

308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA ¹⁶

_{2Ej}

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD
EN LA DIRECCION DE EMPRESA**
Principios y Técnicas

TRABAJO QUE COMO RESULTADO
DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
MIGUEL ANGEL MARQUEZ JIMENEZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
LIC. BERNARDO MENDEZ TORRES

MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A Dios, por todos los dones que he recibido, y por el amor, fe y esperanza que me han sido manifestados a través de Su palabra. Por haberme dado vida, familia y salud a lo largo de mi existencia. Gracias, Dios mío.

A mi familia, Mateo, Rosa María y Alejandro por su cariño, educación y sostenimiento a lo largo de esta vida de educando, y por tratar siempre de sacar lo mejor que hay en mí diariamente.

A mis abuelos, Miguel, Guillermina y María, por haber sido siempre ese lugar y momentos que todo nieto espera de sólo amor y consentimientos. Por todo ese cariño y motivación que me han dado, gracias mil.

A mis padrinos, Héctor y Nachita, por todo sus consejos y por el enorme cariño que me han brindado desde siempre.

A Beryl, una mujer hermosa, cariñosa, inteligente e increíblemente creativa. Por haberme motivado a lo largo de este trabajo de investigación con palabras de aliento y a veces con regaños necesarios, y por sobre todas las cosas, por representar para mí la esperanza del amor eterno que sólo puede manifestarse cuando dos personas se quieren de verdad.

in memoriam

A Sergio Humberto Vázquez Omaña †

Esta tesis te la quiero dedicar muy en especial a ti, *mi tabach*.

Tu alegría, tus ocurrencias, tu integridad y esa amistad incondicional que ofrecías en cada momento, la extraño como nunca pensé extrañarse jamás algo. A ti, *mi tabach*, mi enorme y gran amigo, te dedico de todo corazón esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Lic. Bernardo Méndez Torres, sin cuya experiencia y sabia guía para la estructuración e investigación de este trabajo, difícilmente hubiera podido ser concluido. El trabajo que a continuación presento es el resultado de varias horas-hombre que juntos realizamos.

Al Dr. Mauro Rodríguez Estrada, por todo el material, consejos y tiempo que me brindó a fin de poder entender y tratar de redactar el concepto de la lateralidad y de la creatividad.

A la Asociación Mexicana de la Creatividad (AMECREA) y en especial a su presidenta la psicóloga Patricia Ramírez Buendía, por el material y consultas que me brindaron a lo largo de la realización de este trabajo.

A la Universidad Panamericana, por haberme concedido un lugar dentro de sus aulas de estudio y por contribuir con una educación integral, la cual contribuyó enormemente a lo largo del proceso de elaboración de esta tesis, y estoy seguro lo seguirá haciendo a lo largo de mi vida profesional.

A los maestros de la Universidad Panamericana por su tiempo y dedicación para la impartición de sus materias. Muy en especial a los profesores Lic. Adolfo Hernández y Dr. Agustín Cano, con quienes tuve el honor de asistir a sus clases y quienes, a lo largo de la carrera y después de haber cursado sus materias, continuaron motivándome para mejorar mi desarrollo y aprovechamiento universitario.

A mis compañeros y amigos, por esa amistad que tanto valoro y que los hace a todos y cada uno de ellos especiales para mí. Gracias.

IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD EN LA DIRECCION DE EMPRESA

PRINCIPIOS Y TECNICAS

INTRODUCCION

I. LA ERA DEL CAMBIO Y LA DIRECCION DE EMPRESA

I.1 La era del cambio como panorama de la dirección	4
I.1.1 Cambios Cualitativos y Discontinuos	5
I.1.2 Incremento en la velocidad del cambio	7
I.1.3 Mayor dependencia de las organizaciones con su medio y otras organizaciones	8
I.1.4 La empresa en la era del cambio	11
I.2 Transición de la gerencia operativa a la gerencia estratégica	21
I.2.1 Decisiones estratégicas y las decisiones operativas	25
I.3 México y el Cambio: Mitos y realidades	27

II CREATIVIDAD, PERSONA Y EMPRESA

II.1 Persona y creatividad	32
II.1.1 Sociedad y empresa	33
II.1.2 El hombre como impulsor del cambio	36
II.2 Para empezar: ¿por qué es importante hablar de creatividad?	39
II.2.1 ¿Qué es creatividad?	43
II.2.1.1 ¿Por qué el tema de creatividad en la administración?	47
II.3 Pensamiento lateral y creatividad	50
II.3.1 La mente humana: sistema de auto-organización ... de la información	55
II.3.1.1 Ventajas y desventajas del sistema de patrones	59

II.3.2 Dos pensamientos: lateral y vertical	66
II.3.2.1 Etapas del pensamiento	68
II.3.2.2 ¿Antagonismo entre el pensamiento lateral y el lógico?	71
II.4 Percepciones y estructuración	78
II.4.1 El mundo de las percepciones y su impacto en la dirección	84
III. TECNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD CREADORA DEL HOMBRE EN LA EMPRESA.	
III.1 Cómo fomentar el desarrollo de la creatividad	87
III.1.1 Juicio diferido	88
III.1.2 Lluvia de ideas	95
III.1.3 Relación de ideas	101
III.1.4 Actitud positiva a lo largo de todo el proceso	107
III.1.5 Análisis de las ideas	110
III.2 La creatividad en la dirección de empresas, hoy	113
III.2.1 Características directivas que contribuyen con el descubrimiento y desarrollo de la creatividad en la empresa	117
III.2.2 Mitos sobre creatividad	121
III.3 México y su creatividad	131
CONCLUSIONES	140
ANEXOS	146
BIBLIOGRAFIA	164

INTRODUCCION

Recientemente, el término creatividad se ha convertido en un término que escuchamos con mucha frecuencia pero que, ciertamente, reflexionamos muy poco al respecto. Se habla de la urgencia que tienen los líderes internacionales para instrumentar políticas creativas que coadyuven para el logro de los fines comunes de sus naciones; se escucha en la radio y la televisión de la enorme creatividad del delantero extranjero para burlarse de sus marcadores y lograr así el tan aclamado "gol" en el partido; y se habla también de la necesidad que tienen funcionarios públicos, líderes de empresa y la gente en general de ser más y más creativos día a día, y sin embargo, poco es lo que se dice sobre el cómo y porqué lograrlo.

Hoy en día, y como consecuencia de esta *era del cambio* bajo la cual hemos estado viviendo, la conciencia que tomemos acerca del papel que juega la creatividad dentro de las distintas facetas del ser humano, cobrará mayor importancia diariamente. Si no comenzamos a desarrollar un interés por la creatividad en las organizaciones, comenzando por el reconocimiento de su potencial para después instaurarlo y practicarlo formalmente en toda la organización, la competitividad que podamos desarrollar, en este mundo tendiente a los bloques económicos y a la libre competencia mundial, estará destinada al fracaso.

El objeto pues de este trabajo de investigación tiene un perfil doble: por una parte trata de introducir esa pequeña semilla dentro de la mente del director de empresas para que sea él mismo, después de haber leído este trabajo, quien precisamente se convenza de la importancia de profundizar en este tema para beneficio propio y de la empresa en general; y por otro lado, trata de proporcionar algunas técnicas que el director puede utilizar para provocarse, fortalecer y practicar la creatividad, dentro de su gestión directiva en la misma.

Aventuradamente, podría decir que este trabajo representa un compendio y trampolín para aquellos directores y empresas, que habiendo decidido sobrevivir a esta ola de cambios y de competitividad mundial que estamos enfrentando, están descosos de ser protagonistas esenciales del cambio y gozar del éxito que esto implicaría, alejándose al mismo tiempo del papel de víctimas que por la innovación y el cambio muchos de sus colegas han sufrido a lo largo de estos últimos años. El objeto último de este trabajo, es el de proveer al líder en la empresa de una conceptualización sobre el cambio así como dotarlo de una visión estratégica para entender, generar y desarrollar ideas innovativas en toda la organización.

La existencia y abundancia de “genios” y estrategias perfectas en administración, y sobre todo, el triste seguimiento ciego que hacen las empresas mexicanas a estas nuevas corrientes sin analizar sus fundamentos y consecuencias, ha sido el pilar fundamental que me motivó a estudiar lo referente a la creatividad. ¿Qué es lo que necesitamos hacer nosotros los mexicanos para que podamos desarrollar nuestras propias técnicas y estrategias de negocios?; ¿qué nos puede ayudar para lograrlo?; ¿cuál es el ingrediente básico con el que cuentan los japoneses, símbolo de la superación y excelencia permanente, y que supera por mucho la simple idea de sus llamados círculos de calidad, consensos en las tomas de decisiones y en pocas palabras, qué hay detrás del tan famoso *Japan, Inc.*?

Si usted es un líder comprometido con el cambio y éxito de la organización a la cual dirige, estoy seguro que la lectura de este trabajo pero sobre todo, el interés que pueda producir en usted la lectura del mismo para explorar más sobre la creatividad, así como las conclusiones que obtenga al final, son importantes para el continuo progreso y éxito de su empresa. Si usted está deseoso en aprender a pensar creativamente y contribuir al desarrollo propio y de su grupo de trabajo, lo invito a que inicie la lectura de este trabajo.

La importancia de la creatividad en los negocios de hoy, como lo explico en el capítulo primero, obedece fundamentalmente al periodo de cambio el cual estamos experimentando. Las empresas que surgieron y crecieron a lo largo de los años 50's y principios de los 70's, actuaban en un ambiente equilibrado, lineal y el cual casi no tenía interrupciones. En ese entonces era difícil el percatarse del cambio por lo lento que éste se manifestaba; hoy, paradójicamente el cambio es casi imposible de sentir debido más que nada a la rapidez con la que éste se está dando. Algunos enfoques sobre la teoría del cambio, así como sus repercusiones en las decisiones directivas en la empresa se muestran a lo largo de este capítulo.

En el capítulo segundo trato de explicar, de una manera lo más clara y sencilla posible, cómo funciona el proceso creador dentro de la mente humana. Este acercamiento a la creatividad me orilló a atisbar en los campos de la psicología, medicina y educación, y aunque nunca fue mi intención el de proclamarme como experto en cualquiera de estas ramas del conocimiento, sí fue necesaria la aplicación de las conclusiones prácticas a las cuales estas disciplinas han llegado respecto al tema de la creatividad.

En el capítulo tercero y último, se sugiere la aplicación de algunas de las técnicas para el fortalecimiento y ejercicio de la creatividad, apoyadas en los fundamentos del por qué es necesaria la creatividad en este mundo de cambios turbulentos (capítulo primero), así como el sustento del cómo se lleva a cabo este proceso de creación en la mente (capítulo segundo). Al final de este capítulo, también podrá encontrar dos reflexiones importantes; la primera sobre los mitos que en torno a la creatividad empresarial se han ido creando a lo largo de los años; y la segunda relacionada con la creatividad y su injerencia en el desarrollo y bienestar de México. Empecemos pues.

LA ERA DEL CAMBIO Y LA DIRECCION DE EMPRESA

I.1 LA ERA DEL CAMBIO COMO PANORAMA DE LA DIRECCION

El cambio es un aspecto ineludible en nuestra vida diaria con el cual hemos estado trabajando, viviendo y en general coexistiendo en los últimos años. Vivimos en una sociedad altamente dinámica y los cambios ocurren en todo lugar y a toda hora. Incluso podemos afirmar, que la desorientación y la tensión que se han producido al tratar de hacer frente a estos excesivos cambios en tan breve tiempo, ha producido por sí sola sus propias consecuencias, con independencia de las orientaciones reales del mismo cambio, es decir, que la simple aceleración de los acontecimientos y de los tiempos de reacción produce sus propios efectos, tanto si los cambios se perciben como "buenos" o como "malos"¹.

Hoy en día, es un hecho que no podemos negar, que nuestra actual generación ha sido fuertemente golpeada por el impacto de este dinámico accionar del cambio, y sin lugar a dudas podemos afirmar que el cambio forma ya parte de nuestro diario andar. Por si fuera poco, debemos considerar que este cambio se gesta no sólo en una sola dirección, sino que lo hace de manera pluridimensional, es decir, que se encuentra presente tanto en lo político, en lo social, en lo económico, etc., así como en las distintas facetas de nuestra vida diaria. Por lo tanto, en esta *era del cambio* en la que estamos viviendo, encuentran cabida desde transformaciones culturales, sociales, físicas, tecnológicas y de un sinnúmero de actividades más, algunas de ellas producto de las acciones y actitudes meramente proactivas² y transformadoras de algunos hombres; y otras, como ya se mencionó, resultado de la misma

¹Cfr. TOFFLER, Alvin. El shock del futuro. Fondo de Cultura Económica. 1ra Edición. México. 1972. pp. 20-32, 58-73

² Proactivo: Fuente de cambio; acción o persona encaminada a suscitar una transformación dentro del sistema en el que se encuentre sin provocación directa alguna. Generalmente empleada para diferenciar a una persona o una acción reactiva, es decir, que obedece a una causa para su movimiento, lo proactivo no es consecuencia de algo, sino razón del movimiento.

confrontación y reacción que tenemos frente al cambio. Como bien dijo John Kenneth Galbraith: "la tecnología no es solo causa del cambio, sino también respuesta al mismo";² lo cual implica un proceso de constante y permanente desarrollo el cual pareciese no tiene fin, y en el cual la tecnología, figura en muchas ocasiones como generadora de ella misma dentro de este contexto de permanente transformación.

Vivimos en una era de constante transformación y de necesidad constante de actualización. Cada día el ser humano descubre nuevas y mejores estructuras de las ya anteriormente conocidas y las aplica lo más rápidamente posible. Permanecer apático ante este cambio, en una sociedad tan dinámica como la nuestra equivale a retroceder y al mismo tiempo renunciar al éxito.

El mundo actual en el que nos desarrollamos se caracteriza por sus agitados acontecimientos, los cuales son discontinuos, irregulares y difíciles de predecir; éstos a su vez, contribuyen a la formación de un ambiente turbulento y de alta incertidumbre en lo general. Las tendencias o características de este ambiente turbulento las podemos catalogar en 3 diferentes categorías, las cuales son:³

1.1.1 CAMBIOS CUALITATIVOS Y DISCONTINUOS

Los cambios no sólo se están dando de manera cuantitativa, sino que implican también transformaciones cualitativas. *El cambio del poder*, por ejemplo, obra del sociólogo Alvin Toffler, expone la transformación que éste ha estado sufriendo no como un mero cambio cuantitativo, es decir, como un simple cambio de unas manos a otras, ó de unos pocos a

²Cfr. MARTINEZ Villegas, Fabian. Como desarrollar la creatividad gerencial. Editorial PAC, S.A. de C.V.. 3ra Edición. México. 1985 p. 19

³Cfr. MARTINEZ Villegas, Fabian. Planeación Estratégica Creativa. Editorial PAC, S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1994 pp. 24-25

algunos muchos, sino como un verdadero cambio radical en su propia naturaleza por lo que resulta ahora más difícil percibir dichos cambios y por tanto aplicarlos.⁴

Citando otro ejemplo, cuando en Japón empezó a tener un éxito arrollador el calefactor ambiental de la Mitsubishi Electric Company ante su competencia de simples estufas de queroseno, fue resultado de la visión que tuvo en aquel entonces la dirección para comprender que el cambio que estaba naciendo entre sus clientes, obedecía más a factores externos que a los referentes a la composición del producto mismo; de igual forma, cuando se dio el cambio en los almacenes japoneses de los montacargas de motores de gasolina o diesel por el montacargas eléctrico, la visión fue la misma.

En el primer caso, los clientes que compraban estufas de queroseno comenzaron a sentir, al igual que casi todo el mundo, la inquietud de cuidar el medio ambiente. Miles de campañas a lo largo del mundo exigían a las distintas autoridades, empresas y público en general el respeto y cuidado al medio ambiente; ballenas, aves, atmósfera, biósfera, animales e incluso el hombre han salido beneficiados de alguna forma. Hace más de diez años, cuando la gente compraba calefactores simplemente para calentarse, el calefactor ambiental no hubiera podido competir porque su costo de operación era realmente superior a aquellos que funcionaban con queroseno. De la misma forma, los empleados que trabajaban con los montacargas de gasolina o diesel, estaban ya hartos del molesto ruido, vibraciones y gases de escape producidos por sus vehículos, mismos que con el nuevo montacargas desaparecieron.

