

Diseño de procesos creativos

Metodología para idear
y co-crear en equipo

2ª edición revisada y ampliada

Alejandro Masferrer

www.editorialgg.com

GG®

7	Nota del autor
11	Introducción
12	Mi experiencia con los procesos creativos
15	Un nuevo paradigma: de la creación solitaria a la co-creación
25	La metodología
26	Figuras del proceso creativo
38	El círculo (entender)
48	El cuadrado (definir)
58	La estrella (energizar)
66	El triángulo abierto (idear)
78	El triángulo cerrado (filtrar)
89	Resumen de las figuras
93	Reglas básicas para el diseño de procesos
94	La metodología en uso
98	La intencionalidad en el proceso
99	Combinación de figuras
116	Preparar la sesión
125	Diseños predefinidos

133	Reglas avanzadas para el diseño de procesos
134	Jugar con el orden de las figuras
140	Alteraciones avanzadas
143	Figura dominante del proceso
148	Diseñar fases de proyectos
150	Participación vs contribución
154	El liderazgo fluido en el proceso
157	Figura extra: la flecha
159	Cómo implementar la metodología en tu equipo
160	Consejos para arrancar
164	Las figuras en las reuniones
166	Lenguaje común
169	Resolución de problemas
179	Figuras del proceso creativo: una metodología común y flexible
185	Recursos y anotaciones
191	Agradecimientos

Nota del autor

Terminé de escribir el manuscrito de la edición original de este libro en mayo de 2019. Desde entonces, muchas cosas han cambiado.

En el ámbito de lo personal, la publicación de la metodología en formato de libro me hizo ganar mucha confianza. Pasar de usar las figuras tal como lo estaba haciendo en mis talleres y clases, de un modo totalmente empírico, a formalizar su uso en un documento coherente, simple y que podía servir de manual para otras personas fue un salto cualitativo tremendo. Verlo impreso, en un volumen físico, me hizo entender mejor lo que estaba intentando aplicar de manera intuitiva con los equipos con los que trabajaba. Y gracias a esa confianza ganada, me he atrevido a ensayar más cosas, a ampliar mi lenguaje, a ponerlo a prueba de forma más radical y a expandir la teoría para que funcione mejor ante cualquier contexto creativo.

En el ámbito profesional, la publicación de *Diseño de procesos creativos* me ha llevado a verme delante de muchos más equipos y empresas de todo el mundo. La acogida del libro ha sido enormemente positiva. Y con todas esas experiencias nuevas han venido también nuevas preguntas, nuevas herramientas y nuevas formas de aplicar la metodología en situaciones que ni me había planteado.

Por eso, al pensar en la reedición del libro he querido retocar algunos contenidos y añadir otros nuevos. La mayor diferencia que esto aporta al libro podría resumirla en dos apartados:

1. Diseño de procesos creativos en general, no de talleres en particular. En 2019 estaba muy centrado en facilitar sesiones y talleres de equipo. No es que lo considere algo negativo, en absoluto, pero de forma natural mi trabajo ha mutado: de facilitar sesiones de equipos para ayudarles en el desarrollo de proyectos he pasado a entrenar a estos equipos para que sean capaces de diseñar sus propios procesos creativos que les van a permitir resolver los proyectos con más facilidad. Por eso, verás que esta edición pone más énfasis en el diseño de procesos que en el diseño de talleres. Además, me he dado cuenta de que esta metodología puede resultar útil no solo a los equipos llamados creativos (podría escribir un capítulo entero sobre qué consideramos equipos creativos y no creativos, pero dejémoslo para otra ocasión), sino a cualquier equipo que tenga necesidad de comunicarse y resolver problemas de forma colectiva. María, mi editora, debe de estar muy contenta con esta revelación, pues esto es algo que ya me señaló en 2019 cuando empezamos a hacer presentaciones de la primera edición del libro. Por eso, verás que he incluido apartados nuevos con reglas avanzadas que te van a permitir diseñar procesos más complejos y completos. Además, las figuras han cambiado de nombre, con ello se adaptan mejor a un uso más general, y no solo uno particular en un taller. Lo que sí sigue presente y vigente es la flexibilidad que permite la metodología, así que la puerta sigue abierta para que uses este libro como quieras. Emplea su contenido como consideres que más conviene a tu situación.

2. No solo facilitación, también aplicación.

El hecho de que mi enfoque esté actualmente más centrado en ayudar a los equipos a dominar sus propios procesos que a facilitar talleres, también ha hecho que gane relevancia la aplicación de la teoría en el día a día y pierda peso la facilitación de esta durante sesiones en concreto. Por eso verás algunas notas nuevas y algunos nuevos apartados en los que te doy consejos y explico formas específicas de aplicar la metodología en tu equipo o empresa.

