

PSICOLOGÍA
PARA CREATIVOS
*Primeros auxilios
para conservar el
ingenio y sobrevivir
en el trabajo*

Frank Berzbach

GG



PSICOLOGÍA PARA CREATIVOS

Titulo original *Kreativität aushalten. Psychologie für Designer*
Publicado originalmente por
Verlag Hermann Schmidt Mainz, 2010

Traducción de Susana Andrés

Revisión técnica: Raquel Riu Vila

Concepto gráfico: María Serrano/Editorial Gustavo Gili, SL

Diseño gráfico: Toni Cabré/Editorial Gustavo Gili, SL

1ª edición, 5ª tirada, 2017

Cualquier forma de reproducción, distribución,
comunicación pública o transformación de esta obra
sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares,
salvo excepción prevista por la ley. Diríjase
a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos,
www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún
fragmento de esta obra.

La Editorial no se pronuncia, ni expresa ni implícitamente,
respecto a la exactitud de la información contenida en este
libro, razón por la cual no puede asumir ningún tipo de
responsabilidad en caso de error u omisión.

© de la traducción: Susana Andrés

© Frank Berzbach, 2010

Esta edición se publica por acuerdo con la editorial
Hermann Schmidt, Alemania.

para la edición castellana:

© Editorial Gustavo Gili, SL, Barcelona, 2013

Printed in Spain

ISBN: 978-84-252-2600-7

Depósito legal: B. 10.896-2013

Impresión: Gráficas 92, SA, Rubí (Barcelona)

Editorial Gustavo Gili, SL

Via Laietana 47, 2º, 08003 Barcelona, España.

Tel. (+34) 93 322 81 61

Valle de Bravo 21, 53050 Naucalpan, México.

Tel. (+52) 55 55 60 60 11

**PSICOLOGÍA
PARA CREATIVOS**
**Primeros auxilios
para conservar el
ingenio y sobrevivir
en el trabajo**

Frank Berzbach

ÍNDICE

7 CAPÍTULO 1

TRABAJAR COMO CREATIVO

- 9 ¿Qué puede esperarse de la creatividad?
- 10 *¿Te sientes a gusto en tu trabajo?*
- 11 *Primero construir, después pulir*
- 12 El modelo de fases de la creatividad
- 12 *La preparación es el secreto del éxito*
- 13 *Liberar y deliberar*
- 14 *¡Eureka!*
- 14 *Perseverancia y realización*
- 15 *¡Son todos conductores suicidas!*
- 16 ¿Qué aportan las técnicas de creatividad?
- 17 *Las coincidencias no existen*
- 17 *La inteligencia de las imágenes*
- 17 *La sabiduría de la narración*
- 18 *Bricolaje y distanciamiento*
- 18 Los artistas y la creatividad
- 19 *Improvisación*
- 19 *El ser humano como ser creativo*
- 20 *La creatividad como forma de vida*

23 CAPÍTULO 2

TRABAJAR BIEN

- 25 ¿Por qué vamos a trabajar?
- 25 ¿Y tú, a qué te dedicas?
- 27 El contrato psicológico y la motivación
- 29 Transformar la motivación externa en interna
- 30 Criticar el trabajo de los demás
- 35 Criticar el comportamiento ajeno
- 36 El mito del estado de flujo y del trabajo como condición paradisíaca
- 38 La gestión de nuestra energía
- 44 Más rápido, más alto y más lejos
- 45 ¿Hoy también tengo que hacer lo que quiera?
- 47 La gestión práctica del tiempo
- 47 Solo puede alcanzarse una meta definida
- 50 Los objetivos sin plazo se quedan en sueños
- 51 Seleccionar los objetivos: establecer prioridades
- 54 Llegar demasiado tarde y olvidar los objetivos
- 56 ¿Dónde se mete el tiempo?
- 61 Diseñadores desprendidos y ayudadores
- 64 Aprender a decir "no"
- 65 El arte del conflicto
- 67 Cegado por el odio
- 69 ¿Qué hacer?
- 72 Trabajo en solitario o en grupo
- 75 Atributos del trabajo en grupo
- 76 ¿Cómo surge un equipo?
- 78 ¿Qué función desempeña la dirección del equipo?
- 81 ¿Deben tener afinidad los miembros de un equipo?
- 83 ¿Cómo se desarrolla la cooperación?
- 86 Riesgos y efectos secundarios del trabajo en equipo

