

# Hemisferio izquierdo

Marçal Moliné Golovart

PID\_00156513



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento (BY) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya). La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/legalcode.es>

# Índice

<b>Introducción.....</b>	5
<b>Objetivos.....</b>	6
<b>1. De la World Wide Web a la magdalena de Proust.....</b>	7
<b>2. Los mapas mentales.....</b>	12
2.1. Los mapas mentales se basan en el funcionamiento de la inteligencia para pensar y recordar .....	13
2.2. La asociación .....	14
2.3. ¿Cómo elaborar un mapa mental? .....	15
2.4. El truco de las Seis Preguntas .....	16
2.5. Viviendo con los mapas mentales .....	17
<b>3. El <i>brainstorming</i>.....</b>	19
3.1. Antes de la tempestad .....	20
3.2. Hay que perder el juicio .....	21
3.3. Los mapas mentales están en la base del método para tener ideas .....	22
3.4. Cómo hacerlo funcionar .....	23
3.5. Y después, qué .....	24
3.6. Por qué funciona .....	25
<b>4. La lógica y la retórica.....</b>	27
<b>5. Cómo crear con eficacia elementos de comunicación.....</b>	29
5.1. Cuando se necesita la creatividad como una condición indispensable .....	29
5.2. El problema .....	30
5.3. Los ordenadores tienen que aceptar lo que se introduce en ellos. Las personas, también .....	32
5.4. ¿Cómo se las arreglan los pedagogos? .....	33
5.5. ( ¿ * ! ) = La Ley de la Creatividad .....	37
5.6. La memoria es programable: un anuncio es un programa .....	40
5.7. La partitura de los anuncios y demás piezas de comunicación ..	41
5.8. El móvil económico de la creatividad .....	43
5.9. Resumamos en unas conclusiones cómo la creatividad cumple su objetivo .....	43
<b>6. La creatividad para la innovación.....</b>	46
6.1. La innovación es necesaria .....	47

6.2. Desarrollando el sentido de la innovación .....	49
<b>7. Cómo sacarle jugo a la inteligencia para crear.....</b>	<b>52</b>
7.1. El líder .....	53
7.2. La inteligencia .....	54
7.3. La estrategia .....	55
7.4. La novedad .....	56
7.5. La atención .....	57
7.6. La valentía .....	59
7.7. La memoria .....	59
7.8. La emoción .....	61
7.9. El esquema conductor .....	61
7.10. La destructiva repetición .....	62
<b>Resumen.....</b>	<b>64</b>

## Introducción

El ser humano, desde la Antigüedad o desde la modernidad, ha estudiado la utilización sistemática del pensamiento y de la estructura de funcionamiento de nuestro cerebro para aprovechar el potencial de nuestra creatividad.

En este metafórico "Hemisferio izquierdo", veremos cómo los mapas mentales son un método que nos ayuda a excitar y exteriorizar, de manera práctica y rápida, el funcionamiento del pensamiento que nos conduce crear ideas nuevas.

También veremos cómo el trabajo en equipo, mediante el *brainstorming*, no es otra cosa que conectar y sumar las redes neuronales de un grupo de personas para acelerar y multiplicar la generación de ideas.

Y veremos cómo los antiguos retóricos estudiaron pautas que la humanidad ha estado utilizando, desde lo más remoto de los tiempos, para convertir en soluciones creativas el resultado de este sistema operativo que llevamos instalado en el cerebro.

Estas cosas, y más, es lo que viene a continuación.

## Objetivos

Los objetivos que se pretende que alcancéis con los materiales de este módulo didáctico son los siguientes:

1. Descubrir cómo funciona nuestro cerebro cuando pensamos creativamente.
2. Conocer en profundidad las claves del *brainstorming* y de los mapas mentales.
3. Tomar conciencia de la importancia de la lógica y la retórica en el proceso creativo.
4. Reflexionar sobre los conocimientos aportados por los teóricos de la creatividad.

## 1. De la World Wide Web a la magdalena de Proust

Te sientas ante la pantalla, pones en marcha el buscador de Internet y empiezas a trabajar.

Tienes un punto de partida inicial y a partir de ahí vas avanzando, piensas, imaginas otros caminos, encuentras propuestas inesperadas, unas cosas se relacionan con otras las cuales no habías ni imaginado al comenzar, se construye un conocimiento nuevo, creas.

Cuando cierras la sesión, te paras un momento preguntándote cómo es posible que hayas viajado a sitios tan imprevistos. Y que te hayas enriquecido con información nueva e insospechada como consecuencia de esa búsqueda zigzagueante. Pero ha sido así, y no es algo casual ni accidental; es el resultado de una estructura intencionada de almacenamiento y procesamiento de la información: te ocurren estas cosas a tenor de lo que concibió Tim Berners-Lee.

Aunque le llamamos Internet, no es Internet, no es una "net", o sea, no es una "red".

Una red tiene una estructura establecida, predeterminada, regular. Y el propósito de Berners-Lee era crear una telaraña. O sea, una forma de conectar informaciones diferentes de una manera aleatoria, a modo no de una "red" sino de una "telaraña", que en cada momento posibilite el hecho de tomar nuevas alternativas en el pensamiento, cambiar la dirección inicial que llevábamos, elegir entre varias posibilidades. Por eso la llamó telaraña, "web", o sea "World Wide Web" ("telaraña a lo ancho del mundo"). Este propósito lo explica claramente cuando dice:

"Pensamos por medio de neuronas interconectadas, y el hipertexto lo hace por medio de documentos interconectados. En el cerebro, los enlaces entre neuronas funcionan en diferentes direcciones, y el hipertexto también".

Berners-Lee dejó, por lo tanto, muy claro que su invento tenía una intención muy concreta. Quería crear, mediante el mecanismo del hipertexto, una estructura parecida a la de nuestro cerebro. Es decir, que dentro de nuestro cerebro tenemos un sistema semejante al de Internet, y cuando pensamos –y crear es pensar, con un objetivo concreto y en busca de un resultado nuevo y funcional– lo hacemos manejando, por una parte, informaciones que nos sirven de punto de partida y, por otra parte, relacionando intencionada o inesperadamente esas informaciones con otros datos y conocimientos que ya tenemos en nuestra mente, en forma de recuerdos, a menudo sin aparente relación entre ellos.

### Ved también

La web oficial de Tim Berners-Lee: <http://www.w3.org/People/Berners-Lee/>

De modo que, al igual que en las búsquedas de Internet, lo que hacemos ante la evocación de un recuerdo es "navegar por la web de nuestra mente" y localizar informaciones parciales o complementarias sobre el tema. Como dice el profesor en psiquiatría John Ratey, "los pedazos de un solo recuerdo están almacenados en diferentes redes de neuronas por todo el cerebro. Juntamos las piezas cuando toca recuperar el recuerdo. El procesamiento de los pensamientos es el arte de recibir, percibir, comprender, guardar, manipular, inspeccionar, controlar y responder". O sea, que no es una actividad pasiva de archiveros, sino que hay una participación abierta a la interpretación y, por lo tanto, a la aportación creativa. Automáticamente, hacemos esto.

"El pensamiento creativo –dice la gurú de la innovación Elaine Dundon– está relacionado con el hecho de establecer nuevas conexiones neuronales en el cerebro para permitir que las ideas creativas tengan la oportunidad de surgir".

Una consecuencia de este modo de almacenar la información es que "la memoria no es unitaria –afirma el catedrático en Medicina por la Universidad Complutense de Madrid, Francisco J. Rubia–, los distintos aspectos de una experiencia son almacenados en diferentes lugares del cerebro, de manera que la reconstrucción consiste en un trabajo parecido al de armar un gigantesco puzzle. Distintos aspectos de un recuerdo están distribuidos en todo el cerebro".

El neurobiólogo Antonio Damasio, premio Príncipe de Asturias de Investigación, hace que nos aparezca de nuevo la relación de todo esto con la organización de la información en Internet, al decirnos que en este almacenaje de la información no hay un centro, sino "una serie de áreas. Áreas individualmente complejas; y la malla de interconexiones que forman lo es todavía más".

Este autor nos propone un motivo que lo justifica:

"Dada la enorme cantidad de conocimiento que adquirimos a lo largo de una vida, cualquier tipo de almacenamiento de facsímiles plantearía probablemente problemas de capacidad insuperables. Si el cerebro fuera como una biblioteca convencional, nos quedaríamos sin estantes. Además el almacenamiento de facsímiles plantearía asimismo problemas difíciles de eficiencia de recuperación.

Lo que las representaciones tienen almacenado en su pequeña comunidad de sinapsis no es una imagen *per se*, sino un medio de reconstruir un recuerdo concreto el cual no existe en un único lugar del cerebro de uno. Está distribuido por todo el cerebro, en forma de muchas representaciones disposicionales, para esto y para aquello".

Así pues, concuerdan con estas afirmaciones las palabras de la científica Rita Carter:

"Las percepciones se dividen al pasar por la memoria. Cada fragmento se envía a un almacén distinto. Cuantos más aspectos diferentes contenga una memoria, más útil se volverá y más fácil será de recuperar, porque cada aspecto proporciona un asa distinta con la cual extraer la memoria total. Por ejemplo, la memoria de un sabor determinado incluirá el sitio 'donde' estábamos, 'cuando' lo probamos, con 'quién' estábamos, lo 'que' dijo, etc. Esta conexión sirve para que cualquier aspecto del episodio sirva de asa para recuperar el asunto entero".

#### Ved también

Cita extraída de la web de Rita Carter: <http://www.ritacarter.co.uk/>



A propósito de todo lo dicho, no podemos dejar de mencionar el famoso pasaje de "la magdalena de Proust" que aparece citado en tantos tratados sobre el tema. De hecho, como dicen Eric Kandel, premio Nobel de Psicología, y Jonah Lehrer, colaborador de *Wired* en el libro *Proust was a neuroscientist*:

"Marcel Proust ha dejado en su obra maestra un testimonio fiel y adelantado en el tiempo de cuanto, como vemos, la ciencia ha descubierto muchas décadas más tarde. Nos introduce al tema el profesor Novales Cinca: 'Poco a poco el autor se rodea de un ambiente propicio al recuerdo. El mecanismo es el mismo que el de la memoria. En un momento inesperado, una sensación cualquiera va a tener una resonancia en su interior que involuntariamente va a traerle recuerdos pasados'".

Proust escribió:

"Todas las flores de nuestro jardín, y las del parque del señor Swan y los nenúfares de Vivonne y las buenas gentes del pueblo y sus viviendas chiquitas y la iglesia y Combray entero y sus alrededores, todo eso, pueblo y jardines, que va tomando forma y consistencia, sale de mi taza de té.

Un día de invierno, cuando regresé a casa, mi madre, viendo que yo tenía frío me ofreció tomar, contra mi costumbre, un poco de té... Ella hizo ir a buscar uno de esos pasteles cortos y regordetes llamados *petites madeleines* que parecen haber sido moldeados en la valva con ranuras de una concha de Santiago. Y pronto maquinalmente, agobiado por la sombría jornada y la perspectiva de una triste mañana, llevé a mis labios una cucharada de té en la que había dejado ablandarse un pedazo de magdalena. Pero en el mismo momento en que el sorbo mezclado con las migas del pastelito tocaron mi paladar, yo me estremecí, atento a lo que me estaba pasando de extraordinario. Un placer delicioso me había invadido, aislado sin la noción de su causa...

Y de pronto se me apareció el recuerdo. Ese sabor era el del trocito de magdalena que el domingo por la mañana en Combray, cuando iba a darle los buenos días en su habitación, mi tía Leonie me ofrecía después de haberla remojado en su infusión de té o de tila..."

Y ahí los recuerdos de Proust se disparan, como se nos dispara el abanico de documentos en nuestras búsquedas en Internet: la antigua casa gris sobre la calle, donde estaba su habitación... y el pueblo entero, con su gente y sus casas, sus jardines, su iglesia y sus alrededores, van tomando forma y solidez, cobran vida. Casi a continuación, vete tú a saber por qué, le llega un enlace mental con Venecia, y con la sensación que había experimentado antaño con dos losas desiguales del baptisterio de San Marco... Y, momentos después, se encuentra con que la servilleta que ha cogido para secarse la boca tiene, precisamente, el tipo de rigidez y de almidonado que le traslada a aquella con la cual con tanta dificultad se había secado ante la ventana, el primer día de su llegada a Balbec... "Toda la dicha –toma nota Proust–, todo el tesoro de aquellas horas se precipitaron a continuación de esa sensación reconocida y este día mismo revivido para mí". Y etcétera, etcétera, sigue una joya de creatividad, una de las obras más famosas de la historia de la literatura, *En busca del tiempo perdido*.

### Consulta recomendada

Más información sobre *En busca del tiempo perdido*, de Proust, en:

[http://es.wikipedia.org/wiki/En\\_busca\\_del\\_tiempo\\_perdido](http://es.wikipedia.org/wiki/En_busca_del_tiempo_perdido)

Así es como funciona el cerebro, y ahí es donde constantemente coqueteamos con la creatividad.



### Ved también

Wired News: <http://www.wired.com/>

Se me ocurre una demostración: acabo de poner para su búsqueda, en Google, las palabras "magdalena de proust". Me salen 61.820 resultados (podéis probar vosotros; seguramente habrá pasado un tiempo desde que escribo esto y aparecerán muchos más documentos). ¿Son todos estos resultados transcripciones del fragmento clave que acabo de copiar? Pues no. Me he vuelto loco para encontrar una referencia en la que aparezca este texto. O sea, que lo que la gente ha colgado en Internet no es el recuerdo simple y empaquetado del tema, sino que son pensamientos derivados del mismo. Al plantearse las magdalenas de Proust, la gente ha pensado, elaborado, mezclado otros recuerdos, ha aportado opiniones y hecho 61.820 creaciones sobre la magdalena de Proust. Así es como trabaja nuestro cerebro. No nos conformamos con repetir lo que ya estaba. Aplicamos nuestra imaginación y nuestro criterio. Nuestras ideas parten de un tema, de una afirmación, de una vivencia, pero no nos quedamos ahí. Todos somos creativos. Para esto están ahí cien mil millones de neuronas. Ya nos lo dicen Miguel Jiménez y Álvaro Huidobro en el libro *Cómo funciona mi cerebro*:

"Cuando definimos el ser humano como ser racional convertimos en esta definición el adjetivo especificativo 'racional' en el elemento clave. Podemos definir el pensamiento como 'flujo de ideas, símbolos y asociaciones dirigidas a metas, iniciado por un problema o tarea y encaminado hacia una conclusión'. En el pensamiento intuitivo y el imaginativo la fantasía y la memoria se utilizan para generar planes".

O sea, que esto es crear, como concluye Paul Torrence, uno de los autores de referencia en el ámbito que nos ocupa, y esto es lo que hacemos constantemente:

"A partir de los datos preexistentes: los invertimos, los asociamos con ideas nuevas o distintas, redistribuimos y vinculamos otros conceptos preexistentes. Usamos expresiones diferentes. Combinamos con elementos insólitos. Reaccionamos ante un pensamiento estéticamente o emocionalmente atrayente, o usamos fórmulas o códigos intercambiables".

Explica Francisco J. Rubia lo siguiente:

"El hipocampo es la estructura que es capaz de convertir la memoria a corto plazo en memoria a largo plazo que se almacenaría en diferentes regiones de la corteza cerebral de acuerdo con la modalidad correspondiente".

Y a continuación, tomamos esta consecuencia que saca el doctor Howard Eichenbaum:

"El hipocampo tiene un papel fundamental en nuestra capacidad para recordar un conjunto de experiencias distintas, para relacionarlas entre sí en su organización más amplia que luego sirve para hallar soluciones a problemas nuevos".

El propio Pascal dijo:

"Casi nunca pensamos en el presente y cuando lo hacemos es para ver cómo ilumina nuestros planes de futuro".

Y Antonio Damasio:

"El presente prácticamente no existe, consumidos como estamos por emplear el pasado para planificar lo que sea que venga después, a un momento de distancia o en lejano futuro".

La actividad y la estructura de funcionamiento de nuestro cerebro están concebidas para crear. **Somos creativos por naturaleza. Todos.** Y todos estamos creando constantemente, aunque no seamos conscientes de ello o no demos mayor trascendencia a cada creación.