Desde la publicación de la primera edición del libro, en 2019, he impartido cientos de talleres y formaciones que me han llevado a ponerme delante de miles de creativos de distintas partes del mundo, y aún sigue sorprendiéndome la necesidad tan urgente que existe de enfocar los procesos creativos de una manera diferente. A día de hoy, seguimos añadiendo un sufrimiento y una confusión absolutamente innecesarios a los procesos de creación, ya sean grupales o individuales.

En general, la importancia sigue estando, quizás más que nunca, en construir un lenguaje creativo común entre las personas que integran un mismo equipo. Nombrar los problemas, las fases, las mentalidades y las intenciones es algo absolutamente clave para poder entendernos como personas que trabajan juntas para resolver un problema en común. Aquello que no podemos nombrar, no podemos arreglarlo. Aquello que no sabemos definir, no podemos mejorarlo.

Tenemos palabras y tecnicismos para referirnos a muchas cosas, pero a la hora de hablar creatividad y procesos seguimos siendo analfabetos.

Permitimos la presencia en nuestro lenguaje de demasiadas palabras que no significan nada y usamos demasiadas referencias que apuntan a cosas ajenas a nosotros en vez de representar con claridad las cosas que un equipo está experimentando o intentando hacer.

Han sido muchas las personas que, en mis formaciones con equipos, han venido a agradecerme emocionadas que les haya dado un lenguaje para hablar con su equipo, poder decir la frase “estamos usando demasiado círculo, propongo que hagamos un cuadrado” en los momentos en los que no se llega a ninguna conclusión, y que todos se entiendan. (No te preocupes si no entiendes tú la referencia, en cuanto leas la parte de la metodología también sabrás a qué me estoy refiriendo.)

El hecho de que todos los equipos a los que he formado puedan comunicarse ahora de una manera tan directa y sencilla, nombrando círculos, cuadrados, triángulos y estrellas me resulta muy emocionante. Es algo que no deja de erizarme el vello cuando doy talleres, y entiendo que dé tanta alegría a personas que anteriormente no sabían cómo comunicarse en un proceso creativo.

Espero que esta metodología también sea útil y clarificadora para ti y que te permita entenderte de manera más profunda con tus compañeros y clientes.

Introducción

www.editorialgg.com

Diseño de procesos creativos

Mi experiencia con los procesos creativos

Desde el inicio de mi carrera he tenido frustraciones recurrentes en lo que se refiere al proceso de trabajo en equipo. Por aquel entonces, las achacaba a tener un espíritu demasiado anárquico y ser un poco testarudo. No digo que en ello no haya parte de verdad, pero con el tiempo he entendido de que se trataba de otra cosa.

La realidad es que el trabajo en equipo es complejo. Es difícil encontrar a alguien que no haya tenido problemas en ese aspecto. En mi caso, las mayores frustraciones venían por una descoordinación total de expectativas y valores. Yo siempre he necesitado sentir cualquier proyecto en el que trabajase como propio. Eso no quiere decir que tuviese que dirigirlo, pero sí que sintiese que mi trabajo contaba y se tenía en cuenta. Sin embargo, muchas veces me encontraba proponiendo soluciones que la otra persona ni siquiera se molestaba en considerar, y que acababan siendo sustituidas sin mayor explicación por el jefe de proyecto de turno o directamente el director del estudio.

Por supuesto que mi ego se sentía dañado, pero también mi confianza en el equipo, en el proceso, y en consecuencia acababa sembrando una sensación de desidia en mí. Esta situación es más habitual de lo que sería deseable en el mundo laboral, y los psicólogos han calificado este estado anímico como “indefensión aprendida”, el momento en el que uno siente que nada de lo que haga tiene ningún impacto en el contexto

que le rodea y que ninguna de sus decisiones o comportamientos influye o cambia nada.

Esto no quiere decir que mis compañeros hayan sido mala gente o personas de las que no haya aprendido nada. No tiene nada que ver. Y quizás eso es lo peor de todo: en su mayoría, esas personas no se daban cuenta del daño que podían causar a otras personas del equipo y al proceso en sí con sus acciones. Seguro que yo también lo he causado a otros.

Muchos de estos problemas vienen por una falta de empatía, pero también de una inercia adquirida por falta de una metodología de trabajo en equipo. Lo más curioso es que todos creemos poder hacerlo y saber cómo, pero cuando le pides a alguien que concrete, solo recibes respuestas genéricas como “tener buena comunicación” o “confiar en el equipo”. Vale, pero ¿qué quiere decir eso?

