

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Maestría en Estudios en Psicología Grupal

“Taller para pensar en Creatividad en una central de  
comercialización de medios”

Proyecto Final de Graduación

Iván González Quirós

Diciembre 2007

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
LA INSTITUCIÓN.....	4
<i>El problema</i> .....	5
<i>Descripción del proyecto: hipótesis</i> .....	6
LA NEGOCIACIÓN.....	6
<i>Posición del Facilitador del taller como empleado de la Empresa</i> .....	6
<i>Los Responsables de la Creatividad</i> .....	7
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>9</b>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>9</b>
METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS.....	9
METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA LAS SESIONES.....	11
<i>Enquadre</i> .....	11
<i>Requisitos para la institución</i> .....	11
<i>Estructura de las sesiones</i> .....	12
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL GRUPO EN EL TALLER</b> .....	<b>13</b>
CONVOCATORIA.....	13
DESCRIPCIÓN DEL ENCUADRE.....	14
PERFIL DEL GRUPO.....	15
DESCRIPCIÓN DEL ESPACIO FÍSICO.....	15
<b>ANÁLISIS DE PROCESO GRUPAL</b> .....	<b>16</b>
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO GRUPAL POR SESIÓN.....	16
<i>Sufrimiento Institucional: cambios en la estructura Institucional y su afectación en el Cultura Organizacional</i> .....	19
<i>Organización de Roles y su relación con la estructura de poder en la institución</i> .....	21
<i>La creatividad como articulación y fractura institucional: reflejo clima organizacional</i> .....	23
<b>IDENTIDAD GRUPAL COMO PRIMER ESPACIO PARA LA PRODUCCIÓN Y BIENESTAR INSTITUCIONAL</b> .....	<b>26</b>
<i>La propuesta del grupo</i> .....	28
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>28</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>32</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>33</b>

## Introducción

El trabajo que se detalla a continuación surge de la necesidad de entender una aparente contradicción: ¿cómo existe en una empresa dedicada a una rama de la publicidad, rama que trabaja con la creatividad diariamente, el problema para realizar ideas creativas, si esto es la base de su actividad productiva?

Sin embargo, se encuentra ante el mismo tipo de contradicciones que como seres sociales, las personas se enfrentan diariamente, en los grupos con los que se convive y se comparte. Este trabajo trata de preguntarse de forma implícita, si éstas contradicciones sociales tienen que ver con un sistema de concepción de la sociedad misma y si la forma en que nos relacionamos como seres sociales no se ha adaptado a otras estructuras de organización social como lo son las actividades productivas que han desarrollado en las últimas décadas sistemas de organización mucho más complejos y exigentes para el ser social. En el fondo se plantea la pregunta si la sociedad actual costarricense ha tomado el tiempo para desarrollar tantas habilidades sociales para la relación en grupo como habilidades para la inserción económica en la sociedad.

Se parte de la hipótesis de que la publicidad y las personas que trabajan con ella, reflejan de primera mano los problemas del modelo de producción económica instituido por nuestra sociedad y configuran la relación de las personas en grupos con ciertas particularidades que luego podemos observar en otros grupos sociales.

Es claro también que existe una intención de promover una forma de pensamiento alternativo como solución a los problemas que se identifican de la dinámica grupal, al considerar que sí existen soluciones alternativas a las contradicciones con las que los grupos se enfrentan en cualquier actividad productiva.

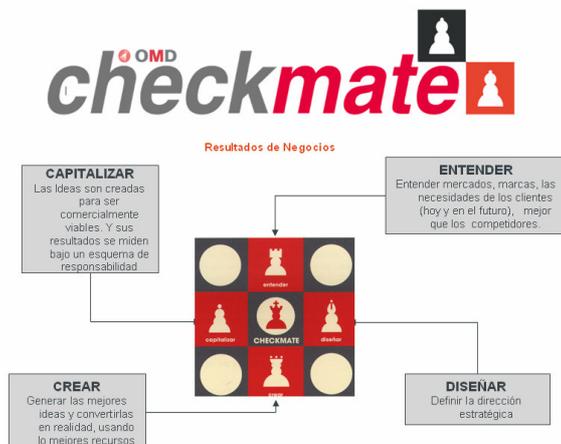
## La institución

Con más de 4,300 empleados y 83 oficinas en 60 países. OMD es una empresa especializada en la colocación de los comerciales y pautas en los medios de comunicación, y cuyo objetivo es realizar esta colocación de la mejor manera posible para alcanzar a las personas que podrían utilizar el producto o servicio anunciado, así como realizarlo al menor costo posible ó con los mejores beneficios económicos para el cliente.



Las centrales de medios como OMD, surgen como una tendencia de los grandes mercados de la publicidad con el fin de brindarse a los clientes, sobre todo, a los clientes transnacionales un servicio regional ó mundial bajo un estándar de servicio en todas las oficinas.

Para constituir dicho estándar de servicio en todo el mundo, OMD internacional crea una filosofía de trabajo **basada en la optimización, la calidad estratégica y la creatividad en medios**. Estas propuestas de trabajo son los pilares ideológicos de la entidad y al mismo tiempo se convierten en su misión y visión empresarial. La filosofía de trabajo de OMD se llama Checkmate (basada en los principios del Ajedrez como estrategia de juego)



Bajo esta tendencia mundial, OMD Costa Rica fue fundada en 1998, pero se conoce con el nombre actual desde el año 2000. Está constituido por 36 personas que atienden a los clientes de varias agencias de publicidad en Costa Rica. La creación de OMD y su trabajo durante los años siguientes cambió la forma de trabajo de las agencias de publicidad al concentrar la planificación de medios en una empresa separada y especializar a su personal en dicha filosofía de trabajo.

## **El problema**

OMD basa gran parte de su atracción de clientes en la Creatividad de sus implementaciones en campañas publicitarias en los medios de comunicación. Es importante destacar la lógica que se establece en el mercado para la diferenciación como una agencia de medios creativa. Para que una agencia de medios se diferencie del resto de agencias (que dentro del contexto significa, mayor cantidad de negocios) debe cumplir con metas de atracción de clientes y aumento de facturación anual. Para realizar estas metas existen varias estrategias de atracción de clientes, las más comunes son: brindar el mejor costo, la mejor estrategia de planificación, el mejor servicio al cliente, y la mejor creatividad en la implementación.

Aunque el mercado principalmente se mueve de una agencia a otra por las estrategias de costo y servicio al cliente, la filosofía de OMD basa su discurso de atracción de clientes en la estrategia de planificación y en la creatividad.

La creatividad para una empresa como OMD debe ser cuantificable, ya sea mediante la significación que el cliente le da al servicio de OMD (y por tanto un mayor nivel de facturación) ó mediante el logro de reconocimientos de “terceros” que certifiquen la calidad de la creatividad.

Es por lo anterior, que el mercado publicitario se vale de “termómetros” empresariales para medir el éxito de la estrategia adoptada por las centrales de medio o las agencias de publicidad. Uno de los principales termómetros es el ganar premios a la creatividad en los diferentes festivales nacionales e internacionales para este efecto.

OMD Costa Rica a pesar de ser la central de medios más antigua de Centroamérica y Costa Rica, tiene 3 años de no participar en ninguna competencia regional de creatividad en medios, lo cual está llamando la atención de la dirección regional y amenaza con hacer cambios para fortalecer ésta área, ya que unidades con menos recursos logran premios en los mismos concursos. Este problema ejerce una presión adicional sobre la gerencia y ésta a su vez, presión sobre los empleados.

Es por eso que la demanda de la institución, ante el ofrecimiento de la práctica profesional del estudiante, va en la dirección de ayudar en la producción grupal sobre la creatividad, o en la reflexión de las causas y posibles soluciones al problema de la “sequía” creativa en la institución.

## **Descripción del proyecto: hipótesis**

Desde la demanda institucional la CREATIVIDAD es una articulación de la empresa en la cual se depositan altas expectativas de crecimiento social y económico, que en momentos de crisis se constituye una **fractura institucional**. Esta fractura consiste en la imposibilidad de construir algo nuevo en la organización, fractura como un corte en el flujo productivo del grupo en la creatividad y es en este aspecto que se da una resistencia al cambio en el grupo. La creatividad al ser medida por la organización como parte del logro integral de los objetivos empresariales se convierte en el sistema de medida para el éxito o la relevancia en el mercado.

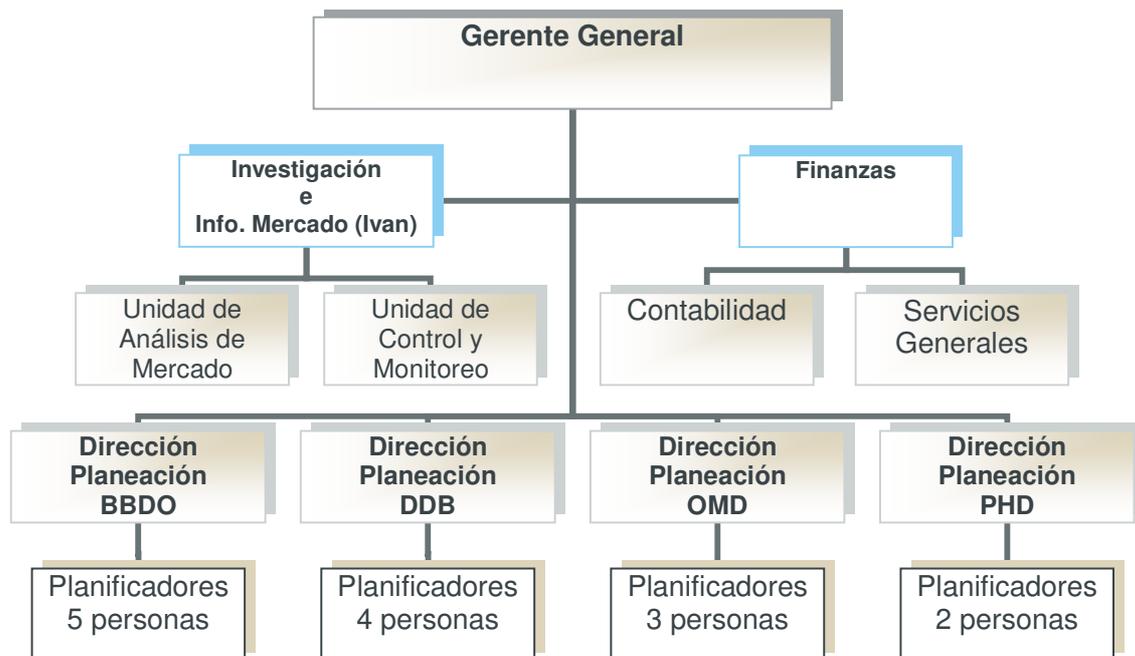
**Por tanto, la creatividad es un lugar dónde se encuentra depositada parte de la ilusión grupal al ser una meta institucional fundamental y que marca la diferencia en el grupo. El grupo hace evidente la fractura en la creatividad como meta, al verla como lejana y desviar su mirada hacia el trabajo diario y las dificultades que éste plantea. Desde la hipótesis planteada se concibe el proceso creativo como un mérito de aquél que tiene la preparación de serlo (mediante capacitación institucional, apoyo de la empresa, experiencia externa, etc) y no de aquéllos a lo interno de la organización quienes realizan tareas consideradas por la empresa misma “no creativas”. Dicha contradicción plantea una imposibilidad de ver nuevas formas de construcción grupal en cualquiera de las actividades grupales.**

### ***La Negociación***

Ante la problemática descrita, se le planteó a la gerencia un taller para la construcción grupal de espacios institucionales o metodologías de trabajo que incentiven la creatividad en el grupo. Además el taller buscaba como producto esperado; la constitución de un plan de trabajo a mediano plazo donde se definiera responsabilidades y pasos a seguir en el trabajo grupal alrededor de la creatividad. La gerencia acepta el proyecto con la condición de que se presente un proyecto más formal que contenga, precisamente los requerimientos indicados por la misma maestría, y que se describen en este documento.

### **Posición del Facilitador del taller como empleado de la Empresa**

La posición del facilitador del taller dentro de la institución es ser la persona encargada de asesorar y participar en los procesos de planeación e investigación para los clientes de las agencias. Además la unidad está encargada de proveer a cada dirección de planeación la información de mercado necesaria para llevar un control periódico de lo que pasa con sus clientes y su competencia. Solamente las personas de la unidad de Análisis y Control están a cargo del facilitador en el proceso y éstas no participaron como sujetos del taller propuesto.



Con las demás personas en la empresa, la posición del facilitador es de asesoramiento y supervisión en contadas ocasiones. Eso sí, al tener un puesto de dirección también requiere que sea el encargado de la capacitación no solo de las personas que llegan a la unidad que tengo a cargo, sino también aquellas que deban manejar herramientas estratégicas de la institución.

## Los Responsables de la Creatividad

En la organización los responsables de la producción creativa son los planificadores y directores de las diferentes unidades las encargadas de llevar a cabo la planeación de medios y por consiguiente la creatividad para cada una de sus cuentas ó sus clientes. La unidad de información e investigación, del cual el facilitador en el taller tiene el puesto de dirección, no es responsable de la “producción creativa” de la empresa pero sí de apoyo logístico y de planeamiento de los procesos creativos, si así las direcciones de planeación lo requieren.

## Justificación

Los grupos constituyen fenómenos sociales que a una escala menor, podemos considerar como fenómenos paralelos a las sociedades en los que están insertos: reflejan fortalezas y debilidades, mitos, creencias, idiosincrasias, estereotipos, etc; que articulan una sociedad, pueden ser estudiados y vividos en los grupos pequeños.

El cambio constituye al mismo tiempo la posibilidad de crecimiento, mejoramiento, superación así como el origen de nuestros miedos, enojos y tristezas más profundas como sujetos en la sociedad. Es “El Cambio” uno de los procesos sociales más difíciles de enfrentar cuando nos encontramos con varias

personas que se unen para generarlo: una gran variedad de creencias, historias, valores, capacidades tratando de unificar una idea que proyecte lo mejor de cada uno.

Sin embargo, dicho proceso es mucho más complejo de lo que parece, ya que va más allá de la voluntad individual por querer lograr un objetivo común: se parte de una premisa básica y es que cuando un grupo se articula se organiza de una manera tal que su estructura responde a formas históricamente concebidas de organizarse grupos; así cada individuo entra en los grupos repitiendo (muy probablemente haciéndolo lo mejor que puede) los esquemas que en el pasado le sirvieron para ser parte de otros grupos. Esto es positivo si las personas del grupo se articulan de tal manera que permite trabajar la tarea que se han encomendado, pero cuando dicha articulación se engancha en el “no puedo” o “no sabemos”, es por que la forma de organización que el grupo configuró para ellos no es la mejor para lograr su objetivo.

