

El Coaching como Propulsor de Creatividad e Innovación

Manoel Agrasso Neto

Professor Doutor, Centro Universitário Facvest – Unifacvest, agrassoneto@gmail.com.
Fundador e CEO, eCoaching-Brasil, Servidão Rosa Maria das Neves, 48; Ingleses do Rio Vermelho,
Florianópolis/Brasil; CEP 88058-780; (55+48)999030197; adm@ecoaching-brasil.com.

Sub-Tema 4 – La Creatividad en Investigación y Desarrollo.

Resumen

Este trabajo busco verificar en la literatura, por medio de una investigación exploratoria, bibliográfica con análisis de contenido y con enfoque de cuño cualitativo, cómo el coaching interviene en la creatividad y en la innovación. Para alcanzar ese objetivo se caracterizó el contexto actual, se discutió los fenomenos creatividad y coaching creativo, se identificaron factores o propiedades del coaching creativo que teóricamente afectan la creatividad y la innovación. Los resultados muestran que el Coaching Creativo, teoricamente, puede ampliar la influencia de la Creatividad sobre la Innovación, actuando a nivel de factores psicológicos (etapas evolutivas del ser), factores actitudinales, factores aptitudinales, factores emocionales y factores comunicacionales que impiden la creatividad y la innovación; y que estudios futuros sobre los temas coaching, creatividad e innovación son bienvenidos, principalmente estudios de caso y construcción de indicadores.

Palabras clave: Capitalismo cognitivo, Innovación, Creatividad, Coaching creativo.

El coaching como propulsor de creatividad e innovación

Manoel Agrasso Neto

1 Introducción

La capacidad de innovación se considera la piedra angular del desarrollo y la prosperidad de los países, regiones y empresas en nuestros tiempos. Es fuente de competitividad sostenible y factor esencial para la generación de riqueza y bienestar en la sociedad. No es por otra razón que los gobiernos y las organizaciones tanto se empeñan en identificar medios para promover la innovación y perfeccionar las formas de capturar y evaluar esas actividades (Issberner, 2010, p.8).

A pesar del inmenso legado de estudios originados en las principales escuelas dedicadas al tema, aún hoy muchas son las dificultades de aprehender los fenómenos asociados a la innovación. El aprehender el proceso de innovación es perseguir un blanco móvil; se innova hoy de forma diferente de cómo se innovaba en el pasado. Detectar las transformaciones, que están siempre en el pasado, y diseñar políticas para el escenario que está en el futuro es el principal desafío de los formuladores de política (Issberner, 2010, p.8).

En la actualidad existe un creciente discurso en torno a la importancia de desarrollar la creatividad vinculada a los procesos de innovación y emprendimiento en la sociedad para alcanzar un desarrollo socio-económico sostenible y dar respuesta a los enormes desafíos globales que enfrentamos como humanidad (Schachter, 2012, p.1).

Recientemente, surge el Coaching Creativo, proceso que mezcla la metodología de coaching con herramientas orientadas a la creatividad. Tiene por objetivo ayudar personas a interiorizar los procesos del pensamiento creativo. (Retos Directivos, 2015, p.2).

En este contexto, se observa la presencia de tres fenómenos: la innovación, la creatividad y el coaching creativo. Variables son aspectos, propiedades, características individuales o factores observables o mensurables de un fenómeno. Bajo la óptica de la clasificación, según la relación expresa, la innovación puede entenderse como una variable dependiente; la creatividad como una variable independiente y el coaching creativo como una variable interviniente. Así, surge la siguiente cuestión: ¿Cómo puede el coaching intervenir en la creatividad y en la innovación?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Verificar, en la literatura, cómo el coaching creativo puede intervenir en la creatividad y la innovación.

2.2 Objetivos específicos

La presente investigación tiene por objetivos específicos: (a) caracterizar el contexto actual; (b) discutir los fenómenos creatividad y coaching creativo; (c) identificar propiedades del coaching que teóricamente afectan la creatividad y la

innovación.

3 Materiales y Métodos

El presente estudio, en cuanto a los objetivos se trata de una investigación exploratoria, pues según Selltiz et al. (1965, p. 75-76), se encuadran en esta categoría todos aquellos estudios que buscan descubrir ideas e intuiciones, en el intento de adquirir mayor familiaridad con el fenómeno investigado.

En cuanto a la técnica de recolección de datos se trata de una investigación bibliográfica, pues se consideran fuentes de recolección de datos secundarios, tales como: contribuciones culturales o científicas realizadas en el pasado sobre un determinado asunto o problema que pueda ser estudiado.

En cuanto a la naturaleza se trata de un abordaje de cuño cualitativo, pues según Triviños (1987, p. 117), este tipo de enfoque trabaja los datos buscando su significado, teniendo como base la percepción del fenómeno dentro de su contexto.

En cuanto a la técnica de análisis de datos se trata de un análisis de contenido, pues el análisis de contenido es un "[...] conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones [...]" (Bardin, 1977, p. 30) que tiene por objetivo enriquecer la lectura y superar las incertidumbres, extrayendo contenidos detrás del mensaje analizado.

El previo levantamiento bibliográfico se llevó a cabo en páginas web de asociaciones y de empresas activas en el área de coaching, en Brasil y España. En la definición de las fuentes de búsqueda se se optó por bases de datos de acceso libre.

4 Resultados

4.1 Caracterización del contexto actual

Desde las últimas décadas del siglo XX, estamos asistiendo a diversas, rápidas, amplias y profundas transformaciones sociales, económicas, culturales a nivel mundial. Según Bauman (2001, p. 8), vamos de la modernidad sólida a la modernidad líquida.

