema.
- *Barreras emocionales.* Se prefiere juzgar en lugar de crear ideas; el problema no parece estimulante, o se está ansioso por alcanzar éxito inmediato.
- *Barreras culturales.* Se considera que jugar es una actividad exclusiva de los niños; se cree que la tradición es mejor que el cambio. Entre las barreras culturales destacan los tabúes y la irracionalidad de las prohibiciones en una sociedad.
- *Barreras de la imaginación.* Temor al inconsciente, inhabilidad para distinguir la realidad y la imaginación.
- *Barreras ambientales.* Falta de cooperación, jefe autocrático, trabajo inseguro, distracciones.
- *Información.* Falta de ella, uso inadecuado o inflexible de estrategias para solucionar problemas.

TÉCNICAS DE CREATIVIDAD

Tormenta de ideas

Es una técnica de aplicación individual o grupal que sirve para generar gran cantidad de ideas sobre un tema en un tiempo determinado. Se prohíbe criticar. No se debe rechazar ni

censurar ninguna idea; todas se apuntan tal y como nacieron. Se alientan expresiones libres y espontáneas. Se procede con rapidez, sin reflexionar demasiado. Mientras más extravagantes sean las ideas, mejor. Se debe estar atento a las aportaciones de los demás, intentando mejorarlas o complementarlas.

Se recomienda que entre cuatro y nueve personas integren el grupo, aunque esta técnica también puede ponerse en práctica de manera individual. Es conveniente que el equipo sea multidisciplinario, pero hay que evitar incluir personas de niveles muy distantes como, por ejemplo, directores e intendentes, ya que en este caso el manejo del grupo se torna demasiado delicado y poco o nada aconsejable.

Al iniciar la sesión se debe hacer una breve presentación de la tarea (de entre cinco y 10 minutos de duración) para explicar el problema de la manera más concreta posible. En seguida se pasa a la sesión de preguntas y respuestas, utilizando un detonador. Por ejemplo, podría iniciarse diciendo: “¿Cómo hacemos para...?”.

El tiempo ideal para dedicar a esta técnica es de 30 a 45 minutos, a fin de mantener los niveles de atención y energía.

Existen tres situaciones en las que hay que tener especial cuidado al momento de ponerla en práctica:

1. Cuando el problema está mal enfocado o no se ha comprendido bien. El moderador debe vigilar que cada participante comprenda toda la información. Si al iniciar, nota que el problema está mal enfocado, debe evitar hacer llamados para corregir el camino ya que esto inhibiría a los participantes; anotará una cuantas ideas mal enfocadas y, poco a poco, se retomará el rumbo.
2. Cuando el grupo impide la generación de ideas. Esto se presenta cuando algunos individuos inhiben a los demás con comentarios de censura o crítica.
3. Cuando el grupo, la sesión o ambos están mal estructurados. Hay que apearse totalmente a las reglas para que esta técnica funcione.

Algunas variantes de la tormenta de ideas son: la técnica Philip 66, que consiste en grupos de seis participantes en los que se dialoga sobre un tema y cada grupo debe llegar a una conclusión para luego exponerla al resto de los equipos; y el método Delphi, que consiste en proponer soluciones a un problema y después discutir los posibles escenarios que produciría la implantación de cada una.

Transformaciones creativas

Para transformar una idea, ya sea que implique gráficos, palabras, conceptos u objetos, se sugiere utilizar algunas pistas o verbos de manipulación y aplicarlos a cada una de las ideas propuestas que estemos estudiando. A continuación, se mencionan algunos de esos verbos:

Agrandar, aumentar: Ya sea la totalidad o una parte, una característica, sus funciones, tiempo de vida, etcétera.

Reducir, disminuir, empequeñecer: Alguna de sus partes, precio, tiempo de duración, tamaño, etcétera.

Suprimir: Por completo, o alguna de sus partes; supone proponer otro elemento que pueda sustituir al que se suprimió sin alterar su función o características, etcétera.

Invertir: Todo o una parte; se trata de pensar al revés, de imaginar la función contraria u opuesta.

Asociar: Relacionar una idea A con una idea B, para que surja una idea C o D o combinada con otra, para mejorar y aumentar su uso o su función.

Sensibilizar: Transformar la relación del objeto y el usuario, es decir, acentuar una relación afectiva o psicológica, personalizar el objeto, o el programa, etcétera.

Reordenar: Con otros elementos, con otros criterios, en otra secuencia, etcétera.

Adaptar: Utilizar algo de otra manera o con otros fines.

Modificar: Su tamaño, su forma, alguna de sus partes, alguna función, etcétera.

Esta técnica pretende cambiar la perspectiva o la percepción, haciendo que lo conocido parezca extraño. Éstos son sólo algunos de los verbos que se recomiendan, pero podemos aplicar cualquier otro que modifique la idea u objeto, tanto en el aspecto físico como en su funcionamiento.

Matrices de descubrimiento

Es la relación de cada elemento con todos los demás de su serie, mediante matrices bidimensionales y tridimensionales, con la finalidad de encontrar combinaciones inéditas. También se les conoce como cuadros morfológicos, y tienen la característica de que aplican los enfoques combinatorios de manera sistemática. He aquí un ejemplo:

	A	B	C	D	E
1	A1	B1	C1	D1	E1
2	A2	B2	C2	D2	E2
3	A3	B3	C3	D3	E3
4	A4	B4	C4	D4	E4

La estructura es muy importante, pues obliga a elaborar un análisis, tan completo como sea posible, del problema que se trata de resolver.

El siguiente es un ejemplo sobre algunas soluciones que se podrían aplicar a la fabricación de una lámpara.