Sólo hasta que consideremos estos fenómenos (v.g. el cambio del montacargas de gasolina por el eléctrico), como *respuesta a una serie de cambios cualitativos, variados y diferentes* entre sí, más que como un *simple cambio en la mezcla de productos*, seremos capaces de

⁴Cfr. TOFFLER, Alvin. *Powershift*. Bantam Books. New York. 1990 pp. 30-56

comprender esas causas que los fundamentan y tendremos más posibilidades de anticiparnos a su impacto e incluso, influir para que éste se dé.⁵

Cuando decimos que los cambios son discontinuos quiere decir que éstos son cada vez más desconectados con las experiencias del pasado; los cambios no están siguiendo un mismo patrón cada vez que éstos ocurren. Lo que un día tendía a ser negro, hoy parece que tiende a ser blanco y lo más seguro es que en algún momento de su desarrollo pueda inclinarse a ser azul. Esto es resultado de la influencia e impacto, cada día mayor, que están teniendo factores tanto económicos, políticos, sociales y tecnológicos en el ambiente en general así como en el de las organizaciones en lo particular.

1.1.2 INCREMENTO EN LA VELOCIDAD DEL CAMBIO

Los avances tecnológicos, la innovación, así como el desarrollo de la comunicación en la información, han afectado enormemente para que los ciclos de vida de los productos y servicios de una compañía sean cada vez más cortos.

En general, la innovación en la empresa se lleva a cabo y manifiesta a través de sus dos diferentes vertientes: investigación y desarrollo. La investigación la entendemos como el proceso por medio del cual tendemos a aumentar nuestros conocimientos; y por otro lado, el desarrollo consistirá en la utilización práctica de tales conocimientos con vistas a la creación o modificación de productos, servicios o procesos. Día a día la distancia que existe entre la invención y la puesta en marcha de la misma es menor; la velocidad en este proceso de transformación diariamente se ve incrementada coadyuvando así a la formación de este clima turbulento en el cual estamos inmersos. "El lapso existente entre la invención y la "puesta en

⁵Cfr. OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. McGraw Hill./Interamericana de México, S.A. de C.V..
1ra Edición. México. 1989 p. 111

realidad" o explotación industrial duró ciento doce años en el caso de la fotografía; cincuenta y seis en el del teléfono; treinta y cinco en el de la radio; quince en el del radar; doce en el de la televisión; seis en el de la bomba atómica; cinco en el de los transistores, y tres años en el caso de las baterías solares".⁶

I.1.3 MAYOR DEPENDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES CON SU MEDIO Y CON OTRAS ORGANIZACIONES

En un ambiente turbulento como el actual, la comunicación que debe tener la empresa con su entorno se hace cada vez más estrecha, a fin de poder tomar las decisiones más acertadas dentro de este marco de alta incertidumbre y escaso margen de error. Es imperativo que toda organización mantenga pues contacto con su mercado, proveedores, competencia, gobierno, etc. para sobrevivir y cumplir eficazmente con sus objetivos.

Somos una sociedad tan dinámica que el mismo poder, término no poco conocido en todo ámbito institucional e internacional y fuente de innumerables confrontaciones a todo nivel, se está colapsando y está pasando por una etapa de reestructuración esencial. El poder, en un análisis claro, profundo y muy interesante que realiza Alvin Toffler en su obra culminante dentro de su trilogía de la era del cambio, *POWERSHIFT*, afirma que éste se está transformando. En un principio, explica, fue la violencia la fuente primordial del poder; siguió entonces el poder del dinero, que con John P. Morgan (centralizador y monopolista del dinero) y Michael Milken (democratizador de las distintas formas de financiamiento), encontró dos de sus más grandes exponentes, sin apaciguar claro el antagonismo que existió entre estos dos personajes y sus pensamientos; y por último, defiende el autor a lo largo de toda su obra, el conocimiento. El conocimiento es y será, la fuente de poder más

⁶Apud. LLANO C. Carlos. Análisis de la acción directiva. Editorial Limusa S.A. de C.V.. 1ra Edición. 4ta Reimpresión. México. 1990. p. 145

determinante con la que el hombre contará en los tiempos venideros. Sus características: su flexibilidad, su infinidad y sobre todo su democratización, es lo que tiene, a los "fuertes", a los "ricos" y al mundo en general colapsado y en busca de él⁷. El conocimiento pues, se nos muestra como algo accesible para todo aquel que desee obtenerlo, y con un poco de creatividad podremos entonces generar nuevas y mejores ideas para que así con ellas, podamos aspirar a nuevas posiciones de liderazgo en el campo de vida en el que nos estemos desarrollando.

Vivimos en la era de la información. La información, sobre todo gracias a las computadoras, símbolo visible y elocuente de rapidez, agilidad, eficiencia, de poderes casi mágicos y de modernidad agresiva y fascinante, y a las redes de teleinformación que diariamente cobran más y más fuerza, está llegando a más personas. La información esta ahí, reposando y en espera de ser utilizada por cualquiera de nosotros para beneficio personal y de la sociedad misma. El proceso de comunicar estos nuevos conocimientos, en un principio gracias a la invención de la imprenta y ahora con el uso de la informática, es lo que ha contribuido enormemente a acelerar la serie de inventos que el hombre ha realizado. Empero, para poder utilizar estos conocimientos y obtener un beneficio de ellos, requerimos de un ingrediente básico que analizaremos posteriormente: creatividad.

Un dato que no deja de ser sorprendente, es el hecho de que los descubrimientos hechos durante este último siglo han tenido, con su influencia, mucho más impacto en la vida del hombre que los cambios gestados en los últimos miles de años. A manera de ejemplo y para ilustrar la velocidad con la que el cambio se ha estado manifestando, aparece en este siglo la Ley de Aceleración del Progreso. Este enfoque fue desarrollado por el doctor francés F. Meyer y sus colaboradores, al final del cual concluyen con un proceso de aceleramiento

⁷Cfr. TOFFLER, Alvin. *Powershift*

cinco veces mayor entre cada etapa de gestación de los cambios, existiendo la posibilidad de que haya una relación con el crecimiento de la población, y exponen las diferentes posibilidades de progreso para los primeros años del siglo XXI. Una breve explicación sobre este enfoque se presenta en el Anexo 1 en la página 146 al final de este trabajo. El reconocido sociólogo, el Dr. Alvin Toffler, aludiendo a la velocidad con la que el cambio se ha estado manifestando, dice:

"Se ha observado, por ejemplo, que, si los últimos 50,000 años de existencia del hombre se dividiesen en generaciones de unos 72 años, habrían transcurrido aproximadamente 800 generaciones. De éstas, más de 650 habrían tenido las cavernas por escenario, 70 han podido comunicarse unas con otras, gracias a la escritura, 6 han podido leer textos impresos, 4 han podido medir el tiempo con precisión, 2 han podido utilizar el motor eléctrico. Y la inmensa mayoría de los artículos materiales que utilizamos en la vida cotidiana actual han sido inventados dentro de la generación actual, que es la que hace el número 800^º".

Más aún, en los últimos 30 años, han surgido ideas, conceptos, palabras de las cuales no se conocía nada al respecto. (unisex, arosecuestro, módulo lunar, diodo, astronauta, minifalda, etc.).

No cabe duda que toda esta serie de cambios afecta a todo el mundo desde empresas, organizaciones, países y sobre todo, también a las personas. A nosotros que, como individuos y pilares de estas organizaciones, somos y seremos los responsables de exigimos más y más diariamente para sobrevivir en este mundo de cambios constantes. Son estos mismos cambios, profundos, variados, complejos y ocurridos en periodos de tiempo cada día

^ºTOFFLER, Alvin. El shock del futuro. p. 28

más pequeños, los que provocan tensiones a las personas poniéndolas al borde de una nueva enfermedad psicológica llamada "shock del futuro"⁹ como a bien tuvo bautizar el Dr. Toffler; ó "seducción del futuro", por el palpable frenesí que la novedad y cambio por el progreso gozan, como lo indica así el Dr. Mauro Rodríguez¹⁰.

En efecto, estamos enfrentándonos a tiempos apocalípticos que de alguna manera imponen temor e incertidumbre acerca del devenir en un futuro no muy lejano. Como último comentario sobre esta era de cambio en la que estamos viviendo, me gustaría cerrar con otra de las reflexiones de Alvin Toffler quien dice:

"La especie humana ha experimentado hasta ahora dos grandes olas de cambio, cada una de las cuales ha sepultado culturas o civilizaciones anteriores y las ha sustituido por formas de vida inconcebibles hasta entonces. La primera ola de cambio - la revolución agrícola - tardó miles de años en desplegarse. La segunda ola - el nacimiento de la revolución industrial - necesitó solo trescientos años. La historia avanza ahora con mayor aceleración aún, y es probable que la tercera ola inunde la historia y se complete en unas pocas décadas. Quienes compartimos el planeta en estos momentos explosivos, sentiremos, por tanto, el impacto de la tercera ola en el curso de nuestra vida"¹¹

I. 1.4 LA EMPRESA EN LA ERA DEL CAMBIO

Las empresas de hoy día se encuentran con el reto de satisfacer las necesidades, cada día más exigentes y cambiantes de sus diferentes clientes, de una manera mejor y más rápida

⁹Cfr. MARTINEZ Villegas, Fabian. Como desarrollar la creatividad gerencial. pp. 7-19

¹⁰RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Creatividad en la empresa. Editorial Pax México. 1ra Edición. México.1993. p. 3

¹¹TOFFLER, Alvin. La Tercera Ola. Compañía Editorial S.A. 1ra Edición. México. 1982. p. 128

que su competencia. Si nuestro negocio no cuenta con un rasgo distintivo o ventaja competitiva sobre la competencia, y sobre todo, si no nos encontramos en una constante actitud de mejora constante y de búsqueda de nuevos y mejores productos y servicios para nuestros clientes, nuestro futuro se verá encaminado a fracasar si no lo logramos. El cambio es factor interactivo con el que la empresa se relaciona siempre.

Es ya comúnmente aceptado por diversos teóricos de la administración, este hecho del cambio dinámico dentro y fuera de la empresa. Los cambios en el exterior se manifiestan en ambientes cada día menos estables y con condiciones que llegan a tomarse turbulentas. "Las condiciones económicas, la disponibilidad y costo de materiales y del dinero, la innovación tecnológica y de los productos, y las normas gubernamentales son factores que están cambiando con rapidez".¹²

Debemos siempre mantener ese espíritu joven en nuestra persona; siempre buscar y aventurarnos más allá de lo preestablecido, y no estancarnos y caer en la mediocridad. Al no modificar nuestras acciones para progresar, en medio de un ambiente de constante e incesante cambio, más que simplemente paralizamos y no avanzar, equivale a estar retrocediendo. Hay que ser exigente con uno mismo y flexible con los demás. Nunca damos por satisfechos al haber alcanzado una meta. Una vez alcanzada ésta, debemos de trazarnos otra más alta.¹³

Hoy en día, la creatividad, así como en algún tiempo lo fue la productividad, está tomando la batuta como directriz del éxito de las empresas a nivel mundial. No es suficiente ya el lograr una óptima producción (buena en calidad, tiempo, cantidad y costo). Hoy más que

¹²HAMPTON, David. Administración. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V.. 3ra Edición. México. 1989. p.572

¹³Cfr. WOO Choong, Kim. El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1993. pp. 149-151

nunca requerimos anticiparnos y satisfacer creativamente las necesidades de nuestros clientes mejor que nuestros competidores. Uno de los más grandes estrategas del mundo, Kenichi Ohmae, así lo advierte y dice:

"Lo que confiere su extraordinario impacto competitivo a estas estrategias (de empresas japonesas exitosas) es el elemento creativo de esos planes, así como la determinación y voluntad de la mente que los concibió."¹⁴

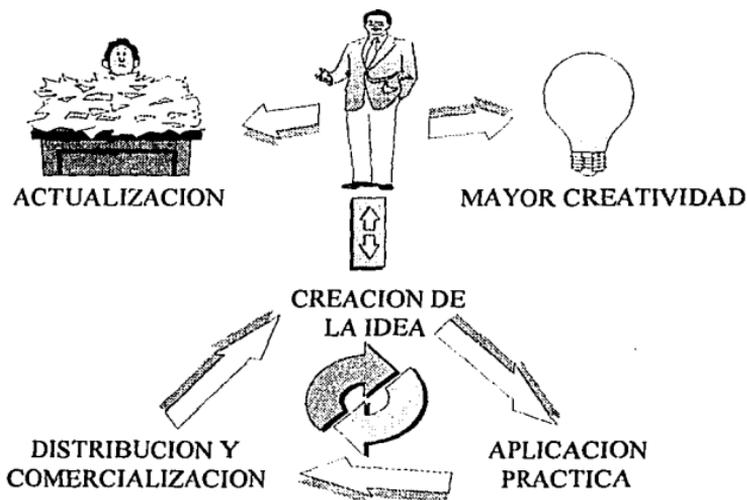
Nunca como hoy, la velocidad con que la información llega desde su lugar de origen hasta cada uno de nosotros, había sido tan rápida y con tantas implicaciones en la forma de ser de una sociedad. Es indiscutible que el proceso que se lleva en la empresa desde la creación de una idea, hasta su distribución y explotación comercial es cada vez más corto. Este logro de la comunicación y del hombre trae consigo un doble reto: "por una parte, demanda una actualización constante del profesional, y por la otra, implica una mayor *creatividad* personal en la aplicación del sinnúmero de herramientas disponibles."¹⁵

El proceso de cambio en la empresa lo podemos dividir, en forma llana y esquemática, en tres etapas: la creación de la idea, su aplicación práctica, y la distribución y explotación comercial de la misma. Es un proceso circular concéntrico ya que cuando se cierra un círculo con la difusión de alguna innovación a nivel masivo, esta etapa vuelve a ser base para generar nuevas ideas, con la salvedad de que el tiempo transcurrido en cada una de esas fases tiende a reducirse conforme pasa el tiempo.

¹⁴OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. p. 3

¹⁵VALDES, del Valle, David. Tesis: Modelo de aplicación para la calidad en el servicio al cliente. Universidad Panamericana. Escuela de Administración. México. Agosto 1991. p.1

Tomando en cuenta esta relación que existe entre el proceso que se gesta de manera permanente en el interior de la empresa, y la responsabilidad que el administrador debe asumir en este ambiente de cambio, bien podríamos ilustrarlo de la siguiente manera:



Un claro ejemplo del uso de la creatividad y de la importancia del factor tiempo, tanto en sus sistemas administrativos como en sus resultados (sus productos), es la empresa japonesa Casio. La mayor parte de sus competidores están organizados alrededor de las tradicionales funciones de ingeniería, manufactura y mercadotecnia, con fuerte integración vertical, por ejemplo, siendo propietarios de instalaciones dedicadas a la producción de circuitos integrados. Casio, por su parte, todavía sigue siendo básicamente una compañía de ingeniería, mercadotecnia y ensamble, con muy poca inversión en instalaciones de producción y canales de venta. La flexibilidad es su fortaleza. Cuando Casio se dió cuenta de

la incapacidad que tenían sus competidores para acelerar sus tiempos de lanzamiento de nuevos productos, adoptó la estrategia de acelerar sus ciclos de vida de sus propios productos. Apenas había lanzado su calculadora de 2mm de grueso y del tamaño de una tarjeta de crédito, cuando el mismo Casio ya estaba bajando su precio, desanimando así completamente a sus competidores a lanzar algún producto similar. A los pocos meses, Casio lanzaba otro modelo que emitía notas musicales al ser oprimidas las teclas de los números.

Con esta actitud, Casio transformó la manera de pensar de muchas empresas. Hizo lo que hasta el momento nadie hacía; Casio se convirtió en su más fiero competidor. ¿Qué mejor que ser uno mismo el más cercano rival en la competencia y permanecer de manera constante con una actitud inquisidora y progresista en toda la empresa?. Esta misma actitud es claramente observada, por ejemplo, en Gillette, empresa líder en el campo de los rastrillos para afeitar, y que con este cambio de enfoque desplazó a sus más cercanos competidores para posicionarse él mismo en dicha posición. Casio, no sólo desafió la manera en que estaban generalmente organizadas este tipo de empresas (organización puramente vertical), sino que también puso sobre aviso el peligroso hecho de creer ciegamente en la tradicional teoría del ciclo de vida del producto, que arguye que la mejor estrategia siempre consiste en invertir durante la fase de crecimiento para así ganar participación. En su lugar, la nueva lección en estas industrias es que una compañía necesita ganar a medida que crece -un acto de equilibrio bastante difícil, pero con muy altos rendimientos potenciales, como lo muestra el ejemplo de Casio-.¹⁶ Casio, simplemente empleó la creatividad para visualizar algo que en su momento no era tan obvio, rompió con lo establecido y logró así una mayor productividad.