La Modernidad sólida, según él, derretía los sólidos para colocar otros mejores en sus lugares. Estas sustituciones cesaban, en el momento en que el sólido allí colocado no tenía defectos, alcanzando una supuesta perfección. La modernidad líquida derritió todo lo que era - o parecía ser ... - sólido, pero no pone ninguna otra cosa sólida en su lugar. Así, se asume la impermanencia, el constante cambio de formas, en un proceso que parece no tener previsión de término. La impermanencia se convierte en la única constante de la Modernidad líquida. "Los sólidos suprimen el tiempo; para los líquidos, al contrario, el tiempo es que importa "(Bauman, 2001, p.8).

Esta metáfora tiene un fuerte valor heurístico para comprender buena parte de los cambios sociales que estamos viviendo en las últimas décadas. Se trata de cambios que se dan rápida y profundamente en un amplio conjunto de prácticas sociales - y correlatas percepciones y saberes (Saraiva y Veiga-Neto, 2009). Bauman (2001) hizo un Comparativo entre Modernidad Sólida e Modernidad Líquida, como se muestra en el cuadro 1.

Modernidad Sólida	Modernidad Líquida
Permanencia	Impermanencia
Liberalismo	Neoliberalismo
Mercancías	Competición
Producción	Consumo
Capitalismo industrial	Capitalismo cognitivo
Fábrica	Empresa
Trabajo material	Trabajo inmaterial
Vigilancia del cuerpo	Verificación de las metas
Equipo	Rede
Temporalidad continua/lineal	Temporalidad puntillista
Largo plazo	Corto plazo
Futuro	Devenir
Administración	Gestión
Reglamento - Regulación	Modulación
Seguridad / biopolítica	Control / noopolítica
Población	Público
Rigidez	Flexibilidad
Especialista / especialización	Expertos / experiencia
Unitario	Fragmentario
Fronteirizado	Desfronteirizado

Cuadro 1 - Comparativo entre Modernidad Sólida y Modernidad Líquida.

Fonte: Saraiva e Veiga-Neto, 2009.

Tales prácticas, percepciones y saberes son del orden de la cultura, de la economía, de la política, de la ética, de la estética, de la educación, etc. La metáfora baumaniana puede funcionar como matriz de fondo para, tematizando a partir de las mutaciones del liberalismo hacia el neoliberalismo, refinar nuestros entendimientos acerca de lo que hoy está ocurriendo en el mundo (Saraiva y Veiga-Neto, 2009).

4.1.1 Capitalismo cognitivo

El capitalismo cognitivo tiene como una de sus características la preponderancia del trabajo y de la producción del inmaterial en el ámbito de lo que Cocco denomina "fábrica del inmaterial". Las características de la "fábrica del inmaterial" no guardan semejanzas con las de una firma, pero se aproximan a las de una cadena productiva atravesada por informaciones. A pesar de constituirse en la parte más valorada del proceso productivo, la aprehensión del proceso de innovación no es tarea fácil, ya que posee características muy cercanas al trabajo de creación de bienes culturales (Cocco, 2010).

Muchos ejemplos en el área del diseño de marca ilustran la menor importancia del material en la valorización de un producto en comparación con el inmaterial. La elaboración de bases conceptuales capaces de representar las características y propiedades de las innovaciones de los activos intangibles, así como la definición de metodologías para captar, medir y comparar los aspectos involucrados en ese

proceso, sigue desafiando investigadores en todo el mundo (Cocco, 2010).

Con el fin de analizar las transformaciones de la actual fase del capitalismo por el lado del trabajo, Cocco emplea el término "terciarización" para referirse al avance del sector terciario, o de servicios, sobre los demás. Esa noción está imbricada con la de tercerización de los servicios como tendencia creciente de las relaciones de trabajo, donde trabajador y empleado pasan a ser entidades "desidentificadas".

El divorcio entre empleo y trabajo significa que el trabajador está sometido a una relación con el empleador basado en la prestación personal (tercerizada) de servicio que, a su vez, alimenta el proceso de "terciarización". Es decir: el empleado puede perder su vínculo de empleo, pero mantener el trabajo como tercerizado o autónomo.

Cocco asegura además que el avance del sector terciario en la economía (terciarización) implica que las relaciones de producción se convierten en relaciones de servicios, en el seno de las cuales las relaciones personales ganan cada vez más relevancia. En la práctica, tal dinámica va a movilizar para su operacionalización ciertas habilidades del trabajador, principalmente comunicativa, lingüística y afectiva (como usted afecta o es afectado) que se da en las redes de interacción (Cocco, 2010, p.16).

A medida que el hombre es el único dotado de un aparato cognitivo y, por lo tanto, capaz de aprender, el aprendizaje pasa a ser una práctica continua del trabajador del conocimiento. No es por otra razón que este tema ha sido discutido tan ampliamente como fuente principal de innovación y foco de políticas, como destacan Cassiolato y Stallivieri (2010).

El trabajador cognitivo moviliza en su actividad innovadora no sólo nuevos y viejos conocimientos, sino también capacidad comunicativa y relacional. De acuerdo con Fumegalli (2007, apud Cocco), "si los factores de crecimiento son imputables directamente a la actividad humana (...), es decir, a la producción de formas de vida, es la creación de valor agregado lo que define la naturaleza de la actividad humana.

Esto vale también para la innovación. Necesitamos indicadores que tengan en cuenta las innovaciones "humanas": el encuadramiento del que tenemos que dar cuenta es el de una bioeconomía, es decir, de la economía como producción de formas de vida.

En lo que se refiere a la elaboración de indicadores de innovación, uno de los principales desafíos en el abordaje del capitalismo cognitivo está en la calificación de recursos humanos. La dificultad está en definir cómo se califica a los nuevos productores de conocimiento que tienen por delante la tarea de generar los significados que serán atribuidos a los bienes inmateriales, o sea, tendrán que desarrollar habilidades y ejercitar la creatividad para crear mundos posibles en los que vincular los bienes materiales.