Funciones	Subsoluciones					
Material	Aluminio	Bronce	Cerámica	Plástico	Madera	Acero
Acabado	Natural	Pintado	Galvanizado	Anodizado	Plástico	Forrado
Luminaria	Ninguna	Globo	Visera	Pantalla	Concentrada	
Lámpara	Incandescente	Flores	Halógena			
Mecanismo	Ninguno	Plegable	Flexible	Telescópica	Orientable	
Tamaño	Grande	Mediana	Pequeña			
Energía	Monotensión	Bitensión	Pilas	Batería		

Escenarios

Un escenario es la descripción de cómo podría ser una situación o un problema si se usara tal o cual cosa, es decir, se trata de presuponer las condiciones o factores que intervienen en una situación.

Se distinguen, por lo menos, dos tipos de escenarios: el ideal y el catastrófico. Para realizar este ejercicio se necesita utilizar en alto grado la lógica, la imaginación y hasta la fantasía. El escenario ideal satisface mágica y excelentemente la solución. Por el contrario, un escenario catastrófico, será aquel en que se imagine y manifieste lo peor que pudiese suceder con respecto al problema por resolver. Es útil plantearse diferentes escenarios que se encuentren entre estos dos extremos. Además, conviene detectar anticipadamente qué factores o procesos conducirán a la situación indeseable del escenario catastrófico.

Analogías

Consiste en buscar y asociar ideas con objetos y conceptos similares en algunos aspectos, ya sea en su función, en la forma, en el material, en alguna de sus características o en cualquiera de sus rasgos esenciales. Esta técnica permite salir de la realidad y proponer ideas utilizando la capacidad de asociar y relacionar ideas con otras cosas, conceptos, épocas, disciplinas, etcétera.

TOMA CREATIVA DE DECISIONES

Se llama decisión a un juicio o elección entre dos o más opciones. En la vida laboral continuamente hay que tomar decisiones, ya sea para solucionar problemas o para aplicar medidas.

Tipos de decisiones

A continuación se listan los tipos más frecuentes de decisiones que se toman en el ámbito laboral:

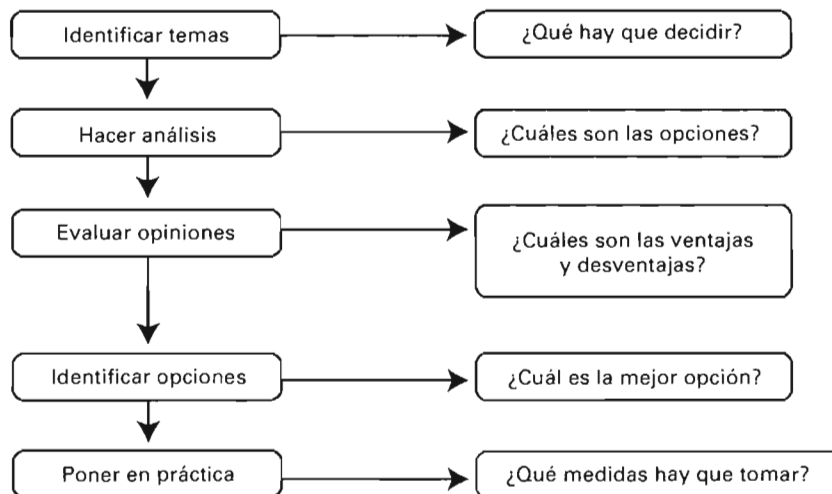
- Decisiones de avanzar o detenerse: Se llegó a término o hay fuertes obstáculos.
- Cíclicas: Se automatizan a intervalos regulares.
- De contratación: Se toman al asignar responsabilidades.
- De emergencia: No tienen precedente, deben ser instantáneas.
- Rutinarias: Cuando se repiten circunstancias.
- Estratégicas: Se hacen al planear, considerando la misión y la visión.
- Funcionales: Se hacen al formar un equipo de trabajo, según aptitudes.
- Operativas: En ellas se eligen procedimientos.
- Irreversibles: Comprometen de manera irrevocable ya que no existe forma de volver atrás.
- Reversibles: Resultado de reconocer un error al principio del proceso. Son útiles cuando se considera que las circunstancias pueden cambiar y que podría ser necesaria una modificación.
- Experimentales: Se ponen a prueba durante un tiempo prudente, para observar su efecto y alcances.

Cualquiera que sea el tipo de decisión implicado, hay ciertas actitudes que facilitarán el proceso de toma de decisiones:

Al escuchar a los demás	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar con paciencia. • Exponer el propio punto de vista de una manera racional y comprensible. • No cerrarse a las consultas de los demás. • Ofrecer oportunidades para que los otros se expresen.
Para minimizar riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta todas las posibilidades. • Analizarlas todas a fondo. • Evaluar y comprobar las probabilidades. • Tener margen de flexibilidad en la aplicación del programa.
Para abordar todos los temas	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar todos los temas. • Considerarlos objetivamente. • Enfocarse en forma racional y no meramente emocional. • Identificar qué temas se repiten.

El proceso de toma de decisiones

A continuación se presenta de forma esquemática el proceso de toma de decisiones:



Consejos para la toma de decisiones

Si bien cada caso de toma de decisiones es distinto a los demás, ya sea por sus implicaciones, por las circunstancias en que se realiza o por los sujetos involucrados, es posible dar al respecto algunos consejos de carácter general.