La experiencia de Internet nos sirve, por lo tanto, para entender el funcionamiento de la mente y, en consecuencia, los mecanismos de la creatividad.

El hipertexto y la red neuronal de nuestro cerebro son lo que nos proporciona la posibilidad de desviar o ampliar los campos de información a partir del tema que nos ocupe en aquel momento. Y el poder y el instinto automático de pensar, el crear, que es en realidad dialogar consigo mismo, preguntarse cosas, buscar soluciones, integrar material al que vamos accediendo, replantearse lo que vamos sabiendo, haciéndonos preguntas, buscando respuestas, ordenando los nuevos contenidos.

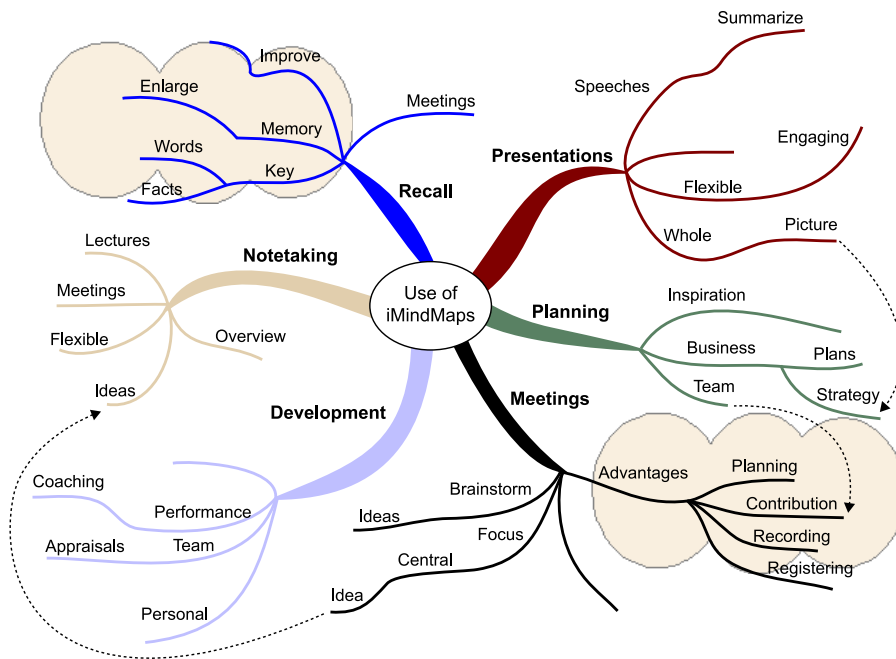
Y con ello, la naturaleza de Internet, de cómo actuamos ante Internet, coincide una vez más con nuestra propia naturaleza y nuestro propio comportamiento mental. Y se hace cierto en nosotros el Cluetrain Manifiesto cuando relaciona Internet con dialogar.

**Ved también**

El Cluetrain Manifiesto se encuentra disponible en: <http://www.cluetrain.com/#manifiesto>

## 2. Los mapas mentales

Los mapas mentales son la telaraña en la que se teje la creatividad.



"El cerebro trabaja de forma *asociativa*, comparando, integrando y sintetizando a medida que funciona".

"La asociación juega un papel dominante en casi toda función mental, y las palabras mismas no son una excepción".

"Los mapas mentales van asemejándose en estructura a la memoria misma".

"Los mapas mentales ayudan a organizar la información".

(Charles Cave)

Toda simple palabra e idea tiene numerosas conexiones o apuntadores hacia otras ideas o conceptos.

Los mapas mentales, desarrollados por Tony Buzan, son un método efectivo para la generación de ideas por asociación.

Para hacer un mapa mental, uno comienza en el centro de una página con el tema de partida y trabaja hacia afuera en todas direcciones, produciendo una estructura creciente y organizada compuesta de palabras e imágenes claves.

**Ved también**

La sección de Mind Mapping de la web de Charles Cave: <http://members.optusnet.com.au/charles57/Creative/index2.html>

**Ved también**

La web con los mapas mentales desarrollados por Toni Buzan: [http://www.buzanworld.com/Mind\\_Maps.htm](http://www.buzanworld.com/Mind_Maps.htm)

Debido a la gran cantidad de asociaciones, los mapas mentales pueden ser muy creativos, tendiendo a generar nuevas ideas y nuevas asociaciones en las que no se había pensado antes. Cada elemento en un mapa es, en efecto, un centro de otro mapa. O puede enlazar con temas aparecidos en otras ramas del mapa.

El potencial creativo de un mapa mental es útil en una sesión de *brainstorming*.

Sólo tienes que comenzar con el tema básico en el centro, y generar asociaciones e ideas a partir de él hasta obtener un gran número de posibles ramificaciones.

Por medio de presentar sus pensamientos y percepciones en un formato espacial, y mediante el añadido de colores e imágenes, se gana una mejor visión y se pueden imaginar nuevas conexiones.

La mente forma asociaciones casi instantáneamente, y representarlasm mediante un "mapa" te permite escribir tus ideas con más rapidez que utilizando palabras o frases.

Tony Buzan, que acuñó la expresión "mapas mentales", los describe así:

"Un mapa mental consiste en una palabra o idea principal; alrededor de esta palabra se asocian 5-10 ideas principales relacionadas con este término. De nuevo se toma cada una de estas palabras y a ésta se asocian 5-10 palabras principales relacionadas con cada uno de estos términos. A cada una de estas ideas se pueden asociar tantas otras".

Y concluye:

"Cada elemento de un mapa mental puede ser, en efecto, el centro de otro mapa".

### **2.1. Los mapas mentales se basan en el funcionamiento de la inteligencia para pensar y recordar**

El mapa mental es una herramienta que permite la memorización, organización y representación de la información con el propósito de facilitar los procesos de aprendizaje, de la creatividad, de la administración y planificación organizacional, así como la toma de decisiones.

Fue desarrollada por el británico Tony Buzan con el objeto de fortalecer las conexiones sinápticas que tienen lugar entre las neuronas de la corteza cerebral y que hacen posible, prácticamente, todas las actividades intelectuales del ser humano.

Al utilizar el mapa mental se produce un enlazamiento electroquímico entre los hemisferios cerebrales, de tal forma que todas nuestras capacidades cognitivas se concentran sobre un mismo objeto y trabajan armónicamente con un mismo propósito.

## ¿Cómo es esto posible?

Gracias a que el mapa mental reproduce el proceso natural mediante el cual opera la inteligencia. Veamos:

Toda la actividad cerebral se realiza mediante conexiones electroquímicas denominadas sinápticas. Mediante estas conexiones, las neuronas se comunican entre sí formando una red de almacenamiento y procesamiento de información. Cada vez que incorporamos datos nuevos por la vía perceptual o reflexiva, las conexiones sinápticas forman "circuitos de enlace" por los que fluye la nueva información y se conecta con la información ya existente para poder ser "comprendida". Por medio de esta red sináptica, el cerebro asocia los nuevos contenidos, que no ha almacenado como paquetes cerrados y completos sino que ha fragmentado en paquetes mentales, con todo el bagaje de conocimientos previos, logrando la asimilación de los datos nuevos a nuestros esquemas ya establecidos. Es por ello que un niño no podrá entender que Gasparín es un fantasma amistoso si antes no sabe qué es un fantasma y qué es la amistad. Todo conocimiento nuevo involucra los conocimientos anteriores.

De igual manera, cuando estudiamos un tema o cuando planeamos una actividad, toda la información que se incorpora o produce debe estar asociada a una idea central u objetivo general, pues de ello depende que las partes involucradas en el proceso sean útiles; que puedan reencontrarse más fácilmente cuando las necesitemos.

Un saber aislado representa un conocimiento parcial, mientras que un saber reflexivo, asociado a otros saberes, representa un conocimiento integral, mucho más rico, fácil de recordar y, sobre todo, útil.

"La mente humana opera por asociación de ideas" –dice Vannevar Bush, precursor de Internet, en 1945, con el profético informe "As We May Think"–, "de acuerdo con algún intrincado tejido de senderos formados por las células del cerebro, cuando ha localizado un documento crea al instante una imagen del próximo que le sugiere la asociación de ideas".

## 2.2. La asociación

Al igual que el cerebro, el mapa mental procede mediante la asociación de ideas: una vez ubicada la idea central, se desprenden de ella por asociación "ramas" hacia todas las ideas relacionadas con ella, mostrando las diferentes dimensiones o aspectos de un mismo tema. Al ir planeando un mapa, representamos gráficamente todas las actividades tendientes a la realización de un objetivo, mostrándonos además las "microactividades" que se desprenden de cada actividad. Asimismo, en la toma de decisiones, todos los aspectos a considerar pueden ser representados fácilmente por medio de un mapa mental.

### Consulta recomendada

El artículo "As We May Think", de Vannevar Bush (1945), se encuentra actualmente disponible en: <http://www.theatlantic.com/doc/194507/bush>

Pero el mapa mental va todavía más allá. Así como es más fácil entender un concepto cuando lo "visualizamos" en el pensamiento por medio de la imaginación, el asumir una actitud abierta, creativa, frente a los objetos de nuestro conocimiento nos permite familiarizarnos con ellos más eficazmente.

El mapa mental es una herramienta creativa pero, ante todo, divertida, pues despliega nuestra capacidad de dar forma, color y sustancia a nuestros pensamientos. Un buen mapa mental siempre va acompañado de imágenes y gran colorido. Lejos de ser una representación fría e impersonal, el mapa mental involucra tanto las asociaciones lógicas como las emociones que despiertan en nosotros los objetos.

El mapa mental nos dice mucho de nosotros mismos.

### **2.3. ¿Cómo elaborar un mapa mental?**

Sigue estas breves instrucciones:

- 1) Utiliza un mínimo de palabras posibles. Preferentemente, "palabras clave" o, mejor, aún, imágenes.
- 2) Empieza siempre desde el centro de la hoja, colocando la idea central que se deberá desarrollar hacia fuera de manera irradiante.
- 3) La idea central debe estar representada con una imagen clara y poderosa que sintetice el tema general del mapa mental.
- 4) Ubica las ideas relacionadas con la idea central.
- 5) Por medio de ramas, enlaza la idea o tema central con ideas relacionadas o subtemas.
- 6) Guíate por el sentido de las manecillas del reloj (*timing*) para jerarquizar las ideas o subtemas.
- 7) Utiliza el espaciamiento (*spacing*) para acomodar, de manera equilibrada, las ideas o subtemas.
- 8) Subraya las palabras clave o enciérralas en un círculo coloreado para reforzar la estructura del mapa.
- 9) Utiliza letra de molde.
- 10) Utiliza el color para diferenciar los temas, sus asociaciones o para resaltar algún contenido. Escribe a lápiz: ¡tendrás que borrar y rectificar!

- 11) Piensa de manera tridimensional.
- 12) Utiliza flechas, iconos o cualquier elemento visual que te permita diferenciar y hacer más clara la relación entre ideas.
- 13) No te atasques. Si se agotan las ideas en un subtema, pasa a otro inmediatamente.
- 14) Plasma tus ideas tal cual llegan, no las juzgues ni trates de modificarlas.
- 15) No te limites; si se te acaba la hoja, pega una nueva. Tu mente no se guía por el tamaño del papel.
- 16) Utiliza al máximo tu creatividad.
- 17) Involúcrate con tu mapa mental.
- 18) Diviértete.

#### 2.4. El truco de las Seis Preguntas

Decía el escritor Rudyard Kipling (1865-1936) en un poema:

"I keep six honest serving-men (They taught me all I knew). Their names are What and Why and When and How and Where and Who".

("I Keep Six Honest Serving Men...", *The Elephant's Child*)

A la hora de buscar fuentes de inspiración, hay que ir a por los hechos esenciales. Cuando estás buscando las ramas por las que se extienda tu mapa mental, los hechos esenciales son los que responden a las Seis Preguntas:

¿Quién?

¿Qué?

¿Cuándo?

¿Dónde?

¿Por qué?

¿Cómo?

Cada concepto que te aparezca como consecuencia de alguna de esas preguntas se puede extender haciendo sobre él otra vez las Seis Preguntas.

#### Consulta recomendada

El poema completo "I Keep Six Honest Serving Men..." de Kipling se encuentra en: [http://www.kipling.org.uk/poems\\_serving.htm](http://www.kipling.org.uk/poems_serving.htm)



## 2.5. Viviendo con los mapas mentales

La aplicación de los mapas mentales tiene una utilidad práctica a diferentes niveles:

1) **Tomando notas:** como sistema para tomar notas, para pensar sobre un trabajo, los mapas mentales tienen varias ventajas sobre los demás sistemas.

a) Puedes colocar cada nueva idea en el lugar adecuado, al margen del orden en que aparezcan.

b) Incita a reducir la expresión de cada concepto a una sola palabra.

c) El conjunto de conceptos resultante puede ser "visto" por el ojo y recordado por tu memoria visual, que ha demostrado ser la más perfecta.

2) **Para estimular la creatividad:** el mapa mental te permite producir rápidamente un número de ideas prácticamente infinito y, al mismo tiempo, organizarlas colocando cada idea en conexión con aquello con lo que se relaciona.

3) **Trabajando en grupo:** un grupo de personas puede trabajar en equipo para producir un único mapa mental, siguiendo estos pasos:

a) Cada individuo dibuja un mapa mental acerca de lo que sabe o se le ocurre acerca del tema.

b) Dibujar un mapa mental combinando las ideas que hayan surgido de los individuos.

c) Decidir lo que se va a utilizar a partir de ese mapa mental del grupo.

d) Estudiar el material individualmente, todos cubriendo las áreas para profundizar en ellas, y luego ocupándose cada cual de un área diferente para acelerar su planificación.

e) De nuevo, combinar el trabajo de todo el grupo y crear el patrón de mapa mental definitivo.

4) **Una sola hoja:** un conjunto de notas ha quedado de esta manera formando un solo mapa mental, lo cual tiene varias ventajas sobre otras formas de esquematizar:

a) **Brevidad:** basta con una sola página.

**b) Sin necesidad de leer:** toda vez que las ideas han sido sintetizadas en una sola palabra, no hace falta que a lo largo del trabajo en curso vayas buscando los conceptos leyendo textos y resúmenes.

**c) Flexibilidad:** durante el proceso de tu trabajo creativo, o si alguien plantea una cuestión, se puede localizar instantáneamente su ubicación y efectos en un punto del mapa mental que está relacionado con la propuesta y volver luego donde estábamos sin perderse en un montón de papeles o fichas.

## Actividades

### Actividad 1

Este es un ejercicio que típicamente suele proponerse para empezar a practicar un mapa mental:

Dos personas dibujan un mini mapa mental en torno a la idea "zapato" (un mini mapa mental es un mapa que únicamente va a un nivel de profundidad. Por ejemplo, sólo tiene palabras que se relacionan directamente con el concepto inicial). Si cada persona busca siete palabras relacionadas, ¿cuántas crees que estarán repetidas entre las dos personas? Se dice que la experiencia ha mostrado que el promedio suele ser de una sola palabra en común, y todo lo que sea por encima de dos es muy, muy inusual. Puedes hacer esta prueba con un amigo; escribid los dos por separado siete palabras relacionadas con "zapato" y comparad las listas.

### Actividad 2

Esta mañana, te has despertado y has notado algo nuevo en ti. ¡En tu mano derecha hay seis dedos! Habrá que vivir con esa mutación y obtener provecho de ello. ¿De qué modo puede influir en tu vida y tus actividades? Realiza un mapa mental y encuentra, de entre todas las alternativas y derivaciones sobre el tema, un elemento que, por el hecho de tener seis dedos en la mano derecha, signifique una ventaja aprovechable para ti.

### 3. El *brainstorming*

No sé de ningún creativo que tenga una fórmula, una receta, para tener ideas.

Cada uno, en cada caso, se espabila como puede.

Hay sistemas, y uno va variando de un sistema a otro, pero en realidad lo que está haciendo es tratar de ponerse a tiro para que las ideas den con él. Porque la sensación que se tiene es que es así, que no es uno quien sale en busca de las ideas sino que son las ideas las que andan por ahí sueltas, y que son ellas las que buscan una cabeza sobre la que posarse.

A menudo, hemos hecho el ejercicio, una vez llegada la idea, de intentar reconstruir en qué estaban pensando los creativos un instante antes de que ésta se produjera y, generalmente, hay un vacío tal entre ese momento anterior y el momento del "eureka"; nadie se explica qué conexión hubo entre el uno y el otro.