Cocco advierte que las políticas deben considerar que la apropiación privada del conocimiento que se genera en las redes no favorece la innovación; al contrario, inhibe la continuación de generación y regeneración de conocimiento. Así, la dinámica innovadora dejaría de estar asociada a la conquista de un monopolio

temporal sobre un conocimiento y la exclusividad, pero sí a la capacidad de transformar y recrear nuevos significados.

Es necesario considerar que las grandes empresas que efectúan Investigación & Desarrollo - I&D buscan encontrar nuevas modalidades de valorización de los conocimientos generados en las actividades de investigación. Para ello, invierte en el desarrollo de mecanismos de protección o apropiación de conocimientos capaces de valorar los resultados de la innovación y asegurar así sus beneficios.

Sin embargo, lo que actualmente se verifica, es que la valorización de los nuevos productos se está dando por otras vías que no la protección; de manera paradójica, se da por la propagación de los conocimientos. En muchos casos, es muy posible que la protección intelectual sirva incluso como un mecanismo inverso, es decir, un mecanismo de desvalorización de una innovación.

Cocco montó un esquema analítico que se desarrolla en el entrecruzamiento de dos líneas de reflexión: por un lado, el capitalismo cognitivo, que captura valor dentro de las dinámicas cognitivas (crisis desde el punto de vista del capital) y sociedad del pólen (crisis desde el punto de vista del trabajo).

De los términos que resultan de esa operación, tenemos una nueva perspectiva sobre el valor, vale decir, no sólo de lo que es valorado, sino la propia noción de valor. Esta resultante es analizada desde un punto de vista antropológico en el que el valor se deriva de la capacidad de crear significados o de "crear mundos".

En este enfoque, el conocimiento es la clave para explicar el modo de producción contemporáneo. Para ese autor, el conocimiento era ya un factor clave en el capitalismo post-fordista que antecedió al modelo vigente, pero estaba relacionado de forma diferente, con la producción de mercancías.

En el modelo pasado, la producción de mercancías se daba por medio del conocimiento, o sea, el conocimiento es un medio ligado a la finalidad de producir bienes. En el capitalismo actual, el conocimiento permanece siendo un medio, pero pasó a ser también un fin, o sea, la relación de producción que genera valor es ahora producción de conocimiento por medio de conocimiento.

Identificar las características del proceso de aprendizaje y su relación con la innovación trae nuevos desafíos conceptuales y metodológicos. En la fase anterior del capitalismo, la innovación implica un aprendizaje orientado esencialmente a la elaboración de un bien físico, lo que significa que está asociado a la capacidad de proyectar productos y procesos nuevos (incluso a partir de inversiones en I&D). Con el fin de un nuevo bien físico, el aprendizaje implica el conocimiento sobre la manipulación y operación de materias primas y otros bienes físicos, además de aspectos cognitivos y relacionales.

En la dinámica del capitalismo cognitivo, el aprendizaje implica básicamente la transformación del conocimiento antiguo en un conocimiento nuevo, o sea, el conocimiento es un insumo que, a través del aprendizaje de las personas, permite la generación de nuevos conocimientos. Con el fin el intangible (conocimiento nuevo, o un sentido en el cual un bien físico se agregará), el aprendizaje está asociado a una

transformación que se da en la esfera del intangible, lo que significa que engendra un proceso de comunicación y no de manipulación, como en la fase anterior del capitalismo.

En el capitalismo cognitivo, el valor de las mercancías está cada vez más ligado al intangible, es decir, en aquella parcela que fue fabricada a partir de ideas, conceptos de vida, marcas y su simbolismo ante la sociedad. En este contexto, la innovación pasa a estar mucho más cerca de la idea de creatividad.

4.2 La creatividad

Por lo general la creatividad es vista como una habilidad propia del ser humano, una característica o cualidad inherente a lo que llamamos 'naturaleza humana' que ha existido desde siempre para dar respuesta a los problemas que emergen de la complejidad en la que se encuentra inmerso (Schachter, 2012, p.1).

Se trata de un fenómeno multidimensional que encontramos en múltiples campos y contextos tales como las artes, el diseño, la ciencia, la investigación y la empresa. Las personas a través de la creatividad son capaces de 'salirse del molde de lo establecido', concebir imágenes de la nada, extraer nuevas formas de la realidad y establecer nuevas relaciones (Schachter, 2012, p.1).

Esta vinculación al conocimiento, a la posibilidad y capacidad para crear y re-crear conocimiento en sentido amplio justifica que la creatividad sea estudiada desde diversas disciplinas como la psicología, las ciencias cognitivas, la educación, la filosofía, la tecnología, la sociología, la lingüística, la economía, la teología, etc. (Schachter, 2012, p.1).

El desarrollo humano es un proceso continuo y dinámico que involucra a la personalidad, por lo que la creatividad está ligada a las características psicológicas de las etapas evolutivas del ser y, en este sentido, puede desarrollarse siempre que se refuerce las funciones humanas implicadas en su proceso y mejore la utilización de recursos individuales, aprovechando potencialidades y dando atención a actitudes conformistas (Novaes, 1977).

Así, analizando rasgos de personalidades creadoras con sus aptitudes, intereses, actitudes y motivaciones, habría más oportunidades de desarrollar la creatividad. El autor subraya las posibilidades de que existan serios bloqueos al desarrollo de la creatividad debido a factores como: falta de conocimiento e información, hábitos personales negativos, actitudes de pesimismo, de conformismo, falta de esfuerzo personal y búsqueda de juicios estereotipados (Novaes, 1977).

Para Parkrust (1999, apud, Wechsler, 2004) la evaluación de la creatividad es uno de los mayores desafíos enfrentados por los investigadores en el área. Este hecho se debe, en primer lugar, a la dificultad de ser encontrado consenso sobre la propia naturaleza del fenómeno creativo ya definido como un proceso cognitivo, otras veces como característica de personalidad, o por la calidad del producto realizado, determinado por su relevancia o impacto en la sociedad.

