

## UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

### RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

### DERECHOS DE PUBLICACIÓN

#### DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

#### Capítulo VI, Art. 46

“Los documentos finales de investigación serán propiedad de la Universidad para fines de divulgación”

#### PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



“No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.”

Para cualquier otro uso se debe solicitar el permiso a la Universidad



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
MATÍAS DELGADO

DIAGNÓSTICO DEL

*ambiente físico*

**EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD**

**Y ESTUDIOS CREATIVOS:**

• TRIBU DDB, ON ESTUDIO CREATIVO Y KLAN ESTUDIO •

Presentan:

Ana Carolina Cuenca Guerrero  
Melisa Stephanie Henríquez Murillo  
Chrystian Alberto Zaldaña Guzmán



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
MATÍAS DELGADO

Facultad Ciencias y Artes "Francisco Gavidia"  
Escuela de Diseño "Rosemarie Vázquez Liévano de Ángel"

DIAGNÓSTICO DEL



**EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD**

**Y ESTUDIOS CREATIVOS:**

• TRIBU DDB, ON ESTUDIO CREATIVO Y KLAN ESTUDIO •

Trabajo presentado para optar al título de:  
Licenciatura en Diseño Gráfico

Presentan:

Ana Carolina Cuenca Guerrero  
Melisa Stephanie Henríquez Murillo  
Chrystian Alberto Zaldaña Guzmán

Asesoría de Documento:

Msc. Jorge Arturo Colorado Berríos  
Lic. Carlos Enrique Cordero Ramos  
Msc. Noé Samael Rivera Leiva



Antiguo Cuscatlán, La Libertad



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
MATÍAS DELGADO

### AUTORIDADES

Dr. David Escobar Galindo  
RECTOR

Dr. José Enrique Sorto Campbell  
VICERRECTOR  
VICERRECTOR ACADÉMICO

Arq. Luis Salazar Retana  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES  
"FRANCISCO GAVIDIA"

Licda. Sandra Liseth Meléndez Martínez  
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE DISEÑO "ROSEMARIE VÁZQUEZ  
LIÉVANO DE ÁNGEL"

### COMITÉ EVALUADOR ORAL

Lic. Helen Navas  
Coordinador de Comité Evaluador

Lic. Hugo Zambrana  
Lic. Claudia Olmedo  
Miembros del Comité Evaluador

### Asesores de Documento

Msc. Jorge Arturo Colorado Berríos  
Lic. Carlos Enrique Cordero Ramos  
Msc. Noé Samael Rivera Leiva



Antiguo Cuscatlán, La Libertad

UNIVERSIDAD DR. JOSE MATIAS DELGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES  
"Francisco Gavidia"  
ESCUELA DE DISEÑO

ORDEN DE APROBACIÓN DE LA MONOGRAFÍA:

"DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE LÚDICO EN LAS  
AGENCIAS DE PUBLICIDAD Y ESTUDIOS CREATIVOS:  
TRIBU DDB, ON ESTUDIO CREATIVO Y KLAN ESTUDIO"

PRESENTADO POR LOS BACHILLERES:

ANA CAROLINA CUENCA GUERRERO  
MELISA STEPHANIE HENRÍQUEZ MURILLO  
CHRYSYIAN ALBERTO ZALDAÑA GUZMÁN



Lic. Helen Navas  
Coordinador de Comité Evaluador



Lic. Hugo Zambrana  
Miembro de Comité Evaluador



Lic. Claudia Olmedo  
Miembro de Comité Evaluador



Lic. Jorge Arturo Colorado  
Asesor



Lic. Noé Samael Rivera  
Asesor



Lic. Carlos Cordero  
Asesor



Lic. Lisseth Meléndez Martínez  
Coordinadora General



24 de julio de 2014

## RESUMEN

La presente investigación muestra un diagnóstico actual sobre el ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio. De igual manera, se abordan objetivamente conceptos sobre el ambiente lúdico y su importancia en el desarrollo de la creatividad aplicado en las agencias de publicidad.

Por otro lado, en El Salvador se desconoce la existencia de los ambientes lúdicos en las empresas; principalmente en las agencias de publicidad y estudios creativos. Por ello, la investigación trata del ambiente lúdico como una alternativa para aumentar la productividad y la creatividad en las agencias y estudios creativos.



*ambiente lúdico*

# CONTENIDO

## Páginas preliminares

Portada  
Autoridades  
Carta de aprobación  
Resumen  
Contenido  
Introducción

## CAPÍTULO I 16

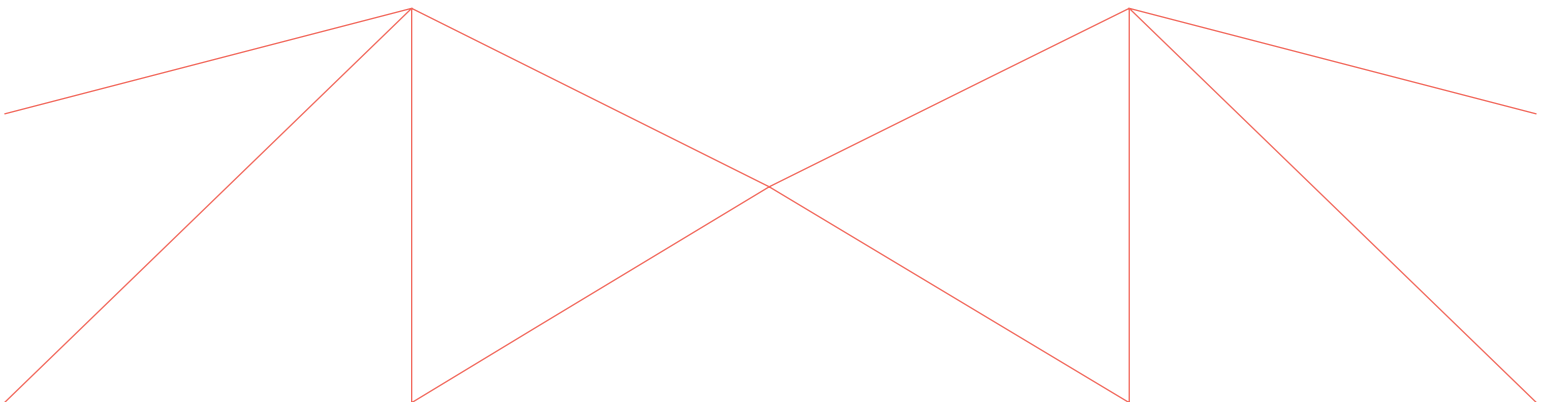
### Planteamiento del problema

Planteamiento del problema  
Justificación de la investigación  
Objetivos  
Delimitación  
Limitaciones  
Alcances

## CAPÍTULO II 29

### Marco Referencial

1. El juego como factor importante en la creatividad
  - 1.1 ¿Qué es el juego?
  - 1.2 Diferencia entre lúdico y juego
    - 1.2.1 El juego es lúdico, pero no todo lo lúdico es juego
  - 1.3 El juego actividad fundamental del ser humano
  - 1.4 El método lúdico como sistema de enseñanza-aprendizaje
  - 1.5 Lo lúdico como elemento vital para propiciar la creatividad
  - 1.6 Lo lúdico en la participación en las empresas



- 2. Creatividad en el diseño
  - 2.1 ¿Qué es la creatividad?
  - 2.2 Importancia de la creatividad en el Diseño Gráfico
  - 2.3 El proceso creativo en el Diseño Gráfico
    - 2.3.1 Rasgos de la personalidad creativa
  - 2.4 Los bloqueos creativos
    - 2.4.1 Cómo superar los bloqueos
  - 2.5 Creatividad en el ambiente laboral
  - 2.6 Desarrollo de la creatividad en el ambiente laboral

- 3. Ambiente lúdico
  - 3.1 ¿Qué es ambiente?
  - 3.2 ¿Qué es lúdico?
  - 3.3 Definición de ambiente lúdico
    - 3.3.1 Beneficios del ambiente lúdico
  - 3.4 El ambiente lúdico en el trabajo

- 4. Agencias de publicidad y estudios creativos
  - 4.1 ¿Qué es una agencia de publicidad?
  - 4.2 ¿Qué es un estudio creativo?
  - 4.3 Diferencia entre agencia de publicidad y estudio creativo
  - 4.4 El diseñador gráfico en las agencias de publicidad y estudios creativos
    - 4.4.1 Relación entre productividad y creatividad en las agencias de publicidad y estudios creativos
    - 4.4.2 El talento creativo
  - 4.5 Ambientes lúdicos en las agencias de publicidad y estudios creativos
  - 4.6 Análisis de casos: Karmarama, Mother London y Wieden+Kennedy
    - 4.6.1 Karmarama
    - 4.6.2 Mother London
    - 4.6.3 Wieden+Kennedy

## CAPÍTULO III 63

### Diseño metodológico

## CAPÍTULO IV 68

### Análisis de resultados

- 1. Descripción de las agencias y estudios creativos
  - 1.1 Tribu DDB
  - 1.2 On estudio creativo
  - 1.3 Klan estudio

- 2. Comparación del ambiente lúdico
  - 2.1 Ambiente lúdico y laboral
    - 2.1.1 Organización y distribución del espacio
    - 2.1.2 Gráfica de entorno
  - 2.2 Actividades y elementos lúdicos
  - 2.3 Motivación laboral y personal

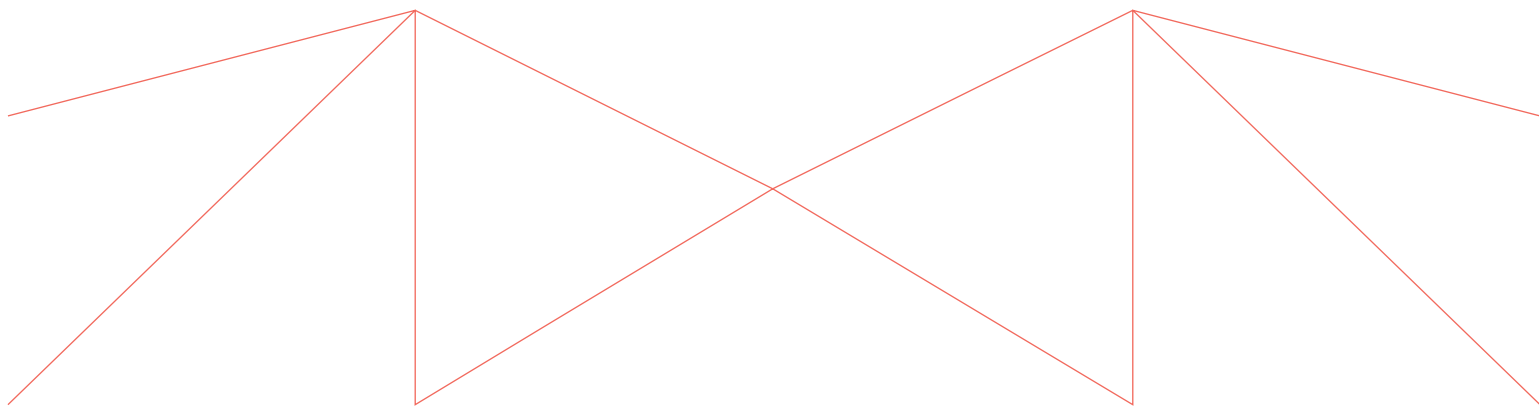
- 3. Análisis de las opiniones de los directores creativos acerca del ambiente lúdico

## CAPÍTULO V 86

### Conclusiones y recomendaciones

### Páginas finales

- Agradecimientos
- Bibliografía
- Glosario
- Anexos





## INTRODUCCIÓN

Con el tiempo los lugares de trabajo han ido evolucionando, de ser simples cubículos de tres paredes que encierran al empleado con una computadora, un escritorio y una silla; ahora son lugares totalmente diferentes donde equilibran perfectamente el trabajo y el juego. En la actualidad, muchas empresas iniciaron una transición para mejorar sus ambientes laborales; por lo tanto, retoman el ambiente lúdico como una estrategia para aumentar la eficiencia, creatividad y productividad en el trabajo.

La presente investigación tiene como objetivo mostrar un diagnóstico del ambiente lúdico actual en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio. Debido a que uno de los objetivos más influyentes de la investigación, es la falta de

documentos donde se registre el ambiente lúdico aplicado en las agencias y estudios creativos en el país.

De hecho, en El Salvador se desconoce la existencia de los ambientes lúdicos en las empresas; principalmente en las agencias de publicidad y estudios creativos. Por ello, la investigación trata del ambiente lúdico como una alternativa para mejorar la productividad y la creatividad en las agencias y estudios.

Por consiguiente, el primer capítulo presenta el planteamiento de la problemática investigada; donde se explica las razones por las cuáles se llevó dicho investigación, justificando con argumentos concretos su realización. En el segundo capítulo se muestra la base teórica que



fundamenta la investigación, que incluye temáticas como la relación del juego y del trabajo; además, el vínculo existente entre creatividad y Diseño Gráfico y el ambiente lúdico aplicado en las agencias y estudios como una herramienta productiva y creativa. Por otro lado, en el tercer capítulo se muestra el diseño metodológico que se llevó a cabo para realizar el diagnóstico actual del ambiente lúdico.

El cuarto capítulo, muestra el desarrollo de la investigación de campo y el análisis de los resultados; que parte de la descripción de los lugares investigados y su respectiva comparación con las agencias: Karmarama, Mother London y Wieden+Kennedy; respecto al ambiente lúdico. Además, se muestra el análisis de las opiniones de los directores creativos con respecto al

ambiente lúdico; que parte de las entrevistas en las que se evidencia diferentes contenidos como soporte de la investigación.

Siendo así, que surgen apartados con respecto a la percepción del ambiente lúdico, la relación entre creatividad y productividad; y la cultura como un factor influyente en el ambiente lúdico. Finalmente, en el quinto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones.

Asimismo, supone la intención de ser un ejemplar beneficioso para los diseñadores gráficos que quieran implementar el ambiente lúdico en sus propias agencias o estudios creativos; como una forma de contribuir en el progreso y práctica del ambiente lúdico.



*ambiente lúdico*

# CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO  
DEL PROBLEMA



*ambiente público*

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los lugares de trabajos han sido de mucha presión y estrés, desde la revolución industrial que implicó el aumento de la producción en masas y donde las empresas distaban mucho de ser concebidas como lugares de ocio, entretenimiento o actividad lúdica. Así mismo, Samuel West (2013) cita una frase de Henry Ford: “Cuando estamos en el trabajo tenemos que estar en el trabajo. Cuando estamos en el juego tenemos que estar en el juego. No hay forma de juntar los dos”. En otras palabras, el juego no era aceptable para las empresas, pues la eficiencia se suponía en aumentar la productividad y la calidad concentrándose en el trabajo sin distracciones.

Esta filosofía de trabajo fue implementada por los industrialistas, quienes han sido los responsables por el movimiento del anti-juego. Por su parte, West (2012) cita a Brian Sutton-Smith un teórico que ha pasado su vida tratando de entender el significado del juego en la cultura humana; argumenta que el juego debe aplicarse tanto a niños como adultos. Afirma que antes de la revolución industrial el juego era más empleado y formaba gran parte de la vida humana. Sutton-Smith plantea que las actividades lúdicas eran el enemigo de las fábricas organizadas durante esta revolución.

En la actualidad, varias empresas están rompiendo poco a poco con esta filosofía de trabajo; para crear un ambiente laboral que ayude a motivar al empleado, y en el que se pueda desarrollar laboralmente. Así mismo, el juego ya no es visto como un enemigo, el cual se deba dejar fuera del ambiente de trabajo y se utilice para un beneficio de la empresa, de su desarrollo y de quienes la componen.

De acuerdo con Stuart Brown, citado por G.B. Hernández (2012), afirma que: “la capacidad de jugar es vital para mantenernos sanos de mente, cuerpo y espíritu”. Algunos de los grandes pensadores como Aristóteles y Platón han reflexionado que el juego es fundamental en la vida del ser humano. Por esta razón, el juego es una actividad divertida y agradable, que ayuda a mejorar nuestros ánimos, expande nuestras habilidades para comunicarnos, crecer y ser más productivos.

Con el tiempo las empresas iniciaron una transición hacia la mejora de sus ambientes laborales, para aumentar la eficiencia y la productividad en el trabajo. Siendo así, que retoman el juego como una estrategia para mejorar el entorno laboral y motivar a sus empleados. A finales del siglo XX se empezó a implementar los ambientes lúdicos en las empresas.

Por su parte, estos ambientes tienen su origen en Estados Unidos, cuando se comenzó a incorporar canastas de baloncesto y máquinas de dulces en algunas oficinas creativas. Decididamente, empiezan a enfocarse en el diseño del entorno y lograr un ambiente lúdico, que dependerá de la filosofía laboral de cada empresa.

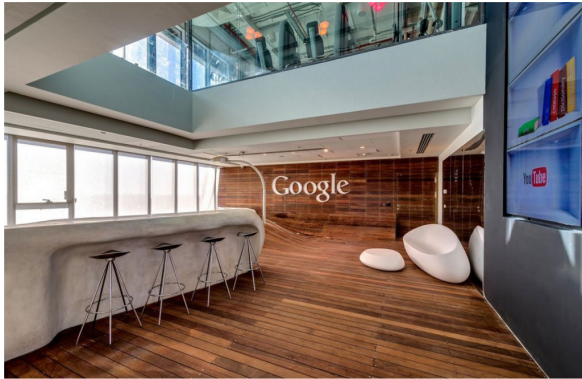
En cambio, el ambiente lúdico nace con el método de enseñanza-aprendizaje para los niños, implementado en las escuelas para hacer que el estudio no se tome como algo aburrido y ayudar al aprendizaje de manera más rápida y efectiva. Por el contrario, se aplica en las empresas para motivar y ayudar a los empleados a desarrollarse laboralmente.

Tener un ambiente lúdico dará paso a iniciar conversaciones y a la colaboración, animará a los empleados a ser más creativos y, fundamentalmente, generará grandes ideas. Lo que es más, impresionará a los clientes, ayudará a retener y a la vez captar nuevos talentos. Por ello, los ambientes lúdicos forman una nueva filosofía de trabajo, donde el juego y la diversión pueden inspirar a los empleados para que piensen nuevas ideas más innovadoras.

De hecho, las empresas que vienen incorporando estas alternativas son justamente aquellas cuya actividad exige altas horas de trabajo, mucha concentración o energía. Al mismo tiempo, aseguran que el crecimiento es importante y tiene que ver con la motivación de los empleados. En suma, Gabriela Rocha (2010), afirma: “Empleados contentos es igual a empleados más productivos y, en suma, a un negocio más rentable”.

Adicionalmente, Kike La Hoz (2013) cita a Stefan Camenzind, renombrado arquitecto suizo que se encargó del diseño de las oficinas de Google en Europa, explica: “Lo que la gente necesita en su oficina es mucho más inspiración, motivación, personalidad, identidad y diversión”. A su vez, en Google donde los empleados necesitan mantener su creatividad abierta, comenzaron una revolución en sus espacios laborales logrando una combinación perfecta entre recreación y trabajo.

Google parece un lugar soñado, donde todas las oficinas están conectadas por toboganes, cuentan con mesas de billar, de ping pong, futbolitos, entre otros. En efecto, Google refleja un buen



### Oficinas de Google

Imágenes tomadas del sitio web: <http://construestilo.com>

ambiente laboral y forma parte de la cultura de la organización. Es decir, basada en incentivar la creatividad y generar un lugar estimulante donde las personas se sientan a gusto y quieran permanecer en él.

Según la revista Bussines Week citado por Paul Martino (2012), “muchos empleados afirman que trabajarían una hora extra diaria si tuvieran mejores oficinas”. Precisamente, elementos tan básicos como crear áreas de trabajo flexibles donde la decoración sea motivadora, puede generar un incremento en la productividad y levantar la moral. Con el fin de que los empleados se sientan mucho más cómodos, sobre todo, hasta mejorar el posicionamiento de la empresa.

De la misma forma, las agencias de publicidad y estudios creativos están invirtiendo dinero y energías en el diseño de oficinas, donde parecen patios de juego para adultos que un lugar común de trabajo. Las agencias de publicidad y estudios creativos son espacios donde la materia prima es el trabajo creativo; por lo tanto, el juego es visto como una herramienta productiva, mientras que para otros es un elemento distractor.

Pero, más allá de la motivación de los empleados, muchas de estas actividades se relacionan con una mejora de su salud, ya que las malas posturas y el mismo estrés provocan enfermedades que pueden llegar a ser incorregibles. Introduciendo los ambientes lúdicos en las agencias de publicidad y estudios creativos, pueden ayudar a combatir el estrés diario, el mal humor y aumentar la productividad en el espacio laboral.

En cambio, las agencias de publicidad y estudios creativos en el país cuentan con oficinas de estilos particulares; que sin duda, deberían ser espacios ideales para explotar la creatividad, tomando los ambientes lúdicos como herramienta de trabajo para que sus empleados estén más cómodos y estimulados. En efecto, con un ambiente lúdico adecuado mayor será la productividad de sus empleados y seguramente amarán estar en el lugar de trabajo.

No es de sorprenderse que en las agencias de publicidad y estudios creativos, muchos diseñadores esperen la hora de salida; luego de casi seis horas laborales o más, si es que se atrasaron con algún proyecto. De hecho, para algunos diseñadores las oficinas se vuelven un lugar estresante y, donde falta la motivación; en contraste, con los ambientes lúdicos que son espacios de diversión, inspiración y motivación. En efecto, los ambientes lúdicos deben propiciar un grado de diversión, entendida no solo como un pasatiempo sino formas diferentes de actuar, ver y hacer las cosas.

Para tener un ambiente lúdico en el trabajo no bastará solo con pintar la oficina y mejorar el mobiliario; para motivar creativamente a los diseñadores, también, es necesario que los directores creativos de las agencias o estudios motiven a los diseñadores por medio de actividades lúdicas. Por lo tanto, si una agencia de publicidad o estudio creativo quiere crecer, es indispensable contar con personas que muestren iniciativa, en un ambiente laboral adecuado que propicie el desarrollo de la creatividad.

En síntesis, las agencias de publicidad y estudios creativos de nuestro país necesitan directores creativos que asuman el compromiso de desarrollar la creatividad en sus empleados; por medio de los ambientes lúdicos como un recurso para generar el pensamiento creativo y aumentar la productividad. Frente a lo anterior, radica las preguntas de la investigación:

¿Cómo favorece un ambiente lúdico en el desarrollo de la creatividad y productividad en las agencias de publicidad y estudios creativos?, ¿Qué están haciendo las agencias de publicidad y estudios creativos para contribuir a la creatividad de sus empleados? y ¿Cuál es la actitud de las agencias de publicidad y estudios creativos ante los ambientes lúdicos?

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La carrera de Diseño Gráfico, como toda profesión, ofrece muchas emociones y satisfacciones, pero también tiene muchas responsabilidades y exigencias. De igual manera, el diseñador gráfico está consciente que la carrera demandará mucho de su tiempo, pues pasará horas creando, diagramando, mezclando, dibujando, etc. Lo anterior, con el propósito de dar soluciones de comunicación gráfica y generar ideas estratégicas.

En sus primeros pasos, el diseñador comienza a desarrollar su parte creativa con mayor facilidad. Al mismo tiempo, esto se debe a las diferentes estrategias y métodos creativos que enseñan los docentes, ofreciéndole la posibilidad de intuir, experimentar, innovar y crear. En este sentido, se vuelve más ágil en la parte de los procesos creativos, y no solo se debe al aporte académico y profesional, sino también a la parte del aprendizaje empírico.

Por otro lado, los diseñadores optan por las agencias de publicidad o estudios creativos como sus primeras opciones laborales; para ganar experiencia profesional. En cambio, tanto las agencias y los estudios solicitan y exigen a los diseñadores, enfocarse al 100% en las tareas que se les asignan y, al mismo tiempo, ser altamente creativos e innovadores.