Desde esta perspectiva, es que se planteó como propuesta a OMD, la implementación de un taller donde los individuos pudieran reflexionar cómo se organizan en grupos y cómo logran los objetivos en la organización. Como la historia, estructura y clima organizacional de la institución, así como sus formas de incorporarse a los grupos, determinan en parte la dinámica de producción de una organización el apropiarse de estos procesos conscientemente, se posibilita el cambio en los sujetos al poder pensar dichos procesos de una manera diferente y lograr reflexionar sobre caminos para lograr sus objetivos.

¿Qué hacer entonces? Los dispositivos utilizados en el taller para pensar en la creatividad en una empresa de optimización de pautas publicitarias, buscaban que los integrantes hagan conscientes esas formas de articularse como grupo ó esas formas de resolución de problemas, para identificar los obstáculos y pueda trabajarse a partir de ese punto una nueva propuesta. La metodología utilizada en el taller buscaba generar la espontaneidad, evitar la “racionalización” de las ideas, de los argumentos, y de permitirse obtener ideas en el grupo desde preguntas que anteriormente eran difíciles de observar siguiendo las mismas formas de relacionarse con los demás.

La función del coordinador en este taller fue orientar, señalar, preguntarle al grupo sobre si las acciones que se emprendieron como grupo fueron las más indicadas, y desde su propuesta teórica, promover espacios de creación de nuevas ideas y de acuerdos. La metodología de análisis buscó evaluar el contexto socio – histórico en el cual se articulan las instituciones e individuos y entender las causas y efectos de dicho contexto en la dinámica grupal que se juegan en el aquí y ahora de la institución.

Por otro lado, en el ámbito económico y social de la institución como agencia de publicidad, tiene un lugar “privilegiado” para identificar tendencias de comunicación y de mercado, se convierten en asidero de estereotipos sociales y contradicciones culturales que desde un nivel manifiesto y consciente configura un constante cambio en la forma de trabajo del grupo. Sin embargo desde lo latente, lo inconsciente, los sujetos toman posiciones defensivas y construyen recursos para evitar la ansiedad producida por éstos cambios tan acelerados sin pasar por un proceso de aprendizaje y aprehensión de conocimientos.

Dicha posición de la organización y los obstáculos que ésta plantea, pesan emocional e intelectualmente en los sujetos que constituyen al grupo, como si el ámbito social les depositara la tarea de creación, de la creatividad, lo cual se ve reflejado en la cultura organizacional de la institución. El acelerado pulso por hacer crecer los negocios de la empresa, requiere de un mayor esfuerzo de los miembros por lograr los objetivos establecidos en el discurso y objetivo empresarial. La demanda institucional por ser “creativos” deja de lado el proceso grupal para insertarse en el paradigma arrollador de la productividad inmediata. La evaluación como grupo es establecida desde la producción final y su resultado económico (no necesariamente monetario, puede cuantificarse a nivel de imagen institucional) y no desde la capacidad del grupo de trabajar en equipo.

Es por eso, que se consideró pertinente proponer en la organización un proceso grupal que busque una reflexión y trate de afrontar el problema desde una perspectiva diferente mostrándole al grupo oportunidades de apropiarse de nuevas herramientas y pensarse de forma diferente como sujetos; que le permitan modificar su forma de trabajo y / o construcción grupal.

## **Objetivo General**

El proyecto consistió en un **espacio para pensar en creatividad** donde se busque la construcción grupal de nuevas herramientas de trabajo para incentivar la creatividad; y/o la creación de espacios institucionales dónde los sujetos constituyan “grupos de trabajo” para pensar la creatividad.

### ***Objetivos Específicos***

1. Reflexionar y construir grupalmente un método de trabajo para incentivar la creatividad y la producción en los procesos de trabajo de la empresa.
2. Identificar grupalmente espacios para la producción y reflexión entorno a la creatividad y al trabajo en grupo como propuesta de estructura organizacional hacia la gerencia.
3. Definir un plan de trabajo grupal las acciones definidas en el primer objetivo y para la construcción de un espacio grupal de identidad institucional.

## **Metodología**

### ***Metodología del análisis***

Se considera necesario un modelo de análisis de clima organizacional para estructurar los procesos y fenómenos que pudieron observar en el grupo y las categorías propuestas para la descripción

que no necesariamente responden al modelo teórico expuesto en la maestría, pero que sirven como apoyatura y complemento para la introducción de los esquemas teóricos referentes al análisis grupal vincular. Esta propuesta de análisis se realiza también porque el modelo de clima organizacional sirve como referencia operacional para las recomendaciones a realizar al final de este trabajo.

El modelo propuesto por Burke & Litwin (1992) "A casual Model of organizational performance and change" constituye por tanto un sustento importante al análisis al considerar la interrelación entre el clima organizacional y los procesos psicológicos a lo interno de la organización, así como la cultura organizacional y la conducta del liderazgo, entre otras para formar una visión más humanista de la estructuración de los procesos vinculares en una organización.



Las categorías de análisis propuestas a continuación están relacionadas con modificaciones en las variables transformacionales para el cambio organizacional, como procesos organizacionales y psicológicos en la institución: los cambios en la estructura y tamaño; cultura organizacional; misión y estrategia de la empresa; y conducta de liderazgo son los aspectos que el grupo observado hizo evidente afectaban el clima organizacional y por tanto la disposición al cambio.

Aunado a lo anterior, la conformación del grupo y la selección del personal que asistió al taller evidencian otros aspectos del modelo de clima como lo son prácticas de administración, los estilos, motivaciones y necesidades personales, así como las habilidades y destrezas individuales que sirvieron como instituyentes del proceso grupal.

Este modelo para el análisis institucional concibe el clima organizacional como un concepto mucho más englobante y dialéctico que otras visiones teóricas, donde el clima es parte de un esquema administrativo de organización institucional. Se define clima como “los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes, y sentimientos que caracterizan la vida en la organización” (Isaken, Lauer, Ekvall, Britz, 1996) y que se relaciona con el concepto de configuraciones vinculares sociales (Sternbach) que actualizan los vínculos dialécticos de los sujetos con configuraciones anteriores a la vida institucional como la familia o el grupo de amigos de infancia.

Entendiéndose aquí al clima organizacional como el proceso vincular resultante y constructor de la significación grupal. Bajo este concepto de clima organizacional se entiende que éste “es una variable interventora que afecta el rendimiento organizacional e individual y debido a esto un efecto modificador en los procesos psicológicos y organizacionales” (Isaken, Lauer, Ekvall, Britz, 1996) y añadiríamos clima organizacional como proceso resultante del interjuego grupal y sus manifestaciones psico sociales. Por ende las categorías propuestas a continuación mezclan variables del modelo de cambio institucional propuesto y de la teoría vincular a la luz del análisis grupal.

El análisis del clima organizacional se combina con el análisis de los emergentes grupales como puntos de fijación de la dinámica del grupo. Los emergentes se consideran como aquellos enunciados o afirmaciones realizadas por un miembro del grupo “que es signo del proceso grupal y hasta el momento había permanecido implícito en el grupo (Pichón Riviére). Lo enunciado hace eco en los demás integrantes y se convierte en un movilizador de la discusión grupal.

## ***Metodología de trabajo para las sesiones***

### **Encuadre**

El proyecto de **taller para pensar en creatividad en una empresa dedicada a la optimización de pautas publicitarias** consistió en reunir a de 9 personas de las unidades de planificación de la empresa, durante al menos 8 sesiones de dos hora, una vez a la semana. El taller buscó construir grupalmente una forma de trabajo para incentivar la creatividad y que el proceso de reflexión grupal permita la operativización de las herramientas expuestas para el posterior desempeño en la institución y las demandas relacionadas con su función como grupo. El equipo coordinador estuvo a cargo de un facilitador y un observador (encargado de registrar las sesiones y proveer al grupo de los materiales de trabajo necesarios para la sesión diaria. El observador pertenece de la unidad de competencia que es la unidad que el coordinador del taller tiene a cargo en la institución)

### **Requisitos para la institución**

Para cumplir con los objetivos planteados, se necesitaba cumplir una serie de requisitos que buscan controlar los imprevistos que se presentan en los procesos grupales:

1. Realizar mínimo 8 sesiones para poder cumplir un con un proceso de aprendizaje sostenido y reflexionado por los integrantes.
2. Las sesiones se realizaron 1 vez a la semana para no perder la continuidad de los temas expuestos.
3. Las sesiones tuvieron una duración de 2 horas cada una.
4. Los participantes se comprometieron a asistir durante todo el proceso de 8 sesiones.
5. En las sesiones estaban siempre presentes un equipo coordinador, compuesto por un coordinador (encargado de intervenir y modular la participación del grupo) y un observador (encargado de registrar lo dicho en cada sesión y proveer los materiales para el trabajo grupal).
6. Las sesiones no tenían un carácter magistral, el coordinador tenía como función facilitar un proceso creativo de los integrantes, no son clases magistrales ni es un seminario.
7. Cada sesión fue registrada y analizada por el coordinador para la entrega a la gerencia un reporte final con sus conclusiones y observaciones.
8. Las opiniones personales expuestas en las sesiones son de carácter privado y aunque existirá un registro de lo dicho, el reporte a la gerencia no llevó indicación de lo dicho por cada integrante sino las observaciones del caso, cuando alguna opinión indique algún problema de comunicación identificado.
9. Toda opinión relacionada con la institución tiene carácter privado y el coordinador no utilizó nombres específicos ni detallará los implicados en los problemas identificados y que tengan relación con la empresa. Los criterios que se expusieron como proyecto de graduación son de carácter teórico y explicarán de forma general la dinámica grupal establecida en las sesiones sin que se pueda identificar las personas que participaron ni los terceros que se hayan mencionado en las mismas.

## **Estructura de las sesiones**

Las sesiones con el grupo se dividieron en tres momentos de trabajo con el grupo (aunque en las sesiones que así se requirió debido a la dinámica establecida en el grupo, se omitió la reflexión inicial ó la actividad grupal):

### **1. Apertura y reflexión**

Se trabajó con el grupo aquellas reflexiones tenidas en la semana sobre la sesión anterior para concretar entre todos en el grupo los puntos más importantes además de recuperar aquellas responsabilidades asignadas al grupo como producto de la sesión anterior. El motivo de este espacio fue para recuperar cualquier malestar en relación al trabajo de la semana anterior donde las personas comparten sus pensamientos y sentimientos. En las sesiones 3 y 5, la coordinación identificó necesario iniciar con actividades para la identificación antes de la reflexión grupal.

La primera de las ocho sesiones ocupó gran parte de su tiempo en el encuadre donde se le plantea al grupo las restricciones requisitos y alcances del taller, por lo que no hubo espacio reflexivo al inicio.

## **2. Actividad grupal creativa**

Se planteaba al grupo una actividad o u organización del trabajo para la incorporación nuevas preguntas sobre la tarea del grupo, donde se trató de recoger los hallazgos de sesiones pasadas y en nuevas formas de cumplir la tarea. La metodología buscó incentivar la espontaneidad en el grupo ó la aproximación al los problemas planteados desde un punto de vista diferente. En este espacio se permitió la utilización de técnicas de movilización grupal en búsqueda de la construcción de nuevos procesos vinculares en el grupo.

## **3. Síntesis Grupal**

El cierre de la actividad consistió en compilar, construir y sintetizar grupalmente el trabajo realizado en la actividad grupal y las conclusiones generadas. Se buscaba llegar a acuerdos grupales sobre las nuevas formas de trabajo y las soluciones a los problemas planteados en la tarea manifiesta y la demanda institucional. La reflexión final buscaba alejarse en su contenido y trabajo a la primer parte de la sesión, que es más vivencial, y el grupo debe en este espacio tratar de sintetizar, resumir, apalabrar, nombrar los posibles aprendizajes de la sesión.

# **Descripción del proceso del grupo en el taller**

## ***Convocatoria***

Antes de llegar a la convocatoria del grupo es importante aclarar luego de la negociación con la gerencia y la aprobación del proyecto, éste se presentó a los directores de unidad para que éstos hicieran la selección de las personas que asistirían al mismo y explicar los alcances del taller. Frente a una preselección de personas realizada por la gerencia, los directores hicieron bastantes cambios, decidiendo que las personas que asistirían en su mayoría cumplía dos requisitos, ó eran las personas a su cargo más nuevas en la institución ó eran las personas con menor experiencia o reconocimiento institucional en los trabajos “creativos”.

El argumento utilizado es que estas personas necesitaban “un reforzamiento” en el área de creatividad y se consideraba adecuada su asistencia. Se recalca este precedente porque tal define al grupo y establece una marca para el grupo: convocar a aquéllas personas que según las direcciones necesitaban de mayor capacitación o ayuda para ser creativos. Es importante aclarar que la única solicitud de la coordinación para la convocatoria, es que las personas que asistieran tuvieran la posibilidad de comprometerse durante las 8 sesiones y que no se especificó en ningún momento alguna relación con su capacidad de creatividad.

Una vez definidas las personas que participaban en el taller, el facilitador del taller se reunió con cada unidad de planeación (incluyendo las personas que no estaban en los convocadas) para explicar los

alcances del taller y el objetivo general del mismo (fueron 4 reuniones con las diferentes unidades de planeación). Además la gerencia, en una reunión general para ver varios puntos, explicó como punto final de la reunión “que se estaría realizando un taller para creatividad y que de dar buenos resultados se repetiría con las demás personas que no estaban incluidas en el mismo”. Finalmente, se envía una invitación vía e mail a las personas convocadas para el día y lugar de reunión. La invitación se realiza un día antes de cada sesión durante todas las sesiones.

## ***Descripción del encuadre***

La presentación del encuadre al grupo detallaba lo siguiente.

“Taller para pensar en creatividad”

Proyecto de coordinación grupal para pensar en espacios institucionales para pensar en creatividad

### ***“Taller para pensar en creatividad”***

➔ Consiste en la búsqueda nuevas herramientas de trabajo para incentivar la creatividad en el grupo; y/o la creación de espacios institucionales dónde los sujetos constituyan “grupos de trabajo” para pensar la creatividad.

Objetivos Específicos

- Reflexionar y construir grupalmente un método de trabajo para incentivar la creatividad y la producción en los procesos de trabajo de la empresa.
- Identificar grupalmente espacios para la producción y reflexión entorno a la creatividad y al trabajo en grupo como propuesta de estructura organizacional hacia la gerencia.
- Definir un plan de trabajo grupal las acciones definidas en el primer objetivo y para la construcción de un espacio grupal de identidad institucional.

Este taller No es...

- No es un taller para enseñarle a la gente a ser creativos ... por que eso no se puede enseñar
- No es un taller de técnicas de creatividad... si se dan técnicas es para “mover al grupo” cuando se encuentra en un bache.
- Los que saben son los que están en la empresa no el coordinador
- No es una conferencia, ni una charla ó exposición. La producción es totalmente del grupo

Metodología: Del trabajo en las Sesiones

Apertura y Recapitulación

➔ El motivo de este espacio es para recuperar cualquier malestar en relación al trabajo de la semana anterior.