Torrance (1976), estudioso de la creatividad, también concuerda que factores de personalidad son importantes en la realización creativa y destaca que estudios empíricos que buscan determinar las características de la personalidad de personas

altamente creativas echaron mano de instrumentos tradicionales e inventarios de experiencia de vida para medirla.

Las teorías recientes sobre creatividad - Teoría de la Inversión en Creatividad, de Sternberg y Lubart (1996), Modelo Componencial de la Creatividad, de Amabile (1996) y Perspectiva de Sistemas, de Csikzentmihalyi (1996) - según Alencar y Fleith (2003b), conciben la creatividad como un fenómeno sociocultural, apuntando una red compleja de interacciones de las variables del individuo con las de la sociedad hacia la expresión creativa y la posibilidad de desarrollar el potencial creativo inherente a todas las personas, aunque varía en tipo y grado, independientemente de la edad, sexo o condición social.

Siendo importante desarrollar la potencialidad creativa del hombre, a fin de que pueda ser el continuador del mundo y expresar su propio desarrollo, según Martínez (1997), es necesario tener en cuenta los diversos factores que influyen en el desarrollo o la inhibición de la creatividad, que, según Runco (2007), son de diferentes especies, incluyendo entre ellos: familia, escuela, ambiente de trabajo, contexto sociocultural y salud.

4.3 El coaching creativo

En la actualidad existe un creciente discurso en torno a la importancia de desarrollar la creatividad vinculada a los procesos de innovación y emprendimiento en la sociedad para alcanzar un desarrollo socio-económico sostenible y dar respuesta a los enormes desafíos globales que enfrentamos como humanidad (Schachter, 2012, p.1).

Simultáneamente, se critica la escasa atención que han prestado y prestan los sistemas educativos al desarrollo de las habilidades creativas y se analizan los mecanismos para revertir esta situación. Creatividad, innovación y emprendimiento son consideradas competencias críticas para la adaptación a los cambios socioeconómicos del siglo XXI, tanto a nivel individual como organizacional (Schachter, 2012, p.1).

El coaching creativo es un proceso que combina la metodología del coaching con herramientas que potencian la creatividad y que tienen por objetivo ayudar a interiorizar los procesos del pensamiento creativo. Con esta técnica se logra cambios, grandes y pequeños, sin apenas darse cuenta. Y es que el coach tiene la tarea de inspirar para que saquemos al máximo nuestro potencial porque todas las respuestas están en nosotros (Retos Directivos, 2015, p.2).

El coaching creativo está especialmente indicado para personas y organizaciones que deseen adoptar ante la vida personal y profesional un enfoque creativo e innovador superando la rutina, los bloqueos y la resignación y aumentando la confianza, la productividad y la satisfacción. Es perfecto para directivos, creativos, arquitectos, escritores... en definitiva para todos aquellos profesionales que necesiten sacar su lado más creativo en el desempeño de su trabajo (Retos Directivos, 2015, p.2).

Con las técnicas del coaching creativo se consigue integrar e interiorizar el pensamiento creativo en el día a día y aportar valor al negocio. También permite

ampliar la visión de todo lo que se puede realizar gracias a una serie de estímulos que ayudan a acabar con patrones de pensamientos negativos (Retos Directivos, 2015, p.2).

Además, el coaching creativo permite: detectar nuevas posibilidades de mercado; optimizar los recursos que ya dispone; generar nuevos productos o servicios; comunicar de forma eficaz e creativa; y atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales (Retos Directivos, 2015, p.2).

Si se pregunta por qué realizar un proceso de coaching creativo, las respuestas son bien claras: porque la gente no se resiste al cambio, se resiste a ser cambiada y con el coaching creativo los cambios surgen desde dentro; porque nadie sabe más de tu negocio que tú, y el coaching creativo aprovecha el conocimiento interno de la empresa; porque además de encontrar una idea que encaje con tus necesidades y elaborar un plan para hacerla tangible, aprenderás las claves del pensamiento creativo que podrás aplicar tanto a la vida profesional como personal.

Un coach, tomando como ejemplo aquellos certificados y / o asociados con la Internacional Association of Coaching - IAC, domina el arte y la habilidad del coaching, lo que implica: establecer y mantener una relación de confianza con el cliente; percibir, afirmar y expandir el potencial del cliente; escuchar con compromiso; procesar en el presente; expresar; clarificar; apoyar al cliente para establecer y mantener los propósitos claros; hacer surgir posibilidades; y ayudar al cliente a crear y utilizar sistemas y estructuras de apoyo.

4.4 Propiedades del coaching que afectan la creatividad y la innovación

4.4.1 El coaching y la creatividad

Elección y cambio, impregnan la génesis y evolución de la vida en su totalidad y del ser humano en particular. La creatividad es un potencial inherente al ser humano. Lo primero que hay que hacer es empezar. Son llaves que abren las rutas de crecimiento y desarrollo en diferentes ámbitos: laboral, social, cultural, emocional, cognitivo, personal.

Somos líderes y protagonistas de nuestras vidas y la elección y el cambio nos acompañan siempre. Nacemos y nos desarrollamos a causa de una elección y un cambio de nuestros padres. Crecemos y nos desarrollamos a través de nuestras propias elecciones (más o menos conscientes) y cambios. Así ambas se convierten en el corazón que bombea nuestros caminos vitales.

El Coaching es acción. Un proceso mediante el cual el coach acompaña al cliente (persona coacheada o coachee) para lograr sus objetivos. No da consejos sino que mediante preguntas y otras herramientas, es el mismo coachee el que se convierte en un observador diferente, de su propia realidad; es quien elige su camino. Existe un aprendizaje y una transformación. Se parte de una situación actual y es el proceso de Coaching el que permite llegar a una situación futura elegida por el coachee.