Ahora bien, las agencias de publicidad y estudios creativos tienen un ambiente laboral muy agitado, esto se debe a la presión de entregar los trabajos a tiempo; todo tiene una fecha de entrega rápida y, por lo tanto, tienen que apresurarse. Tanto en las agencias como estudios se

exige calidad y rapidez, sobre todo el hecho de que se necesita tiempo suficiente para producir un trabajo que lleva todo un proceso; desde la concepción de la idea hasta su ejecución.

De la misma forma, el tiempo y la calidad son dos aspectos que van de la mano. No se puede obtener un buen resultado en un proyecto sino se le dedica el tiempo suficiente. La presión que sienten los diseñadores de producir un trabajo de forma rápida, afecta la libertad para el proceso de obtener nuevas ideas, cuando se reduce el tiempo de entrega de un proyecto por cuestiones de productividad.

Está comprobado que en empresas en las cuáles se permite un ambiente lúdico se logra: motivar más a los empleados, siendo más comprometidos y colaboradores dentro de la empresa; estimular la memoria, aprendizaje y creatividad; además de mejorar la comunicación y eliminar el exceso de competitividad (Seumenicht, 2013). Los ambientes lúdicos dentro de las agencias de publicidad y estudios creativos son una excelente opción para propiciar un ambiente más creativo, productivo, comprometido y colaborativo.

La Real Academia de la Lengua Española (2001) define ambiente como “condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar, de una reunión, de una colectividad o de una época”. Según la página web deconceptos.com (2012) la palabra lúdico “es un adjetivo que califica todo lo que se relaciona con el juego... actividad placentera donde el ser humano se libera de tensiones, y de las reglas impuestas por la cultura”.



Partiendo de la combinación de los términos anteriores, podemos definir que: *Ambiente lúdico es el entorno o espacio que se crea para un ambiente placentero, donde el ser humano libera tensiones, se relaja y se distrae mediante actividades físicas o mentales. Este espacio tiene como finalidad evadir la rutina, la presión y las preocupaciones habituales que se tienen en el trabajo, para que se pueda distraer, tomar un descanso y volver al trabajo con más energía y sin tanta tensión.*

Los ambientes lúdicos son espacios que pueden ayudar a motivar al empleado, y así mejorar su desempeño, productividad y eficiencia. Es más, las agencias de publicidad y estudios creativos deben implementar este tipo de ambientes, donde el diseñador pueda ejercitar y estimular la creatividad, a través de actividades lúdicas que ofrezcan nuevas posibilidades de pensamiento. De acuerdo con el profesor Alex Haslam citado en un artículo de RPP Noticias (2013) dice: “No solo el diseño de la oficina determina el dolor de la espalda en las personas, también tiene el potencial para influir en cuánto logran, cuánta iniciativa toman y su satisfacción profesional en general”.

Como muestra, de agencias de publicidad que se esmeran por crear un ambiente lúdico libre, cómodo y saludable para sus empleados, podemos mencionar a Karmarama, Mother London y Wieden+Kennedy. Precisamente, estas agencias mundiales han tenido la iniciativa en formar ambientes que ayudan al desempeño de sus trabajadores de manera física y mental. Lo que es más, ellos reciben un ambiente que los inspira y motiva, mejorando la producción de nuevas

ideas y aumentando las posibilidades de éxito. En cambio, se desconoce la existencia de los ambientes lúdicos en las agencias de publicidad y estudios creativos en el país. Siendo así, que esta investigación está referida al diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio. Para generar un análisis actual que muestre la percepción del ambiente lúdico aplicado en las agencias y estudios creativos antes mencionadas; cómo influye el tener o no, un espacio de entretenimiento para los diseñadores. Sobre todo, conocer la relación que existe entre productividad y un espacio lúdico, y cómo este a su vez estimula la creatividad en los diseñadores.

Por esta razón, es importante la información relacionada con el tema, puesto que servirá como futuras fuentes de consulta y de investigación, pues se desconoce la existencia de otras investigaciones sobre el tema. Por último, se considera factible la investigación cuyo fin es brindar información acerca de los ambientes lúdicos evidenciada en las agencias de publicidad y estudios creativos; determinando qué tanto influye el tener o no un espacio lúdico para los diseñadores gráficos.

Igualmente, la investigación puede servir de plataforma para emprender acciones en función de implementar los ambientes lúdicos; tanto en las agencias de publicidad, estudios creativos y en las universidades; y contribuir a elevar la calidad productiva y creativa de los mismos. Por consiguiente, la investigación tiene aportes valiosos que, de alguna manera, incidirá en el progreso de los ambientes lúdicos.

## OBJETIVOS

### ▶ OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar la situación actual respecto al ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio.

### ▶ OBJETIVO ESPECÍFICO

1. Observar el ambiente creativo actual en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio, y cómo este influye en la vida laboral de los diseñadores gráficos.
2. Comparar el ambiente lúdico de las agencias de publicidad: Karmarama, Mother London y Wieden+Kennedy, con las agencias de publicidad y estudios creativos a investigar.
3. Analizar las opiniones de los directores creativos de las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio, acerca de los ambientes lúdicos como una forma para estimular la creatividad.

- **LÍMITES TEÓRICOS**

Para el estudio en cuestión se entenderá como ambiente lúdico el entorno o espacio que se crea para un ambiente placentero, donde el ser humano libera tensiones, se relaja y se distrae mediante actividades físicas o mentales. Este espacio tiene como finalidad evadir la rutina, la presión y las preocupaciones habituales que se tienen en el trabajo, para que se pueda distraer, tomar un descanso y volver al trabajo con más energía y sin tanta tensión.

- **LÍMITES TEMPORALES**

La investigación sobre el diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio; fue realizado en la zona metropolitana de San Salvador, entre los meses de febrero a junio del año 2014. Por tanto, cualquier circunstancia después de este lapso de tiempo no fue tomada en cuenta en la presente investigación.

- **LÍMITES ESPACIALES**

Se decidió abordar únicamente a las agencias de publicidad y estudios creativos antes mencionados; las cuales cumplen con el siguiente perfil de selección: agencias y estudios regionales, las cuales tengan las características de ser grandes, pequeñas o medianas empresas; pero que prestan todo tipo de servicios de manera integral o especializada. Para la selección no se tomó en cuenta los premios que han obtenido o la cantidad de cuentas que manejan.

## LIMITANTES

- La investigación se realizó en un período de cinco meses, por lo cual no se pudo expandir a más agencias de publicidad y estudios creativos del área de San Salvador, ni abarcar otros puntos de vista relacionados a la temática.
- Adicionalmente, no se contó con una base de datos que proporcionará información de cuantas agencias de publicidad y estudios creativos hay en el país. Lo anteriormente dicho, se convirtió en una limitante en la investigación, pues solo se conoció el punto de vista de un grupo selecto de agencias y estudios creativos.
- En el proceso de la recolección de información y realización de entrevistas a los directores creativos de las agencias y estudios creativos; se tuvo inconvenientes de falta de tiempo y disponibilidad por parte de los entrevistados.
- De igual forma, al realizar el grupo focal a los diseñadores gráficos se tuvieron inconvenientes de tiempo, disponibilidad y coordinación por parte de los participantes.

## ALCANCES

- Se recolectó y analizó información importante sobre la temática y se generó un documento informativo bibliográfico sobre el diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio.
- Con la información obtenida tanto de las entrevistas, grupos focales y la observación de las agencias y estudios antes mencionados; se logró realizar el análisis comparativo con las agencias: Karmarama, Mother London y Wieden+Kennedy; con respecto al ambiente lúdico. Adicionalmente, se respaldó la información de la investigación por medio del análisis de las opiniones de los directores creativos con respecto al ambiente lúdico.

# CAPÍTULO II

MARCO  
REFERENCIAL



*ambiente público*

## MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se exponen los temas relacionados con respecto al problema de estudio; donde describimos de forma breve y concisa cada uno de sus componentes. De tal manera que, se encuentra dividido en cuatro secciones.

En primer lugar, se presenta el juego como parte importante en el desarrollo de la creatividad. Segundo, comprende la relación existente entre la creatividad y el Diseño Gráfico. Tercero, se muestra el ambiente lúdico como la base fundamental de esta investigación y su importancia en el desarrollo de la creatividad. Por último, se muestra los ambientes lúdicos aplicados en las agencias de publicidad como herramienta productiva y creativa.

Las teorías acá presentadas son producto de la recopilación, consulta y revisión literaria más importante para el desarrollo de la investigación. De tal manera, se realizó a través de libros especializados, artículos de revistas, tesis de grado e información de sitios web que proporcionaron toda la información necesaria sobre el tema.



Área de juegos en Google Zurich

Imagen tomada del sitio web: <http://talkinbusiness.net>

## 1. EL JUEGO COMO FACTOR IMPORTANTE EN LA CREATIVIDAD

### 1.1 ¿QUÉ ES EL JUEGO?

El juego no es exclusivo de los niños, sino también del adulto capaz de ser creativo y de utilizar toda su personalidad. El juego se podría definir:

Como una actividad ejercitada de acuerdo a reglas libremente consentidas y desligadas de toda noción de necesidad o de utilidad material. Es también, experimentar las propias facultades en las que opera la imaginación y en donde la fantasía se sobrepone a la realidad, conciliando la libertad y la obligación (Sosa & Ledezma, 2005).

Al mismo tiempo, Sosa y Ledezma citan a Blather y Blatner que afirman, la necesidad del ser humano de jugar es de carácter permanente a través de toda la vida. De la misma manera, señalan que la base de la vida del hombre es la

habilidad para amar, trabajar, jugar y pensar; relación que se forma entre estos cuatro aspectos primordiales de su vida.

Por ello, los autores piensan que entre más cercana sea esta relación, podremos disfrutar nuestras actividades, aunque, en algunos momentos, impliquen un grado de presión, errores y frustraciones según la etapa de vida en la que estemos.

Sin embargo, el juego se ha ido dejando cada día más como una actividad perteneciente a nuestra niñez; y que al ser adulto se lleva a cabo a través de prácticas más formales de competencia y actuación, como los deportes y las artes. De hecho, es cierto que todas las actividades no pueden convertirse en juegos. No obstante, la alternancia del juego y del trabajo ayuda a que el adulto acepte mejor este último, dándose la posibilidad de renovarse.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que una actividad realizada con gozo y placer, frecuentemente, resulta ser más eficaz que cuando



se estima desagradable, dejando una menor sensación de fatiga, aburrimiento y obligación. Por ello, Blather y Blatner en su libro “The art of Play”, mencionan una serie de aspectos que el juego en el adulto debe tener para ser exitoso:

1. Oportunidad para crear ideas espontáneas que provengan de su imaginación.
2. Crear un ambiente cálido donde se ponga especial atención a la actividad en curso.
3. Contemplar el tiempo suficiente para permitir que las personas se involucren y también se despejen y despreocupen.

Ahora bien, según Blather y Blatner el juego espontáneo es una habilidad que se adquiere a través de la práctica y de mayores experiencias del juego. De tal forma que, el juego, pertenece a todas las etapas de nuestra vida y se expresa en actividades culturales, artísticas, deportivas, etc. A mediados del siglo XX el holandés Johan Huizinga en su obra “Homo Ludens” citado por Juan Pablo Palladino (2004), define el concepto de juego como:

Una actuación u ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas absolutamente obligatorias, aunque libremente aceptadas, acción que tiene su fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y de la conciencia de ser de otro modo que en la vida corriente.

El juego ha existido desde siempre y es parte importante de la cultura de una sociedad. A lo largo de la historia, el juego ha evolucionado y forma parte de otros aspectos económicos, sociales, políticos y religiosos. Según García (2009) “El juego es una forma para hacer atractiva cualquier otra actividad, pues le añade un interés, una emoción y una dimensión simbólica que resulta placentera”. De acuerdo con Nubia Consuelo Ruiz (2002) menciona que:

Las actividades relacionadas con la creatividad, la recreación, el juego, y en general con todo aquello que involucre diversión para los seres humanos, ocupan espacios de preocupación tan importantes que en recientes documentos de la Organización Mundial de la Salud se ha integrado el juego como elemento que colabora, en un nivel preventivo, a mantener la salud. No se refiere al juego como terapia... sino como medio para mantenerse sano, en equilibrio físico y disfrutar de la vida.

García cita a Bülher, Rüssell y Avedon Sutton-Smith quienes afirman: “que el juego se define por una dinámica del placer funcional, de tensión al gozo”. Para Puigmire-Stoy citado por García define el juego como “la participación activa en actividades físicas o mentales placenteras con el fin de conseguir una satisfacción emocional”. De esta forma, el juego permite desarrollar destrezas, estimular la alegría, la autoestima y el crecimiento personal.

En otras palabras, el juego en los adultos se entiende como una forma de esparcimiento, puede ser un modo de resolver los problemas de forma creativa y de liberarse del estrés diario que generan las preocupaciones. Al mismo tiempo, el juego permite a la persona ser más flexible, relajado, aventurero y amplía la perspectiva de la vida.

## 1.2 DIFERENCIA ENTRE LÚDICO Y JUEGO

El término lúdico es sumamente amplio y complejo, pues se refiere a la necesidad del ser humano de sentir, expresarse, comunicarse, de disfrutar vivencias placenteras tales como el entretenimiento, el juego, la diversión y el esparcimiento. Lo lúdico nos lleva a vivir diversas emociones como gozar, reír, gritar, llorar, etc.

Ernesto Yturralde Tagle (2014) de nacionalidad ecuatoriana es investigador, conferencista y facilitador precursor de procesos de apren-

dizajes significativos utilizando la metodología del aprendizaje experiencial en entornos lúdicos, comenta:

Es impresionante lo amplio del concepto lúdico, sus campos de aplicación y espectro. Siempre hemos relacionado a los juegos, a lo lúdico y sus entornos así como a las emociones que producen, con la etapa de la infancia y hemos puesto ciertas barreras que han estigmatizado a los juegos en una aplicación que derive en aspectos serios y profesionales, y la verdad es que ello dista mucho de la realidad, pues que el juego trasciende la etapa de la infancia y sin darnos cuenta, se expresa en el diario vivir de las actividades tan simples como el agradable compartir en la mesa, en los aspectos culturales, en las competencias deportivas, en los juegos de video, juegos electrónicos, en los juegos de mesa, en los juegos de azar, en los espectáculos, en la discoteca, en el karaoke, en forma de rituales, en las expresiones culturales tales como la danza, el teatro, el canto, la música, la plástica, la pintura, en las obras escritas y en la comunicación verbal. Lo lúdico crea ambientes mágicos, genera ambientes agradables, genera emociones, genera gozo y placer.

También, Tagle cita a Carlos Alberto Jiménez reconocido autor latinoamericano que ha estudiado la dimensión lúdica, describe:

La lúdica como experiencia cultural, es una dimensión transversal que atraviesa toda la vida, no son prácticas, no son actividades, no es una ciencia, ni una disciplina, ni mucho menos una nueva moda, sino que es un proceso inherente al desarrollo humano en toda su dimensionalidad psíquica, social, cultural y biológica. Desde esta perspectiva, la lúdica está ligada a la cotidianidad, en especial a la búsqueda del sentido de la vida y a la creatividad humana.

## 1.2.1 EL JUEGO ES LÚDICO, PERO NO TODO LO LÚDICO ES JUEGO

Lo lúdico forma parte esencial del desarrollo humano, por lo tanto, enriquece todos los procesos y capacidades que realiza la persona. De hecho, lo lúdico encierra una amplia gama de actividades donde interviene la creatividad y el conocimiento. En otras palabras, lo lúdico es la capacidad de romper con la realidad y proponer nuevos modelos de acción y pensamiento.

De igual forma, lo lúdico se relaciona con la creación de situaciones imaginarias llevadas a la acción en un espacio y tiempo determinado; mediante la cual el individuo satisface, curiosidades, emociones y necesidades. Para que un espacio lúdico sea efectivo, debe estar condicionado en un espacio libre de preocupaciones y sin reglas.

No obstante, el juego tiene diferentes formas de ser y se juega en todas las edades. Una característica esencial al juego es la actividad y participación del individuo. De esta manera, las capacidades implícitas al hecho de jugar son la de explorar, moverse, pensar, deducir, imitar, relacionar y comunicarse con los demás. En cuanto el individuo juega, su atención está concentrada en la actividad en sí y no en sus resultados o efectos.

## 1.3 EL JUEGO ACTIVIDAD FUNDAMENTAL DEL SER HUMANO

El juego es una de las actividades más importantes que desarrolla el ser humano; puede estar presente a lo largo de toda su vida, aunque se da con mayor frecuencia en la infancia. El juego tiene profunda relación con el desarrollo de estados emocionales más equilibrados, libres y felices. Incluso, el juego también nos permite aprender la importancia de la convivencia y del lidiar con las decisiones o intereses de otros individuos.

Cuando hablamos de juego estamos haciendo referencia a todas aquellas acciones que tienen

como fin el entretenimiento, la diversión y la alegría. La importancia del juego se hace presente cuando las personas (no solamente niños sino también muchas veces jóvenes y adultos) involucradas en él, puedan desarrollar diferentes estados de ánimo y poner a prueba sus conocimientos. De ahí que, a través del juego puedan recibir más información para aprender la relevancia de jugar en grupos o tolerar la postura de los oponentes.



Todos estos elementos hacen que las personas puedan crecer intelectualmente, emocionalmente, físicamente y socialmente a partir del juego, cumpliendo y siguiendo reglas que hacen que el desarrollo del mismo sea mucho más efectivo. El juego es innato en los seres humanos, pero está condicionado por los valores culturales de cada sociedad.

#### 1.4 EL MÉTODO LÚDICO COMO SISTEMA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

En el ámbito educativo lo lúdico es utilizado como un método de enseñanza-aprendizaje. De tal manera que, es una estrategia para que el estudiante aprenda por medio del juego; a su vez, el método lúdico busca generar un ambiente de armonía en el proceso de aprendizaje. Por otro lado, el método lúdico no significa solamente jugar por recreación, por el contrario, contribuye al desarrollo intelectual, emocional y

físico. En igual sentido, lo lúdico aplicado en el método de enseñanza-aprendizaje (jugar para aprender), ha sido empleado por los profesores hace mucho tiempo atrás, incluso filósofos de renombre han utilizado este método para impartir una mejor enseñanza.

Especialmente, uno de los primeros filósofos en implementar esto fue Platón, que se refirió al método lúdico como un valor práctico dentro de la educación. A su vez, Juan Amos Comenio conocido como el padre de la pedagogía, fue otro que en el siglo XVII trabajó en proyectos que integraban la educación y el juego.

Con el mismo propósito, Johann Heinrich Pestalozzi precursor de la pedagogía moderna, realizó aportes importantes en la educación; como muestra, planteamientos educativos que se obtenían de la recreación o juego. En el siglo XX Johan Huizinga, concluye en que el juego es una actividad tan esencial y fundamental en la vida como lo es el trabajo.

El método lúdico implica creación, imaginación, exploración y fantasía. Por lo tanto, cuando el estudiante juega crea, inventa y busca soluciones a diferentes problemas que se plantean a través del juego. Adicionalmente, el método lúdico ofrece grandes beneficios en los adultos al contribuir a un estado físico y emocional saludable, a aliviar el estrés diario por el exceso de trabajo e incluso ayuda a activar nuestro cuerpo y nuestra mente. Cuando jugamos nos olvidamos de las preocupaciones; sin embargo, aunque nos encontremos cansados, nos sentimos renovados.

A través de lo lúdico nos podemos comunicar por medio del lenguaje corporal, se propicia un espacio de aceptación de las diferencias, favorece los vínculos entre las personas, se adquiere mayor flexibilidad y autoconfianza. Como estrategia laboral se puede aprovechar al máximo la riqueza del juego como método de aprendizaje; ya que según el contexto del trabajo, un juego será adecuado para potenciar diferentes habilidades, capacidades y actitudes.

## 1.5 LO LÚDICO COMO ELEMENTO VITAL PARA PROPICIAR LA CREATIVIDAD

Con el tiempo se ha comprobado la necesidad y la importancia de que el juego, el humor, los conocimientos y las experiencias son parte fundamental en cada uno de los procesos de aprendizaje de todos los seres humanos. Según Jiménez (2002), dentro de la lúdica y la creatividad se pueden potenciar los siguientes procesos:

- Capacidad de abstracción y de juicios críticos para ser innovadores y creativos.
- Capacidad de entender los nuevos modelos de comunicación y de trabajo en equipo.
- Capacidad de promover procesos de paz, de cooperación y de solidaridad.
- Capacidad de entender problemas sistémicos y dinámicos.
- Capacidad de asombro y de curiosidad.
- Capacidad de solución de problemas utilizando heurísticas.
- Capacidad de promover procesos de acción y de gestión a nivel social.
- Capacidad de imaginar y de fantasear.
- Capacidad de ligar lo operativo con lo emotivo y con lo cognitivo.
- Capacidad de manejar y procesar información, no de memorizar.
- Capacidad de lectura y escritura de los nuevos códigos de la modernidad.
- Capacidad de producir nuevos conocimientos.

Samuel West (2013), psicólogo sueco, ha centrado su trabajo en cómo el juego facilita la creatividad en el lugar de trabajo. West comenta

que las actividades lúdicas ejercen una posición de no juicios entre los empleados; fomenta la exploración y la improvisación permitiendo que se sientan mucho más cómodos. De tal manera que, el juego promueve el uso de la imaginación y el pensamiento lateral, ayudando a descubrir nuevas posibilidades.

Tanto la creatividad como lo lúdico son parte esencial del desarrollo humano. Precisamente, la lúdica es una herramienta básica para estimular la creatividad, ya que ambos permiten al individuo transformar la realidad en nuevas experiencias de conocimiento. Siendo así, que la creatividad y la lúdica forman personas innovadoras, originales, flexibles, con iniciativa propia y confianza en sí mismos, preparados para afrontar los problemas que se les presenten en su vida cotidiana.

## 1.6 LO LÚDICO EN LA PARTICIPACIÓN EN LAS EMPRESAS

Los juegos dentro de las empresas son una mezcla de libertad y exploración, son una actividad placentera y con altos niveles de motivación. Por lo tanto, no es de extrañarse que las empresas utilicen el juego como formas para explorar nuevas oportunidades, desarrollar la creatividad e implementar procesos de innovación.

De esta manera, el juego se convierte en una herramienta poderosa de investigación y de producción. Al mismo tiempo, el juego en las empresas ha evolucionado y es un recurso clave dentro de la dinámica y comunicación de mensajes en equipo.

Lo lúdico y las técnicas creativas permiten que los empleados se involucren y comprometan; además, presentan mayores niveles de atención, retención y apropiación de conceptos. En efecto, lo lúdico en las empresas les da la oportunidad de enfrentar situaciones desde una perspectiva diferente.



Por ejemplo, podemos mencionar la metodología de Lego Serious Play creada por la compañía Lego; basada en las investigaciones que han demostrado que jugando podemos aprender y comprender mejor nuestro entorno laboral y personal. En otras palabras, mediante una aparente diversión se trabaja en un objetivo específico; donde se apoya en cuatro aspectos que son: plantear una pregunta, construir, compartir y reflexionar. **La fortaleza de Lego Serious Play recae en el proceso de construcción, reflexión y trabajo colaborativo (Seumenicht, 2012).**

El juego como entretenimiento e interacción, debería ser parte de la filosofía en las empresas. En efecto, el juego ofrece múltiples beneficios como fomentar la imaginación, creatividad y desarrollo del aprendizaje colaborativo, ayuda a desarrollar los talentos creativos de los empleados, ayuda a controlar sus emociones y a liberar el estrés.