➔ Además, este espacio serviría para exponer cualquier material, teoría, técnica y aprendizaje que como iniciativa propia del grupo hayan designado a una persona o todo el grupo

Metodología: Del trabajo en las Sesiones

Actividad grupal creativa

➔Se plantea al grupo una actividad o u organización del trabajo para la incorporación nuevas preguntas sobre la tarea del grupo, nuevas formas de lograr la creatividad en OMD.

➔En este espacio se permitiría la utilización de técnicas de movilización grupal en búsqueda de la construcción de nuevos procesos.

Metodología: Del trabajo en las Sesiones

El cierre de la actividad

•Consiste en compilar, construir y sintetizar grupalmente el trabajo realizado en la actividad grupal y las conclusiones generadas.

Aclaraciones

➤ Cada sesión será registrada y analizada por el coordinador que entregará a la gerencia un reporte final con sus conclusiones y observaciones.

➤ Se le pide a todos los participantes apagar sus celulares y no salir de las sesiones.

➤ Se les pide ser puntuales.

➤ Las opiniones personales expuestas en las sesiones, son de carácter privado y aunque existirá un registro de lo dicho, el reporte a la gerencia no contiene nombres de lo que se dijo.

➤ El Taller generará una propuesta grupal que se presentará a la gerencia para su análisis, es decir, la producción grupal puede tener repercusiones en la forma de trabajo de OMD en el futuro.

Calendario de Sesiones

➤ Sesión 1: Lineamientos para el trabajo en grupo.

➤ Sesión 2 y 3: ¿Cuáles Obstáculos existen para ser creativos en OMD?

➤ Sesión 4 y 5: ¿Cómo puede un grupo ser creativo?

➤ Sesión 6 y 7: Propuesta para la acción: ¿Cómo vamos a trabajar la creatividad en OMD?

➤ Sesión 8: Cierre y revisión de propuesta Final

## ***Perfil del Grupo***

El grupo compuesto por 9 personas, 8 mujeres y 1 varón entre los 35 y 23 años de edad. Cada unidad de planeación aporta 2 ó 1 persona al taller, dependiendo de la cantidad de personas por unidad. Los participantes fueron:

Guiselle (Unidad PHD), Magaly y Laura (Unidad BBDO), Katia, Milagro y Daniela (Unidad OMD Central), Ligia y Dia (Unidad DDB) y Olman (Unidad TBWA). Todos los participantes que iniciaron terminaron el proceso, sin embargo, en todas las sesiones siempre estaban ausente una, dos o tres participantes, principalmente por programación de otros compromisos con clientes. Ninguno de ellos tiene cargo de director, todos tienen el cargo de planificadores de medios.

## ***Descripción del espacio físico***

El espacio utilizado para el taller fue la sala de sesiones de la empresa que es un salón que dispone de una mesa central que ocupa la mayoría de espacio. El salón está al costado este del edificio por lo que tiene amplios ventanales que por lo general se mantienen cubiertos por cortinas ya que el sol matutino

siempre estuvo presente. El espacio es bien iluminado y ventilado pero tiene poco margen para las actividades grupales que necesiten mucho movimiento.

## **Análisis de Proceso Grupal**

El proceso grupal tuvo como dirección denunciar los factores estresantes en producción grupal como inhibidores de la creatividad, más allá del objetivo general propuesto de pensar en espacios para la creatividad en la empresa. El objetivo replanteado por el grupo construye a partir de la mirada del grupo coordinador las categorías de análisis. No sin agregar que sí se produce una propuesta grupal a la institución que busca distender dichos factores estresantes, pero no un replanteamiento de los procesos de trabajo en la institución como se planteaba en los objetivos del taller inicialmente. Es por ello que en las páginas siguientes se muestra cómo el grupo llegó a los nuevos objetivos y cuáles se consideran las posibles causas organizacionales y grupales de esos objetivos.

Para explicar este proceso, el análisis se divide en una primera explicación del proceso grupal mediante el cual podrán observarse los cambios en el grupo desde lo que fue notorio o manifiesto y la relación que se tuvo con la coordinación. Luego el análisis de lo expresado por el grupo se divide en cuatro categorías:

1. Sufrimiento Institucional: cambios en la estructura Institucional y su afectación en el Cultura Organizacional.
2. Organización de Roles y su relación con la estructura de poder en la institución.
3. La creatividad como articulación y fractura institucional: reflejo clima organizacional.
4. Identidad grupal como primer espacio para la producción y bienestar institucional

Las categorías de análisis buscan explicar las causas institucionales de los problemas o dificultades observadas, la forma de organización del grupo para el trabajo en el taller y finalmente explicar la propuesta grupal a la institución.

### ***Descripción del proceso grupal por sesión***

A continuación se presenta sesión por sesión los aspectos más relevantes en el proceso grupal con la finalidad de poder observar cuáles fue el desarrollo de los temas tratados en el grupo.

El siguiente resumen hace énfasis en cuáles fueron los integrantes que estuvieron presentes en las sesiones, cuáles actividades grupales se realizaron y cuáles fueron los emergentes, obstáculos y avances realizados por el grupo. Además se incluye un incipiente análisis de cuáles fueron las principales exigencias del grupo hacia el facilitador y su contra: las exigencias del facilitador a los miembros del grupo y que tuvieron una influencia en el resultado ó en el proceso de la sesión.

SESIONES	SESIÓN 1	SESIÓN 2	SESIÓN 3	SESIÓN 4
<b>Presentes</b>	Milagro, Guiselle, Diana, Olma, Kathia, Ligia, Laura Magaly	Laura, Guiselle, Daniela, Olman, Diana, Magaly, Ligia	Laura, Guiselle, Daniela, Olman, Diana, Magaly Milagro	Olman, Kathia, Diana, Guiselle, Magaly, Laura
<b>Ausentes</b>	Daniela	Milagro, Ligia	Daniela, Kathia	Milagro, Ligia, Daniela
<b>Clima de la sesión</b>	Compulsivo	Confuso	Relajado	Pesado, comunicación difícil, cortado
<b>Actividades grupales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Encuadre</li> <li>o Presentación de cada uno de los participantes y contar al grupo algo que no conozcan de ellos mismos.</li> <li>o Contar al grupo en qué aspectos de la vida se consideran creativos y en cuáles no y reflexionarlo entre todos.</li> <li>o En subgrupos imaginar la institución donde trabajan como ideal e indicar qué cosas son diferentes a la que tienen en ese momento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Discusión de los obstáculos a la creatividad del grupo, listarlos y discutirlos</li> <li>o Dibujar en carteles los obstáculos antes mencionados y posibles soluciones que el grupo identifique.</li> <li>o Actividad grupal donde en subgrupos deben resolver como proteger a un huevo de la caída con el uso de pajillas.</li> <li>o Tarea para el grupo: cuáles son los objetivos que debe plantearse el grupo en el taller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Actividad para generar identificación (de lado derecho / de lado izquierdo)</li> <li>o Pensar en un personaje o fábula con el que se identifiquen y por qué / Luego cómo ese personaje haría el trabajo de cada uno y cómo implementaría la creatividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Se recuerdan los objetivos del taller para que el grupo decida si hay que cambiarlos o modificarlos.</li> <li>o Indicar si los objetivos reformulados por el grupo concuerdan con la propuesta que se ha venido trabajando grupalmente.</li> <li>o Reflexionar por qué se agrega un nuevo objetivo (Motivación) a los propuestos inicialmente</li> </ul>
<b>Emergentes</b>	Se es creativo cuando se es libre y en la organización no hay libertad. Para que haya creatividad tiene que venir de afuera.	"Que alguien nos venga a ayudar" "Hay un escape quejarnos hacia la empresa"	"Este taller es para unir a la gente" "Unificar a todos"	"Unificación de la empresa para mejorar el ambiente" es lo que hace falta en la empresa
<b>Resistencias</b>	La creatividad está afuera y no puede venir del grupo. Las necesidades de la institución se observan como obstáculos insalvables para posibilitar la creatividad	El grupo se organiza en un supuesto básico, donde se espera que sea otra persona de fuera del grupo la que venga a resolver la situación	Resistencia a pensarse como un grupo capaz de producir o crear cosas diferentes sin motivación	"La mayoría no depende de nosotros"
<b>Avances / Proyecto</b>	Hacer explícito lo que molesta en la institución y llegar a un acuerdo grupal de lo que pasa en la organización.	"Lo que necesitamos es confianza" Se identifica que el grupo es capaz de crear y se inicia con la propuesta del grupo para la inst	Identifican que el proyecto principal del taller es la identificación, la motivación y configuran la propuesta sobre este objetivo	La propuesta del grupo con ideas para mejorar el ambiente en la organización. Se agrupan para trabajar después del taller
<b>Transferencias (exigencias del grupo al facilitador)</b>	El facilitador debería hacerse cargo de la demanda del grupo y comunicarlo a la gerencia.	"Que usted nos venga a guiar" Se piensa que es el facilitador quien puede cumplir la labor de lograr la unificación del grupo	Que el facilitador reconozca lo que ellos indican hace falta en la organización y se haga cargo de la demanda	El facilitador no nos complace en lo que queremos
<b>Contra transferencias (exigencias del facilitador al grupo)</b>	Se presenta una disonancia sobre lo que el grupo quiere y molesta que no se vaya hacia el objetivo planteado	Deseo del facilitador del ver al grupo produciendo	Me hago cargo de llevar adelante la tarea del grupo	Se cae en la tentación de guiar al grupo

SESIONES	SESIÓN 5	SESIÓN 6	SESIÓN 7	SESIÓN 8
<b>Presentes</b>	Ligia, Milagro, Guiselle, Olman, Laura, Magaly, Daniela, Kathia	Diana, Daniela, Kathia, Olman	Magaly, Laura, Guiselle, Laura, Diana	Guiselle, Diana, Kathia, Daniela, Olman
<b>Ausentes</b>	Diana	Guiselle, Ligia, Milagro, Laura, Magaly	Milagro, Danela, Olman, Kathia	Milagro, Laura, Magaly
<b>Clima de la sesión</b>	Relajado, Alegre	Pesado, Dificil comunicación, Pereza	muy activo, mucha discusión del grupo	pasivo pero ansioso, discusión pero guardando las distancias
<b>Actividades grupales</b>	o Como juego para incentivar la creatividad, se les pide que recuerden de la infancia palabras mal dichas, y que con ellas hagan un guión de un anuncio. Luego reflexionar si se puede crear con pocos recursos o Identificar las fortalezas y obstáculos en el grupo para el trabajo en equipo. o Retomar los objetivos y la propuesta grupal de la sesión pasada para seguir reflexionando si es lo que se quiere como propuesta grupal.	o Pensar en el grupo cómo traducir las fortalezas y obstáculos en ideas o propuestas para la organización que impliquen un cambio o Definir a quienes en la institución se les debe asignar las responsabilidades de cumplir el plan de trabajo propuesto. o Plasmar en carteles lo que se quiere sean los frutos del trabajo del taller y qué cosas del grupo y la organización hace falta para lograrlas	o Definir si la propuesta de las sesiones pasadas contiene todo lo que el grupo ha discutido y definir responsabilidades	o Actividad para conocer que cosas nuevas conocen del grupo y cómo les ayuda a trabajar en grupo o Ver las frases que ellos han mencionado en las sesiones que hablan de su capacidad de crear y reflexionar sobre el trabajo en grupo o Devolución de la mirada del facilitador y reflexión final
<b>Emergentes</b>	La propuesta grupal como forma de reconocimiento del trabajo del grupo	"Aquí no nos hacen sentir importantes" se sintoniza en que el grupo es poco importante para la organización y está desprovisto de poder	Se quiere un espacio donde se sea reconocido	"Pero aquí no es tan terrible trabajar, solo que hace faltan muchas cosas"
<b>Resistencias</b>	Imposibilidad de verse como un grupo, todas las fortalezas y obstáculos son individuales	Los que pueden hacer cosas por cambiar son los que tienen el poder en la organización. No los que están en el grupo	"la propuesta es para que los directores identifiquen las necesidades". El grupo no se ve así mismo con poder de hacer cambios	Imposibilidad de verse como un grupo capaz de una producción creativa
<b>Avances / Proyecto</b>	Se definen áreas y responsables a trabajar de la propuesta del grupo. Consideran que si hay posibilidad de cambio con la propuesta	Se reconoce que a partir de una institución que contenga, se puede empezar a trabajar en todo lo que como grupo hay que lograr "la motivación es un colchoncito"	Se reconoce que gran parte de la propuesta puede ser realizada por la gente del grupo	Se acuerda que el proyecto sigue y se deben reunir para hacer la propuesta a la gerencia
<b>Transferencias (exigencias del grupo al facilitador)</b>	Que el facilitador sea aliado en el deseo del grupo ante la propuesta que se quiere hacer a la gerencia	Se le pide al facilitador que reconozca la importancia que tienen ellos como personas	La demanda hacia los directores es también la demanda hacia la coordinación	Que el facilitador sea aliado en el deseo del grupo ante la propuesta que se quiere hacer a la gerencia
<b>Contra transferencias (exigencias del facilitador al grupo)</b>	Se quiere que el grupo vea lo que "hace falta" de la propuesta	Se regaña al grupo por no poner atención a la importancia que se le debe dar a la propuesta	Se cae en la tentación de responder como si fuera la gerencia	Se cae en la tentación de responder como si fuera la gerencia

Haciendo un resumen del proceso grupal durante las 8 sesiones se puede concluir:

- De las 9 personas que iniciaron el proceso, 8 de ellas se mantuvieron a lo largo del proceso
- Aún cuando hubo pocas deserciones al proceso, el ausentismo fue generalizado en todas las sesiones lo que habla de un comportamiento en la institucional más que individual y que puede estar indicando rasgos de la cultura organizacional en otros ámbitos.
- La propuesta de trabajo del grupo giró en relación con la unificación de la organización y sobre las ideas que posibilitarían esa unificación en la organización, cambiando el objetivo principal propuesto en el encuadre inicial del grupo.

- Es notorio que la posición de autoridad del facilitador produjo un efecto importante en el grupo a ya que se le transferían responsabilidades, como si fuera el facilitador encargado de buscar las soluciones finales a las demandas.
- Del otro lado, para el facilitador fue difícil separar su función en la institución y su función como coordinador del taller.
- El grupo tiene como principal obstáculo, su relación con el poder en la institución y cómo puede producir o crear sin la aprobación de sus superiores.
- Si se identifica un proyecto grupal que es el que se proponen trabajar posterior al taller.