Durante mi etapa en The Pop Up Agency pude comprobar que muchas de estas mismas frustraciones y problemas con los que yo me encontraba cuando empecé a trabajar como diseñador existían en equipos y creativos de todo el mundo. No había agencia o equipo que visitásemos que no tuviese problemas para entenderse entre sí, alinear objetivos o evitar discusiones hirientes en la toma de decisiones. Por supuesto, estos problemas eran más agudos en algunos equipos que en otros, pero, en general, era una sensación común compartida por grupos de trabajo de Tokio, Los Ángeles o Berlín.

Descubrir que no era el único con este problema me resultó de cierto alivio

—¡yo no era el causante, después de todo!—, aunque también me dejó pensando si no habría una forma alternativa de hacer las cosas.

Este libro recoge mi forma alternativa. Aquí intento resumir una guía práctica y útil que propone un sistema flexible para que un equipo se alinee y le sea más fácil trabajar en procesos de creación. Porque la creatividad y la frustración no funcionan juntas, y porque nuestro esfuerzo debería centrarse en obtener las mejores ideas que podamos.

Un nuevo paradigma: de la creación solitaria a la co-creación

La figura del genio creativo es un mito muy extendido en la sociedad en general, e incluso en la industria de la publicidad y el diseño. En la historia no nos faltan ejemplos de personas que con la única ayuda de su capacidad individual han llegado a ideas que han cambiado el mundo. Estas personas son consideradas genios, unos pocos tocados por el don de unir conceptos (algunos dirían que incluso de sacar ideas de la nada) para convertirlos en algo nuevo.

Esta figura no está únicamente presente en el mundo de la creatividad: también la encontramos en la ciencia, en el cine, en la literatura, en la ingeniería o realmente en cualquier ámbito. Los nombres de quienes la encarnan son los más citados cuando preguntas a estudiantes por sus referentes, o cuando nuevas figuras genio-creativo emergen. Son los patrones con los que todos nos comparamos, y un modelo que imitar.

Si nos fijamos en lo que muchos de ellos tienen en común —no quiero mencionar nombres; ya ocupan suficiente espacio en los libros como para añadir más volumen a su presencia—, podríamos acordar varios puntos:

- Todos creaban de forma solitaria.
- Todos eran testarudos o de ideas fijas.
- Todos actuaban de una forma dominante en su equipo.
- Todos tenían un proceso creativo interno difícil de definir o compartir por otros.

Si analizamos esos cuatro puntos, podríamos decir que esas personas no brillaban por su capacidad de trabajo en equipo. Es más, alguien que se definiese por la anterior lista no es alguien que la mayoría de las personas quiera tener en su equipo. Sin embargo, esos rasgos son los popularmente considerados “normales” para un genio creativo.

El proceso de estos genios creativos está perfectamente reflejado en la serie *Mad Men*. En ella, Jon Hamm interpreta el papel de Don Draper, un pez gordo en el mundo de la publicidad neoyorkina de la década de 1960. Cada vez que el equipo se enfrentaba a un nuevo proyecto, Don Draper acababa encerrado en su despacho hasta que salía con la nueva y brillante idea que asombraría al cliente. Idolatrado y odiado por su equipo a partes iguales, a sus compañeros solo les quedaba la opción de admirar su ingenio desde fuera.

La metáfora del despacho personal podría valer para explicar lo que ocurre con este tipo de patrón de creativo. En realidad se trata de una barrera, un muro que separa lo que ocurre dentro del genio del exterior (la gente corriente). El genio se encierra, ya sea físicamente en su despacho, o mentalmente en sus propios pensamientos, ensimismado e ignorando todo lo que haya fuera y no dejando que nadie eche un vistazo a lo que ocurre en su interior.

La problemática que genera esta figura del genio creativo es variada y compleja, pero sus consecuencias más graves son las siguientes:

→ Dibuja una línea muy clara entre los creativos y los no creativos.

- Su proceso creativo está lleno de oscurantismo y misterio, por lo que otros no pueden aprender de él.
- Acapara la atención y la gloria, dejando al resto como meras extensiones.

El genio creativo crea también una expectativa prácticamente inalcanzable para la mayoría de nosotros, haciendo que sintamos la presión de tener que encerrarnos en las cuatro paredes de un despacho a producir ideas brillantes de forma constante.

Afortunadamente, la industria creativa ha empezado a virar hacia la creación colectiva, y cada vez se pone más en valor el potencial de un equipo como conjunto, en vez de como suma de individuos.

Desde hace unos años, la conversación se ha desplazado hacia los equipos multidisciplinares, la diversidad y la inclusión. Valores con los que comulgo de forma clara y que considero mucho más sanos para el funcionamiento de cualquier equipo.

