

investigación como para la creación, no nos olvidemos que investigar, también, es crear.

El pensamiento creativo permite realizar operaciones mentales mucho más complejas pero además posibilita realizar en el campo profesional producciones más innovadoras, creativas y poco convencionales. La teoría de la creación desde la perspectiva cognitiva nos ha ayudado a tener un nuevo punto de vista integrador que diluye toda distancia creada en dichas disciplinas. Tanto en el pensamiento lógico como creativo, el ser humano utiliza los mismos mecanismos mentales, solo que, el objeto de estudio y por ende sus resultados son diferentes. Como explicita Dewey, al hablar de inteligencia, «la percepción es un hecho cognitivo, una vez que reconocemos las rígidas distinciones entre sensación, percepción y cognición comienzan a palidecer (...) De acuerdo con Sir Herbert Read, afirmo que el cultivo de los sentidos es un medio de importancia primordial para expandir la conciencia. Aprender a representar lo que hemos experimentado es un medio importante para contribuir a la extensión de la conciencia ajena. Así, una cultura o un programa escolar que embota los sentidos mediante el abandono o la falta de respeto frustra la aptitud humana y socaba las posibilidades de la mente...» (Dewey, [1994]: 71,72) Pero dado que esta visión aún no está, en ciertos casos, incorporada y en otros no se ha implementado todavía (pese al esfuerzo de muchos docentes y directivos) nos parece importante la reflexión del tema en nuestro ámbito universitario. De él surgen las nuevas teorías, propuestas y tendencias, crea nuevas posiciones y es influenciado e influencia el medio educativo. Es por todo esto que, consideramos la educación superior como el espacio indicado para re-pensar sobre la praxis educativa desde esta perspectiva integradora. Por otra parte, también creemos que es éste el espacio propicio para trabajar «la enseñanza del descubrimiento, (...)[que] no implica tanto el proceso de guiar a los estudiantes para que descubran lo que está allí fuera, sino, en realidad, el descubrimiento de lo que hay dentro de sus propias Mentes.» (Brunner, 1971: 29)

Desde un trabajo que desarrolle la imaginación, poder descubrir juntos que gracias a ella los seres humanos pueden descubrir nuevas posibilidades. La creación es una forma de enfrentar el mundo, de concebirlo y el ser humano «a través de la imaginación, de la creación de imágenes mentales, puede concebir lo que nunca ha experimentado en el mundo empírico...» (Dewey, [1994]: 63)

Al unir lo sensible con lo racional la humanidad ha podido crear, avanzar y mejorarse. Es desde la formación universitaria, como explicitamos anteriormente, donde debemos reflexionar sobre la formación de profesionales que trabajen desde la integridad de su mente y su sensibilidad para crear nuevas formas en su ejercicio profesional. Sean innovadores, creen ideas que revolucionen el campo de su profesión y aporten nuevas soluciones. Para esto necesitamos del ejercicio de la libertad, ya que no hay creatividad sin libertad y no hay desarrollo sin creatividad. Vivimos en un medio social difícil, consideramos que la proyección de un profesional formado desde la creatividad puede desempeñarse de manera más efectiva en su campo laboral y podrá constituir una nueva generación con una nueva impronta: creativa, integral.

Consideramos fundamental compartir nuestro pensamiento con nuestros colegas para re-pensar de manera conjunta nuestra praxis, ya que creemos que todos trabajamos para

formar un nuevo modelo de estudiante y futuro profesional, desde la integridad. Creemos que ese es nuestro rol educativo en la enseñanza superior y nos parece esencial afirmarnos en él, partiendo de la explicitación de los falsos paradigmas que la han guiado, hacerlos conscientes y reflexionar para revertirlos.

#### Bibliografía

- Bruner, Jerome (1971). La importancia de la educación, Barcelona: Paidós.  
 Bruner, Jerome (1986). Realidad mental y mundos. Barcelona: Gedisa.  
 Dewey, John (1934). El arte como experiencia, Barcelona: Paidós,  
 Dewey, John (1994). Cómo pensamos, Barcelona: Paidós.  
 Gardner, Howard (1982). Arte, mente y cerebro, Barcelona: Paidós, 1997.  
 Gardner, Howard (1994). Educación artística y desarrollo humano. Barcelona: Paidós Educador.  
 Piaget, Jean (1964). Seis estudios de psicología, Buenos Aires: Editorial Ariel.  
 Read, Herbert (1991). Educación por el arte, Barcelona: Paidós.  
 Romo, Manuela (1997). Psicología de la creatividad, Barcelona: Paidós.  
 Vigotski, L. S. (1996). La imaginación y el arte en la infancia, México: Fontamara.