## 2 CREATIVIDAD EN EL DISEÑO GRÁFICO

### 2.1 ¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD?

La creatividad es una de esas palabras difíciles de definir, por su propia esencia es inefable, impredecible e indefinible. Según Stephen Bayley historiador del diseño británico dijo una vez sobre el concepto de creatividad: “Una de esas cosas que es mucho más fácil detectar que

definir” (Brewer, y otros, 1994). En este sentido, la creatividad es una capacidad que tienen todas las personas, por lo tanto, no es exclusiva ni excluyente y se puede buscar, desarrollar y experimentar; pero resulta complejo conocer su definición con precisión.

En la antigüedad la creatividad se relacionaba con el arte, de hecho, Platón y Aristóteles pensaban que era un don poseído por los artistas como un atributo divino gracias a la inspiración. En la edad media el término creatividad no era muy popular y era considerado blasfemia, ya que el acto de crear solo se aplicaba exclusivamente a Dios. Es a partir del siglo XX cuando el término creatividad comienza a aplicarse tanto en el ambiente científico, tecnológico, empresarial, educativo e incluso en la vida cotidiana.

Con el tiempo, muchos han definido el concepto de creatividad como una habilidad, un proceso, una disciplina e incluso otros la consideran una ciencia. En otros términos, la palabra creatividad es un concepto muy amplio, en primer lugar, deriva del latín “*creare*” que significa engendrar, producir y crear. De tal manera que, es un término asociado a la capacidad de creación del ser humano y, por lo tanto, vinculada a su propia naturaleza.

De igual manera, la creatividad está ligada al término creación, siendo así, José Ricarte (1999) dice que la palabra creación “hace referencia al encuentro, al hallazgo, al logro, al resultado obtenido...”. En este sentido, la creatividad se entiende como la capacidad de crear, es decir, el proceso que conduce al acto de creación.

El sitio web Definición.de (2008) define creatividad como “la facultad que alguien tiene para crear y a la capacidad creativa de un individuo. Consiste en encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito”. Por su parte, Alex Osborn (1963) creador de la herramienta creativa más utilizada llamada Brainstorming, define la creatividad como: “aptitud para representar,

prever y producir ideas así como la conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa”.

Precisamente, la creatividad es consecuencia de la imaginación, es decir, la capacidad de formar, unir, asociar, enlazar o combinar ideas, proyectos, imágenes mentales, etc., con el fin de generar nuevas ideas. De lo anteriormente dicho, es necesario alimentar la mente a través de la información, observación, estímulos externos y análisis del entorno; todo esto con el fin de estimular tanto la imaginación como la creatividad.

De acuerdo con Carl Rogers psicólogo y experto en pensamiento creativo citado por Clarissa Arenas (2013); define la creatividad como un proceso que “supone la aparición de un producto original de una relación que surge por una parte de la unicidad del individuo y, por otra, de los materiales, acontecimientos, personas o circunstancias de su vida”. De ahí que, comenzamos a notar la relación que existe entre la persona y sus capacidades asociadas a la creatividad.

Por el contrario, Pablo Pascale (2012) cita a Mihaly Csikszentmihaly quien ha dedicado 30 años a la investigación de la creatividad, plantea que no solo es un proceso exclusivamente mental; en cambio, es el resultado de la interacción entre los pensamientos de una persona y el contexto socio-cultural. En suma, la creatividad para Csikszentmihaly “es cualquier acto, idea o producto que cambia un dominio ya existente, o lo transforma en uno nuevo”.

Csikszentmihaly presenta un modelo de creatividad muy interesante, donde interviene no solo la persona, sino que influye la disciplina en donde la persona es creativa y la percepción de la sociedad que determina si una idea es original, útil e innovadora. De la misma forma, la creatividad y la innovación son dos conceptos que están estrechamente ligados; sin creatividad, no puede haber innovación y viceversa.

Adicionalmente, Fabio Gallego Reinoso (2001) afirma que “la creatividad se define como el proceso o juego mental, fuera de toda censura

y restricción que permite generar ideas, ilimitadamente”. Precisamente, Reinoso dice que “la innovación es la aplicación de tales ideas con el propósito de alcanzar los objetivos de una persona, organización, entidad, institución pública o cultural, asociación, medio de comunicación, comunidad o Estado de manera eficaz”. Con todo, la innovación es la creatividad aplicada en una idea tangible que puede ser pequeña, grande, compleja, simple o diferente.

Para Ricarte la creatividad “es un concepto profundamente complejo, ligado a la inspiración, a la expresión artística, a la investigación científica, a los descubrimientos tecnológicos, a la comunicación visual y auditiva, a la educación, a los comportamientos personales e, incluso, a los movimientos sociales”.

En síntesis, partiendo de los autores citados podemos definir la creatividad como: Todo un proceso que permite generar nuevas ideas ilimitadamente sin censura y restricción a partir de las experiencias de un individuo; donde interviene la investigación, observación y análisis del entorno. De tal manera que las ideas sean viables y útiles, sobre todo que apunten a un objetivo específico.

## 2.2 : IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD EN EL DISEÑO GRÁFICO

El Diseño Gráfico es una disciplina o profesión donde las ideas y pensamientos se traducen en nuevas creaciones gráficas y de comunicación. Al mismo tiempo, retoma la creatividad como uno de sus aspectos más importantes. Igualmente, ambos requieren de la existencia de un propósito, un objetivo y una necesidad.

La creatividad aplicada al Diseño Gráfico es considerada una herramienta útil de trabajo; es decir, ayuda al diseñador a buscar una solución novedosa a un problema de comunicación gráfica específico. Adicionalmente, es necesario que el diseñador comprenda a profundidad el problema a resolver; entender por qué y para qué dise-

ña y tener la capacidad de poder solucionarlo. De acuerdo con Ricarte (1999): “Se puede afirmar que la moderna noción de creatividad tiene ya un sedimento de investigación empírica basado en diferentes líneas experimentales y teóricas: enfocar el estudio de la creatividad como producto, como proceso específico y como característica personal”. Es más, la creatividad se centra en función del Diseño Gráfico, es decir, los productos creados por los diseñadores son el resultado de la puesta en acción de la creatividad.

De tal manera que, tanto el Diseño Gráfico como la creatividad, implican la manipulación de ideas sobre una base de conocimiento e investigación; ya que no se pueden tener ideas concretas acerca de elementos de los que se conoce muy poco. En suma, es una de las mejores disciplinas para el desarrollo de la creatividad, así como para el uso de métodos creativos.

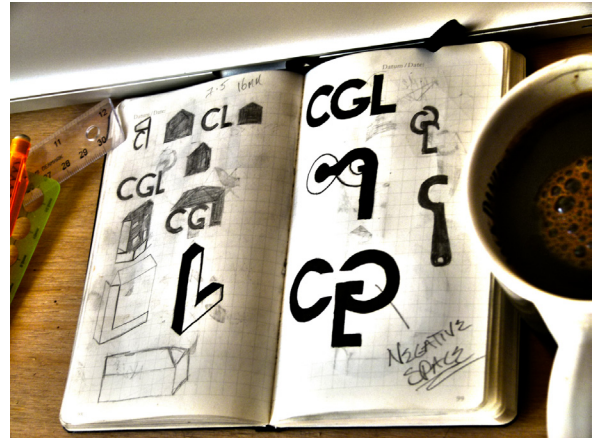
Las soluciones que proponga el diseñador deben tener implicaciones o aplicaciones que trasciendan en cualquier terreno. Precisamente, porque el diseñador maneja una gran cantidad de proyectos a solucionar; por ello, es importante y necesario potenciar la creatividad que permite concebir una idea y convertirla en un proyecto exitoso.

## 2.3 EL PROCESO CREATIVO EN EL DISEÑO GRÁFICO

El Diseño Gráfico se puede describir como todo un proceso creativo, que parte de una investigación a partir de la cual se construyen nuevas ideas. Por lo tanto, en este proceso es donde interviene la creatividad en la cual se generan las ideas; siendo así, que se obtiene como resultado soluciones novedosas.

Por consiguiente, el sociólogo Graham Wallas en la década de los años 20, comprendió el proceso creativo en cuatro fases las cuales denominó: preparación, incubación, iluminación y verificación (Brewer, y otros, 1994). A continuación se muestran a detalle las fases del pensamiento creativo, según Wallas:

- **Preparación:** es el momento en el que una vez identificado el problema, procedemos a comprenderlo y entenderlo, es aquí donde se reúne la información metódica o sistemática que sirve como base importante para la creatividad. Por ejemplo, antes que una persona emprenda un proyecto de cualquier índole, es necesario que tenga conocimientos previos sobre el tema.



Proceso creativo de un logotipo

Imagen tomada del sitio web: <http://nerdcreativestudio.com>

- **Incubación:** en ésta fase partimos el problema brevemente y podemos volver a él más adelante; por su parte, no se piensa conscientemente en el problema. Por lo tanto, nos preparamos para asociar conceptos y establecemos conexiones, siempre tratando de encontrar un camino viable a la solución del problema. Precisamente, para Wallas la fase de incubación “ha nacido de la experiencia cotidiana, a menudo sólo es cuando

uno ha dejado de concentrarse en un problema que la solución se revela por sí misma”.

- **Iluminación:** es cuando se comprende el problema a totalidad y surge la idea de forma lógica y viable para resolver el problema. Por eso, la fase de iluminación marca la transición de un período anterior de dudas y confusión hacia una solución certera. Al mismo tiempo, Ricarte (1999) afirma que: “La iluminación cae repentinamente como un relámpago sobre el creador y llega la inspiración; algo que se había estado esperando durante un largo tiempo, o tal vez no”.
- **Verificación:** es la última fase del proceso creativo, en la cual se miden los resultados y la comprobación de la respuesta dada. Por otro lado, Ricarte asegura que: “Una vez superada la experiencia del éxtasis de la inspiración, el creador tiene que volverse realista y valorar el hecho de que su inspiración todavía tiene que afinarse más, porque, incluso cuando ya está completa, puede resultar no válida”.

El desarrollo del proceso creativo no es necesariamente lineal y no siempre sigue el mismo orden, pues dependerá del aprendizaje y de los conocimientos de la persona. En síntesis, el Diseño Gráfico como parte de la creatividad y el proceso creativo, logra ser determinante en la comunicación de ideas de una forma novedosa y única.

### 2.3.1 RASGOS DE LA PERSONALIDAD CREATIVA

La creatividad puede ser aprendida y desarrollada por cada individuo, de hecho, todas las personas son creativas por naturaleza. Por su parte, hay personas más creativas que otras; sin embargo, todos tenemos el potencial creativo para explotarlo. De igual manera, Sternberg citado por Ricarte (1999) afirma que: “la creatividad es algo que todo el mundo posee en alguna medida”.

De igual forma, cada individuo puede desarrollar la creatividad con mayor o menor dificultad. Por esta razón, se reconocen en las personas ciertos rasgos que definen la personalidad creativa. Para Csikszentmihalyi citado por Andrés Schuchny (2009) expresa la personalidad creativa en 10 rasgos las cuales se describen a continuación:

1. **Personas con alto nivel de energía, alternando con periodos de gran calma y quietud.** Poseen una gran capacidad de concentración y pueden trabajar largas horas. Pero los periodos de actividad van seguidos de periodos de inactividad o tranquilidad.
2. **Las personas creativas conservan la ingenuidad de la infancia y la inmadurez.** De ahí que, son capaces de sorprender con ideas profundas y originales, así mismo, de utilizar tanto un pensamiento divergente (pensamiento más intuitivo y visionario, capacidad de cambiar de una perspectiva a otra y originalidad en la generación de asociaciones inusuales), como un pensamiento convergente (pensamiento más lógico y racional, apunta a una solución específica frente a un problema).
3. **Las personas creativas tienen una actitud juguetona, logran combinar perfectamente el juego y la disciplina.**
4. **Las personas creativas alternan entre la imaginación y fantasía, por un lado, tienen un gran sentido de la realidad.** Csikszentmihalyi cree que los artistas, músicos, escritores, poetas y pintores se mantienen en la fantasía, mientras que los científicos, políticos y empresarios son realistas. De hecho, puede ser cierto en términos de las actividades rutinarias.
5. **Las personas creativas son extrovertidas e introvertidas a la vez, ya que necesitan momentos de soledad, pero también necesitan estar rodeados de otras personas.**





6. Son personas rebeldes e independientes, al mismo tiempo, son conservadores y tradicionalistas.
7. Una persona creativa suele ser humilde y a la vez arrogante. Son conscientes de los trabajos realizados por otros, al mismo tiempo, son conscientes del trabajo que desempeñan y están orgullosos de sus propios logros.
8. Son personas apasionadas por su trabajo, sin embargo, sin la pasión y motivación pronto pierden el interés en el trabajo que realizan.
9. Las personas creativas son sensibles y capaces de sentirse felices.
10. Las personas creativas no se dejan llevar por los estereotipos sociales, es decir, no les importa lo que la sociedad espera de

ellos. Es difícil que alguien logre explotar su creatividad, si está demasiado preocupado por ser como los demás esperan que sea, por comportarse como lo hace todo el mundo y por ser uno más del montón. Las personas creativas no tienen miedo de ser diferentes.

Los rasgos de la personalidad creativa que propone Csikszentmihalyi son interesantes, aunque, no todas las personas poseen en su totalidad estos rasgos. Sin embargo, todos tenemos la capacidad y habilidad para desarrollar la creatividad. *“Es un principio de la vida cotidiana. Cuanto más incrementa su creatividad, más disfrutará su rutina diaria, su trabajo, sus pasatiempos y de su relación con la gente”* (Brewer, y otros, 1994).

## 2.4 : LOS BLOQUEOS CREATIVOS

Independientemente de la actividad creativa que realice una persona, puede pasar por momentos en los que sentirá como si las ideas no fluyeran. De hecho, en ciertas ocasiones la persona se sentirá incapaz de concentrarse y es probable que esto lo desaliente un poco; en otras palabras, a esto se le conoce con el nombre de bloqueo.

Ricarte (1999) afirma que: “Los bloqueos son barreras mentales que nos impiden percibir un problema en la forma correcta o encontrar una solución”. Por su parte, el psicólogo alemán J. Sikora (1979), clasifica los bloqueos en tres tipos los cuales son:

**Bloqueo perceptivo o cognoscitivo:** es cuando no captamos una idea desde diferentes perspectivas y la vemos limitadamente; siendo así, que la persona se cierra mentalmente y no logra visualizar el problema con claridad.

**Bloqueo cultural:** se relaciona con las normas sociales, culturales y valores aprendidos por la persona; por ejemplo, dificultad al momento de investigar por no poseer una educación adecuada, demasiada lógica en las ideas dejando de lado la fantasía e imaginación, entre otros. En este sentido, la persona piensa de una forma determinada por la sociedad, lo que da como resultado una visión cerrada al momento de proponer ideas.

**Bloqueo emocional:** se vincula con el aspecto sentimental de la persona, las inseguridades y los temores son los principales limitantes. Al mismo tiempo, está relacionado con la autocrítica personal negativa, lo que provoca dificultad en la generación de nuevas ideas.

Aunque, los bloqueos creativos en ocasiones ocurren por la falta de información e investigación por parte de la persona. Para Brewer y otros afirman: “Cualquiera que sea su campo de interés, el trabajo de documentación es decisivo.

Su imaginación creativa debe poseer material con el que trabajar... Sin él, sus recursos interiores se agotarán rápidamente”.

### 2.4.1 : CÓMO SUPERAR LOS BLOQUEOS

Los bloqueos creativos son dificultades que se pueden superar, en efecto, Mark Oldach (1998), en el artículo para la revista *How* especializada en Diseño, afirma que: “La superación de un obstáculo creativo es más que ir por un paseo – aunque podría ayudar. Cuando dedicas los recursos necesarios y el tiempo a un proyecto, la inspiración llega y las ideas comienzan a fluir”. Oldach estableció nueve técnicas que pueden ayudar a los diseñadores gráficos a superar los bloqueos creativos:

1. Cambia tu posición, varía tu ambiente, pues tu perspectiva cambia con ellos.
2. Ve por un paseo.
3. Piensa en extremos. La mejor idea siempre es mejor como una idea pura.
4. Regresa al historial de la información.
5. Habla con otros, no solo con los diseñadores de la oficina.
6. Salte de lo convencional.
7. Lee.
8. Ve todo como una oportunidad creativa.
9. Piensa como un niño. Los métodos empleados por los niños son magníficos, para ayudar al desarrollo del pensamiento creativo.

Por otro lado, las agencias de publicidad y estudios creativos tienen sus propios métodos para superar los bloqueos. Carlos Martínez (2014), cofundador y director general creativo de Klan estudio comenta:

Es parte de la filosofía de trabajo realizar reuniones creativas, comenzando con los dichosos brainstorming. Este proceso lleva su tiempo y no debe hacerse apresuradamente; sino que debe tener un contexto base y una investigación sólida. Las reuniones se llevan a cabo con equipos multidisciplinarios, pues todos son tomados en cuenta. Antes de la reunión todos tienen que investigar y llegar preparados con la información; luego de eso se comienza a generar ideas. En este proceso ninguna idea puede ser considerada mala, porque eso te bloquea inmediatamente. Por muy tonta que pueda sonar la idea, nadie te puede decir si está mal, porque ninguna idea es mala hasta ser comprobada.

Adicionalmente, el sitio web [universia.net.mx](http://universia.net.mx) (2014) ofrece cinco consejos útiles para superar los bloqueos creativos, los cuales describimos a continuación:

1. **Encuentra el origen del problema:** primero debes estar seguro que conoces muy bien el proyecto que debes realizar y también del resultado que deseas conseguir. Igualmente, debes asegurarte que conoces y manejas todas las herramientas necesarias para realizar el proyecto. Así mismo, debes mantenerte en contacto con otras personas que dominen el tema para intercambiar ideas y visiones sobre el proyecto.
2. **Nuevos lugares te permitirán desarrollar nuevas ideas:** ante un bloqueo creativo lo mejor es dirigirse a un nuevo espacio, ya que le permitirá a nuestra mente desarrollar nuevas perspectivas. Una excelente opción es visitar un restaurante, un parque o un sitio que hasta el momento nos sea desconocido.
3. **Establecer tiempos para realizar cada tarea:** es importante establecer ciertos límites de tiempo para realizar cada tarea. Cuando nos encontramos bajo cierta presión, comenzamos a trabajar más rápido para ver los resultados. Por consiguiente, es necesario establecer bloques de trabajo y luego

de finalizar, resulta necesario dedicar unos minutos para descansar y despejar la mente para poder seguir adelante.

4. **Deja lo más difícil para lo último:** en ocasiones cuando llegamos a la parte más difícil del proyecto, nos bloqueamos y cómo no sabemos por dónde continuar, lo abandonamos. De lo anteriormente dicho, es preciso continuar y no detenerse, por eso cuando nos encontremos en un momento complejo es mejor dejarlo un momento y continuar con lo siguiente. Una vez tengamos resuelto el resto del proyecto, será más fácil resolver lo que quedó pendiente.
5. **Busca la inspiración en los detalles cotidianos:** para despertar la creatividad es mejor realizar aquellas actividades que realmente disfrutamos hacer. Por ello, ante un bloqueo creativo recuerda que la inspiración siempre surge de los pequeños detalles cotidianos, por ejemplo, como ir a caminar o resolver un crucigrama.

También, en el artículo de William Beachy (2008), de la revista en línea Gomediazine propone diez consejos para los diseñadores gráficos, que pueden estar pasando por un bloqueo creativo:

1. **Relájate:** tómate un pequeño descanso y piensa como un niño. Estar en la computadora sin haber realizado un proceso previo de investigación y bocetería, no te ayudará a encontrar la inspiración.
2. **Inspírate:** la inspiración es parte importante de la creatividad, como muestra, escucha música, mira los proyectos de otros diseñadores e ilustradores, pero recuerda siempre no plagiar las ideas de otros.
3. **Amplia la perspectiva:** mira el proyecto desde otra perspectiva, tómate el tiempo para ver que todo funcione correctamente.
4. **Date tiempo:** en ocasiones la persona suele bloquearse más cuando trabaja bajo presión,

por eso, es necesario tomarse un tiempo para hacer un buen trabajo.

5. **Diviértete con algo nuevo:** busca nuevas formas para inspirarte y soltar la creatividad; por ejemplo, aprende una nueva técnica que no conoces o práctica un deporte.
6. **No eleves tanto tus expectativas:** no todos tus proyectos deben ser grandes obras maestras, puedes permitirte ser mortal de vez en cuando.
7. **Da un paseo:** un poco de ejercicio ayudará a que tu mente se relaje, levántate de tu asiento y estírate.
8. **Se consciente de la dificultad:** no todos los proyectos son iguales, mantente positivo y lograrás un mejor diseño.
9. **Come correctamente:** la comida afecta tu estado de ánimo, a su vez, tu estado de ánimo afecta el proceso creativo. Ten una dieta equilibrada y tu mente pensará mejor.
10. **Duerme:** es imprescindible que tengas la mente descansada y que estés de buen humor, por eso tienes que dormir lo suficiente para renovar tus energías.

Cualquier persona puede pasar por un bloqueo creativo, no importa si te encuentras en tu casa o en la oficina; los bloqueos vienen sin pronto aviso. Así que, si la creatividad se agotara de pronto, recuerda que puedes recurrir a cualquiera de estas alternativas que resultan muy útiles y te ayudarán a salir de ese estado.

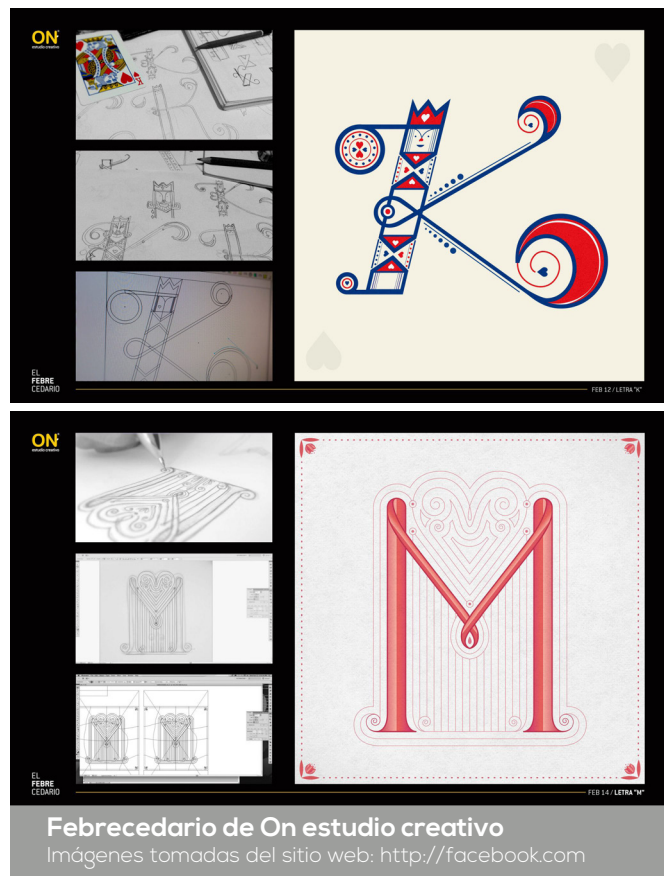
## 2.5 : CREATIVIDAD EN EL AMBIENTE LABORAL

La creatividad personal puede fomentarse y desarrollarse en cualquier lugar; incluso dentro de las empresas. En efecto, las compañías independientemente del rubro que sea, deben animar e incentivar a sus empleados para potenciar su creatividad; si desean continuar existiendo en el mundo competitivo de los

negocios. Por otra parte, la creatividad requiere que la cultura de la organización aliente una expresión mucho más abierta y segura de las ideas; incluso promover que los empleados trabajen en equipo.