- Se debe tener acceso a una información precisa y detallada.
- Es necesario tomar en cuenta las objeciones.
- Correr un riesgo conocido y aceptable es mejor que arriesgarse con algo desconocido.
- Siempre es mejor reflexionar en lugar de tomar una decisión apresurada.
- Hay que cuestionar todos los supuestos.
- Las nuevas ideas tienen tanto valor como las otras; pero no hay que adoptarlas sólo por su carácter novedoso.
- Si la metodología empleada para investigar no es la correcta, el resultado tampoco lo será.
- Es importante estar preparado para lo peor.
- Conviene anotar los conceptos o temas que no han quedado claros.
- Es más probable que las decisiones desagradables sean aceptadas si los datos se presentan de una manera positiva.
- Cuestionar las decisiones de un superior si parecen equivocadas.
- Preguntar hasta comprender.
- Ofrecer los conocimientos a los compañeros.
- Protestar amablemente si la interferencia de un superior es excesiva.
- No aceptar una decisión sólo para evitar discusiones.
- No olvidar que hay que “vender” las decisiones a quienes toman la última.
- No temer a cambiar de opinión.

Toma de decisiones acertadas (método PROACT)

Este método, que se ajusta a cinco criterios fundamentales, ayuda a ver con claridad tanto los aspectos tangibles como los intangibles de una situación. Sin embargo, eso no quiere decir que este método vuelva fáciles las decisiones difíciles; eso sería imposible. Las decisiones son difíciles porque son complejas, y nadie puede hacer desaparecer la complejidad.

Los cinco pasos del método son **Problemas, Objetivos, Alternativas, Consecuencias y Transacciones**.

Problemas. La manera como se exprese el problema enmarca la decisión, determina las alternativas y la manera como éstas deben evaluarse. El gran peligro en la formulación de un problema de decisión es la pereza. Es fácil plantearlo en la forma más obvia, o en la que primero se le viene a uno a la mente, o en la que siempre se ha utilizado en el pasado. Es preciso salirse de lo convencional y pensar creativamente. Si el problema se plantea de forma creativa, por lo general se transformará en una oportunidad. Todo problema de decisión tiene un detonador, es decir, una fuerza inicial que sirve de impulso y que casi siempre procede de otras personas o de circunstancias que están fuera de nuestro control. Pero no hay que esperar a verse obligado a tomar una decisión; uno puede tomar la iniciativa, anticipando situaciones antes de que se presente un problema.

Para definir el problema hay que empezar por anotarlo como se le percibe, luego hay que cuestionarlo y ponerlo a prueba. Debe plantearse el detonador de la manera más clara posible, incluyendo lo que se supone que es el problema fundamental por el momento, la ocasión de detonación, y la conexión entre el problema y el detonador. Tenga cuidado con los detonadores que pueden inclinarlo a prejuzgar la situación. Si el problema se divide en sus componentes, uno se puede asegurar de que su definición del mismo sea la correcta. Rara vez se da el caso de una decisión aislada. Obtenga otras perspectivas pidiendo ideas de otras personas que pueden ver el problema bajo una nueva luz y que quizá revelen

oportunidades o expongan limitaciones innecesarias impuestas por uno mismo. Luego es conveniente cuestionar el planteamiento del problema para ver si se está trabajando en el problema adecuado.

Objetivos. Son los criterios de decisión. Los objetivos son muy personales pero no egoístas. Le permiten determinar qué información buscar, explicar o justificar a otros. Los objetivos determinan la importancia de la decisión, el tiempo y el esfuerzo que se merece. No se centre sólo en lo tangible y lo cuantitativo; también debe ver lo intangible y lo subjetivo. Para identificar los objetivos siga estos pasos:

1. Anote todo lo que espera solucionar con su decisión. No se preocupe si mezcla las cosas serias con las triviales, no importa el orden, ni que parezca que está siendo repetitivo en algunos casos.
2. Convierta sus inquietudes en objetivos sucintos, de ser posible en oraciones breves que contengan un verbo y un complemento.
3. Separe los medios de los fines. Siga el método japonés de "los cinco ¿por qué?", esto es, cuando formule un objetivo pregúntese por qué, y así hasta llegar a cinco o hasta que ya no pueda reducir más su expresión básica. Un objetivo medio sirve de estímulo para generar alternativas y profundiza su comprensión del problema. Los objetivos fundamentales se deben usar únicamente al evaluar y comparar alternativas.
4. Aclare el significado de cada objetivo. Pregúntese ¿qué significa esto para mí?
5. Ponga a prueba los objetivos para ver si engloban sus intereses.

Alternativas. Son la materia de la toma de decisiones. Representan la gama de elecciones potenciales que uno tiene para buscar sus objetivos. Uno de los errores más comunes en el proceso de toma de decisiones es seguir la costumbre, ya que muchos problemas de decisión son parecidos a otros que ya se han presentado en el pasado. También es frecuente atenerse a una alternativa de reserva, es decir, la que se elige cuando no se tiene otra mejor. Escoger la primera solución posible es otro error. Para generar mejores alternativas déjese guiar por sus objetivos. Desafíe las limitaciones; algunas de ellas son reales, pero la mayoría son supuestas. Se puede hacer la prueba de suponer que determinada limitación no existe, y proceder a crear alternativas como si esa limitación efectivamente no existiera. Fije altas aspiraciones para encontrar buenas alternativas no convencionales ya que lo obligan a pensar de formas novedosas en vez de contentarse con cambios modestos. Primero cree alternativas, antes de sumergirse en el proceso de evaluarlas. Nunca deje de buscar alternativas.

Consecuencias. Asegúrese de que entiende las consecuencias de sus alternativas antes de elegir. Para hacer una elección acertada, necesita comparar las ventajas y desventajas de cada alternativa, juzgando hasta qué punto cada una satisface sus objetivos fundamentales. La información del problema debe ser completa y precisa.