## ¿Es posible el desarrollo de un know-how como ventaja competitiva?

Jorge Silva

### Improvisación, esa mala palabra

Improvisar significa hacer una cosa de pronto, sin preparación previa y con los medios de los que se dispone.

La impronta, constituye uno de los más preciados atributos que puede tener una persona.

Producto de exquisita combinación de conocimientos, experiencia y certeros reflejos, que desemboca en una respuesta precisa y oportuna.

Pocas etnias, como particularmente ocurre con la de origen latino, y en particular el caso argentino, poseen ese don, que de pronto suele mal usarse y transformarse en una debilidad. En la mayoría de los ámbitos de trabajo, esa chispa mágica, no es focalizada y metodizada, y solo es utilizada para salir del paso.

### ¿Conocimiento y pensamiento, dos caras de una misma moneda?

Dice Nietzsche que el conocimiento está de hecho relacionado con los instintos, pero no puede estar presente en ellos ni ser siquiera un instinto entre otros, el conocimiento es simplemente el resultado del juego, del enfrentamiento, la confluencia, la lucha y el compromiso entre los instintos.

Es precisamente debido a que los instintos chocan entre sí, que se batan y llegan finalmente al término de sus batallas; que hay compromiso y algo se produce.

Este algo es el conocimiento.

En realidad, si bien se complementan, en rigor estamos hablando de diferentes cosas.

El conocimiento, es la apropiación que hago de una nueva información que deseo tener, mientras que el pensamiento es el modo reflexivo que tengo de valorizar y/o cuestionarme el mismo.

### ¿Inteligencia y creatividad, también dos caras de una misma moneda?

Podemos decir que es un atributo necesario, pero no suficiente. Cuando hablamos de inteligencia nos estamos refiriendo a un atributo personal, que corresponde a nuestra conformación neuropsicológica, la cual la medimos a partir de un índice denominado coeficiente intelectual, y básicamente permite ponderar la performance de un individuo ante la resolución de determinados problemas.

En cambio, para que haya creación, debe haber ruptura, ruptura con lo anterior, con la manera de enfocar las cosas, con el modo de verlas, en definitiva, ruptura con los paradigmas. No es el mundo el que cambia, sino la forma en que éste se mira.

En la actualidad, la globalización de las culturas, de las comunicaciones y por ende de los mercados, han cambiado la forma de leer el mundo.

Parafraseando a Toffler ya no es la tecnología el referente más importante, sino lo que se hace con ella.

Cuando hablamos de creatividad nos estamos refiriendo al desarrollo de atributos que particularmente se logran a partir de superar la trampa del hemisferio izquierdo.

El D. Roger Sperry, psicólogo del Instituto Tecnológico de California, y ganador del premio Nobel en 1981, descubre el concepto de las funciones de los dos hemisferios cerebrales y sus diferentes tendencias.

El hemisferio izquierdo, el llamado «dominante», es el que intenta procesar la información de modo analítico, racional, lógico y secuencial.

El hemisferio derecho funciona reconociendo relaciones, integrando y sintetizando información y llegando a algunas soluciones intuitivas.

Vale decir que el hemisferio izquierdo tiende a fragmentar la información con el propósito de analizarla, mientras que el hemisferio derecho tiende a reunir la información con el propósito de sintetizarla en una imagen global o sistémica. Ned Hermann, CEO en Educación Gerencial en la General Electric, amplió en su momento, el descubrimiento científico del Dr. Sperry, particularmente, evaluando el perfil de dominación que prevalecía en cada uno de los ejecutivos según su experiencia y profesión.

En general en el management, tiende a predominar el cerebro izquierdo, y se observa un mayor desvelo por organizar, estructurar y controlar situaciones, mientras que en otras actividades vinculadas con un perfil social o artístico, predomina el cerebro derecho, pudiendo aceptar situaciones poco organizadas, con un control más laxo, pero que a su vez le permite cuestionarse algunos paradigmas, que le impiden expandir su pensamiento creativo.

### ¿Se puede mejorar el conocimiento y el pensamiento?

Resulta muy importante que al manejar cierto tipo de información, especialmente la de tipo estratégica, se reconozca y se corrija el patrón de predominio.

Si el que predomina es el pensamiento de hemisferio derecho, también debe reconocerse la importancia del pensamiento de tipo hemisferio izquierdo, y darle cabida a ponderación, organización y clasificación de la información.

Si por el contrario, el que predomina es el pensamiento de hemisferio izquierdo, debe tener cabida, la posibilidad de ampliar el horizonte de pensamiento, liberar bloqueos creativos, y permitirse más cuestionamientos que respuestas, y otorgándose el sano juego de prueba -error.