Los problemas y situaciones difíciles son grandes motivadores de la creatividad; por lo que las personas deben tener la disposición para emprender dichas exigencias con nuevos enfoques. De esta manera, la persona debe estimular su condición creativa, tener confianza en sus ideas y exponerlas a su equipo de trabajo.

Por otro lado, Ernesto Fajardo (2014), director creativo de On estudio creativo, menciona lo importante y valioso que es para ellos el trabajo en equipo; ya que, de esa forma, se generan más ideas. De igual manera, utilizan diferentes métodos para motivar creativamente a los diseñadores. Fajardo comentó un proyecto interno lla-



mado “Febrecedario”, este reto creativo se inició en el mes de febrero del año 2013 y consistía en crear una letra diariamente; hasta completar el abecedario tipográfico. Gracias al apoyo de The Carrot Concept el “febrecedario” se hizo realidad y al final se realizaron postales y libretas.

Un artículo publicado en el sitio web ieseinsight.com escrito por Pablo Soriano y Helen Wilkinson (2007) aseguran que: “La creatividad surge cuando se tienen las aptitudes y actitudes correctas: capacidad y voluntad... Según los autores, los empleados necesitan libertad para trabajar, ya que las mejores ideas se nos ocurren cuando nos divertimos, reímos y disfrutamos de nuestro trabajo”.

Cuando a las personas se les da libertad para trabajar en un ambiente estimulante y sienten que se valora lo que hacen; por consiguiente, son más creativas. De esta manera, para forjar una cultura organizacional de creatividad, las empresas deberían centrarse en personas motivadas con misiones y objetivos claros, así como fomentar el intercambio de información y la colaboración.

## 2.6 DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD EN EL AMBIENTE LABORAL

En las empresas es necesario e importante fomentar un ambiente laboral agradable; para ayudar a estimular libremente la creatividad en los empleados, a su vez, permitirá que las ideas fluyan. Sin embargo, en la mayoría de ocasiones las empresas frenan la creatividad a sus empleados, porque no se sienten con libertad de expresar sus opiniones y optan por guardar silencio.

De hecho, existe diversidad de factores que afectan la creatividad. Siendo así, que la psicóloga Jennifer Delgado (2011) cita el trabajo de Teresa Amabile directora de la Escuela de Negocios de Harvard; quien identifica seis factores que evitan el desarrollo de la creatividad en los empleados:

**1. Rol inadecuado:** una de las formas que afecta la creatividad es darle un trabajo inadecuado a la persona errónea. En el trabajo es necesario que los empleados se les asignen el trabajo adecuado a sus competencias, en caso contrario, la desmotivación no tarda en aparecer. La tendencia a brindar los trabajos más urgentes a aquellas personas que nos resultan más “elegibles” es fatal a largo plazo si deseamos resultados creativos.

**2. Restricción de la libertad:** los empleados necesitan objetivos específicos, pero también cierta libertad para cumplirlos. Poner restricciones a diestra y siniestra no ayuda a potenciar la creatividad.

**3. Reducción de los recursos:** La creatividad también demanda de un mínimo de recursos, expresados usualmente en tiempo y dinero. Si se restringen se estará solicitando algo prácticamente imposible. La creatividad no es como cumplir un trabajo mecánico, tiene su propio ritmo y esto a veces indica que es necesario invertir tiempo y dinero.

**4. Reducir la diversidad en el grupo:** Cuando las personas comparten los mismos valores y formación, será difícil que las sesiones de grupo sean realmente creativas porque todos tienen el mismo “molde” de pensamiento.

**5. Falta de aliento:** Es más fácil ser crítico que reconocer algo bien hecho. Sin embargo, el principal enemigo de la creatividad es la crítica malintencionada y restrictiva. Por ende, un directivo debe asegurarse de motivar suficientemente la creatividad a través de palabras de aliento y reconocimiento a las ideas más audaces.

**6. Falta de apoyo:** Entendido como los chismes y la política interna de la empresa. La creatividad necesita un ambiente relajante para crecer. Se ha comprobado que cuando el medio resulta amenazador no se logra ser creativos.

Cada vez son más las empresas que implementan un entorno laboral más divertido y agradable

a través de la creatividad; entendiendo que para trabajar de forma seria, responsable y eficaz no hace falta una actitud fría, distante, poco amigable, ni rígida. Precisamente, con el tiempo las compañías comprenden al fin, que se puede trabajar en un ambiente laboral que propicie la creatividad y; a la vez, cumplir con las tareas diarias. De acuerdo con un artículo del sitio web Altonivel (2011) cita a Todd Henry, quien asegura diez claves útiles para aumentar la creatividad en el trabajo:

- **Ramifícate:** lee una revista de un tema que nunca leerías y trata de experimentar en tu vida diaria. Recoge artículos e ideas interesantes en una carpeta que te ayude a buscar inspiración.
- **Recarga:** Henry dice que la gente tiende a pensar en lo que se gastará de tiempo, pero no en lo que se gastará de energía. Tómate tu tiempo entre reuniones, evita relacionarte con gente que te haga sentirte agotado y dedica un tiempo cada semana para el descanso.
- **Protege tu tiempo:** no dejes que nadie interrumpa el horario creativo que destines en tu jornada. Para Henry, es a las 5:30 a.m., antes que el resto de su familia se despierte.
- **Establece una “relación” con el arte:** ya sea museos o música, el arte puede inspirar tu obra en formas nuevas, ya que impulsan nuevos patrones de pensamiento y fortalecen las conexiones cerebrales.
- **Escribe tus ideas:** Henry dice que la gente tiene muchas buenas ideas, pero las ignoran y luego las olvidan. Lleva siempre un cuaderno contigo para anotar esos chispazos de creatividad.
- **Cuando estés atascado, toma un descanso:** Brad Fregger, autor de Get Things Done: Diez secretos para crear, dice cada vez que sus empleados estaban luchando contra un problema creativo, les pedía trabajar en otra

cosa durante una hora. El descanso mental les permitió ver el problema desde una nueva perspectiva.

- **Busca el apoyo de tus supervisores:** Marty Sklar ex vicepresidente ejecutivo de Walt Disney Imagineering, dice que los empleados pueden perder tiempo valioso y energía preocupándose por si la administración va a apoyar sus esfuerzos creativos. Sentirse apoyado por los de arriba es esencial para la productividad.
- **Trabajar con la gente a través de una variedad de niveles de experiencia:** trata de trabajar con personas de generaciones, trasfondo social y educaciones diferentes para tener ideas muy bien alimentadas.
- **Nunca desestimes la idea de alguien:** Sklar asegura que si le dices a alguien que sus ideas son estúpidas, jamás lograrás obtener otra participación de su parte. Además, las ideas que parecen tontas en un primer momento suelen generar ideas nuevas y útiles.
- **Conéctate con tu pasión:** si las personas están trabajando en proyectos que disfrutan, serán más creativos.

### 3. AMBIENTE LÚDICO

#### 3.1 ¿QUÉ ES AMBIENTE?

La palabra ambiente proviene del latín *ambiens* que significa “que rodea”, se define como un entorno que afecta a los seres vivos y que determina las condiciones de vida. En nuestro entorno se utilizan expresiones como “buen ambiente” y “mal ambiente”; es decir, para dar a entender comodidad o la falta de esta. De hecho, nuestro entorno llega a definir muchos de nuestros comportamientos y actitudes (Definición.de, 2008).

Adicionalmente, tenemos la definición de ambiente de trabajo que son “las condiciones

que se viven dentro de un entorno laboral... se compone de las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, fábrica, etc.” (Definición.de, 2008). De ahí que, estas diferentes condiciones, inciden en la productividad de un empleado, siendo así, remunerada por medio de un salario.

Igualmente, aplicado al área laboral es importante la calidad del entorno; para la salud y bienestar de las personas, tanto físico como psicológico, evitando la monotonía del trabajo (Íñiguez, 1998). Si estas condiciones no se cumplen afectan de manera negativa los ambientes internos y externos, como la producción, absentismo laboral, pérdida de clientes, etc.

En otras palabras, el ambiente laboral viene a afectar la autoestima, la realización personal y la satisfacción en el lugar de trabajo, así como la productividad y el desempeño. Por ello, numerosas investigaciones han dado a conocer los factores tanto positivos y negativos, que afectan en el desarrollo laboral de las personas.

Precisamente, las presiones y los ritmos de trabajo que se tienen son altos, en su mayoría de veces, provocando estrés y creando una alteración del desempeño que nos lleva a cometer errores. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2010) un ambiente de trabajo saludable es aquel, en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua; para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo. Este factor es el que define en gran parte a una empresa y como la ven las personas externas a ella.

Un ambiente debe ser favorable en cuanto a oportunidades, para poder desarrollarse individual y colectivamente dentro de un espacio. Por consiguiente, tiene que buscar el bienestar de los empleados, no solo para beneficiarlos físicamente sino para promover las relaciones interpersonales y la convivencia para lograr un mejor desarrollo (OMS, 2010).

## 3.2 ¿QUÉ ES LÚDICO?

La palabra lúdico es un derivado del latín *ludus* que significa “juego”. Por ende, esta palabra se asocia a juego, entretenimiento, diversión, pasatiempo, etc. De acuerdo con la página web [deconceptos.com](http://deconceptos.com) (2012), la palabra lúdico “es un adjetivo que califica todo lo que se relaciona con el juego... actividad placentera donde el ser humano se libera de tensiones, y de las reglas impuestas por la cultura”.

Siendo así, que lo lúdico se refiere a la necesidad del ser humano de sentir, expresar, comunicar y producir emociones (reír, gritar, llorar, gozar, entre otras) orientadas hacia el entretenimiento, la diversión y el esparcimiento. De la misma manera, la experiencia de lo lúdico requiere de un deseo espontáneo y la decisión propia de la persona; él decide cómo, cuándo, dónde, con quién o con qué, etc.

En contraste, el término lúdico, también es entendido como un método y es un conjunto de estrategias que se han elaborado, planificado y desarrollado para crear un ambiente confortable y de armonía en las escuelas. Por lo tanto, el fin de esto es que el alumno pueda aprender por medio del juego. Adicionalmente, al referirnos al método lúdico no solo nos referimos al juego, sino que dentro de esto estamos viendo procesos, métodos, implementación de actividades profundas que se vuelven importantes en el aprendizaje.

## 3.3 DEFINICIÓN DE AMBIENTE LÚDICO

Partiendo de los autores citados sobre los términos de ambiente y lúdico, podemos definir la palabra ambiente lúdico como: El entorno o espacio que se crea para un ambiente placentero, donde el ser humano libera tensiones, se relaja y se distrae mediante actividades físicas o mentales. Dicho espacio tiene como finalidad evadir la rutina, la presión y las

preocupaciones habituales que se tienen en el trabajo, para que se pueda distraer, tomar un descanso y volver al trabajo con más energía y sin tanta tensión.

Siendo así, que los ambientes lúdicos son una excelente opción para cualquier empresa. Promover y propiciar los ambientes lúdicos dentro del trabajo puede tener grandes ventajas; de hecho se ha comprobado que en empresas donde se permite jugar se logra: mejorar la motivación de los empleados y reforzar el sentimiento de pertenencia, eliminar el exceso de competitividad, estimular la comunicación, la atención, la memoria y el aprendizaje; además, propiciar el autoconocimiento y el desarrollo de la consciencia personal.

Para Csikszentmihalyi (1998) una de las formas de potenciar la creatividad es cambiando las circunstancias del medio que nos rodea y de esta manera lograr que las personas piensen más creativamente. Por esta razón, los ambientes lúdicos resultan ser espacios idóneos para expresarse libremente. Por ello, mediante la implementación de estos espacios en el trabajo; se puede desatar un estado de ánimo positivo e incrementar la creatividad e imaginación de los empleados.

### 3.3.1 : BENEFICIOS DEL AMBIENTE LÚDICO

El equipo de PSFK (nombrado por su fundador Piers Fawkes) en un artículo escrito por Scott Lachut (2012), notó que las empresas están diseñando sus entornos de trabajo; basados en la filosofía que el juego y la diversión puede ayudar a inspirar a sus trabajadores para diseñar ideas, productos y servicios más innovadores. Las compañías están llenando sus espacios con colores vibrantes, juegos, jardines interiores, entre otros. De acuerdo con Lachut las oportunidades creadas por los ambientes lúdicos son las siguientes:

- Las compañías pueden implementar juegos y elementos de diseño de interiores en las oficinas; para lograr inspiración y estimular la creatividad de sus empleados. Estas actividades también pueden fomentar la interacción y conversación entre los empleados.
- Al introducir elementos de juego en sus espacios de trabajo, las compañías pueden reducir el estrés de cada día de trabajo. De esta forma, pueden combatir el absentismo y aumentar el estado de ánimo de los empleados; no dejando de lado la productividad del lugar de trabajo, aumentada y mejorada.
- Los espacios de trabajo en una organización dice mucho de sus valores y la cultura que se tiene. Al incorporar ciertos elementos lúdicos y de diseño en el entorno de trabajo; las compañías lograrán diferenciarse de su competencia. De esta forma, se vuelven más llamativas, retienen el talento y también podrían atraer nuevos empleados.

Las empresas, en muchos casos, pueden verse caracterizadas como lugares que no ayudan a la autoestima o los valores de su personal. Muchas compañías se enfocan demasiado en los números y casi nada en sus empleados. El modelo actual de negocios está constantemente creando un ambiente de competencia; en el cual los empleados solo son evaluados por la productividad que logran. Lo que en realidad se necesitaría en una empresa, es un cambio en la manera de pensar que se tiene con respecto a los logros de sus empleados y la misma oficina.

La solución es crear un entorno diferente en donde los empleados puedan sentirse cómodos y disfruten sus labores diarias. El punto es crear espacios de trabajo que llenen mucho más que solo necesidades monetarias o de productividad. Cuando las empresas promueven un ambiente lúdico, propagan una atmósfera más alegre y permiten que las ideas fluyan con mayor libertad.



### 3.4 EL AMBIENTE LÚDICO EN EL TRABAJO

La unión del trabajo y un entorno lúdico puede definir las expectativas de nuestros lugares de trabajo. De hecho, el ambiente lúdico nos ofrece la oportunidad de formar nuevas relaciones con individuos y nos conecta con los aspectos creativos de nuestro trabajo de una manera diferente. Siendo así, que aumenta la creatividad e innovación en los empleados, causando mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Stuart Brown citado por Laurie Tarkan (2012) menciona que: "Existe evidencia de que si uno permite a los empleados comprometerse en algo que ellos quieren hacer, que es divertido, hay mejores resultados en términos de productividad y motivación". Un ambiente lúdico adecuado en el lugar de trabajo puede reducir los niveles de estrés, aumentando el optimismo y motivación de los empleados. Al mismo tiempo, la disminución del estrés conduce a menos enfermedades, lo que se traduce en menores costos de atención en salud.

Por su parte, Tarkan cita a Tim Brown especialista en creatividad e innovación de la empresa de diseño global llamada IDEO. En una charla para TED mencionó, que durante el proceso de creación en la oficina con un ambiente lúdico, las personas tienen la seguridad y comodidad de jugar y no ser juzgados; permitiendo tomar mayores riesgos creativos.

Con el tiempo, las empresas comienzan a incorporar zonas lúdicas en sus instalaciones. Como muestra, podemos mencionar a Google una de las empresas que maneja una filosofía de juego en el trabajo. Sus oficinas alrededor del mundo se han convertido en lugares emblemáticos por su creatividad, ingenio, diseño y arquitectura. En consecuencia, es la empresa soñada donde cualquier persona se sentiría en confianza y en libertad para crear.

Las oficinas de Google España, por ejemplo, tienen una sala de futbolito, cómodos sillones y videojuegos para que sus empleados puedan tomarse un respiro. En otras palabras, logran reflejar un buen ambiente laboral que forma parte de la cultura de la organización; basada en incentivar la creatividad y generar un lugar estimulante donde las personas se sientan cómodas y desean permanecer en él.



Google combina el trabajo y el juego  
Imagen tomada del sitio web: <http://construestilo.com>



Instalaciones de Pixar Studio  
Imágenes tomadas del sitio web:  
<http://officesnapshots.com>



Mesas de ping pong y deslizaderos en Red Bull  
 Imágenes tomadas del sitio web: <http://creadictos.com>

Otra empresa es Pixar siendo uno de los estudios de animación más exitosos del mundo. El diseño de sus oficinas en California tuvo una fuerte influencia de Steve Jobs; las instalaciones incluyen una cafetería, un centro de acondicionamiento físico, dos salas de proyecciones para 40 personas y un teatro. Las instalaciones de Pixar presentan espacios abiertos, luminosos y funcionales; donde no hace falta el aspecto lúdico y una de las características más memorables son sus personajes que se encuentran en todo el lugar.

También la empresa de bebidas energizantes Red Bull cuenta con una de las oficinas más modernas en Londres. El lugar se caracteriza por sus espacios abiertos, eficientes y dinámicos; de ahí que, cuentan con un bar, una cafetería y áreas para reuniones formales e informales. De hecho, Red Bull se asegura que sus empleados tengan momentos de esparcimiento con mesas de ping-pong, futbolito y hasta un deslizadero.

De acuerdo con un estudio realizado por Steelcase & Conrenet Branding citado por Seume-nicht (2013), la marca de una empresa no es únicamente un buen logo. En otras palabras, son parte importante de una empresa los empleados, los valores, la ética de trabajo y la congruencia en el diseño de las oficinas; todo esto dice mucho de ella. Por ende, el lugar de trabajo debe estar diseñado para estimular y motivar el comportamiento de los empleados y que este sea coherente con la cultura de la empresa.

## 4. AGENCIAS DE PUBLICIDAD Y ESTUDIOS CREATIVOS

### 4.1 ¿QUÉ ES UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD?

“Una agencia de publicidad, como la define American Association of Advertising Agencies, es un negocio independiente, compuesto por gente creativa y de negocios, quienes desarrollan, preparan y colocan la publicidad en medios publicitarios para los vendedores que buscan encontrar clientes para sus bienes o servicios” (Russell, Lane, & Whitehill King, 2005). Es decir, las

agencias de publicidad son empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con la creación, ejecución y distribución de campañas publicitarias, en la cual se encuentra organizada por personas profesionales.

Redondo y Tellis (2002) mencionan que las agencias de publicidad “comenzaron en Estados Unidos a mediados del siglo XIX como comisionistas de los medios locales que vendían espacios a los anunciantes de otras zonas. Actualmente la estructura de una agencia depende principalmente del mercado en que actúa”. Adicionalmente, las agencias ofrecen un servicio especializado de comunicación y que se encarga de difundir un mensaje publicitario. Los servicios que ofrecen a sus clientes ya sea de forma directa o subcontratada son: estrategias de comunicación, planificación y compra de medios (control de los espacios publicitarios), producción gráfica y audiovisual, marketing directo y control de la evolución de la campaña.

Las agencias de publicidad están organizadas por varios departamentos; los cuales cumplen con distintas responsabilidades pero con un objetivo en común, y contribuyen en la planificación, ejecución y producción de una campaña publicitaria. Por su parte, Burtenshaw, Mahon y Barfoot (2009), dividen la estructura de la agencia en cinco departamentos claves los cuales son: dirección de cuentas, planificación de cuentas, planificación de medios, el departamento creativo y el departamento de producción. Sin embargo, no todas las agencias se estructuran exactamente de la misma forma.

De acuerdo con Brad Majors presidente de Soch citado por Rusell y otros; menciona que las agencias pueden ser grandes, medianas o pequeñas. En primer lugar, se encuentran las agencias grandes que ofrecen más servicios y manejan varias cuentas. En segundo lugar, las agencias medianas, las cuales cuentan con los recursos y el personal necesario; ofrecen los mismos servicios que las agencias grandes y, en la mayoría de ocasiones, son absorbidas por ellas. Por último, se encuentran las agencias pequeñas donde laboran 10 personas o más y el servicio al cliente es más personalizado.

## 4.2 ¿QUÉ ES UN ESTUDIO CREATIVO?

En El Salvador existen empresas que sin ser agencias de publicidad brindan los servicios de diseño publicitario; como los estudios creativos o también conocidas como boutiques creativas. De acuerdo con Rubén Treviño M. (2010) una boutique creativa “opera básicamente igual que una agencia de publicidad, sólo que otorga gran importancia al aspecto creativo.”

Por otra parte, Redondo y Tellis mencionan que los estudios creativos son agencias pequeñas que se especializan en desarrollar el trabajo creativo de los anuncios. Pueden trabajar directamente para anunciantes que reparten su cuenta entre agencias especializadas; o para grandes agencias que requieren alternativas a su propio departamento creativo.

## 4.3 DIFERENCIA ENTRE AGENCIA DE PUBLICIDAD Y ESTUDIO CREATIVO

Para Carlos Martínez (2014), cofundador y director general creativo de Klan estudio, explica la diferencia entre una agencia de publicidad y un estudio creativo:

A nivel de modelo de negocios, una agencia de publicidad obtiene sus mayores ingresos por medio de las pautas. Las agencias cobran por realizar la estrategia del mix de medios y su colocación; ya que, tienen alianzas con sus proveedores. Además, una agencia de publicidad está dividida en varios departamentos; a diferencia de los estudios creativos donde la estructura organizativa es pequeña. Un estudio creativo es más especializado en sus servicios y se dedican a la parte creativa y de producción. Sin embargo, algunos estudios creativos pautan en medios como las agencias publicitarias, aunque ese no sea su común denominador.

Los estudios creativos se encargan de la parte creativa de una campaña, suelen tener

más libertad para proponer en las acciones publicitarias. De acuerdo con María Ramos y Silvia Ramos (2014), fundadoras y directoras generales creativas de On estudio creativo nos mencionan que: “En un estudio hay contacto directo con el cliente, o del empleado con el cliente... Estructuralmente lo que nos diferencia de una agencia de publicidad es que no hacemos pauta publicitaria, lo hacemos pero es a través de una agencia”.

Un estudio creativo puede brindar servicios específicos y especializados en diferentes rubros como animación, branding, ilustración, desarrollo de páginas web, etc. En cambio, las agencias de publicidad se enfocan en la creación, ejecución y producción de campañas publicitarias y todo lo relacionado a la parte publicitaria.

Aunque, las agencias ofrecen un servicio que cambia constantemente, como respuesta a las necesidades y los problemas de los clientes. Las agencias están sometidas a una continua presión, para idear soluciones creativas a los problemas de comunicación de los anunciantes. Pero el reto de crear anuncios originales, continúa atrayendo a gente con talento hacia esta industria. La emoción de diseñar un anuncio extraordinario que impulse a una marca al liderazgo del mercado es algo que entusiasma a los que trabajan en este sector.

#### 4.4 EL DISEÑADOR GRÁFICO EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD Y ESTUDIOS CREATIVOS

El diseño gráfico es indispensable para la comunicación de cualquier agencia o estudio; porque permite que las ideas, los servicios y mensajes lleguen de forma clara y profesionalmente al destinatario. Igualmente, el diseñador gráfico dentro de las agencias de publicidad o estudios creativos ocupa el puesto de diseñador o creativo; el nombre puede variar dependiendo de cada agencia o estudio.

Por otro lado, su trabajo consiste en comunicar de forma gráfica las ideas que se formulan

en el equipo creativo; bajo la supervisión del director creativo, quien es el responsable de la producción creativa de la agencia o estudio. Los equipos creativos están constituidos por un grupo pequeño de personas y se encargan de crear todos los conceptos e ideas. Por ello, “es recomendable no limitar a los creativos ni juzgar su trabajo sin fundamentos justificados” (Treviño M., 2010).