Algunas técnicas para describir o tener claras las consecuencias de las decisiones son las que a continuación se recomiendan:

Probar antes de implementar. Siempre que sea posible experimente; tal vez identifique consecuencias en las que ni siquiera había pensado. Esto se hace creando prototipos, ensayos en laboratorios, o revisando cómo funcionó algo para otras personas. Si tiene la oportunidad será recomendable que usted mismo haga la prueba.

Usar escalas comunes. A veces no basta con la descripción verbal de las consecuencias; en tal caso, una escala le permitirá clarificarlas y hacer más fáciles las decisiones. Cuando algo sea intangible como para medirlo, puede recurrir a cualquiera de dos opciones: **1.** relacionar el hecho con alguna escala comparable, o **2.** crear una escala subjetiva para el propósito, por ejemplo, una que le permita calificar como bueno, regular o malo, y donde su apreciación sea la que califique.

Servirse de expertos con prudencia. El término expertos no se refiere únicamente a profesionales, sino a cualquier persona que sepa de la materia en cuestión; puede ser un chico de nueve años con gran conocimiento de los videojuegos o una anciana que sabe cómo sazonar un platillo. En el caso de los profesionales, asegúrese de que le expliquen cómo se generaron esas consecuencias.

Transacciones. Una vez que ha comparado las consecuencias de sus alternativas, probablemente haya eliminado las menos atractivas, pero aún le quedan unas cuantas que parece que se compensan, es decir, que mientras la alternativa A es mejor que la B respecto a unos objetivos, está en desventaja en relación con otros. Las decisiones importantes, por lo general, persiguen objetivos contradictorios; por eso es preciso hacer transacciones, esto es, sacrificar un poco de un objetivo a cambio de obtener un poco más de otro.

Cuanto más alternativas considere y más objetivos persiga, más transacciones tendrá que realizar. Sin embargo, el número de alternativas o de transacciones no es lo que hace tan difícil la toma de decisiones, sino el hecho de que cada objetivo tiene su propia base de comparación. No se están cambiando simplemente manzanas por naranjas; se están negociando manzanas, naranjas y elefantes.

El primer paso es ver si es posible descartar algunas de las alternativas antes de hacer transacciones. Cuanto menos alternativas queden, menos transacciones habrá que hacer. Siga esta regla: si la alternativa A es mejor que la B en algunos objetivos y no peor que B en todos los demás, B se puede eliminar. Se dice que B es dominada por A, pues tiene desventajas y ninguna ventaja significativa frente a ella. No hay que ser tan rígidos al pensar en dominación; note que quizás alguna ventaja o una desventaja no sea significativa para usted, por ejemplo, cinco minutos más o menos en sus vacaciones no será algo determinante, ni una diferencia mínima en el costo de su boleto, por lo que ponderará otras características.

Existe un método llamado *permutación compensatoria*, que permite eliminar puntos sobre los cuales tomar la decisión. Un ejemplo sencillo es el siguiente.

Deseo comprar un pantalón nuevo, pero aún no me decido por alguno. Mis objetivos son que deseo que sea cómodo, que me vea bien y que dure bastante tiempo. Tengo tres alternativas:

	Precio	Color	Tela	Prestigio	Moda
A	400	Temporada	Algodón	Regular	Sí
B	355	Todos	Gabardina	Alto	No
C	200	Negro	Todas	Alto	No

Como se observa en la tabla, un pantalón es mejor que los otros en unos puntos. Pero si me guío por mis objetivos, sabré que no importa el precio, por lo que éste no es parte de mi proceso de decisión. Sin embargo, la tela y el prestigio (comodidad y durabilidad), el color y la moda (que me vea bien) sí son importantes, pero no calificables en la misma escala. Al hacer la transacción tendré que escoger entre: la opción C, que está confeccionado en todo tipo de telas y tiene alto prestigio, pero que sólo existe en color negro y no es de moda; la opción B, que tiene todos los colores y es de alto prestigio, pero sólo se le encuentra en gабardina y no es de moda; y la opción A, que sólo maneja colores de la temporada, es de regular prestigio, sólo está confeccionado en algodón, pero es de moda.

Si yo quisiera hacer una transacción, tal vez no me importará que el pantalón esté a la moda, pero sí que tenga variedad de colores, por lo que se puede hacer una equivalencia planteada como: *Renuncio a la opción de que el pantalón sea de moda a cambio de la posibilidad de escoger el color que deseo.*

Éste es un ejemplo muy simplificado, pero, en otro tipo de decisiones, las transacciones se deben pensar muy bien para tener equivalencias casi idénticas. Por ejemplo, un boleto de avión a un destino X cuesta más caro en la aerolínea A que en la B, pero la A me regala una cantidad determinada de millas acumulables para un viaje extra, lo que hace que el costo se nivele.

Incertidumbre

En ciertas situaciones, por más tiempo y reflexión que se le dedique, no es posible conocer las consecuencias de una decisión sino hasta después de haberla tomado. Las consecuencias son inciertas. Puesto que la vida está llena de incertidumbre, muchas de las decisiones que tenemos que tomar implican riesgos calculados. No se puede hacer desaparecer la incertidumbre, pero sí es posible aumentar las probabilidades de éxito. Las decisiones en condiciones de incertidumbre se deben juzgar por la calidad de la decisión misma, no por la calidad de las consecuencias que tenga.

Una sola decisión puede envolver incertidumbres diversas y todas pueden interactuar en forma intrincada para determinar las consecuencias finales. Para entender la incertidumbre hay que encontrar maneras de simplificarla, aislar sus elementos y evaluarlos uno por uno. Esto se logra usando los perfiles de riesgo.

