

# Espacios creativos

---

*Joaquín Moreno Marchal*

Universidad de Cádiz

25/07/2018

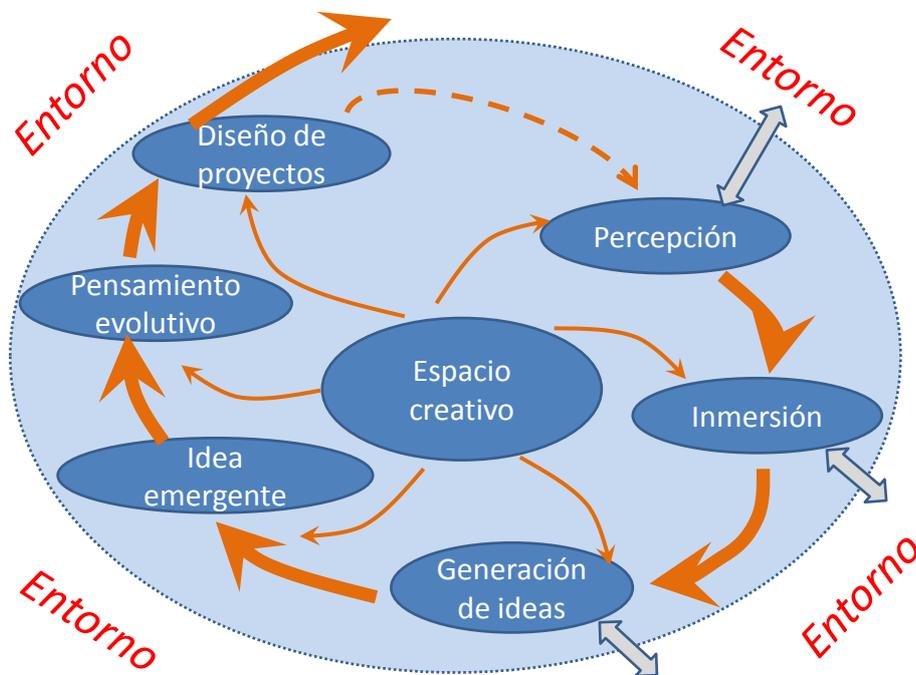
## **Contenido**

Introducción.....	2
Ejemplos de espacios creativos .....	3
Empresas y proyectos creativos y ‘de Humanidades’ .....	3
Construcción de espacios creativos .....	5
Bloqueos .....	8
Gestión de la creatividad y la innovación .....	9
La gestión de las ideas .....	10
Herramientas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
La gestión del cambio.....	10
Espacios docentes creativos .....	11
El espacio físico.....	11
El espacio virtual.....	11
Las metodologías de trabajo.....	12
Ejemplos de espacio docentes creativos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
La empresa como espacio creativo .....	12
Enlaces .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Bibliografía .....	12

## Introducción

En el modelo CREALAB del proceso de innovación (Figura 1) el espacio creativo alimenta todos los módulos, no solo los iniciales. Está en el centro del proceso, es el eje sobre el que gira el generador de innovación. En él se plasman los resultados, en este sentido la analogía sería la de un generador de *energía innovadora*. Pero al tiempo también el espacio creativo tiene características de un elemento motriz, de un motor. Es un motor, que dinamiza, que aporta energía a todos los módulos del modelo.

El Espacio Creativo representa la dimensión social de la creatividad (Amabile, 1996).



Pero, **¿qué es un espacio?** Un conjunto de entidades que interactúan que se comunican, que desarrollan actividades, que definen un significado propio.

**Y ¿qué es un espacio creativo?** Un lugar (físico o virtual) para el desarrollo del talento creador. Un espacio para la acción y la reflexión, para la mirada atenta que encuentra nuevas posibilidades. Un lugar dinámico, en el que se generan y fluyen emociones, información, conocimiento, energía.