El perfil del diseñador que se contrata dentro de las agencias y estudios debe ser: ágil manualmente y detallista para el desarrollo de los procesos técnicos, tener la capacidad de trabajar en equipo, poseer la habilidad para conceptualizar, tener facilidad de expresión y sentido crítico para analizar, explicar y justificar sus decisiones. A su vez, Treviño M. explica que: “Un creativo debe leer mucho, desde novelas clásicas hasta ciencia ficción; debe tener capacidad para soñar, transformarse en niño o en anciano, a la vez que influir sobre los demás y movilizarlos con sus ideas”.

Por su parte, el creativo en una agencia de publicidad y estudio creativo debe estar preparado y actualizarse día con día en técnicas de producción y computación. Además debe observar y analizar constantemente anuncios elaborados en otros países o contextos; el fin no es de copiar sino observar hasta donde pueden ser capaces de crear una idea. El creativo debe ser humilde cuando se cuestione su trabajo, pero valiente para defender sus ideas si se hallan bien sustentadas.

En muchas agencias de publicidad es común que los diseñadores trabajen en condiciones y horarios poco convencionales; ya que las ideas, no tienen un horario ni un lugar de trabajo fijo. Sobre todo, los diseñadores suelen trabajar bajo mucha presión, al mismo tiempo, los plazos de entrega de los proyectos son siempre muy ajustados y cuando no entregan el trabajo a tiempo; la responsabilidad sobre el retraso recae sobre ellos.

#### 4.4.1 RELACIÓN ENTRE PRODUCTIVIDAD Y CREATIVIDAD EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD Y ESTUDIOS CREATIVOS

Una agencia de publicidad y estudio creativo busca que sus diseñadores sean creativos y a la vez productivos, estas dos características son vitales para poder desarrollarse dentro de este ambiente laboral. Patricia Méndez (2014), directora de arte de Tribu DDB, comenta que no se puede separar la productividad de la creatividad; porque debe ser una mezcla de ambas. Hay personas que son altamente creativos, pero no son constantes en su trabajo y dejan de ser productivos. Al final, de nada sirve ser muy creativo si la persona no enfoca sus esfuerzos hacia lo que realmente importa.

En este sentido, una agencia y estudio debe de implementar la productividad sin dejar de lado la creatividad para poder cumplir sus funciones con el cliente. Muchas veces la presión de trabajo no permite que se desarrollen bien los proyectos, pero en una agencia o estudio esta no es una opción. No cabe la menor duda, que gestionar el tiempo en el trabajo es un recurso esencial para lograr los objetivos en el menor tiempo y de la mejor manera. Aunque, para lograr aumentar la productividad y la creatividad, es necesario que los empleados trabajen en un entorno donde se sientan motivados para seguir adelante.

Por ende, las agencias y estudios deben procurar que sus empleados se sientan valorados y felices con sus obligaciones. De tal manera, que adoptar un ambiente lúdico en la agencia o estudio, ayudará a incentivar la creatividad permitiendo lograr sus objetivos y producir cambios que hagan aumentar la productividad en sus empleados. Brown citado por Tarkan (2012), afirma que al tener un ambiente de juego en las empresas, no solo logrará estimular a los talentos jóvenes, sino que también aumentará la productividad y creatividad en personas de todas las edades.

#### 4.4.2 EL TALENTO CREATIVO

El talento creativo es parte importante en una agencia de publicidad y estudio creativo. En cuanto al talento, se refiere a la persona que reúne las condiciones, habilidades y la manera de trabajar que funcionan en el entorno laboral. Por otro lado, para que una agencia y estudio progresen deben tener acceso al talento y no sólo al capital; lograr un equilibrio entre ambos se convertirá en una ventaja competitiva.

De tal forma, que el talento creativo de las personas es un generador del conocimiento y se ha convertido en un recurso valioso en las empresas. Al mismo tiempo, el talento dentro de las agencias y estudios es diferente entre sus empleados; permitiendo la diversidad y riqueza de conocimiento. Desde esta perspectiva, un ambiente que estimule y ayude a desarrollar el potencial creativo dentro de las organizaciones; es un factor esencial para retener y atraer a los talentos valiosos.

Es absolutamente imprescindible que quienes están al mando de la organización; sean capaces de crear un ambiente laboral, que propicie una conducta enfocada hacia la creatividad, motivación y desarrollo personal. Lograr que los empleados trabajen con dedicación, pasión y compromiso por un mismo objetivo, dependerá esencialmente de ellos. Por ende, las agencias y estudios deben permitir y desarrollar el aprendizaje del talento creativo a nivel individual, colectivo y organizacional.

#### 4.5 AMBIENTES LÚDICOS EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD Y ESTUDIOS CREATIVOS

Es conocido que el ambiente influye en la persona, ya sea, positiva o negativamente. Hay ambientes que estimulan la creatividad y también los que la bloquean o la inhiben. **De hecho, existen estudios que demuestran, que cuando pasamos mucho tiempo con los mismos**

elementos visuales y auditivos a nuestro alrededor; nuestra creatividad tiende a retraerse (The Telegraph, 2012).

Es así, que los espacios de trabajo están cambiando, volviéndose cada vez más creativos y estimulantes; incluso más alejados de las típicas oficinas serias y aburridas que matan la creatividad de los empleados. De tal manera, que muchas empresas han comenzado a implementar los ambientes lúdicos; para aumentar la creatividad y productividad de sus empleados.

Las empresas están invirtiendo dinero y energía en el diseño de oficinas; que más parecen patios de juego para adultos que un lugar de trabajo. Adicionalmente, Stuart Brown fundador del Instituto Nacional del Juego citado por Tarkan (2012) menciona: “Pienso que hay varias compañías iluminadas que están comenzando a entender esto, especialmente compañías de investigación, desarrollo y diseño”.

El hacer uso de un ambiente lúdico puede disminuir los niveles de estrés, aumentar el optimismo y la motivación de seguir adelante en una empresa; incluso mejora la concentración y la perseverancia en lo que se realiza. El jugar también logra acoplarse a la parte creativa del cerebro. Cuando las personas están de lleno en un juego logran quitar barreras psicológicas y controla los pensamientos. En otras palabras, permite que las ideas y la creatividad fluyan libremente.

Ardila (2013) cita a Andrés Mazuera, CEO de la agencia DDB de Colombia quien afirma: “para que la creatividad realmente fluya tiene que existir un ambiente en el que la gente sienta que puede ser creativa y que pueda explorar, hacer ensayos, fracasar y equivocarse. Todo esto es parte de la naturaleza de la creatividad”. Las agencias de publicidad y estudios creativos también suelen tener ambientes lúdicos como fuente de inspiración para sus empleados.

Como muestra, se encuentra TBWA una de las 10 agencias de publicidad más grandes del mundo. Las oficinas de TBWA en Los Ángeles,

muestran la genialidad de un espacio creativo que rompe con la idea tradicional de lo que debe ser una oficina. TBWA es conocida como “la ciudad de la publicidad”, debido al carácter urbano del interior que incluye un parque central, una calle central, los barrios de trabajo, una cancha de baloncesto y una serie de estructuras diversas. No solo la estructura del lugar es sorprendente, sino también permiten a los empleados llevar a sus mascotas.



Oficinas de TBWA en Los Ángeles

Imágenes tomadas del sitio web: <http://notcot.com>

Otro ejemplo, es el estudio creativo The Barbarian Group en Nueva York, deseaban mostrar con el diseño de sus oficinas, el poder que refiere su lema "it's gonna be awesome". Clive Wilkinson fue el encargado de realizar tan asombrosa oficina, quien diseño una mesa continua de 1,100 metros de largo con capacidad de 175 personas. Diseñado para fomentar la colaboración y la comunicación en equipo; esta oficina cuenta con un espacio comunal cómodo y acogedor.

Por último, se encuentra el estudio creativo Red Antler ubicada en Brooklyn, actualmente cuentan con 15 a 17 personas en la oficina y por lo general un máximo de tres perros corriendo por el lugar. Un tercio del espacio está dedicado a los invitados, a las actividades sociales y personas que se reúnen ahí. Red Antler tiene una sala de estar, sala de conferencias, sala telefónica (para que los empleados puedan hacer llamadas telefónicas fuera del espacio de trabajo) y una mesa de ping pong.



Mesa continua de Barbarian Group  
Imágenes tomadas del sitio web: <http://notcot.com>

## 4.6 ANÁLISIS DE CASOS: KARMARAMA, MOTHER LONDON Y WIEDEN+KENNEDY

Cada vez más son las empresas que están implementando un ambiente lúdico en sus oficinas. Lo anterior, con el propósito de motivar más a sus empleados, atraer nuevos talentos y por supuesto llamar la atención de nuevos clientes. Como muestra, se encuentran las agencias Karmarama, Mother London y Wieden+Kennedy; las cuales mostramos a continuación:

### 4.6.1 KARMARAMA

En primer lugar, se encuentra la agencia creativa de mayor crecimiento en el Reino Unido llamada Karmarama; conocida como "el hogar de los buenos trabajos". Es una agencia independiente,

centrada en la fabricación de ideas para sus clientes y trabajan tan duro como sea posible. Su pasión es crear conceptos que no tengan fronteras, sobre todo que sean buenas y eficientes.

Su filosofía laboral es simple pero eficaz y se resume de la siguiente manera: para asegurarse que su trabajo es bueno y efectivo, es siendo buenos con su personal y con sus clientes, a la vez, apoyando las buenas causas donde la creatividad puede ayudar. Adicionalmente, ponen a sus clientes en el corazón de todo lo que hacen y se centran en hacer lo correcto para ayudarlos a ganar.

En un artículo de la revista *campaign* (2013), Dave Buonaguidi fundador y director general creativo de Karmarama explica: "Me gusta pensar que, en Karmarama, tenemos una personalidad fuerte y única. Somos colaborativos, creativos y seguros de sí mismos, sobre



Torneo de ping pong en Karmarama

Imagen tomada del sitio web: <http://theinvisiblepainter.co.uk>

todo, que es divertido trabajar aquí. Así que necesitábamos un nuevo espacio de oficina para reflejarlo". De tal manera que, el lugar es diferente, audaz y donde equilibran perfectamente un espacio de juego y trabajo.

Las oficinas de Karmarama cuentan con una colección de objetos extraños en su interior; que incluye un enorme Buda de color rojo, una furgoneta Volkswagen, una llama de plástico de tamaño natural, consolas de videojuego, mesas de ping pong, un "pub" el más pequeño de Londres, una sala de reparación de motocicletas, una galería de arte, entre otros. Siendo así, que la agencia tiene una mezcla de un estilo moderno y tradicional, con colores brillantes y un ambiente refrescante y excitante.

El lugar cuenta con espacios abiertos que permiten trabajar cómodamente en equipo; en un ambiente agradable pero divertido. Por otro lado, todos los empleados de Karmarama son considerados valiosos y únicos; conformando así, una familia unida que trabaja en un mismo propósito.



Enorme Buda de color rojo en Karmarama

Imagen tomada del sitio web: <http://theinvisiblepainter.co.uk>





Las luces neón le dan un toque divertido  
 Imágenes tomadas del sitio web:  
<http://theinvisiblepainter.co.uk>

Para Karmarama es de suma importancia promover el trabajo en equipo; de hecho, realizan diferentes actividades lúdicas con el propósito de aumentar la creatividad y hacer felices a sus empleados. Por ejemplo, en el año 2013 realizaron su 10° torneo anual de ping-pong y donde todos compitieron para ganar un premio de £500. Incluso, a principios del año pasado crearon la Academia K, que está inspirada en las charlas de TED. La idea es que todo el equipo tenga conocimiento del trabajo realizado por diferentes profesionales; como el trabajo del Dr. Nikk Effingham experto en el campo de viajes en el tiempo.

En efecto, las oficinas reflejan un ambiente que hace feliz no solo a sus empleados, sino que también a sus propios clientes. Dave Buonaguidi explica: “A los clientes les encanta la flexibilidad del espacio y lo han utilizado para sus propios

eventos...”. Definitivamente, es un espacio interesante que proyecta la personalidad de la agencia y donde sus empleados; sin duda alguna, disfrutan llegar al trabajo todos los días sintiéndose inspirados, motivados y como resultado realizan un trabajo brillante y creativo.

## 4.6.2 MOTHER LONDON

Mother London es una agencia creativa que comenzó en 1996, actualmente cuenta con 400 personas a través de sus oficinas en Londres, Nueva York y Buenos Aires. Las oficinas de Mother London fueron diseñadas por el arquitecto Clive Wilkinson; quien ha realizado las oficinas de TBWA Los Ángeles, JWT New York, The Barbarian Group, entre otros. Por otro lado, Mother London es una agencia revolucionaria que ha empujado la publicidad hasta sus límites; considerada como la más original y más creativa en el mundo.

La agencia en un inicio solo contaba con una mesa de cocina; cuando la agencia creció, también lo hizo la mesa. Sus oficinas cuentan con la mesa más grande del mundo, que alberga alrededor de 200 personas y es utilizada además de pista de carreras. Las lámparas del lugar están cubiertas por patrones únicos de tela diseñados por Marimekko; logrando así un efecto de una instalación de arte.

El lugar cuenta con espacios abiertos y sin puertas; de tal manera que, todos pueden expresar libremente sus ideas y gritarlas en cualquier momento dentro de la oficina; es una especie de caos creativo pero ayuda a la producción de nuevas ideas. Así mismo, las salas de reuniones están decoradas con cortinas plásticas y extravagantes piezas de mobiliario vintage, incluso en una sección de las oficinas se encuentra una pared decorada con todas las fotografías enmarcadas de las madres de los empleados. Por la razón de que todo lo realizado por ellos, lo hacen para impresionar a sus madres y esto les funciona como una herramienta de inspiración. En las oficinas no existe una jerarquía espacial,



**Los puestos de trabajo se rotan al azar cada dos meses**  
Imagen tomada del sitio web: <http://ihaveanidea.org>

es decir, un lugar establecido donde la gente se sienta. Porque, cada dos meses, todo el mundo cambia sus puestos de trabajo al azar incluyendo a los socios. La idea de cambiar constantemente el puesto de trabajo es realmente importante; todo el mundo está consciente de lo que está pasando a su alrededor y en todo momento. El motivo es que la exposición a los pensamientos inusuales o inesperados puede ayudar a aumentar la creatividad; en especial a alimentar las ideas que en un primer momento parecían particularmente sensibles.

De hecho, en Mother London no manejan un departamento de dirección de cuentas. El cliente puede llamar directamente al diseñador o al director creativo si quieren; eso significa que ellos tienen que explicar sus ideas directamente con él. Por tal motivo, es muy importante el trabajo en equipo y la rotación del puesto; porque permite que todos los empleados conozcan lo que realizan sus demás compañeros. Con el mismo propósito, realizan una gran reunión los lunes llamada “The Happening”, donde comparten todas las ideas que están emergiendo.



**Pared decorada con las fotografías de las madres de los empleados**

Imagen tomada del sitio web: <http://londoninsight.wordpress.com>



**Objetos inusuales en Mother London**

Imagen tomada del sitio web:  
<http://londoninsight.wordpress.com>

The Independent (2006) periódico londinense cita a Stef Calcraft, uno de los cinco socios cofundadores de Mother London y director ejecutivo comenta: "el ambiente en el cual la gente trabaja tiene un profundo impacto en su creatividad. Las luces, el espacio, el color y la música lo cambian todo. Agregando ocasionalmente el perro o el bebé de la casa y tú tienen un espacio en Mother, un hogar desde el hogar". Por ello, tratan que sus empleados se sientan como en su propio hogar; proporcionándoles un ambiente extravagante, motivador y divertido.

### 4.6.3 WIEDEN+KENNEDY

Wieden+Kennedy es una agencia estadounidense independiente más grande del mundo; fundada en 1982 por Dan Wieden y David Kennedy. En sus inicios comenzaron con una máquina de escribir prestada, un teléfono y una mesa. Con el

tiempo, la agencia creció y actualmente cuentan con oficinas internacionales en Nueva York, Portland, Londres, Amsterdam, Shanghai, Beijing, Tokio, Delhi y en Sao Pablo.

La agencia se dio a conocer en los años 80 por el trabajo memorable que realizó para la marca Nike con el slogan "Just do it". Un rasgo característico que forja el carácter de Wieden+Kennedy, es que hacen cosas que amen u odien las personas. Es decir, para ellos la publicidad debe explorar un sentimiento en el individuo.

Wieden+Kennedy busca ser algo más que una agencia, por consiguiente, se nutre de gente que sabe de tecnología, arte, marketing, entre otros. Lo anterior, con el propósito de cambiar la industria publicitaria a partir de transformar su propio entorno. Por ello, enseñan a jóvenes estudiantes a trabajar con campañas reales durante trece meses; no buscan a gente de publicidad, sólo a aquellos que tengan una afición y los deseos de aprender.



**Oficinas de Wieden+Kennedy Londres**

Imagen tomada del sitio web: <http://www.dezeen.com>



Los empleados pueden usar sus bicicletas dentro de las instalaciones de W+K Portland  
Imagen tomada del sitio web: <http://www.dezeen.com>

Por otra parte, cada una de sus oficinas internacionales es particularmente diferente y única. La sede principal de Portland presenta una estructura de cinco pisos que incluye un salón de proyecciones, una cancha de baloncesto, un gimnasio, una sala de cine y un auditorio abierto (durante la noche opera como un espacio público para reuniones, actuaciones y exhibiciones). Dentro de las oficinas se encuentran una serie de murales realizados por los empleados; formados por diferentes materiales como tornillos, tachuelas, pinturas, entre otros.

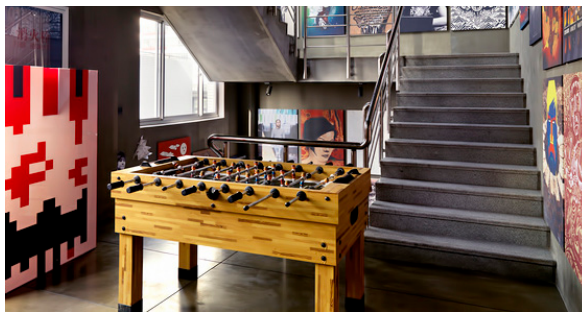
Las oficinas de la sede de Londres presentan una biblioteca muy elegante, un espacio para conferencias y una habitación acolchonada de cuero que es un accesorio poco convencional. Por otro lado, en las oficinas de Londres realizan diferentes actividades como cursos de retrato, fiestas locas, exposiciones internas, conciertos, entre otros. Una de las actividades que realizan es premiar al empleado del mes con un día extra de vacaciones; además se le



Las ideas ocurren en cualquier lugar  
Imagen tomada del sitio web: <http://www.dezeen.com>



Instalación "Hello Neighbour" en Londres  
 Imagen tomada del sitio web: <http://telegrama.com.mx>



Futbolito en las oficinas de W+K Shanghai  
 Imagen tomada del sitio web: <http://www.dezeen.com>

da un chaleco que dice "Dude of the moth" que debe llevar un mes completo para obtener otro día libre de vacaciones.

Incluso, Wieden+ Kennedy de Londres creó un proyecto interno llamado "Hello Neighbour", se trataba de una instalación monocromática de una oficina hecha de papel; diseñada por Emily Forgot y la artista 3D Laurie D. A lo largo de todo un mes, los empleados de la agencia tomaron

turnos para trabajar desde la instalación que aparece en la vitrina de sus oficinas. El proyecto tiene como objetivo mostrar el trabajo de artistas locales y entretener a los transeúntes. Además, permitieron que los usuarios de internet pudieran ver al staff de la agencia mientras trabajaban (Steven, 2013).

Todas las sedes de Wieden+Kennedy tienen un ambiente único, extravagante, hospitalario, amigable y creativo. Incluso, la agencia fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo; por medio de diferentes actividades que los ayuda a relajarse, motivarse y pasar un momento divertido. No cabe duda que mediante estas acciones recargan positivamente a sus empleados; fomentando un ambiente equilibrado de diversión y de trabajo.

# CAPÍTULO III

DISEÑO  
METODOLÓGICO



*ambiente público*

### • Tipo de investigación

Por su enfoque, la investigación es cualitativa, ya que se busca explorar, describir y entender a profundidad el problema. La investigación es del tipo descriptiva, es decir, un estudio de carácter diagnóstico del ambiente lúdico actual de las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio, ubicadas en el área de San Salvador.

Desde el punto de vista de Roberto Sampieri y otros (2010), la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad”. Por otro lado, Cerda citado por César Bernal (2010) afirma que, “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto”.

De tal manera que, la investigación proporcionó un análisis comparativo de los ambientes lúdicos de las agencias de publicidad: Karmarama, Mother London y Wieden+Kennedy, con las agencias de publicidad y estudios creativos antes mencionados. De igual manera, se expone un análisis de las opiniones de los directores creativos de las agencias de publicidad y estudios creativos, acerca de los ambientes lúdicos como una forma para estimular la creatividad. A la vez, con los resultados de la investigación, se conocerá cómo influye el tener o no, un espacio de entretenimiento para los diseñadores gráficos.

### • Contexto de la investigación

Por ser un estudio de diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos antes mencionadas, no se pretende comprobar ningún tipo de hipótesis. En otras palabras, se busca recolectar datos importantes que muestran la percepción actual de los ambientes lúdicos en las agencias de publicidad y estudios creativos; cómo influyen en la parte productiva y desarrollo de la creatividad en los diseñadores gráficos.

A continuación, se describirá el desarrollo de la investigación con los procesos y las técnicas utilizadas:

### • Investigación documental

Primero, recopilación, consulta y revisión de la información más relevante y necesaria para el desarrollo del tema investigado. En este sentido, se realizó a través de libros especializados, artículos de revistas y tesis de grado que proporcionaron información sobre el tema. Así mismo, se hizo uso de internet para obtener datos actualizados de sitios web especializados del tema investigado.

Luego, con la información recopilada se procedió a ordenarla para elaborar el marco teórico. Por lo anterior, Sampieri y otros aseguran que: “Una vez extraída y recopilada la información que nos interesa de las referencias pertinentes para nuestro problema de investigación, podremos empezar a elaborar el marco teórico, el cual se basará en la integración de la información recopilada”.

### • Investigación de campo

En primer lugar, permitió obtener nuevos conocimientos en el tema, para esto, se realizó visitas de campo a agencias de publicidad y estudios creativos los cuales fueron: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio, ubicadas en el área de San Salvador. Donde observamos, cómo es el ambiente creativo de estas agencias y estudios creativos, y de qué manera ayuda a los diseñadores gráficos a inspirarse para realizar sus procesos creativos. Además, qué ocurre en su ambiente laboral desde lo más ordinario, inusual o importante.

De acuerdo con Sampieri: “El investigador debe hacer una inmersión total en el ambiente. Lo primero es decidir en qué lugares específicos se recolectarán los datos y quiénes serán los participantes (La muestra)”. De ahí que, elaboramos una descripción de la organización y distribución del espacio de las agencias publicitarias y estudios creativos antes mencionados; además, de los elementos y objetos que se encuentran en dichos lugares.

Para ello, se realizó una observación natural de las agencias de publicidad y estudios creativos que se investigaron; donde se recolectó información sin intervenir, para nada, en el hecho investigado. Para Bernal la observación natural “es aquella en la que el observador es un mero espectador de la situación observada; por tanto, no hay intervención alguna de éste en el curso de los acontecimientos observados”. A continuación, se mencionan los pasos que se tuvieron en cuenta para la observación natural:

1. Determinación de lo que se va a observar.
2. Determinación de los objetivos de la observación.
3. Observación cuidadosamente y críticamente.
4. Registro de los datos observados.
5. Análisis e interpretación de los datos.
6. Elaboración de conclusiones.

A su vez, se utilizaron instrumentos de recolección de datos para la investigación los cuales fueron:

### • Entrevistas

Las entrevistas fueron de suma importancia para la investigación, sobre todo, porque se utilizó para recolectar datos sin medición numérica, como descripciones y observaciones. De lo anteriormente dicho, se realizaron tres entrevistas estructuradas a los directores creativos de las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio.