Un perfil de riesgo capta la información esencial sobre la manera como la incertidumbre afecta una alternativa, y responde a cuatro interrogantes básicas:

1. ¿Cuáles son las incertidumbres clave?

Virtualmente toda decisión implica incertidumbre, pero ésta por lo general no afecta de una manera decisiva las consecuencias. Se hace un lista de todas las incertidumbres que podrían influir significativamente en las consecuencias de cualquier alternativa y se consideran una por una, determinando en qué grado influirían sus posibles resultados.

2. ¿Cuáles son los posibles resultados de tales incertidumbres?

Ahora hay que especificar los posibles resultados de cada incertidumbre, definiendo cuántos posibles resultados hay para cada una. Puesto que la complejidad aumenta al aumentar el número de categorías, siempre se debe tratar de reducir la serie de resultados al menor número posible: los necesarios para describir completamente la incertidumbre, pero no más.

Cualquiera que sea el número de resultados que se designen, hay que ajustarse a tres criterios. Primero, las categorías deben ser claramente distintas unas de otras, sin duplicaciones (es decir, deben ser mutuamente excluyentes). Segundo, los resultados tienen que incluir todas las posibilidades, de modo que todas las posibles contingencias puedan entrar en una u otra categoría. Tercero, se definirán sin ambigüedad, de manera que el hecho se pueda reconocer claramente como perteneciente a una u otra categoría.

3. ¿Qué posibilidades hay de que ocurra cada posible resultado?

Muchas veces es posible hacer una evaluación razonable de las probabilidades de un resultado con base en el conocimiento y la experiencia propios. También es frecuente que haya diversas fuentes de información.

En la mayoría de los casos, es preferible expresar las probabilidades en términos cuantitativos para reducir la mala interpretación. También es conveniente consultar a expertos en la materia.

4. ¿Cuáles son las consecuencias de cada resultado?

Distintos resultados tendrán distintas consecuencias, y éstas también hay que definir las y describirlas por escrito ya sea en términos cualitativos o cuantitativos.

Tolerancia del riesgo

La tolerancia del riesgo expresa la voluntad de correr riesgos en busca de mejores consecuencias y depende de cuán significativo considera uno el resultado desfavorable (la peor consecuencia de cualquier decisión) en comparación con el resultado favorable. Para la mayoría de las personas, las consecuencias perjudiciales pesan más en su mente que las posibles ventajas.

Un principio básico en este sentido dice que cuanto más deseables son las consecuencias favorables de un perfil de riesgo en relación con las desfavorables, tanto más dispuesto está uno a correr los riesgos necesarios para alcanzarlas. Pero hacer la elección acertada también requiere equiparar el atractivo de las consecuencias posibles con las probabilidades de que ocurran. Otro principio dice que cuanto más probables sean los resultados con buenas consecuencias y menos probables los de malas consecuencias, tanto más deseable será el perfil de riesgo para uno.

Cuando se asumen riesgos en las decisiones hay unos sencillos puntos que siempre hay que tomar en cuenta:

- No se concentre únicamente en lo negativo, es decir, no descarte una alternativa sólo por los problemas que podría implicar.
- No falsee las probabilidades, es decir, no exagere los puntos negativos ni minimice los positivos.
- El hecho de que una alternativa tenga la mayor probabilidad no significa que necesariamente habrá de ocurrir; siempre hay incertidumbre.
- No sea un optimista necio, pues no siempre ocurrirá lo mejor.
- No evite tomar decisiones arriesgadas por el hecho de ser complejas.

Si la situación lo permite:

- Comparta el riesgo con otras personas cuando una buena oportunidad parezca demasiado arriesgada.

- Busque información que reduzca la incertidumbre y, por ende, el riesgo.
- Diversifique el riesgo, evitando apostar todo a una sola opción.
- Trate de encontrar la forma de cubrirse contra el riesgo.

Decisiones vinculadas

Muchos problemas que implican decisiones importantes requieren que se elija hoy entre alternativas que van a influir en decisiones que se habrán de tomar en el futuro. Se necesita pensar en lo que podría hacerse al respecto llegado el momento. La alternativa que se elige hoy constituye el campo en el que florecerán las que estarán disponibles mañana.

Tomar buenas decisiones vinculadas exige entender las relaciones existentes entre las alternativas. Esto implica hacer un programa para saber qué ocurre y cuándo ocurre, previendo los tiempos y el orden en que se deben tomar las decisiones. También es conveniente describir las consecuencias en los puntos terminales.

Trampas psicológicas

Cuando se trata de tomar decisiones, existen ocho errores básicos de procedimiento que son los siguientes:

1. Trabajar en el problema que no es.
2. No identificar los objetivos clave.
3. No desarrollar una serie de buenas alternativas.
4. Pasar por alto consecuencias cruciales de las alternativas.
5. Prestar atención inadecuada a las transacciones.
6. No hacer caso de la incertidumbre.
7. No tener en cuenta la tolerancia de riesgos.
8. No planear por anticipado cuando las decisiones están vinculadas en el tiempo.