*“El contexto creativo es clave. ¿Por qué Silicon Valey produce más tecnología que cualquier otro lugar? ¿Por qué Cambridge es mejor universidad que otras? Por el contexto creativo.” (Manes, 2015)*

*“When we surveyed global executives, 94% said innovation was important or very important to their organizations. But only 14% said their organizations were good at innovation.” ([5 Tips to Help You Protect & Grow New Ideas](#), Center for Creative Leadership)*

## Ejemplos de espacios creativos

### **Empresas y proyectos creativos y ‘de Humanidades’**

Estas iniciativas son ejemplos de un concepto de innovación amplio, que va más allá de la innovación tecnológica; que explora otros territorios. Muestran ejemplos de innovación en la organización, en la relación con los clientes, en los servicios, en los procesos. Son espacios de creación que aportan algo parecido al sabor de lo artesanal, que tienen unas dimensiones y unos métodos más cercanos a lo personal.

*‘El trabajo que se realiza tiende a ser una actividad gratificante, divertida, en la que **hay retos, aprendizajes, libertad y creatividad**’ (EOI, 2012)*

Las empresas de ‘la nueva economía’, creativas, de base cultural, de base humana se pueden caracterizar por lo siguiente (EOI, 2012):

- ✓ **Organizaciones poco jerarquizadas**, transversales, horizontales.
- ✓ Mucha **implicación personal**.
- ✓ Las empresas se entienden como **nodos de una red**
- ✓ Integran al **cliente**; cercanía con él.
- ✓ **El diseño y la creación** son tareas fundamentales y ocupan un peso importante
- ✓ **Aportan valor en base al concepto de ‘artesanía’**, algo trabajado cuidadosamente, con esmero, muy personalizado.

- ✓ **Se hacen complejas no por su tamaño** sino por sus objetivos y su modo de trabajar, por su forma de atender a los clientes, por su tensión organizativa
- ✓ **El fracaso también existe.** Casi todas vienen, provienen de una experiencia fallida en el pasado. Demuestran capacidad e interés por el aprendizaje a partir de esas experiencias
- ✓ **Se trabaja en equipos**, en unidades de negocio. Se trabaja juntos, se produce juntos
- ✓ **No todo está bien empaquetado.** Hay intersticios, huecos, espacios para las conexiones...improbables.
- ✓ Suele potenciarse, o necesitarse, **la polivalencia.**
- ✓ **El juego**, cierto sentido del juego, y el humor no tienen por qué estar ausentes.
- ✓ Estas empresas se mueven en un **equilibrio, entre el negocio y el espíritu** que quieren defender y desarrollar; el espíritu de una dimensión humana del trabajo. Lo cual no deja de generar ciertas tensiones y contradicciones que deben de gestionar.

Algunos ejemplos de estas iniciativas pueden ser (EOI, 2012): Conexiones improbables, Terra Madre, Vizzuality...

Este tipo de empresas interesan porque cada día es mayor la importancia y el papel de los usuarios en el diseño de nuevos productos y servicios, la denominada *experiencia de usuario* (Design Thinkng). Y el usuario es, antes que nada, persona. Interesa conocer a la gente, a las personas destinatarias de la innovación, tenerlas muy en cuenta, integrarlas en los proyectos. Por eso interesa *lo humano*. Son las personas las que aportan valor en el proceso innovador.

Pero si interesa lo humano **¿qué podemos entender por lo humano en este contexto?:**

- ✓ cercanía y comunicación.
- ✓ trabajo en cierta medida artesanal
- ✓ expresión
- ✓ interés por el valor y el significado.

¿Cuáles son **las motivaciones** que proporcionan este tipo de iniciativas y espacios creativos? Fundamentalmente sentirse persona, no una pieza de una gran maquinaria; lo que significa:

- ✓ dotación de sentido a la actividad
- ✓ implicación en los proyectos
- ✓ poder aportar a esos proyectos.

## Construcción de espacios creativos

¿Cómo construir espacios estimulantes para la creación? ¿Qué características deben tener? ¿Qué factores influyen?