¹⁶Cfr. OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. pp. 123-125

En un mundo empresarial como el actual, donde las barreras de lo exclusivo y local se han transformado en un terreno sin dueño y donde se rebasa toda muralla de proteccionismo; en un mundo de competencia mundial al cual nos enfrentamos, el competir sin ninguna ventaja sobre la competencia es sólo síntoma de fracaso. Hoy, los clientes de productos y servicios son más y más estrictos, están más informados y más proveedores (competidores) están entrando diariamente a cualquiera de nuestros mercados. Es necesaria la utilización de la creatividad para encontrar nuevas y mejores formas de proveer a nuestros clientes de los productos o servicios que ellos nos demanden.¹⁷ Es necesario crear empresas creativas; transformar nuestras empresas tradicionales en empresas innovadoras impulsoras del cambio para así consolidarnos en el mercado en el que nos encontremos.

Los cambios son tantos y tan rápidos, que el continuo análisis que nos permita identificar nuestras capacidades y posibilidades dentro y fuera de la empresa, se torna indispensable para el fortalecimiento de ella y para superar a la competencia. Es necesaria la sistematización de este nuevo pensar creativo en la empresa, a fin de lograr con esto un óptimo entendimiento de la necesidad y oportunidad que nos brinda la creatividad, así como para impulsar y mantener un espíritu innovador de manera permanente en toda la organización. La empresa exitosa que vislumbra el futuro como un escenario muy parecido al presente, estará condenada a gozar de su éxito de una forma pasajera y altamente riesgosa.

Rosabeth Moss Kanter, consultora y maestra de administración en la universidad de Yale, realizó amplios estudios en el campo de la innovación y de la creatividad en 100 empresas de los E.U.A., y encontró, como factor clave para el "renacimiento de las empresas norteamericanas", a los maestros del cambio: "*aquellas personas y empresas que cultivan el*

¹⁷Cfr. RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Creatividad en la empresa. pp. 1-6

arte de prever la necesidad y de presidir el cambio productivo."¹⁸ Los retos del ayer y de hoy no serán los retos del mañana. "En el pasado, la compañía que sabía estandarizar del modo más eficaz, estaba capacitada para superar a sus competidores. En el futuro, la compañía que sepa cómo desestandarizar (sic) del modo más eficaz, saldrá triunfante con toda probabilidad"¹⁹.

Existen sin embargo, empresas y grandes corporativos "dinosaurios" que como su nombre lo indica carecen de flexibilidad y creatividad suficiente para modificar su estructura y así poder hacer frente a estos cambios, oportunidades y amenazas que el mundo de hoy les plantea. Por consiguiente, la corporación adaptable necesita un nuevo tipo de líder, requiere de "gerentes adaptables" ó *estrategas*, provistos de una capacidad creativa y de adaptación completos, así como de personas deseosas de pensar más allá de lo imaginable; personas proactivas que conciban nuevos procedimientos, nuevos productos, nuevos propósitos, nuevas actitudes, y con una mayor voluntad de brindar un servicio y atención de calidad. Esta posición ante la vida, ante los problemas y oportunidades de la empresa, es lo que constituye el nuevo reto y fuerza de la misma. La empresa creadora no sólo tendrá mayores posibilidades de sobrevivir, sino mayores alternativas de acción frente a su competencia y por ende, mejores expectativas de consolidarse como líder. Y es precisamente este tipo de empresa, que goza de liderazgo y espíritu innovador, que se ha dado cuenta que la razón de su éxito descansa prácticamente en su potencialidad creadora, hasta ya haberse afirmado que "el lucro es la recompensa que se obtiene cuando se rompe el *statu quo*".²⁰

El Dr. Carlos Llano C., en su obra *Análisis de la acción directiva*, advierte la importancia que la creatividad tiene en la dirección de cualquier empresa en estos tiempos de cambio, y

¹⁸HAMPTON, David. op.cit. p.575

¹⁹TOFFLER, Alvin. *La empresa flexible*. Plaza y Janes Editores. 2da Edición. México. 1985. p. 85

²⁰Apud. LLANO Cifuentes, Carlos. op. cit. p. 143

dedica un capítulo entero a ella en relación con su papel en la dirección. Retomando alguno de sus pensamientos sobre creatividad, citamos lo siguiente:

*"En los estudios sobre la labor gerencial se repite en nuestro tiempo, coincidentemente, que ésta es una acción creadora. Siendo la empresa un agente de cambio, sus directivos, como motores principales de ella, no son tanto hombres sistemáticos, organizados, que se preocupan del mantenimiento de un sistema establecido, sino que su tarea consiste fundamentalmente en una actividad cambiante y versátil. La acción directiva es, sin duda, una acción creadora."*²¹

Como resultado de la oleada y rapidez con que los cambios se están dando hoy día, la administración enfrenta un panorama completamente distinto que al de décadas anteriores. Hoy, el administrador, sigue teniendo la necesidad de diseñar y aplicar técnicas y sistemas administrativos en sus empresas, lo suficientemente eficaces para conseguir los objetivos predeterminados, manteniéndose siempre informado de las mayores innovaciones o cambios que más le afecten. Sin embargo, estas mismas técnicas y sistemas con los que deberá de trabajar el administrador, deberán de contar más que nunca con la suficiente flexibilidad que le permita adaptarse a tantos cambios repentinos. Más claro no podemos manifestar la importancia que entonces cobra la creatividad, esa capacidad humana y mental, como herramienta indispensable para el correcto accionar del rol del administrador actual.

La creatividad, cabe aclarar, no es algo nuevo y misterioso del mundo actual de los negocios. La creatividad es inherente al hombre por su misma naturaleza y dignidad humana, y ha estado y permanecerá con él hasta el fin de los tiempos. Debemos pues, más que

²¹ibidem. p. 129

nunca, retomar su aceptación y estudio para el bienestar de la empresa y de la sociedad en general.

La creatividad de la que hemos estado hablando, ni es exclusiva de ciertas personas, ni tampoco de ciertas áreas o departamentos de algún tipo particular de organización. La creatividad más que una moda pasajera por lo novedoso, es parte de una forma de vida apasionante y positiva, que si ahora es necesaria, más lo será el día de mañana cuando los cambios por los cuales estamos atravesando vengán en mayor número y ocurran en tiempos todavía más cortos que los de hoy en día. Es necesario que este desarrollo e información de la capacidad creadora del hombre, no sólo se dé en las más altas esferas de la empresa, sino en su totalidad, para que de esta forma todos los integrantes de la organización caminen hacia un mismo destino y la conocida traba de "resistencia al cambio" sea más fácilmente contemplada y controlada.

Además, en un ambiente creativo de trabajo, las ideas fluyen en mucho mayor cantidad, pudiendo así obtener también mejores ideas en cuanto a la calidad que de las mismas se refiere. Es entonces, papel primordial del administrador, el proporcionar los medios necesarios para que este tipo de actitudes se desarrollen de manera espontánea entre los integrantes de la empresa para así poder hacer de ésta, una empresa eficiente, creativa, productiva y eficaz²².

En nuestras vidas, en lo que concierne a la evolución de la comunicación, telecomunicación, informática y avances tecnológicos, como ya se ha mencionado, ha sido impactante el papel que éstas han tenido. Pero no son sólo estos los factores que pueden afectar nuestras decisiones en el futuro. Estas decisiones se ven afectadas también, como lo hemos advertido anteriormente, por los cambios sociales, culturales, económicos y políticos que van desde la

²²Cfr. MARTINEZ Villegas, Fabian. Como desarrollar la creatividad gerencial. p. 197

transformación de la vida familiar, pasando por el surgimiento de nuevas y mortales enfermedades hasta la guerra en el Pérsico, que afectó de manera sensible a toda la economía mundial. Cuando una ola de cambios como ésta se presenta ante nosotros, los líderes tradicionales que piensen que conservando sus procedimientos y planes que en el pasado les han dado éxito, sufrirán serios y trágicos resultados. Son ellos los que contemplarán la no adaptabilidad de sus planes y contando con un desarrollo mínimo de su creatividad, éstos se verán imposibilitados para la creación de alternativas y toma de decisiones exitosas. Una frase que recoge, de manera clara y casi podría decir perfecta, el mensaje que se ha intentado presentar, es nuevamente la que el Dr. Toffler cita: "no hay nada tan peligroso como el éxito del ayer"²³.

Aún dentro de este esquema de cambio, cierto es que existen tendencias uniformes muy marcadas e incluso de envergadura mundial que pudieran fundamentar, o más bien determinar muchas de las decisiones del hombre en general así como del administrador en particular, tales como la preocupación por el medio ambiente, la globalización de mercados, la constante preparación y transformación de clientes pasivos a clientes exigentes y por lo tanto selectivos de sus bienes y servicios, etc., sin embargo, estas tendencias permanecerían inmóviles e infértiles si nadie las aprovechase. Estos cambios que se están gestando en todo el mundo, no hacen otra cosa más que enfatizar el hecho de que necesitamos utilizar "algo" que aproveche estas tendencias y su conocimiento, para beneficiarnos a nosotros mismos y a la empresa. Necesitamos aprovecharnos de ellas y encontrar otras más para así lograr la supervivencia y liderazgo de nuestras empresas. Y eso, simplemente tiene un nombre: *creatividad*.

El hombre, así como la empresa que es resultado de la unión de éste con sus semejantes, utilizan a la creatividad como medio insustituible para lograr nuevos y útiles enfoques que le

²³TOFFLER, Alvin. La empresa flexible. p. 73

ayuden a más que adivinar el futuro, a contribuir y ser protagonista en la construcción de éste. Si hablamos acerca de quienes pueden ser los generadores y motores del cambio social, podríamos decir que éstos pueden ser: las personas, los grupos, las instituciones y los países. La empresa, como parte esencial de la sociedad y fruto de la unión de los hombres, constituye una de las unidades más importantes en cuanto a la gestión de estos cambios se refiere. Richard Fooster, coautor del best-seller *En busca de la excelencia*, manifestó que en todas las compañías que habían sido objeto en su estudio, latía una voluntad constante por innovar, por ensayar nuevos y mejores enfoques. La innovación, parece tratar de intuir, es factor insoslayable de cualquier empresa con éxito y poco más adelante advierte: "la mayoría de las compañías que gozan de un éxito efímero suponen que el mañana será más o menos como el hoy"²⁴.

1.2 TRANSICION DE LA GERENCIA OPERATIVA A LA GERENCIA ESTRATEGICA

Actualmente, y durante ya algunos años, se ha estado gestando lo que Peter Drucker denominase algún día "gerencia empresaria innovadora", o lo que otros simplemente llaman gerencia creativa estratégica. "Los esfuerzos que desde principios de siglo se han empeñado con apremio para constituir una ciencia del *management* con características de ciencia objetiva de la organización no han conducido más que al fracaso, puesto que pretenden transformar la dirección en un sistema técnico/científico, cuando el propio carácter creador de la acción directiva lo impide de suyo radicalmente".²⁵

En efecto, en los países considerados como altamente industrializados, un alto porcentaje de las empresas tradicionalmente exitosas, grandes y pequeñas, han comprendido que no serán capaces de sobrevivir esta ola de cambios desestabilizadores a menos de que adquieran

²⁴ Apud. RODRIGUEZ E., Mauro. *Creatividad en la Empresa*. pp.3-5

²⁵ LLANO C. Carlos. op. cit. p. 136

competencia dentro del campo de la creatividad empresarial o innovación gerencial.²⁶ Como consecuencia a ello, surgió una nueva camada de líderes visionarios quienes afrontan a la crisis con una actitud diferente, positiva. Ellos consideran que dentro de este ambiente rudo y altamente cambiante, es posible encontrar oportunidades para quienes tienen los conocimientos y la actitud mental positiva para aprovecharlas; y presentan riesgos y amenazas para aquellos quienes por su actitud pasiva y negativa sólo actúan por reacción ante la crisis. Los dirigentes con este nuevo tipo de mentalidad están pasando a actuar del tradicional *management* hacia el nuevo *entrepreneurship*. Citando a Peter Drucker, dice:

*"Lo que está ocurriendo en los Estados Unidos es algo muy diferente: el cambio profundo de la economía de tipo "administrativo" a la de tipo "empresario"."*²⁷

La dirección es bien sabido, es la fuente principal por la responsabilidad del accionar correcto de cualquier organización. Para una época como la que estamos viviendo es imperativo que esta dirección adopte una actitud de estrategia creativa más que operativa, entendiendo por estrategia al proceso de interacción de la organización con su medio ambiente, acompañado por un proceso de cambio y entendimiento de configuraciones internas y dinámicas; y por operativo el relacionado con el proceso interno de transformación de recursos.²⁸ Esto claro, partiendo del entendido de que ambas actividades, operativa y directiva, son actos empresariales y que la ausencia de cualquiera de ellas, imposibilitaría *el ser* de cualquier organización.

²⁶DRUCKER, Peter F. *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*. Editorial Hermes, S.A. 1ra Edición. México. 1988. p. 13

²⁷ibidem. p. 13

²⁸MARTINEZ Villegas, Fabian. *Planeación estratégica creativa*. pp. 28-29

Es importante pues la aclaración en este último punto, ya que en ningún momento la empresa debe olvidar esta naturaleza bifronte que en ella recae, y así poder evitar cualquier fracaso inoportuno en lo sucesivo. La acción directiva sí es eminentemente creadora, mientras que la actividad operativa, acción repetitiva y reiterada, consiste básicamente en operar siguiendo procesos ya formulados, para que así ambas vayan conformando lo que se conoce como empresa. "Pero el acto empresarial no es sólo creador, sino también reiterativo o repetitivo. La creación no es la función específica de la empresa, sino de la acción directiva de ella"²⁹, y aunque la evolución nos oriente hacia la dirección creativa, estratégica, innovadora, no debemos olvidar el aspecto operativo que toda empresa exige siempre para su mínima existencia. Simplemente para recalcar este punto, pensemos por un momento en que pasaría si todos deciden y nadie ejecuta lo decidido: no habría realización alguna. Queda claro entonces que "los sistemas repetitivos, la operación reiterada, la organización rutinaria, son empresa, porque generan riqueza cualitativa y cuantitativa, y, sin embargo, no son creadores por sí mismos".³⁰

Los cambios que ha estado experimentando la empresa desde ciclos de vida de productos largos a ciclos de vida sumamente cortos; el incremento geométrico de competidores en un sólo mercado y la lucha de conceptos y percepciones; la contracturación de los mercados metas pasando a ser éstos de grandes y con altas posibilidades de acceso exitoso, a mercados fuertemente segmentados bajo diferentes criterios así como un medio ambiente sumamente turbulento, han contribuido para que se dé este cambio en la concepción misma de la acción directiva empresarial.

²⁹Cfr. LLANO C. Carlos, op. cit. p. 141

³⁰ibidem.

Como auxiliar en la comprensión de estos dos diferentes enfoques de la gerencia, así como el cambio estructural que en ellas han ocurrido, presento más adelante el Cuadro 1 y con el cual doy por concluido este apartado:

Cuadro 1

GERENCIA OPERATIVA	GERENCIA ESTRATÉGICA
Maneja las variables controlables.	Responde a las variables externas no controlables y gobierna las variables controlables.
Actúa en torno a la actividad comercial.	Considera, además tendencias económicas, socio políticas, de cambio y de innovación.
Considera el marco de operaciones y de mercado estable y bien definido, a partir de la actividad comercial.	El marco de operaciones y mercado es cambiante y debe redefinirse con la aparición de nuevos productos, tecnología, sustitutos y por la mayor competencia.
Generalmente toma en cuenta pocos receptores o partes interesadas. (clientes y público).	Considera a múltiples receptores que influyen en la formación de una imagen corporativa (público, clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, Instituciones de crédito, etc.)
Busca popularizar un producto o servicio que es considerado como permanente.	Persigue un posicionamiento e imagen corporativa que respalde a sus productos o servicios que son transitorios y cambiantes.
Cuida sólo de los competidores que ofrecen productos similares, a partir de considerar al público como consumidor.	Cuida de una más amplia gama de competidores a partir de considerar al público como elector, a los productos sustitutos y a sus clientes y proveedores como una competencia potencial.
Considera que las organizaciones provocan el cambio.	Considera al cambio como consecuencia de tendencias externas a la organización y a las cuales hay que responder.
Considera que hay pocas sorpresas que afectan el manejo de las organizaciones.	Observa cuidadosamente a las frecuentes y variadas sorpresas que afectan el manejo de las organizaciones, porque implican riesgos y oportunidades.
Estima que hay continuidad en los mercados, productos, tecnología, estructura, y prácticas comerciales.	Toma en cuenta que hay cambios discontinuos en el mercado, tecnología, competencia, productos y en las relaciones con los diferentes receptores.

