



## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y CREATIVIDAD. EL CORCHO

José Andrés Ocaña<sup>1</sup>

"Si te sientas en el camino, ponte de frente a lo que aún has de andar y de espaldas a lo ya andado" (Proverbio chino).

Dos hombres se dedicaron un día entero a cortar leña.

Uno de ellos trabajó sin detenerse a descansar, y juntó una pila de leños bastante grande.

El otro lo hizo durante intervalos de 50 minutos descansando.

Al final tenía una pila de leños mucho mayor.

- ¿Cómo pudiste cortar tanta leña? - le preguntó el hombre que trabajó sin descansar.
- Esta fue la respuesta: "Mientras descansaba, afilaba el hacha".

(Thomas Welch)

### 1. EL CORCHO

Hace años, un inspector visitó una escuela primaria. En su recorrido observó algo que le llamó poderosamente la atención. Una maestra estaba atrincherada detrás de su escritorio, los alumnos provocando un gran desorden; el cuadro era caótico. Decidió presentarse: - Perdone, soy el inspector de zona... ¿algún problema?

- Estoy desolada señor, no sé qué hacer con estos chicos. No tengo láminas, no me mandan material didáctico, no tengo nada nuevo que mostrarles ni qué decirles...

El inspector, que era un docente de alma, vio un corcho en el desordenado escritorio. Lo tomó y dibujó en el centro de la pizarra, una imagen representando a un corcho y con aplomo se dirigió a los chicos que extrañados miraban al desconocido cómo dibujaba:

- ¿Qué es esto?

- Un corcho señor... -gritaron los alumnos sorprendidos.

Dibujó una rama parecida a la de un árbol, saliendo de la imagen central y escribió una pregunta: "¿De dónde sale el corcho?"

- De la botella señor. Lo coloca una máquina, del alcornoque, de un árbol...de la madera..., - respondían animosos los niños.

El inspector dibujó más ramas, esta vez saliendo de la rama donde estaba escrita la pregunta.

Escribió sobre cada rama: botella, máquina, alcornoque, árbol, madera...

A continuación, dibujó otra rama saliendo de la que contenía la palabra "madera" escribiendo una pregunta que expuso a los chicos.

- ¿Y qué se puede hacer con madera?, -continuaba entusiasta el docente.

- Sillas..., una mesa..., un barco...

El inspector volvió a dibujar ramas saliendo de la pregunta y escribió nuevamente sobre ellas: sillas, mesa, barco...

- Bien, tenemos un barco. ¿Quién lo dibuja?
- ¿Quién hace un mapa en la pizarra y coloca el puerto más cercano para nuestro barquito?
- Escriban a qué provincia pertenece.

---

<sup>1</sup> Asesor de nuevas tecnologías y sistemas de aprendizaje y pensamiento. Escritor

- ¿Y cuál es el otro puerto más cercano?
- ¿A qué país corresponde?
- ¿Qué poeta conocen que nació allí?
- ¿Qué produce esta región?
- ¿Alguien recuerda una canción de este lugar?

Aquella pizarra se llenaba de ramas, saliendo unas de otras y comenzó una tarea de geografía, de historia, de música, economía, literatura, religión...

Los alumnos se repartían las tareas, buscaban los libros para contestar a las preguntas, formaban grupos de trabajo, los que más sabían ayudaban a los que menos, todos querían aportar.

Dibujaban ramas que iban saliendo de las preguntas, escritas en el centro de una hoja, se las pasaban unos a otros, era una vorágine de conocimientos construidos por los propios alumnos.

El inspector iba y venía entre los grupos, les aconsejaba dónde buscar la información, acudía a la sala de ordenadores con algunos alumnos para obtener datos e imprimirlos, para formar ramas y más ramas que parecían árboles de conocimientos y en el tronco de cada árbol, la pregunta clave.

Las palabras se adornaban con colores, se pegaban imágenes en las ramas para permitir fácilmente asociar las ideas.

Cada rama empujaba a dibujar más, era interminable lo que aquél corcho despertaba en la mente de aquellos chicos.

Había risas, entusiasmo, nadie quería quedarse al margen, hasta los más rebeldes hacían gala de su imaginación.

La maestra quedó impresionada. Al terminar la clase le dijo conmovida: - señor, nunca olvidaré lo que me enseñó hoy. Muchas gracias.

## **2. SER CREATIVO**

Ser creativo... Usar la imaginación... Pensar un poco más y tratar de encontrar la magia... esa magia transformadora... Todos somos alumnos en esta gran escuela que es la vida, y sin embargo usamos poco la imaginación, entonces vivimos a medias, buscando estímulos en cosas o lugares que sólo nos ayudan a perder el tiempo pero que pocas veces nos hacen crecer o nos iluminan...