### ¿Qué ocurre cuando esto es aplicado a cualquier organización, que impedimentos tienen y de que clase?

Por lo general las organizaciones están estructuradas, de manera tal que la gestión de su know how se mueve solo a partir de dos variables, el conocimiento y la experiencia.

Si a eso le sumamos que nuestras organizaciones, habitualmente funcionan de modo piramidal, veremos que la riqueza o pobreza de estas dos variables, solo se limitan por lo general a una dependencia casi absoluta de la acción o inacción, de sus cuadros superiores, dado que en las mismas, la gestión por lo general, está mayormente limitada hacia una orientación verticalista.

Las diferentes «I» que nos inquietan: Iniciativa. Inercia. Increíble. Imprevisto. Inusual. Imposible.

Lamentablemente nos inquietan por igual, tanto las «I» que son a nuestro favor, como las que son en contra de nuestra gestión, y por lo general se le imprime la misma energía a ambas por igual, no dando por ello lugar al «artesano» de la improvisación que es el emprendedor o innovador.

Jean Baptist Say, en 1800, a este «artesano» lo bautizo como entrepreneur, y era ese individuo, de observación aguda, que podía reubicar los recursos que tenía disponible, hacia sectores o áreas de mejor y mayor rendimiento.

Con una mayor contemporaneidad, Alvin Toffler y Guilford Pinchot, se ocuparon de distinta forma de revalorizar a este «entrepreneur».

Alvin Toffler, en su obra Powershift, manifiesta que un emprendedor debe reunir tres requisitos simultáneos: Buscar permanentemente el cambio; saber responder a él; explotarlo como una oportunidad de negocio.

Y agrega que no existe emprendimiento sin riesgo, y que el mayor riesgo es la inacción.

Mientras que Guilford Pinchot, hablaba no solo de una cultura «entrepreneur», sino de «intrapreneur», vale decir, el incorporar el acto de emprender como una estrategia y metodología de trabajo en las propias «entrañas» de la organización.

Y en lo que él denomina «factores de libertad», propone que cada CEO, se haga algunas de estas preguntas:

- ¿Estimula adecuadamente a sus intrapreneurs?
- ¿Dispone de los medios adecuados para que perduren en sus proyectos hasta lograr su cometido?
- ¿Se les permite que lo hagan a su manera, o son demorados permanentemente pidiendo permisos y explicaciones?
- ¿Ha desarrollado su empresa, formas rápidas e informales de facilitarle el acceso a los recursos que requiere para ensayar sus ideas?
- ¿Está su empresa preparada para fomentar riesgos y tolerar errores?
- ¿La gente de su empresa se cuida más de defender sus nuevas ideas, que de reclamar sus prerrogativas?
- ¿Es fácil en su empresa formar equipos autónomos de trabajo?
- ¿Su manager tiene libertad para utilizar los recursos de otras áreas y de sus surtidores y clientes, de ser necesario?

### ¿En qué medida podemos transformarlo en una estrategia?

Toffler nuevamente, propone, lo que él denomina una innovación o emprendimiento sistémico, a diferencia del ocasional o espasmódico.

Este modo de emprender o innovar sistémicamente, implica explotar metódicamente, las posibilidades de innovación a

través de ciertas áreas imaginarias o virtuales, las cuales asumen las siguientes características: Poseen límites difusos; se desplazan e interactúan entre sí; ninguna de las mismas prevalece por sobre las demás.

Estas áreas imaginarias que propone Toffler, son: lo inesperado o incongruente; lo novedoso; las irrupciones de mercado como consecuencia de un salto cuántico en las aplicaciones tecnológicas.

### El triángulo mágico

Evidentemente, si queremos desarrollar un homo sapiens diferente que desarrolle toda su potencialidad creativa, debemos pensar en un nuevo hábitat.

Vale decir, que en las organizaciones pergeñadas hasta ahora, la posibilidad de generar know how, desarrollando saltos cuánticos en el conocimiento aplicado, y un desarrollo del pensamiento, que permita el cuestionamiento fructífero de los conocimientos y experiencias aprendidos, es poco probable. Esto ocurre como consecuencia de no haber podido cerrar este triángulo mágico, que se compone de: un desarrollo antropológico o cultural; un desarrollo organizativo o estructural; un desarrollo estratégico o de gestión dinámica.

En primer lugar se debe pergeñar y administrar una cultura que facilite este tipo de aprendizaje. Sabido es que si generamos una cultura sólida, generamos los anticuerpos necesarios que promueven la eficacia en la gestión.

Manifiesta Denison que una cultura corporativa débil reduce la capacidad de asumir riesgos, reduce la capacidad de superar las crisis, reduce la capacidad de captar oportunidades.