Siendo así, que las entrevistas tuvieron como objetivo indagar e identificar la opinión de los directores creativos respecto a los ambientes lúdicos y; a su vez, descubrir cuál es su posición respecto a ello. Incluso, en la entrevista se abordaron diferentes interrogantes como: el ambiente laboral, motivación laboral, creatividad, productividad y la percepción del ambiente lúdico.

Adicionalmente, Bernal menciona que la “entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información.” De la



misma forma, la entrevista de tipo estructurada se realizó personalmente a los directores creativos de las agencias de publicidad y estudios creativos. De hecho, Bernal cita a Cerda quien señala que la entrevista estructurada “se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas”.

#### • Grupos focales

En otros términos, se utilizó los grupos focales con el fin de que los participantes pudieran expresar libremente su opinión, sobre diferentes aspectos relacionados con el ambiente lúdico en un espacio abierto para el intercambio de ideas. Por ende, Sampieri y otros consideran los grupos focales “como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupo pequeños o medianos (3 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal...”.

Los grupos focales fueron específicamente a tres diseñadores de cada una de las agencias de publicidad y estudios creativos que se investigaron; de esta forma, los participantes fueron más dispuestos a cooperar y participar. Es así, que los resultados de la investigación tienen mayor credibilidad, ya que los comentarios se generaron en un clima de mayor confianza.

En suma, los grupos focales fueron con el propósito no de establecer un consenso; sino el de establecer percepciones, pensamientos, sentimientos y opiniones de los diseñadores

gráficos sobre el ambiente laboral y lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos investigados. Es más, los grupos focales fueron un proceso vivo y dinámico, en el cual obtuvimos resultados confiables.

#### • Análisis y conclusiones

Los datos de la investigación se obtuvieron mediante tres fuentes las cuales fueron: observaciones sobre el ambiente lúdico, recolección de datos por medio de entrevistas y grupos focales. Especialmente, Sampieri y otros mencionan: “La primera actividad es volver a revisar todo el material (explorar el sentido general de los datos) en su forma original... Durante tal revisión debemos asegurar que el material esté completo y posea la calidad necesaria para ser analizado...”.

A su vez, con los datos se procedió a organizar, preparar y revisar toda la información para realizar un análisis descriptivo que se segmentó en tres apartados los cuales son: descripción de las agencias de publicidad y estudios creativos, comparación del ambiente lúdico y análisis de las opiniones de los directores creativos. Con la información obtenida, se concluyó la forma que influye el no tener un ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos y cómo puede beneficiar al desarrollo creativo y productivo de los diseñadores gráficos.

# CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE  
RESULTADOS



*ambiente público*

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se exponen los resultados obtenidos del trabajo de campo; realizado en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio. El análisis de los resultados se segmentó en tres apartados los cuales son: descripción de las agencias de publicidad y estudios creativos, comparación del ambiente lúdico y análisis de las opiniones de los directores creativos acerca del ambiente lúdico.

De esta manera, los resultados se presentan de forma descriptiva, siendo así, que los datos de la investigación se obtuvieron mediante tres fuentes: observaciones sobre el ambiente lúdico de las agencias y estudios creativos antes mencionadas, recolección de datos por medio de entrevistas y grupos focales. Por lo tanto, la información muestra cómo influye el tener o no, un espacio de entretenimiento para los diseñadores gráficos en las agencias y estudios creativos. Incluso, la relación que existe entre productividad y un espacio lúdico, y cómo este a su vez estimula la creatividad de los diseñadores gráficos.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD Y ESTUDIOS CREATIVOS

Primeramente, se da paso a la descripción de las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio. Donde se explica de forma detallada cuáles son los elementos y objetos que se encuentran en dichos lugares; además, de la organización y distribución del espacio. A continuación se presenta la descripción de cada lugar:

### 1.2 TRIBU DDB

Tribu DDB es una agencia publicitaria local de la agencia global DDB Worldwide; producto de la asociación de Rochac y Molina. La agencia como Tribu DDB inició en el año 2010 y está a cargo de Ana María Rochac. Por su parte, la agencia adopta la filosofía y cultura organizacional de DDB establecida por su fundador Bill Bernbach. Adicionalmente, las cuentas que manejan en Tribu DDB en el país son: Davivienda, Omnisport, Hush Puppies, entre otros.

En cuanto a la infraestructura del lugar, podemos apreciar en la parte exterior una gran vitrina con el imagotipo (una esfera de color negro y amarillo que simboliza el círculo creativo de DDB). De esta forma, logran propiciar un ambiente de armonía y tranquilidad, también lejos de parecer un lugar de trabajo común.

Los colores corporativos de la agencia son: el negro y el amarillo, complementándolo con el blanco y gris. Siendo así, que estos colores son aplicados en el diseño de interiores y también en la gráfica de entorno del lugar. Algunos de los murales son frases de Bill Bernbach; a su vez, utilizan el imagotipo en diferentes tamaños combinándolo con otras imágenes.

La agencia presenta una recepción, donde se puede apreciar en la parte del suelo; una pequeña piscina de piedras como parte de la



Parte exterior de Tribu DDB  
Imágenes tomadas por: Melisa Henríquez



decoración. El lugar cuenta con una sala de espera y una colección de libros de publicidad y de diseño que se encuentran a disposición para todos los empleados. Además, tienen diferentes salas de reuniones que les permiten facilitar la comunicación y confianza con los clientes. En cuanto al estilo del mobiliario es una mezcla de lo contemporáneo y lo moderno. Por otra parte, se encuentran objetos decorativos muy curiosos como un carretón de sorbetes o un pequeño cerdito con alas.

Tribu DDB mantiene una iluminación natural y artificial, que ayuda en el buen desempeño del trabajador. Adicionalmente, el ambiente es refrescante y relajante, gracias al aire acondicionado que se encuentra con la temperatura adecuada. Las oficinas son de espacios abiertos y amplios, que permiten a todo el personal trabajar cómodamente en un entorno agradable y acogedor. Este tipo de distribución permite aumentar la productividad a corto plazo; además de propiciar el compañerismo y la confianza.

El equipo y materiales de trabajo que emplean son los necesarios, como computadoras adecuadas para el trabajo de los diseñadores, sillas cómodas, pizarras, post-it que son un recurso muy utilizado, plumones, etc. El equipo creativo y otros departamentos se encuentran en la



segunda planta; donde no hay cubículos que los separen. En ese mismo espacio tienen una pared, que utilizan los empleados para expresarse libremente sin ningún problema. Además, Tribu DDB posee una pequeña área verde con mesas y sillas; donde los empleados pueden usarlas en sus momentos libres.

En el área donde se encuentra todo el equipo creativo, hay un espacio donde exponen todo el proceso creativo de las diferentes campañas publicitarias que realizan. Como dato curioso, todos los días pasa un minuterito a la misma hora por Tribu DDB y siempre los empleados salen para disfrutar una deliciosa minuta; además de compartir un momento en familia y de relajación. La distribución y organización del lugar permite propiciar la comunicación y participación en el

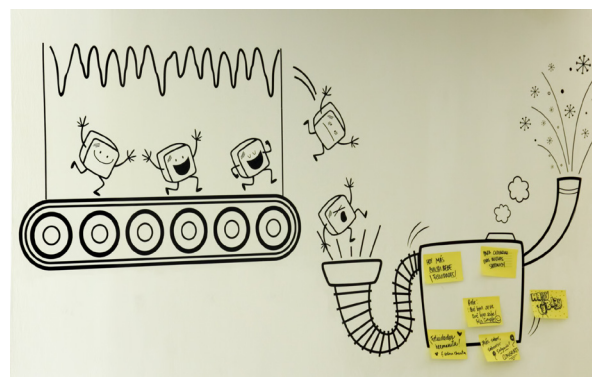
equipo de trabajo; por lo tanto, el ambiente laboral es relajado y tranquilo. Los grandes espacios diáfanos contribuyen, al mismo tiempo, a la interacción y comunicación de las personas. De esta forma, Tribu DDB es una agencia que parte de la relación entre diseño y productividad; evidenciada dentro de su espacio de trabajo.

### 1.3 ON ESTUDIO CREATIVO

On estudio creativo fue fundada en el año 2006, por María Ramos Lic. en Diseño Gráfico y Silvia Ramos Lic. en Comunicaciones; ambas hermanas y directoras generales creativas de dicho estudio. En el año 2007 se incorporó Ernesto Fajardo que actualmente tiene el cargo de director creativo. Con el tiempo, el estudio ha ido creciendo y está conformado por 14 personas altamente capacitadas.

El estudio creativo ofrece un servicio de calidad y un alto nivel de conceptualización; de ahí que, el trato con el cliente es directo, personalizado y el cual genera confianza y credibilidad. Siendo así, que los servicios que ofrecen a sus clientes son: branding, estrategia, diseño gráfico, publicidad, social media y visibilidad. Algunas de las marcas que maneja On estudio creativo son: Kotex, Kimberly Clark, Alphabrand, López-Davidson, Unilever, entre otros.

Por su parte, la distribución interna del lugar dispone de una sala de recepción, una sala de reuniones, un comedor al aire libre, cocina, las oficinas del personal y un área verde. El espacio donde se encuentra todo el equipo creativo es abierto y con vista al exterior; a excepción de dos departamentos que están en áreas separadas. Además, este sistema de organización, de alguna manera, presenta a los empleados un espacio donde necesitan de mayor concentración. El entorno bajo de este sistema resulta confortable, enfatiza visualmente cualidades de orden y estabilidad.



Gráfica de entorno de On estudio creativo  
Imágenes tomadas por: Melisa Henríquez

La distribución del espacio permite al equipo creativo estar en mayor contacto, mejorando la comunicación y el compañerismo. El manejo de este tipo de espacios significa la eliminación de cualquier tipo de jerarquía entre el equipo; lo que atribuye un ambiente relajado que fomenta la participación.

El lugar dispone de iluminación natural y artificial, también hay aire acondicionado que propicia un ambiente fresco y relajante. La decoración del lugar es moderna y minimalista; manejan el amarillo y negro que son parte de sus colores corporativos. Igualmente, las paredes están decoradas con cuadros y murales tipográficos e ilustraciones.

El mobiliario es el adecuado para que puedan realizar sus trabajos diariamente y cuentan con sillas ergonómicas, computadoras, pizarras, post it, escritorios, entre otros. Incluso, hay sillones puff disponibles para todo el personal; al mismo tiempo, cuentan con una colección de libros es-

pecializados en diseño. En la sala de reuniones hay una televisión y una consola de videojuegos que pueden utilizar los empleados en sus tiempos libres. Con todo, On estudio creativo maneja un ambiente que equilibra perfectamente el trabajo con momentos de recreación.



**Post it con mensajes diversos**  
Imagen tomada por: Melisa Henríquez



**Área de trabajo en On estudio creativo**  
Imagen tomada por: Melisa Henríquez

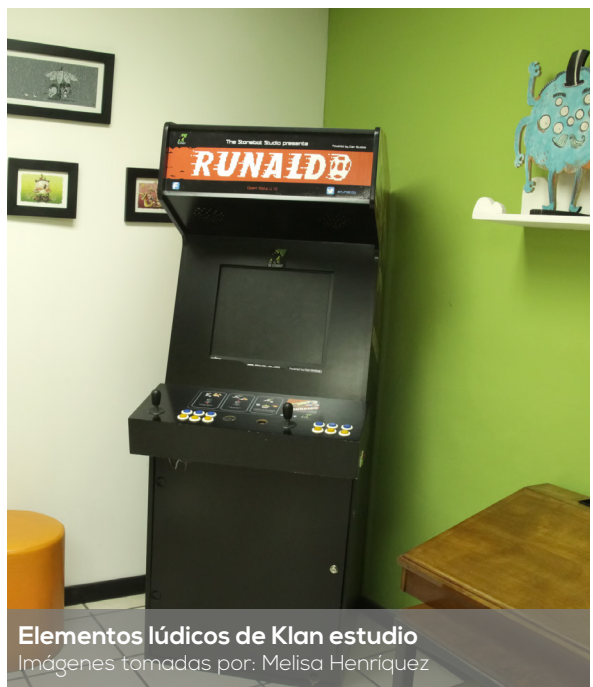
## 1.4 KLAN ESTUDIO

Klan es un estudio creativo cofundado por Carlos Martínez Lic. en Diseño Gráfico y director general creativo de dicho estudio. Por su parte, Klan estudio ofrece a sus clientes un servicio especializado en el área de: comunicación y diseño gráfico estratégico, videojuegos, animación 2D y 3D, desarrollo de plataformas web y móviles. Parte de la filosofía de trabajo de Klan es impulsar y promover los proyectos grupales. De esta manera, en el año 2013 ganaron el concurso de animación digital del MINEC; en la categoría Pixel Pro enfocada en empresas, con la animación del Capitan Moustachini y KokaDoodleBoo.

Por otro lado, el espacio interno del estudio es pequeño pero acogedor; suficiente para albergar a 20 personas. Todo el espacio se encuentra iluminado con luz artificial y cuentan con un par de ventanas donde entra la luz natural. En la sala de espera cuentan con sillones cómodos, una mesa de centro con figuras de acción y un pequeño jardín zen; en este espacio hay una pared hecha de pedazos de madera que ellos mismos construyeron.

Como parte de la decoración del lugar se encuentra una consola de videojuegos realizada por Klan; el juego se llama Runaldo y fue desarrollado completamente por el estudio. El juego fue presentado en el primer Comic-Con realizado en el país y tuvo una excelente aceptación por parte del público. Por otro lado, Klan posee otro local que utilizan para dar capacitaciones o realizar reuniones con todo el equipo de trabajo.

Los colores que predominan en el lugar son: el blanco, amarillo verde, naranja y azul; que evocan un ambiente jovial y relajante. Adicionalmente, el lugar está equipado con las herramientas y el mobiliario necesario, para que los empleados puedan realizar sus labores adecuadamente como computadoras, plumones, post it, papelería, impresoras, sillas ergonómicas, entre otros.



Elementos lúdicos de Klan estudio  
Imágenes tomadas por: Melisa Henríquez





**Área de trabajo de Klan estudio**  
Imagen tomada por: Melisa Henríquez

Klan estudio dispone de una sala de reuniones donde se pueden apreciar los premios que han ganado; además, tienen a disposición de los empleados libros especializados en diseño y animación. En todo el lugar se encuentran figuras de acción como parte de la decoración; algunos de ellos son traídos por los propios empleados. También, en el lugar hay cuadros decorativos con ilustraciones hechas por algunos de los empleados.

Donde se encuentra todo el equipo creativo es un espacio abierto; no hay puertas, ni paredes o cubículos que los separen. Precisamente, visualmente no hay organización jerárquica en cuanto al espacio; es decir, todos están en contacto directo con los demás del grupo. Siendo así que

la comunicación es excelente entre el equipo, todos son tratados por igual, con respeto y cada uno es considerado como un miembro más de la familia Klan. Al centro del lugar donde está todo el equipo de trabajo, se encuentra una mesa larga que antes utilizaban para jugar ping pong.

En las paredes los empleados han pegado sus bocetos, procesos creativos o ilustraciones; como una forma de ambientar su propio espacio de trabajo. Adicionalmente, los empleados tienen la libertad de tomar pequeños descansos cuando ellos quieran; pueden ir a la cocina para prepararse un café o algún snack. En resumen, Klan es un estudio que promueve la unidad y el compañerismo, en un ambiente de trabajo donde involucra la diversión y el juego.

## 2. COMPARACIÓN DEL AMBIENTE LÚDICO

Con la información recolectada se da paso al análisis comparativo del ambiente lúdico en las agencias internacionales: Karmarama, Mother London y Wieden+Kennedy; con las agencias de publicidad y estudios creativos nacionales: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio. Asimismo, la información se dividió en diferentes temáticas para facilitar la comprensión del contenido. De igual manera, en cada temática se muestra la síntesis de los resultados obtenidos. A continuación se muestra el análisis comparativo de los lugares antes mencionados:

### 2.1 AMBIENTE LÚDICO Y LABORAL

En las agencias internacionales, antes mencionadas, se destaca el implemento de espacios lúdicos que influyen de manera positiva en los empleados; tanto en el aspecto personal como en el área laboral. Adicionalmente, lo lúdico se puede considerar un recurso útil para mejorar la conciencia social y la construcción de la comunidad dentro de los trabajos (Vyas, van der Ver, Eliëns, & Marek R., 2008).

En el aspecto laboral un ambiente lúdico ayuda a la productividad, ya que genera un ambiente motivacional que ayuda al empleado a dar lo mejor de sí todos los días. Es más, se resalta lo positivo de un ambiente lúdico, entendiendo el significado y el propósito correcto con el que se implementa en las agencias internacionales. De hecho, en dichas agencias los conceptos de lúdico y trabajo están entrelazados; por la relación de creatividad y productividad. Lo anterior se ve reflejado en el ambiente lúdico que han implementado para sus empleados; incluso en el alcance de las marcas que manejan.

En las agencias y estudios nacionales no se tiene muy claro que es un ambiente lúdico. Claramente hay una cultura que domina en la produc-



**Espacio de trabajo de Karmarama**  
Imagen tomada del sitio web: <http://karmacomms.com>



**Espacio de trabajo de Klan estudio**  
Imagen tomada por: Melisa Henríquez

tividad; aún cuando, la creatividad no se deja de lado. De acuerdo con María Ramos y Silvia Ramos (2014), directoras generales creativas de On estudio creativo, mencionan sobre productividad y creatividad: "Si tendría que escoger, sería ser productivo o eficaz... Son pocas veces las que nos hemos quedado hasta tarde para terminar un proyecto... En ese sentido, es preferible ser productivo, porque no tenemos oportunidad de perder mucho tiempo".

Al contrario de las opiniones de los diseñadores de On estudio creativo, acerca de productividad y creatividad comentan: "Es un balance entre las dos, proponer una idea que sea

funcional y se realice en el tiempo justo... La productividad no puede ser un inhibidor de la creatividad". Sin embargo, la creatividad se toma de manera tácita pues esta se incluye en el proceso de diseño. En cuanto al espacio interno de las agencias y estudios nacionales tienen un ambiente agradable y tranquilo para los empleados con ciertos elementos lúdicos; pero como no terminan de comprender el término lúdico no se implementa de manera idónea.

De igual forma, algunos de los directores creativos, como los diseñadores, opinan que al tener un ambiente lúdico no los beneficiará en la parte creativa; ni mucho menos que aumente la productividad. Aunque, sí creen que un ambiente lúdico ayudaría a que la convivencia fuera mejor, visualmente el lugar sería más atractivo y además un lugar específico para pensar tranquilamente. Patricia Méndez (2014) directora de arte de Tribu DDB comenta: "Ayudaría a la persona a integrarse, pensar, distraerse y a realizar un trabajo más eficiente; incluso ayudaría para los que se quedan hasta tarde trabajando".

Por lo anterior, los directores y diseñadores piensan que un ambiente lúdico es más un elemento decorativo que una herramienta que ayuda al empleado a estimular su creatividad y mejorar su productividad. Unos opinan que la persona es la que vuelve lúdico el ambiente laboral; es decir, con las actividades o elementos que utiliza el empleado para hacer más agradable y accesible su trabajo. De acuerdo con los diseñadores de Klan estudio comentan: "Nosotros vemos lo lúdico como las cosas que cada quien realiza y que contribuyen en su espacio".

De la misma forma, María Ramos y Silvia Ramos opinan: "Ellos pueden traer su consola de juegos, entonces ellos mismos hacen su propio ambiente; no es que nosotras les proporcionemos un área específicamente con algo". A pesar de que las agencias y estudios nacionales no poseen propiamente un ambiente lúdico completo; lo compensan con un ambiente laboral agradable, acogedor, liberador y tranquilo que contribuye a que sus empleados realicen bien trabajo.

## 2.1.1 ORGANIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO

De acuerdo con la observación realizada en las agencias de publicidad y estudios creativos nacionales; se caracterizan por espacios internos abiertos, luminosos y funcionales en las áreas donde se encuentran los diseñadores gráficos. Igualmente, las agencias internacionales manejan este tipo de espacios en sus oficinas. Asimismo, estos espacios están enfocados para dar una solución a los problemas de comunicación; propiciando la participación en equipo y mejorando de esta forma los trabajos que realizan los empleados.



La comunicación es parte importante de toda organización; por lo tanto, la intención de lograr un espacio abierto significa la eliminación visual de todo tipo de jerarquías. Lo anteriormente dicho, con el propósito de permitir un ambiente tranquilo y relajado; a la vez que fomenta la participación y el trabajo en equipo. De acuerdo a las opiniones de algunos diseñadores gráficos de Klan estudio afirman: “Nos podemos expresar libremente y sabemos que nuestra opinión será tomada en cuenta. El lugar es muy tranquilo y estamos en un espacio entre amigos; es como estar trabajando dentro de la universidad”.

Un punto importante, es la flexibilidad en el espacio como en el ambiente laboral en las agencias y estudios creativos nacionales y en las agencias internacionales. Es decir, permitiendo la facilidad del cambio para añadir nuevos elementos que podrían ser lúdicos. Aunque, las agencias y estudios nacionales, no cuentan con el espacio suficiente que tienen las agencias internacionales; como para implementar canchas de baloncesto o toboganes.

En las agencias y estudios nacionales las áreas se encuentran separadas por una recepción, sala de espera, sala de reuniones, el espacio donde se encuentran los diseñadores gráficos y los demás departamentos. Al contrario de las agencias internacionales que disponen de salas de cine, gimnasio, salas de proyección entre otros.

El espacio y la distribución interna, de las agencias y estudios creativos nacionales como las agencias internacionales está organizada de forma que favorezca cada una de las distintas actividades individuales y a las de tipo colectivo que los diseñadores gráficos deben realizar. La organización del espacio está ligada al diseño del entorno que manejan tanto las agencias internacionales como las nacionales.

## 2.1.2 GRÁFICA DE ENTORNO

Cualquier empresa debe tener una identidad visual independientemente de su rubro. Es decir, que la empresa se represente visualmente y refleje tanto su filosofía como valores. Siendo así, que cuando se trata del entorno corporativo de las agencias internacionales, con las agencias y estudios creativos nacionales; se ve reflejada la personalidad de cada una de ellas a través de sus colores corporativos y otros elementos.

De tal forma, que en la gráfica de entorno de estos lugares se pueden apreciar mensajes corporativos a través de imágenes, texto o la combinación de ambos. Aunque, en el caso de Klan



Gráfica de entorno de Wieden + Kennedy  
Imagen tomada del sitio web: <http://wk.com>



Gráfica de entorno de On estudio creativo  
Imagen tomada por: Melisa Henriquez

estudio no tienen murales en sus paredes; pero lo compensan utilizando cuadros decorativos con ilustraciones que han realizado los mismos empleados. En las agencias y estudios nacionales utilizan mucho el recurso de los post it que colocan en las paredes; incluso también pegan sus procesos creativos que le da un carácter más entretenido y decorativo al espacio.

La gráfica de entorno tiene importantes efectos sobre los empleados, que influye en sus actitudes, sentimientos, motivación y productividad. Por su parte, en un estudio realizado por Steelcase & Conrenet Branding citado por Seumenicht (2013), menciona que parte importante de una empresa son los empleados, valores, la ética de trabajo y la congruencia en el diseño de sus oficinas. Por lo tanto, el diseño del entorno de las agencias y estudios creativos nacionales como las agencias internacionales; tienen el propósito de generar un lugar estimulante y es una forma de motivar a sus empleados.

## 2.2 : ACTIVIDADES Y ELEMENTOS LÚDICOS

Las actividades y elementos lúdicos contribuyen a enriquecer el espacio de trabajo; a su vez, combina la participación, la colectividad, el entretenimiento, la creatividad y mejora la obtención de resultados en situaciones difíciles. Tanto las agencias internacionales como las agencias y estudios creativos nacionales tienen elementos que hacen su ambiente laboral más divertido.