Es difícil definir la Creatividad. Estaría relacionada con lo novedoso, lo original, lo sorprendente, lo diferente. Pero también es necesario que eso sea valioso, adaptado, útil o práctico. Tenemos un amplio margen de maniobra para cambiar

aquello que queremos cambiar. Más del que habitualmente somos conscientes. Llevándolo a un extremo podríamos afirmar que estamos donde queremos estar. Donde hemos llegado se debe a multitud de elecciones aunque éstas no estén exentas de condicionantes.

Tenemos el gran potencial dentro nuestro para ir hacia donde queremos. Así el Coaching nos ayuda a descubrir la enorme cantidad de potenciales que tenemos y clarificar nuestros objetivos, utilizando la creatividad para inventar nuevas rutas para alcanzarlos. Ambas nos conducen a un plan de acción.

Existe una metáfora en Coaching (Cuadro 2) en la que el coachee se asemeja a una bellota y se la ve como el árbol que puede llegar a ser. Para esto es necesario plantarla, regarla y abonarla regularmente hasta que vayan apareciendo los brotes. Se trata de ver en el coachee todos los potenciales que puede desplegar.

Cuando durante el proceso la persona coacheada va descubriendo sus posibilidades y capacidades, es ella misma quien decide cambiar. A medida que abre su mente y emociones se va dando cuenta de lo que tiene a su alcance y de lo que puede hacer.

AIRE	
Creatividad Generación de ideas, producción	Coaching Liberta para elegir lo que quiero, generación de alternativas, ideas, posibles caminos, imaginación. Cuál o cuáles podrían ser mis objetivos? Fase de mucha información que hay de tratar de ubicar, de certa "locura", sin planificación.
▼	
AGUA	
Creatividad Evaluación, duda	Coaching Evaluación y planificación de lo que quiero. "Me do un baño" y evaluo si es por ahí por donde quiero ir. Ventajas/inconvenientes, técnicas de evaluación. Respuestas a dudas.
▼	
TIERRA	
Creatividad Concreción, desarrollo	Coaching Compromiso, tomo decisiones y las cumplo. Etapa de acción y responsabilidad.
▼	
FOGO	
Creatividad Motivación, deseo	Coaching Motivación y energía para yendo hacia mi objetivo. Constancia.

Cuadro 2 – Metáfora de los cuatro elementos.
Fuente: Adaptado de Hermsilla (2009).

¿Cuáles son sus “enemigos” y “amigos” comunes? El cuadro 3 presentado a

continuación muestra los enemigos del Coaching y de la Creatividad.

Enemigos Comunes del Coaching y de la Creatividad	
El tiempo	Las prisas no son buenas compañeras. Generar ideas novedosas exige una dedicación. Si no reservamos ciertos espacios para ello caeremos en hacer las cosas como siempre se han hecho, para no tener problemas ni riesgos de que salga "mal". Las fases del Coaching exigen igualmente progresividad. Cada paso necesita asentarse con confianza, responsabilidad, organización y calidad.
Juicios y Creencias	Si éstas son hacia los demás, el coachee podría argumentar frases del tipo: "es que mi jefe es... y tiene que cambiar... para que yo consiga...". Es el coachee quien debe llegar a darse cuenta de que es él/ella mismo/a y no las demás personas quienes tienen la responsabilidad. Cuando generamos ideas en equipo, por ejemplo, haciendo un brainstorming o lluvia de ideas es importante que eliminemos los juicios o evaluaciones sobre cualquier idea que algún miembro diga. Saber que luego vendrá una buena evaluación permitirá al equipo "volar más" y generar más rompedoras o inusuales ideas sin miedo a hacerlo.
Autocríticas	Es otro "enemigo" tanto del Coaching como de la Creatividad en cuanto que por profecía autocumplidora las personas se dicen así mismas: "yo no puedo hacer esto...", ó "yo no soy creativo/a", "no sé pintar", "yo no soy bueno en este trabajo"... Acabamos creyéndonos aquello que afirmamos y comportándonos como tales.
La rutina	La rutina también nos lastra, hacer las cosas como siempre se han hecho es la trampa de la comodidad que nos coharda cualquier avance. Algo que puedes hacer para huir de la rutina: haz algo diferente que no hagas habitualmente, ¡sorpréndete!

Cuadro 3 – Enemigos comunes del Coaching y de la Creatividad.
Fuente: Adaptado de: Hermosilla, 2009.

El cuadro 4 muestra los amigos del Coaching y de la Creatividad.

Amigos Comunes del Coaching y de la Creatividad	
Abrirse a nuevas perspectivas	Abrirse a nuevas perspectivas es requisito para encontrar nuevos caminos, enfoques, ideas, maneras, soluciones, formas, herramientas, paradigmas, visiones... Si un coachee cambia su percepción y descubre otras formas de ver un problema, quizás le surjan nuevas ideas. Abrirnos a otros campos (psicología, estadística, educación, medicina, biología, química, electrónica, tecnología...) nos ayuda a enriquecer nuestras soluciones dando la bienvenida a nuevas "ventanas".
Las preguntas	Las preguntas son también grandes amigas. Formularlas bien es un arte que debemos cuidar. El Coaching se basa principalmente en preguntas abiertas. Las preguntas "amigas" de la Creatividad podrían ser del tipo: "¿qué pasaría si...?", "¿y por qué no?", "¿cómo podría hacer para...?", "¿qué más podría decir de este producto...?", "¿qué podría sacar de la palabra "circo" para crear un nuevo concepto de parque infantil?... es decir, constantes retos que abren puertas. Son estímulos que abren posibilidades, perspectivas, conectan también con lo emocional y al final nos llevan a la acción y a unos resultados.
La confianza	La confianza es esencial: en el Coaching porque es necesario que haya "química" entre el coach y el coachee, un clima de lealtad, seguridad y tranquilidad. Para la Creatividad entre otras razones porque: 1º) En un grupo de trabajo asegurará que las ideas son de todos sus miembros, responsabilizándose por igual de los éxitos y los fracasos. 2º) La seguridad de saber que después de la generación de ideas (momento de cierta "locura") vendrá una buena evaluación ("cordura") nos permitirá generar aún más ideas y más revolucionarias.
Las emociones	Las emociones no son ni buenas ni malas. Pueden ser agradables o desagradables pero todas ellas son información valiosa para nosotras/os. Es esencial que les demos la bienvenida. Otros amigos tanto del Coaching como de la Creatividad son por ejemplo: el Movimiento, la Empatía, Aceptación emocional, Valoración, Agradecimiento, Feedback, la Sorpresa, Escucha, la Motivación, los Valores, flow...