## **Sufrimiento Institucional: cambios en la estructura Institucional y su afectación en el Cultura Organizacional.**

Desde el inicio del taller, en la sesión uno, ante la solicitud del coordinador para pensar en nuevas formas para trabajar la creatividad en la institución, surgen los emergentes del sufrimiento en la institución como la necesidad del grupo por trabajar factores estresantes en la producción institucional. *“Soy creativa donde soy libre, no cuando es una obligación”* se dice en el grupo ante la pregunta de cuándo se puede ser creativo. *“Yo soy creativa en muchas cosas menos en el trabajo”* dice otra persona, haciendo eco en el emergente grupal que se elabora desde la sesión uno. *“Aquí no te dejan”* estableciendo en el grupo un norte claro en relación a lo que quieren del espacio constituido por el taller. Es este sufrimiento “no solo el lugar del cumplimiento imaginario de los deseos reprimidos. Es también el lugar para organizar las defensas contra esos deseos” (Kaës), que parecieran no pueden ser cumplidos dentro de la institución, solamente afuera. Es el afuera el que se construye como un espacio para la creatividad, en la “libertad” está la creatividad.

Esta fantasía instituida en el grupo, ya incipientemente pensada en la hipótesis inicial, tiene que ver con el discurso de la institución como organización creativa pero cuyo reconocimiento está ubicado en los grandes centros mundiales de la creatividad. Es ahí en el afuera donde el grupo ha depositado esta “creatividad” como obligación de la institución. El grupo identifica como fantasía grupal que la ausencia de recursos materiales limita cualquier posibilidad de creatividad individual o grupal y que tales recursos deben ser proveídos por la organización. Pero se habla desde el supuesto de que son esos recursos los que limitan la creatividad. Se instituye por tanto que es la falta de recursos los que limitan la creatividad, entendiendo la creatividad como un producto y no como un proceso ó una forma de pensamiento.

El grupo se organiza en un supuesto básico de dependencia (Bion), donde el grupo supone que todo lo que hace falta debe ser proveído por alguien, o por la institución para poder trabajar. Éste síntoma de sufrimiento en el grupo se desborda en la queja en las dos primeras sesiones *“aquí ni siquiera hay un televisor con cable”, “debería haber un parquecito o una zona verde”*. Se identifica en este punto un proceso transferencial (se transfiere al coordinador, demandas, reclamos, enojos, resistencias que tienen que ver con otras personas, referidas a situaciones vividas anteriormente pero no resueltas) importante hacia la coordinación, ya que al ser ubicado el coordinador en una posición de poder en la institución, se

espera que sea éste el que comunique todas las necesidades del grupo a la gerencia *“espero que esto no se quede en el papel de tu tesis”*.

Surge como hipótesis que la creatividad para el grupo ha quedado por tanto instituida como tarea posterior al cumplimiento de una serie de necesidades del grupo, y que la organización, no podría cumplir. Por tanto, la creatividad como proceso queda muy lejana a la realidad grupal, ya que la ansiedad que le genera la “obligación” de ser creativo organiza las defensas del grupo.

Esto no significa que el sufrimiento en el grupo no tenga una base en la realidad, ya que la organización cambió de lugar geográfico, de gerente general, de espacios comunes, todo en cuestión de 8 meses. Además la empresa se encuentra ante un posible cambio de estructura que genera aún más ansiedad al grupo.

Los amplios cambios en la estructura institucional se perciben como amenazas serias a la identidad grupal ya que la organización no permite funcionar al grupo de personas como una estructura de contención psico-social, es decir, un lugar donde se construya una identidad con los objetivos de la empresa y donde haya un espacio para la resolución de necesidades psicológicas del grupo. Lo anterior no significa que las personas en la organización requieran de la institución como un lugar para resolver sus problemas individuales, sino que toda organización es para el individuo parte integral de su desarrollo individual y social, y constituye en un lugar de cumplimiento de deseos y objetivos.

Si la organización se encuentra amenazada desde algún flanco, ó las personas se sienten por sí mismas amenazadas en su funcionamiento, la organización no está funcionando como contención de dichas necesidades. Como lo explica Kaës la institución cumple funciones de defensa contra las angustias, que tienen que ver con la forma en que interactuamos en la organización y cómo percibimos los problemas, el ambiente, las relaciones con los demás y todo esto se constituye como parte de la institución en la cultura y clima organizacional.

Este problema produce un sufrimiento institucional que va de la mano con el acceso a la información y la toma de decisiones dentro de la institución y explica una demanda del grupo a las figuras de autoridad de la empresa para satisfacer las necesidades del grupo: *“se ocupa ayuda de la gente de arriba”*, este aspecto será más ampliamente explicado en la siguiente categoría de análisis, pero está íntimamente relacionado con el desempeño grupal dentro de la institución y la dinámica del clima organizacional dentro de la empresa.

*“No convivimos, somos buenos compañeros, pero no hay espacios juntos”* se constituye como el principal emergente en referencia al sufrimiento institucional que habla de la necesidad del grupo de recuperar un espacio de interacción antes que pensar en un espacio de reflexión. Es un aprender a mirar a los compañeros; y saber con quien estoy hablando en la institución; pareciera ser la denuncia presentada por el grupo antes de la creatividad como producción, talvez la creatividad está en empezar a verse como un grupo diferente.

## **Organización de Roles y su relación con la estructura de poder en la institución.**

En las tres sesiones iniciales, se articula como emergente la relación de los integrantes con la estructura de poder de la organización, percibida como en extremo vertical a pesar de sólo tener una jefatura previa al nivel de gerencia. Dicha relación con la estructura de poder se configura para el grupo como un obstáculo importante para la creatividad en general: *“Pero es que no se puede hacer nada. Aquí no te dejan”, “los directores son un barrera”*.

No solo establece el tipo de relación del grupo con las jefaturas sino que les hace sentir impotentes ante la tarea, como lo expresan *“siempre existe el temor de si valdrá la pena, si la gerencia tomará nuestra propuesta”*. Es aquí que el grupo se configura esperando que alguien de la organización venga a proveer lo que se necesita: *“lo que hace falta es que alguien te ayude a plasmar la idea”, “un líder que venga a enseñar”*.

Este comportamiento estereotipa los lugares que ocupan los individuos en la organización y los hace sentir incapaces de una producción más allá de dichos lugares. La creatividad por tanto queda instituida en el afuera, ya que adentro de la organización no se puede ser más de lo que te dejan ser. Las soluciones están vistas solo desde aquellos lugares en la institución que tienen acceso al poder.

De hecho el grupo actúa este emergente, ya que en una de las actividades para “calentar” la sesión grupal, se les pide que se agrupen en bandos, a lo que una de las integrantes dice: *“que se coloquen de este lado los que quieren ser gerentes”* y solo ella se colocó en ese lugar. El grupo entonces se organiza alrededor de este discurso y lo hace un instituido organizacional, una estructura subyacente a la estructura funcional de la empresa. Como lo explica Bernard hay dos “...estructuras de roles superpuestas: una compartida por todos los miembros del grupo, está determinada y regida por el nivel consciente de realización de la tarea manifiesta grupal”: la creatividad, la productividad de la empresa se agregaría. Continúa el autor diciendo: “es el resultado de un contrato explícito; sus roles están definidos y distribuidos de acuerdo con las posibilidades y expectativas conscientes de cada participante”. Ahora se plantea la siguiente estructura que habla precisamente de lo que sucede en el grupo, dónde el discurso grupal ha instituido una estructura diferente desde la percepción individual de su capacidad de la organización: “La otra, cabalgando sobre la primera pero sin coincidir en ella, sirve a necesidades personales (no grupales) no conscientes y que no pueden compartirse. Produce sobre el funcionamiento de la primera estructura una desviación que altera en mayor o menor grado la realización de la tarea original”. Esta estructura que si bien, repetimos corresponde a necesidades personales, resuena en el grupo y los organiza. Es decir, cada uno de los integrantes de una organización se incorpora a ella ocupando no sólo el lugar en el que se siente más cómodo ó en el que está acostumbrado a colocarse en otros espacios sociales (la víctima, el rebelde, el vacilón, el agradable, etc) y al mismo tiempo el lugar que sus compañeros de grupo lo dejan ocupar o quieren que ocupe (nadie en un grupo puede ocupar el lugar de “el gracioso” si sus compañeros no lo ven como tal). Esta organización de roles establece formas de trabajo e interacción en el grupo que se vuelven inconscientes y que en algunos momentos se convierte en un obstáculo para la creación grupal.

Es importante acotar aquí parte de la hipótesis inicial, donde la escogencia del personal que asistió al taller tenía “ciertas características” comunes identificadas por las direcciones en relación con su “capacidad” de creatividad. El grupo por tanto es depositario de lo no creativo concebido por las direcciones y desde aquí se actúa. La posibilidad de un aprendizaje en el grupo queda supeditada al no funcionamiento de los sujetos en esta estructura de roles. Como lo denuncia uno de los integrantes del grupo *“soy creativo cuando no me obligan”* es portavoz de una estructura estereotipada que no necesariamente pasa por hacer un trabajo para el cliente de forma cuadrada, pero que sí habla de la impotencia para colocarse desde un lugar donde el sujeto puede pensarse creativo. Si los individuos en otro momento en la institución se pudieran considerar como “los creativos”, “los que tenemos mucho tiempo para crear”, “los que son millonarios”, etc puede ubicarse a sí mismos en lugares a los cuales no están acostumbrados y que en varios momentos no les deja pensarse como personas capaces de producción.

Pero este vínculo grupal con la estructura de roles en la empresa no solo produce frustración, sino también permite a los sujetos ubicarse desde una zona cómoda donde puede refugiarse, donde encuentra un lugar desde el que puede funcionar con un esfuerzo mínimo. De nuevo salta el emergente inicial donde el grupo se pregunta si el esfuerzo valdrá la pena: *“siempre existe el temor de si valdrá la pena, si la gerencia tomará nuestra propuesta”*. Por eso se espera que sea alguien más que viene a proponer cambios *“alguien que nos venga a enseñar”*. Se destaca de nuevo el proceso transferencial hacia la coordinación como el encargado de comunicar las necesidades del grupo y que pueda proveer soluciones a la organización *“eso necesitamos, que nos guíe”* dice una de las integrantes al sentirse confundida sobre la tarea del grupo. También dicha estructura permite invisibilizar las diferencias con otros compañeros, como obstáculos a la tarea y a la responsabilidad del grupo por crear. El tratar las diferencias en el grupo solo queda para resolver rápidamente un trabajo y no se mira como obstáculos a la tarea: *“bueno, hay que ser parecidos para trabajar, por que yo no soporto trabajar con alguien que no es parecido a mi”* dice una integrante a lo que otra replica *“Como yo y Esteb que no pegamos”*.

Dirigir la mirada a los altos puestos por aquello que desune permite al grupo no tener que mirarse más allá de la convivencia diaria y poder funcionar desde el rol de la impotencia y establece un vínculo entre los sujetos donde la comunicación está cortada o viciada. El sentimiento de que la estructura de poder no te *“deja”* hace que el reclamo se quede en el chisme, en lo no dicho en la institución pero que todo el mundo sabe, de lo que no se habla, permitiendo también que el sujeto se refugie en un lugar donde no siente la obligación o responsabilidad de hacer algo diferente. Como lo dice el grupo *“es que mucho no está en nuestras manos”* pero queda negado lo que sí está en las manos de los sujetos.

Los cambios en la organización y sus consecuencias socio-culturales sobre el clima organizacional hablan de un liderazgo autoritario como recurso de la gerencia para sostener el su funcionamiento pero que genera la activación de las defensas del grupo ante el cambio en las prácticas de gerenciar. El grupo en la sesión IV identifica esto como parte de los obstáculos cuando define *“La forma de comunicar los objetivos de la empresa” como una comunicación vertical que produce frustración*”, en otro momento se

habla de *“tenerle confianza al empleado, y que no se de cuenta uno por la calle”*. Las técnicas defensivas del grupo, como lo explica Menzies “uno de los factores que contribuyen a determinar su estructura, cultura y funcionamiento, es el sistema de defensa social. Esta es el resultado de la colusión entre los miembros de la organización, al tratar de poner en práctica su propio mecanismo de defensa psíquica” como en el caso de los hospitales donde las decisiones son de vida o muerte explica. Lo cual nos parece tiene un ligero parecido ya que el trabajo de las personas del grupo en el taller, ya que deben trabajar con altos montos de inversión, cuyo error en el manejo les puede costar el trabajo. Similar a un hospital, los integrantes del grupo trabajan con productos de alto valor social por el cual tienen una responsabilidad muy grande, y su descuido laboral les puede provocar consecuencias importantes.

Sigue explicando Menzies en el ejemplo de los hospitales cuando se presentaban altos niveles de ansiedad, la defensa contra esta ansiedad lo denominó “cumplimiento de tareas rituales”. “Se enseñaba a cada enfermera a cumplir una lista de tareas extremadamente rígida, y se les inculcaba la actitud de que cada tarea era cuestión de vida o muerte. En consecuencia, a las estudiantes de enfermería se les desalentaba por completo en todo lo que significa aplicar la propia iniciativa y criterio”. Las comunicaciones oficiales respecto a las medidas restrictivas en la comunicación ante los cambios estructurales pueden haber producido una ansiedad secundaria, cuando los procedimientos fijos, comunicaciones restrictivas hacia los empleados, y hermetismo sobre las decisiones de la organización pueden generar el temor constante a una crisis inminente.

Esta situación crea una comunicación contradictoria, ya que por un lado se le pide a los sujetos que creen cosas nuevas, pero por otro lado, se les inhibe a tomar decisiones que puedan afectar el negocio. Este tipo de comunicación se establece como parte del clima organizacional, definiendo roles de actuación de acuerdo al nivel en que se encuentren. Cabe mencionar que las personas convocadas al taller están ahí por que se les considera como las que menos han desarrollado la creatividad, depositando en el grupo el síntoma institucional de la resistencia.

## **La creatividad como articulación y fractura institucional: reflejo clima organizacional.**

Como hemos venido indicando, el grupo en las primeras sesiones se organiza para denunciar lo que a su parecer está mal en la institución y les produce altos montos de ansiedad. A partir de la tercera sesión se intenta construir grupalmente una propuesta para pensar qué hace falta en la institución para trabajar la creatividad. La propuesta deja ver cómo la construcción de una identidad grupal se constituye en articulador grupal y punto de fractura para trabajar la creatividad. Es la identidad lo que el grupo identifica falta en la organización como primer paso del trabajo grupal antes de entender qué es creatividad para el grupo y cómo se puede mejorar.