89 CAPÍTULO 3
TRABAJAR SOLO

- 92 Solo cuenta el resultado
- 93 Desventajas del teletrabajo
- 96 ¿Falta de autodisciplina?
- 97 Mal humor
- 99 Ventajas del teletrabajo
- 100 Familia, profesión y teletrabajo en casa
- 101 Teletrabajo colectivo o *coworking*
- 104 La psicología del autónomo

109 CAPÍTULO 4
TRABAJAR PARA LOS DEMÁS

- 111 La comunicación no verbal
- 114 Guardar distancias y marcar territorio
- 114 El despacho del “perro guardián”
- 115 La comunicación verbal
- 117 Herramientas para una buena comunicación
- 120 ¿Qué efectos causan los mensajes?
- 122 El arte de hacerse entender
- 125 Prestación de servicios y satisfacción del cliente
- 126 Las expectativas gobiernan la percepción
- 127 ¿Satisfacción latente o manifiesta?
- 128 Por favor, un poco de paciencia
- 130 ¿Buenos modales?
- 132 ¿Vestimenta adecuada?

135 CAPÍTULO 5
TRABAJAR MAL

- 137 Maldición y bendición de la motivación por resultados
- 139 El estrés diario y la exigencia de rendimiento
- 140 Los riesgos del estrés para el cuerpo y la mente
- 144 Cabezazos contra la pared
- 144 La reacción del cuerpo humano al estrés
- 146 *Estrés... ¿quién? ¿Yo?*
- 147 Cómo gestionar el estrés de manera constructiva
- 149 El colapso: el síndrome de desgaste profesional
- 150 Señales y síntomas
- 151 Camino del colapso
- 153 Mujeres al borde de un ataque de nervios
- 157 Actuar de inmediato y prevenir
- 158 La banalización del desgaste profesional

161 CAPÍTULO 6
NO TRABAJAR NADA

- 163 ¿Cuándo terminas?
- 166 La incapacidad de estar ocioso
- 168 El mito del equilibrio trabajo-vida
- 169 El mundo insomne

175 BIBLIOGRAFÍA

183 NOTA DE AGRADECIMIENTOS



CAPÍTULO 1

TRABAJAR COMO CREATIVO

Todo lo que estás viendo ahora mismo es resultado de algún proceso creativo. La ropa que llevas, el libro que sostienes en la mano, la silla en la que estás sentado y el edificio en que te encuentras. Incluso lo que percibimos como naturaleza es un concepto cultural conformado por la mano del hombre. La creatividad es, pues, omnipresente.

Una provocadora teoría afirma que las personas inteligentes son aquellas que hacen lo que *deben* —resuelven problemas en el contexto de un marco predeterminado—, mientras que las personas creativas son las que hacen lo que *quieren* —las que cambian el planteamiento de la cuestión si este les parece inadecuado—. De acuerdo con esto, las personas creativas tienen el potencial de perturbar el orden. Al pensar en esto, lo primero que nos viene a la mente son los campos del arte y el diseño.

¿Qué puede esperarse de la creatividad?

Los psicólogos definen la creatividad como “la producción de ideas novedosas y adecuadas en cualquier ámbito de la actividad humana”. Así pues, no concierne únicamente a la *personalidad*. También los *métodos* con los que se trabaja pueden ser creativos. O simplemente las condiciones marco: el clima de trabajo. Dadas las altas expectativas que ponemos en la creatividad, son muchas las hipótesis erróneas

que existen acerca de ella. Siegfried Preiser y Nicola Buchholz han enumerado al menos veintiún prejuicios, de los que aquí mencionaremos una pequeña muestra. Por ejemplo, es falso considerar que la creatividad incumbe solo a genios o a personas superdotadas. La creatividad no es un fenómeno inescrutable, pero tampoco es tan transparente como los procesos mentales habituales. La creatividad es mensurable, aunque solo de forma muy imprecisa. También es susceptible de ser evaluada, pero no según criterios unívocos. No todo el mundo puede convertirse en Picasso por el simple hecho de mostrarse aplicado, pero, aun así, la creatividad no responde a un mero prototipo. Hay personas que “son” creativas y otras que “se vuelven” creativas, y por desgracia también a la inversa.

Esta pequeña selección de vaguedades es suficiente para mostrar que las expectativas que se depositan en la creatividad son excesivas. Hartmut von Hentig opina que estas falsas esperanzas son la expresión del punto muerto en el que nos encontramos. En la creatividad sobrevive un poco de nuestra naturaleza salvaje. Los investigadores también están generalmente de acuerdo con la afirmación de que cada persona es capaz de desplegar y desarrollar su propia creatividad.