Una forma de encontrar la idea que se busca es hacerlo individualmente, por supuesto. Otra forma es hacerlo en grupo, y ahí sí que es necesario aplicar una cierta sistemática si se quiere que la reunión sea productiva, evitando que cada cual vaya por su cuenta y acaben encontrándose todos en ninguna parte.

El *brainstorming* –o "tempestad de ideas"– es el sistema más corriente y eficiente, según mi propia experiencia. Es un método efectivo para generar ideas y resolver problemas. Pero hay que tener en cuenta unos pocos principios básicos. Y hay que saber que el conductor de la "tempestad de ideas" es clave para el éxito de la sesión.

Dentro del departamento creativo de una agencia de publicidad, por ejemplo, la "tempestad de ideas" se practica espontáneamente cada dos por tres. Hay días en que el director creativo navega de tempestad en tempestad.

Allí, son tan habituales que se llevan a cabo naturalmente, sin las formalidades, casi sin conciencia de que aquello es un *brainstorming* y sin percatarse de que una persona, entre los reunidos, está realmente ejerciendo de moderador y tratando de sacarle jugo a la cosa. Pero lo cierto es que no por ello dejan de aplicarse con rigor los principios básicos del *brainstorming* que estableció Alex Osborn.

En la sesión de "tempestad de ideas", lo más importante es desprenderse del espíritu crítico, y sentirse libre y desinhibido de ese pudor que sentimos de decir simplezas.

#### Consulta recomendada

Los principios básicos del *brainstorming* establecidos por Alex Osborn se pueden encontrar en:

<http://www.brainstorming-that-works.com/alex-osborn-brainstorming.html>

En el *brainstorming*, hay una sorprendente libertad para que los participantes digan lo primero que se les va ocurriendo: simplezas, torpezas, gansadas, puerilidades e ingenuidades, dislates y disparates, soserías o barbaridades. Es el método. Porque esas cosas a menudo actúan de germen de la gran idea.

### 3.1. Antes de la tempestad

A los participantes se les habrá dado previamente información sobre el tema a resolver. Definir bien el problema, dice Osborn, es media batalla ganada. Es verdad. Esto es importante, porque una de las tareas que va a realizar el moderador de la reunión consistirá en evitar que el grupo se ande por las ramas.

Por consiguiente, no se trata solo de informarles previamente y de definirles el problema, sino también de focalizarlo sobre una cuestión concreta. Este tipo de reuniones creativas no funcionan si se plantea un tema general o se quieren resolver varias cosas "aprovechando que vamos a estar todos juntos": este sistema es apropiado para resolver problemas específicos. Se deben disparar las ideas a un solo blanco. Esto es sagrado.

Pero todo es sagrado en el método de la "tempestad de ideas". En cuanto uno de los puntos de equilibrio de la reunión se sale de madre, la reunión no funciona. Sabemos de algunas empresas que intentan el *brainstorming* sin resultado: quizás hayan ido relegando alguno de los conceptos básicos y aquí, o se hacen las cosas bien, o no vale quejarse.

Se dice que las sesiones pueden reunir hasta una docena de personas. Cuidado, porque hay una serie de sensibilidades e intereses personales que fácilmente subyacen en el *brainstorming* (son tempestades de otro tipo) y, a más personas reunidas, más fácil es que esas cosas torpedeen la sesión aunque no se las vea desde la superficie.

Así que es preferible restringir la asistencia.

En esas reuniones creativas que tanto menudean en las agencias de publicidad, suele haber entre tres y seis personas. Unas veces son todos creativos; otras veces son personas vinculadas a la acción publicitaria de que se trata, y pertenecientes a distintos departamentos: planificación estratégica, investigación, medios, cuentas y creativos.

Cuidado con traerse a una reunión personas "de refuerzo" además de las directamente relacionadas con el tema: esto crea una especie de competencia desleal, un sentimiento de que "nos han traído a esos para ayudar porque no confían en nosotros", que bloqueará la sana sinvergüenza en que se basa la técnica de Osborn.

### 3.2. Hay que perder el juicio

Bueno, pues empecemos.

Estamos ya todos alrededor de una mesa, con papeles y bolígrafos, y mirándonos con expectación, dispuestos a convocar a los espíritus.

No sé si cada cual ha tenido tiempo de pensar un poco en el problema y la información que se le facilitó previamente. Lo que sé es que el moderador sí que ha preparado la reunión y pensado en el tema. De modo que ahora abre la sesión recordando a todos para qué estamos aquí, y dice que puede empezar el que quiera. También les recuerda las reglas del juego.

Por si acaso, tiene en la manga alguna sugerencia de las de "¿qué os parece si...?", para introducir unas ideas o una línea de pensamiento y empezar a buscar. O, más adelante, lanzará otras pistas donde proseguir el viaje, para reanimar la reunión o para romper el silencio que se estaba creando: "¿Y si buscamos por este lado...?".

A todos nos es difícil empezar a hablar y decir cosas de las que no estamos convencidos. Desde pequeños se nos ha enseñado, con el método de premio y recompensa, que no hay que decir tonterías, y de mayores hemos aprendido que en las empresas hay que llevar las ideas muy bien atadas y justificadas, ya que lo mejor que te puede pasar es que te pidan que las defiendas. ¡Y de pronto, entras en una reunión de *brainstorming* y te dicen que nada, nada, tú di lo que se te ocurra porque, aunque no valga, vale!

O sea que ya no es la timidez, es la vergüenza propia y ajena lo que va en contra del sistema de este tipo de reunión.

Te cuesta decir lo que se te ocurre porque no estás nada convencido y, desde luego, te cuesta aceptar las cosas poco fundamentadas que dicen los otros: "¿Pero adónde va éste, diciendo tonterías?"

El milagro de la "tempestad de ideas" está ahí.

El milagro no es que surjan ideas, el milagro es que la gente actúe a calzón quitado.

Y el milagro es que esto se consiga cuando todos, al entrar, no han dejado fuera sus cargos y jerarquías. Si uno es percibido como "jefe", o se le escapa el tic de actuar como "jefe", apaga y vámonos.

O sea, que la clave principal de la reunión es ésta:

"No se puede llamar sesión de *brainstorming* a una reunión, a menos que el principio de aplazamiento del juicio no sea estrictamente seguido", dice Osborn.

Imagínate que empezamos a decir cosas que no hemos reflexionado y que incluso nos parecen disparatadas, pero las decimos porque esta es la regla del juego, ¡y que entonces resulte que alguien enjuicia lo que has expresado! Fatal. No puede ser. Y no es.

El poeta Rabindranath Tagore decía:

"Si cerráis la puerta a todos los errores, también la verdad se quedará fuera".

Entonces, si todo vale, y no se valora lo que va saliendo, nos preguntamos: ¿qué hacemos aquí?

### **3.3. Los mapas mentales están en la base del método para tener ideas**

Esta es la diferencia entre buscar ideas individualmente o buscarlas colectivamente: actuar todos como un solo cerebro, y efectuar de forma externa las mismas operaciones que hace uno solo por su cuenta. Aquí sigue vigente, poderosamente vigente, la estructura de la mente y el hecho de pensar, lo que hemos descrito como mapas mentales.

Cuando en solitario pensamos en la solución de un problema, pensamos cosas que valen pero muchas más que no valen: son esas cosas, algunas de ellas injustificables, que en la reunión salen a la superficie y que encima vamos anotando. (En el *brainstorming* es obligación el tomar notas, para poder repescar siempre que se quiera un punto anterior del desarrollo de la reunión).

Por lo tanto, esos pensamientos que en solitario silenciamos, aquí hay que exponerlos a la luz. ¿Por qué? Porque en la reunión, al igual que en el trabajo en solitario, la idea puede surgir como el resultado de una evolución que empieza quizás con una idea absurda pero que, dándole vueltas al asunto, va tomando cuerpo para conducir a la idea buena o para desvanecerse de nuevo.

Es decir, que si la reunión se hace así, en voz alta, no es sólo para que cada uno exprese lo que va pensando, sino también para que lo comparta, facilitando así que una propuesta sea desarrollada por otro, y de ahí pase a otra persona y quizás se vuelva más interesante que antes para el que empezó con el tema.

El monitor de la "tempestad de ideas" está especialmente atento a esa táctica. Incita a que los participantes recojan lo que dicen los demás y se esfuercen en sacarle punta. No siempre se saca punta, y la punta no para de romperse, pero mientras tanto están dispuestas a aparecer otras propuestas de otras personas, las cuales a su vez se intentará que sean desarrolladas colectivamente, etcétera.

A veces, una idea abandonada reaparece al cabo de un rato y, quién sabe, puede que tome una recta final y estalle en la gran idea.

Por esto, se admiten y se dicen cosas que en la vida normal parecerían tonterías. Porque cuando creamos en solitario, también pensamos e incluso apuntamos tonterías y las tonterías son escalones que, muchas veces, conducen a una puerta cerrada, pero que subimos con la esperanza de que nos conduzcan a la gloria.

Ni siquiera se hará una selección definitiva de ideas al final de la reunión. El monitor repasará la línea o líneas que parezcan más interesantes, pero "las ideas pueden posteriormente ser evaluadas y después procesadas", según Osborn.

Osborn dice que este sistema no se lo inventó del todo, sino que a su vez cogió el testigo de unas reuniones en que no hay discusión crítica, y que desde hace cuatrocientos años practican ciertos profesores de religión en la India. Las *prai-barshana* (*prai*, 'fuera de ti'; *barshana*, 'problema', 'cuestión'). Es decir que, si alguien cree que en un *brainstorming* se hace el ridículo, tranquilicémosle: sólo se hace el indio.

### 3.4. Cómo hacerlo funcionar

Ya he dicho que hay un líder, en realidad un monitor, que controla la reunión. La convoca, la documenta, la prepara, y al comienzo hace una pequeña introducción en la que recuerda a todos las reglas del juego:

- di lo que se te ocurra, sin temor;
- no juzgues;
- trata de encontrar el paso siguiente de las ideas de los demás.

El ambiente, por supuesto, ha de ser informal, cómodo.

Se llama "trasgresor" al que viola la ley del enjuiciamiento del *brainstorming* y emite una crítica (a veces unas palabras y a veces peor que unas palabras: a veces un gesto con la boca, una ceja que se enarca, una tos o un suspiro inoportuno). Casi siempre hay algún trasgresor: a la gente nos cuesta mordernos la lengua.

El monitor empieza por advertir cortésmente al trasgresor. Seguramente, al cabo de un rato tendrá que reprimirle duramente: "Piensa o calla".

Otra cosa a controlar por el líder, y que suele ser difícil, es que se produzca una sola reunión, que todas las mentes trabajen juntas, que no se formen camarillas.

Que se tomen notas.

Animar. Animar a cada uno y darse cuenta del esfuerzo que tal o cual persona ha hecho para decir lo que ha dicho delante de todos. Mostrarse interesado en las posibilidades de unas propuestas que acaso sólo producen escepticismo. "Aquí hay algo", "a ver si exploramos este camino", "¿alguien ve la manera de darle la vuelta a esta idea?", etcétera, son frases típicas del moderador de la reunión.

Abandonar una línea cuando se nota que la reunión decae. Tiene que intentarse un ritmo. Por otra parte, no es este el momento del perfeccionismo y de llegar a los detalles de las cosas.

La clave está, en buena parte, en la cantidad: la cantidad de propuestas, contrapropuestas, derivaciones y disgregaciones.

No hay duda de que la reunión es un juego, y que ese juego tiene un componente de rivalidad, pero con un completo compañerismo.

La reunión de "tempestad de ideas" es un complemento del trabajo en equipo. Todos nos quitamos un poco más la máscara y bajamos la guardia, favoreciendo así una intercomunicación y un conocimiento mutuo que quedará ahí: este es un valioso subproducto de esas sesiones.

### **3.5. Y después, qué**

Para el monitor, la tempestad no acaba en el tiempo, más o menos una hora, que ha durado la reunión.

No va a ser él necesariamente quien haga el trabajo de después, sino la persona para cuya área de responsabilidad se ha hecho la reunión: si ella es la que tiene que aprobar las ideas, ¿por qué no dejar que se las escoja?

Habrà que seleccionar.

Evaluar.

Descartar, seguramente, la mayor parte de las ideas anotadas.



Otras ideas se convertirán en material de trabajo.

Otras no son claramente lo que se busca, pero parece que hay ahí detrás algo que puede servir. Serán reprocesadas por quien corresponda.

Evaluar un material creativo es también una tarea creativa. Ahora se dispone de unas propuestas que nos pueden parecer buenas, pero también habrá otras que, dejándolas en observación, acabarán convirtiéndose de mediocres a brillantes, y viceversa.

Es decir, que también en el proceso de enjuiciamiento la imaginación suele tener un papel primordial.

Desde luego, es justo y necesario que más adelante se informe a los que asistieron a la reunión, de los posibles desarrollos y consecuencias de lo que allí pasó.

### 3.6. Por qué funciona

El propio Alex Osborn analiza el mecanismo que hace funcionar el *brainstorming*.

#### 1) Por el poder de la asociación de ideas

Este poder actúa en dos direcciones:

- a) Un miembro de la reunión lanza una idea que lleva a su propia imaginación hacia otra idea.
- b) Una idea estimula el poder de asociación en otros miembros. Es una reacción en cadena.

#### 2) El estimulante efecto de la rivalidad

Esa pequeña competición, para no quedar marginado y para aportar, estimula el esfuerzo. Y esfuerzo es lo que hay detrás de cualquier creativo.

#### 3) El incentivo del refuerzo (*reinforcement*)

La inmediata colaboración de otro miembro del grupo a partir de tu propuesta es, en realidad, una recompensa y una corroboración de la receptibilidad del grupo hacia lo que tú digas. Al contrario de lo que ocurre con muchas de las reuniones habituales en las empresas, que penalizan las sugerencias con el desprecio. Por esto, una crítica negativa no sólo es ahora prematura, sino que se percibe también como un desprecio.

#### 4) La importancia del trabajo colectivo

#### Cita de Fred Sharp

El guitarrista Fred Sharp dijo que "una chispa de una mente enciende un montón de explosiones de ideas en los demás, al modo de una sarta de petardos". Poético.

El novelista Nathaniel Hawthorne decía:

"Las cosas mejores vienen, en general, de los talentos que forman parte de un grupo; cada individuo trabaja mejor cuando tiene compañeros trabajando en la misma línea".

Esta afirmación puede parecer bonita y falsa, pero en publicidad, donde hay que producir ideas constante, diaria, sistemáticamente, esta es una verdad como un templo.

## 4. La lógica y la retórica

El método es total, muy comprensible, fácil de aplicar y utilizable para todo aquello que queramos crear. Se llama "retórica" y fue sistematizado, efectivamente, en la Antigüedad griega.

Funciona porque se basa en la manera en que trabaja el cerebro para pensar. Es decir, se basa en razonar, se basa en la "lógica".

La lógica es el sistema operativo que tiene el ser humano instalado en su procesador, su cerebro.

No es cierto lo que a veces se dice de que tenemos dos formas de utilizar el cerebro: que hay un cerebro racional y un cerebro creativo. En realidad, hay un solo sistema operativo, el razonamiento. No es imaginable el hecho de que tengamos instalado Windows y Apple en el mismo ordenador de nuestra mente, y que empleemos un sistema operativo en unas ocasiones y otro para otras cosas.

La creatividad es, precisamente, tal como vamos a ver acto seguido, la consecuencia real de lo racional. El objetivo supremo del razonamiento, "la razón de ser de la razón", es el que sea el instrumento indispensable para crear, innovar, inventar.

El esquema de trabajo del raciocinio es, por lo tanto, algo que no varía, que no es una moda, que no pierde actualidad. De hecho, al cabo de siglos, otras disciplinas de la ciencia humana no han hecho otra cosa que confirmar lo que ya sabían los griegos hace veinticinco siglos: la psicología y finalmente la neurobiología rubrican la vigencia y la exactitud del sistema de pensar que llamamos "la lógica".

Puesto que sabemos que la lógica es algo así como el sistema operativo de nuestro cerebro, ¿qué hay que hacer?: ¡ponerle operaciones que resolver!