Para entender esta hipótesis detallamos la propuesta del grupo, el cual define una serie de puntos para trabajar a lo interno de la organización:

1. *Unificación de la empresa \**
2. *Agenda de actividades \*\**

3. *Motivación (lecturas)*
4. *Celebraciones de cumpleaños y fechas especiales*
5. *Actividades competitivas internas*
6. *Talleres y Charlas*
7. *Bienvenidas para las nuevas personas.*
8. *Viernes temáticos*
9. *Flexibilidad de transporte*
10. *Trabajo en Equipo\*\*\**

\* La coordinación les pide que expliquen qué entienden por unificación de la empresa a lo que proponen:

- *Convivencias*
- *Almuerzos, desayunos*
- *Premiaciones al esfuerzo*
- *Premiaciones a la creatividad*
- *Boletín informativo*

\*\* El grupo luego de observar la lista considera que los puntos 4, 5, 6 y 8 son parte del punto 2.

\*\*\* La coordinación les pide que expliquen qué entienden por trabajo en equipo a lo que proponen

- apoyo en el día a día (del resto de las personas)
- apoyo para cuentas grandes (del resto de las personas)

Luego se le plantea al grupo indicar cuáles de todos los puntos propuestos podían realizarse sin la aprobación de la gerencia y el grupo indica que los puntos 3, 4, 7 y 10. El grupo mismo propone “*hacer comitivas*” para velar por las obligaciones que implican los puntos anotados como responsabilidades del grupo y no de la gerencia “2 o 3 personas en ciertos temas”.

En la sesión IV la coordinación les pide que agrupen los puntos de la propuesta de acuerdo con los objetivos planteados en el encuadre y que se constituyeran las bases para el trabajo en el taller. El grupo inicia por modificar los objetivos específicos y deciden dejarlos de la siguiente manera:

- 1- Identificar los obstáculos que impiden trabajar la creatividad en OMD
- 2- Proponer ideas para trabajar creativamente en OMD
- 3- Determinar las fortalezas creativas del grupo.

Adicional a los 3 objetivos propuestos inicialmente consideran en agregar uno nuevo

- 4- Mejorar ambiente laboral

Como obstáculos identifican las siguientes ideas:

- A – Falta de apoyo de los directores*
- B – Forma de comunicar los objetivos de la empresa.*
- C – Preferencia a ciertos medios.*
- D – El tiempo*
- E – Uso de los programas*
- F – Presupuesto de los clientes*
- G – Actitud de los colaboradores*
- H – Flexibilidad en el transporte*

Como ideas para trabajar la creatividad proponen:

- A- Lluvia de Ideas*
- B- Premiación al esfuerzo creativo*
- C- Talleres y Charlas*
- D- Actividades competitivas*

Determinan como fortalezas creativas del grupo:

- A- Trabajo en equipo (apoyo día a día y apoyo para cuentas grandes)*
- B- Cartera de clientes amplia*
- C- Recurso Humano*
- D- Persuasión / vender ideas*

Como propuesta para mejorar el ambiente laboral detallan:

A- Una agenda de actividades que incluye la realización de

1- Celebración de cumpleaños

2- Talleres y Charlas

3- Viernes Temáticos

4- Convivencias

5- Almuerzos

B- Bienvenidas al nuevo personal

C- Boletín informativo

D- Constitución de una comitiva o comité

La mayoría de los puntos propuestos por el grupo ya sean para la mejora del ambiente laboral o para las ideas creativas hablan de la necesidad del grupo por constituir una identificación grupal, ideas, conceptos morales ó éticos, ilusiones grupales con el que las personas se sientan identificadas y lo incorporen como parte de su sistema de valores. Identificación como una representación imaginaria del grupo que los haga sentir más a gusto y permita bajar los niveles de ansiedad provocados desde el ambiente externo e interno a la organización. Pero al cuestionarse sobre los obstáculos y fortalezas, al grupo le cuesta visualizar problemas y ventajas de la organización y los enunciados propuestos son ambiguas. Como se refleja en la discusión en el grupo cuando se hablaba de las fortalezas: *“el trabajo en equipo era una fortaleza”* dice una integrante, ante lo que otra rebate el argumento diciendo: *“¿pero no habíamos dicho de que no existe trabajo en equipo?”*.

El emergente en la sesión surge aquí al analizar lo discutido por el grupo *“es que lo que hay ahí (la propuesta) no es solo creatividad sino de convivencia”* ya que habla de la fractura institucional que se configura en el momento en que los sujetos quieren pensarse desde otro lugar. Como ellos mismo lo entienden: *“es que puede haber motivación sin creatividad”* pero pareciera que denuncian que en la organización no puede haber creatividad sin motivación. Lo que al grupo no termina de reflexionar es si las acciones que proponen tienen que ver con soluciones concretas a la falta de espacios para expresar lo que está mal en la institución y hacer propuestas concretar ó solicitar a las personas pertinentes estas soluciones ó si la propuesta pretende ser una vía de escape a las presiones diarias, a la tensión institucional.

En el modelo de cambio organizacional, hay variables transaccionales (ver cuadro 1) *“que están dirigidas a preservar e implementar que lo que ha sido decidido al nivel transformacional de la organización”*. La propuesta del grupo parece ir más dirigida a este objetivo, bajar los niveles de ansiedad en la organización y crear un ambiente propicio para el funcionamiento grupal, pero poco se dirige a cambiar de alguna forma aquellas variables transformacionales de la organización (cultura organizacional, tipo de liderazgo, estrategia de producción) El grupo conoce que no es su responsabilidad ni está a su alcance grandes cambios en la estructura, misión o estrategia de llevar la compañía; pero se sienten impotentes ante lo posibilidad de replantear la conducta de liderazgo dentro de la empresa ó pensar en procesos de vinculación diferentes para modificar la cultura organizacional.

Es aquí donde la hipótesis retoma la fractura institucional, como lo explica Bernard una fractura se transforma en una pantalla utilizada por los integrantes de la institución para defenderse de sus ansiedades de naturaleza psicótica, proyectando, predominantemente, objetos parciales... Este es el

primer paso y constituye lo más oculto o latente de la patología institucional, donde los integrantes realizan una proyección individual de las ansiedades prehistóricas... En un segundo paso, las fracturas que han hecho las veces de pantalla proyectiva, se transforman en fuente generadora de ansiedad que se vuelve sobre los mismos miembros de la organización, que, a su vez, tienen a adoptar conductas defensivas frente al peligro de la introyección (tensión institucional). Podemos resumir lo anterior indicando que la tensión institucional generada por la demanda de la institución con la creatividad, se convierte en fractura, ese punto de quiebre donde el sujeto no puede manejar la tensión y se defiende. Al no encontrar elementos en la organización que contengan la ansiedad ante la tarea, desvía la mirada hacia el afuera, lo que inhibe la creatividad en el grupo y en el sujeto, la falta de recursos, capacitación, depositaciones, etc. Es aquí que lo que debería ser un articulador grupal en la institución se fractura, se corta la comunicación y se instituye en el clima organizacional. Lo que explica Bernard es que el sujeto al no poder encontrar una salida a la ansiedad que le produce la organización y su responsabilidad dentro de ella, se defiende, atacando lo que debía constituirse en objetivo.

El ambiente en el grupo en estas sesiones cuando se trabaja la propuesta, es bastante lento, cansado y aperezado, actuándose lo que se instituye en la organización como la imposibilidad de trabajar la creatividad desde cualquier aspecto. Expresiones como *“no entiendo”*, *“ayy qué complicado”* se presentan continuamente. Esto produce una disonancia en el coordinador, cuando el grupo no responde a su deseo de trabajar los objetivos desde otro lugar. Lo que permite entender que no se puede trabajar lo que no se ha reflexionado, lo que no se entiende, lo que se encuentra lejano, en otro nivel de responsabilidad y de poder.

El grupo está actuando lo que le es depositado en la empresa y no entiende el deseo del coordinador de obligarlo a otra cosa: *“¿entonces no entiendo lo que estamos haciendo aquí?”* cuando se les pregunta si lo que han producido grupalmente lo consideran como el objetivo del grupo. Es decir, retomando lo escrito en el párrafo anterior, el grupo no entiende por qué se le pide producir algo que no entiende; el grupo se pregunta cómo lograr esta tarea si desconozco si soy capaz de realizarla. El proceso de comunicación sobre lo que se quiere del grupo o lo que el grupo se siente en capacidad de crear, se corta al elevarse el nivel de ansiedad que le produce la tarea.

## **Identidad grupal como primer espacio para la producción y bienestar institucional**

Un nuevo emergente se establece en el grupo cuando resultado de una dinámica grupal el grupo indica: *“lo que nos falta en confianza”*. La palabra confianza encierra una serie de emociones y sentimientos que habla de la capacidad del grupo para producir, de cambiar los esquemas de trabajo en la organización. El grupo tiene momento de avance donde se permite reconocer que hacen falta muchos elementos de contención grupal en la institución pero que hay oportunidades para pensar desde otro lugar.

Cuando el grupo se despoja de lo depositado por la organización, puede reconocer un grupo capaz de vencer la resistencia: *“si uno está contento pero sin ideas... lo que hace falta son herramientas para ser*

*creativo*". *"La falta de confianza"*; *"tenemos falta de confianza, no sabíamos si iba funcionar"* que se convierte en emergente del grupo y se establece como punto de partida el proyecto de construcción de una identidad grupal que sirva como ese espacio contensivo, una identificación con la tarea que logre amalgamar un "norte" para el grupo. En los momentos que los niveles de ansiedad bajan y los integrantes se ven así mismos capacitados para lograr una acción, el ambiente cambia y la disposición a realizar el trabajo es positiva: es decir, el grupo identifica que tiene el poder suficiente de lograr la tarea.

El grupo a partir de este emergente propone ideas en este sentido, por ejemplo *"salir a la calle a preguntarle a la gente que no tiene nada que ver que es creativo"*, ó *"un e mail de reconocimiento a los autores de ideas"* para encontrar tanto el grupo o fuera de éste, herramientas de trabajo y de guía para el pensamiento reflexivo de la tarea grupal. Cuando se realiza una actividad grupal donde se debe encontrar una solución a un problema simple, el grupo reflexiona en este sentido indicando que *"lo que se necesitaba era una base sólida"* por que ante *"la escasez de recursos, nacen las ideas"*. Identifican fortalezas en el grupo que en otros momentos no han podido elaborar: *"es importante la tolerancia: hay que saber escuchar al otro"*.

El problema que tiene el grupo es que los niveles de ansiedad provocados por los factores estresantes dentro de la organización, inhiben este pensamiento de avance que por momentos se gesta en el grupo, sin embargo, son conscientes de que hay una posibilidad de cambio, solo que no encuentran en la organización la estructura que les sirva de base, herramientas de partida: *"a mi me ayuda a expresarme, no por que me lo impidan sino por que no hay con quien"*.

Cuando la producción del grupo es de carácter intelectual, como en este ámbito, el grupo requiere de un reconocimiento de la organización para saber que su trabajo está bien, y generar una identificación con la tarea. De nuevo, cuando esto no se cumple, la comunicación se corta y se reactivan las técnicas defensivas en el sujeto.

Es importante entender este concepto ya que configura los procesos de vinculación de los sujetos dentro del grupo, por eso retomamos este punto, con un concepto que funciona como cohesionador grupal y articulación de los vínculos entre los sujetos. La intersubjetividad habla de la capacidad que tiene todo sujeto, con su aparato psíquico "de establecer relaciones y vínculos como efecto de flujo de investimento que une al Yo para su constitución con un objeto exterior a él (que puede ser el líder en la institución). Instituido en los orígenes como elemento fundador de la existencia, va a producir posteriormente una búsqueda permanente que forjará encuentros ilusorios que serán motor de vínculos que sostendrán y sujetarán el aparato psíquico, y lo llevarán a una vida de relación que le dará sentido... Estos hechos nos hablan también, de que se ha podido establecer una buena relación con el proceso cognitivo, por haberse logrado instalar el deseo de conocimiento en el lugar del deseo de reconocimiento por la mirada del Otro Idealizado." (Singer, D s/f)

Es decir, los sujetos en su psiquismo, su mente, están constituidos por principios de unión con otros, donde esperamos un reconocimiento del otro, un Otro que se idealiza y al que se trata de parecerse

(proceso identificatorio). Este otro puede ser el líder en la organización ó los objetivos de la organización que funcionan como líder.

Si los sujetos en la organización en cuestión, no encuentran este proceso identificatorio, no se sentirán pertenecientes a la misma, y recurrirán a otros mecanismos que les permitan sentirse reconocidos, es por eso que el grupo de compañeros es tan admirado como igual, en ellos se permite verse a sí mismo (*"aquí somos buenos compañeros"*).

## **La propuesta del grupo**

El proyecto resultante del trabajo grupal en las 8 sesiones fue reactivar los mecanismos de identificación con la tarea grupal en el proceso de reconocer - se en el otro. Propone por tanto, una nueva forma de incorporación de lo sujetos a la organización, una nueva forma de configurar el vínculo con la cultura organizacional de la empresa. Es éste el cambio estructural final del grupo, ya que gran parte de su propuesta va en busca de bajar los niveles de tensión en aquellas variables transaccionales, pero su consigna es la modificación de la cultura organizacional para variar el clima.

Lo que no está claro es cuál es el trabajo a partir de aquí, pero es claro que el grupo definió el objetivo del taller en este punto (es aquí importante la renuncia del coordinador al objetivo inicial del taller) Se cierne la duda sobre el grupo de si logrando cambiar variables en las tácticas de manejo gerencial, cultura organizacional y conocimiento de los objetivos de la empresa, pueden generar un espacio diferente para pensar la creatividad, pero lo consideran el primer paso. Como lo identifica Singer, basada en la teoría de Identificación de Freud es factible pensar en grupos que proyectan su ideal, no solamente en un líder, sino en sistemas de ideas o creencias que los unifican a través de la identificación con los valores sociales vigentes. Si el grupo identifica una serie de creencias que los unifiquen o se acerquen a sus valores sociales, pueden pensar en ese sistema de creencias como cercano a sus ideales y trabajar para lograr la tarea que esos ideales plantean.

Queda pendiente analizar cómo la historia de la institución ha influido en la configuración del grupo alrededor de éstos emergentes institucionales, dónde parece remitirse a momentos previos de mucha mayor contención institucional. Sin embargo, el grupo parece encontrar en el presente del grupo los elementos para una reconfiguración de las tácticas para la vinculación con la tarea de la organización.