Generalmente segmenta el mercado en base al nivel de ingresos del consumidor.

Segmenta el mercado en base a la dinámica de la población, estilos de vida, comportamientos, ubicación física, objetivos, etc.³¹

I.2.1 DECISIONES ESTRATEGICAS Y LAS DECISIONES OPERATIVAS

La naturaleza misma de la dirección es la toma de decisiones que está implícita en ella, y puesto que hemos elaborado un pequeño análisis acerca de la transformación y diferencias que ésta ha estado sufriendo a grandes rasgos, es obvio asumir que las decisiones respectivas a cada una de ellas sean también diferentes.

Ambos tipos de decisión, como se ha tratado de explicar, son complementarias, no antagónicas. Las dos son necesarias en el correcto andar de toda empresa y su diferencia radica principalmente en el alcance que cada una goza y en los fundamentos sobre las cuales se apoyan. Mientras que en las estratégicas el nivel de creatividad e impregnación personal de sus directivos es enorme, en las operativas la ausencia de éstas es factor característico para ser clasificadas como tales; mientras que en las decisiones estratégicas, creativas por naturaleza, la injerencia subjetiva del hombre de la cual emana es inminente³², en las decisiones operativas su éxito depende de la "asepsia individual": "el sujeto no debe intervenir, como tal sujeto, con sus características individuales propias, ni en el proceso ni en el resultado; por el contrario, toda su subjetividad queda aniquilada para someterse a la objetividad del modelo"³³: una copia reiterativa.

No existe una división tajante entre estos tipos de decisiones en algún punto particular de la organización, sin embargo a lo largo de esta fusión que se da entre los distintos niveles de la

³¹MARTINEZ Villegas, Fabian. Planeación estratégica creativa. pp. 29-30

³²vid. supra. CAP. II

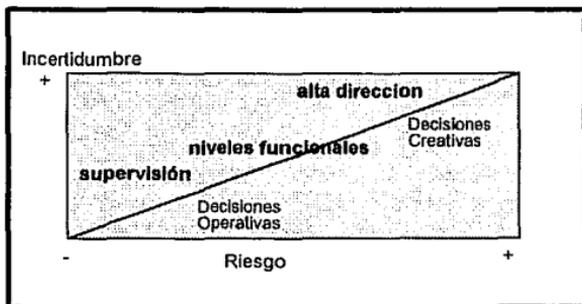
³³LLANO C. Carlos. op. cit. pp. 135-136

organización, queda claro que quien debe de prestar mayor atención en el desarrollo y perfeccionamiento de las decisiones creativas son los niveles superiores de la dirección.

Las decisiones estratégicas, son aquellas que debido al entorno externo, vulnerable y altamente dinámico en el cual se desarrollan, implican un nivel mayor de incertidumbre y riesgo en comparación con las operativas. Estas últimas, por el otro lado, se caracterizan por el manejo de variables controlables, en las cuales nuestra experiencia y conocimientos facilitan la certidumbre de conocer el resultado *a priori* a nuestras acciones, y contribuyen para que éstas sean a su vez menos riesgosas. Es, sin embargo, precisamente en las decisiones estratégicas donde la creatividad encuentra su máximo potencial de desarrollo y perfeccionamiento, y donde la dirección de la empresa de hoy deberá prestar la mayor de sus atenciones en lo sucesivo. "Lo típico de la decisión creativa es el propósito explícito y el esfuerzo por generar muchas alternativas"³⁴, y en un mundo como el de hoy, donde la gerencia innovadora es fundamental no sólo para el éxito de la organización, sino para por lo menos su supervivencia, la creatividad y este tipo de decisiones asumen un papel fundamental.

Haciendo un análisis entre ambos tipos de decisiones, y estableciendo a su vez la relación que guardan con respecto a factores fundamentales como son la incertidumbre y el riesgo inherente a cada una de ellas, la siguiente imagen podrá ilustrarnos sus características:

³⁴RODRIGUEZ E., Mauro. Creatividad en la empresa. p. 28



A continuación, y para cerrar este panorama general de la dirección en el mundo de hoy, hablaremos un poco sobre el lugar donde se están llevando a cabo también todos estos cambios y dentro del cual, la mayoría de nosotros nos desenvolvemos como personas y profesionales: México.

1.3 MEXICO Y EL CAMBIO: MITOS Y REALIDADES

México, comparado con muchos de los países más industrializados y desarrollados del globo terráqueo, posee más recursos naturales que muchos de ellos. Estos recursos son susceptibles de ser utilizados en los procesos productivos de cada país para así incrementar su riqueza y bienestar. Así también, atendiendo a su posición geográfica y recursos naturales, México debiera de ser un país rico y poderoso.³⁵ Sin embargo, y así lo demuestra la realidad, la antropogeografía de México no debe ser vista nunca como factor clave para su crecimiento u ocaso. Ni de él ni el de ningún otro pueblo.

³⁵RODRIGUEZ E., Mauro. Psicología del mexicano en el trabajo. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V. 1ra Edición. México. 1993. p.11

Por otra parte, mucho se ha dicho - y con razón - que México ocupa un lugar estratégico idóneo para lograr una comunicación aérea de corte universal: comunica al Sur con el Norte así como al Oriente con el Occidente. Contamos con energéticos y minerales en cantidades verdaderamente asombrosas. Aún así México no ha llegado todavía a ser un país altamente industrializado. Lo que tengamos de recursos naturales y de lugar estratégico en el mundo es claro que no basta para situarnos como cabeza de punta y ejemplo entre las demás naciones. Es claro entonces que no basta contar con semejantes ventajas geopolíticas. No basta una gran diversidad de climas, fronteras altamente fértiles en materia de intercambio comercial, industrial y de servicios, relieve, suelos, recursos, etc.. Es inmediata la importancia que adquieren entonces los factores psicológicos e históricos en toda nación como lo constituyen nuestras costumbres, nuestra moral, nuestra religión y todo lo que conforma nuestro modo de ser; llanamente diríamos: el hombre y en este caso, el mexicano.

Resulta embarazoso pues, que no es necesario salir más allá de las fronteras de cada estado de la República y contemplar la triste realidad: somos un país subdesarrollado, tercermundista que ni produce lo suficiente, ni cuida bien lo que tiene, y muchísimos de sus habitantes gimen en la miseria.

Muchas han sido las explicaciones que se han dado en torno a que nuestro nivel de subdesarrollo depende más en las decisiones y acciones de terceros que en las nuestras. Y para muestra algunas de ellas: se ha dicho que la inversión extranjera es la única manera de salir del subdesarrollo; que sólo el desarrollo industrial nos permitirá salir del estancamiento; que el subdesarrollo es culpa de los países poderosos que imponen una serie de prácticas comerciales "abusivas y proteccionistas", que impiden vender nuestras materias primas y productos semielaborados a precios competitivos evitando así el flujo de divisas a nuestro

país, etc.³⁶ Estos factores, y muchos otros, por supuesto que influyen en el crecimiento y desarrollo de un país, pero nunca serán determinantes en ello. Estudios y sobre todo hechos fehacientes de otros países nos demuestran lo contrario. Japón, el más aclamado de todos así lo muestra. Devastado en la segunda guerra mundial y sin muchos de los recursos básicos de materia prima para su proceso productivo, hoy Japón, sólo 50 años después, es la máxima potencia económica en el mundo. Por citar otro ejemplo, Canadá ha sido un país que también ha luchado y ha salido victorioso en su carrera hacia la industrialización y primer mundo. No necesitó de grandes cantidades de inversión extranjera para su evolución, y tampoco contaban en sus inicios con las grandes sumas de dinero con las que cuentan hoy para el desarrollo de su planta industrial, agrícola y/o servicios. Sí fueron y han sido víctimas de presiones comerciales y económicas de grandes potencias; y sin embargo, vencieron.

Resulta entonces contundente que la cuestión del desarrollo de nuestro país es responsabilidad de nosotros los mexicanos y de nadie más. No es un aspecto que dependa en términos cuantitativos de la abundancia o escasez de recursos, sino de la forma en que nosotros aplicamos y organizamos lo que tenemos. Es cierto que enfrentamos presiones comerciales y sufrimos también de intervenciones culturales, mas sin embargo éstas últimas, nunca serán determinantes de las acciones de nosotros los mexicanos. El Dr. Agustín Basave, en su análisis sobre la filosofía del mexicano, afirma lo siguiente:

"No debemos olvidar que aunque seamos una nación en vías de desarrollo, no dependemos filosóficamente de los Estados Unidos, por más que económicamente estemos inmersos en el área del dólar. Una cultura de dominación sólo se implanta, en materia de filosofía, cuando los dominados lo permiten... La dominación económica no tiene por qué ser identificada con la

³⁶SERRATO, V.M. Fundamentos Ideológicos de Occidente], *Los mitos del subdesarrollo*. Universidad Panamericana. 3ra Edición. México. 1988. pp. 127-132

dominación intelectual. Si algunos pensadores hispano-indios se sienten frustrados, bueno sería que no contaminasen la filosofía con su propia frustración".³⁷

Imitar moldes económicos de países exitosos no es la solución. Con ellos no adquiriremos el "status" de países desarrollados que tanto deseamos. Debemos aceptar que detrás del alto nivel de vida de los países desarrollados existe un largo camino, a veces de mucho sacrificio, en el cual se han manejado los recursos con sensatez y austeridad.³⁸

La solución, aunque no en su totalidad, se apoya fuertemente en el impulso que nosotros demos al desarrollo de la creatividad en el hombre. Una creatividad que procura el desarrollo del hombre incluso dentro de sus más altos niveles de auto-realización, y que le permite ser pieza clave dentro del desarrollo de su país, de la sociedad, y de su persona en particular. En el siguiente capítulo comenzaremos a hablar sobre esta capacidad creadora así como de los factores y procesos que en ella se manifiestan.

Finalmente, podemos decir que lo que hemos aplicado dentro del campo nacional bien podemos aterrizarlo de la misma forma en la empresa. El éxito de una empresa no depende entonces tanto de los recursos con los que cuente, sino de la actitud que su gente tome hacia con los objetivos. Es muy común que el administrador se encuentre en varias ocasiones, en situaciones donde los conocimientos técnicos le son insuficientes para resolver los problemas que se le presentan, y se sienta angustiado por no encontrarles solución. La actitud que adopten para enfrentar los problemas puede ser la diferencia entre el éxito o fracaso. Día a día nos damos cuenta que la productividad, la calidad, la excelencia en la empresa depende

³⁷BASAVE Fernandez del Valle, Agustín. Vocación y estilo de México. Fundamentos de la Mexicanidad. Ed. Limusa. 1ra Edición, México. 1989. p.52

³⁸SERRATO, V.M. Los mitos del subdesarrollo. Fundamentos Ideológicos de Occidente I. pp. 131-132

más en el hombre que la integra que en los recursos e infraestructura que ella le provee.
Cada día que pasa nos desenmascaramos una y otra vez para volver a lo básico: al hombre.

CREATIVIDAD, PERSONA Y EMPRESA

II.1 PERSONA Y CREATIVIDAD

Para manifestar la trascendencia que la creatividad ha tenido en el hombre, y la importancia que éste tiene en toda organización, es indispensable partir de una explicación de lo que hombre significa - desde su noción de unidad corporeo-espiritual -, para así también identificar los fines que él mismo persigue y que van de acuerdo a esta propia naturaleza.

Decía Boecio, y tratando de explicar lo que persona es, que "el hombre es la substancia individual de naturaleza racional"³⁹. El hombre es pues un ser racional. Un ser de unidad ontológica conformada de materia y espíritu, y que utiliza las facultades de inteligencia (*intus legere*) y voluntad para elegir y así decidir. Ambas, inteligencia y voluntad, le dan esa naturaleza racional al hombre, y precisamente son estas facultades las que le dan al hombre el atributo de ser *persona* y no otro ser distinto. Con ellas el hombre ejerce pleno control de sus actos que le permiten, a diferencia de los otros seres, tener conciencia de los mismos y con ello forjar el camino necesario para satisfacer sus necesidades de orden espiritual y material. Por su conciencia y gracias a su interioridad objetiva, el hombre está permanentemente abierto al ser, es decir, el hombre tiene conciencia de su futurización. El Dr. Francisco Larroyo así lo indica y dice:

"El hombre es lo que es en cada momento, tanto por lo que ha sido, como por lo que quiere ser. Puede dejar de querer lo que quería, para querer ser de otro modo. En una palabra: el hombre hace su futuro, se futuriza".⁴⁰

³⁹ Apud. KRAMSKY, Carlos. Síntesis de Filosofía I Antropología Filosófica Tomista. Ediciones Académicas Clavería, S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1990. p. 477

⁴⁰ LARROYO, Francisco. Introducción a la filosofía de la cultura. Editorial Porrúa. 1a Edición. México. 1971. p.173

Esa capacidad de elegir nuestro propio destino, de tener conciencia de nuestros actos, de ser *libres* y al mismo tiempo *responsables* ante los compromisos que estos actos y conciencia nos marcan, es lo que le proporciona al hombre esa superioridad sobre los demás seres⁴¹ y donde finca su dignidad. Somos los únicos seres que podemos *crear* y modificar nuestro propio camino en esta vida.

Mientras que al animal le es imposible transgredir el orden natural, el hombre, en cambio, es un ente bifronte; vive en dos mundos, es natura y cultura al mismo tiempo. Está parcialmente inclinado por su animalidad y es, a la vez, libertad, y aunque no es pura posibilidad - tiene dimensiones constantes -, cuenta con infinitas posibilidades. "Mientras el animal viene definido, el hombre viene tan sólo bosquejado"⁴².

II.1.1 SOCIEDAD Y EMPRESA

Partiendo de la base de este binomio entre lo material y lo espiritual, debemos aceptar que el hombre afronta tanto necesidades espirituales como materiales, y que éstas se presentan de manera constante y a lo largo de toda su vida.

Ambas necesidades, y sobre todo, la sociabilidad innata en el hombre, fueron quienes lo condujeron para que se uniera con sus semejantes y lograra así la satisfacción de sus necesidades en general. Empecemos pues simplemente diciendo que la empresa surgió por el hombre y para el hombre, así como vehículo para alcanzar metas tanto materiales como las más altas espirituales.

⁴¹Cfr. GUZMAN Valdivia, Isaac. Humanismo Trascendental y desarrollo. Editorial Limusa S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1970. pp.33- 36

⁴²BASAVE Fernández del Valle, Agustín. Vocación y estilo de México. Fundamentos de la Mexicanidad. Editorial Limusa S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1989. p. 96

"...la sociedad entonces tiene un fin, y ese fin es el hombre. La sociedad, por lo tanto es para el hombre. Existe por él y para él".⁴³

Se ha dicho, en innumerables ocasiones, que la empresa representa una sociedad o comunidad de personas, pero ¿qué es realmente una sociedad?. La palabra misma "sociedad" significa un conjunto de personas que efectivamente viven juntas, en el sentido de que las vidas individuales de las mismas se enlazan y conectan entre sí.⁴⁴ Cuando se habla de vidas juntas no se trata tan sólo del hecho físico de estar cerca unos de otros, sino de la necesidad del hombre de contar con los demás para desarrollarse. Son pues la sociedad, y por ende la empresa, manifestaciones intrínsecas propias de esta misma naturaleza del hombre.