Entonces, cuando sentimos hastío y estamos cansados o deprimidos, nos aferramos a las excusas: Que no tengo dinero, que no me da tiempo, que no sé qué hacer, que... y de excusa en excusa seguimos dormidos esperando que alguien cree la fórmula mágica que nos haga sentir, que nos estimule, que nos encienda...

¿Cómo darle paso a nuestra creatividad y dejar que nuestra imaginación despierte y nos dé las respuestas...? Imaginar... Imaginar... es algo así como soñar despierto, es transformar con la mente todo aquello que nos parece que no puede modificarse.

La vida nos regala todos los días pequeños instantes en donde somos sus grandes artistas, sin embargo muchos sólo se quejan, se aburren, o sólo esperan que otros den sentido a sus días...

¿Y habría alguna forma de lograr esa creatividad?

La respuesta la podemos encontrar en el **Pensamiento estratégico**.

## **3. QUÉ ES**

La palabra estrategia implica poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para actuar o retirarse y siempre evaluando correctamente los límites de la situación.

El pensamiento estratégico nos defiende de esa posición cómoda que deja a la nave ir, quién sabe dónde, según sople el viento. Nos defiende, nos alerta y nos advierte.

Cuando nos sentimos incómodos, insatisfechos, inquietos, atentos, viendo lo que sucede a nuestro alrededor, innovando, moviéndonos permanentemente, con la mente tranquila, serena, sabiendo hacia dónde vamos, estamos pensando estratégicamente.

Muchos parece que han ido a la Escuela de Colón que se rige por tres conceptos:

- Cuando salió, no sabía dónde iba.
- Cuando llegó, no sabía dónde había llegado.
- Cuando volvió, no sabía explicar dónde había estado.

Estos pasos son seguidos rigurosamente por sus adeptos, que son muchos y generalmente son aquellos que no saben explicar el motivo de sus fracasos...Pero no es fácil, necesita esfuerzo.

#### **4. QUÉ NO ES**

No es un modelo lineal o un método de paso por paso, ni cuestión de suerte o de inspiración, ni contiene ideas preconcebidas que coartan las soluciones creativas.

No es un plan anual-acotado-numérico-preciso-estricto..., ni consiste en acumular miles de datos, extrapolar cifras, llenando formularios y confeccionando listados a lo loco y sin saber para qué. Algunos lo hacen y presentan, orgullosos y convencidos de cumplir con el Manual Avanzado de Estrategia.

#### **5. PUNTO DE PARTIDA**

El punto de partida es comprender que el cerebro humano, la herramienta que vamos a usar en el proceso, no se basa en el pensamiento lineal. Nuestro cerebro está desplazando a los medios de producción tradicionales: materia prima, trabajo duro y capital. Es muy difícil encontrar una empresa actual importante que deba su éxito a la fuerza. Hoy el factor decisivo del desarrollo es el propio hombre, es decir, su conocimiento.

#### **6. PRIMERO EL ANÁLISIS**

El análisis es el requisito indispensable para pensar estratégicamente, y para ello necesitamos descomponer el todo en sus partes constitutivas. Luego empezar a descubrir el significado de cada una de esas partes para reagruparlas de manera calculada con el fin de maximizar las oportunidades en beneficio de los intereses de los alumnos.

#### **7. LA INFORMACIÓN**

Cada tipo de análisis requerirá de habilidad, experiencia y método. Su manejo es vital.

El análisis sólo podrá manejarse si hay un acceso constante a una información confiable sobre el entorno donde queremos actuar.

Las entidades orientadas hacia su entorno de acción., obtienen información constantemente sobre dicho entorno y lo analizan sistemáticamente. Las entidades que lo hacen poco y que buscan la información sólo en épocas de crisis, no son muy afortunadas ya que cuando se enfrentan al análisis de “amenazas u oportunidades” de acciones, les toca hacer un esfuerzo enorme para llenar el vacío del flujo de información de su entorno.

Ninguna estrategia en la educación o en los negocios, puede construirse sobre análisis o información fragmentada, tal vez pueda salir bien una acción determinada, pero será pura suerte o pura intuición. El verdadero estrategia no depende ni de una u otra.

La estrategia no se concibe para escenarios estáticos donde las personas que los componen no reaccionan o donde no existe discontinuidad. Si fuera así, la estrategia sería simplemente un asunto administrativo.

Ahora el conocimiento es realmente el poder. Emplear la fuerza, tirar muros, amenazar o adular no sirve de nada si nos enfrentamos a una persona más inteligente, más ágil y más hambrienta que nosotros.