## **Conclusiones**

Desde la mirada de la coordinación encontramos como conclusiones de este proceso lo siguiente:

1. Los sujetos que constituyeron el taller fueron aquellas personas los que los directores consideraron como “faltos de creatividad” y el grupo en el taller actuó desde ese lugar que se le dio en la organización al considerarse como poco creativos.
2. El proceso grupal tuvo como dirección denunciar los factores estresantes en producción grupal y necesidades grupales como inhibidores de la creatividad, cambiando el objetivo general propuesto al grupo de pensar en espacios para la creatividad en la empresa.
3. La creatividad en la organización como un factor construye significado en la organización y se concibe como una meta muy alta que se ve lejana a la realidad grupal. La ansiedad que le genera la tarea de ser creativo organiza las defensas del grupo y se incorpora a la cultura organizacional y no les deja verse como un grupo con poder de creación.
4. Los cambios a nivel organizacional y transformacional de la organización, produjo a su vez, importantes cambios en el clima organizacional, reconstituyendo factores claves en el funcionamiento de la institución como el tipo de liderazgo en la organización, las formas de comunicación oficial, la estrategia de producción de la empresa y claro está, el tamaño mismo de la organización.
5. Las acciones de la gerencia en la búsqueda de la contención de los objetivos de la empresa (las comunicaciones oficiales) establecieron formas de comunicación organizacional muy verticales y estableció un modelo de mandato percibido como autoritario. Este factor afectó la forma de vinculación del grupo en las relaciones con el poder en la organización actuando una estructura de roles muy rígida y con poca posibilidad de innovación.
6. La estructura de roles (lugar donde se percibe el individuo) en la organización, permite a los sujetos ubicarse en zonas de confort, pero alejados de la toma de decisiones y más cercana a la impotencia (Sb Dependencia), permitiéndoles poco espacio para el cambio.
7. Ante esta estructura rígida, la propuesta del grupo se concentra en la necesidad por construir una identidad grupal, una representación imaginaria del grupo donde son importantes para la institución y permita bajar los niveles de ansiedad provocados desde el ambiente externo e interno a la organización.
8. Si los sujetos en la organización no encuentran este proceso identificatorio en la cultura organizacional, no se sentirán pertenecientes a la misma, donde puedan verse a sí mismos como sujetos dentro de un grupo social se recurriría a formas de organización más primitivas y se activan mecanismos de defensa que inhiben el cambio organizacional.
9. La dinámica del grupo en cuando a sus conductas relacionadas con el compromiso (debido a sus ausencias y el nivel de involucramiento con la tarea) pueden estar relacionadas con una cultura organizacional instaurada, donde los proyectos a largo plazo no existen, donde se compromete a algo y luego se cancela, donde es mejor pasar desapercibido que exponerse.

## Recomendaciones

1. Incorporar en las políticas, procedimientos o incentivos de la organización uno o varios puntos de la propuesta final del grupo para que el resultado se vea reflejado en logros tangibles posibilitaría que los integrantes del taller y seguramente, otros sujetos de la organización, se sientan capaces de generar ideas que sean reconocidas en la institución para la cual laboran.
2. Permitir un espacio en la agenda de la gerencia dedicado a cuestiones relacionadas con las molestias, sugerencias, comentarios de todos en la organización, no solo de las direcciones.
3. Coordinar y supervisar con las direcciones las formas o métodos de comunicación de las decisiones gerenciales, ya que puede haber información que se comunique a todos los empleados no como la gerencia había esperado de las direcciones.
4. Si hay un rumor fuera de la empresa sobre algún cambio en la organización, de seguro ya los empleados lo conocen. Lo mejor en esos casos es reunir a los sujetos y comunicar lo más abiertamente posible las causas y razones del rumor.
5. Si la organización tiene como política que las personas que asisten a las capacitaciones, seminarios y talleres son aquellas que lo merecen con base en su trabajo, debe estar bien claro a todos en la organización en qué consisten esos méritos y cómo estos son medidos. De lo contrario, las personas asumirán las razones por las cuales se invita a una persona y otra no.
6. Si en la cultura organizacional se asume como verdad que la creatividad vendrá solo de aquellas personas "dotadas" con el gen creativo, la posibilidad de que una persona no percibida como tal sea creativa, es casi nula. Del mismo modo, si la cultura de la organización "dice" ser una empresa NO dedicada a la creatividad, la posibilidad de creatividad de toda la organización es igualmente obtusa. Si la creatividad es un producto final nunca será un proceso en la organización. Se recomienda pensar en formas donde la creatividad esté relacionada con nuevas responsabilidades en la organización (si alguien entró a un concurso con su cartel bien hecho, que le enseñe a los demás a hacerlo bien)

7. Se debe repensar en la organización qué es ser creativo y cuál es el objetivo de serlo. Un ejemplo de pensamiento lateral sería premiar a las personas que gastaron menos papel para hacer su trabajo.
8. Si los resultados positivos en la organización se miden por el desempeño individual, que el grupo se organice para lograr una tarea no tiene sentido dentro de esa lógica, por que no se identifica al grupo como posible receptor del logro. Una posible alternativa sería incentivar de alguna forma a aquellos grupos que se reúnan para hacer una plan de trabajo, independientemente del resultado y de quién lo presente al cliente.
9. La resolución de conflictos administrativos (que necesiten de recursos contables, no solo recurso humano) en la empresa no deben estar depositados solamente en la gerencia. Se debería tratar de generar una estructura de atención a dichos conflictos mediante algunas otras personas claves en la organización para aliviar la carga administrativa sobre la gerencia..
10. Incentivar las iniciativas de liderazgo en todos los empleados de la organización, mediante foros de comunicación para la creatividad. Un ejemplo sería una colocar una pizarra que permita plantear problemas a resolver de un miembro de la organización y dejar que los demás libremente propongan soluciones indicando su nombre. Aquella persona que de solución al problema de la otra, tiene la autoridad moral de solicitar la ayuda de la otra cuando lo requiera.
11. La organización debe permitirse cambiar de lugares entre sus empleados para buscar nuevas soluciones a los mismos problemas. “Un día de gerente o director” podrían ser actividades grupales que incentiven el trabajo grupal y el entendimiento de los recursos que necesita cada responsabilidad en la institución.

## Bibliografía

- Bion, W. R. (1968) ***Experiences in Groups***, Londres, England: Tavistock Publications.
- Burke, W.; & Litwin, G.H. (1992) “**A casual Model of organizational performance and change**” *Journal of Management*, 18, 523-545.
- Bernard, M. (1998) “**Identidad y Pertenencia Grupal**”. Temas Grupales por Autores Argentinos. Tomo 2. Bs. As, Argentina: Ediciones Cinco.
- De Board, R. (1994) ***El Psicoanálisis de las organizaciones. Un enfoque psicoanalítico de la conducta en grupos y organizaciones***. “Los grupos y sus supuestos básicos: la influencia de Wilfred Bion”. Cap 5. Grupos e Instituciones. Buenos Aires: Editorial Paidós Grupos e Instituciones.
- De Board, R. (1994) ***El Psicoanálisis de las organizaciones. Un enfoque psicoanalítico de la conducta en grupos y organizaciones***. “Vida y obra de Kurt Lewin”. Cap 6. Buenos Aires, Noviembre, 1994: Editorial Paidós Grupos e Instituciones.
- De Board, R. (1994) ***El Psicoanálisis de las organizaciones. Un enfoque psicoanalítico de la conducta en grupos y organizaciones***. “La organización como defensa de la ansiedad”. Cap 9. Buenos Aires, Noviembre, 1994: Editorial Paidós Grupos e Instituciones.
- Goffman, I. (1994) “Sobre las características de las institucionales totales” p.15-129 en *Internados: Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Bs. As. Argentina.
- Freud, S. (1979) Capitulo VII. “*La Identificación*” en ***Obras Completas Psicología de las Masas y Análisis del Yo***. Bs. As. Argentina: Editorial Amorrortu.
- Kaës, R. (1996) “*Realidad Psíquica y Sufrimiento en las Instituciones*” en ***La Institución y las Instituciones***. Bs. As. Argentina: Editorial Paidós.
- Isaken S., Lauer K., Ekvall G., & Britz A (2001). “Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation for the Situational Outlook Questionnaire”. En *Creativity Research Journal* 2001, Vol 13. No.2 Pag 171-184.
- Menzies, I (1970) “*E.P.: The Functioning of Social Systems as a Defence Against Anxiety*”, Centre For Applied Social Reserch, Londres Tavistock Institute of Human Relations, 1970. Extracto tomado del libro “El psicoanálisis de las organizaciones” de Robert DeBoard.
- Pichón-Riviere. E. (1985) “*Vínculo y Teoría de las Tres D, (depositante, depositario y depositado), Rol y Estatus*”, Cap 11. En Teoría del Vínculo. Argentina, 1985: Ediciones Nueva Visión.
- Pichón-Riviere. E. (2001) “*Diccionario de términos y conceptos de psicología y psicología social*”. Compilado por Joaquín Pichón-Riviére y col. Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Singer, D. (s/f) “*La Cultura de los ideales y el grupo*” Publicación de la asociación Argentina de Psicología y Psicoterapia de Grupo (AAPPG). Bs. As. Argentina. 2000.
- Ulloa, F. (s/f) “*Psicología de las Institucionales, una aproximación Psicoanalítica*”. Clase de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Bs. As. Argentina.

## **Anexos**

## Crónica 5 de Octubre

Tema: Encuadre del taller y Tarea del Grupo.

Emergentes / Portavoces

El enunciado de Gui resuena en todo el grupo cuando dice: “yo soy creativa en muchas cosas menos en el trabajo”. A partir de este emergente el grupo dirige su atención a los momentos donde, por el contrario al trabajo, se encuentra libre de presiones y pueden ser, como si el trabajo significara una represión de si mismos, de cualquier posibilidad de creatividad.

“Soy creativa donde soy libre” es otra de las expresiones que habla del sentir del grupo respecto a lo que dentro de la empresa representa la creatividad, más entendida como la producción que como un proceso alternativo de resolución. La libertad mencionada por lo integrantes habla de poder librarse de aquellas barreras de autoridad que les produce la frustración.

“Aquí no te dejan”, “los directores son una barrera” resuena con emergente al mostrar al grupo a las figuras de poder como elementos represivos de la expresión personal y de la posibilidad de creación grupal y establecen los patrones de relación en la institución: mediante la autoridad se configura la relación social de la empresa.

Hipótesis

La consigna de pensar qué obstáculos se presentan en la institución para pensar en creatividad reúne al grupo en un par de emergentes centrales que tienen que ver con la institución como un espacio represivo de expresión individual y grupal, donde el grupo refleja un alto nivel de sufrimiento institucional.

La empresa parece no tener fuertes estructuras de contención psico-social para los integrantes, donde se construya una identidad con los objetivos de la empresa, y dichas estructuras sean contensivas de las necesidades psicológicas del grupo para su funcionamiento. Este problema produce un sufrimiento institucional que va de la mano con el acceso a la información y la toma de decisiones dentro de la institución y explica una demanda del grupo a las figuras de autoridad de la empresa para satisfacer las necesidades del grupo

Fantasías grupales

El grupo identifica como fantasía grupal que la ausencia de recursos materiales limita cualquier posibilidad de creatividad individual o grupal y que tales recursos deben ser proveídos por la organización. Pero se habla desde el supuesto de que son esos recursos los que limitan la creatividad.

El grupo se organiza para pensar en un líder el que tiene que proveer al grupo de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de la creatividad en el grupo. Ante le sufrimiento institucional se espera que las figuras de poder resuelvan las demandas grupales (“un líder que venga a enseñar”)

El argumento explicado por Mil sobre que es permitido en la organización habla de la fantasía depositada en un líder autocrático: “Pero es que no se puede hacer nada, no te dejan” tiene que ver con la fantasía de un líder este líder, casi omnipresente, que busca reprimir aquellas cosas que no desea o no le gustan y habla del manejo del poder y del acceso a la información en la organización. “Esta la barrera de los directores, si no le gusta el jefe ahí queda...”

#### Ansiedades predominantes

El miedo a la exclusión la institución por no cumplir expectativas u objetivos del trabajo por no seguir las demandas de la autoridad, hace dirigir la mirada hacia la falta de tiempo, el volumen de trabajo, los plazos límites para la entrega de trabajos o las limitaciones económicas para poner en práctica las ideas. Es preferible no exponerse que ver frustrado un intento de diferir con la gerencia.

#### Características del vínculo grupo coordinador

En la primera sesión el grupo identifica al coordinador como depositario de la autoridad conferida por la gerencia y el cual debe resolver la demanda grupal. Se ve en la figura de la coordinación un mensajero del grupo hacia la autoridad máxima, pero que a pesar de esta depositación, permite la expresión de las ansiedades predominantes, probablemente debido al contrato indicado en el encuadre donde dice que ninguna opinión personal será transmitida como tal a la gerencia.

#### Saltos en el aprendizaje

El grupo identificar entre todos los integrantes, elementos institucionales que consideran como obstáculos en la dinámica grupal y expresan una necesidad de la institución de retomar un lugar preponderante en las decisiones de la empresa. Entienden que la identificación con los objetivos de la institución, es importante para construir un ambiente que permita la libre expresión de los integrantes.

“No convivimos, somos buenos compañeros, pero no hay espacios juntos” habla de la identificación que es mediante la interacción social del grupo que se pueden unificar criterios sobre lo que la producción grupal puede generar y a partir de aquí, incorporar nuevas formas de trabajo en la organización. Sin este proceso de una representación interna del grupo institucional, es muy difícil para sus integrantes encontrar soluciones alternativas a problemas comunes.

#### **Crónica 12 de Octubre**

Tema: Obstáculos para pensar la creatividad en OMD

La sesión inicia con lo que harían algunos integrantes si tuvieran el poder de tomar decisiones dentro de la empresa, hasta Día indica que **“lo que hace falta es que alguien te ayude a plasmar la idea”**. A partir de este argumento el grupo engancha en la necesidad de solicitarle a la institución la dirección total para encontrar la creatividad y se reconoce en el coordinador una figura de autoridad que puede funcionar como el encargado de generar la demanda.

Luego de realizar una actividad grupal donde deben construir una base para que no se quiebre un huevo que se tira desde un metro de altura, el grupo inicia su discusión en torno a otro emergente grupal, **“lo que necesitamos es confianza”**, “tenemos falta de confianza, no sabíamos si iba funcionar”. A partir de ahí se visibiliza las posibilidades de construcción del grupo más allá de las necesidades de recursos que tenga la empresa para darles: “se aprendió a usar los recursos”, “algo irónico, entre menos recursos, más se tiene que pensar”, “¡claro! ¡Por la resolución de conflictos!”.

Y es aquí donde el grupo se pregunta cómo incorporar esto de su capacidad de producción con las necesidades que se tienen en la institución: **“siempre existe el temor de si valdrá la pena, si la gerencia tomará nuestra propuesta”**, que refuerza la demanda grupal al acceso a la toma de decisiones sobre el trabajo diario y proponer aquellas cosas que considera pertinentes a la tarea.

#### Hipótesis

El grupo se encuentra en supuesto básico de dependencia donde se espera que “otro” venga a resolver los obstáculos planteados a la creatividad en el grupo. Grupo dirige la demanda en el supuesto básico hacia la coordinación como representante de la gerencia y será el mensajero (¿Mesías?) que comunicará todas las necesidades del grupo.