Pablo Antonio Carreño al referirse a la empresa como un grupo de trabajo dice:

"En toda sociedad y bajo cualquier cultura conocida existen individuos que se asocian y comparten su actividad, de acuerdo con sus posibilidades personales, para lograr juntos objetivos comunes. Estos objetivos son los que les permiten obtener los bienes individuales que necesitan para vivir según sus necesidades biológicas, sociales y culturales. Desde los pueblos cazadores que se enfrentan a su presa en grupos organizados, hasta la gran empresa contemporánea que obtiene sofisticados productos, han variado muchas cosas, pero nos encontramos ante un idéntico fenómeno social".⁴⁵

El hombre no sólo busca conocer a sus semejantes, sino que pretende que los otros le conozcan a él. Resulta entonces que la sociedad, es la unión de una pluralidad de hombres

⁴³ GUZMAN, Valdivia, Isaac. op. cit., p. 29

⁴⁴ MILLAN, Antonio. Persona humana y justicia social. Ediciones RIALP, S.A.. 1ra Edición. Madrid. 1982. p. 23

⁴⁵ CARREÑO Gomariz, Pablo Antonio. Fundamentos de Sociología, Ediciones Rialp, S.A.. Madrid. 1983. p. 167

que aunan sus esfuerzos de un modo estable para la realización de fines individuales y comunes; dichos fines no son otros más que la consecución del bien individual y del bien común.⁴⁶ Este grupo humano se le conoce como sociedad, y en un contexto más delimitado y de carácter económico, *empresa*. El hombre acepta la necesidad y desea la colaboración de otros; los reúne, y posteriormente establece la forma de trabajo en esa organización (planea, organiza, coordina, dirige y evalúa), para el logro de sus metas.

Concluyendo y citando al Lic. David Valdés del Valle diremos que "el hombre tiene necesidades tanto espirituales como materiales... La forma específica de asociarse para la producción es la empresa, por medio de la cual se obtienen beneficios diversos"⁴⁷, llamados beneficios sociales (los apegados y dirigidos al bien común de la empresa y sociedad), y los llamados beneficios individuales (desarrollo y felicidad de la persona).

Hemos dicho hasta ahora, y si atendemos únicamente a las necesidades como estímulos únicos e indispensables para la creación de una empresa, que la creación en el hombre, según postulado de A. Sánchez Vázquez, se da no de manera constante, sino cuando éste enfrenta una situación de satisfacer una necesidad o cuando requiere adaptarse a nuevas situaciones⁴⁸. Sin embargo, y aceptando este postulado aplicado al hombre en general, cabe mencionar que "el hombre adquiere su mayor grado de desarrollo por la creación, no por la reiteración. Si el hombre sólo crea por necesidad, su superación está dependiendo de la presencia de necesidades. La acción directiva es un salto, a otro nivel, en este proceso de superación humana pues obliga al hombre a superarse no sólo frente a las necesidades, sino frente a las oportunidades de acción. De ahí nuestra insistencia en el sentido de que todo trabajo del hombre debe tener un cierto grado al menos de directividad, con la consecuencia

⁴⁶BASAVE, Fernández del Valle, Agustín. Filosofía del hombre. Colección Austral. Espasa-Calpe Mexicana S.A. de C.V.. 5a Edición. México. 1963. pp. 175-176

⁴⁷ VALDES, del Valle, David. op. cit.. p.5

⁴⁸Cfr. SANCHEZ Vázquez, A. Filosofía de la praxis. Grijalbo. México. 1967. p. 204

crea el hombre?. Esta pregunta, aunque su respuesta obedece más al campo de lo filosófico que de lo pragmático, se expone brevemente al final del trabajo en el Anexo 2 en la página 150.

Es entonces él, y no la empresa o cualquier otro tipo de sociedad quien realmente lleva a cabo este proceso de creación. La empresa es a través de los hombres que la conforman y es por eso que si bien podemos hablar de hombres creativos, hombres inteligentes, así también podemos hablar de empresas creativas, inteligentes. Estas organizaciones se forjan gracias al desarrollo de las facultades de sus integrantes y de la cultura organizacional que de ellos emana, por lo tanto la empresa crea indirectamente, se crea dentro de ella. Crea, innova⁴ gracias a algunos o muchos de sus integrantes, los cuales fungen como agentes del cambio y cuyas aportaciones creativas contribuirán a formar parte, directa o indirectamente, de los beneficios comerciales que la empresa obtenga de la explotación que haga de las mismas.

Sintetizando estas reflexiones sobre el origen y fin de la empresa, así como el papel del hombre dentro de la organización y su relación con su creatividad, no cabe entonces la menor duda de que resulta ser él el elemento más importante dentro de cualquier organización, e irá cobrando mayor importancia conforme estos tiempos turbulentos y de muchos cambios exijan de éste, el máximo de sus facultades.

El grado que posea la empresa para poder entender y manejar el cambio, así como la aceptación de esta supremacía que el hombre goza dentro de ella, estará íntimamente ligada

⁴ De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, las definiciones para estas 2 palabras son:
Crear: Producir algo de la nada. Establecer, fundar, introducir por primera vez una cosa; hacerla nacer o darle vida.

Innovar: Mudar o alterar las cosas, introduciendo novedades.

Por lo tanto, el autor acepta y de hecho establece una relación entre innovación y creación, ya que la primera, aunque no implica la formación de algo por primera vez (diferencia ante la creación), si involucra el hecho de modificar lo existente (fondo y/o forma) a través de novedades introducidas en ellas.

La creación pues, difiere de la innovación, simplemente por el tiempo en la que éstas son concebidas.

práctica de que la eficiencia no depende tanto de la perfección de la acción operativa cuanto de la profusión de la acción directiva en todos los niveles de la empresa"⁴⁹.

Finalmente y bajo este marco de empresa, creatividad y hombre, diremos entonces que la empresa, es una respuesta *creativa* del hombre para la solución de sus problemas y la conquista de sus más altas oportunidades, subordinándose éstas al bien común en la sociedad.

II.1.2 EL HOMBRE COMO IMPULSOR DEL CAMBIO

La creación, en su más pura expresión significa poner algo en la existencia partiendo de la nada *ex nihilo subjecti*. Queda claro que ningún hombre es capaz de crear algo de la nada, sin embargo, podemos decir desde un punto más práctico, que la creación humana tenderá a acercarse más a la acción creativa paradigmática (*ex nihilo subjecti*) en la medida que la materia de la que parta el proceso, se aleje más del resultado u objetivo que se pretende⁵⁰. Por lo tanto, mientras mayor sea la distancia que guardamos entre el insumo o materia base sobre la cual trabajemos y el resultado final, mayor será también el grado de creatividad que nos deberemos exigir a fin de alcanzar el objetivo trazado.

Ahora, con base a las reflexiones ya expuestas anteriormente en este trabajo, podemos afirmar entonces que el verdadero elemento impulsor de los cambios es, sin duda alguna el hombre. El hombre, quien como ya se dijo en un principio, es el único ser capaz de crear y modificar incluso a él mismo; somos capaces de construir e ir modificando nuestro camino en esta vida, así como los artefactos y métodos que necesitamos a lo largo de la misma. Si partimos de esta aceptación la pregunta inmediata que salta a la vista es ¿por qué?, ¿por qué

⁴⁹ LLANO Cifuentes, Carlos. op. cit. p. 135

⁵⁰Cfr. ibidem. p. 131-32

crea el hombre?. Esta pregunta, aunque su respuesta obedece más al campo de lo filosófico que de lo pragmático, se expone brevemente al final del trabajo en el Anexo 2 en la página 150.

Es entonces él, y no la empresa o cualquier otro tipo de sociedad quien realmente lleva a cabo este proceso de creación. La empresa es a través de los hombres que la conforman y es por eso que si bien podemos hablar de hombres creativos, hombres inteligentes, así también podemos hablar de empresas creativas, inteligentes. Estas organizaciones se forjan gracias al desarrollo de las facultades de sus integrantes y de la cultura organizacional que de ellos emana, por lo tanto la empresa crea indirectamente, se crea dentro de ella. Crea, innova⁴ gracias a algunos o muchos de sus integrantes, los cuales fungen como agentes del cambio y cuyas aportaciones creativas contribuirán a formar parte, directa o indirectamente, de los beneficios comerciales que la empresa obtenga de la explotación que haga de las mismas.

Sintetizando estas reflexiones sobre el origen y fin de la empresa, así como el papel del hombre dentro de la organización y su relación con su creatividad, no cabe entonces la menor duda de que resulta ser él el elemento más importante dentro de cualquier organización, e irá cobrando mayor importancia conforme estos tiempos turbulentos y de muchos cambios exijan de éste, el máximo de sus facultades.

El grado que posea la empresa para poder entender y manejar el cambio, así como la aceptación de esta supremacía que el hombre goza dentro de ella, estará íntimamente ligada

⁴ De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, las definiciones para estas 2 palabras son:

Crear: Producir algo de la nada. Establecer, fundar, introducir por primera vez una cosa; hacerla nacer o darle vida.

Innovar: Mudar o alterar las cosas, introduciendo novedades.

Por lo tanto, el autor acepta y de hecho establece una relación entre innovación y creación, ya que la primera, aunque no implica la formación de algo por primera vez (diferencia ante la creación), sí involucra el hecho de modificar lo existente (fondo y/o forma) a través de novedades introducidas en ellas.

La creación pues, difiere de la innovación, simplemente por el tiempo en la que éstas son concebidas.

con el éxito que la misma pueda alcanzar en el futuro. La fórmula para mantenerse en el liderazgo o llegar a él es mantener innovación constante en sus productos o servicios, aceptando y permitiéndole al hombre, quien es pilar e impulsor de ellos y de la empresa, el pleno ejercicio de sus facultades, y de entre las cuales destaca y nos atañe en este trabajo la creatividad.

El Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado, respecto a la importancia de la innovación en los productos y servicios de cualquier empresa dice:

"Es necesario construir una superioridad mercadológica en relación a la competencia, la cual se logra llegando primero a la mente del consumidor a través de un producto que aventaja a la competencia, ya sea por su novedad o por ese "algo más" que hace la diferencia. Muchas veces nos estancamos vendiendo los mismos productos desde hace años: algunos empresarios están tan encariñados con los productos-pionero de su negocio que se sienten culpables si los desechan. Piense en esos productos o servicios que ya cumplieron su misión y pregúntese: ¿hay alguna forma de mejorarlos?, ¿cómo pueden producir mayor satisfacción?, ¿existen otros productos mejores?. Busque y encuentre productos que superen los suyos y ofrézcalos a su clientela antes de que lo haga la competencia. Si se detiene, se empieza a morir: es necesario que conserve permanentemente el crecimiento de su organización a través del lanzamiento de nuevos productos, los cuales garantizan su futuro."⁵¹

Esta comprensión del funcionamiento del cambio, así como su manejo, conlleva a la necesidad por parte de la dirección así como de toda organización, de identificar y

⁵¹CORNEJO y Rosado, Miguel Angel. Biblioteca de Alta Dirección *Excelencia Corporativa*. Colegio de Graduados en Alta Dirección. México. 1992. p. 2 Documento de estudio para los seminarios de EXCELENCIA CORPORATIVA.

desarrollar la capacidad creativa del individuo en la empresa. Si el hombre no es creativo, la empresa jamás lo podrá ser. Es un mito, como más adelante veremos en el capítulo cuatro, que la creatividad pueda darse simplemente por decreto o mandato de la dirección; si no existe compromiso y voluntad por parte de los integrantes de la organización para promover este tipo de facultades, la empresa creativa permanecerá siempre como una panacea inútil y nunca realizable.

Probablemente, uno de los resultados negativos del impresionante y rápido desarrollo tecnológico en el que estamos viviendo, sea el velo que se tiende sobre el profesional con respecto a lo básico. Para la empresa no existe fundamento que anteceda al hombre. El hombre mismo es piedra angular y meta de la sociedad, y es por eso que marcamos aquí primeramente su importancia y le damos su lugar.

II.2 PARA EMPEZAR: ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE HABLAR DE CREATIVIDAD?

Antes de entrar en materia, creo que es necesario contestar la pregunta con la que más frecuentemente me he topado en los últimos meses: ¿por qué es importante hablar y dar su lugar a la creatividad?

Pues bien, citemos aquí algunas de sus características y roles que juega dentro de la vida del hombre:⁵²

- ♦ Es la sustancia misma de la civilización y del progreso. Sin la creatividad estaríamos en los comienzos de la Edad de Piedra, viviendo en la selva y comiendo raíces. Todo lo que hay en el Cosmos puede dividirse en dos grandes reinos: la naturaleza y la civilización.

⁵²Rodríguez Estrada, Mauro. Manual de Creatividad. Editorial Trillas S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1993. pp. 10-14

Todo lo que no es natural es artificial o arte-facto, es decir, fruto de la acción transformadora del hombre. En un momento dado, la ropa que vestimos, el lápiz que usamos para escribir, el libro que leemos, el piso que nos sostiene y probablemente hasta la luz de la estancia, son obra del hombre, testimonio, beneficio y usufructo de las capacidades creativas del *homo faber*.

- ♦ Según dijo Aristóteles, el hombre es acto y potencia a la vez, es decir, en parte somos y en parte podemos ser. Permanecemos abiertos a nuevas y originales alternativas de ser. Es entonces propio del hombre, elegir entre sus distintas posibilidades de ser, y en algunos casos crearlos o inventar los instrumentos necesarios para conseguirlos.
- ♦ La creatividad puede ser sinónimo de plenitud y de felicidad. El buen pintor goza pintando; el buen organizador disfruta organizando; el buen matemático se deleita resolviendo sus ecuaciones y cálculos variados. Producir cosas nuevas y valiosas suele ser fuente de gozo supremo. El gran genio de nuestra era, Albert Einstein, se oponía a que se rindieran honores a los grandes sabios e investigadores, arguyendo que en descubrir y producir algo nuevo tenían ya suficiente recompensa.

Además, si desarrollamos la capacidad creativa, reduciremos la propensión a distintas enfermedades mentales. Esto se debe a que la persona enferma, frustrada, sólo cuenta con 2 opciones para recuperarse: destruye o crea, por lo que la creatividad se convierte en el cauce sublimador de la destructividad misma.⁵³

- ♦ Hemos sido todos, o una gran mayoría, educados bajo un sistema autoritario y muy poco facilitador del desarrollo de nuestra capacidad creadora. "Apréndete esto de memoria",

⁵³RODRIGUEZ Estrada, Mauro. op. cit. p. 14

"haz ésto...haz lo otro" son actitudes muy comunes dentro de nuestro esquema educativo. Carol Pearson, en su libro *Despertando los héroes interiores*, nos dice:

*"Obligamos a niños pequeños a pasarse el día sentados en sus pupitres escolares haciendo tediosas tareas repetitivas. ¡Y luego nos preguntamos por que esta generación tiene tan poca creatividad!. Más tarde, por cierto, las principales corporaciones gastan millones ensañando a sus ejecutivos a jugar para que puedan pensar creativamente."*⁵⁴

El aprendizaje creativo es una preocupación reciente en las meditaciones de los educadores; empero, su importancia se ha acrecentado mucho debido a dos razones:⁵⁵

- a) por ofrecer las más amplias posibilidades de realización y desenvolvimiento de la personalidad del educando;
 - b) por representar la posibilidad de propiciar formas de acción que sirvan a las nuevas y crecientes necesidades sociales.
- ♦ La creación final, es decir, el resultado de este proceso creativo constituye también fuente de gozo para su autor. Estas creaciones son prolongaciones de vida, son como huellas que deja su creador a lo largo del tiempo y del espacio. De este modo, la creatividad aumenta el valor y la consistencia de la personalidad, favorece la autoestima y consolida el interés por la vida y presencia en el mundo.

⁵⁴Apud. ALDANA de Conde, Graciela. Multiliderazgo Creativo. Documento base para la investigación y desarrollo del plan de estudios de la maestría CREATIVIDAD APLICADA TOTAL, de la Universidad de Santiago de Compostela, España. 1994. p. 20

⁵⁵NERICI, Imideo G. Hacia una didáctica general dinámica. Editorial Kapelusz S.A. 3ra Edición. Argentina. 1985. p. 243

- ◆ En la época en la que vivimos, de muchos cambios, constantes y cada día más rápidos, la presencia de la creatividad es abrumadora. Lo que funcionó bien en la generación de nuestros padres suele funcionar mal en la nuestra, y lo que nos sirve a nosotros tal vez no les valdrá a nuestros hijos dentro de 30 o 40 años. Quien está preparado sólo para reproducir modelos, pronto irá a remolque. Hace un siglo una persona rutinaria y conservadora podía sentirse bien; hoy, la sociedad valora el cambio y necesita promotores del mismo.

- ◆ La vida social y laboral se ha puesto bajo el signo de la competitividad. Vemos por todas partes que las empresas y las organizaciones en general están empeñadas en realizar modelos, métodos y sistemas cada vez más eficientes y más atractivos al público. Quien se duerme en sus rutinas queda fuera de la competencia y se condena a una vida mediocre.