El programa de la lógica se llama "silogismo" y, para decirlo de una manera elemental pero útil, el silogismo se apoya en unos esquemas de razonamiento que se articulan alrededor de unas "premisas" y una "conclusión".

Esto está en la base de todo el pensamiento creativo y de toda innovación.

### Consulta recomendada

Una buena definición de silogismo, como forma de razonamiento, se encuentra en:  
<http://www.webdianoia.com/glosario/display.php?action=view&id=273&from=action=search%7Cby=S>

## Ejemplo

Hace ya unos años, los nuevos instrumentos de comunicación de los que disponíamos eran básicamente dos: el teléfono e Internet.

El silogismo era:

**Premisa 1.** Las personas pueden tener acceso a Internet por medio del ordenador conectado al teléfono fijo.

**Premisa 2.** El teléfono móvil no tiene acceso a Internet.

**Conclusión.** Luego: las personas no pueden usar el móvil para comunicarse vía Internet.

Y alguien pensó creativamente: ¿por qué he de aceptar este silogismo? Para poder cambiar la "conclusión" tenía que cambiar una de las premisas. Y se dijo: "Hay que inventar un sistema de móvil que permita conectarse a Internet". Esto es obvio hoy, pero efectivamente alguien pensó en ello y aplicó el método retórico de toda idea:

- O cambias una de las premisas...
- O tratas de encontrar otra premisa que no aparece en el silogismo actual y que te resulta desconocida...
- O cambias la conclusión y esto condiciona los elementos de las premisas.

Y toda idea que tengamos, toda creatividad que apliquemos, se basa en efectuar esta operación.

Luego: si sabes cuál es la operación, ya tienes la base para analizar el problema a resolver y, en consecuencia, para tratar de encontrar la solución. Una solución que es algo nuevo. Que hace que las cosas no sean como han sido hasta ahora. Has creado.

La retórica –lógicamente– no tiene la solución que necesitas, pero te muestra el camino, los caminos, para tratar de encontrar la solución.

Y digo "los caminos" porque el trabajo de Aristóteles y compañía, los sabios griegos que estudiaron, sistematizaron y divulgaron las claves de la retórica, o sea, las "figuras de la retórica", contemplaron varias maneras de llevar a cabo esas alteraciones de las premisas y de la conclusión en el silogismo, lo cual multiplica los fundamentos de las ideas y no nos obliga a pensar en una sola dirección y por medio de un solo canal, sino que nos da alternativas para que podamos utilizar nuestra imaginación, tantear, acumular soluciones, seleccionar, enriquecer. Pero crear, en cualquier caso, sobre una misma base: el sistema operativo llamado "lógica" que viene ya instalado de fábrica en el ser humano y que esos sabios de la Antigüedad no tuvieron que inventárselo, sino que tomaron nota de lo que comprobaron que hacían sus semejantes. Lo hacían todos los seres humanos de todas las razas y culturas de entonces, tal como lo seguimos haciendo los humanos ahora, hayamos nacido en el lugar del mundo y en las circunstancias en que hayamos nacido.

## Actividad

Quieres expresar, de una manera contundente, que *"la manera en que funciona el cerebro es la causa de la creatividad"*. Para ello vas a hacerlo de tres modos distintos: mediante una *metáfora*, mediante una *paradoja* y mediante una *ironía*.

### Consulta recomendada

Una ampliación del tema, con la descripción de las figuras de la retórica como pautas o "trucos" para la creatividad, muchas de ellas ilustradas con piezas creativas de publicidad, está en: "118 trucos para hacer buenos anuncios":

[http://www.moline-consulting.com/la\\_fuerza\\_de\\_la\\_publicidad/flash.html#/416/](http://www.moline-consulting.com/la_fuerza_de_la_publicidad/flash.html#/416/)

## 5. Cómo crear con eficacia elementos de comunicación

Hablar de la comunicación nos facilita el hecho de introducirnos en el conocer y asumir, en nuestras tareas creativas, lo cual nos enseña a practicar distintas disciplinas a partir de la lógica, como son la pedagogía, la psicología y la neurología. Y a entender por qué las cosas son así.

El que entendamos "por qué" nos es indispensable para desarrollar con habilidad el "cómo".

Además, explicar la creatividad desde la perspectiva de la comunicación resulta oportuno porque todos comunicamos. Constantemente, unas veces como parte indispensable de nuestros contactos personales, otras veces motivados por imperativos profesionales.

Comunicamos en una carta, en una conversación, en una llamada telefónica, en un catálogo de productos, en un sitio en Internet, en una foto o en un anuncio de prensa o televisión.

Por lo tanto, la comunicación (y tomamos aquí como eje la comunicación publicitaria porque es una manifestación retórica a la que estamos sometidos constantemente en nuestras vidas y porque, además, cuenta con la creatividad como eje de su actividad profesional) nos sirve como paradigma, y como ejemplo y práctica constante de los fundamentos de la creatividad, de las ideas.

Como dice el publicitario Jacques Durand:

"Las ideas creativas que están en la base de los mejores anuncios pueden ser interpretadas como la transposición, consciente o no, de las figuras clásicas de la retórica".

### 5.1. Cuando se necesita la creatividad como una condición indispensable

Al tomar la decisión de hacer un anuncio o cualquier otra forma de comunicación comercial, se da por entendido que nos proponemos que el público objetivo se fije en él y recuerde el mensaje que queremos comunicar acerca de un producto o servicio que se identifica con su marca.

Entre los humanos, el contarnos cosas los unos a los otros es algo que hacemos todos los días y, por lo tanto, el objetivo que se pretende con la publicidad parece que se pueda alcanzar utilizando las formas de expresión habituales.

Pero analicemos la verdadera esencia de nuestro propósito:

Provocar determinada calidad e intensidad en el acto de pensar.

La memoria no es un concepto abstracto, sino que tiene existencia real y física.

La neurobiología nos explica cómo se produce la memorización: para procesar la información, el cerebro la convierte en señales eléctricas, las cuales provocan la descarga de unas sustancias químicas llamadas neurotransmisores en los puntos de conexión (sinapsis) de las neuronas activadas.

Normalmente, esas conexiones son reabsorbidas por el organismo una vez terminado el pensamiento.

Pero si estas descargas de neurotransmisores alcanzan una mayor intensidad, se acumulan de modo que las conexiones aumentan. De manera que, cuando lo que se estaba pensando se deja de pensar, el cuerpo no puede reabsorber los neurotransmisores de las sinapsis y esas conexiones se sueldan, formándose una especie de "chip" estable para aquel recuerdo.

Por lo tanto, el objetivo a alcanzar con la creatividad en nuestra pieza de comunicación es provocar esta actividad capaz de materializarla en un recuerdo.

## 5.2. El problema

Por consiguiente, una vez nuestro receptor ha leído una carta que le hemos dirigido, o un folleto, o nos ha escuchado por teléfono, tenemos que haber provocado una actividad mental que consolide el recuerdo.

Al acabarse de emitir, por ejemplo, un anuncio en televisión, tiene que haberse ejecutado un programa físicamente real en los millones de cerebros de quienes lo estaban presenciando que lo convierta en un recuerdo, formando "chips" con el mensaje anunciado.

¿Es esto difícil o es rutinario?

¿Se crean constantemente "chips" de memoria en el cerebro?

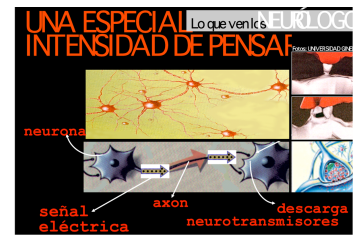
Porque, si en el cerebro se crearan tan fácilmente "chips" de memoria, en realidad los anuncios los podría hacer cualquier persona sin necesidad de una ciencia especial ni de un esfuerzo de creatividad.

Pero si no fuese así, si la creación de los recuerdos fuera algo difícil y escaso, haría falta un técnico especializado: el creativo.

¿Cuál es la verdad?

### Consulta recomendada

Sobre la sinapsis del sistema nervioso, se puede consultar: [http://en.wikipedia.org/wiki/Chemical\\_synapse](http://en.wikipedia.org/wiki/Chemical_synapse)



Hagamos un cálculo, para ilustrar el problema.

Imaginemos que nuestro anuncio es un spot de televisión de 30 segundos.

Va a ocupar, por lo tanto, un espacio de tiempo corto y concreto en la vida de quienes son sus destinatarios.

Calculemos, por ejemplo, cuántos fragmentos equivalentes a nuestro spot de 30 segundos lleva vividos una persona de 30 años que haya presenciado el anuncio: multiplicamos los años por 365 días, el resultado por 24 horas, y cada hora por los 120 fragmentos de 30 segundos que contiene. Al resultado le restamos una tercera parte que corresponde al tiempo dormido, y nos quedan unos 20 millones de "spots de vida". Entonces...

¿Cuántos fragmentos de 30 segundos recuerda de entre los 20.000.000 vividos?

Es entonces cuando nos enfrentamos a la verdadera magnitud del problema de la publicidad.

Es obvio que, de esos 20 millones de momentos, la persona solamente recuerda una ínfima parte. Y, sin embargo, al hacer publicidad pretendemos que nuestro anuncio forme parte de este círculo restringido y privilegiado de cosas que se recuerdan.

Queremos que sea recordado por todo un universo al que dirigimos nuestra campaña. ¿No es esta una ambición difícilmente alcanzable?

Es evidente que nuestro anuncio no tiene asegurado el recuerdo sólo porque hayamos pagado por difundirlo.

"La función esencial de la memoria es el olvido".  
(William James)

Este hecho real, esa resistencia del ser humano a grabar en la memoria todo aquello que se introduce en su mente mediante los sentidos, es una incógnita que ha dado lugar a toda una rama de la ciencia.

Las palabras del psicólogo William James, a principios del siglo XX, describen el sorprendente, pero realista, punto de partida con el que nació la psicología de la memoria. Cuando, a mediados del siglo pasado, la publicidad se profesionalizó tal como la conocemos hoy, esa especialidad de la psicología había alcanzado ya algunos de sus descubrimientos básicos, proporcionándonos el soporte de la ciencia de los publicitarios como comunicadores.

Por su parte, otra ciencia, la neurología, vendría a confirmar el mismo fenómeno: descubrió el sistema de cableado de las neuronas y llegó a la conclusión de que, si las personas creáramos circuitos de memoria para todo lo que percibimos a lo largo de la vida, guardaríamos tal cantidad de información que nos resultaría imposible manejarla, y caeríamos en un colapso al tratar de encontrar a cada momento, entre tanta abundancia de cosas recordadas, aquello que nos es necesario para interpretar el mundo que nos rodea, y para pensar con la rapidez y agilidad que caracteriza a la raza humana.

"Porque si el cerebro almacenara cada percepción con sus detalles, habría una explosiva sobrecarga de circuitos".

(Antonio Damasio)

La primera defensa que el cerebro ha organizado para autoprotgerse contra un exceso de recuerdos consiste en no querer recordar nada que ya esté recordado.

### **Montaje "Je suis un phénomène"**

En 1998, el famoso director teatral Peter Brook presentó el montaje "Je suis un phénomène", basado en el libro *Une prodigieuse mémoire*, del célebre neuropsicólogo ruso Alexander Románovich Luria, y que trata del caso real de un paciente cuya memoria recordaba prácticamente todo lo que le iba pasando, y al que trató durante tres décadas para tratar de resolver el tremendo drama interior que tenía a causa de que la ingente cantidad de nombres, hechos y cifras interferían gravemente en el desarrollo de su vida diaria.

Uno tras otro, nuestros días suelen transcurrir en los mismos lugares, tratamos con las mismas personas, realizamos las mismas tareas, asistimos a espectáculos semejantes, y vemos anuncios corrientes con mensajes parecidos.

"Tendemos a percibir y recordar solamente aquello que consideramos nuevo e importante. El resto es abandonado y olvidado".

(Antonio Damasio)

Esto explica por qué, proporcionalmente, recordamos tan pocas cosas: la mente va comparando con sus recuerdos anteriores, y rechaza recordar lo que no es nuevo ni importante, abandonándolo y olvidándolo.

### **5.3. Los ordenadores tienen que aceptar lo que se introduce en ellos. Las personas, también**

La memoria humana parece ser una especie de archivo rebelde. Pero no tan rebelde puesto que, según vemos, sigue ciertas normas, como la de la falta de novedad, para decidir el olvido. También el ordenador es exigente y pone sus condiciones: por ejemplo, tampoco acepta guardar un documento cuyo título coincida con el de otro que ya guarda y que, por lo tanto, no le resulte nuevo.

Los ordenadores tienen que aceptar lo que sea, siempre y cuando sigamos las instrucciones de su funcionamiento.

#### **Consulta recomendada**

Consultad la charla de Eduard Punset con Antonio Damasio publicada en:  
[http://www.eduardpunset.es/charlascon\\_detalle.php?id=11](http://www.eduardpunset.es/charlascon_detalle.php?id=11)



También la mente humana tiene que memorizar las cosas que le lleguen si cumplen los requisitos de su funcionamiento.

**El objeto de la publicidad es hacerles aprender un mensaje, aunque no quieran.**

La "ciencia" de la comunicación publicitaria consiste, precisamente, en aplicar el conocimiento que se tiene acerca del funcionamiento de la mente humana.

Hoy se sabe cómo hay que actuar y cómo debe hacerse un anuncio; qué anuncio funcionará y cuál no, según se ajuste nuestro trabajo a los resortes que hay que pulsar para que alcance su finalidad de llamar la atención, y ser correctamente comprendido y guardado en la memoria.

Resortes claros y eficaces que nos permitan provocar su recordación, aunque el público no quiera... cosa muy necesaria, porque los anuncios raramente cuentan con un interés previo. Esos resortes se conocen desde hace miles de años: la pedagogía fue la primera ciencia en estudiarlos y aplicarlos.

#### **5.4. ¿Cómo se las arreglan los pedagogos?**

La publicidad es una profesión nueva, pero el objetivo que tiene que alcanzar tiene una tradición milenaria: la ciencia y la experiencia acumulada de los pedagogos.

Tanto los publicitarios como los pedagogos tenemos la misma tarea de crear unidades didácticas para conseguir que otras personas –sean alumnos, sean consumidores– se interesen por el mensaje que queremos darles, lo comprendan y lo recuerden.

Hay una escuela tosca, basada en la repetición y la coacción, que resultaría costosísima e imposible para la publicidad, y una pedagogía sabia, creativa y eficaz basada en el funcionamiento de la mente.

Vamos a realizar un viaje al interior de nuestra mente para verla funcionar, sirviéndonos del ejercicio de introspección que nos propone Aristóteles.

Introspección: pensar en cómo pensamos.

Aquí nos explica la actividad del pensamiento ante una metáfora; un tipo de análisis que el autor plantea para todas las figuras de la retórica, como la ironía, el doble sentido o la paradoja.

"Se aprende pasando por una suposición que no se ve confirmada. Y entonces uno se dice: yo estaba equivocado, en realidad el mensaje quería decir esto otro".

(Aristóteles)

Lo primero que nos llama la atención es su primera frase: "Se aprende". Es decir, que no concibe la figura como ejercicio ornamental, sino como un recurso para conseguir atención y recordación.

Lo mismo que perseguimos en un anuncio. Lo mismo que nos permite aplicar la creatividad a tantas cosas.

Una metáfora es, en principio, un texto o una imagen que puede pasar por normal. Tomaremos como ejemplo la conocidísima "las perlas de tu boca". Es una información que la mente puede sentirse predispuesta a admitir fácilmente como cierta y fácil de entender. La mente está funcionando en su "actividad normal", en la que predominan los hechos faltos de novedad que suelen acompañar nuestras vidas. O sea, en el ambiente de calma intelectual que cabe esperar del espectador de un anuncio, que en principio ni siquiera está interesado en lo que estamos diciendo.

Sin embargo, algo inesperado ocurre.

En su habitual búsqueda en los archivos de su memoria, el receptor descubre que algo falla en la información que proporciona esta frase.

La duda surge, la interpretación inicial no es correcta: en la boca de las personas no hay perlas. ¿Qué querrá decir entonces?

Si hacemos introspección con Aristóteles, nos daremos cuenta de que se nos ha despertado un estado de alerta, una emoción que con mayor o menor intensidad sentimos cuando descubrimos que se nos ha perdido algo, cuando una pieza no encaja como era de esperar.