A partir del intento de la coordinación de tratar de “safarse” de la demanda grupal el grupo genera una pregunta grupal básica donde se cuestiona “¿entonces qué venimos a hacer aquí?” como indicando que la tarea no pasa por la producción grupal sino por la capacidad del coordinador de comunicar sus demandas a la gerencia.

A partir de aquí podría pensarse la creatividad como depositario de la fractura institucional, dónde el grupo entiende que la producción creativa es el resultado de un grupo con todas las condiciones para tal efecto, y por tanto está muy lejano al grupo actual. Para algunos integrantes el tema evoca sentimientos de frustración ya que la creatividad se concibe como la obligación, la imposición (“soy creativo cuando no me obligan”) entendida como un producto final.

Cuando el grupo experimenta la interacción social para la búsqueda de soluciones a un problema desconocido, se enfrenta al dilema de conciliar el proceso creativo a otra concepción de creatividad como producto.

Fantasías grupales

Se construye la fantasía de que la solución a los problemas del grupo viene de afuera, sea mediante la capacitación, un cambio en la forma de gerenciar, ó recursos materiales abundantes, la tarea de la creatividad puede ser lograda, pero se habla como si todos esos elementos fueran indispensables para cumplir la tarea.

#### Ansiedades predominantes

**“Siempre existe el temor de si valdrá la pena, si la gerencia tomará nuestra propuesta”** habla del temor a la pérdida del lugar en la institución ante el rompimiento de censuras establecidas desde lugares de poder.

Esta ansiedad se mantiene desde la primer sesión ya que también es reflejada en el temor de no producir lo que la gerencia quiere como creatividad por eso se ataca aquellas cosas de la institución que no permiten al sujeto sentirse cómodo en el espacio institucional, aquello que se siente como imposición, y que produce un miedo a la pérdida del afecto, y que genera una reacción defensiva ante la demanda.

#### Características del vínculo grupo coordinador

Existen dos momentos de vinculación con el grupo coordinador, una primer parte de la sesión donde el grupo está en un Supuesto Básico de Dependencia donde la demanda es dirigida hacia la coordinación y donde se trata de mantener la demanda en una figura de poder.

Un segundo momento de la sesión se da luego del trabajo en grupo donde se debe buscar una solución a un problema con pocos recursos. A partir de este momento el grupo dirige su mirada a lo interno, a su capacidad de resolución de conflictos y compara en la reflexión la relación entre el proceso creativo de la institución con la resolución del problema. Aquí la coordinación no es depositario de la demanda, sino que puede funcionar como guía de la construcción grupal.

#### Saltos en el aprendizaje

A partir de la segunda parte de la clase el grupo se permitió verse creando, buscando una alternativa a un problema que no esperaban e identificar esa situación como un proceso creativo. El dejar de lado la racionalización alrededor de las necesidades que concebían era indispensable llenar para poder crear, se miraron así mismos en el proceso creativo desde otro lugar.

Este proceso grupal permitió una nueva pregunta en el grupo, ¿será que se puede ser creativo con lo que tenemos? Como se cuestiona una de las integrantes: “hay que pensar en lo que nos bloquea la creatividad, no nos podemos desviar hacia lo que la empresa nos bloquea”, tratando de identificar la responsabilidad que le queda al grupo en el proceso creativo.

Queda pendiente la tarea de integrar por qué eso que la institución no le provee al grupo aparece tan fuertemente como elemento en el proceso de creación del grupo y a partir de ahí

pensarse en otro lugar. Es importante que el grupo siga construyendo su identidad como tal para que se pueda representar a lo interno e identificar sus fortalezas y debilidades.

### Crónica 19 de Octubre

Tema: ¿Para qué estamos aquí? La tarea del grupo

Después de la actividad para la generación de clima en el grupo, el tema de conversación inicial se mantiene desde la semana pasada, planteando que hace falta en la institución para incentivar la creatividad. Sin embargo el grupo no tiene claro cuál es su concepto de creatividad ni cómo podría pensarse la creatividad en la institución.

A partir de la discusión, Lig, quien ha sido portavoz del reclamo directo en el grupo, introduce un nuevo emergente: **“yo tengo un conflicto, ¿no se bien qué es creatividad?”**.

Algunos de los demás intentan contestar su pregunta a partir de ahí, pero se encuentran con respuestas que siempre han conocido de lo que significa ser creativo: “salirse de la rutina”, “como exploto un nuevo medio”, “usar un lapicero azul o uno rojo”, etc.

¡Ante las respuestas estereotipadas del grupo Li vuelve a cuestionar: “pero eso todo el mundo lo hace! No sé si es que debo ir cumpliendo escalones” en la creatividad. El grupo le sigue replicando con algunos cambios en el discurso: “en lugar de caminar por la acera, caminas por el caño”. Maga le contesta: “es cambiar tu ruta al trabajo”, “hasta para cambiar el fondo de pantalla” dice Olm. “Es que la creatividad parte de una idea”. A esta respuesta del grupo la misma Lig replica: “si hasta cómo resolver los pendientes que tengo es creatividad”.

La coordinación propone, de forma muy temprana para la dinámica grupal, una actividad para la acción grupal que pueda recuperar esta producción inicial del grupo. Dicha actividad se plantea en un momento peligroso desde la coordinación ya que saca a los miembros del grupo del clima en que habían iniciado la discusión. Plantea pensar en un personaje con el que se sientan identificados y piensen como ese personaje puede ser creativo en el día a día de la institución.

En un inicio la actividad no produce el efecto deseado ya que si bien permitió a los participantes pensarse como sujetos no limitados a las restricciones de un contrato social con la institución, volvió de nuevo la mirada hacia lo que hace falta en la empresa para “poder pensar en creatividad: “yo sería Mafalda por que dice lo que piensa”, “yo la mujer maravilla por que entre tanto hombre ella sobresalía”. “Don Ramón andaría chuleando al cliente y a los medios”; “el chavo no sería tan metódico, no tendría horarios, sería más flexible”.

Esta dinámica grupal se convierte en un ruido para el vector de comunicación ya que los integrantes lejos de escucharse, imaginan a sus personajes como así mismos. La coordinación cae en cuenta de lo anterior, y hace un segundo intento de integrar la comunicación preguntando al grupo de cómo sacar provecho de las enseñanzas de los personajes.

Vuelve en este punto Lig a ser portavoz de una fractura institucional al enunciar: **“bueno, hay que ser parecidos para trabajar, por que yo no soporto trabajar con alguien que no es parecido a mi”**.

Este segundo emergente vuelve la mirada del grupo hacia los compañeros y no a la institución: “bueno Marjo, yo si somos buen equipo, reímos y lloramos juntas” dice Gui. “Como yo y Esteb que no pegamos” dice Mila.

Lau plantea al grupo la diferencia y se constituye en líder de avance al enunciar que “en este medio es mejor tener diferencias por que lo que uno aporta es distinto”. Mag se convierte ahora en la portavoz del emergente grupal al indicar que “se debería estimular los grupos, para que

decoren, o trabajen de manera competitiva” Los integrantes inician un diálogo sobre qué cosas puede construir el grupo, y ante la invitación de la coordinación sobre qué cosas implementarían en la institución sobre todo lo que se habla, ellos detallan:

11. Unificación de la empresa \*
12. Agenda de actividades \*\*
13. Motivación (lecturas)
14. Celebraciones de cumpleaños y fechas especiales
15. Actividades competitivas internas
16. Talleres y Charlas
17. Bienvenidas para las nuevas personas.
18. Viernes temáticos
19. Flexibilidad de transporte
20. Trabajo en Equipo\*\*\*

\* La coordinación les pide que expliquen qué entienden por unificación de la empresa a lo que proponen:

- Convivencias
- Almuerzos, desayunos
- Premiaciones al esfuerzo
- Premiaciones a la creatividad
- Boletín informativo

\*\* El grupo luego de observar la lista considera que los puntos 4, 5, 6 y 8 son parte del punto 2.

\*\*\* La coordinación les pide que expliquen qué entienden por trabajo en equipo a lo que proponen

- apoyo en el día a día (del resto de las personas)
- apoyo para cuentas grandes (del resto de las personas)

Luego se le plantea al grupo indicar cuáles de todos los puntos propuestos podían realizarse sin la aprobación de la gerencia y el grupo indica que los puntos 3, 4, 7 y 10. El grupo mismo propone “hacer comitivas” para velar por las obligaciones que implican los puntos anotados como responsabilidades del grupo y no de la gerencia “2 o 3 personas en ciertos temas” propone Mag.

A partir de este momento el grupo se relaja y se siente en más confianza para hablar, evita más la mirada de la coordinación y observa a sus compañeros y lo que tienen que decir uno de otro. Para el cierre las personas hablan de sus sentimientos respecto a la sesión e indican lo que sienten hasta el momento ha venido a servir el trabajo grupal: “a mi me ayuda a expresarme, no por que me lo impidan sino por que no hay con quien” dice Lig. “Lo bueno es que lo estamos elaborando nosotros” dice Mag.

Se cierra la sesión planteando al grupo como tarea pensar en cuál es la tarea de este grupo en las sesiones que vienen, que se piense en qué se puede lograr o hacer en el grupo.

## Crónica 26 de Octubre

Tema: ¿Cuáles son los objetivos del taller?

La sesión inicia con claro ausentismo de tres integrantes y la llegada tardía de otras dos, el clima de la sesión es pausado y algo pesado, la gente se nota tensa por temas de trabajo.

En la sesión anterior se había dejado como tarea de parte de la coordinación pensar cuál debería ser el objetivo general del grupo, pero ninguno de los integrantes retomó la tarea como tal. La coordinación pregunta si alguno recordó pensar en la tarea y las respuestas giraron en las actividades que podría hacer el grupo para mejorar el conocimiento de los demás.

“que alguien traiga cosas para basar la creatividad en alguna teoría, como la arquitectura, que busquen espacios”; “hacer ejercicios por unidad... actividades pequeñas como en almuerzo, para los cumpleaños...”

“Traer fotos de todos bebés y que la gente pusiera un par de cosas buenas de los otros”; “también pensé en hacer charadas”.

Las participaciones de la mayoría en el grupo giraban alrededor de la motivación y pertenencia a la institución. Cuando la coordinación consulta sobre cuál era el fondo o propósito de tales propuestas, Gui contesta “mejor ambiente”.

Es a partir de este momento que la Coordinación decide entregarles por escrito los objetivos específicos del taller para que el grupo decida si éstos están bien a la luz de lo que ellos consideran se puede hacer en el grupo ó si cambiarían o agregarían alguno.

Los objetivos específicos son:

- 1- Señalar las trabas u obstáculos del grupo a la creatividad.
- 2- Propone ideas para trabajar creativamente en el grupo
- 3- Identificar las fortalezas creativas del grupo.

Además se copia en la pizarra todas las ideas que la semana anterior el grupo había producido y se les pide que digan si lo propuesto cumplía con los obstáculos iniciales, si faltaba un objetivo de acuerdo a la propuesta ó si había que cambiar alguno de los objetivos originales. Los puntos propuestos por el grupo eran:

21. Unificación de la empresa \*
22. Agenda de actividades \*\*
23. Motivación (lecturas)
24. Celebraciones de cumpleaños y fechas especiales
25. Actividades competitivas internas
26. Talleres y Charlas
27. Bienvenidas para las nuevas personas.
28. Viernes temáticos
29. Flexibilidad de transporte
30. Trabajo en Equipo\*\*\*

\* La coordinación les pide que expliquen qué entienden por unificación de la empresa a lo que proponen:

- Convivencias
- Almuerzos, desayunos
- Premiaciones al esfuerzo
- Premiaciones a la creatividad
- Boletín informativo

\*\* El grupo luego de observar la lista considera que los puntos 4, 5, 6 y 8 son parte del punto 2.

\*\*\* La coordinación les pide que expliquen qué entienden por trabajo en equipo a lo que proponen

- apoyo en el día a día (del resto de las personas)
- apoyo para cuentas grandes (del resto de las personas)

El grupo inicia por modificar los objetivos específicos y deciden dejarlos de la siguiente manera:

- 5- Identificar los obstáculos que impiden trabajar la creatividad en OMD
- 6- Proponer ideas para trabajar creativamente en OMD
- 7- Determinar las fortalezas creativas del grupo.

Como obstáculos identifican los siguientes:

- A - Falta de apoyo de los directores
- B - Forma de comunicar los objetivos de la empresa.
- C - Preferencia a ciertos medios.
- D - El tiempo
- E - Uso de los programas
- F - Presupuesto de los clientes
- G - Actitud de los colaboradores
- H - Flexibilidad en el transporte

Como ideas para trabajar la creatividad proponen:

- E- Lluvia de Ideas
- F- Premiación al esfuerzo creativo
- G- Talleres y Charlas
- H- Actividades competitivas

Determinan como fortalezas creativas del grupo:

- E- Trabajo en equipo (apoyo día a día y apoyo para cuentas grandes)
- F- Cartera de clientes amplia
- G- Recurso Humano
- H- Persuasión / vender ideas

A partir de la discusión plantean un nuevo objetivo del taller y éste es mejorar el ambiente laboral en OMD. Para este objetivo proponen como actividades a realizar:

A- Una agenda de actividades que incluye la realización de

- 1- Celebración de cumpleaños
- 2- Talleres y Charlas
- 3- Viernes Temáticos
- 4- Convivencias
- 5- Almuerzos

B- Bienvenidas al nuevo personal

C- Boletín informativo

D- Constitución de una comitiva o comité

En el proceso de construcción de esta propuesta el grupo entra en contradicciones entre lo que ubica como actividades o estrategias para cumplir dichos objetivos ya que por un lado indicaba

que “el trabajo en equipo era una fortaleza” y Dia rebate el argumento diciendo: “¿pero no habíamos dicho de que no existe trabajo en equipo?”

Surge aquí la confusión y Mag es portadora de este emergente: “estoy confundida, es una lista de cómo debería ser o de cómo es en realidad”. Se invisibiliza el hecho de que se estaba tratando de trabajar los objetivos de este grupo, ya que parece demasiado amenazante la tarea. Por eso ante este planteamiento contradictorio, los mismos integrantes lo identifican y lo plantean al grupo: Dia argumenta “es que lo que hay ahí no es solo creatividad sino de convivencia”. “Yo no entiendo ¿determinar las fortalezas como grupo? ¿O como OMD?” dice Lau, “ayy esto está muy complicado” dice Guis.

Sin embargo el grupo sigue tratando de armar una propuesta en la pared, alineando aquellas actividades que se relacionan con cada objetivo.