Manejamos también otra certidumbre: **el conocimiento impulsa de forma considerable los procesos creativos. Es la materia de la que nos nutrimos cuando creamos.**

Creatividad informada

Sin embargo, existe un prejuicio obstinado que tiene que ver con lo anterior y que, desgraciadamente, no deja de oírse entre los diseñadores: el del “caos creativo”. Hartmut von Hentig ha declarado al respecto: “Desconfío totalmente de aquellos que definen el orden, la disciplina y la tradición como enemigos de la creatividad. Más bien al contrario, a menudo estos son su condición previa”.

¿Te sientes a gusto en tu trabajo?

El entorno en el que trabajamos ejerce una gran influencia en nuestro rendimiento creativo. Los psicólogos han observado que la cuestión del *margen de autonomía* es decisiva en el trabajo. ¿Participas en la planificación y la toma de decisiones sobre la forma de realizar tu trabajo? ¿Cuentas con cierta autonomía a la hora de elegir tus tareas

o puedes, al menos, expresar tus preferencias? ¿La forma en que tienes que desempeñar tu trabajo está previamente determinada? Las conclusiones de la psicología laboral son inequívocas: un gran margen de autonomía favorece la creatividad y aumenta la motivación. Esto no solo se refiere a las jerarquías de los estudios y agencias, ni a los márgenes de libertad de acción dentro de los mismos, sino también al margen de autonomía que uno mismo se concede.

Primero construir, después pulir

El comportamiento de los compañeros de trabajo, los superiores, jefes y clientes ejerce siempre influencia sobre nosotros. El miedo y la presión producen una atmósfera en la que el rendimiento creativo se bloquea. En cambio, cuando las dudas encuentran comprensión, cuando se confía en el apoyo de los compañeros, uno se siente más predispuesto a asumir riesgos y aventurarse a ir más lejos. **Quien se siente apoyado por su entorno gana valor para buscar soluciones poco convencionales.**

Un entorno alentador

No es positivo que las obras creativas se evalúen de forma prematura. Al principio es muy importante “experimentar”, incluso si de esa experimentación no sale nada fantástico. Esto no solo concierne a esos comentarios negativos del jefe o de los compañeros que, dichos en el momento equivocado, pueden terminar por frenarlo verdaderamente a uno.

En nuestra mente habita un censor similar: las personas que trabajan bajo una gran presión autoimpuesta y que desde el primer boceto de un proyecto ya esperan obtener un resultado perfecto no llegarán muy lejos. Una evaluación negativa puede ser suficiente para interrumpir el proceso creativo. Cuando lo determinante es únicamente el producto final, aquellas personas que solo pretenden obtener soluciones presentables se mantendrán dentro de un marco convencional. La *fase de diseño* del proyecto debería separarse de forma tajante de la *fase de evaluación*. Primero construir, después pulir.

El modelo de las fases de la creatividad

Quien sufre de falta de ideas ansía experimentar una suerte de “golpe de inspiración” que le acerque a la “idea genial”. Los científicos ya no creen en esta vieja teoría del ingenio repentino. Por supuesto que existen las ocurrencias espontáneas —los llamados “efectos eureka”—, pero constituyen únicamente un breve instante en un proceso mucho más amplio. Los científicos dirían que detrás del concepto “tener una idea” se esconde un proceso cognitivo por el que se resuelven problemas complejos.

Por lo general, en el inicio del proceso creativo suele haber un problema... o un encargo. En el arte sucede lo mismo, incluso cuando los artistas se hacen a sí mismos los encargos (a menudo inconscientemente). Los problemas o los encargos desencadenan un proceso. Rainer Holm-Hadulla, entre otros científicos, divide la creatividad en cinco fases: preparación, incubación, iluminación, realización y verificación.

1. La preparación es el secreto del éxito

En el quehacer cotidiano del estudio la preparación empieza inmediatamente después de que se haya recibido un encargo. Ya al escuchar las primeras informaciones empiezan a brotar —con frecuencia de modo inconsciente— las primeras *ideas*. En esta fase **es beneficioso aprender a refrenarse y dedicar el debido tiempo a la etapa de preparación**. Una percepción incompleta del encargo puede bloquear la creatividad y terminar costando mucho tiempo, dinero y nervios. Debido a las prisas, a menudo terminamos por interpretar mal las especificaciones del encargo sin darnos cuenta, y no precisamente para satisfacción del cliente. Al final hemos solucionado un problema; pero por desgracia tenemos otro. Por eso, cuanto más exactamente entendamos lo que el cliente desea e imagina, mejor.

Una buena preparación

En el paso siguiente, debemos acumular la información necesaria. Cuando carecemos por completo de directrices o las que tenemos son contradictorias, el trabajo se convierte en un gran desafío. La libertad