Por ejemplo, en el caso de On estudio creativo tienen sillones puff para que los diseñadores puedan descansar y se relajen un momento; también, tienen una consola de videojuegos que pueden utilizar en la hora del almuerzo. En klan estudio hay varios elementos para relajarse y divertirse; como un pequeño jardín zen, figuras de acción y una mesa de ping pong que actualmente utilizan para trabajar. En Tribu DDB pueden expresarse libremente y escribir lo que quieran en una pared que se encuentra en el área de los diseñadores gráficos.

Las actividades lúdicas forman un factor decisivo en el desarrollo de las personas; a mayores posibilidades de expresión lúdica, mejores posibilidades de aprendizaje. Las agencias internacionales al igual que las agencias y estudios nacionales fomentan el trabajo en equipo por medio de actividades lúdicas. Así lo expresan los diseñadores de Klan estudio: “En Klan celebramos cualquier cosa que ayude a mejorar el compañerismo; como los cumpleaños o el día de la tierra...”. Los diseñadores de On estudio creativo comentan acerca de las actividades lúdicas que realizan:

Bueno la infraestructura del lugar ayuda bastante, por los espacios abiertos y también la cultura del estudio dicta eso. Celebramos los cumpleaños de nuestros compañeros, pero deben ser conceptuales esa es la gracia. Nosotros reventamos piñatas y en vez de tener dulces son días libres o almuerzos gratis en “X” lugar... También realizamos tardes de juegos o vemos películas.

Incluso, las agencias internacionales y las nacionales incluyendo los estudios, realizan reuniones creativas en grupo para contribuir en el desarrollo de nuevas ideas. En el caso de Tribu DDB los diseñadores gráficos comentan: “Para mantener el músculo de la creatividad en desarrollo realizábamos reuniones creativas una vez a la semana; para ver tendencias, pensar en ideas, etc.”.

Este tipo de actividades como excursiones en grupo o celebrar ya sea un cumpleaños o el día de la tierra; permiten reforzar el sentimiento de pertenencia a un mismo grupo y aumenta la solidaridad. Como resultado, se consigue una mayor cercanía, comprensión y respeto entre los grupos de trabajo de las agencias y estudios.

## 2.3 MOTIVACIÓN LABORAL Y PERSONAL

Los ambientes lúdicos en las agencias internacionales tienen grandes ventajas, pues sus empleados se sienten cómodos, motivados y disfrutan de sus labores diarias; esto permite que sean más productivos y desarrollen ideas con mayor libertad. Las agencias internacionales comprenden que un ambiente laboral y lúdico, ayudará a la motivación de sus empleados y en su desarrollo personal.

La Real Academia de la Lengua Española (2001) define motivación como: “Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo”. La motivación viene del interior de cada persona, por eso, lo único que pueden hacer las agencias es crear un ambiente propicio para que el empleado pueda motivarse y sentirse cómodo en su trabajo.

En cambio, las agencias y estudios nacionales motivan a sus empleados, no por medio de los ambientes lúdicos; sino que generalizando lo hacen a través de bonos monetarios, capacitaciones o salidas a comer en grupo. En el caso de On estudio les proporciona a sus empleados un seguro de vida privado; también, anualmente manejan una lista de deseos, donde toman en cuenta las necesidades de sus empleados.

Los diseñadores gráficos de las agencias y estudios creativos nacionales se encuentran motivados; ya sea, por el tipo de proyectos que realizan y el nivel de involucramiento. Según las opiniones de algunos diseñadores de Tribu DDB comentan:

Para mantener ese hilo creativo nos motivan dándonos la libertad de proponer y ese el incentivo para desarrollar la creatividad. Dentro del trabajo es normal que hay proyectos que te van a encantar y otros

que no te harán tan feliz, pero uno está expectante de lo que se puede hacer hoy y eso nos motiva a llegar todos los días. Es cierto que el cliente es primero, pero no solo es darle gusto sino de hacerlo bien. Para eso es necesario ser un desarrollador de ideas y dar un paso más de lo que el cliente espera; porque tenemos la capacidad de hacer más de lo que se nos pide.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas y grupos focales, la motivación es más efectiva cuando hay un ambiente laboral agradable y tranquilo, donde se promueve el trabajo en equipo, hay flexibilidad y libertad de proponer e involucrarse en los proyectos. Aunque, no se mencionó en las entrevistas y grupos focales es importante recalcar el hecho; de que los empleados necesitan una motivación constante que los ayude a su formación personal y profesional, no tanto una motivación monetaria sino más del tipo emocional.

### 3.

## ANÁLISIS DE LAS OPINIONES DE LOS DIRECTORES CREATIVOS ACERCA DEL AMBIENTE LÚDICO

Finalmente, se muestra el análisis de las opiniones de los directores creativos de las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio; acerca de los ambientes lúdicos. Se recalca que la entrevista realizada a Patricia Méndez directora de arte de Tribu DDB; es en sustitución de la directora creativa que se encontraba en periodo de maternidad. A continuación, se da paso al análisis de la información, la cual se segmentó en diferentes apartados para una mejor comprensión del contenido.

- **PERCEPCIÓN DEL  
AMBIENTE LÚDICO**

De acuerdo con los entrevistados, no terminan de comprender e interpretar lo que significa en realidad un ambiente lúdico. Según María Ramos (2014), directora general creativa de On estudio creativo, piensa que el ambiente lúdico lo hace cada persona, aportando humor en ese ambiente y donde uno puede expresarse libremente. Para Carlos Martínez (2014), director general creativo de Klan estudio, ve el ambiente lúdico como un lugar específico que propicie la felicidad. Patricia Méndez (2014), directora de arte de Tribu DDB, piensa que es un lugar de esparcimiento donde la persona puede pensar y crear.

Los diseñadores gráficos de las agencias y estudios creativos piensan que el ambiente lúdico, es un lugar de esparcimiento agradable donde la persona puede pensar y explorar para aprender por su propia cuenta en términos de actividades lúdicas. Tanto los directores creativos como los diseñadores gráficos tienen un conocimiento general del ambiente lúdico; pues tienen como referencia a empresas multinacionales como Google.

Se entiende, que el ambiente lúdico es un espacio que se crea para un ambiente placentero, donde la persona libera tensiones, se relaja y se distrae mediante actividades físicas o mentales. De igual forma, un ambiente lúdico trae múltiples beneficios en las empresas, como mejorar y aumentar la motivación de los empleados, elimina el exceso de competitividad, estimula la comunicación; además de propiciar el autoconocimiento y estimular el aprendizaje.

Por tanto, el ambiente lúdico se vuelve importante en cualquier empresa, las agencias de publicidad y estudios creativos no son la excepción. Adicionalmente, el ambiente lúdico combina perfectamente el trabajo y la diversión; aumentando la creatividad de los empleados y causando una mayor productividad.

Según los expertos aseguran que tener un ambiente lúdico incrementa la productividad y permite que las ideas fluyan. Sin embargo, para algunos de los entrevistados los ambientes lúdicos, pueden ser no solo un elemento productivo; sino también como un distractor del trabajo. De acuerdo a María Ramos y Silvia Ramos (2014) el ambiente lúdico no haría más productivos a sus empleados; al contrario, perderían un poco la perspectiva de trabajo. A pesar de todo, las agencias y estudios creativos manejan un ambiente lúdico inconscientemente; que se podría considerar en una primera fase de ejecución.

No obstante, implementar un ambiente lúdico en las agencias y estudios creativos significa una gran inversión; que por el momento solo las agencias internacionales pueden realizar sin sobrepasar su presupuesto. Para algunos directores creativos y diseñadores gráficos, el ambiente lúdico funciona mejor en empresas donde sus empleados pasan largas horas trabajando en las instalaciones; porque es una forma de retribución por el tiempo extra laborado. Patricia Méndez comenta: “En este país no se invierte mucho en ese ambiente lúdico, no se da prioridad, es difícil que las empresas inviertan en eso”.

Es cierto que las agencias de publicidad y estudios creativos actualmente, no cuentan con un espacio propiamente lúdico. Pero permitir a sus empleados decorar su propio espacio de trabajo; forma un aspecto clave para comenzar un ambiente lúdico. Por ejemplo, en Klan estudio hay figuras de acción por todo el lugar y algunos de ellos fueron proporcionados por sus propios empleados.

De hecho, cuando a los empleados se les permite mejorar su propio espacio de trabajo y logran plasmar su propia identidad; aumenta la productividad laboral. Así lo afirma Alex Haslam investigador de la Universidad de Exeter en el Reino Unido citado por Jennifer Abate (2013), cuando las empresas mejoran el espacio de trabajo de sus empleados aumenta la productividad 17%; pero se vuelve más radical cuando los empleados pueden decidir las mejoras.

## • CREATIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

La productividad y la creatividad van de la mano, una no funciona sin la otra; así lo aseguran los entrevistados. Para producir nuevas ideas se necesita de tiempo y éste, en ocasiones, es reducido por los tiempos de entrega de los proyectos. Por su parte, hay momentos cuando los diseñadores gráficos se bloquean por diferentes factores; siendo así, que necesitan un espacio para despejar sus ideas y regresar con una mejor solución.

De acuerdo con Patricia Méndez: “Nosotros nos vamos a pensar a otros lados... eso nos ayuda a salir de ese estado. Tenemos la oportunidad de salir de la agencia para desbloquearnos, a tomar un café o ir a la casa de alguien más”. Generalmente tomar un tiempo de relajación, ayuda a los diseñadores en cuanto a la creatividad y productividad; pero algunos directores piensan que puede afectar en el desarrollo del proyecto en

cuanto a tiempo. Los diseñadores son conscientes de sus deberes y obligaciones que deben de cumplir tanto con la agencia o estudio creativo y con el mismo cliente.

Por el contrario, algunos directores opinan que un ambiente lúdico no haría a los diseñadores más productivos ni creativos. No obstante, Carlos Martínez (2014) opina: “Creo que todas las personas en su día a día necesitan un break de cualquier tipo. Así que, lejos de pensar de que afectaría la productividad de la empresa; creo que en verdad la mejoraría”.

Incluso, unos aseguran que los diseñadores gráficos no trabajarían horas extras al tener un ambiente lúdico; el tiempo de trabajo que se les asigna es el suficiente para terminar con los proyectos. Por su parte, Carlos Martínez comenta: “Me imagino que hicieran las horas extras inconscientemente, porque no sentirían el tiempo de trabajo; es decir, están haciendo algo que les gusta y los motiva”. De acuerdo con la revista Bussines Week citado por Paul Martino (2012) asegura: “muchos empleados afirman que trabajarían una hora extra diaria si tuvieran mejores oficinas”.

Al no tener las agencias y estudios creativos propiamente un ambiente lúdico, es difícil que reconozcan los resultados positivos que éste les puede ofrecer en cuanto creatividad y productividad. Un ambiente lúdico es una experiencia motivadora y relajante, que permite a las personas imaginar o ir más allá de la realidad.

Por lo tanto, al implementar un ambiente lúdico, los diseñadores, deben ser conscientes que se encuentran en sus horas laborales y tener presente sus deberes al momento de utilizar el espacio lúdico sin tomarse más del tiempo necesario. También, los jefes de las agencias y estudios creativos deben de confiar plenamente en sus empleados; para que un ambiente lúdico dé resultado.



- **LA CULTURA COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL AMBIENTE LÚDICO**

En El Salvador existe una cultura laboral en que las personas deben ser altamente productivas en sus trabajos. Sobre todo, el hecho que en las empresas no están familiarizadas con los ambientes lúdicos. La mayoría de empresas se concentran en la parte productiva y no consideran tener un espacio específico para descansar; ya que creen que es suficiente la hora de almuerzo para eso. Mientras las personas sean productivas y generen más ingresos a las empresas, pareciera que todo se encuentra bien y no es necesario un cambio en este sistema.

Las oficinas que predominan en las empresas del país son tradicionales, pues la presentación que quieren lograr es de formalidad y seriedad. En cambio, las agencias y estudios creativos hacen un esfuerzo para no parecerse a estas empresas. Por el contrario, algunos de los directores creativos, parece que aún no se desligan de la cultura de producción que predomina en muchas empresas.

El rendimiento de los empleados en las agencias y estudios creativos, no solo se relaciona con el ambiente laboral, sino que también es afectado por la cultura que define al espacio en el que realizan sus tareas. En este caso “La Cultura Organizacional se relaciona con las normas escritas y no escritas de una empresa, las cuales deben seguir los colaboradores para “funcionar” correctamente dentro de la empresa” (Carbajal, 2011).

De lo anteriormente dicho, la cultura organizacional influye en el trabajo en equipo, como en la motivación de los empleados y en los deseos de permanecer o no en la agencia o estudio creativo. Además, el cliente también juega un papel importante en la vida de una agencia y estudio creativo. En ocasiones, los clientes no permiten a los diseñadores a atreverse a presentar ideas vanguardistas; porque la campaña será muy

costosa y fuera del presupuesto del cliente o el miedo de que el público no entienda la idea de la campaña. De igual forma, los diseñadores de Tribu DDB opinan:

La idea puede ser tan buena, pero como el cliente no la entendió entonces es cuando se hacen cambios. Uno no hace feo su trabajo porque quiere, la capacidad la tenemos, pero si el cliente lo quiere así no se puede hacer nada. También, es necesario que todas las áreas se involucren en el proyecto; para que todos estén al tanto del trabajo que se realiza.

En realidad, las agencias y estudios creativos así como los diseñadores gráficos, deben informar y educar a los clientes, explicando los deberes que el diseñador realiza en un determinado proyecto. De esta manera, ayudará a los diseñadores a realizar sus trabajos con menos presión, les dará la posibilidad de producir más ideas y tener un poco más de tiempo y libertad para dedicarse en un proyecto.

- **TRABAJO EN EQUIPO Y TALENTO CREATIVO**

La frase que tienen en común los directores creativos es: “Dos cabezas piensan mejor que una”. Proponer y realizar ideas en grupo puede desencadenar un mejor proceso creativo e ideas innovadoras. Por ello, las agencias y estudios creativos promueven el trabajo en equipo a través de reuniones creativas; donde todo el equipo de trabajo expone sus ideas, tomando en cuenta que ninguna idea es mala.

La producción de ideas en equipo agiliza el trabajo, el proceso creativo y permite ver una idea desde diferentes puntos de vista. También, en este aspecto, es importante resaltar las fortalezas y debilidades de cada diseñador; pues ayuda a que puedan aprender de los demás y mejorar en los aspectos en los cuales están fallando.

Otro punto importante es el talento creativo el cual se refiere a la persona que reúne las condiciones, habilidades y la manera de trabajar que funcionan en el entorno laboral. Para que las agencias y estudios crezcan deben tener acceso al talento y no sólo al capital. El talento creativo de las personas es un recurso valioso tanto para las agencias y estudios creativos. Un ambiente lúdico permite el desarrollo del potencial creativo en los diseñadores y es un factor esencial para retener y atraer al talento valioso.

El talento es innato en los diseñadores, cada uno tiene una visión propia de lo que es el diseño y le agrega ese detalle a los proyectos. Las habilidades de trabajar bajo presión y aún así realizar proyectos altamente creativos hablan mucho de su formación, del desempeño y la pasión que tienen por su trabajo. El ambiente que los rodea influye de gran manera a su desarrollo, si se sienten cómodos se nota en su comportamiento y su disposición a la hora de trabajar.

De acuerdo con el artículo de Digiday escrito por Saya Weissman (2013), menciona algunas características claves que las agencias se enfocan para conseguir talento nuevo y lograr que permanezcan más tiempo. A continuación se describen las características según Weissman:

- **Permitir interés externos en el lugar de trabajo:** Una parte importante de la creación de un ambiente laboral es reconocer y celebrar el trabajo externo que realizan los creativos. Se debe alimentar y fomentar los intereses y pasiones de los creativos; tanto fuera y dentro de la agencia.
- **Orientación profesional y educacional:** Una queja común de muchos empleados de agencias es que no hay oportunidades de crecimiento. Las agencias deben promover programas de formación para sus empleados, para que tengan acceso a los conocimientos y herramientas que les ayudará a realizar un mejor trabajo.
- **Premiar el trabajo creativo:** Se debe mantener viva la creatividad a través de programas que

recompensen el trabajo. Pero no solo premiar el trabajo que fue comprado por el cliente, incluso el que no se vendió.

- **Flexibilidad:** La agencias consumen mucho del tiempo y la vida de los creativos, por lo tanto, deben tratar de cambiar un poco las cosas para permitir una mayor flexibilidad.
- **Dar la palabra a todos:** Involucrar a todos los empleados en el proceso de creación, esto es la clave para mantener una cultura creativa.

En igual sentido, las agencias y estudios creativos implementan algunas de las características mencionadas con anterioridad. Como es el caso de Klan estudio, Carlos Martínez explica: “Nosotros como Klan impulsamos bastante las ideas propias o las ideas que puedan surgir dentro del equipo; las ejecutamos y tratamos de llevarlas a la realidad”. Por ello, un ambiente lúdico ayudaría positivamente a las agencias y estudios creativos; no solo a mantener motivados a los diseñadores, sino que permitiéndoles desarrollar su creatividad y mejorar la comunicación entre el equipo de trabajo.

# CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES



*ambiente público*

## CONCLUSIONES

De acuerdo con la información obtenida y analizada sobre el diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio; se concluye que los directores creativos como los diseñadores gráficos no tienen muy claro el concepto de ambiente lúdico. Por su parte, opinan que el ambiente lúdico es un lugar de esparcimiento agradable y tranquilo donde la persona puede pensar y explorar para aprender por su propia cuenta en términos de actividades lúdicas.

En realidad, el ambiente lúdico se refiere a un espacio o entorno que se crea para un ambiente placentero, donde la persona puede liberar tensiones, se relaja y se distrae mediante actividades físicas o mentales. El ambiente lúdico es un espacio que puede ayudar de forma positiva al empleado; aumentando su motivación y mejorando así su desempeño, productividad y eficiencia.

Sin embargo, a pesar de que los directores y diseñadores no conozcan propiamente el concepto de ambiente lúdico; tienen como referencia a empresas como Google que maneja una filosofía de juego en el trabajo. Es decir, basada en incentivar la creatividad y afrontar los desafíos que se presentan de una forma divertida.

Por otro lado, algunos de los directores y diseñadores opinaron que el ambiente lúdico no los beneficiaría en la parte creativa; ni aumentaría la productividad de los empleados si se llegará a implementar este tipo de espacio. A pesar de esto, sí opinan que un ambiente lúdico los beneficiaría en mejorar la convivencia, visualmente el lugar sería más atractivo y tendrían un lugar específico para pensar tranquila y cómodamente.

Podemos decir que, para las agencias y estudios, el ambiente lúdico es un espacio puramente estético y no un lugar donde se propicie la creatividad y productividad. Por lo tanto, todos tienen diferentes interpretaciones y formas de implementarlo que difieren de lo que en realidad significa un ambiente lúdico.

Siendo así, que para algunos directores creativos es preferible invertir en una actividad o elemento lúdico para los diseñadores y de esa manera motivarlos personal y creativamente. Por ejemplo, en Tribu DDB realizan reuniones creativas por lo menos una vez a la semana para pensar y proponer nuevas ideas, ver las nuevas tendencias de diseño, etc.

En otro sentido, unos opinaban que la persona es quien vuelve lúdico el lugar de trabajo; es decir, la persona crea y hace su propio espacio lúdico con las actividades o elementos que utiliza para hacer más agradable y accesible su trabajo. De acuerdo a María Ramos y Silvia Ramos (2014) mencionan: “Ellos pueden traer su consola de juegos, entonces ellos mismos hacen su propio ambiente; no es que nosotras les proporcionemos un área específicamente con algo”. Con la información obtenida se interpreta que las agencias y estudios no ven tan necesario el tener un ambiente lúdico en el lugar de trabajo.

No obstante, en cuanto a las agencias y estudios creativos que observamos, nos percatamos que tienen ciertos elementos lúdicos; pero no se utilizan propiamente dentro de un ambiente lúdico. Por ejemplo, en Klan estudio como parte de los elementos se encuentran figuras de acción, un pequeño jardín zen y una consola de videojuegos. Dichos elementos hacen que el espacio sea agradable y divertido; aunque, implementan elementos lúdicos por separado

pero no como un espacio lúdico específico para que el empleado pueda distraerse y salir de la rutina diaria.

Las agencias y estudios observados no poseen propiamente un ambiente lúdico; aunque, con las actividades y elementos lúdicos en dichos lugares, se podría considerar que se encuentran en una primera fase de ejecución. De hecho, contribuye mucho el ambiente laboral de los lugares investigados, ya que es agradable, acogedor, flexible, liberador y tranquilo; permitiendo que los empleados realicen bien sus deberes y responsabilidades.

Por otra parte, en el análisis comparativo con las agencias: Karmarama, Mother London y Wieden+Kennedy; para ellos el ambiente lúdico ayuda al empleado en su desarrollo tanto laboral como personal, además de aumentar su creatividad y productividad. De acuerdo con The Independent (2006) periódico londinense cita a Stef Calcraft, uno de los cinco socios cofundadores de Mother London y director ejecutivo comenta: “el ambiente en el cual la gente trabaja tiene un profundo impacto en su creatividad. Las luces, el espacio, el color y la música lo cambian todo”.

A pesar de todo, las agencias y estudios nacionales ven únicamente el ambiente lúdico como un elemento decorativo; más que una herramienta productiva y creativa. Prácticamente las agencias internacionales logran que sus empleados se sientan como en su propio hogar; propiciando un ambiente motivador, divertido, amigable, creativo, único y donde el espacio ayuda a los empleados a producir más ideas.

Claramente las agencias internacionales no tienen miedo de tomar riesgos y se ve reflejado en su filosofía de trabajo que mezcla

perfectamente el trabajo y la diversión; logrando así mayores resultados de productividad y creatividad. Asimismo, fomentan el trabajo en equipo por medio de diferentes actividades que los ayuda a relajarse, motivarse y pasar un momento divertido.

Sin embargo, las agencias internacionales como las agencias y estudios investigados cuentan con espacios abiertos en sus oficinas; de tal manera que, propicia y mejora la comunicación de los empleados de forma que puedan expresar libremente sus ideas. Por ende, para tener un ambiente lúdico no se necesita una gran inversión; se puede comenzar incorporando a todo el personal en actividades lúdicas para promover el entretenimiento y la diversión en el lugar de trabajo. Por ejemplo, ayuda mucho el hecho de realizar sesiones de trabajo bajo un panorama distinto donde se desarrolle y se generen nuevas ideas.

En relación a lo investigado y observado, se concluye que es importante el ambiente lúdico para los diseñadores gráficos; ya que necesitan un lugar específico donde puedan ejercitar y estimular la creatividad. Adoptar una filosofía de juego en el ambiente de trabajo mejorará la comunicación del equipo de trabajo, ayudará en el desarrollo del pensamiento estratégico; aspectos que sin duda contribuyen a aumentar la productividad tanto en lo personal como en lo profesional.

## RECOMENDACIONES

Al conocer la importancia del ambiente lúdico para las agencias: Karmarama, Mother London y Wieden+Kennedy; es necesario mostrar a las agencias y estudios creativos nacionales que el ambiente lúdico es una herramienta útil para la creatividad, inspiración, desarrollo de nuevas ideas, aumentar la productividad y una forma de distraerse de la rutina laboral. Por otro lado, los diseñadores gráficos necesitan un lugar específico para que puedan ejercitar y estimular su creatividad por medio del ambiente lúdico; además de ser un método útil para ayudarlos a desbloquearse creativamente.