Ha nacido la atracción de la incertidumbre.

Y empezamos a procesar la información de una manera más intensa.

Pensamos.

Aquello por lo que al comienzo no sentíamos interés, ya lo tiene.

Se ha convertido en un reto intelectual y este es precisamente la clase de retos que el ser humano sigue por instinto; una característica que nos ha hecho diferentes y con una capacidad sorprendente dentro del reino animal.

El cerebro se activa automáticamente ante una situación de este tipo, aunque con mayor o menor intensidad, claro está, según el ingenio y la novedad del enigma. El ejemplo que estamos utilizando es ilustrativo.

Al escucharnos pensar, al hacer introspección, nos damos cuenta de que estamos lanzando inferencias, o sea, suposiciones, hipótesis, para dar solución al problema intelectual que nos ha llegado en forma de metáfora.

Estamos buscando la lógica. (Como ya dijimos metafóricamente, la lógica sería el sistema operativo del ordenador humano).

Por un lado, perlas, que están en el mar o en las joyas, y por otro lado, una boca: no encaja; evidentemente, nos han escamoteado una premisa, y trabajamos para hallarla.

La creatividad y la imaginación son roturas de la coherencia lógica, silogismos que sentimos la atracción de completar.

Y de pronto, la maravilla del ser humano.

Inexplicablemente, nuestro ordenador ha ido a desplegar sus inferencias en áreas remotas, ha encontrado las perlas, se ha parado a analizar su belleza, su redondez, su regularidad, su exquisito diseño, pequeñas, blancas, admirables... ha regresado a la boca y en ella ha encontrado dientes que, aun siendo distintos a las perlas, nos descubren que "perlas de tu boca" es un piropo, un canto a la belleza de esos dientes.

Es una nueva emoción, la emoción del descubrimiento, el orgullo o la alegría que experimentamos al encontrar algo perdido, hallado esta vez por méritos intelectuales.

"Enseñar es producir la ciencia en otro ayudándole a servirse de su razón natural".

(Tomás de Aquino)

Lo de Aristóteles era, como hemos visto, un ejercicio de introspección. Un análisis del pensamiento en el momento de aprender.

Siglos más tarde, la ciencia pedagógica era una tradición, que encontramos recogida en la frase de Tomás de Aquino. En ella sintetiza lo anterior, saca la consecuencia y nos hace progresar en nuestro propósito de dominar los secretos de la memoria. En efecto, la conclusión se resume perfectamente con "servirse de la razón natural". Hacer pensar, usar los mecanismos de la mente, de la lógica. Romper una secuencia, para forzar a la mente a recomponer por instinto el sentido de una metáfora, o de un anuncio.

"Que no sepa nada porque se lo hayáis dicho sino porque él mismo lo haya aprendido".

(Jean Jacques Rousseau)

Sigue la tradición pedagógica, y esta vez es un *maverick*, Jean Jacques Rousseau, quien desde su análisis innovador del aprendizaje y de las capacidades humanas vuelve a coincidir con la visión clásica acerca de cómo actúa el cerebro para aprender y memorizar.

¡Qué rudimentario nos parece ahora el querer hacer los anuncios de una manera lineal, diciendo al pan pan, y al vino vino de un mensaje que, de por sí, ni es relevante ni es nuevo! ¡Sin reestructurar intencionadamente el mensaje mediante la creatividad!

Un anuncio no es un inventario notarial de las propiedades de nuestro producto. Tendremos que dejar que esas propiedades se las aprenda el consumidor mismo.

"No se aprende nada si no es mediante una conquista activa. El alumno debe reinventar en vez de repetir".

(Jean Piaget)

Llegamos a la época reciente, para encontrarnos con una nueva lectura de lo clásico en manos del gurú de la pedagogía moderna, Jean Piaget.

Un ataque a la poca rentabilidad de la repetición, y un manifiesto de la memorización como resultado de una actividad intelectual. Es muy radical, porque él vivía comprobando lo que dice.

La lección aprendida en el anuncio debe ser una respuesta.

La comunicación es activa.

El anuncio eficaz trata al espectador y al lector como un ser inteligente, porque hoy la ciencia ya ha comprobado que los mismos mecanismos del pensar son los de la atención, la percepción, la emoción y la memoria.

"Toda lección debe ser una respuesta".

(Édouard Claparède)

Hasta aquí, la teoría.

Pero ésta nos interesa solamente si podemos aplicarla, manejarla con facilidad cuando construimos un anuncio.

Conocer la teoría, por interesante que sea, no es práctico si no es práctica.

Y la verdad es que su aplicación es tan práctica que se resume en una sola fórmula, un principio, porque detrás de todo esto hay una ley natural: tan natural como pueda serlo la ley de la gravedad o el principio de Arquímedes.

#### Consulta recomendada

Una buena introducción a la figura de Piaget se encuentra en el artículo de Seymour Papert: <http://www.papert.org/articles/Papertonpiaget.html>

#### Consulta recomendada

Consultad la biografía de Édouard Claparède en: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/c/claparede.htm>

Hablar de leyes es un tema delicado para los creativos, que con razón temen que les recorten la libertad y el poder de las ideas. Pero esta vez se trata de la liberación de las ideas. La necesidad de la creatividad ya está evidenciada.

"Crear el material para provocar la actividad intelectual y velar para que la búsqueda se oriente en la dirección deseada".

(Hans Aebi)

Esta frase del pintor Hans Aebi resume el encuentro entre pedagogos y psicólogos. Nos describe, exactamente, en qué tiene que consistir el hecho de hacer un anuncio: sabemos ya que la actividad intelectual es necesaria, y por lo tanto el anuncio es un provocador de la misma.

¡Que se abriguen quienes esperan encontrar en la creación un estanque de aguas tranquilas, sin sobresaltos ni incógnitas!

Lo que tienen que comprobar es adónde conduce el torrente de actividad intelectual y asegurarse de que, una vez terminado el procesamiento, el resultado final de tanta actividad electroquímica en las neuronas sea el "chip" del mensaje que queríamos comunicar.

### 5.5. (¿ \* !) = La Ley de la Creatividad

Ya conocemos por Aristóteles este proceso, que ahora vemos formulado gráficamente de manera sencilla.

La creatividad publicitaria tiene la ambición de crear la emoción de una **incertidumbre (¿)**, que abre una actividad mental consistente en lanzar **inferencias (\*)** para resolver la incertidumbre, y esas inferencias tienen que coronar con éxito el **descubrimiento (!)** del sentido real del mensaje que el anuncio quiere que se grabe en la memoria de su público.

Este es el esquema de la creatividad publicitaria, pero no es la solución del anuncio.

La solución está en manos del talento del creativo y de la grandeza de sus ideas para hacer real esta fórmula.

"Para que haya información debe haber incertidumbre".

(Roger Shank, presidente de Socratic Arts)

¿Cómo crear incertidumbre?

No sabría cómo decirlo.

Es difícil, pero hay infinitas maneras de hacerlo.

#### Consulta recomendada

La web oficial de Socratic Arts:

<http://www.socraticarts.com/>

La respuesta está en ver unos cuantos buenos anuncios. Trabajar sobre ellos, hacer introspección, analizar lo que se siente mientras va desarrollándose la percepción del anuncio.

Y entonces sí, entonces comprobamos que todos los buenos anuncios crean la excitación intelectual, la emoción, de la incertidumbre.

A mejor creatividad, más fuerte es este impulso intelectual (¡y más desconcertante puede resultar la pieza publicitaria para quien tenga que aprobarla, si esa persona no está en el ajo!).

"Las proposiciones que han sido dejadas de lado son las **inferencias**".

(Roger Shank)

Pistas, eso es lo que traza el creativo.

La parte oculta de su mensaje, la pieza que no está, lo que falta del silogismo es a lo que deben llegar (con más o menos esfuerzo, pero de una manera segura) las inferencias que mantendrán la actividad de procesamiento del anuncio.

Unas veces las inferencias vienen estimuladas por la necesidad de descubrir una premisa oculta o descifrar otra de sentido inapropiado; otras veces, el incentivo intelectual es la conclusión misma.

Curiosamente, todos los buenos anuncios controlan la mente según esos trucos que los antiguos clasificaron bajo el nombre de "figuras de la retórica".

Conocer esas figuras nos facilitará analizar las ideas y estimular la creatividad en cualquier ámbito.

"Aprendizaje es **descubrimiento**".

(George Katona, gestaltista)

Este es el premio.

El acicate, y el premio para el receptor del anuncio: resolver el pequeño reto intelectual que, con su idea, le propone el creativo.

La satisfacción, la emoción que sentimos de una manera externamente perceptible cuando hemos resuelto un problema, solucionado un conflicto, alcanzado una meta. Un grito, un "bravo", un orgullo, una satisfacción.

Y en nuestro encuentro con los anuncios mejores que podamos hallar, la introspección nos hace dar cuenta de que experimentamos estas mismas sensaciones al llegar al descubrimiento.

La curiosidad automática es el estímulo del intelecto humano.

"Nos olvidamos muy pronto de lo que hemos aprendido; no nos olvidamos nunca de lo que hemos descubierto".

(Émile de Girardin)

Esta es la gran diferencia entre una publicidad hecha de un modo que profesionalmente sea poco maduro, y una publicidad hecha con la ciencia en la que se apoya la solidez y efectividad del arte del creativo.

"Toda lección debe ser una respuesta", hemos leído en Claparède. Esto exige preparar las lecciones con gran imaginación y detalle.

La mayor parte de los buenos anuncios no tienen un solo esquema de **incertidumbre-inferencias-descubrimiento**, sino que mezclan varios retos, generalmente regidos por un eje principal de procesamiento, y con variables de estimulación intelectual que recorren toda la interminable gama de las figuras de la retórica.

**Una misma energía que: altera el ritmo cardíaco, genera electricidad cerebral, eriza los pelos, cambia el color de la piel, activa fluidos glandulares... y fija los recuerdos en la memoria. Es...**

Sin embargo, hay un punto importante que aclarar: ¿por qué funciona todo esto?

Una cosa es la demostración empírica, que aquí se reafirma con la coincidencia de distintas disciplinas como son la pedagogía, que dice lo mismo que la retórica, que dice lo mismo que la psicología de la memoria, que dice lo mismo que la neurobiología, que comprueba lo mismo que nuestra propia profesión, la comunicación.

Otra cosa es saber el porqué.

Tiene que haber algo que sea perceptible en los laboratorios, en lo que se apoye esa ley natural que rige la soldadura de los circuitos de un recuerdo.

**... es ¡la emoción!**

Decir que la emoción es el motor de la memoria parece una ingeniosa fantasía.

Sin embargo, el poder de la emoción se manifiesta físicamente de muchas maneras: es la emoción la que nos pone los pelos de punta, o nos hace sonrojar y palidecer, o nos da un vuelco el corazón, y es la emoción la que tiene también

la capacidad de generar electricidad, medible en el electroencefalógrafo, y de activar la química de las glándulas, como vemos con las lágrimas, o el sudor de la tensión, en las manos.

Electricidad y fluidos químicos es, precisamente, lo que necesitan las neuronas para pegar permanentemente las sinapsis que, juntas unas con otras, forman un recuerdo.

Hay tres maneras de comunicar de forma creativa:

1) Una, sin malicia alguna, pensando que porque hemos hecho un anuncio, una película o un programa de radio o televisión, la gente se va a enterar y recordar lo que se le dice.

2) La segunda, con la intuición del creativo. Esto funciona porque el creativo es también un ser humano y, aunque no lo haya aprendido, "siente" la comunicación dentro de sí. Pero sin saber el porqué del éxito, no siempre se tiene la seguridad de producirlo.

3) La tercera forma de crear es utilizando el talento y la fuerza del arte del creativo, pero asegurándose sobre bases científicas de que, realmente, la pieza de comunicación gobierna la atención y el recuerdo.

### **5.6. La memoria es programable: un anuncio es un programa**

Si ante determinados estímulos (combinaciones intensas de la fórmula incertidumbre-inferencias-descubrimiento), la mente humana se dispara automáticamente a procesar la información, y podemos conducir esta acción para llevarle al aprendizaje del mensaje que queremos que memorice... está ocurriendo algo que podemos expresar, de la mejor manera posible, mediante la frase "la memoria puede programarse".

Podemos programar el que un recuerdo se fije en el cerebro, del mismo modo que podemos hacer que se guarde en un ordenador un documento, siempre que sigamos fielmente las instrucciones de manejo.

**Datos (*fondo y forma*)**  
+  
**Esquema (*instrucciones de procesamiento*)**  
= **Anuncio / programa**

Como norma de calidad, la "ciencia" de la publicidad nos conduce a considerar al anuncio como un programa; un programa que contiene unos datos y unas instrucciones para que su procesamiento llegue al resultado deseado.



Este planteamiento afecta tanto al trabajo del creativo como a los criterios con que se juzga su obra: es inútil limitarse a considerar los aspectos formales de un anuncio sin tener en cuenta el esquema (las combinaciones de incertidumbre-inferencias-descubrimiento) que permanece oculto a los ojos del profano, pero es indispensable para que funcione como un programa.

### 5.7. La partitura de los anuncios y demás piezas de comunicación

En la que hemos llamado "Ley de la Creatividad", expresábamos con signos interrogantes (?) y signos de admiración (!) los estados mentales de procesamiento de una pieza de comunicación.

Vamos a utilizar esos signos, a modo de ideogramas para facilitar su comprensión y su utilización, al analizar un proyecto o realización de una pieza de comunicación de marketing.

Ese análisis se hace más claro conceptualmente, y es más fácil cuando nos damos cuenta de que el dibujo del signo interrogante tienen una forma que se asemeja a un gancho... ¡De hecho actúa como "gancho para la mente"!

Hace que te enganches al anuncio, la película, la noticia, el programa de radio, etc.

Los signos de admiración, en cambio, tienen una forma que nos puede sugerir la idea de un palo. ¡De hecho "dan un *palo*" (sorprenden) al receptor de aquel anuncio o pieza de comunicación!

Los interrogantes los empleamos para representar las fases de **incertidumbre** que provoca una pieza de comunicación en quien la contempla.

Los palos, para representar las inesperadas soluciones que le sacuden: son las fases de **descubrimiento**.

Entre los ganchos y los palos, sabemos que la mente trata de encontrar esas soluciones y se mantiene activa haciendo **inferencias** en busca de su significado: el mensaje que se quiere comunicar.

Entre unas cosas y otras, entre las provocaciones de lo insólito y las sorpresas de las respuestas inesperadas, ¿qué ha ocurrido?

Que la mente de la persona que está frente a la pieza de comunicación ha estado pensando, pensando, pensando "a ver qué es esto que veo u oigo, a ver qué quiere decir, ¿querrá decir tal cosa...? No, no es eso, será... no sé qué es... ¡Ah, sí, ya lo entendí!".

El autor del anuncio o de otra pieza de comunicación ha hecho que el resultado del descubrimiento sea, precisamente, el mensaje que el emisor quiere que la gente sepa.

### **"Que la gente sepa": esa es la cuestión**

Hacer que cada persona del público objetivo sepa, aprenda, recuerde el mensaje.

El análisis que hacemos, por lo tanto, consiste en ir anotando en un papel la sucesión de "ganchos y palos" que descubrimos que posee aquella pieza de comunicación.

El dibujo final de esos ideogramas es la partitura: el esquema de aprendizaje que está puesto allí para dirigir el procesamiento en la mente del receptor.

Por supuesto, cada pieza de comunicación tiene su propia partitura. Las combinaciones de ganchos y palos son infinitas.

Cuando hablamos de las emociones de un anuncio, no nos estamos refiriendo a ataques de risa, llantos y sustos, que bienvenidos sean si vienen a cuento. Estamos hablando de esas sorpresas, incógnitas, zozobras, desvelos y euforias ligadas necesariamente al cumplimiento de la ley natural de la incertidumbre-inferencias-descubrimiento.

Puede parecer que estas sean emociones menores, pero no es así.

La ciencia desafía al creativo, le exige novedad e ingenio capaces –como efectivamente ocurre con los mejores anuncios– de provocar cantidad y calidad de emociones de procesamiento, dando lugar a un trabajo grande, intenso y memorable.

"La comunicación es un arte sutil que florece con la frescura y se marchita con la monotonía".