Cuadro 4 – Amigos comunes del Coaching y de la Creatividad.
Fuente: Adaptado de: Hermosilla, 2015.

El cuadro 5, presentado a continuación, muestra relación entre el coaching y

La Creatividad.

TIPO DE RELACIÓN	COACHING	CREATIVIDAD
Existe elección y cambio	La persona que va a hacer un proceso de Coaching, por voluntad propia real, es porque busca algo, aunque no sepa a priori, lo que está buscando. Esto implica cambio en la medida que el coachee decide ir. El manifestar: "sí, voy" introduce una declaración y un compromiso. Visto de una forma más global estaría cambiando el mundo pues somos parte de él y por lo tanto cuando cambiamos nosotros también lo está haciendo en su conjunto. En el Coaching el cambio se origina de lo que el coachee descubre no de lo que le enseñan.	La Creatividad implica cambio también pues transforma una realidad en otra. Albert Szent-Gyorgyi dice "El descubrimiento consiste en ver lo que todos han visto y pensar lo que nadie ha pensado". La Creatividad busca esto, ir a otras realidades que nadie haya pensado jamás, cambiar las que ya existen y/o inventar otras nuevas. Coaching y Creatividad necesitan esta transformación.
Utilización de herramientas y/o técnicas	Realización de preguntas (el saber hacer preguntas es un arte), Ciclo de la vida, Grow, Perspectivas.	Brainstorming (lluvia de ideas), Brainwriting, Analogías, Provocación, Mapas mentales, Biónica, Triz, Cre In, Do It, Conexiones morfológicas forzadas, Estratal, Galería de famosos, Ideart, Identificación o empatía, Inversión, Listado de atributos, Método 635, Scamper...y otras para evaluar ideas, por ejemplo: DAFO, PNI, Cuadro de Potencial vs.Aplicación...
Todas las personas buscamos algo	Independientemente de que tengamos un objetivo claro o no, siempre buscamos algo. Puede que quizás lo que busquemos sea precisamente el objetivo. Éste puede estar definido o no y también ser cambiante o incluso que aparezca al final de la sesión. En cualquier caso, en el Coaching esta meta tendrá que ser clara, específica y realista, es decir, que se pueda cumplir. Tanto en el proceso de Coaching como en el Creativo las emociones están a flor de piel. Sabemos que un día podemos sentirnos más felices y alegres y que otros quizás más melancólicos. O podemos tener un poquito de felicidad, otro poquito de enfado, otro de tristeza, otro de vergüenza... ¡o todo al mismo tiempo! Las emociones y sentimientos están siempre presentes y se pueden mezclar entre sí.	
Necesidad de la Acción	Una cuestión es emocionarse, otra pensar y otra es actuar, el ponerse en marcha para realizar lo que elegimos hacer. Esto implica movimiento, actitud activa en vez de pasiva, cambios corporales y posiblemente emocionales y cognitivos también. En Coaching este apartado está muy relacionado con el compromiso y la responsabilidad de hacer algo. De quizás realizar pequeños pasos pero eso sí, ir comprometiéndote poco a poco y responsabilizarte de tus avances.	¿Sabéis cuál es la protovivencia de la creatividad, es decir, la primera vivencia en relación a la creatividad que tenemos nada más nacer? Se trata de la curiosidad y de la exploración. Fijaos en las preguntas: ¿cómo andas? ¿Qué tal andas? Implica movimiento corporal de caminar pero también se nos está preguntando por nuestras emociones, algo así como "¿cómo estás?" "¿Cómo te sientes?" Y es que al igual que la forma de caminar nos informa de cómo estamos emocionalmente, el "hacia dónde" caminamos también nos informa de lo que buscamos y queremos. Así que, ¿tú, hacia dónde caminas? ¿Qué vas a hacer para conseguir tus metas?
Necesidad de Desaprender	Desaprender como cuestionamiento de lo establecido, relacionado con soltar esos aprendizajes que nos dificultan el cambio, de las creencias que nos limitan, de los hábitos que son repetitivos e inútiles... Cuando nos preguntamos ¿y por qué no? ¿Qué pasaría si...? estamos dando oportunidad y apertura a lo nuevo. Para potenciar ambos procesos (Coaching y Creatividad) es esencial dar la bienvenida a lo que emerge, a lo nuevo, a la transformación.	
Buscar desarrollar todos nuestros potenciales	Existe una metáfora en Coaching en la que el coachee se asemeja a una bellota y se la ve como el árbol que puede llegar a ser. Para esto es necesario plantarla, regarla y abonarla regularmente hasta que vayan apareciendo los brotes. Se trata de ver en el coachee todos los potenciales que puede desplegar. Cuando durante el proceso la persona coacheada va descubriendo sus posibilidades y capacidades, es ella misma quien decide cambiar. A medida que abre su mente y emociones se va dando cuenta de lo que tiene a su alcance y de lo que puede hacer.	

Cuadro 5 – Relación entre el Coaching y la Creatividad.