Dia denuncia ante el grupo que las actividades podrían “hacer un buen ambiente pero sin creatividad”. A lo que Mag refuta diciendo que el taller “no solo nos ha dejado la creatividad, sino también el ambiente” indicando que no solo se habla de creatividad en ese espacio. Kat agrega “si uno está ahuevado no trabaja bien”.

Sin embargo, Olm disiente de esa posición e indica que “si uno está contento pero sin ideas... lo que hace falta son herramientas para ser creativo”.

Es a partir de aquí que el grupo identifica que se ha trabajado poco en el campo de las ideas para pensar la creatividad y en identificar las fortalezas del grupo para la creatividad. Se organizan entonces para dividirse los objetivos en grupos y traer la siguiente sesión propuestas ampliadas para lograr los objetivos del grupo.

Dejan el objetivo de la motivación a las personas ausentes; Mil, Lig y Dan

Y se rifan los demás objetivos dejando los siguientes grupos:

Mag y Lau trabajarán los obstáculos.

Olm y Kat las ideas creativas.

Guis y Dian las fortalezas del grupo.

¿Por qué el grupo le deja el objetivo “más grande” y del que más han hablado a las personas ausentes? ¿Qué quiere decir esto a pesar de que varios querían trabajarlo?

¿Por qué es tan difícil pensar en las fortalezas y en los obstáculos?

¿Por qué cuando se piensa en ideas para la creatividad se mencionan talleres?

¿Quiénes son los líderes del avance y quienes los de retroceso?

¿Quiénes juegan un rol silencioso, quienes de denuncia?

¿Cómo es la comunicación en este grupo? ¿Cómo es la toma de decisiones?

¿Por qué no hay enfrentamientos a pesar de haber diferencias?

¿Por qué es tan difícil pensar en la creatividad?

## **Crónica 2 de Noviembre**

Tema: ¿Cuáles son los objetivos del taller?

El grupo inicia la sesión en un ambiente distendido, ayudado por el hecho de que algunos se organizaran para desayunar ahí (pareciera que actuando lo que ellos habían propuesto como actividad motivacional y que era el nuevo objetivo del grupo).

Durante el desayuno, se acuerda pasarse fotos de la infancia, tarea que habían acordado hacer entre todos como actividad para conocerse mejor (de nuevo actúan parte de sus recomendaciones como parte del objetivo de mejorar el ambiente en la empresa), la actividad es aprovechada por el COO que les pide utilicen esas frases para realizar un ejercicio creativo donde les pide acordarse de palabras mal dichas en su infancia y hacer un poema.

El ambiente es jovial y alegre.

Luego de esta actividad el coo pide recordar la tarea dejada por el mismo grupo de trabajar los objetivos grupales del taller. Parece que el Coordinador desaprovecha el clima generado en la actividad anterior para consultar al grupo si la actividad creativa les permite pensar en una nueva forma de organizarse grupalmente para producir. Pareciera que la omisión está relacionada con su deseo de ver al grupo trabajando la tarea de plasmar sus ideas de producción de creatividad.

Se inicia con escuchar cuáles eran las fortalezas en el grupo, detalle que debían trabajar Guis y Dian (Dian está ausente, y ¿tendrá esto que ver con que la tarea de su dupla no se hizo?) Guis resume como fortaleza del grupo el trabajo en equipo, pero no explica mayor cosa sobre cómo el trabajo en equipo es una fortaleza. Es decir, no se realizó un esfuerzo por ambas personas por reflexionar cuáles fortalezas se identifican en el grupo.

El resto del grupo tampoco se preocupa por identificar otras fortalezas que puedan reunir a los integrantes ó que los diferencie: “todos nos llevamos bien” logra decir Olm como si en el grupo no existiera la diferencia.

En el momento que el Coordinador solicita identificar aquellas fortalezas no solo grupales sino individuales, existe mucha confusión y dificultad para identificar alguna fortaleza: “yo soy muy ordenada” “no sabía que yo era paciente, tolerante”. “Tolerancia, hay que saber escuchar a los demás” dice Olm.

Cuando se pregunta por los obstáculos, éstos se dirigen a la empresa: “el tiempo, la forma de comunicar los objetivos de la empresa, la ayuda de los directores, preferencias de los medios” pero ninguno de ellos habla de un obstáculo del grupo, ni de las personas que los conforman. A pesar de que la dupla de Mag y Lau se reunió para trabajar los obstáculos, no identificaron nuevos obstáculos sino que desarrollaron los que ya el grupo había enumerado.

Se sigue con la explicación del objetivo motivacional el cual el grupo conformado por Lig, Mil y Dan explicaron ampliamente. Entre sus propuestas está hacer dos comitivas “una de directores, encargada de actividades de capacitación y talleres y hablar de los resultados del 2007. Otra comitiva está para implementar cumpleaños, viernes temáticos, almuerzos, tardes de café”. Curiosamente la segunda comitiva es la integrada por los miembros del grupo, por que como explica Lig, “por que las bienvenidas formales son de la gerencia”.

En el caso del objetivo sobre ideas para trabajar la creatividad, Olm y Kat detallan como propuesta “salir a la calle a preguntarle a la gente que no tiene nada que ver”, “un e mail de reconocimiento a los autores de ideas”, “una página de Internet de la empresa” “actividades competitivas, el que gana va a México 3 días”.

A éstos últimos integrantes se les deposita la posibilidad de pensar fuera de la falta de motivación que reina en el grupo y se permiten pensar en espacios grupales donde las personas puedan realizar otras formas de trabajo grupal.

La organización del grupo y de los objetivos pareciera se realizó desde roles identificados como actuantes del clima organizacional de la empresa. Desde la resistencia, el reclamo, el avance y la contención.

## Crónica 9 de Noviembre

Tema: ¿Cuál es la propuesta del grupo? ¿Qué queremos lograr?

La sesión inicia con la revisión de la propuesta grupal donde los participantes insisten que lo que buscan es mejorar el ambiente laboral, la motivación y que la gerencia considere lo que hace falta en la empresa.

La expresión de esta propuesta pasa mucho por lo intelectual y cuesta mucho hablar desde lo que siente cada uno en la institución en relación con lo que se propone.

La coordinación propone dibujar la propuesta como el fruto del trabajo del grupo y dramatizarlo. El grupo mismo debe escoger la representación de la gerencia y las posibles reacciones cuando se le presente la propuesta.

Es aquí donde surge el emergente de que sintoniza al grupo: “que la gerencia caiga en razón, no todo es trabajo, algo más macro” de lo que hace falta en el grupo.

Se actúa la presentación no con el énfasis en la propuesta misma sino en las reacciones de la gerente ante la propuesta.

Se actúa la denuncia, el reclamo, lo que ha producido sufrimiento en la institución pero que se deposita en ese lugar de poder. Además, los sujetos eligen representar a la gerente financiera, que aunque no aprueba o desaprueba lo que el grupo logre en el taller, se constituye como una figura central en la estructura de autoridad de la empresa.

El grupo dramatiza con sarcasmo a la gerente: “pero ustedes me lo presentan todo y yo se los apruebo todo”. “Pero mi puerta siempre está abierta para ustedes”, como si lo que la gerencia lo que realidad dice es todo lo contrario.

Una vez terminada la dramatización, los sujetos hablan desde lo que les molesta en la organización, lo que les produce sufrimiento. Ya se deja de lado la propuesta racional, y se constituye como emergente grupal hablar de la amenaza al grupo:

“es que no sé si de aquí a marzo me quedo sin brete”

“¿Qué es lo que estamos haciendo aquí? Buscando el Sí de la gerencia”

Cuando la coordinación pregunta por qué se siente a la gerencia tan autoritaria y amenazante se contesta:

“Es que no te presta la debida atención”

“Ella no es matriarcal, para llegar a contarle las penas”

“Se le notan las preferencias, entonces uno no se siente en confianza”

“Yo cuando entré no la veía así pero luego es la percepción que da”

Se cuestiona al grupo si es solo la gerencia la que debe cambiar para mejorar el ambiente y el trabajo en la empresa. El grupo entonces resume que si bien hace falta un “cambio de actitud”, las mejoras en “el ambiente laboral” “son un colchoncito para trabajar lo demás”.

En el grupo hay un claro sentimiento de desprotección de la empresa, y no existe contención institucional en el grupo. Ante este fenómeno, el grupo se refugia en formas de vinculación primitivas, donde la figura de la gerencia funciona como un lugar materno, que es bueno y malo al mismo tiempo, y tiene la potestad de hacer sentirse bien al grupo.

Al final de la sesión el coordinador les cuestiona si parte de esa propuesta y las recurrentes ausencias no tendrán que ver con esa falta de importancia o motivación que el grupo siente. Sin embargo, la participación de la coordinación se constituye en parte como una actuación contra transferencial, colocándose en el lugar de la gerencia, regañando a los sujetos en el grupo pidiéndoles apoyo para lograr la tarea. Esta contratransferencia no solo está relacionada con la depositación que hace el grupo en la estructura de poder de la institución sino que también habla del deseo del coordinador de llevar al grupo a otro lugar, donde se produzca una movilidad grupal hacia la espontaneidad. Este deseo se ha venido manifestando a lo largo del taller y puede ser visto por los sujetos como un ataque, una actuación desde roles predefinidos en la institución.

## INVITACIONES AL TALLER PARA EL GRUPO (SEMANALES)

¿Cómo hacemos para que tantos corazones trabajen en grupo la creatividad?



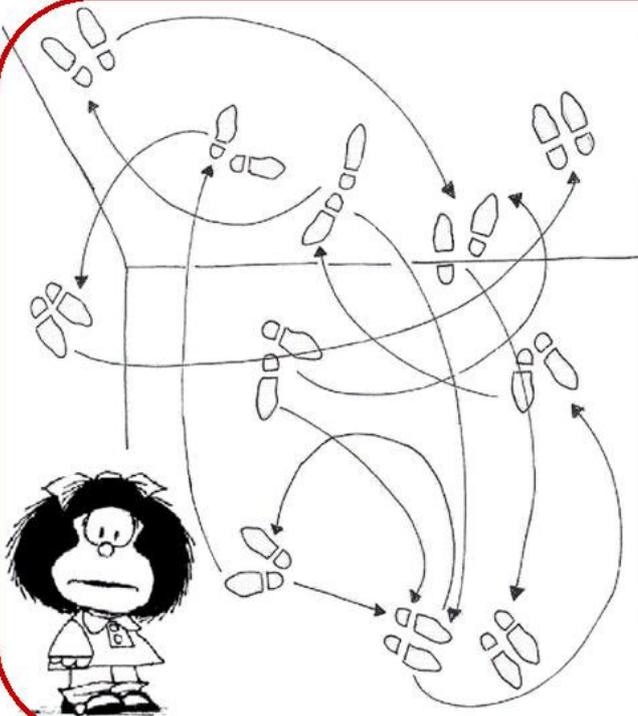
Viernes 5 de octubre  
Hora: 8:30 - 10:30 a.m.

Taller para pensar en creatividad en OMD

### ¿Estrés Creativo?

¡¡¡A mi que no me vengan con que encima tengo que ejercitar mi creatividad. Suficiente tengo con las pautas, los presupuestos, las órdenes de compra y el cliente llamando cada media hora!!!





**Viernes 19**  
**De 9 a 11 a.m.**

¿Bueno, y si no me sé los pasos para hacer una buena creatividad, qué hago?

**OMD**  
INSIGHTS • IDEAS • RESULTS

**¿CONFLICTO CREATIVO?**

...y entonces, envolvemos el mundo en una cinta roja y con un jet escribimos en el cielo: BCR, el banco de Costa Rica



**¿Qué hacer cuando no nos entendemos?**

**OMD**  
INSIGHTS • IDEAS • RESULTS



Todo lugar es válido para la creatividad  
Toda la creatividad para un lugar es válida  
Todo lo válido es creatividad para un lugar

Viernes 2 de noviembre  
Hora: 8:30– 10:30 a.m.

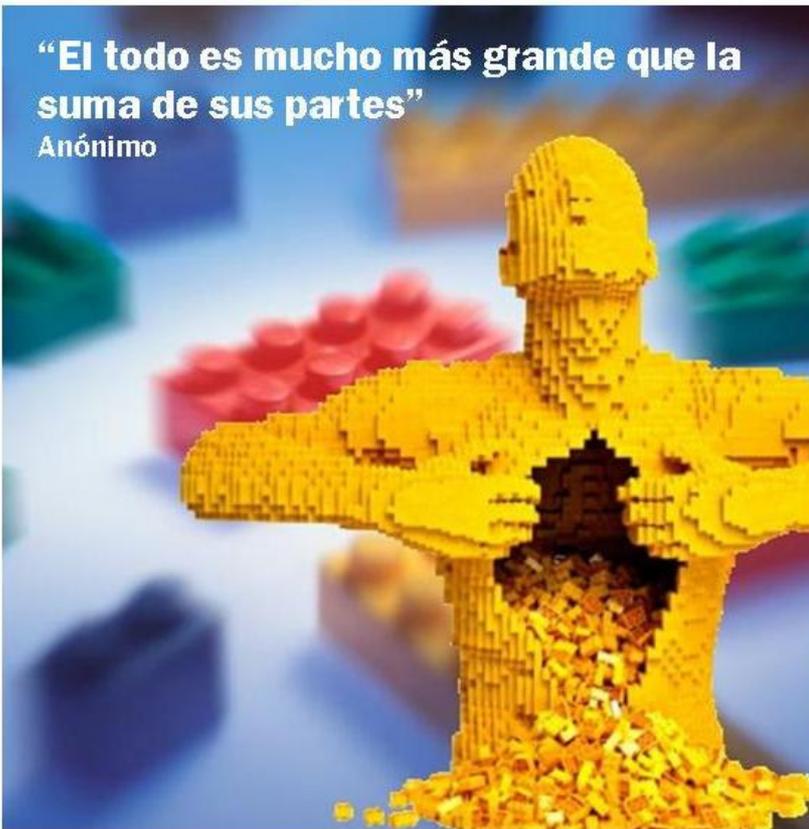


**“No preguntes que puede hacer por ti el equipo... pregunta qué puedes hacer tú por él.**

**MAGIC JOHNSON**



**Taller de creatividad en OMD  
Viernes 9 de noviembre, 2007  
8:30– 10:30 a.m.**



**“El todo es mucho más grande que la suma de sus partes”**

Anónimo



**Vienes  
16 nov.**

8:30-10:30 a.m.



**somos célebres** No. 168  
Comercial Suplemento Publicitario Especial ———— Jueves 18 de nov. de 2007 ————

**jotabequi** Reconoce iniciativa de agencia

Importadora Manga contribuye con iniciativa de Bolando por un Sueño

Bonivelli celebra el Día Mundial contra la Osteoporosis

**OMD**  
Ante nuevos retos  
en el 2008

**TALLER DE  
CREATIVIDAD  
EN OMD**

**Viernes 23 de noviembre**  
8:30-10:30 a.m.