- ◆ Caminamos hacia la sociedad de la automatización. Lo rutinario, lo repetitivo, el trabajo más pesado, queda para las máquinas. Al hombre podrá reservársele la tarea de pensar y de crear, lo cual está de acuerdo con su superior dignidad. "Somos una raza divina y poseemos el poder de crear" nos recuerda Dedekind. Pero quien no se ha adiestrado para pensar y crear, se expone a quedar al margen de este interesante proceso. A partir de premisas diferentes, Piaget explicó el conocimiento humano como una actuación sobre la realidad; el conocimiento es creación más que contemplación: compone, descompone y recompone, tal como la digestión hace con los alimentos ingeridos. El pensamiento, lejos de ser copia pasiva, es asimilación transformadora y creación continua.

- ◆ México, como otro más de los países subdesarrollados o del Tercer Mundo, sufre una colonización tecnológica profundamente marcada. Nuestra ciencia es eco de la de los poderosos: Estados Unidos, Japón, Alemania, etc.. México es el país del mundo que más

dinero paga al año por concepto de regalías. El día en que nosotros seamos capaces de desarrollar nuestra propia tecnología, no sólo evitaremos el gasto en regalías por ella, sino que incluso podríamos entonces comercializarla, pero lo más importante sería que con la satisfacción que esto traiga para todos nosotros los mexicanos, nos impulsará a seguir experimentando y buscando nuevas y mejores cosas para nuestro bienestar y el de la sociedad entera.

La creatividad, por lo tanto, se hace necesaria si buscamos un ambiente en el cual podamos alcanzar una vida plena; plena de satisfactores materiales productos de la creatividad personal y de grupo, y plena también en satisfacción personal en los ámbitos más elevados de realización del ser humano.

II.2.1 ¿QUE ES CREATIVIDAD?

Ahora bien, ya que hemos estado hablando, de manera introductoria sobre la creatividad, pasemos pues a conceptualizarla. ¿Qué es la creatividad?, ¿cómo fomentarla y cómo prevenir su estancamiento o nulificación?, etc.. Estas son algunas de las tantas preguntas que trataré de contestar a lo largo de este capítulo y del trabajo completo en general.

La creatividad es, en palabras llanas, la esencia misma de la cultura y progreso en el hombre. Sin ella el hombre de hoy que afronta el umbral del siglo XXI no viviría mejor que el hombre prehistórico, sin embargo, la implicación actual de la creatividad en la vida del hombre es inmensamente mayor a la de aquellos tiempos remotos. Un idioma, un proceso de comunicación, una nueva estrategia de negocios, nuevos planes y procedimientos en la empresa, etc., constituyen ejemplos del uso de la creatividad en el hombre.

Y para empezar a estudiar lo referente a la creatividad, me resulta interesante, y estoy seguro que a más de uno también lo hará, tomarse unos minutos y reflexionar sobre las interrogantes que plantea Edward de Bono a lo largo de su libro *El uso del pensamiento lateral*, que dice: "¿Por qué algunas personas parecen tener siempre ideas nuevas, mientras otras de igual inteligencia no las tienen?", o aquella de "¿cuántos serían capaces de inventar nuevamente la rueda si ésta no hubiese sido inventada? "

Existen tantas definiciones de creatividad como mentes creativas que la definan. Para entender un poco más acerca de creatividad y lograr profundizar en el tema citaremos algunas de las más reconocidas actualmente.⁵⁶

Paul Torrance. Director del departamento de investigación educativa de la Universidad de Minnesota.

"Es el proceso para formular ideas o hipótesis, probando éstas y comunicando los resultados. ...es una aventura del pensamiento que se aleja de las rutinas para incursionar en nuevos moldes"

Carl E. Gregory.

"Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún período"

⁵⁶Apud. MARTINEZ Villegas, Fabian. Como desarrollar la creatividad gerencial. pp 36-37

Gary A Steiner

"La creatividad es la habilidad para desarrollar e implementar nuevas y mejores soluciones"

Diccionario de la Psicología

"La creatividad es la disposición para crear que existe potencial en todo individuo y en todas las edades. Estrechamente dependiente del medio sociocultural, esta tendencia natural a realizarse requiere condiciones favorables para su expresión"

Roberto Duailibi E. y Harry Simonsen Jr.

"Creatividad es la técnica de resolver problemas... Es un proceso más que algorítmico (*algoritmo*: conjunto ordenado y finito de operaciones que permiten llegar a la solución de un problema⁵⁷), es un proceso heurístico[#]. Es una verdad circunstancial, no es matemáticamente comprobable ..."⁵⁸. En el terreno de la resolución de problemas, bajo este ambiente de casuística que rodea al proceso, éste se vislumbra como un esquema de prueba y error, donde, como alguna vez dijo Edison, "la solución de un problema se encuentra con un 95% de esfuerzo y 5% de inspiración".

"Creatividad significa el acto de dar existencia a algo nuevo, único y original... se debe partir de la premisa básica de que debe ser útil para la empresa o para su creador, para la comunidad de consumidores o para la comunidad en general", ó bien, puede ser definida como "la capacidad de formar mentalmente ideas, imágenes y cosas no presentes, o dar

⁵⁷Diccionario Real de la Lengua Española. España. 1989. p.70

[#] La heurística, del griego *heuriskein* (descubrir), opuesto al algoritmo, es una verdad circunstancial. En la técnica de resolver problemas, es la solución obtenida a través de ensayos y errores. Es el arte de inventar.

⁵⁸Cfr. DUAILIBI, E., Roberto., et al. Creatividad & Marketing. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V.. 1ra edición. Colombia. 1992. pp. 6-7

existencia a algo nuevo, único y original, pero con un objetivo. Por consiguiente, la creación en sí misma es diferente a la creatividad"⁵⁹.

De entre todas las definiciones posibles de obtener, y como resultado de un proceso de síntesis de muchas de ellas y con la cual nos estaremos refiriendo a lo largo de este trabajo de investigación, el Dr. Mauro Rodríguez concluye que *la creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas*. Una capacidad que involucra forzosamente un estudio acerca de las diferentes etapas del pensamiento humano, tanto la lógica y matemática como la creativa-imaginativa que trataremos más adelante, a fin de entender cual es la injerencia que tienen éstas dentro de la creación humana.

Analizando la definición que nos da el Dr. Rodríguez, entendemos por cosas tanto fondo y forma de las mismas, y como algo novedoso, cualquier tipo de modificación o creación de un nuevo proceso, sistema, etc. (forma) o un nuevo artefacto (fondo). Por otro lado, y hablando en términos cualitativos, podemos decir que lo novedoso de las cosas atiene siempre a su individualidad, es decir, que será novedosa la creación en relación a una persona en particular, independientemente que ya existiese en algún otro lado. Esto básicamente debido a que la creatividad es un hecho psicológico, es una cualidad humana y como tal debe ser contemplada a través de los sujetos creadores implicados.

Cuando nos referimos a lo valioso entramos en un plano del *deber ser*. Una creación valiosa, por ejemplo en la empresa, será aquella que contribuya a alcanzar los objetivos para la cual fue hecha. Estos mismos objetivos deberán, para lograr que la creación sea útil y valiosa, estar congruentes con lo valioso para la sociedad. Resulta entonces de suma importancia el hecho de profundizar en lo valioso de los objetivos de la empresa, de los objetivos que en

⁵⁹ ibidem. pp. 11,13

general estemos persiguiendo y básicamente, acentuar nuestra conciencia sobre el bien común.

Existen diversos criterios para determinar el nivel de creación producto de la propia actividad creadora del hombre, ya sea atendiendo a su distanciamiento que guarda el producto final del insumo original sobre el cual se fundamentó la creación; o atendiendo a su impacto en lo colectivo o en lo individual. Una clasificación sobre los distintos niveles de creatividad analizado desde distintos criterios se presenta por separado en el Anexo 3 de este trabajo localizado en la página 155.

II.2.1.1 ¿POR QUE EL TEMA DE CREATIVIDAD EN LA ADMINISTRACION?

"El axioma "siempre hay una mejor forma de hacer las cosas", inspirador de la acción administrativa, implica indudablemente el uso de nuestra capacidad creativa"

Durante mucho tiempo la aplicación de las disciplinas sociales, así como de otras áreas del conocimiento con relación a la persona dentro del campo de la administración en México, no ha sido lo suficientemente fértil de como debiera ser. ¿Por qué?, pues debido a básicamente 3 observaciones:

1. Hemos olvidado el papel que juega el hombre en la empresa. Nos olvidamos del fin de la empresa; nos olvidamos del hombre. Se nos olvida que el hombre es el elemento primordial en la empresa y que su estudio y la inversión que se haga en él, en tiempo y dinero, traerá como consecuencia mayores beneficios para la empresa y la sociedad en general.

2. Copiamos en lugar de estudiar, entender y posteriormente adaptar ciertos esquemas exitosos de otras empresas e incluso de diferentes culturas. Debemos desestructurar lo "empaquetado" para así poder encontrar nuevas formas, nuevas técnicas que nos ayuden a ser más productivos a nosotros los mexicanos. En pocas palabras, necesitamos *crear* esos esquemas que se adapten a nuestra cultura, a nuestras empresas, aunque esto no quiere decir en absoluto, que no debemos tomar como base modelos que hayan probado su éxito en otros lugares.

3. Nos sentimos científicos de lo social. Suele ser muy común que tengamos el sentimiento de contar con los suficientes conocimientos para manejar a nuestros colaboradores, para convivir y trabajar con ellos. Nuestras experiencias son, o más bien parecen ser suficientes para poder entender el porqué la gente actúa de una u otra forma. Los principios intrínsecos en nuestras decisiones en la empresa, así como los principios prácticos que en ellas se dan, afectan a una gran variedad de personas y provocan, por contraparte, un sinnúmero de posibles reacciones ante tal situación.

Como se mencionó anteriormente en este capítulo, la empresa, como toda organización, es resultado de la unión de las diferentes personas. La administración trata con personas y es por eso que una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa.

Por todo esto, es necesario que el administrador posea los suficientes conocimientos en este tipo de áreas para poder emplearlos de manera competente en la organización, para que de esta forma contribuya eficazmente al progreso de la administración respecto a los aspectos humanos de la empresa.⁶⁰ No es necesario ser un experto o científico en el ramo. Sería

⁶⁰McGREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Impresiones Editoriales S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1990. p. 17

utópico el pensar que se puede saber "todo de todo" y sobre todo vanidoso el afirmar que se conoce a la perfección el comportamiento humano.⁶¹

Por otro lado, también es cierto que se ha descuidado la inversión en estas áreas. Estamos más dispuestos a invertir tiempo y dinero en bienes tangibles que en nuestra propia gente. Creemos que tanto el cambio como el progreso se da por el simple hecho de copiar estereotipos exitosos de otras culturas en nuestras empresas, a nuestra cultura. Craso error. Las personas somos lo más importante. A nivel país, podemos decir que la experiencia nos demuestra que por tratar de salvar la brecha entre países, los recursos "sobrantes" (es decir lo que producimos menos lo que gastamos), los hemos destinado a copiar instituciones económicas y sociales de los países avanzados o a comprar artículos tecnológicamente superiores, pensando que el desarrollo vendrá por ósmosis sin percatarse que detrás de este alto nivel de vida de aquellos países existe un largo camino en el manejo de sus recursos de una manera sensata y adecuada.⁶² La dirección en particular, y la administración en general, son actividades humanísticas antes que técnicas ya que implican el manejo e interacción con personas y grupos de ellas, que se traducen en enormes cúmulos de conductas humanas. Por eso se dice que existen personas y organizaciones creativas y otras que no lo son. Las organizaciones son por las personas, se manifiestan a través de aquellas que la integran. La creatividad cobra mayor importancia al vislumbrar que no basta con la simple copia de modelos exitosos de otras empresas o culturas. Las reacciones que se tengan a la implantación del "modelo ideal" serán muy distintas de un país a otro, e incluso de una empresa a otra, y es tarea de la creatividad del administrador el de moldear el nuevo sistema conforme las características de su equipo de trabajo.

⁶¹ibidem. pp. 15-19

⁶²SERRANO, Víctor M. *Los mitos del subdesarrollo*. Istmo Revista del pensamiento actual. Bimestral. México. Editora de Revistas. Num. 162. p. 54

La creatividad, dentro este enorme ámbito del saber del hombre, y como lo veremos más adelante, contribuye por lo que es y por las circunstancias que se tienen que dar para lograr su máximo aprovechamiento, al progreso del hombre y por lo tanto de la empresa misma en la sociedad. Los tiempos caóticos de cambio constante que experimentaremos en el futuro, no hacen otra cosa más que subrayar la importancia que tiene y tendrá el desarrollo de esta facultad humana, en donde la persona rutinaria y pasiva, será relegada por agentes del cambio que la misma sociedad valora y necesita. La creatividad es un factor clave en el éxito de la empresa, el cual ha sido subvaluado y por lo mismo poco estudiado por las empresas mexicanas de hoy día.

II.3 PENSAMIENTO LATERAL Y CREATIVIDAD

"La creación es una parte de la omnipotencia de Dios que Él cedió al hombre"

Lecomte Du Noüy

Como comentamos anteriormente, la creatividad, esa capacidad de producir cosas nuevas y valiosas, necesaria hoy más que nunca para el correcto andar de la dirección, implica un análisis de las distintas etapas o fases del pensamiento humano y que a continuación explicaré.

Desde tiempos muy remotos (Aristóteles por ejemplo), se ha exaltado el poder del pensamiento lógico o pensamiento vertical* como el único modo eficaz de emplear la mente.

* El autor Edward de Bono ha definido al pensamiento lógico como el pensamiento vertical, dejando el atributo de pensamiento lateral al pensamiento creativo del hombre. Los términos de "lateral" y "vertical", según él mismo indica, surgieron de las consideraciones de explicar al vertical, como un instrumento utilizado para cavar pozos cada vez más hondos y mejores. Sin embargo, dice el autor, si el pozo está en un lugar equivocado, entonces por más que se le mejore no se logrará ponerlo en el lugar correspondiente. Por obvio que parezca esto a quien cava, sigue siendo más fácil seguir escarbando en el mismo agujero que comenzar de nuevo en otro punto. El pensamiento vertical equivale a profundizar en el mismo pozo; el pensamiento lateral es intentar en otra parte.

Edward de Bono, a partir de su libro *El uso del pensamiento lateral*, así como a lo largo de sus otras publicaciones, afirma que existe otro tipo de pensamiento capaz de alcanzar ideas simples y brillantes, y que resultan obvias sólo una vez que se ha pensado en ellas. A ese otro tipo de pensamiento él lo llamó "pensamiento lateral" y al cual nosotros llamaremos pensamiento creativo o simplemente creatividad⁶³.

Citando al Dr. De Bono, podemos decir acerca del pensamiento lateral:

*"El pensamiento lateral no es una fórmula nueva y mágica, sino simplemente un modo distinto y más creativo de utilizar la mente"*⁶³

De lo más importante, desde mi punto de vista, que nos ofrece este llamado pensamiento lateral o creatividad, es su cualidad de encontrar siempre o casi siempre oportunidades dentro de cualquier tipo de crisis. Es como una máxima de la creatividad. Así como el hombre prehistórico se encontró ante la crisis al no poder atrapar a su presa por sí sólo, y entonces se le ocurrió asociarse con sus semejantes para llevar a cabo su misión, de la misma forma el hombre de hoy, siempre que esté presionado o sumergido en una crisis que pudiera parecer no tiene fondo, tiene de aliado ese otro pensamiento creador que le ofrece la oportunidad de nuevas alternativas y la ventaja de poder convertir una situación crítica y adversa, en algo positivo y susceptible de beneficio. En este mundo en el que vivimos, donde las situaciones cotidianas y las propias al negocio con las que se enfrenta día a día el

⁶³ Para efectos de este trabajo, y con el afán de introducir al lector con nuevos puntos de vista sencillos de asimilar, he decidido llamar indistintamente al pensamiento lateral, pensamiento creativo o creatividad. Sin embargo, tengo que hacer la aclaración que dentro del estudio del Dr. De Bono, estos dos no comparten, por lo menos al 100%, sus definiciones. Él dice: "Ya que el pensamiento lateral se ocupa de las ideas nuevas, parecería que se relaciona con el pensamiento creativo. El pensamiento creativo es una parte especial del pensamiento lateral, que cubre un campo más amplio. A veces los logros del pensamiento lateral representan verdaderas creaciones, y otras no son más que una nueva manera de contemplar las cosas, y por consiguiente algo menos que creaciones totales. El pensamiento creativo a menudo requiere capacidad de expresión, mientras el pensamiento lateral está abierto a todos los que se interesan por nuevas ideas" pag. 19 - El uso del pensamiento lateral

⁶³DE BONO, Edward. El uso del pensamiento lateral. p. 8

administrador, parecen tomarse más y más complejas debido, en mucho, a los cambios ya mencionados anteriormente, el uso de esta facultad de creación para encontrar caminos alternos de solución para los problemas resulta de vital importancia para la empresa y la sociedad en general. Por el contrario, el desuso de esta capacidad nos posiciona en clara desventaja ante los demás.