Tratemos de identificar una serie de características que deben de tener los entornos orientados a fomentar la creatividad (Harvard Business Essentials, 2003):

- ✓ **Libertad.** Libertad para crear, para proponer ideas, para opinar, para dudar.
- ✓ **Respeto.** Respeto a las personas y también a las ideas. Respeto al equipo de trabajo.
- ✓ **Confianza.** Un entorno creativo es en primer lugar un espacio basado en la confianza. La confianza nos lleva a compartir y de ahí surge también el compromiso. Hay una definición de talento muy interesante por cuanto lo relaciona con el compromiso (Gasalla, Madrid+d, Marzo 2002) :

Talento=Capacidades+Compromiso+Acción.

La confianza es el soporte de la cooperación. Y la cooperación lo es de la innovación. No hay creación sin confianza. La confianza exige escucha activa lo que nos lleva al entendimiento: del otro, de uno mismo, del problema que queremos resolver.

- ✓ **Motivación.** Es la energía necesaria para el proceso creador. Lanza a la acción. El cerebro dedica más tiempo a los estímulos que a evitar los castigos. Debe de haber *recompensas*.
- ✓ **Comunicación.** Para estimular la generación de ideas, la evaluación, las perspectivas diferentes, para aprender. La comunicación es

interacción. Está muy asociada con la **visualización**. Visualización de todo: de ideas, de proyectos, de resultados...

- ✓ **Juego.** Cierta carácter lúdico, asociado al azar, a la sorpresa, a la libertad, es muy estimulante.
- ✓ **Apoyo a las nuevas ideas.**
- ✓ **Acceso al conocimiento.**
- ✓ **Experimentación.** Aceptar el error. Probar, errar, aprender.
- ✓ **Diversidad.** Diversidad de personas que facilita la diversidad de perspectivas en el enfoque y comprensión de los problemas y en la generación de ideas.
- ✓ **Asunción y gestión del riesgo.** El riesgo es inherente al proceso de creación. La mayor parte de los proyectos de innovación no alcanzan el éxito (entendido como consecución de los objetivos planteados). El riesgo está asociado a **la incertidumbre**. No todo es claridad en los proyectos creativos. Al contrario, estamos en un espacio abierto de posibilidades, muchas veces intuitas de forma más o menos vaga. Un entorno creativo debe admitir que hay riesgos. Y en la medida de lo posible evaluarlos. La asunción de riesgos tiene que ver con el conocimiento, pero también con el atrevimiento, con el arrojo, con la aventura.
- ✓ **Autoconfianza.** Porque existe riesgo, la autoconfianza resulta imprescindible para afrontar la toma de decisiones.
- ✓ **Estimular y reconocer la sensación de éxito.** E **identificar las fortalezas**, las cosas que se hacen bien
- ✓ **Improvisación.** En el sentido de no tener todo planificado.

Algunas de estas características tienen un **aspecto dialéctico** que conviene anotar. Por ejemplo:

- ✓ **Libertad-Disciplina.** Libertad para crear y disciplina para llevar los proyectos a la realidad.
- ✓ **Improvisación-Planificación.**
- ✓ **Juego-Profesionalidad.**
- ✓ **Experiencia-Frescura.**