Además de estos errores en el momento de tomar decisiones, existen ciertas trampas que nos pueden tender tanto la mente como la costumbre:

- Confiar demasiado en la primera idea.
- Quedarse donde se estaba. Estancarse en el *status quo* y dejar las cosas igual.
- Protección de elecciones anteriores o la trampa de los costos no recuperables. A muchos les importa el dinero que ya erogaron en alguna mala decisión y prefieren seguir adelante con ella que abandonarla y dar por perdido el dinero que se gastó. Recuerde que lo que usted gastó no tiene nada que ver con su decisión actual.
- Ver lo que uno quiere ver o la trampa de buscar la confirmación de los hechos. Esta trampa lleva a buscar información que apoye nuestro punto de vista, al mismo tiempo que evitamos información que lo contradiga. En este caso hay dos fuerzas psicológicas fundamentales en acción. La primera es la tendencia inconsciente a resolver lo que queremos hacer antes de pensar por qué lo queremos hacer. La segunda es la tendencia a interesarnos más en las cosas que nos gustan que en las que nos disgustan.
- Confianza excesiva y desmedida en uno mismo.

- Ofuscarse con los sucesos dramáticos. El ser humano deduce cuáles son las probabilidades de un suceso a partir de su propia experiencia, de lo que él puede recordar y, particularmente, a partir de los sucesos dramáticos que le han causado una impresión profunda.
- Sesgar probabilidades y cálculos o la trampa de la prudencia. Uno de nuestros mejores impulsos, la cautela, nos puede inducir a cometer un error. Un ejemplo es cuando un proyecto se guía por el método de “análisis en el peor de los casos” que sirve para fabricar algo que funcionará en la peor circunstancia aunque ésta tenga una probabilidad infinitamente pequeña de ocurrir. Esta trampa ocasiona un desperdicio de tiempo, dinero y otros recursos.
- Ver pautas donde no existen o la trampa de adivinar lo fortuito. En casos donde interviene el azar, los objetos o hechos no tienen memoria ni conciencia, y cada evento es un hecho nuevo y distinto, sin ninguna influencia de los hechos anteriores. El hecho de que haya salido cinco veces en forma consecutiva el mismo lado al lanzar una moneda no quiere decir que el siguiente lanzamiento será igual; la probabilidad de que esto suceda seguirá siendo de 50-50 en cada lanzamiento posterior.

Setenta recomendaciones para decidir bien

La siguiente lista es una recopilación de recomendaciones que le resultarán útiles, pero recuerde que no hay reglas definidas, bien puede usar unas cuantas y quizás otras le parezcan inapropiadas o hasta contradictorias. Utilícelas para mejorar su propio criterio, no como sustituto de éste.

1. Antes de decidir, analice todas las posibilidades.
2. Aplique sólo las decisiones previas que conservan validez.
3. Sólo tome decisiones de largo plazo, si lo permite el corto plazo.
4. Corrija las decisiones que ya no funcionan.
5. Anticipe las consecuencias de una decisión.
6. Esté preparado para cambiar, según las situaciones que pudieran presentarse.
7. Al tomar una decisión pregúntese: ¿qué puede fallar aquí?
8. Equilibre las razones lógicas con las buenas corazonadas.
9. Conviértase en una persona que toma decisiones acertadas, estudiando bien los casos.
10. No tome decisiones lanzando monedas al aire. El azar no es buen guía.
11. Puede atenerse a lo que ha sucedido casi siempre; pero espere de vez en cuando algún cambio.
12. Decida con prudencia el dilema de si quiere ser audaz o conservador en toda ocasión.
13. Procure alcanzar fama de creativo, viviendo creativamente.
14. Piense bien qué está implícito en una decisión u otra.
15. Tome muy en cuenta que, sea quien sea quien decida, las consecuencias son para todos.
16. Si no quiere tomar una decisión, trate de encontrar la explicación.
17. Confíe en los compañeros de equipo que conoce como responsables.
18. No se deben tomar decisiones con el ánimo exaltado, o cuando se está presionado por algunos factores.

19. Hay que estar preparado para cuando falla una decisión, a fin de poder tomar medidas con rapidez.
20. No conviene postergar las decisiones esenciales.
21. En ocasiones, los cambios de enfoque mejoran las decisiones.
22. Cuide que las decisiones que tome no obedezcan a una rutina.
23. Si ya está todo claro, decida pronto.
24. Cuide que nadie lo apresure al tomar una decisión importante.
25. Para describir una situación, es mejor ser sincero y objetivo.
26. Es muy bueno ser optimista; pero después hay que ser realista.
27. Al tomar una decisión, comprometa a todos los involucrados.
28. Consulte a quienes tienen experiencia y son imparciales.
29. Acepte el consejo de quienes lo estiman.
30. Son mejores las decisiones colectivas, discutidas, en las que se consideran varios puntos de vista y los ángulos posibles.
31. Hay que ser desorganizado al generar ideas; pero muy organizado al desarrollarlas.
32. Cuando los compañeros de su equipo jueguen a ser conservadores, provóquelos.
33. Estimule con halagos a quien comenzó a decir cosas que sirven.
34. Al generar ideas no se inhiba ni tema al ridículo.
35. Pensar en forma inusual puede generar ideas excepcionales.
36. Si ya empezó a utilizar un proceso metódico para generar ideas, sígalo bien, no se salte pasos.
37. Antes de decidir dedique tiempo a desarrollar criterios.
38. Reunir información es una tarea primordial; que la reúnan los más inteligentes.
39. No tire la información que por ahora le sobra; mañana tal vez le servirá.
40. Ponga especial interés en conocer las reglas del juego.
41. Compare las predicciones con lo que dictan la intuición y la experiencia.
42. Es lógico que una buena predicción sólo pueda surgir de un excelente análisis de la situación actual.
43. Si es posible, construya un escenario tan objetivo y realista como sea posible, para simular una predicción.
44. No haga cálculos complejos si no está capacitado para ello.
45. Compruebe varias veces un modelo que contradice los datos.
46. Nunca hay que sacrificar un buen futuro por un provecho pasajero.
47. Haga una lista, no muy larga, de las concesiones que se permite.
48. Las decisiones apresuradas tienen menos probabilidad de éxito.
49. Cuando sea posible, compare las decisiones con los resultados obtenidos para ir mejorando.
50. Que su equipo de trabajo esté informado de todo.
51. Antes de decidir, elabore una lista de control.
52. Anote en un papel los temores que le impiden tomar una decisión y luego tírelo a la basura.
53. No considere las preguntas que le hagan como una agresión personal.
54. Después de decidir, planee bien.
55. Forme su equipo con compañeros que posean aptitudes diversas.
56. La planeación también debe ser tarea colectiva.
57. En el equipo de trabajo hay que hablar con la mayor sinceridad.
58. Asegúrese de que todos hayan comprendido el mensaje.