Para ilustrar de manera sencilla y clara esta máxima de la creatividad o pensamiento lateral, me permitiré relatar la historia del comerciante y su hija, que el Dr. De Bono relata también.⁶⁴

La historia dice así:

" Hace muchos años, cuando una persona podía ser encarcelada por deudas, un comerciante de Londres tuvo la desgracia de deber una gran suma a un prestamista. A éste, que era viejo y feo, le gustaba la hermosa hija adolescente del comerciante y le propuso un negocio. Dijo que cancelaría la deuda a cambio de la hija del comerciante.

Tanto el comerciante como su hija se horrorizaron ante la propuesta. Entonces el astuto prestamista propuso que la Providencia decidiera. Les dijo que pondría una piedrita negra y otra blanca en una bolsa vacía, y que la niña tendría que sacar una de las piedras. Si sacaba la negra, se convertiría en su esposa y la deuda del padre quedaría cancelada. Si tomaba la blanca, permanecería con su padre, y la deuda también se cancelaría. Pero si se negaba a extraer una piedra, el padre iría a la cárcel y ella se moriría de hambre.

El comerciante aceptó de mala gana. Estaban en un camino cubierto de piedritas en el jardín del comerciante mientras hablaban, y el prestamista se agachó a recoger las dos piedras.

⁶⁴ibidem. pp. 13-15

· Cuando lo hacía, la niña, con la vista aguzada por el temor, notó que tomaba dos piedritas negras y las metía en la bolsa. Luego le pidió a la muchacha que sacara la piedra que decidiría su destino y el de su padre."

Utilizando la imaginación y suponiendo que estuviera usted en la misma circunstancia, ¿qué hubiera hecho de ser la muchacha?. Tómese unos segundos y piense que es lo que hubiera hecho o aconsejado a la muchacha.

De acuerdo al enfoque que utiliza el Dr. De Bono existen dos formas de solucionar este problema. Uno es por medio del pensamiento lógico o vertical, y la otra es a través del pensamiento creativo o lateral. Si nosotros enfocamos la solución de este problema a través del pensamiento lógico, las alternativas con las que pudiera contar la muchacha no son muchas y no son muy alentadoras. Estas alternativas podrían ser las siguientes:

1. Se niega a sacar la piedra.
2. Se sacrifica sacando la piedra para así por lo menos salvar al padre.
3. Trata de demostrar el fraude del prestamista.

Ninguna de estas opciones es de gran ayuda para la muchacha ya que de entrada, las primeras dos la obligan a irse con el prestamista y la tercera, al poner en tela de juicio la honestidad del prestamista, no provocaría más que la negación de éste, la cancelación del evento, y con ello el encarcelamiento seguro del padre.

Continuemos entonces con la historia:

"La muchacha del cuento de las piedritas metió la mano en la bolsa y extrajo una piedra. Sin mirarla, la dejó caer como por torpeza al camino, donde inmediatamente se perdió entre las otras.

- Que torpeza de mi parte- dijo, -pero no se preocupen: si miran en la bolsa podrán decir que piedra saqué por el color de la que queda-. Dado que , por supuesto, la piedra que queda es negra, cabe suponer que tomó la blanca, ya que el prestamista no se atrevería a admitir su deshonestidad."

Es a través de esta historia que observamos las diferencias entre el pensamiento creativo y el lógico. Mientras que en el pensamiento lógico la atención se centra en la piedra que se cayó, el pensamiento lateral se concentra en la piedra que aún queda. Consiste pues en darle un enfoque diferente a una misma situación; en tratar de encontrar nuevas oportunidades dentro de una situación de crisis. En este ejemplo maravilloso, comparativo entre ambos tipos de pensamiento, contemplamos el potencial de la creatividad para vislumbrar nuevos enfoques en relación a una misma situación, para así poder decidimos por la mejor. El poder de vislumbrar nuevos esquemas con potencial de éxito, dentro de una situación de crisis, es un aspecto que el distinguido Peter Druker así también lo entiende y lo explica de la siguiente manera:

"De manera diferente a la de los éxitos, los fracasos no pueden rechazarse y es muy raro que pasen inadvertidos, pero rara vez se les ve como síntomas de oportunidad. ... Si algo fracasa, pese a haber sido planificado con cuidado y ejecutado conscientemente, el fracaso a menudo encubre un cambio subyacente, y por consiguiente una oportunidad."⁶⁵

⁶⁵DRUCKER, Peter F. La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios. p. 61

II.3.1 LA MENTE HUMANA: SISTEMA DE AUTO-ORGANIZACIÓN DE INFORMACION

Antes de continuar y explicar los fundamentos básicos que rigen al pensamiento lateral o creatividad, pasemos pues a elucidar, de una manera breve y sencilla, como es que la mente funciona a fin de poder entender el por qué de las diferencias entre uno y otro pensamiento.

Frederick Taylor, pionero de la administración científica fue, entre otros grandes pensadores, quien afirmó a principios de este siglo que el hombre muere sin haber desarrollado ni la décima parte de sus potencialidades mentales.⁶⁶ No resulta difícil entonces entender por qué en países como en los E.U.A., la creación de institutos y la atención de varios investigadores se concentra alrededor de las potencialidades del cerebro en general y de la creatividad en lo particular.

Si deseamos desarrollar nuestra habilidad creadora, es necesario compenetrarnos en el estudio de su propia naturaleza; debemos explorar el dónde y el cómo se lleva a cabo. Es necesario profundizar en el centro de actividad en donde se lleva a cabo el proceso creador: la mente humana. Sin embargo, y aceptando humildemente el conocimiento que tenemos al respecto, el administrador tiene la obligación, sin necesidad de invadir campos ajenos a él como lo son la neurofisiología, psicología, medicina, etc., de estudiar la naturaleza de la mente humana para así poder concentrar sus atenciones en el resultado final de ésta: las ideas, la creatividad y los juicios.

No siendo el objetivo principal de este trabajo de investigación el estudio a fondo del sistema de auto-organización y creación de patrones propios de la mente humana, simplemente trataré de mostrar las ventajas y desventajas que dicho sistema ofrece al

⁶⁶RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Manual de la creatividad, p. 9

hombre respecto a la creación de las ideas, así como del manejo de la información en general.

Aunque las técnicas y métodos para el desarrollo de la creatividad se basan en este sistema de auto-información como pilar indiscutible dentro del funcionamiento de la mente humana, es recomendable que el lector no trate de traducir dichos métodos conforme a dicho proceso ya que podría toparse con varias confusiones en el proceso. "La validez del pensamiento lateral depende de su uso o aplicabilidad empírica, no en su derivación. Nosotros podemos utilizar el pensamiento lateral puesto que tiene sentido y nos sirve para un objetivo en particular... Mediante el conocimiento de los principios del pensamiento lateral, la persona se da cuenta de la necesidad que tiene de éste, aumenta su confianza para su uso, así como la habilidad para hacer más que seguir simplemente los métodos preestablecidos... Es como cocinar, uno puede comprender la química de ello, usar recetas, conseguir alguien que cocine para nosotros, o comer en restaurantes".⁶⁷

Para aquellas personas, sin embargo, que deseen profundizar en el tema, la Asociación Mexicana de la Creatividad, a través de su fundador el Dr. Mauro Rodríguez, y de su presidenta, la psicóloga Patricia Buendía, recomiendan ampliamente los siguientes títulos: *The Mechanism of Mind*. (Edward de Bono, Simon & Shuster, New York, 1969), *El cerebro viviente*, (Gray Walter, FCE), y *El poder de la mente* (Benson & Proctor, Grigalbo).

En este trabajo simplemente diremos que la mente funciona, respecto a la información que recibe, como un sistema de auto-organización de la misma, lo cual implica inevitablemente un sistema de creación de patrones. La mente no organiza la información que le llega, sino

⁶⁷DE BONO, Edward. Lateral thinking for management. American Mangement Association. England. 1971 p. 42

que es gracias a los patrones que se han ido creando en ella, que provee de un ambiente adecuado para que la información se acomode y ayude así mismo a la formación y consolidación de dichos patrones.

Una computadora, por ejemplo, es un sistema externamente organizado de información, ya que la información que entra en ella, es organizada y manipulada de cierta manera de acuerdo siempre al programa (o instrucciones) que haya sido introducido en dicha máquina. Sin el conjunto de instrucciones adecuadas que le digan donde almacenarse, así como donde y cuando actuar, la información que se encuentra en la memoria de la computadora jamás podría ser útil y se encontraría perdida dentro de ese universo de *bits* y *bytes*. Además, bastaría simplemente con un cambio en las instrucciones para que la información fuera radicalmente ordenada y manejada de manera distinta a como lo había estado haciendo anteriormente.

La mente humana, por el contrario, facilita un ambiente en el cual la información que vamos recibiendo a lo largo de nuestras vidas va formando canales o patrones de almacenamiento y respuesta, los cuales, y a diferencia de las computadoras, son difícilmente modificables y muchas veces son inadvertidos conscientemente para el ser humano. La información que se encuentra en la computadora, mientras no intervenga el programa para su manipulación, se encuentra fielmente almacenada (es decir, sin alteraciones en relación al tiempo cuando entró); en la mente humana, no. La mente, como sistema de procesamiento de información, ofrece casi siempre la ventaja de obtener más de lo que se introdujo originalmente, ya que, gracias a los patrones que se van formando a lo largo del tiempo debido a la interacción que tiene el hombre con su entorno, la información no se queda en un lugar específico de nuestra memoria, sino que viaja, se relaciona y obtiene más información mientras que ésta recorre el patrón que le corresponde.

Surge entonces la pregunta, ¿qué es un patrón?. (*A pattern is where separate things hang together or follow one another*⁶⁸). Siempre que exista cierta predisposición para ir de un estado de información a otro, existe un patrón de información, o en términos más psicológicos, un tren de ideas o pensamientos. El patrón de información implica siempre el tener esa expectancia de saber que es lo que sigue una vez terminado el paso anterior, tanto en resultado como en la acción a tomar.

Retomando nuevamente el ejemplo de la niña y las piedritas, el patrón mental, en la gran mayoría de las personas en las cuales se ha aplicado esta prueba, ha marcado esa tendencia de concentrar la atención en la piedra que se cayó y olvidar por completo la piedra que aún queda en el saco. De la misma manera, hace algunos cientos de años cuando un maestro pidió a sus alumnos de entre 6 y 8 años que sumaran consecutivamente todos los números del 1 al 100 ($1+2+3+4+ \dots +99+100$), surgió entonces, al poco tiempo de haberlo solicitado y mucho antes de que el maestro terminara, una voz que proclamó haber terminado. Los presentes en ese salón, incluyendo al maestro, incrédulos prosiguieron a corroborar la respuesta. En lugar de seguir con el típico patrón de llevar a cabo 99 operaciones de suma, el pequeño estudiante vislumbró la posibilidad de dividir este conjunto de números en 50 parejas con valor de 101 todos y cada uno de ellos. ¿Cómo?, simplemente se dio cuenta que si iba sumando los extremos de esta cadena, siempre el resultado sería 101 ($100+1$; $99+2$; $98+3$; ... $50+51$), y dado que en un grupo de 100 números existen 50 parejas de ellos, el resultado sería igual al producto de multiplicar los 50 grupos por 101 de valor individual de ellos: 5,050. Ese niño más adelante, se convertiría en lo que para algunos fue el más grande genio de las matemáticas y uno de los grandes genios de la humanidad, su nombre era Gauss.

⁶⁸ibidem. p. 18

II.3.1.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE PATRONES

Este proceso de creación-uso de patrones de información que utiliza la mente humana trae consigo muchas ventajas pero también, desafortunadamente algunas desventajas. Sin pretender cubrir todas, tanto pros y contras del sistema, a continuación se muestran y explican algunas de ellas.⁶⁹

Ventajas

- A) **Selección:** Constantemente no sólo el administrador, sino el hombre profesional en general se encuentra ante al problema de tener que hacer frente a enormes masas de información para su análisis; muy comúnmente y en la mayoría de los niveles de la empresa surge esa angustia de tener o querer estudiar toda esa información y no contar con el tiempo suficiente para ello. Pero gracias a estos patrones mentales, la mente es guiada y responde a sólo cierto tipo de información y nos permite, gracias a que escoge cierto patrón para responder ante ella, actuar rápida y muy a menudo, correctamente.
- B) **Detonante:** Un patrón es, como ya lo hemos dicho, una cadena de eventos preestablecida. Una vez que se introduce la información, el patrón nos marca el camino a seguir para el manejo de la misma. En un sistema de patrones, a diferencia de los sistemas físicos, la naturaleza de la causa (información) como pieza clave para determinar el efecto o resultado que vamos a obtener, resulta de mínima importancia comparado con el análisis de la naturaleza del patrón a partir del cual esa información será procesada. Con los patrones, una misma información, bien puede tener resultados completamente diferentes dependiendo de los patrones mediante los cuales sea

⁶⁹Cfr. *ibidem*. pp.19-28

"detonado" el proceso. Nos permite actuar con rapidez ante la información que hayamos seleccionado.

C) Códigos de comunicación: Los patrones funcionan como los números de parte de los productos en una lista de precios. La clave de producto 25/VL2-170V para una persona ajena al mercado de la computación puede no significar nada, sin embargo, para el distribuidor de cómputo de equipo Hewlett Packard significa una máquina Vectra 486, de la familia Value Line, a 25 Mhz, con disco duro de 170 megas y monitor super VGA a color. Como ya lo explicamos anteriormente, el patrón implica ese predisponer acerca de cual es el paso que sigue, implica el conocer de antemano la información y proceso que vamos a seguir dada cierta información inicial.

D) Anticipación: Como consecuencia de lo anterior, el patrón nos brinda la posibilidad de adelantarnos al resultado antes de que éste se dé. Con un sistema de patrones "arrancamos las cosas de su tiempo real, lo que nos permite reaccionar no sólo ante las cosas, sino adelantamos a ellas ... Si observamos un carro detenido en la carretera, no necesitamos golpear contra él para darnos cuenta de que debimos de haber frenado"⁷⁰.

E) Establecer etiquetas y valores: Ciertos patrones son identificados mediante la imposición de nombres o claves a éstos, lo que nos permite relacionar ese algo con las características y etapas del patrón al cual nos estemos refiriendo bajo ese nombre. Si nosotros observamos una actitud irresponsable por parte de un empleado a lo largo de un periodo determinado, mediante el nombre o etiqueta de "irresponsable", nosotros podemos evitar el traer de nueva cuenta todos los detalles que implica esta connotación y así haber elaborado un pequeño patrón de ideas.

⁷⁰ibidem. p. 22

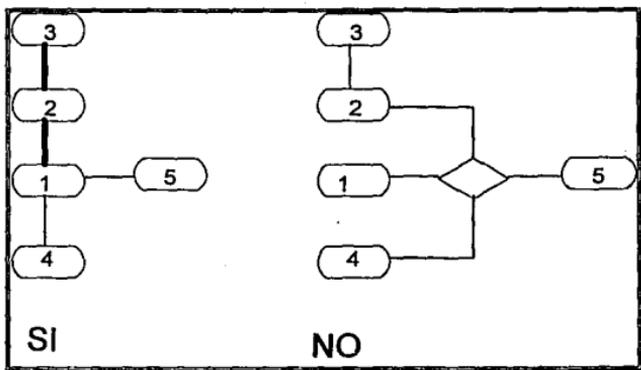
Desventajas:

Las desventajas de un sistema de patrones como lo es la mente humana, a diferencia de sus ventajas, son menos claras en su apreciación debido básicamente a que nosotros mismos estamos viviendo dentro de un sistema de patrones y resulta difícil el mirar hacia él de una manera objetiva.

De las principales desventajas de este sistema citaremos las siguientes:

A) Ausencia de elección: Los diferentes patrones que se encuentran en nuestra mente, bien pudiéramos considerarlos como pequeños mapas de acción para una situación en particular. Sin embargo, estos mapas o patrones a los que nos estamos refiriendo, no permiten una libre selección de diferentes caminos alternos, aún cuando más de uno sea mejor que aquel dominante bajo el cual hemos decidido comenzar el viaje. Jamás en donde exista un patrón dominante de acción habrá espacio para el cuestionamiento de alternativas; "un sistema de patrones jamás podrá trabajar si la preferencia para pasar de un estado de información a otro es simple y sencillamente, opcional"⁷¹.