(Bill Bernbach)

Bill Bernbach, quizás el más completo de los publicitarios por haber comprendido y llevado a la práctica la verdadera raíz de nuestra profesión conectándola con sus cimientos científicos, decía que "nadie cuenta las veces que pones un anuncio, sino la impresión que le has causado".

E insistía en el factor novedad como indispensable para que se produzca comunicación, en contra de las voces que, en los pasados años sesenta, basaban la eficacia de la publicidad en la repetición, tal como siguen todavía recomendando autores como Philip Kotler.

La repetición es el antagónico de la novedad y, sin novedad, el esquema de procesamiento desaparece.

Pero hay una demostración muy sencilla del valor de la novedad: es una demostración que está en todos nosotros, porque todos hemos experimentado la eficacia de la emoción, de lo nuevo, de lo sorprendente: aquello que recordamos con mayor ardor, a pesar de que no hicimos ningún esfuerzo por recordarlo, son hechos vividos, leídos, vistos, experimentados, ¡que ocurrieron una sola vez en nuestras vidas!

**Los recuerdos más vivos se viven una sola vez**

"A la gente le gusta sentir", dijo Virginia Woolf celebrando la emoción de la novedad; en tanto que Séneca definía los efectos de la repetición: "No hay nada nuevo: a fin de cuentas, esto da náuseas".

### **5.8. El móvil económico de la creatividad**

Digámoslo con toda su crudeza: toda esta explicación de la creatividad no estaría justificada si no tuviera un papel importante para la economía, especialmente de las empresas anunciantes y de las productoras de comunicación.

Para algunos, parece que el trabajo de los creativos no tenga más objeto que complicar las cosas sencillas, o que la creatividad sea una especie de espectáculo adicional cuyas ocurrencias y originalidades hay que mirar con mucho recelo, y "mejorar" con prudente serenidad.

Pues bien, la creatividad tiene una única razón de ser apoyada por la ciencia: ahorrar, hacer que una campaña funcione más con menos presupuesto. Con menos repetición.

### **5.9. Resumamos en unas conclusiones cómo la creatividad cumple su objetivo**

- Hay una fórmula de múltiples desarrollos que existe siempre en las piezas creativas de éxito: incertidumbre-inferencias-descubrimiento.
- Un anuncio (o una película o un contenido de radio o televisión) es un programa que contiene datos y las instrucciones de su procesamiento.
- La repetición no mejora la eficacia de las piezas mediocres, sino que disminuye la eficacia de las buenas.
- Y la creatividad es un arte que, como todo arte, no tiene límites y da vida a la ciencia en la que se funda.

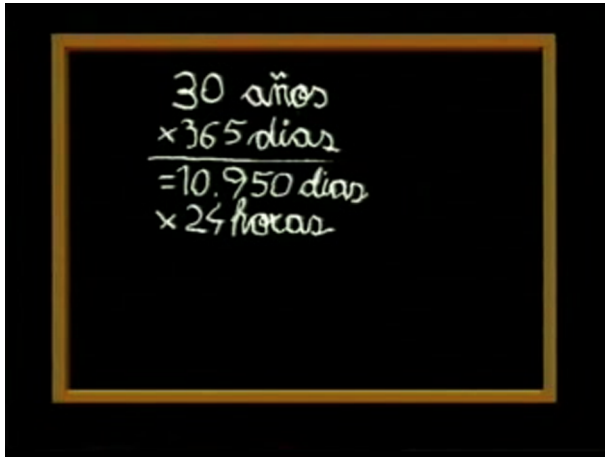
#### **Consulta recomendada**

El siguiente vínculo conduce a una recopilación clasificada de citas de Bernbach que son un compendio de cuanto venimos diciendo, y mucho más. Se titula "Toda la publicidad en 10 minutos": [http://www.molineconsulting.com/crea/diez\\_minutos.html](http://www.molineconsulting.com/crea/diez_minutos.html)

Un resumen en vídeo de 20 minutos, de cuanto hemos dicho acerca de la creatividad aplicada a la comunicación, y un ejemplo de "La partitura de los anuncios", lo podemos ver en estos dos vídeos siguientes:

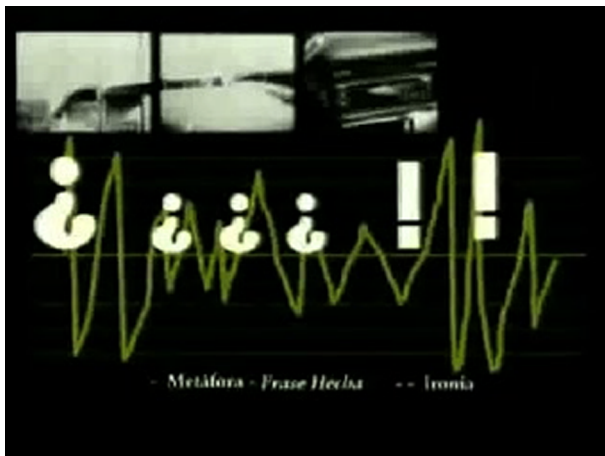
### Vídeo

Cómo descubrir la creatividad de un anuncio (I)



### Vídeo

Cómo descubrir la creatividad de un anuncio (II)



¿Qué necesitas para crear buenas piezas de comunicación? Sólo una cosa: **¡que trates de ser un ser humano!**

De ahí surge todo lo que tiene la buena comunicación, tanto en el contenido como en la forma. Al crear, uno ha de preguntarse incesantemente: ¿me interesa esto que estoy diciendo, y el modo en que lo digo o lo muestro?; ¿me detendrá a fijarme en ello?; ¿me hará pensar en ello?; ¿es algo de lo que me acordaré?; ¿sentiré cosquillas?

No falla: una vez que te lo planteas así, lo que va a salir será bueno porque será el resultado de satisfacer tus propias sensaciones personales; y eso no tiene límites.

Todo te parecerá poco, volverás sobre tu propio trabajo, rectificarás, pulirás, te sentirás descontento y anhelante. Y no pararás hasta hacer una obra que realmente te hable a ti, ser humano.

Porque, con el resto de seres humanos, lo tienes todo en común.

Percibes, juegas, piensas, opinas, utilizando los mismos mecanismos y la misma capacidad intelectual que el público al que te diriges. Nada te es extraño. Estás en tu territorio.

¿Quiere esto decir que no hay que estudiar para hacer piezas de comunicación?

Hagamos la pregunta de otra manera:

¿Quiere esto decir que, por el hecho de haber nacido ser humano, ya no tienes que aprender nada?

Lo fundamental, y lo que te da la categoría de ser racional, ya lo tienes al nacer, pero precisamente porque eres racional razones, avanzas, perfeccionas y progresas. Así que la necesidad de actuar mejor como ser humano que se dirige a seres humanos hace que el creativo no pare de querer saber cosas sobre su propia naturaleza, sobre cómo son sus sentimientos y motivaciones, sobre cómo percibe y cómo usa el cerebro, sobre sus hábitos y sus neurras, sobre técnicas de comunicación y de producción... para aplicar esos conocimientos en mejorar su trabajo.

## 6. La creatividad para la innovación

Una mañana de enero de 1999, los directivos de todas las empresas del enorme conglomerado de General Electric (GE) encontraron sobre la mesa de su despacho un sobre con una orden sorprendente de su presidente Jack Welch: "Destroy your Business".

Cuentan las crónicas que Jack Welch, "el más admirado gestor empresarial de nuestro tiempo", se mostró durante largo tiempo muy escéptico con los temas de Internet y su posible aplicación al desarrollo de General Electric.

Pero el día en que despertó, en 1999, lo hizo de manera decidida y fulminante.

Quiso saber qué posibilidades tenía eso y en qué modo significaba una promesa o una amenaza para su empresa.

Y no se limitó a Internet, sino que quiso poner todo patas arriba y enfrentarse activamente al futuro.

En cualquier caso, emprendió una revolución que afectaría al modo de gestionar GE, incorporando, o no, técnicas de Internet.

"Bueno, tenemos un montón de modelos tradicionales –dijo Welch–, canales de venta tradicionales, etc. Así que nos embarcamos en un plan para sacudir los planteamientos. A este plan le llamamos DYB, 'Destroy-Your-Business' [destruye tu negocio]".

La idea fue formar un grupo de personas, dejando de lado a los tradicionalistas, para que trataran de ver cómo crear un nuevo modelo de negocio.

A algunos ejecutivos les gusta concebir el futuro de su empresa mediante la planificación estratégica, pero no es el caso de Jack Welch. Para él, la planificación estratégica es demasiado segura, demasiado teórica. En vez de ello, Welch quiso que las distintas unidades de GE imaginaran de qué modo el futuro podía dañarles. Esto no era precisamente una hazaña insignificante para unas empresas tecnológicas o industriales con 122 años de éxito y más de tres docenas de sociedades repartidas a lo ancho de 100 países.

Welch se dio cuenta de que centenares de empresas (muchas de ellas, utilizando los nuevos instrumentos de Internet) estaban haciendo una lucha de guerrillas, tratando de destruir los modelos de negocio de General Electric, y que si su compañía no era capaz de identificar sus propias debilidades alguien más podría hacerlo en su lugar.

### Consulta recomendada

La web de Jack Welch: <http://www.welchway.com/>



Para inventariar sus vulnerabilidades, el DYB se llevó a cabo en todas las unidades de negocio de GE. Cada unidad reunió un equipo multidisciplinar que fue ocupándose de los competidores y examinó cómo operaban con sus negocios, los productos y servicios que ofrecían, así como un cálculo de los costes y beneficios de operar por Internet los pedidos que recibían, en comparación con recoger pedidos por medio de su equipo de vendedores y por teléfono. El objetivo de los equipos consistía en presentar a la alta dirección de GE unos hipotéticos planes de negocio basados en Internet, que los competidores pudieran desarrollar para erosionar la base de clientes de GE.

"A los cuatro meses le dimos la vuelta al asunto pasando a 'Grow-Your-Business' [haz crecer tu negocio]. Esto se convirtió en la manera de pensar a lo grande.

Al principio, con DYB, se trataba de buscar los factores negativos que existen en la vieja burocracia. Ahora se trataba, a base de desafiar el sistema, de encontrar nuevos modelos que crearan Grow-Your-Business. Y básicamente es así como cambiamos muchos de nuestros negocios, y la manera en que ahora vamos al mercado".

(Jack Welch)

En esta segunda etapa, la innovadora propiamente dicha, los equipos tuvieron que proponer cómo debían cambiar su modelo de negocio existente como respuesta a esos desafíos que habían localizado. El objetivo era encontrar caminos frescos para alcanzar nuevos clientes y servir mejor a los que ya tenían.

### 6.1. La innovación es necesaria

"No son las más fuertes de las especies las que sobreviven, no son las más inteligentes, sino las que mejor responden a los cambios".

(Charles Darwin)

Hemos puesto el ejemplo de la pauta para innovar que utilizó Jack Welch como paradigma de la actitud, e incluso del método, que nos corresponde llevar a cabo en nuestras vidas, en nuestros asuntos personales, en los negocios, en cualquier tipo de actividad que desarrollemos. Una actitud de innovación.

Una actitud enriquecedora, que nos hace crecer como personas. Dijo Shakespeare:

"Sabemos lo que somos, pero no lo que somos capaces de ser".

Al fin y al cabo se trata de no perecer, de aspirar al éxito, de construirse la felicidad.

"La innovación está sembrada dentro de cada uno de nosotros... tan sólo nos falta tener la mente y el corazón aptos para mirar".

(Tom Kelley)

#### Consulta recomendada

"The ten faces of innovation", la web de Tom Kelley:



"Grow your Business"

#### Consulta recomendada

Consultad el artículo de Julio Muñoz Rubio "Sobreviven sólo los que se adaptan mejor al cambio, sentenció Darwin", *La jornada* [en línea], disponible en: <http://www.jornada.unam.mx/2009/02/12/index.php?section=ciencias&article=a02n1cie>

<http://www.tenfacesofinnovation.com/tomkelley/index.htm>

Y la plataforma de la innovación es la creatividad.

"La creatividad es pensar en ideas nuevas y apropiadas –dice el que fuera vicepresidente de I+D de 3M, William Coyne–, mientras que la innovación es la puesta en práctica con éxito de las ideas. En otras palabras, la creatividad es el concepto y la innovación es el proceso".

Y en nuestra vida, o en nuestra profesión o negocio, "el mayor enemigo de las ideas es la inercia". Porque, como sabía ya Buda: "Recordad que lo único constante es el cambio".

Esto lo tenía claro Sam Walton al afirmar (como norma de conducta que mantuvo toda su vida, hasta convertirse en el hombre más rico del mundo tras haber construido la rentable Walmart):

"Nada a contracorriente. Ve en la otra dirección. Ignora la sensatez convencional. Si todo el mundo lo hace de una manera, esta es la oportunidad para que halles un hueco a base de ir exactamente en dirección contraria".

Y añade: "... pero prepárate porque habrá cantidad de tipos que te estarán diciendo que has tomado el camino equivocado".

"Si ha habido un solo elemento en mi vida que ha marcado una diferencia en mí, ese podría ser la pasión por competir".

Creatividad, innovación, ¿para qué se hace indispensable sino para competir? Y si no competimos, ¿qué nos decía Darwin acerca de sobrevivir?

Seguimos con Walton: "Siempre pensé que los problemas eran desafíos". Y aclara lo que a su vez lleva necesariamente consigo el desafío: el fijarse una meta para superarlo. "Siempre he creído en las metas. Ponte una meta y prueba a lograrlo. Si no funciona, te habrás divertido intentándolo".

Divertirse creando. Esto es lo bueno que tiene la cosa: "Odio trabajar en un sitio en el que no haya lugar para la creatividad", prosigue Walton.

Dios los cría y ellos se juntan. Ya hemos revisado la decidida apuesta por la innovación de Jack Welch. ¿Y cómo no iban a coincidir él y Sam Walton? Dice éste:

"Aprendí una lección que se me quedó fijada a través de los años: puedes aprender de todo el mundo".

Del mismo modo que Welch aprendió de sus propios empleados, poniéndoles a trabajar en el análisis del entorno competitivo y en la búsqueda de nuevos caminos, nuevas soluciones, Walton coincide al decir lo siguiente:

#### Consulta recomendada

Más sobre Sam Walton, en *The Time*, por John Huey: <http://www.yachtingnet.com/time/time100/builder/profile/walton.html>



"Experimentando, tratando de hacer algo diferente, educándonos acerca de qué es lo que se estaba haciendo en nuestro sector y tratando de mantenernos por delante de esas tendencias [...]. Siempre he estado enfocado a sacudir el sistema, innovar, llevar las cosas más allá de donde están [...]. Siempre he sido un *maverick* que se divierte alterando las cosas y creando una pequeña anarquía. Yo siempre me lo cuestionaba todo".

Al innovar hacemos nuevas las cosas, lideramos, cambiamos las reglas del juego. Una cita más de Walton y lo dejamos ya tranquilo:

"No me gusta que nuestros competidores se sientan demasiado cómodos con la idea de que pueden predecir lo que vamos a hacer. Y no quiero que nuestros ejecutivos se sientan tampoco así. Es parte de mis sentimientos más firmes la necesidad de cambio constante, para mantener a la gente un poco desestabilizada".

Hay una gran verdad detrás de todo esto y nos la articula el escritor Álex Rovira:

"Aunque nada cambie, si uno cambia todo cambia".

## 6.2. Desarrollando el sentido de la innovación

Escribe Gary Hamel, considerado por el *Wall Street Journal* como el pensador más influyente en el ámbito empresarial:

"El desafío de la innovación radical y sistemática nos lleva a dos cuestiones fundamentales: ¿cómo generar ideas rompedoras? y ¿cómo conducir este proceso?".

### Consulta recomendada

"Innovative management. A conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan", *The McKinsey Quarterly* (2008):

<http://www.interknowledgetech.com/Innovative%20Management.pdf>

A lo que Alan Kay, presidente del Viewpoints Research Institute, añade su propia reflexión:

"¿Por qué hay determinadas personas que ven las oportunidades y otras no? ¿Cómo miran el mundo los innovadores radicales?".

Así las cosas, se llega a la conclusión de que una idea innovadora no es fruto de un especial brillo de un individuo, sino el resultado de mirar las cosas desde varias perspectivas.