Existe una revolución, la del conocimiento, y lo que la diferencia de las demás es su escala y velocidad. Se calcula que el 90 por 100 de los científicos que han pisado la Tierra están vivos en estos momentos.

La información transformada en conocimiento es el nuevo campo de batalla de los países, las empresas y las personas. Y los cambios son permanentes, haciéndolo obsoleto rápidamente, de ahí que sea más importante aprender a aprender.

## **8. EL ASUNTO CLAVE**

Tenemos la tendencia a plantearnos interrogantes que no se encaminan a buscar soluciones a los problemas sino a aplicarles remedios a los síntomas. Para el estratega lo más importante es localizar y definir el asunto clave antes que descubrir la solución.

En el pensamiento estratégico, determinar el asunto clave de la situación, es decir llegar al núcleo del asunto, es lo más importante.

## **9. PREGUNTARSE SOBRE EL PROBLEMA**

Esta tarea es la más difícil: formular las definiciones posibles del problema de tal forma que facilite el descubrimiento de la solución. Si la comprensión del asunto clave del problema es claro para todos los integrantes del equipo de trabajo, surgirán soluciones creativas.

Definir un problema a medias o no comprenderlo en su dimensión más amplia, hará que las mentes encuentren soluciones que no sirvan para resolverlo.

Para evitar propuestas vagas en vez de prácticas y concretas, el equipo debe estar entrenado y motivado para formular preguntas adecuadas.

## **10. TORMENTA DE IDEAS**

Para conseguir que las definiciones del problema sean amplias y llegar a percibir cuál es el asunto clave, un método eficaz es la tormenta de ideas o Brainstorming junto con las encuestas de opinión, reagrupando y particularizando los aspectos relacionados con la situación que deseamos cambiar.

El paso siguiente es clasificar estos aspectos de acuerdo a los parámetros comunes en subgrupos afines. Y cada subgrupo lo consideraremos como una unidad y nos preguntaremos cuál es el asunto clave que cada unidad posee.

La fuente del problema debe ser entendida antes que avanzar en recomendar soluciones.

## **11. LOS SEIS SOMBREROS**

Un método que recomiendo en las “Tormentas de ideas” es el diseñado por Edward de Bono.

*(El siguiente es un resumen hecho por John Culvenor y Dennis Else, Engineering Creative Design, 1995)*

Hay seis sombreros metafóricos y el participante puede ponerse y quitarse estos sombreros para indicar el tipo de pensamiento que está utilizando. La acción de ponerse y quitarse el sombrero es esencial. Los sombreros nunca deben ser utilizados para categorizar a los individuos, aunque su comportamiento parezca inducirnos a hacerlo. Cuando se realiza en grupo, todos los participantes deben utilizar el mismo sombrero al mismo tiempo.



### **Pensamiento con el Sombrero Blanco**

Este tiene que ver con hechos, cifras, necesidades y ausencias de información. "Pienso que necesito un poco de pensamiento de sombrero blanco en este punto..." significa: Dejemos los argumentos y propuestas y miremos los datos y las cifras.



### **Pensamiento con el Sombrero Rojo**

Este tiene que ver con intuición, sentimientos y emociones. El sombrero rojo le permite al participante exponer una intuición sin tener que justificarla. "Poniéndome mi sombrero rojo, pienso que es una propuesta terrible". Usualmente, los sentimientos e intuiciones solamente pueden ser introducidos en una consideración si son sustentadas por la lógica. Por lo general el sentimiento es genuino pero la lógica no es auténtica. El sombrero rojo autoriza plenamente al participante para que exponga sus sentimientos sobre el asunto sin tener que justificarlo o explicarlo.



### **Pensamiento con el Sombrero Negro**

Este es el sombrero del juicio y la cautela. Es el sombrero más valioso. En ningún sentido es un sombrero negativo o inferior a los demás. El sombrero negro se utiliza para señalar por qué una sugerencia no encaja en los hechos, la experiencia disponible, el sistema utilizado, o la política que se está siguiendo. El sombrero negro debe ser siempre lógico.



### **Pensamiento con el Sombrero Amarillo**

Tiene que ver con la lógica positiva. Por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios. Debe ser utilizado para mirar adelante hacia los resultados de una acción propuesta, pero también puede utilizarse para encontrar algo de valor en lo que ya ha ocurrido.



### **Pensamiento con el Sombrero Verde**

Este es el sombrero de la creatividad, alternativas, propuestas, lo que es interesante, estímulos y cambios.