Hoy en día no es raro ver a equipos con miembros procedentes de distintas disciplinas trabajando juntos. Las barreras se han levantado, y los equipos ya no son rígidos y compartimentados, sino líquidos y cambiantes. Las responsabilidades se comparten y las ideas fluyen de unos a otros. Los procesos son abiertos, incluso se emplean espacios sin paredes, donde cualquiera puede asomar la cabeza y escuchar lo que allí se está cocinando.

Donde anteriormente teníamos una categorización rígida de quién era considerado creativo y quién no, hoy tenemos equipos que pueden estar integrados por diseñadores, estrategas,

creativos e incluso programadores, cuentas y CEO. Incluso empieza a ser habitual incluir a clientes y usuarios en el proceso de creación.

Este cambio no se ha dado por pura casualidad, y hay muchos factores que lo fundamentan:

- La alta competitividad en la industria creativa.
- La necesidad de estar constantemente produciendo ideas.
- El enfoque global e inclusivo que debe tener hoy en día cualquier idea.
- La complejidad de los proyectos, que requieren la intervención de múltiples disciplinas.
- El reto de mantener el talento en las empresas.

Este nuevo paradigma es lo que considero el paso de la creación solitaria (el genio creativo encerrado en su despacho) a la co-creación (el equipo multidisciplinar creando a la vista de todos). Esta idea de co-creación es sin duda la opción que más seduce a los jóvenes creativos, que se han cansado de jerarquías, equipos compartimentados y jefes autoritarios.

Pero este cambio positivo no viene sin retos bajo el brazo: ¿cómo pasas de crear en solitario a tener un equipo que se entiende a la perfección? ¿Qué debe ocurrir entremedio para que sepamos manejar esta nueva situación?

Los nuevos retos de los procesos creativos

La inclusión de nuevos agentes en el proceso creativo trae consigo una serie de retos que no podemos ignorar. En el paradigma del genio

creativo no era necesaria una comunicación fluida ni un entendimiento común, ya que la coordinación debía hacerse con una sola persona (el genio). En el contexto de la co-creación hablamos de personas distintas, con ideas diferentes y formas diversas de plantear cualquier situación.

Esta combinación de caracteres y visiones alternativas es la que causa gran parte de las frustraciones del trabajo creativo en equipo, aunque también es la causante de una mayor diversidad y riqueza de ideas.

La pregunta es: ¿hay alguna forma de reducir la frustración al mínimo, a la par que se mantienen diversas fuentes de ideas en funcionamiento?

Según mi experiencia, nos encontramos con tres necesidades básicas en las que debemos trabajar para hacer que este paradigma de co-creación funcione de forma rodada.

Procesos inclusivos

El requisito básico para que un grupo de personas puedan crear juntas es que dispongan de un proceso que lo permita. Es decir, debe existir una metodología. Si la metodología no existe, significará que cada individuo recorrerá los pasos que surjan en su cabeza, que haya ganado con la experiencia o que considere más convenientes en cada momento.

Un equipo puede saber perfectamente cuál es su objetivo y adónde quiere llegar, pero puede que no tenga ni idea de cómo conseguirlo.

Este es el caso de muchas empresas y agencias que no han dedicado ni un solo segundo a pensar

cuál es su forma de hacer las cosas. En ellas, la creencia más extendida es que no hay que perder tiempo con metodologías o estructuras, sino simplemente hay que ponerse a trabajar. Obviamente, creo de forma firme en la eficacia, pero creo que esta viene cuando se facilita que pase; no ocurre por generación espontánea.

Un equipo creativo que fía su proceso a la imaginación individual de cada miembro es un equipo que se enfrentará a malentendidos, frustraciones y peleas propias de un equipo deportivo que no ha hablado de qué táctica usará antes del partido. Sus miembros se saltarán pasos, dudarán y se pisarán unos a otros al realizar las tareas.

Por el contrario, un equipo con un proceso inclusivo y claro es aquel que maneja una metodología compartida por todos. Cada miembro del equipo sabe qué pasos debe dar durante el proceso y lo que ocurrirá en cada uno de ellos. Idealmente, esta metodología es compartida no solo por los miembros del equipo, sino por cualquiera en la organización, haciendo así muy fácil la inclusión de cualquier nuevo agente en el proceso de trabajo cuando sea necesario.

Un proceso inclusivo no hace distinción entre creativos y no creativos, entre ellos y nosotros, sino que hace sentir bienvenido a cualquiera que se una al trabajo. Por eso es tan importante reflexionar sobre la metodología que uno mismo utiliza y entenderla; si no la conoces, si no la esquematizas, no existe. Si no existe, no puede ser compartida. Si no puede ser compartida, nadie externo puede ser incluido en el proceso.

GG

Encuentra este libro en tu librería habitual
o en la página [web de la editorial](http://www.editorialgg.com)



www.editorialgg.com

Diseño de procesos creativos
Alejandro Masferrer

www.editorialgg.com