Hamel afirma:

"Los innovadores radicales desafían los dogmas y la ortodoxia de los relacionados con el tema. La mayor parte de la gente típicamente piensa acerca del futuro dando por hecho el 98% de lo dado. Esto significa que antes de que empiecen han limitado su potencial para la innovación cerca de un 2% del 'espacio' disponible. Para innovar tienes que detectar las cosas absurdas que los demás no han detectado, para hacer las preguntas estúpidas que nadie más se ha hecho, para tomar algún parámetro de actuación existente y empujarlo tan lejos que, súbitamente, hayas iluminado una nueva posibilidad".

Un paso más en este sentido nos lo proporciona Tom Kelley al decirnos:

### Consulta recomendada

La web del Viewpoints Research Institute, institución de la que es presidente Alan Kay: <http://www.vpri.org/>

### Jiddu Krishnamurti

"La belleza está ahí para que usted la vea, si es que tiene la mente y el corazón aptos para mirar. No está fuera en la nube, en el árbol, en el agua, en la cosa, sino dentro de usted mismo".

"Para innovar, debes comenzar por aprender a confiar en tus instintos y no en la investigación de mercado".

Esto nos lleva a pensar que la innovación está sembrada dentro de cada uno de nosotros. Tan sólo nos hace falta "tener la mente y el corazón aptos para mirar" dentro de nosotros y encontrar las semillas de la innovación para regarlas y ayudarlas a crecer.

¿Cómo podemos desarrollar ese "sentido de innovación" que tenemos dentro?

Elaine Dundon, en su libro *Las semillas de la innovación*, coincide con conceptos que venimos encontrando en los innovadores de los que estamos hablando:

El fundamento primordial de la creatividad es una mente curiosa.

Todas las innovaciones comienzan como simples ideas. Pero, para que éstas se concreten, es necesario:

- 1) Reconocer que pueden existir ideas alternativas.
- 2) Estar dispuesto a cambiar nuestro "modelo mental" cuando aparezca nueva información.
- 3) Desafiar las opiniones, convicciones o reglas que quizá ya no sean relevantes.
- 4) Contener el criticismo mientras no sea revelado todo el potencial de una idea.

Y, en consecuencia, recomienda:

No dejarse influir por los puntos de vista y las opiniones de los demás, y olvidar algunas de las viejas reglas y modos de hacer las cosas.

Para poder mejorar el "sentido de creatividad" hay que exponerse a probar e intentar muchas cosas. "Sé que esto es mucho más fácil decirlo que hacerlo –dice Dundon–, pero debemos abrir nuestra mente; de lo contrario quedaremos atrapados en los viejos y obsoletos hábitos y conocimientos".

#### Consulta recomendada

"Conversando con... Tom Kelley, director general de IDEO", Teresa Turiera en *If...*: <http://www.infonomia.com/if/articulo.php?id=305&if=61>

#### Consulta recomendada

Resumen de *Las semillas de la innovación*, de Elaine Dundon:  
<http://comunidad.uach.mx/rarroyo/resumenes/281LasSemillasDeLaInnovacion.pdf>

"Hay que buscar respuestas alternativas una vez que la 'respuesta correcta' ha sido obtenida. No existe algo llamado 'la respuesta correcta' [...] nadie en este mundo tiene la verdad absoluta en sus manos (mucho menos en su cerebro). Existen miles, si no millones, de respuestas y formas alternativas de hacer las cosas [...]. Como nadie tiene la verdad absoluta en sus manos yo no puedo afirmar que mi punto de vista sea el único que tenga validez. Lo que ayer era cierto es muy probable que hoy ya no tenga validez y lo que es cierto hoy tiene muy pocas probabilidades de ser cierto mañana [...]. Cada vez se hace más difícil establecer normas porque la velocidad del cambio es superior a la velocidad con las que se redactan las normas. [...] El mundo 'rígido' está muerto [...]. La 'estabilidad' está muerta".

(Elaine Dundon)

"Quien no aplique nuevos remedios –decía el filósofo Francis Bacon–, ha de esperar nuevos males porque el tiempo es el máximo innovador".

La sabiduría popular es sabia, una vez más, cuando se expresa en la sentencia: "Sólo los peces muertos siguen la corriente".

Tener la mentalidad de innovación es preguntarse: ¿por qué sigo haciendo esto tal como siempre se ha hecho?

El novelista Thomas Mann escribió: "El hombre sólo consigue conocerse a base de actuar. Lanzándole desde lo que soy hacia el recipiente vacío de lo que quiero ser". Pero precisamente lo más difícil es dejar lo que sabemos.

La innovación parte del conocimiento, pero no es el conocimiento, no es la información. Las ideas no son lo que sabemos, sino la habilidad de aplicar lo que sabemos, convirtiéndolo en otra cosa, en un paso adelante, una diferencia, un dato nuevo, un camino nuevo.

Como dice el científico Jorge Wagensberg: "La estabilidad es para seguir estando. La adaptabilidad es para seguir viviendo. La creatividad es para seguir conociendo". Y, por el contrario, según el mismo autor, "tratándose de la realidad, nada menos fiable que una verdad que no cambia". Definitivo.

### **Actividad**

*Destroy-your-business.* En tu caso, destruye el plan que estás desarrollando para tu progreso profesional. Observa los escollos con los que te puedes encontrar y la situación en que te enfrentas a los competidores.

A continuación, *grow-your-business.* Construye un nuevo plan de estrategia para tu futuro profesional que te proporcione una ventaja competitiva.

## 7. Cómo sacarle jugo a la inteligencia para crear

La creatividad humana no es una facultad especial, sino un modo de realizar operaciones mentales.

Solemos comparar el funcionamiento de nuestra mente con la de un ordenador. Mejor que admitamos que lo que llevamos sobre nuestros hombros es una PlayStation: el juego se llama "Creatividad". Crear es jugar. Ese juego es el juego de la inteligencia.

La palabra "inteligencia" es casi un tabú: parece pretencioso decir "soy inteligente", como si esta cualidad fuera solamente aplicable para individuos con unas características excepcionales. Y no es así: eres inteligente porque eres un ser humano. La inteligencia es precisamente lo que te hace humano.

Quedé fascinado cuando leí el libro *Elogio y refutación del ingenio*, del destacado pensador, profesor y escritor José Antonio Marina. Sentí que estaba hablando de nosotros, de cuantos convertimos la creatividad en un estilo de vida.

Nos explica cómo hacerlo. Y nos avisa de que, al fin y al cabo, lo que hacemos es practicar constantemente los recursos naturales de nuestra inteligencia.

He reunido –con su autorización– frases de Marina, y las he clasificado por pasos que puedan ser útiles inmediatamente para el éxito en el desarrollo de nuestro trabajo creativo, especialmente si nos interesa la creatividad en publicidad o en cualquier otra área de la comunicación: periodismo, mundo de lo audiovisual, etcétera.

Y sorprende comprobar cuán fácil es.

El autor, en este caso, no es empresario ni publicitario, pero lleva buena parte de su vida consagrado a reflexionar y escribir sobre el fenómeno de la inteligencia humana. Y esto nos concierne, pues hemos visto que la creatividad utiliza como carburante la inteligencia, y que el atrevido aroma de la misma invade todo el proceso creativo: desde el motivo mismo de ponerse a crear, que nace de una necesidad, y que requiere la utilización de la inteligencia por parte del directivo que toma la decisión de emprender o encargar esa tarea, hasta la activación de la ávida inteligencia de las personas que percibirán el resultado de lo creado, pasando por la imaginación e inteligencia de los creadores.

### José Antonio Marina

José Antonio Marina se convirtió en la gran revelación del pensamiento español ya en la década de los pasados noventa. Ha acumulado premios por sus trabajos acerca de la



"La inteligencia, nuestro gran recurso",  
J. A. Marina

teoría de la inteligencia y ha conseguido convertir en *best sellers* unos libros de estudio que abordan desde la filosofía y la psicología hasta la lingüística y la neurología.

## 7.1. El líder

"Tenemos que recuperar la conciencia de ser protagonistas de algo". Lo dice Marina, y nosotros sabemos cuánta razón lleva porque sabemos que el empresario que no aspirase a acotar para su dominio un sector de negocio en el cual pudiese conquistar y defender una posición de liderazgo, ese empresario estaría cada vez más a merced de los riesgos del futuro. Un futuro en que seguirá vigente la selección de las especies.

Tal cosa podemos aplicarla al mundo empresarial, al mundo profesional, al desarrollo personal, a la actividad social de cada uno y cada una de nosotros.

De hecho, todas las personas tienen esa necesidad de encontrar su propia colina en la que encaramarse para poder tomarla y, así, liderar su propia vida:

"Todos tenemos la capacidad de seducirnos a nosotros mismos. Hay que tener un gran proyecto para uno mismo".

El gran proyecto personal es un excelente gimnasio para ejercitar la inteligencia: "Un ideal pensado arrastra al sujeto fuera de su zona de desarrollo próximo. El creador, de modo más o menos consciente, se convierte en entrenador de sí mismo". Lo cual sabemos que es cierto. Sabemos que quien tiene un proyecto a desarrollar, redescubre sus capacidades y rediseña su vida, a cada momento, en cada decisión, para actuar en función de alcanzar lo que se haya propuesto.

No estamos en un mundo teórico, ni como empresas ni como personas, sino en un mundo real en el cual, como empresas o como personas, acotamos un espacio que queremos protagonizar, y esto sólo se consigue con la práctica, la actuación, el generar constantemente nuevas maneras de alcanzar el fin propuesto: "Si se acabaran las ocurrencias quedaríamos a merced de la realidad, esclavizados por la pasividad".

De donde "a las claras se ve que la empresa (tarea, función, actividad) racional, no es un frío despliegue de lógicas formales, sino un cálido, arriesgado y generoso ejercicio de lógicas inventivas".

¿Cómo aplicar esas lógicas inventivas, esa creatividad necesaria en uno mismo? Por supuesto, a partir del conocimiento del terreno que se pisa. Por medio de estudios y de toda la información necesaria y posible, y de la disponibilidad de datos. Pero: "El creador selecciona su propia información, dirige la mirada sobre la realidad y se fija sus propias metas" [...]. Admitimos demasiado pronto que no somos capaces de resolver un problema, o que el problema no tiene solución".

### Cita

"La inteligencia no se define por el encontrar, sino por el buscar", dice Marina citando esta vez al poeta Paul Valéry.

"No se trata de saber, sino de saber utilizar lo que se sabe".

"Percibir es dar significado a un estímulo"; con ello, Marina abre la puerta a un concepto fundamental para la tarea creativa: percibir. No es leer, ni admitir los datos porque son datos, sino que es percibir, sentir, lo que esos datos tienen encerrado.

"Los sentimientos son el modo como aparecen en la conciencia grandes bloques de información integrada, que incluye valoraciones". Sí, valorar.

No quedarse solamente con la información porque ésta no da el valor absoluto que necesita el creativo: "Elegir una línea de investigación es oír la llamada de lo sugerente".

No es desconfianza hacia los datos, sino utilización, incluso manipulación consciente de los mismos. La realidad plasmada en la información y los datos son la plataforma a partir de la cual el que actúa como líder o director de uno mismo crea un mundo propio.

La cita que Marina nos trae de Winston Churchill es tremendamente esclarecedora y definitoria del líder como la persona que concibe sus proyectos a partir de una buena información, considerada un medio para practicar su libertad de ser mejor que los demás concibiendo proyectos propios: "Sólo confío en las encuestas que yo mismo he falseado".

## 7.2. La inteligencia

Todo esto es posible mediante el ejercicio de la inteligencia. Y con ello, el autor describe al mismo tiempo las características que definen a un líder:

"Es la inteligencia la que permite, mediante una poderosa conjunción de tenacidad, retórica interior, memoria, razonamiento, invención de fines, imaginación –en una palabra, gracias al juego libre de las facultades– que veamos una salida cuando todos los indicios muestran que no la hay".

"Inteligencia es saber pensar, pero, también, tener ganas o valor para ponerse a ello".

"Consiste en dirigir nuestra actividad mental para ajustarse a la realidad y para desbordarla".

"A este modo de obrar, que resuelve problemas nuevos y que permite un ajustamiento flexible a la realidad, lo llamamos inteligencia".

"La inteligencia [...] se trata de una historia llena de intrigas, con muchos personajes –la percepción, la memoria, la imaginación, los sentimientos– enlazados en una trama de competencias y denominaciones".

"Ante todo, la inteligencia es la aptitud para organizar los comportamientos, descubrir valores, inventar proyectos, mantenerse, ser capaz de liberarse del determinismo de la situación, solucionar problemas, plantearlos".

Con lo cual, nos dejamos conducir por Marina hacia la siguiente etapa de la actividad del creativo para determinar su futuro y el futuro de su trabajo; la etapa de marcarse un objetivo:

"La característica esencial de la inteligencia humana es la invención y la promulgación de fines".

Es decir, que los objetivos requieren invención. Esta es la razón por la que siempre encontramos dificultades para fijar una meta. Una verdadera meta para nuestro negocio, o para uno mismo como persona. Una meta que no sea vaga y generalista, sino que pueda ser eficaz porque sea concreta, oportuna, realizable y propia.

Sí, encontrar la meta es quizás lo más difícil, y no lo parece.

### **7.3. La estrategia**

El estratega "no vive a la espera de los estímulos, sino anticipándolos y creándolos sin parar".

El alma del estratega es, en palabras de uno de los más inventivos psicólogos del pasado siglo, Jerome Bruner: "beyond the information given", más allá de la información dada.

"Así funciona la mirada inteligente: anticipa, previene, utiliza información sabida, reconoce, interpreta".

"La inteligencia no es un ingenioso sistema de respuestas, sino un incansable sistema de preguntas".

Por lo tanto, tenemos que el estratega "no vive a la espera de los estímulos, sino anticipándolos y creándolos sin parar. Todas las operaciones mentales se organizan al integrarse en proyectos".

"Entiendo como proyecto una irrealidad pensada a la que entrego el control de mi conducta".

Y así es.

Cuando hay una actitud estratégica de por medio, una estrategia para alcanzar una meta, todos los acontecimientos y pensamientos toman un sentido nuevo, a veces contradictorio respecto al que hubieran tenido de no mediar esa acción concretada de cara al futuro.

Lo que, en circunstancias normales, quizás hubiéramos aplaudido como una oportunidad, ahora puede convertirse en irrelevante e incluso peligroso porque desvía la estrategia que tenemos. Y hechos que hubiéramos considerado

negativos dejan de serlo, pasan a ser sólo problemas puntuales, cuando nos percatamos de que no alteran sensiblemente el plan estratégico que estamos siguiendo.

En el fondo de estos cambios, suele estar el que una estrategia y unos propósitos son esto, propósitos, futuro, y una estrategia nos sitúa trabajando para el futuro y relativizando el día a día.

Elegido el proyecto, el creativo descubre que el mundo ha cambiado, su misión ha cambiado, el futuro marca al presente de una manera nueva:

"Ahora percibo significados que habían estado ocultos [...] mis proyectos transfiguran mis operaciones mentales, las cuales transforman, enriquecen y amplían la realidad, convertida en campo de juego, en escenario de mi acción".

"Al formular un proyecto creativo situamos la meta en un problemático y remoto lugar hacia el que nos atraemos".

"El proyecto cambia el significado de las cosas".

"La inteligencia realiza una desconcertante función: inventa posibilidades".

"No sólo conoce lo que las cosas son, sino que también descubre lo que pueden ser –lo cual provoca una constante desazón".

"Hablando en términos lingüísticos, inventa el modo indicativo y, además, el subjuntivo y el condicional: los modos de la irrealidad".

"Junto al fue, el es y el será, prefiere el hubiera podido ser, el podría, el sería así".

A un proyecto le sigue una estrategia para conseguir hacerlo realidad.

En el proyecto, en la meta, hubo invención.

En la estrategia hay invención.

Nada de lo que existe, ninguno de los sistemas habituales que manejamos, tiene un acoplamiento perfecto para el proyecto, porque los proyectos son, por definición, novedad, y lo ya establecido no puede, por definición, responder con exactitud y eficacia a lo que establecemos de nuevo.

Hasta el punto de que, a veces, hay que hacer grandes cambios:

"Cuando las expectativas son tan novedosas que abren un intervalo entre lo que se proyecta y lo que se puede hacer, el creativo o la creativa tiene que inventar una técnica nueva o un nuevo modo de crear, para poder salvarlo".