En segundo lugar debe generarse la arquitectura de una organización que virtualmente funcione en red, promoviendo las relaciones y decisiones horizontales, de modo de contar con una flexibilidad tal que permita captar y desarrollar cualquier oportunidad de cambio.

Finalmente debemos contar con una gestión que privilegie el dinamismo en todas las decisiones, particularmente las de tipo estratégicas, lo cual solo se logra a partir del mayor involucramiento y compromiso de todos los niveles de la organización.

Pensemos en cambiar el termino «mano de obra», por el de «mente en obra».

Resulta vital que las organizaciones se estructuren de modo de facilitar el pensamiento con toda nuestra capacidad mental, o sea de ambos hemisferios, el izquierdo y el derecho.

Reconocer la capacidad sinérgica que provoca la acción conjunta de ambos hemisferios, permite abordar una fascinante aventura en la gestión de los recursos humanos de su empresa.

### Bibliografía

Branden, Nathaniel (1992). *La autoestima en el trabajo*. Barcelona: Editorial Paidós Plural.

Brooking, Annie (1997). *Capital Intelectual*. Barcelona: Editorial Paidós Empresa.

De Bono, Edward (1992). *Ideas para profesionales que piensan*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Denison, Daniel (1991). *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Buenos Aires: Editorial Legis.

Maslow, Abraham (1991). *La personalidad creadora*. Buenos Aires: Editorial Kairos-Troquel.

Novaes, Maria Cristina (1973). *Psicología de la aptitud creadora*. Buenos Aires: Editorial Bcp-Kapelutz.

Tomasko Robert (1996). *Repensar la Empresa*. Barcelona: Editorial Paidós Empresa.

## Nuevas tendencias en los formatos de los medios.

Romina Siniawski

Los medios de comunicación, las centrales de medios, las productoras independientes y las agencias de publicidad para intentar vender mejor los productos o servicios y ganar más dinero, año tras año crean nuevos formatos para venderlos en función de tener mayor cantidad de anunciantes dispuestos a invertir en medios.

Es el turno de advertiment que no es más que la fusión de advertising (publicidad) y entertainment (entretenimiento), forma parte de una generación de formatos y contenidos creados y pensados en función de una marca o producto.

Se trata de un recurso comercial que va mucho más allá del simple, tradicional e histórico auspicio, para comenzar a definir otras necesidades y terciar en las decisiones artísticas de pantalla.

El auspicio era una empresa que auspiciaba un programa de televisión, pudiendo también hacerse en otros sistemas de comunicación, teniendo determinados derechos siendo auspiciante exclusivo, poner su comercial en la apertura y cierre del programa y poder ser primero en cada tanda publicitaria, pero sin otro protagonismo y derecho.

En el caso de advertiment, esto cambia, un ejemplo fue «El llamado final» de Promofilm, conducido por Soledad Pastorutti, emitido por Canal 13, donde todo el programa de juegos se tornaba alrededor de una marca de telefonía celular. El llamado final que, desde el título hasta la estructura, pasando por los juegos y la conducción, respondían a una sola lógica: la del auspiciante. Porque sin el producto —el teléfono celular— no hay programa y no porque no haya auspiciante, sino porque no hay juego ni conducción posible.

El esquema del programa es el de una competencia, con dos equipos integrados por dos personas, ellos son transportados a algún lugar del país y disponen de 36 horas para superar una serie de pruebas de ingenio o destreza física.

El otro elemento distintivo del ciclo, igualmente vinculado al auspicio, es la «conducción telefónica» de Soledad Pastorutti, quien apenas si ve a los participantes en el comienzo del programa para luego mantenerse en contacto con ellos vía celular.

Uno podría pensar que esto no es nuevo, si nos remontamos en la historia podemos traer ejemplos tales como «La familia Falcón» que se podría haber llamado Pérez que, salvo el auspicio de Ford, nada habría cambiado; otro tanto podría decirse de «Odol pregunta», «Casino Philips» o «El reporter Esso».

El caso que traje anteriormente no tiene nada que ver con estos, debido a que sin el teléfono celular no podría haber existido el programa, todo giraba alrededor de ese producto y salvo reemplazarlo por otra marca, el bien debería seguir estando para una continuidad de programa.

En los otros casos no era necesario el producto, tomemos el ejemplo de la «Familia Falcón», la historia no giraba alrededor de un auto, se podría haber llamado de otra manera como mencioné antes y nada hubiera cambiado. «La Familia Falcón» era una familia tradicional de Buenos Aires, con los problemas y vicisitudes de la vida cotidiana.

En el caso de este nuevo formato llamado advertiment, es distinto, es necesario el producto, que no solo se ve en la tanda comercial, sino que es el protagonista de cada programa.