De manera que, el ambiente lúdico puede ser un aporte positivo para las agencias y estudios nacionales. Cabe destacar que el ambiente lúdico aumenta la motivación del empleado, mejorando su desempeño, productividad y eficiencia. Por esta razón, es necesario que las agencias y estudios conozcan bien el término de ambiente lúdico como una herramienta de aprendizaje y autoconocimiento personal. Si se conoce a cabalidad el término y el propósito de un ambiente lúdico, se podrá lograr un espacio que propicie la motivación y comunicación de todo el equipo de trabajo.

Por lo tanto, se recomienda la presente investigación sea retomada en un futuro por los egresados de Diseño Gráfico; ya que es importante conocer si hubo algún cambio o

progreso con respecto al ambiente lúdico en las agencias y estudios creativos del país. De tal forma, recomendamos que la investigación se realice en un período de cinco años, para evaluar si efectivamente hay algún cambio o no con el paso del tiempo respecto al ambiente lúdico. También, es necesario realizar un análisis más exhaustivo de las agencias y estudios del país para poder determinar cuál es la cultura laboral que predomina y de qué forma influye en los diseñadores gráficos.

Igualmente, se invita a los egresados de Diseño Gráfico lograr realizar una propuesta a las agencias y estudios creativos para implementar a futuro el ambiente lúdico. Con el mismo propósito, se recomienda la investigación a los diseñadores gráficos emprendedores que quieran iniciar su propia agencia o estudio creativo; aportando el conocimiento de cómo beneficia positivamente un ambiente lúdico y cómo este influye en el ambiente laboral.

A su vez, se aconseja que los estudiantes de Diseño Gráfico durante la carrera adquieran los conocimientos del ambiente lúdico aplicado en las agencias; a través de las cátedras de Publicidad, Pensamiento creativo y Emprendedurismo. Por lo anteriormente dicho, se aconseja que la Escuela de Diseño realice más actividades lúdicas para los estudiantes; como una forma para estimular su creatividad.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Escuela de Diseño “Rosemarie Vázquez Liévano de Ángel” y a todos sus catedráticos, por su esfuerzo y dedicación; a su vez, por ser una excelente guía durante nuestra formación académica. A nuestros catedráticos de Seminario de Especialización por orientarnos adecuadamente en el desarrollo de nuestra investigación.

En especial a las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio; que aportaron su ayuda y colaboración para la realización del proyecto. Por brindar su valioso tiempo, dedicación y por dar sus conocimientos para el proyecto.

---

### Carolina Cuenca

Primeramente, agradezco a Dios por darme las fuerzas para culminar dicho proyecto; asimismo, por iluminar mi vida y permitirme llegar hasta este punto de la carrera.

A mis padres y hermano por su apoyo, paciencia y comprensión, a mi hermana que sacrificó su tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío; gracias por sus palabras de aliento y motivación. Agradezco porque hicieron todo lo posible para que lograra salir adelante.

A todas las personas y amigos que siempre estuvieron para brindarme su ayuda y colaboración. A mis compañeros de tesis, por su apoyo y dedicación para la realización del presente proyecto.



## Melisa Henríquez

Es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo.

Debo agradecer de manera especial a mi familia: Mi papá, mi mamá y mi hermano por haberme facilitado los medios suficientes para llevar a cabo mi carrera; por la orientación continúa, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años.

Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a Alan Rodríguez; no cabe duda que su participación me ha enriquecido como profesional, y además, ha significado el surgimiento de una sólida unidad, con el que me encuentro en deuda por el ánimo infundido y la confianza en mí depositada.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de mis amigos.

A todos ellos, muchas gracias.

## Chrystian Zaldaña

Dedico el presente trabajo a mis amores eternos, mi mamá y mi abuela, a su incondicional apoyo y fe en mí. Mis logros no serían nada sino estuvieran a mi lado.

Al mejor amigo que alguien podría pedir, por su constante ayuda cuando la he necesitado. Además, a mis dos compañeras, sin ellas este agradecimiento no sería posible, gracias por el apoyo y la comprensión que han tenido.





## BIBLIOGRAFÍA

**Abate, J.** (08 de junio de 2013). Recuperado el 09 de mayo de 2014, de Tendencias: <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2013/06/659-527245-9-los-cubiculos-cumplen-45-anos.shtml>

**Altonivel.** (01 de agosto de 2011). Recuperado el 06 de abril de 2014, de Altonivel.com.mx: <http://www.altonivel.com.mx/11670-10-formas-de-aumentar-la-creatividad-en-tu-trabajo.html>

**Ardila, I.** (20 de diciembre de 2013). Recuperado el 09 de abril de 2014, de P&M publicidad y mercadeo: [http://www.revistapym.com.co/DDB\\_Agencia\\_del\\_a%C3%B1o\\_2013](http://www.revistapym.com.co/DDB_Agencia_del_a%C3%B1o_2013)

**Arenas, C.** (13 de julio de 2013). Recuperado el 23 de marzo de 2014, de <http://www.clarissaarenas.com/?tag=creatividad-como-proceso>

**Ayala, N. C.** (2002). *Expresión y creatividad* (Primera ed.). Colombia: PROLIBROS.

**Beachy, W.** (20 de octubre de 2008). Recuperado el 06 de abril de 2014, de Gomediazine: <http://www.gomediazine.com/insights/graphic-design/10-tips-avoid-designers-block/>

**Bernal, C. A.** (2010). *Metodología de la Investigación* (tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.

**Brewer, A., Brookesmith, P., Gruber, D. E., Harrington, D., Harrington, D., Levine, D., y otros.** (1994). *El poder de la mente* (Segunda ed., Vol. Intelector 3). (L. M. Bennassar, Trad.) Barcelona: Grijalbo, Mondadori, S.A.

**Burtenshaw, K., Mahon, N., & Barfoot, C.** (2009). *Principios de publicidad. El proceso creativo: agencias, campañas, medios, ideas y dirección de arte* (Primera ed.). Barcelona: Gustavo Gili, SL.

**campaign.** (10 de octubre de 2013). Recuperado el 07 de abril de 2014, de campaign: <http://www.campaignlive.co.uk/news/1215157/creative-floor-Karmarama/?DCMP=ILC-SEARCH>

**Carbajal, M.** (28 de junio de 2011). Recuperado el 27 de abril de 2014, de SoyEntrepreneur.com: <http://www.soyentrepreneur.com/cultura-y-clima-organizacional-en-tu-empresa.html>

**Concepto.de.** (2014). Recuperado el 23 de marzo de 2014, de Concepto.de portal educativo: <http://concepto.de/concepto-de-creatividad/>

**Csikszentmihaly, M.** (1998). *Creatividad: el fluir y la psicología del descubrimiento y la invención* (Primera ed.). Barcelona: Paidós.

**DeConceptos.com.** (03 de mayo de 2012). Recuperado el 02 de marzo de 2014, de DeConceptos.com: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/ludico>

**Definición.de.** (septiembre de 2008). Recuperado el 16 de marzo de 2014, de Definición.de: <http://definicion.de/creatividad/>

**Definición.de.** (octubre de 2008). Recuperado el 03 de abril de 2014, de Definición.de: <http://definicion.de/ambiente/>

**Definición.de.** (octubre de 2008). Recuperado el 03 de abril de 2014, de Definición.de: <http://definicion.de/?s=ambiente+de+trabajo>

**Delgado, J.** (18 de agosto de 2011). Recuperado el 08 de abril de 2014, de Rincon de la Psicología: <http://www.rinconpsicologia.com/2011/08/seis-formas-de-matar-la-creatividad-en.html>

**DRAE.** (2001). Recuperado el 09 de mayo de 2014, de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=motivar>

**Fajardo, E.** (04 de abril de 2014). Diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio. (C. Cuenca, M. Henríquez, & C. Zaldaña, Entrevistadores)

**García, J. L.** (2009). El juego infantil y su metodología. Madrid: EDITEX, S.A.

**Grifol, D.** (04 de julio de 2013). Recuperado el 26 de abril de 2014, de Marketips: <http://marketips.es/mejora-tu-productividad-mejora-tu-creatividad/>

**Hernández Sampieri, R.,** Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (Quinta ed.). Perú: Mc Graw Hill Educación.

**Hernández, G.** (26 de junio de 2012). Recuperado el 03 de marzo de 2014, de Vanidades: <http://www.vanidades.com/estilo-vida/462082/la-terapia-del-juego>

**Hoz, K. L.** (03 de junio de 2013). Recuperado el 03 de marzo de 2014, de publmetro.pe: <http://publmetro.pe/actualidad/noticia-diversion-oficinas-14148>

**Íñiguez, L. y.** (1998). Ambientes laborales. Madrid: Pirámide.

**Jiménez, C. A.** (29 de marzo de 2002). Hacia la construcción del concepto de lúdica.

**Lachut, S.** (09 de junio de 2012). Recuperado el 06 de abril de 2014, de PSFK: <http://www.psfk.com/2012/06/playful-workplaces-future-of-work.html#!DqDAO>

**Martínez, C.** (03 de abril de 2014). Diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio. (C. Cuenca, M. Henríquez, & C. Zaldaña, Entrevistadores)

**Martino, P.** (14 de agosto de 2012). Recuperado el 02 de marzo de 2014, de Motivación y más: <http://www.motivacionymas.com/motivacion-en-la-oficina/>

**Méndez, P.** (11 de abril de 2014). Diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio. (C. Cuenca, M. Henríquez, & C. Zaldaña, Entrevistadores)

**Oldach, M.** (may / june de 1998). Therapy for the creatively challenged. How , 13(3).

**OMS.** (2010). Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción. Suiza: Organización Mundial para la Salud.

**Osborn, A. F.** (1963). Applied imagination: principios and procedures of creative problema solving (Tercera ed.). New York, Estados Unidos: Charles Scribner's Sons.

**Palladino, J. P.** (julio, agosto y septiembre de 2004). El ser humano: un juguete que sueña ser jugador. *revistateína*(5).

**Pascalle, P.** (20 de septiembre de 2012). Recuperado el 23 de marzo de 2014, de creatividad innovación sociedad: <http://creatividadinnovacion.wordpress.com/2012/09/20/donde-esta-la-creatividad-el-modelo-de-csikszentmihalyi/>

**Ramos, M., & Ramos, S.** (25 de abril de 2014). Diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos: Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio. (C. Cuenca, M. Henríquez, & C. Zaldaña, Entrevistadores)

**Real Academia de la Lengua Española.** (2001). Recuperado el 03 de marzo de 2014, de Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=ambiente>

**Redondo, I., & Tellis, G. J. (2002).** Estrategias de publicidad y promoción. Madrid: Pearson Addison Wesley.

**Reinoso, F. G. (2001).** Aprender a generar ideas, innovar mediante la creatividad. Barcelona: Paidós.

**Ricarte, J. M. (1999).** Creatividad y comunicación persuasiva (Segunda ed.). Barcelona: Aldea Global; 4.

**Rocha, G. (28 de marzo de 2010).** Recuperado el 25 de febrero de 2014, de El País Digital: <http://www2.elpais.com.uy/100328/pecono-479291/actualidad/firmas-suman-espacios-ludicos-para-ganar-en-productividad/>

**RPP Noticias. (02 de septiembre de 2013).** Recuperado el 03 de marzo de 2014, de RPP Noticias: [http://www.rpp.com.pe/2013-09-02-oficinas-de-google-mejorar-diseno-para-aumentar-productividad-noticia\\_627377.html](http://www.rpp.com.pe/2013-09-02-oficinas-de-google-mejorar-diseno-para-aumentar-productividad-noticia_627377.html)

**Rusell, J., Lane, W., & Whitehill King, K. (2005).** Kleppner publicidad (Decimosexta ed.). México: Pearson Educación.

**Schuchny, A. (12 de marzo de 2009).** Recuperado el 04 de abril de 2014, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/464466/10-rasgos-de-la-personalidad-creativa-segun-Mihaly-Csikszentmihalyi.html>

**Seumenicht, B. (18 de julio de 2012).** Recuperado el 07 de abril de 2014, de Merca2.0: <http://www.merca20.com/metodologia-lego-serious-play/>

**Seumenicht, B. (19 de junio de 2013).** Recuperado el 05 de marzo de 2014, de Merca2.0: <http://www.merca20.com/espacios-ludicos-vs-cubiculos-grises/>

**Seumenicht, B. (06 de febrero de 2013).** Recuperado el 08 de abril de 2014, de Merca2.0: <http://www.merca20.com/5-impresionantes-oficinas-de-google-en-el-mundo/>

**Sikora, J. (1979).** Manual de los métodos creativos. Buenos Aires: Kapelusz.

**Soriano, H. W. (2007).** Recuperado el 06 de abril de 2014, de IESEinsight: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=7110&ar=9&idioma=1>

**Sosa, M. I., & Ledezma, N. C. (14 de mayo de 2005).** Jugando Juntos: un tercer lugar para niños de 3 a 6 años y su familia. Tesis Licenciatura. Diseño de Información. Departamento de Diseño de Gráfico. Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla. Obtenido de Universidad de las Américas Puebla: <http://www.udlap.mx/home.aspx>

**Steven, R. (01 de agosto de 2013).** Recuperado el 09 de abril de 2014, de CreativeReview: <http://www.creativereview.co.uk/cr-blog/2013/july/real-life-wk>

**Tagle, E. Y. (2014).** Recuperado el 07 de abril de 2014, de <http://www.yturalde.com/ludica.htm>

**Tarkan, L. (15 de septiembre de 2012).** Recuperado el 09 de abril de 2014, de Fox News: <http://www.foxnews.com/health/2012/09/13/work-hard-play-harder-fun-at-work-boosts-creativity-productivity/>

**The Independent. (27 de noviembre de 2006).** Recuperado el 08 de abril de 2014, de The Independent: <http://www.independent.co.uk/news/media/mothers-of-invention-ten-years-of-the-ad-agency-that-rewrote-the-rules-425970.html>

**The Telegraph.** (24 de enero de 2012). Recuperado el 06 de abril de 2014, de The Telegraph: <http://www.telegraph.co.uk/science/science-news/9035811/Claustrophobic-offices-stifle-creativity.html>

**Treviño M., R.** (2010). Publicidad. Comunicación integral en marketing (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Educación.

**Universia México.** (12 de marzo de 2014). Recuperado el 06 de abril de 2014, de Universia México: <http://noticias.universia.net.mx/entrada/noticia/2014/03/12/1087509/descubre-5-consejos-superar-bloqueo-mental.html>

**Vyas, D., van der Ver, G. C., Eliëns, A., & Marek R., v. d.** (16 de septiembre de 2008). Recuperado el 09 de mayo de 2014, de University of Twente: Organizational Probes: Exploring Playful Interactions in Work Environment

**Weissman, S.** (21 de noviembre de 2013). Recuperado el 08 de abril de 2014, de Digiday: <http://digiday.com/agencies/agencies-keep-talent/>

**West, S.** (04 de septiembre de 2012). Recuperado el 25 de febrero de 2014, de <http://www.samuelwest.se>

**West, S.** (julio de 2013). Recuperado el 25 de febrero de 2014, de [sgiquarterly](http://www.sgiquarterly.org/feature2013jly-3.html): <http://www.sgiquarterly.org/feature2013jly-3.html>

## GLOSARIO

**Actividades lúdicas:** Se considera un medio importante en el desarrollo de las capacidades del ser humano para comprender conceptos, conocer procesos y solucionar problemas; además de producir emociones orientadas hacia el entretenimiento, la diversión y el esparcimiento.

**Agencia de publicidad:** Es una organización independiente de servicio profesional, que planifica y realiza comunicaciones en masa y provee su talento para el desarrollo de las ventas, el que se integra a los programas de marketing y relaciones públicas.

**Ambiente laboral:** Condiciones que se viven dentro del entorno laboral. Se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

**Ambiente lúdico:** Es el entorno o espacio que se crea para un ambiente placentero, donde el ser humano libera tensiones, se relaja y se distrae mediante actividades físicas o mentales. Este espacio tiene como finalidad evadir la rutina, la presión y las preocupaciones habituales que se tienen en el trabajo, para que se pueda distraer, tomar un descanso y volver al trabajo con más energía y sin tanta tensión.

**Bloqueo creativo:** Son determinadas informaciones, actitudes, acciones, omisiones o situaciones que dificultan paralizan o inhiben el desarrollo o ejercicio de la creatividad. Son un muro ante la posibilidad y la acción.

**Campaña publicitaria:** Serie de mensajes publicitarios que tienen como objetivo incentivar la compra o venta de productos, servicios, empresas, etc. Los mensajes son dirigidos a un público específico y se transmiten en distintos medios desde radio, prensa, televisión, etc.

**Cliente:** Persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa.

**Creación:** Realización de una obra debido a la intervención humana.

**Creativo:** Persona capaz de crear algo. En publicidad la palabra creativo es usada para designar a aquellas personas que se dedican a la creación de anuncios o campañas publicitarias para una determinada marca.

**Creatividad:** Es la capacidad de crear, innovar, de generar nuevas ideas o conceptos, o nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que normalmente llevan a conclusiones nuevas, resuelven problemas y producen soluciones originales y valiosas.

**Concepto:** Pensamiento expresado con palabras, hace referencia a una idea.

**Diseño Gráfico:** Es una disciplina inminentemente creativa que da respuesta mediante impactos visuales a necesidades específicas de comunicación a través de un proceso intelectual, analítico y deductivo.

**Director creativo:** Es el encargado de supervisar o realizar estrategias tanto creativas como de mercadeo; a su vez, genera conceptos, ideas, planeación de medios, etc. Ya sea dentro de una agencia de publicidad o estudio creativo.

**Estudio creativo:** También conocidas como boutiques creativas. Opera básicamente igual que una agencia de publicidad, sólo que otorga gran importancia al aspecto creativo. Los estudios creativos son agencias pequeñas que se especializan en desarrollar el trabajo creativo de los anuncios.

**Elementos lúdicos:** Se refiere a todos aquellos objetos relativos al juego y la diversión.

**Emprendedor:** Persona que encuentra una oportunidad de negocio, o alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.

**Gráfica de entorno:** Es la creación del espacio, según la imagen deseada por la empresa para su público objetivo. La identidad de una empresa se determina por la experiencia que deseamos que tenga el usuario en el espacio.

**Identidad visual:** Es la representación visual de una organización, incluyendo su logo (marca), diseño, tipografía y colores. Refleja la filosofía y valores de la organización a través de diferentes elementos visuales.

**Insights:** En la publicidad son preconceptos que se encuentran dentro de nuestra mente inconscientemente y que salen a la luz por medio de mensajes publicitarios.

**Inspiración:** Se define como un momento en donde aflora la creatividad en alguien que está realizando algún tipo de obra, que pueden ser de diferentes formas y con diversos fines.

**Proceso creativo:** Es un proceso de análisis mental cuyo fin es la comunicación, el cual se compone por cuatro fases: Preparación, incubación, iluminación y verificación.

**Productividad:** Se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

**Publicidad:** Es un medio de divulgación en el cual diversos organismos, empresas, individuos, ONG, entre otros, intentan hacerse conocer, anunciar o simplemente aludir ciertos bienes, servicios, para poder interesar a potenciales compradores, usuarios, etc.

**Talento creativo:** Capacidad creativa o habilidad que tiene una persona para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.

# ANEXOS

*ambiente público*



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
MATÍAS DELGADO

Escuela de Diseño  
"Rosemarie Vázquez Liévano de Ángel"

Tema: "Diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos:  
Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio"

#### Ficha de observación no participativa

Objetivo de la ficha de observación no participativa: Observar cómo es el ambiente creativo y lúdico de las agencias de publicidad y estudios creativos.

Fecha: \_\_\_\_\_  
Lugar: \_\_\_\_\_  
Hora de inicio: \_\_\_\_\_  
Hora de terminación: \_\_\_\_\_

Observaciones del lugar





UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
MATÍAS DELGADO

Escuela de Diseño  
"Rosemarie Vázquez Liévano de Ángel"

### Entrevista estructurada

Tema: "Diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos:  
Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio"

Objetivo de la entrevista: Indagar las opiniones de los directores creativos de las agencias de  
publicidad y estudios creativos respecto al ambiente lúdico.

Nombre de entrevistadores: Carolina Cuenca, Melisa Henríquez y Chrystian Zaldaña.

|                                |
|--------------------------------|
| Dirigido a: _____              |
| Perfil del entrevistado: _____ |
| Fecha: _____ Lugar: _____      |

### Preguntas

- ¿Cómo es el ambiente laboral actual de \_\_\_\_\_?
- ¿De qué manera ustedes motivan a los empleados dentro de \_\_\_\_\_?
- ¿Qué piensa usted que los empleados se sienten motivados o no dentro de \_\_\_\_\_?
- ¿Cómo ustedes ayudan a los empleados a desarrollar su creatividad?
- ¿Por qué cree usted que realizar reuniones en equipo pueda ayudar a la producción de nuevas ideas?
- ¿Qué tipo de actividades cree usted que realizan los empleados cuando se encuentran bloqueados creativamente?
- ¿Dentro de \_\_\_\_\_ qué piensa usted que es más importante ser productivo o creativo?
- ¿Qué entiende Ud. por el concepto de ambiente lúdico?
- ¿Qué empresas multinacionales conoce usted que implementen el ambiente lúdico?
- ¿Por qué cree usted que el ambiente lúdico puede ser una herramienta productiva o un elemento distractor?
- ¿Qué tan productivos cree usted que podrían llegar a ser los empleados al tener un ambiente lúdico?
- ¿Qué tipo de elementos o recursos tendría \_\_\_\_\_ si llegara a implementar el ambiente lúdico?
- ¿Cuántas horas extras trabajarían los empleados, si \_\_\_\_\_ tuviera un ambiente lúdico adecuado?
- Si está comprobado que el ambiente lúdico aumenta la productividad y la creatividad en el empleado ¿Por qué cree usted que beneficiaría un ambiente lúdico en \_\_\_\_\_?



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
MATÍAS DELGADO

Escuela de Diseño  
"Rosemarie Vázquez Liévano de Ángel"

### Grupo focal

Tema: "Diagnóstico del ambiente lúdico en las agencias de publicidad y estudios creativos:  
Tribu DDB, On estudio creativo y Klan estudio"

Objetivo del grupo focal: Indagar las percepciones y opiniones de los diseñadores gráficos de las agencias de publicidad y estudios creativos respecto a los ambientes lúdicos.

Nombre de entrevistadores: Carolina Cuenca, Melisa Henríquez y Chrystian Zaldaña.

Fecha de realización: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Perfil del grupo focal: un grupo conformado por 3 diseñadores gráficos, son personas proactivas, altamente creativos, con iniciativa, habilidades y conocimientos de diseño.

### Preguntas

- ¿Cómo es el ambiente laboral dentro de \_\_\_\_\_?
- ¿Cómo organizan su tiempo de trabajo que les asigna \_\_\_\_\_ para poder finalizar los proyectos que están a su cargo?
- ¿Qué piensan de la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ustedes diariamente?
- ¿Qué tan motivados se encuentran ustedes hacia el trabajo que realizan en \_\_\_\_\_?
- ¿Qué tipo de actividades o métodos realizan ustedes para poder trabajar bajo presión?
- ¿Dentro de \_\_\_\_\_ qué piensan ustedes que es más importante ser productivo o creativo?
- ¿Qué entienden ustedes por el concepto de ambiente lúdico?
- ¿Qué tipo de métodos o recursos utilizan como actividad lúdica?
- ¿Cómo los beneficiaría a ustedes el tener un ambiente lúdico en \_\_\_\_\_?
- ¿Por qué creen que en \_\_\_\_\_ no implementar el ambiente lúdico?
- ¿Cuántas horas extras trabajarían ustedes, si en \_\_\_\_\_ tuvieran un ambiente lúdico adecuado?
- ¿Qué les gusta y qué no les gusta de su trabajo en \_\_\_\_\_?