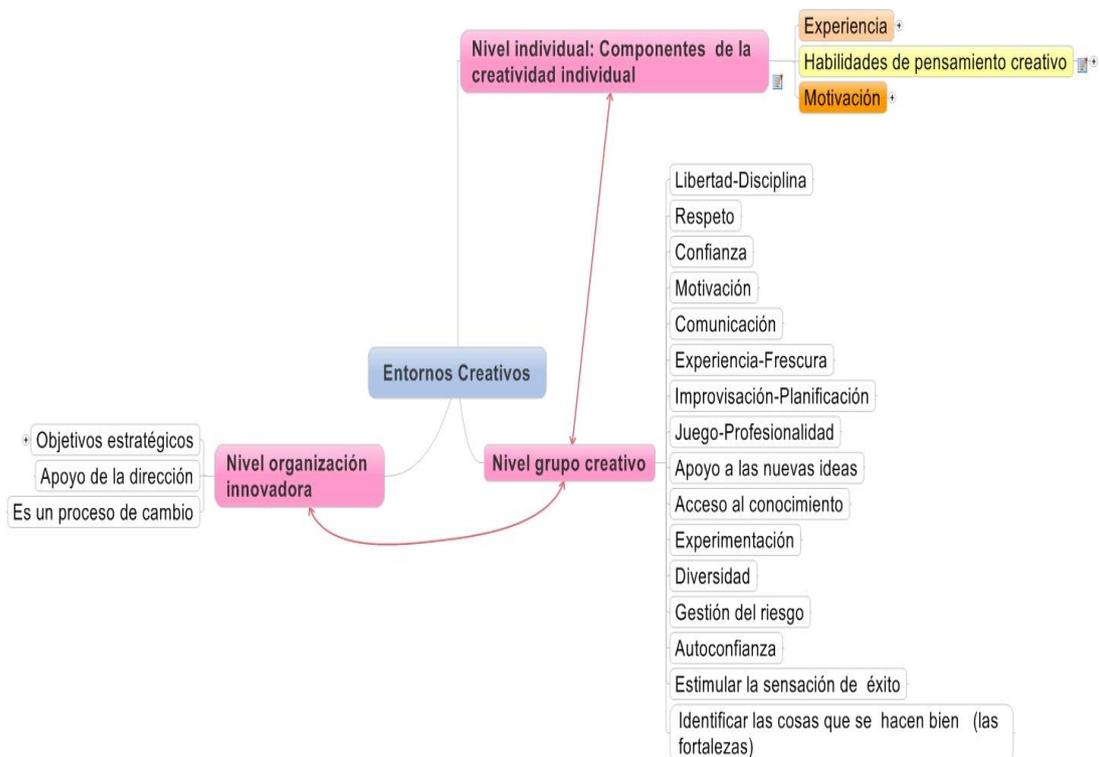


Fig. 1

La existencia de **diversidad** es una de las bases de los entornos creativos. Es necesario reconocer que igual que existen **distintos estilos de aprendizaje** existen también **distintos estilos creativos**. Podemos considerar al menos los siguientes **estilos de creatividad**:

- ✓ **El modificador:** trabaja haciendo modificaciones con soluciones ya experimentadas.
- ✓ **El visionario:** confía en su intuición para plantear grandes proyectos o maximizar las posibilidades de los actuales.
- ✓ **El experimentador:** interesado en probar las soluciones. Trabaja con el método de prueba y error.
- ✓ **El explorador:** Le gusta cambiar de punto de vista, ver de forma diferente, intrincarse en lo desconocido, abordarlo.

**¿Es diferente la actividad del ingeniero frente a la del artista?** La primera está centrada en el problema. La segunda busca una expresión más próxima a lo personal.

Los diferentes estilos de creatividad nos permiten enriquecer la visión de los problemas y la generación de alternativas y, además, dan una idea de la **potencialidad de un buen grupo creativo**. Los entornos creativos deben favorecer la integración de esa diversidad. Richard Florida (Florida, 2008) ha encontrado tres factores fundamentales en las ciudades que destacan por su creatividad, las denominadas 3T: **talento, tecnología y tolerancia**.

El desarrollo de entornos creativos necesita una dirección, un liderazgo. **¿Qué características necesita tener un liderazgo creativo?** A nivel de organizaciones se pueden apuntar algunas:

- ✓ Mentalidad exploratoria.
- ✓ Pasión y objetivos.
- ✓ Dirección de equipos multidisciplinares
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Visión y arrojo para arriesgar y proponer soluciones disruptivas

## **Bloqueos**

Algunos factores, bien del entorno o personales, favorecen el desarrollo de la creatividad y de la innovación. Otros sin embargo lo bloquean. Son actitudes, hábitos, culturas... que impiden el desarrollo de nuestra inteligencia creadora. Una clasificación de estos bloqueos nos ayuda a entenderlos mejor: **Perceptivos**. Relacionados con alguna dificultad para captar la realidad.