#### **7.4. La novedad**

"Necesitamos la novedad y tememos lo imprevisto". Con esa visión suya de la función de la inteligencia, Marina nos ha puesto sobre la mesa el tema de la novedad.



"La novedad es una noción relacional, que necesita un punto de referencia".

"Algo es nuevo en relación a algo".

"No se trata, por lo tanto, de un valor con contenido propio, sino que depende del antecedente".

Y la novedad es la que condiciona la actitud que tiene el creativo no únicamente respecto a sus propias ideas y proyectos, sino también respecto a los trabajos que emprende, y que a su vez tienen que tener su componente de inteligencia, su ingrediente de novedad.

Por ejemplo, un directivo de empresa encargó una campaña de publicidad y tiene una idea de lo que puede esperar. Pero resulta que quienes han preparado la campaña han recogido el testigo y, en vez de traerle lo que era de esperar, le presentan algo nuevo. ¿Cómo reacciona el directivo?

Recordemos: "Necesitamos la novedad y tenemos lo imprevisto".

Por ello, ante una nueva idea, es mejor no intentar precipitar las propias opiniones y sentimientos. Estamos ante algo nuevo, y tenemos que juzgarlo: dejémoslo madurar en nuestro interior:

"El hombre no puede vivir sin la sorpresa y, al mismo tiempo, teme la sorpresa. No está satisfecho ni en la estabilidad ni en el cambio".

Sabe que ha de esforzarse en asimilar lo nuevo, y que el éxito de su proyecto prevé la necesidad de cambio: "Encerrarse es enterrarse".

## 7.5. La atención

"Cuando la información es sorprendente o atractiva, toma el control de la actividad neuronal".

Atención.

Lo primero que tenemos que valorar en una obra creativa es su eficacia, la cual, en publicidad, parte de la necesidad de llamar la atención.

Marina dice lo siguiente:

"El ingenio sorprende por la novedad".

"Analizaré la sorpresa. Es un sentimiento producido por la novedad".

"Los psicólogos admiten que la sorpresa sólo puede darse si esperamos algo".

Es decir, si el contexto, o el tema, o las circunstancias que sean, hacen esperar al receptor un tipo de anuncio, de mensaje, de imágenes, de argumentación, de producto, de actuación de una persona, resulta que la creatividad hace que lo nuestro procure estar fuera de lo esperado, fuera del contexto, estableciendo así su tasa de novedad:

"El conocimiento tácito funciona como un gigantesco sistema anticipador. La sorpresa es el sentimiento producido por la inadecuación de lo percibido con lo esperado".

Vemos cómo la inteligencia está siempre en juego. Es la inteligencia de la persona que recibe el anuncio, o percibe la innovación creativa sea en el ámbito que sea, la que le señala que aquello que está viendo u oyendo no se corresponde con lo esperado. Y piensa.

Marina nos recuerda que, según lo neurólogos, "cuando una información es sorprendente o atractiva toma el control de la actividad neuronal".

Y ahí subrayamos que la información pocas veces, en el caso de la publicidad, puede ser atractiva o sorprendente: no nos dejemos obsesionar por encontrar la capacidad que tenga el producto o servicio a anunciar de generar un atractivo por sí mismo: por sus propios valores, por la relevancia de sus beneficios, por su novedad y exclusividad. No, esto pocas veces es así, pero afortunadamente este no es el único recurso posible para llamar la atención hacia nuestro anuncio. Existe también la fuerza de "lo sorprendente", y en ello están los creativos trabajando diariamente.

Hacer sorprendente y, por esto, interesante, lo que no tiene una notoriedad o un interés propios. Dice Marina que "el interés es una implicación, complicación con el objeto".

Inteligencia de quien genera el plan.

El plan inteligente que da lugar a la creatividad en lo que se ha realizado.

La inteligencia del receptor de esa creatividad que nos permite hacer interesante algo que no lo era y llamar la atención.

Todo en torno a la novedad, signo de inteligencia en todo este proceso.

Y no sólo en este proceso:

"Del afán de novedad [...] ha surgido la civilización entera [...]. La novedad es uno de los incentivos naturales, una de las necesidades innatas que guían nuestro comportamiento".

## 7.6. La valentía

"El artista aprende y enseña, porque es discípulo y maestro, prolonga trayectorias que la sociedad esboza, pero que sin él permanecerían en estado embrionario", porque "la actividad creadora transmuta lo trivial en sugerente".

Dicho de otra manera, "uno debería ser siempre un poco improbable", según una frase de Lord Darlington que cita el autor que estoy comentando. Y cita también a Quevedo al decir: "Todo lo cotidiano es mucho y feo". Frase que a continuación explica: "Está claro que el ingenioso se rebela contra una realidad que le parece aburrida y coactiva".

Ahí está, pues, la creatividad, esto que nos resulta tan atractivo cuando la exhiben los demás pero que al directivo de una empresa le resulta difícil de aceptar cuando está en una campaña que ha encargado.

Ni siquiera podemos apoyarnos en lo que en su día fue novedad, y que ahora quisiéramos creer que seguirá manteniendo esa cualidad tan efímera y necesaria:

"El único valor permanente es la novedad, que no es permanente".

Y nos invade la tentación de acomodar aquella pieza de comunicación comercial, de rectificarla, de reducir su diferenciación y novedad, de quitarle esas aristas de trasgresión que nos cuesta ver en nuestra propia marca, en nuestra propia casa:

"Construir es una actividad inventiva. Pero destruir es una operación mecánica".

"Escribir es difícil. Pero tachar está al alcance de todos".

## 7.7. La memoria

"La memoria es un sistema dinámico, una riquísima fuente de operaciones y ocurrencias".

Sin embargo, una inadecuada modificación de una obra creativa puede echar por tierra su mecanismo de eficacia: el esquema que dirige la actividad de la mente del receptor, desde el momento en que capta su atención hasta el momento en que queda grabado el mensaje en su memoria.

Efectivamente, hacer un anuncio consiste en plantear un juego intelectual. Es un reto del publicitario el convertir en jugador al receptor del anuncio. José Antonio Marina se refiere también a este funcionamiento de la mente:

"La psicología ha demostrado que continuamente anticipamos el mundo. Somos minuciosos previsores del porvenir [...]. Toda sorpresa está causada por una alteración de lo esperado".

La gente espera que digamos una cosa, o que después de un hecho ocurra otro.

Todos vivimos así, anticipándonos, asomándonos a lo que va a venir, en cada frase, en cada hecho de nuestras vidas, aunque no seamos conscientes de ello.

Para Marina, "la información del exterior es sólo un pretexto para las operaciones de la inteligencia, que es quien ha de redactar el texto definitivo. Y lo hace adelantando resultados, elaborando proyectos" como respuesta al estímulo de aquellas informaciones.

El creativo tiene ahí el campo de juego donde ganar, conoce las reglas y es consciente de la calidad y eficacia de cada pieza que prepara, de cada juego mental que idea.

El campo de juego es la mente del receptor:

"El hombre posee un mecanismo de formación de hipótesis [...]. La inteligencia está en continua transacción con la realidad exterior e interior".

Transacción con la propia memoria de cada uno, en que el receptor actúa de acuerdo con lo que, en términos generales, relata Marina: "El hombre busca la información que necesita" y la información que no le damos, por ejemplo, en un anuncio, la tendrá que buscar el lector, o espectador, en su propia memoria.

La memoria humana tiene, pues, dos funciones:

Una función es almacenar el pasado de cada uno. Esta es la función de la memoria de la que todo el mundo es consciente.

Pero la otra función de la memoria forma parte de nuestro sistema inteligente y consiste en permitirnos pensar, en facilitar la materia que en cada momento precisamos para pensar:

"La memoria inteligente es un sistema dinámico. No es un almacén, ni un cementerio, ni un destino, sino una riquísima fuente de operaciones y ocurrencias".

Fundamental.

Los profesionales de la creatividad saben que tienen que dejar un margen para que a las personas "se les ocurra" el mensaje de sus piezas, yendo a buscar la ocurrencia entre las cosas que tienen en los almacenes de su memoria.

"Gran parte de las operaciones que llamamos creadoras se fundan en una hábil explotación de la memoria".

"La memoria no es tanto almacén del pasado como entrada del porvenir [...]. La memoria es la gran intermediaria, la puerta de acceso, la llave de toda otra información".

## 7.8. La emoción

"Constantemente proferimos hipótesis, y toda inferencia hipotética produce una emoción particular".

Ya tenemos aquí el acicate, lo que hace que los humanos estemos constantemente estimulados para adivinar qué es lo que viene a continuación, o qué quiere decir lo que acabamos de encontrar en nuestro camino: la emoción.

Nos emociona encontrarnos con un problema y nos emociona hallar la solución al problema, y entre ambos puntos tenemos oportunidades de experimentar emociones durante el trasiego de hipótesis para acá, de inferencias para allá.

El creativo necesita comprobar ese trasiego; necesita programar las instrucciones de procesamiento en el espectador y, para ello, tiene un instrumento de notable fiabilidad: su propia cabeza. La mente del creativo es tan humana como la de sus lectores y oyentes.

Así que lo que hace el creativo es escucharse a sí mismo, pensar en cómo está él mismo pensando.

Estamos hablando de la introspección: yo pongo eso en la pieza creativa y entonces el espectador tratará de encontrar el sentido real de lo que he puesto. Algo que Marina plantea llevando al papel unas palabras de los psicólogos Miller, Galanter y Pribram:

"Cuando hacemos un esfuerzo especial, un lenguaje interior se hace más audible": el lenguaje de nuestro propio proceso de pensar. "En un sentido muy real, es el plan que nuestro mecanismo de procesamiento de la información está desarrollando".

Pues bien, si sabemos que ese plan existe, y resulta fundamental para la atención y memorización del mensaje, lo lógico es que diseñemos el plan y lo pongamos en el anuncio, la película o el titular de prensa. Es el esquema de procesamiento del mensaje creativo.

## 7.9. El esquema conductor

"Percibir es realizar el acto de interpretar un estímulo mediante un esquema".

Si tú, creativo o creativa, le marcas el esquema, el receptor lo seguirá y así percibirá lo que tú le ordenes que perciba.

Esos esquemas son tantos dadas las numerosas posibilidades de creatividad, que no se acaban nunca. Sin embargo, todos tienen una cosa en común: se basan en el sistema de trabajo de la mente humana, que es la lógica. El creativo o, como dice Marina:

"El ingenioso *jugetiza* las estructuras lógicas porque las integra en su proyecto personal de sorprender, divertir y demostrar su superioridad ridiculizando a la propia lógica".

"Se trata de conducir lógicamente al oyente".

No en vano, el ser humano ha encontrado, desde hace miles y miles de años, y en todos los confines del mundo donde habita, una manera de jugar con la lógica que llamamos retórica.

"La retórica íntima", dice José Antonio Marina, "la invención de proyectos, los juegos de anticipación y tanteos... son procedimientos de negociación: la inteligencia está en continua transacción con la realidad exterior e interior".

"La retórica clásica era la ciencia de la eficacia persuasiva y sus continuadores no son los retóricos actuales, sino los expertos en publicidad. Que manejan, como lo hizo Aristóteles, conocimientos psicológicos y técnicas variadas para hacer más eficaces sus creaciones".

"No es preciso advertir que la publicidad es una de las industrias que viven del ingenio".

Vive del ingenio del proyecto que ha concebido el directivo de la empresa anunciante; vive del ingenio de los publicitarios para crear, en sus anuncios, esquemas poderosos para comunicar y memorizar eficazmente; y vive de excitar el ingenio de las personas a las que va destinado el anuncio. De inteligencia a inteligencia: "La mirada se hace inteligente, y por lo tanto creadora, cuando se convierte en una búsqueda dirigida por un proyecto" (¿no es ésta la mejor definición que podamos encontrar para explicar la creatividad?).

## 7.10. La destructiva repetición

El mayor enemigo de cualquier cosa, de cualquier novedad, de cualquier logro creativo, es la repetición: con las repeticiones "resulta muy difícil prestar atención porque la respuesta natural del organismo ante una situación repetitiva es desconectarse".

Asimismo, Marina nos recuerda lo siguiente:

"Gracián decía que la permanencia y la igualdad son enfermedad mortal que la realidad padece: ésta es la ordinaria carcoma de las cosas. La mayor satisfacción pierde por cotidiana, y los hartazgos de ella enfadan la estimación, empalagan el aprecio".

No nos extraña. ¿Es que hay alguien ahí que, habiéndole interesado y gustado, por ejemplo, un anuncio, y habiendo con ello adquirido una actitud afectiva favorable a la marca anunciante, no haya ido perdiendo interés a medida que ha visto repetirse el anuncio, hasta acabar cambiando el afecto por la antipatía, y el interés por aversión? ¿Es que esto no me pasa a mí y le pasa a todos los lectores de estas líneas?

Y he dicho afecto, y he dicho marca.

Y marca es la relación, el sentimiento que el anunciante quiere tener con los clientes potenciales de sus productos o servicios.

"Si un sentimiento es un bloque de información integrada, es dudoso que haya dos sentimientos iguales".

No es difícil, sino normal, que haya dos productos iguales o muy similares, pero nuestra marca –que es un bloque de información integrada– no tiene por qué ser un sentimiento tibio e igual a otros, entre otras cosas porque la marca la podemos edificar, cualificar y diferenciar sin que nadie se entrometa.

Con estas cosas, Marina nos ha servido de buena, noble y admirada excusa para resumir los conceptos básicos que, a lo largo de esta parte de la asignatura, hemos estado manejando acerca del pensamiento creativo.

## Resumen

El ser humano ha adquirido una posición preponderante respecto a las demás especies animales, y seguirá progresando porque es creativo. Y es creativo a causa del programa operativo que lleva instalado en el cerebro y que está especialmente concebido para gestionar, de forma constante, las percepciones y el pensamiento de manera creativa: por la forma en que están almacenados los datos de información y por la forma en que los mueve. Es decir, que no tenemos otro remedio que ser creativos. Saber esto puede aprovecharse y potenciarse conscientemente por parte de aquellos que, como los creativos publicitarios, desarrollan un trabajo que específicamente tiene por objeto generar ideas e innovar.

Desde la Antigüedad, se ha estudiado la utilización sistemática de esta cualidad y esta estructura de funcionamiento de nuestro cerebro para aprovechar el potencial de nuestra creatividad.

Los métodos y los resultados de la creatividad son siempre derivados de este programa de almacenaje y procesamiento de la información.

### Las figuras de la retórica

Sin que hayamos tenido que aprender de los antiguos, en nuestra vida cotidiana utilizamos o desciframos, instintivamente, el recurso de las figuras de la retórica. Porque es coherente con el modo en que almacenamos, troceamos y recuperamos los recuerdos y significados en nuestra mente. Cuando se nos presenta una ironía, una paradoja o una metáfora, nos encontramos con que hay un dato que no encaja en el conjunto de la oración; no hallamos una referencia en la mente que esté relacionada racionalmente y, por lo tanto, razonamos para localizar en nuestros fragmentados archivos un término que nos aclare el significado. El creativo utiliza constantemente este recurso para hacer interesante y memorable su propuesta, porque sabe que ese proceso de hacer pensar produce en el receptor una actividad neuronal intensa, la cual refuerza y establece la permanencia en el recuerdo de lo que se le ha dicho.

### Los mapas mentales

Hace relativamente poco tiempo que han sido presentados y sistematizados como método para generar ideas. Pero, en realidad, responden a la manera que ha tenido desde siempre el ser humano para crear. Al aplicarlo como método, disponemos conscientemente de una guía que nos ayuda a excitar y exteriorizar, de manera práctica y rápida, ese funcionamiento del pensamiento y de



los archivos de la mente que nos conducen a crear ideas nuevas. O sea, que el método de los mapas mentales está directamente calcado del sistema de la "asociación de ideas" que emplea nuestro cerebro constantemente.

### **El *brainstorming***

Es la tarea de usar el cerebro en equipo. El *brainstorming* no es otra cosa que conectar y sumar las redes neuronales de un grupo de personas para acelerar y multiplicar la generación de ideas, sirviéndose de esta capacidad creativa de ensamblar datos acumulados en unos y en otros, y los pensamientos que suscitan. Es decir, generar un "mapa mental colectivo".