59. Desde joven acostúmbrese a llevar, en una agenda, una relación de lo que tiene que hacer cada día.
60. Busque la causa emocional oculta en las objeciones que le pongan.
61. Evite pelear. Es contraproducente.
62. Identifique los motivos por los que no se ha cumplido lo que se decidió.
63. Al variar o anular una decisión, deben exponerse los motivos por escrito y a la vista de todos.
64. Es mejor cancelar las decisiones por las que nadie tiene entusiasmo.
65. Las decisiones canceladas deben volverse a discutir para redefinirlas.
66. Cuando alguien le solicite consejo, considere el caso ajeno como si fuera suyo.
67. Siempre debe estar preparado para lo inesperado y para adaptarse a las nuevas circunstancias.
68. Es preferible que las metas sean pocas, pero muy claras.
69. Si hay varias decisiones, jerarquícelas en orden descendente de importancia.
70. Revise bien sus decisiones, porque con ellas edificará su éxito.

EJERCICIOS DE CREATIVIDAD GENERAL

Objetivo: Desarrollar las habilidades de creatividad a través de ejercicios mentales.

Tiempo estimado: Desde 15 minutos hasta hora y media dependiendo del número de ejercicios por sesión.

Requisitos: Los siguientes ejercicios, papel y un lápiz o bolígrafo.

Desarrollo: Siga las instrucciones de cada ejercicio.

1. Enumere múltiples soluciones a los problemas de estacionamiento en las ciudades grandes. Trate de llegar a soluciones originales, no convencionales.
2. Encuentre muchos usos, aparte del convencional para las llantas viejas.
3. Haga una lista larga de las consecuencias que habría si, en vez de las jornadas de 24 horas divididas en día y noche, hubiera cada año seis meses de luz solar y seis meses de oscuridad.
4. Escriba cinco títulos de libros indispensables para la humanidad.
5. Encuentre semejanzas entre:
 - a) El cerebro humano y una farmacia.
 - b) La creatividad y un lago.
 - c) La respiración y el lenguaje.
 - d) La psicología y la economía.
6. Anote muchos modos de mejorar:
 - a) Las alarmas de los automóviles.
 - b) El cuarto de baño.
 - c) Un salón de estudio.
7. Un sabio sentenció: "La vida es como un plátano". Encuentre varios sentidos en que puede ser verdadera esta afirmación.

8. Para cada uno de los siguientes oficios haga una lista, lo más larga posible, de recursos enfocados a hacer más interesante, agradable y fácil el trabajo:
 - a) Lavaplatos en un restaurante
 - b) Recolector de basura
 - c) Empleado del servicio de limpia
 - d) Empleada de servicio doméstico
9. Haga una lista de 10 cosas por inventar. Tome en cuenta las necesidades aún no plenamente satisfechas.
10. Aporte ideas novedosas y descabelladas para:
 - a) Mantener íntegros los vidrios de las escuelas
 - b) Reducir los accidentes de tránsito
 - c) Reducir los hurtos en las tiendas departamentales
11. Escriba las consecuencias que pueda imaginar de las siguientes situaciones:
 - a) Si los dedos de los pies fueran iguales a los de las manos
 - b) Si los perros volaran
 - c) Si los toros fueran del tamaño de los perros
12. Imagine todas las mejoras posibles a:
 - a) Los escritorios
 - b) Las bicicletas
 - c) Los paraguas
13. Encuentre modelos de evaluar a los estudiantes con base en los procesos de aprendizaje y no en productos o resultados, como se ha hecho hasta ahora.
14. Imagine cinco o más mejoras al formato anual del informe presidencial a la nación.
15. Le consultan para que sugiera 20 materias (cursos) en el plan de estudios de la carrera de policía en esa academia. Escriba los 20 títulos y justifíquelos.
16. Como los pasajeros suelen ser imprevisibles, en los aviones comerciales se echa a perder mucha comida. Encuentre diversos modos de reducir estos desperdicios.
17. Redacte las consecuencias de que:
 - a) Los perros hablaran
 - b) Las personas durmieran cada día cuatro horas exactamente
 - c) Si la duración de la vida humana fuera de 100 años
 - d) Si el 80% de la gente trabajara en su casa, aprovechando la red global
 - e) Si desaparecieran las fronteras en el mundo

EJERCICIOS DE CREATIVIDAD ADMINISTRATIVA

Objetivo: Desarrollar las habilidades para tomar decisiones creativas a través de ejercicios situacionales.

Tiempo estimado: Desde 15 minutos hasta una hora dependiendo del número de ejercicios por sesión.

Requisitos: Los siguientes ejercicios, papel y un lápiz o bolígrafo.

Desarrollo: Siga las instrucciones de cada ejercicio.

1. Suponga que un cataclismo destruyó el género humano. Sólo pudieron escapar en una nave espacial 10 personas: cinco hombres y cinco mujeres, todos entre los 30 y 40

años. Su inmensa tarea consiste en planear y diseñar la nueva humanidad. Ustedes son esas 10 personas. Actúen.