4.4.2 El Coaching y la innovación

En un mundo en constante cambio como el de hoy, en el que la capacidad de competir de las empresas depende cada vez más de aspectos intangibles, como la innovación y el conocimiento, la creatividad surge como un elemento de importancia capital para la competitividad de las regiones y de las empresas (UE, 2010).

Ante la imposibilidad de competir en precios con algunas de las economías emergentes, las estrategias regionales dieron lugar a un caudal de políticas de refuerzo de las actividades basadas en el conocimiento y la I+D (UE, 2010).

La creatividad, por su parte, es una herramienta que activa el proceso innovador a través de la generación y el desarrollo de ideas en el mundo empresarial. De la misma forma, la creatividad es una capacidad inherente a las personas, que puede desarrollarse colectivamente y cuya utilización constituye una oportunidad para mejorar la competitividad de las empresas. Sin embargo, no siempre los equipos de trabajo de las organizaciones, ni sus estructuras, utilizan modelos de trabajo que fomenten el desarrollo de la creatividad. También puede ocurrir lo que se denomina Paradoja de la Creatividad: personas muy creativas, es decir, con gran capacidad de generar ideas, pero poco innovadoras, al ser incapaces de seleccionar las mejores ideas para aplicarlas eficazmente (UE, 2010).

La creación de ideas, y su utilización en forma de innovación, sigue un proceso cuyo análisis y aplicación permite solucionar problemas y formular estrategias de cambio que permitan la adaptación a una nueva situación (Newbigin, 2010). El proceso creativo sigue un esquema simple constituido por las siguientes fases: Fase I. Identificación y definición del problema; Fase II. Generación y selección de ideas; Fase III. Consenso e implementación de la idea desarrollada.

La creatividad es un proceso que cuestiona los límites y los supuestos establecidos. Nos lleva a pensar más allá de los límites. Lo que define la innovación es el vínculo entre el libre flujo de las ideas creativas con las realidades prácticas de la vida económica, es decir, la capacidad de avanzar de una forma sistemática y un método de hacer las cosas a otro. La creatividad impulsa la innovación y la innovación impulsa cambios (Newbigin, 2010).

Sternberg (1985) postula tres tipos de inteligencias que las denomina como creativa, práctica y analítica. La inteligencia creativa es la capacidad para ir más allá de lo dado y engendrar ideas nuevas e interesantes. Asociada al pensamiento sintético, son los sujetos que crean las conexiones con el conocimiento, el cual a su vez pertenece a diferentes campos disciplinarios o contextos, que no son percibidos por otras personas; igualmente crean nuevas soluciones para problemas novedosos. La creatividad, asimismo, se relaciona con la innovación, lo novedoso, lo original, el inconformismo con lo disponible, la genialidad, el descubrimiento; en definitiva, con lo no conocido.

Por otro lado, la inteligencia práctica es la capacidad para transportar la teoría a la práctica, lo cual conlleva la aplicación, uso, implementación y puesta en práctica de las ideas. Por último, la inteligencia analítica es la capacidad para analizar y

evaluar ideas, revolver problemas y tomar decisiones.

La postura de Sternberg es interesante por cuanto asocia el componente de creatividad a la inteligencia, mostrando una perspectiva constitutiva y no complementaria a la misma. Los dos primeros segmentos están dentro de un dominio intelectual, en tanto que el tercero supone actitudes y rasgos de personalidad. En consecuencia una persona puede ser capaz de seleccionar, codificar, comparar, analizar o procesar información cuando se enfrenta a un problema, pero nada de eso garantiza que surja una idea y se ponga en práctica. Así pues, la creatividad precisa tanto de habilidades mentales, como de disposiciones actitudinales, por ello a continuación los factores aptitudinales y actitudinales que favorecen la creatividad.

Los factores aptitudinales son una serie de capacidades o habilidades mentales que poseen los individuos considerados muy creativos y que favorecen su creatividad. Pero estos factores mentales suelen venir acompañados de una serie de actitudes y comportamientos que hacen fluir la capacidad de creación, es decir, facilitan y promueven la aparición de ideas y creaciones. Algunas investigaciones nos han ido desvelando y describiendo cuáles son y cómo actúan, mientras que otros estudios han indicado cómo potenciarlos.

Como factores aptitudinales tenemos la fluidez (expresiva, ideativa y asociativa); la flexibilidad (espontánea y de adaptación); la originalidad (novedad, imprevisibilidad, unicidad, sorpresa); elaboración (riqueza de detalles); y inventiva (producir modelos sorprendentes y constructivos). Como factores actitudinales tenemos la sensibilidad a los problemas; la tolerancia; la independencia y libertad; la curiosidad (lenguaje interrogativo en los temas).

Según Oliva (2015), la mejor definición de innovación y creatividad quizás es la de William Coyne, para quien la creatividad es pensar en ideas nuevas y apropiadas, mientras que la innovación es la aplicación con éxito de las ideas dentro de una organización. En otras palabras, la creatividad es el concepto y la innovación es el proceso.

La principal diferencia entre la creatividad y la innovación es el enfoque. La creatividad tiene que liberar el potencial de la mente para concebir nuevas ideas. Los conceptos que puede manifestar tienen distintas formas o pueden considerarse experimentos dentro de la propia mente. La innovación, por otra parte, es completamente mensurable, es sobre la introducción de cambios en sistemas relativamente estables, también se preocupa por el trabajo necesario para viabilizar una idea.

Las organizaciones a menudo persiguen la creatividad, pero lo que realmente necesitan perseguir es la innovación. Para Oliva (2015), Theodore Levitt plantea lo mejor: "Lo que a menudo falta no es la creatividad en el sentido de la creación de ideas, sino la innovación en el sentido de la producción de acción, es decir, poner ideas para funcionar.

5 Conclusión

Este trabajo tuvo por objetivo verificar, en la literatura, cómo el coaching interviene en la creatividad y en la innovación. Para alcanzar ese objetivo se

caracterizó el contexto actual, se discutió los fenómenos creatividad y coaching creativo, se identificaron factores o propiedades del coaching creativo que teóricamente afectan la creatividad y la innovación.