- **Emocionales**. Algunas emociones son funestas para la creación. Los miedos (al ridículo, al error,...), la ansiedad, los niveles excesivos de estrés
- **Intelectuales**. Los relacionados con un pensamiento muy conservador, rígido, poco abierto a nuevas ideas, a nuevos enfoques.
- **Culturales**. Los que tienen en su base creencias y conductas, normas sociales. Por ejemplo la tendencia social a entender el fracaso empresarial como un estigma social.
- **Ambientales**. Se trata de entornos de trabajo o de aprendizaje que no estimulan el nacimiento de nuevas ideas: autoritarismo, falta de libertad, rigidez, mobiliario inadecuado...

Cuando hablamos de creatividad estamos hablando de la capacidad de romper moldes, de 'salirnos del cuadrado'. Salir del cuadrado es atrevernos a romper rutinas, esquemas mentales, rigideces, prejuicios. Estos son los lados del cuadrado que encorsetan nuestro pensamiento. Creatividad es estar dispuestos a escuchar y a admirar. Al salirnos del cuadrado estamos abriéndonos a encontrar nuevas posibilidades en lo real.

**El juego de los 9 puntos** (Fig. 11) representa gráficamente el problema de los bloques. El gráfico de los 9 puntos, fuerza a percibir una estructura mental cuadrada en la que está la trampa para no hallar la solución. La solución pasa por salirnos de esa estructura que la mente provoca.

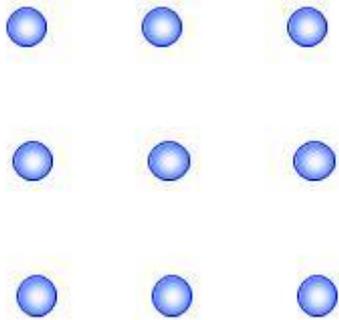


Fig. 2 Juego de los 9 puntos: se trata de unir los 9 puntos con 4 líneas rectas sin levantar el lápiz del papel

Hay una energía que nos puede llevar a encontrar nuevas posibilidades. Se trata de la **fuerza interior expresiva**, aquella que busca encontrar las formas propias a los problemas que aborda. Es muy propia del trabajo artístico aunque no tiene por qué ser exclusiva de él. Más bien habría que plantearse cómo exportar este método de trabajo a otros campos.

## Gestión de la creatividad y la innovación

Hemos visto diferentes actividades relacionadas con la creatividad y la innovación. ¿Qué decir sobre las organizaciones que innovan? Se trata de entender la gestión de la creatividad y la innovación. **¿Cómo crear y dirigir estos espacios creativos?**

Estudiando la experiencia de IDEO, en torno a la metodología del Design Thinking apuntamos algunas características:

- ✓ **Estructura organizativa horizontal.**
- ✓ **Equipos multidisciplinares.**
- ✓ **Comunicación fluida.** La comunicación supone aportar ideas, debatir y evaluarlas, plantear retos.
- ✓ **Confianza.** Toda la interacción creativa no se puede dar eficazmente si no existe un clima de confianza que facilite esa comunicación.
- ✓ **Espacio físico** abierto, informal.

### La gestión de las ideas

La aportación de ideas es un proceso clave. No es solo aportar o generar ideas, es también compartir, evaluar las ideas, encontrar las más interesantes, establecer conversaciones en torno a las ideas propuestas para mejorarlas o entenderlas mejor.

La gestión de las ideas en una organización permite también saber que se ha hecho y qué se ha aportado en el pasado.

El planteamiento de **retos** a la organización forma parte también de la gestión de ideas. Un reto es un estímulo para la mente.

### La gestión del cambio

Muchos proyectos innovadores son proyectos que suponen cambios en las organizaciones. Desde ese punto de vista hay que considerar, además del propio proyecto de innovación, la gestión del cambio.