### **Pensamiento con el Sombrero Azul**

Este es el sombrero de la vista global y del control del proceso. No se enfoca en el asunto propiamente dicho sino en el 'pensamiento' acerca del asunto. "Poniéndome el sombrero azul, siento que deberíamos trabajar más en el pensamiento con el sombrero verde en este punto". En términos técnicos, el sombrero azul tiene que ver con el meta-conocimiento.

## **12. ENFOCAR LA SOLUCIÓN**

Una vez que el proceso de definición del problema se ha completado, debemos decidir el enfoque apropiado para encontrar la solución. Una vez hallada, la tarea siguiente sería la implementación de los programas y la redacción de planes de acción detallados. Sólo, si la táctica tiene éxito, podemos decir que la estrategia es buena, con

esto quiero decir que ninguna solución, por buena que parezca, resolverá el asunto clave y será inútil hasta que haya sido implementada.

Habrán personas que querrán acortar el camino entre la definición del asunto clave y la implementación de las soluciones, no realizando los pasos intermedios como son la planificación de las mejoras operativas y la organización para ejecutar acciones concretas. La estrategia es un plan abstracto que debe convertirse en un plan de acción y no puede hacerse de un día para otro.

### 13. EL INSPECTOR

Pasó el tiempo. El inspector volvió a la escuela y buscó a la maestra. Estaba acurrucada detrás de su escritorio, los alumnos otra vez en total desorden...

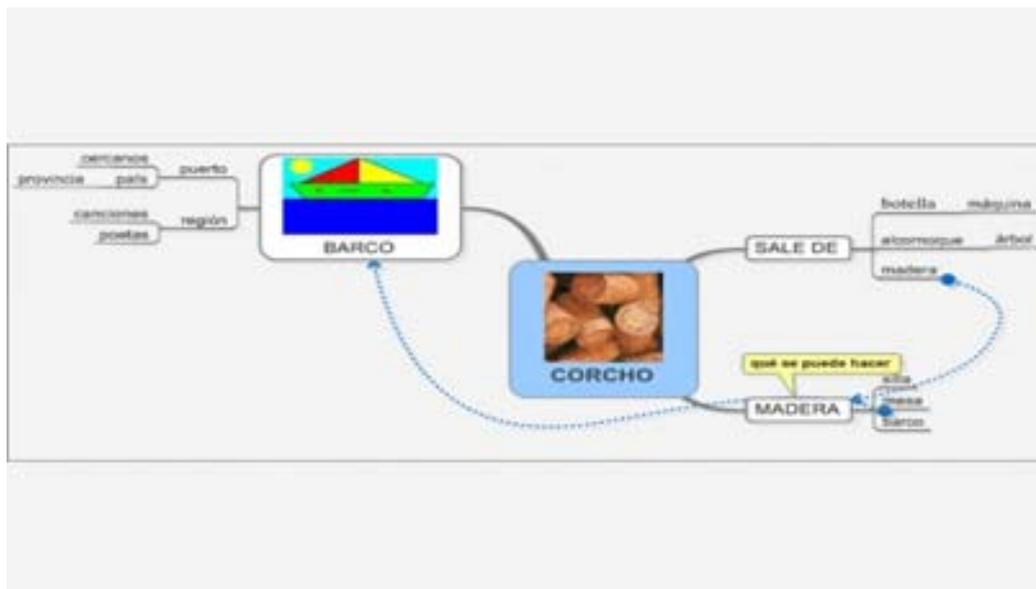
- Señorita... ¿Qué pasó? ¿No se acuerda de mí?

- Sí señor, ¡cómo olvidarme! Qué suerte que ha vuelto. ¡No encuentro el corcho!  
¿Dónde lo dejó?

### 14. CONCLUSIÓN

“La creatividad despierta el poder que duerme en nuestra imaginación; es osadía, aventura para descubrir y aprender de los cambios; es respuesta hábil, no impotencia explicada o reclamo por lo que nos falta.” Crear y despertar ese poder... esa es la clave...”

### 15. EL MAPA MENTAL



### REFERENCIAS

OCAÑA, J. A. (2004). *Nunca te detengas*. Madrid: Editorial CCS.

OCAÑA, J. A. (2004). *Aprender a Aprender*. Madrid: Editorial CCS.

SENGE, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.

RIDDERSTRALE, J. y NORDSTRÖM, K. (2003). *Funky Business*. Suecia: Bookhouse Publishing.

GALLEGO, F. (2004). *El pensamiento Estratégico*. Madrid: Paidós.

MICHALKO, M. (2000). *Los secretos de los genios de la creatividad*. Gestion 2000.

BONO, E. de (1993). *Los Seis Sombreros*. Barcelona: Granica.