Se observó que la innovación a principios del siglo XXI está asociada a un creciente nivel de complejidad, ya que implica participación de nuevos protagonistas, nuevas herramientas, nuevos arreglos organizacionales y prácticas gerenciales, que pueden integrarse para generar nuevos bienes y servicios más intensivos en múltiples conocimientos.

Se observó que la creatividad es una herramienta que activa el proceso innovador a través de la generación y el desarrollo de ideas en el mundo empresarial. Es una capacidad inherente a las personas, que puede ser desarrollada colectivamente y cuya utilización constituye una oportunidad para mejorar la competitividad de las empresas.

Se observó que el Coaching creativo, es una práctica capaz de ofrecer una conjunción teórico / práctica en pro del desarrollo del ser humano. Esto lo consigue gracias a que el ser humano tiene acumulado conocimientos propios de sí mismo, que le permiten, al día de hoy, desarrollar una metodología.

En cuanto al objetivo general, se observó que la variable moderadora / interviniente "Coaching Creativo", teóricamente, puede ampliar la influencia de la variable independiente "Creatividad" sobre la variable dependiente "Innovación".

Para ampliar la influencia de la variable independiente "Creatividad" sobre la variable dependiente "Innovación" el "Coaching Creativo" actúa a nivel de factores psicológicos (etapas evolutivas del ser), factores actitudinales, factores aptitudinales, factores emocionales y factores comunicacionales que impiden la creatividad y la innovación.

En cuanto a investigaciones futuras se observó que estudios sobre los temas coaching, creatividad e innovación son bienvenidos, principalmente estudios de caso y construcción de indicadores.

Referencias

- Alencar, Eunice M. L. Soriano de.; Fleith, Denise de Souza. (2003). Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Jan-Abr, Vol. 19 n. 1, pp. 001-008.
- Bardin, Laurence. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda.
- Bauman, Zygmunt. (2001). *Modernidade líquida*. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Cassiolato, José Eduardo e Stalliviere, Fabio. (2010). Indicadores de inovação: dimensões relacionadas à aprendizagem. In: *Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação: Implicações para políticas no Brasil – Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos*, 214 p.; il.; 24 cm. ISBN – 978-85-60755-27-1.
- CGEE. (2010). *Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação: Implicações para políticas no Brasil – Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos*, 214 p.; il.; 24 cm. ISBN – 978-85-60755-27-1.
- Cocco, Giuseppe. (2010). Indicadores de inovação e capitalismo cognitivo. In: *Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação: Implicações para políticas no*

- Brasil – Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1996). *Creativity*. New York: HarperCollins.
- Fumagalli, Andrea. (2007). *Bioeconomia e Capitalismo cognitivo*. Roma: Carrocci, 2007.
- Hermosilla, Sandra De Rivas. (2009). *Coaching y creatividad: elección y cambio*.
- Issberner, Liz-Rejane. (2010). Em direção a uma nova abordagem da inovação: coordenadas para o debate. In: *Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação: Implicações para políticas no Brasil – Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos*.
- Oliva, Miquel Àngel. (2015). Diferencia entre creatividad e innovación. Aceso en: 21/03/2018. Disponible en: <http://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/diferencia-entre-creatividad-e-innovacion/>.
- Martínez, Albertina Mitjans. (1997). *A criatividade, personalidade e educação*. São Paulo: Papirus.
- Newbiggin, John. (2010). *A economia criativa: um guia introdutório*. Série Economia Criativa e Cultural do British Council. Publicada pelo British Council, Spring Gardens – London.
- Novaes, Maria Helena. (1977). *Psicologia da Criatividade*. 4. ed. Petrópolis: Vozes.
- Pinheiro, Alessandro de Orlando Maia. (2010). *Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), Inovação e Serviços Intensivos em Conhecimento: o que os indicadores retratam e o que poderiam revelar*. Tese de Doutorado 291 p. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.
- Retos Directivos. (2015). *El coaching creativo: tu gran aliado para brillar en tu empresa*. Aceso en: 15/01/2018. Disponible en: https://retos-directivos.eae.es/author/retos_directivos/.
- Runco, Mark. A. (2007). *Creativity, theories and themes: research, development, and practice*. San Diego: Elsevier.
- Saraiva, Karla. & Veiga-Neto, Alfredo. (2009). *Modernidade Líquida capitalismo cognitivo e educação contemporânea*. *Educação e Realidade*. mai/ago, pag. 187-201.
- Selltiz, Claire.; Wrightsman, Lawrence S.; Cook, Stuart Wellford. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder.
- Schachter, Mónica Edwards. (2012). *Creatividad: herramienta para la innovación y el emprendimiento*. Blog InnovaciónTendencias 21. Aceso en: 15/01/2018. Disponible en: <https://www.tendencias21.net/innovacion/>.
- Sternberg. Robert. J. & Lubart, Todd. I. (1996). Investing in creativity. *American Psychologist*, 51, 677-688.
- Sternberg, Robert J. (1985). Implicit Theories of Intelligence, Creativity, and Wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, No. 3, 607-627.
- Torrance, Ellis Paul. (1976). *Criatividade: medidas, testes e avaliações*. São Paulo: Ibrasa, 1976.
- Triviños, Augusto Nivaldo Silva. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Union Europea. (2010). *Manual de creatividad empresarial*. In: Projeto CREA BUSINESS IDEA / Programa INTERREG IVB SUDOE. Faro, Editora da Universidade do Algarve.
- Wechsler, David. (2004). *WAIS-III: Escala de Inteligência Wechsler para Adultos: Manual/ David Wechsler. Adaptação e padronização de uma amostra brasileira: Elizabeth do Nascimento*. São Paulo: Casa do Psicólogo.