Para la gestión del cambio debemos considerar por un lado la estructura y por otro las acciones. Desde el punto de vista de la estructura es útil identificar los *actores del cambio*. Y establecer una red entre ellos. Es un equipo dinamizador

- ✓ **Apoyo de la dirección.** La innovación es una cuestión estratégica.
- ✓ **Equipo de gestión del cambio.** Encargado de llevar a cabo las acciones relacionadas con el cambio
- ✓ **La red de equipos innovadores**
  - Dar a los equipos innovadores libertad en la forma de trabajar

Desde el punto de vista de las acciones para la gestión del cambio consideraremos cuatro fundamentales:

- ✓ **Comunicación.** Supone

- Tener un acuerdo mayoritario, amplio.
- Generar cultura y motivación para la innovación
- Plantear retos
- ✓ **Formación**
- ✓ **Acompañamiento.** Supone
  - Dar apoyo de distinto tipo a los equipos de innovación
- ✓ **Evaluar y reconocer**

## Espacios docentes creativos

Los espacios docentes deben de desarrollar el talento personal de cada uno. La creatividad tiene una componente de motivación importante. Un espacio docente creativo debe tenerlo en cuenta.

En el diseño de un espacio creativo intervienen o participan o definen, entre otras:

- El espacio físico
- El espacio virtual.
- Las metodologías de trabajo
- Las actividades que se desarrollan

Consideremos cada una de ellas.

### El espacio físico

Debe permitir la fluidez de la comunicación y no jerarquizarla, facilitar las anotaciones y las aportaciones, con materiales físicos, de todos los participantes. Pizarras, mesas de trabajo en grupo, flexibilidad del mobiliario, ausencia de elementos jerárquicos (tarimas...). El espacio físico debe estimular la interactividad.

El espacio físico incorpora **tecnología**. Para visualizar las presentaciones. También para registrar la actividad, los resultados (videos, imágenes,..)

### El espacio virtual.

El trabajo creativo y en colaboración genera materiales, documentos, ideas. ¿cómo compartirlo? La tecnología facilita herramientas de colaboración que deben de estar disponibles.

- Compartir documentación
- Poder discutir en foros.
- Facilitar la comunicación
- Visualizar calendario
- Informar de aportaciones

Un ejemplo de este tipo de herramientas es Alfresco.

### Las metodologías de trabajo

Por la importancia de los proyectos en el desarrollo de la creatividad es especialmente interesante **el aprendizaje basado en proyectos**.

<http://www.aulaplaneta.com/2015/02/04/recursos-tic/como-aplicar-el-aprendizaje-basado-en-proyectos-en-diez-pasos/>

### La empresa como espacio creativo

*“El problema, apunta Vernooij, está en las rígidas estructuras de las compañías, que, en lugar de estimular la creatividad, la suelen espantar. “La mayoría de las organizaciones fuerzan a las ideas a encajar en un plan de negocio. Pero las ideas disruptivas, por definición, no encajan en nada. Las empresas deberían flexibilizar su funcionamiento para permitir que fluya la creatividad”, explica. (M. A. Méndez. [Contra la crisis, creatividad El País Economía](#), 12/2/2012)*

La empresa la forman personas. Personas que tienen competencias que se articulan en torno a saberes, actitudes, voluntades de hacer. La empresa como espacio creativo debe saber articular un entorno en el que las personas desarrollen sus competencias en línea con la estrategia de la empresa. El reto de las empresas en el siglo XXI no es la gestión tecnológica sino la gestión de las capacidades personales. A más creatividad más difícil será a la competencia seguir las innovaciones.

### Bibliografía

Amabile, T. (1996). *Creativity in Context*. Westwiev Press.

EOI. (2012). *Sectores de la nueva economía 20+20. Empresas de Humanidades*. Fundación EOI.

Florida, R. (2008). *The Rise of Creative Class*. Basic Books.

Harvard Business Essentials. (2003). *Managing Creativity and Innovation*.  
Harvard Business School Press.

Manes, F. (2015, 07 26). *La multitarea baja el rendimiento*. Retrieved from El  
País-Suplemento Ideas:  
[https://elpais.com/elpais/2015/07/09/ciencia/1436463420\\_426214.html](https://elpais.com/elpais/2015/07/09/ciencia/1436463420_426214.html)