2. Diseñe la forma y funcionamiento de un restaurante muy novedoso por los alimentos, la decoración y el trato a los clientes. Póngale nombre, redacte su eslogan publicitario y esboce su logotipo. Describa su concepto.
3. Suponga que es el director general de una empresa y está ideando muchos modos de saber qué tan creativo es su personal. ¿Qué acciones concretas realizaría?
4. Escriba una estrategia o itinerario (puntos secuenciales) para transformar en acción esta idea: Quiero fundar una fábrica de juguetes.
5. Lance al mercado un producto que va a encontrar mucha competencia. Por ejemplo, un jabón, una cerveza o un hotel. Su tarea consiste en crear una diferencia psicológica y material.
6. Piense y escriba lo que no le guste de su trabajo actual; puede ser cualquier aspecto: la tarea, el lugar, los aparatos, los compañeros, las normas o algún otro. Luego escriba varias formas de modificar la situación.
7. Imagine que la presidencia de la República quiere reorganizar las secretarías de Estado y lo contrata como asesor. Tiene que proponer un mejor diseño, listando las que debe haber y el porcentaje del presupuesto que usted destinaría a cada una.
8. Realice una lista en grupo de las principales excusas y racionalizaciones de los trabajadores mexicanos para no ser creativos. Al lado de cada una escriba luego un par de repuestas.
9. Se va a lanzar la *Revista Nacional de la Creatividad*, destinada a difundirse por todo el país. Proponga 10 o más secciones que habría de tener dicha revista. Justifíquelas.

TEST DE TOMA DE DECISIONES

Objetivo: El siguiente ejercicio le servirá para evaluar su aptitud para la toma de decisiones.

Tiempo estimado: 45 minutos.

Requisitos: Los siguientes ejercicios y un lápiz o bolígrafo.

Desarrollo: Encierre en un círculo el número que indique la frecuencia en que las siguientes afirmaciones se aplican a su vida cotidiana de acuerdo con la siguiente ponderación:

1. Nunca

2. A veces

3. Con frecuencia

4. Siempre

1. Tomo las decisiones con tiempo y me aseguro de que sean puestas en práctica.

1 2 3 4

2. Antes de decidir, analizo las situaciones cuidadosamente.

1 2 3 4

3. Delego todas las decisiones que no debo tomar.

1 2 3 4

4. Combino enfoques intelectuales y creativos para tomar una decisión.

1 2 3 4

5. Antes de iniciar el proceso, reflexiono acerca del tipo de decisión que tomaré.

1 2 3 4

6. Uso mi comprensión de la cultura de grupo para obtener apoyo.

1 2 3 4

7. Doy prioridad a factores significativos según la regla del 80/20.

1 2 3 4

8. Confecciono una sólida argumentación para aclarar y apoyar mis decisiones.

1 2 3 4

9. Intento obtener el mayor compromiso posible en la toma de decisiones.

1 2 3 4

10. Consulto a las personas para obtener su ayuda y tomar la decisión.

1 2 3 4

11. Llevo a cabo análisis de virtudes de mis operaciones y de las de la competencia.

1 2 3 4

12. Elimino ideas obsoletas a través de un enfoque creativo.

1 2 3 4

13. Aliento a los equipos a pensar como un grupo y no como individuos.

1 2 3 4

14. Preparo mis ideas antes de una reunión y aliento a los demás a hacerlo.

1 2 3 4

15. Juzgo las alternativas según criterios objetivos que la decisión debe satisfacer.

1 2 3 4

16. Aprovecho las fuentes de información útiles disponibles.

1 2 3 4

17. Tengo en cuenta las medidas y las reacciones derivadas de mis decisiones.

1 2 3 4

18. Al considerar predicciones y resultados planeados, sopeso la probabilidad.

1 2 3 4

19. En el caso adecuado, utilizo las PC para ayudarme en la toma de decisiones.

1 2 3 4

20. Intento minimizar los riesgos, pero tomo los necesarios con seguridad.

1 2 3 4

21. Uso marcos hipotéticos para demostrar la viabilidad de los planes.

1 2 3 4

22. Tomo decisiones según su valía y sin inquietarme por mi propia posición.

1 2 3 4

23. Me ocupo de obtener apoyo para mis decisiones en todas las fases del proceso.

1 2 3 4

24. Comprometo a todo el equipo en confeccionar planes para ponerlos en práctica.

1 2 3 4

25. Me aseguro de que alguien se haga responsable de cada fase de un plan de acción.

1 2 3 4

26. Comunico mis decisiones con sinceridad lo más rápidamente posible.

1 2 3 4

27. Intento alentar a las personas para que presenten cualquier objeción.
1 2 3 4

28. Monto sistemas de control y los uso para comprobar los progresos.
1 2 3 4

29. Uso las revisiones medidas para aprender de los éxitos y los fracasos.
1 2 3 4

30. Explico mis decisiones con claridad y me aseguro de que han sido comprendidas.
1 2 3 4

31. Me hago responsable del rendimiento de las personas que decido contratar.
1 2 3 4

32. Intento lograr que todas las reuniones culminen con decisiones claras.
1 2 3 4

Suma la puntuación total y consulte la interpretación de los resultados en la siguiente tabla:

Resultado	Interpretación
32 – 63	Su capacidad de decisión necesita mejorar. Intente nuevos métodos.
64 – 95	Resultado fundamentalmente bueno, pero necesita perfeccionar su aptitud para la toma de decisiones.
96 – 128	Su capacidad es sólida, pero no se duerma en sus laureles; siga mejorando.