⁷¹ibidem. p. 23



Si analizamos la figura anterior a la luz de esta desventaja, imaginemos que la información que nos llega nos sitúa en el punto número 1 de la gráfica. Ahora bien, en un sistema de patrones, dado que existe un patrón dominante denotado por la línea gruesa en la figura de la izquierda (1 a 2 a 3), la mente reconoce este dominio que tiene sobre los demás y se orientará, sin cuestionarse siquiera otras vías e incluso ignorando completamente la existencia de los otros dos caminos (1 a 4 ó 1 a 5), hacia el punto 2 y posteriormente al paso 3. La figura de la derecha nos muestra el error en el que han caído varias personas al inferir que, suponiendo que la persona si reconociera los patrones dominantes que la llevan a actuar de una u otra forma, nosotros seremos capaces de reconocer los otros dos caminos con menor relevancia y entonces sí decidir. Desgraciadamente, como lo podemos constatar, tanto en práctica como en ya diversos estudios por parte de los expertos en el campo de la mente y la creatividad, el sistema de patrones de la misma no funciona así. La indecisión o duda, sin embargo, sí puede existir, siempre y cuando la persona se encuentre en medio de dos patrones del mismo peso en dominancia y entonces sí elija uno o el otro.

B) Supremacía del patrón dominante: La existencia de este patrón dominante en la mente, hace que, como en el ejemplo anterior, no exista la posibilidad de alternar entre distintos caminos o enfoques hacia una situación en particular. Una persona que se enfrenta ante algún problema u oportunidad en su camino, bien pudiera orientar su enfoque de una manera ligeramente distinta en relación a la que ha estado utilizando, misma que bien pudiera existir ya en su mente y no darse cuenta hasta que alguien más se lo hiciera notar, y entonces sí, una vez ya contemplado y sobretodo reconocido formalmente por ella, darse cuenta que este nuevo enfoque se diferenciaba del propio en muy pocos detalles.

C) Clausura casi total: Relacionado con los dos puntos anteriormente mencionados, quiere decir que el peor de los peligros que se corre bajo este sistema de patrones consiste en no ver, e incluso en algunas ocasiones no querer ver más allá de los patrones dominantes ya establecidos. Resulta pues más difícil apartarse de estos patrones dominantes que enfocan situaciones relativamente similares siempre bajo un mismo esquema, que el incursionar con otros nuevos para ello. El Dr. De Bono dice:

"The dilemma is that a person poorly equipped with a repertoire of patterns will be unable to look at data in a meaningful way. On the other hand, a person well equipped with patterns will be unable to look at the data in a new way."

D) Difícil encontrar atajos: Dentro de un sistema de patrones, debido a la fuerza que tienen las ideas o patrones dominantes, resulta más fácil entablar nuevos patrones que hacer simples modificaciones a los ya existentes. Es más fácil combinar dos patrones distintos para crear uno más grande, que mezclar pequeñas secciones de los mismos y obtener uno completamente diferente. Además, resulta más sencillo el crear un patrón

nuevo y usarlo, que hacer pequeñas modificaciones a los ya establecidos; generalmente o se sostiene el antiguo patrón dominante, o se cambia por uno nuevo, resultando muy difícil el poder encontrarse con algún punto intermedio en el camino.

E) Los patrones tienden a hacerse grandes: Por su rigidez, así como por lo complicado de encontrar atajos, los patrones tienden siempre, al ser modificados, a crecer. El proceso normal de este tipo de sistema involucra siempre el volverse cada vez más largos, en lugar de cada día más cortos. Una vez que comenzamos nuestra carrera dentro de un patrón largo, seguimos a lo largo de éste sin preocuparnos por alguna información adicional. Las personas mayores suelen tener puntos de vista muy rígidos, muchos de ellos producto de sus largas cadenas de patrones que se han ido formando a lo largo de su vida y dentro de los cuales parecen no incluir la información y experiencias más recientes que les han sucedido.

Otra de las razones por las cuales los patrones tienden a crecer, es debido a que la información y experiencias que obtenemos durante la vida, tienden más que a experimentar nuevas creaciones de patrones, a complementar y reforzar los anteriores. Cada vez que recibimos nueva información, la mente trata de encontrarle cabida dentro de los patrones ya formados, haciendo con esto más difícil la creación de los nuevos y alargando más los viejos.

F) Errores: Dado que los patrones son detonantes para conductas y acciones ya establecidas, muy comúnmente se da el caso de que dos situaciones, completamente diferentes empiecen con una misma situación, por lo que la probabilidad de caer en un error en el manejo de ella es bastante amplio. "En la práctica, uno trata de identificar los patrones mucho más rápido de lo que podrían ser reconocidos, aumentando así la

posibilidad de error"⁷². Los sistemas de patrones son sistemas probabilísticos, no determinísticos. Dado un primer evento o estímulo, uno cree saber que es lo que debe seguir (característica básica de un patrón), sin embargo, lo inapropiable que pudiera resultar el patrón que hemos seleccionado para el manejo de la situación, generalmente brota cuando hemos alcanzado alguna resolución y nos damos cuenta del error y del largo camino que tuvimos que recorrer, o en otras ocasiones simplemente advertimos el error casi al final de éste.

G) Difícil predicción: Gracias a esta naturaleza probabilística, y a que un mismo evento puede ocasionar diferentes respuestas en diferentes individuos, dado que éstos poseen distintas experiencias y patrones en su mente, la predicción del resultado, vía análisis de estímulos, resulta realmente de poca trascendencia para dicho fin.

H) Continuidad: En todo patrón, la tendencia es siempre seguir adelante, no existe un punto o mecanismo natural el cual nos permita interrumpir y cortar tajantemente el proceso que ya habíamos empezado. "De cierta forma, un sistema de patrones es un sistema continuo. Con él uno puede tonar cierta entrada de información y profundizar ampliamente en él.

En el capítulo tres, investigaremos algunas de las técnicas ya documentadas que facilitan este rompimiento con estos patrones y que, sin duda alguna, constituyen piezas elementales para el desarrollo y fortalecimiento de la creatividad en el hombre.

⁷²ibidem. p. 26

II.3.2 DOS PENSAMIENTOS: LATERAL Y VERTICAL

Una vez analizado el proceso de formación-uso de patrones en la mente humana, así como sus desventajas y ventajas inherentes a dicho proceso, pasemos pues a explicar la relación que tienen estos dos tipos de pensamiento en la mente humana. El pensamiento vertical es el pensamiento lógico tradicional, catalogado así ya que éste avanza directamente de un estado de información a otro, siempre y cuando el paso anterior esté firmemente sostenido y validado. Este pensamiento ha sido tan ampliamente conocido y constantemente desarrollado, que resulta obvia la separación del pensamiento lateral simplemente mediante la explicación de la naturaleza de este último. Sin embargo, si no logramos hacer esta distinción entre estas dos facetas del pensamiento humano, es muy probable que caigamos en un mar de confusiones y nos resulte difícil el dirigirnos a él. Es por eso que en este capítulo hablaremos de los principios que lo fundamentan, así como de su relación e intervención dentro del proceso del pensamiento humano.

Muy probablemente, la dificultad que se ha tenido, o que se pueda tener para diferenciar a estos dos pensamientos o etapas del mismo, es el hecho de que mucha gente trata de encontrar su heterogeneidad a través del análisis de la solución a la cual se ha llegado aplicando cualquiera de ellos. Esto, para alguien que ha estado alejado del proceso de creación de la solución misma resulta completamente imposible, ya que una vez alcanzada ésta, siempre es posible el ser racionalizada conforme a los pasos del pensamiento vertical, es decir, que lo que para una persona pudo representar un verdadero salto dentro del ámbito del pensamiento lateral, para otra bien pudo haber sido simplemente un paso más dentro de su esquema del pensamiento vertical (un paso siguiente dentro de su patrón de información). Así pues, es necesario que pasemos a analizar la naturaleza del pensamiento lateral, así como sus diferencias más notorias en relación a aquel denominado vertical.

La enorme efectividad de la mente proviene directamente del modo en que esta organiza la información en determinados patrones; mientras más firme sea esta concepción de la percepción, mucho más útil será. Sin embargo la creatividad involucra el rompimiento de las percepciones establecidas de manera que éstas puedan ser vistas bajo diferentes puntos de vista.

La creatividad está relacionada con la creación de nuevas ideas y la actualización de las antiguas. Diferentes personas, expuestas ante un mismo suceso, bien pueden extraer tan variada información como variadas sean las ideas bajo las cuales estas personas suelen analizar los diferentes sucesos que ante ellas se plantean. Sucesos ya ocurridos antiguamente, pueden brindarnos nueva información si éstos son vistos bajo una idea (percepción) nueva y diferente en relación a la anterior. Hoy más que nunca, en un mundo donde el acceso a la información ha recorrido un camino tendiente a su democratización, la capacidad que tengamos nosotros para concebir nuevas y mejores ideas será clave para el éxito de cualquier persona y organización.

Edward De Bono dice:

"Since data is usually available to everyone, it is the creativity with which an individual can look at the data that makes the big difference"⁷³

La creatividad permite la creación de nuevas ideas, las cuales pueden convertirse en auxiliares y fundamentos para la búsqueda y creación de otras. "Las ideas son más propensas para la generación de nueva información, que lo que la información es para la generación de ideas"⁷⁴. Es decir, que gracias a los distintos enfoques, ideas o percepciones bajo las cuales

⁷³ibidem. p.2

⁷⁴idem.

una misma persona sea capaz de dirigirse hacia un suceso en particular, mayor serán las probabilidades para que ésta vislumbre una nueva y/o mejor información que con la que contaba anteriormente.

Generalmente, una vez aceptado algo como adecuado, correcto, tendemos a respetarlo y no alterarlo hasta que informaciones del exterior nos manifiestan lo contrario. Debemos alterar este proceso y cambiarlo por otro que nos permita a nosotros mismos la posibilidad y predisposición de observar constantemente situaciones cotidianas bajo distintos enfoques, así como la inquietud por adoptar una posición de constante confrontación e interrogación sobre la validez éstos. Debemos alcanzar esta postura a fin de poder aprovechar al máximo ese inmenso mar de conocimientos y relaciones que nos rodean y que están a la espera de que alguien los descubra y los aplique.

Lo anterior funciona, no porque lo novedoso posea un valor superior intrínseco a su novedad misma, de hecho, no lo tiene, sino porque es precisamente la brillantez de una idea preestablecida dominante (patrón dominante), la que muy probablemente nos esté deslumbrando y no nos permita admirar una idea mejor y que simplemente puede encontrarse detrás de ésta. Lo peor que puede pasar dentro de este proceso de confrontación con las ideas "irrebatibles", es que no surjan ideas nuevas y conservemos entonces la idea original de la que partimos; nada se pierde al confrontar y explorar dentro de estas ideas catalogadas como obvias.

II.3.2.1 ETAPAS DEL PENSAMIENTO

Continuando con la explicación de los principios que rigen al pensamiento lateral, analicemos ahora su intervención dentro del pensamiento humano.

Empecemos diciendo que existen dos etapas del pensamiento dentro de la mente humana. La primera acaba cuando la información o sucesos han entrado en la mente, y la segunda comienza cuando se analiza dicha información. Las técnicas lógicas y matemáticas intervienen en la segunda etapa del pensamiento y jamás son incorporadas directamente hacia una situación en concreto, además de que éstas solamente pueden ser utilizadas sólo cuando la situación ha sido dividida en conceptos, características, factores, efectos, y demás divisiones perceptuales. Estas divisiones, que quede claro, no son creadas por ninguna técnica o método en lo particular, sino que son el resultado del proceso natural de percepción de la mente humana, la cual está comprendida por esa primera etapa del pensamiento con todas sus limitaciones y arbitrariedades. Generalmente lo que sucede es que nosotros asumimos como correcto estas percepciones o pequeñas parcelas de conocimiento, y sólo ponemos atención a la validez de los algoritmos aplicados en la segunda etapa del pensamiento, mismos que son utilizados durante todo el proceso para llegar a la idea "correcta", aunque sea precisamente en la primera parte del pensamiento, donde los conceptos y demás percepciones se ordenan todas ellas en conjunto. En la figura 1, localizada en la página siguiente, se ejemplifica el funcionamiento de estas dos etapas.

Aquí podemos empezar a vislumbrar, que muchos de los errores que hemos cometido en la solución de problemas y creación de nuevas ideas, bien podrían estar referidas a esta primera fase del pensamiento humano, y no tanto en sus procesos algorítmicos utilizados en la segunda etapa del mismo (que es donde, los diferentes patrones que se han creado a lo largo del tiempo, son utilizados a lo largo de todo el proceso mental). Un factor menos alentador para la persona que sólo presta atención en esta segunda etapa es que ninguna excelencia en el proceso algorítmico de ésta podrá remediar cualquier deficiencia que se haya dado en la primera.

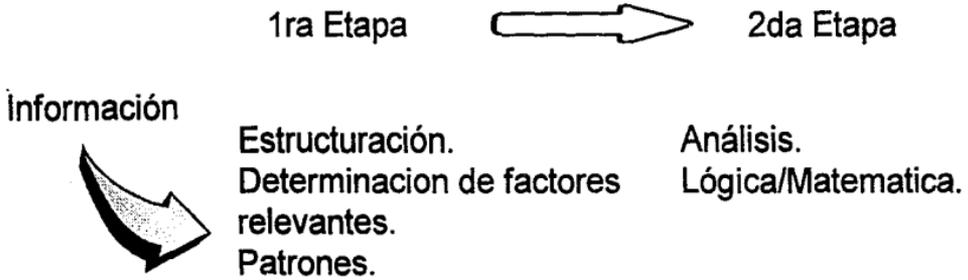
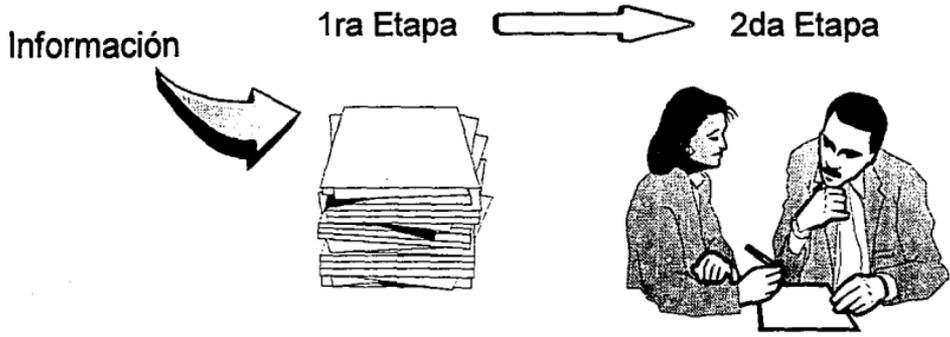


FIGURA 1

Por lo tanto, no es simplemente que tipo de conceptos estemos analizando durante nuestra segunda etapa, sino el valor que le demos a éstos respecto a su arbitrariedad. Los puntos de mayor interés, el área que primero debemos de atacar, la determinación de los distintos factores que iremos a analizar, etc., todo ello se lleva a cabo dentro de la primera etapa del pensamiento, y nos guste o no, esto influirá sensiblemente en la determinación del resultado final. Las matemáticas, como ejemplo clásico de la aplicación del pensamiento vertical, empieza a trabajar una vez que se ha llevado a cabo la manera en que ha de ser resuelto el problema, sin embargo, las matemáticas por sí sola, jamás podrá determinar la manera en la que será abordado el problema.⁷⁵

II.3.2.2 ¿ANTAGONISMO ENTRE EL PENSAMIENTO LATERAL Y EL LÓGICO?

Las anteriores reflexiones no han tenido la intención de manifestar que el pensamiento vertical o lógico sea malo o antagónico e inferior al pensamiento creativo. En absoluto. El problema se exterioriza cuando en el hombre se da ese deseo de racionalizar todo y olvidarse de la importancia que tiene el pensamiento lateral o creativo. En el ejemplo de las piedritas y generalmente en cualquier situación que haya sido resuelta a través del pensamiento lateral, el hombre suele pensar o convencerse de que ésta ha sido resuelta bajo el auspicio exclusivo del pensamiento lógico, restando por lo tanto toda participación de la creatividad. Producto de este pensar es la actitud del hombre que, creyendo que puede solucionar cualquier problema con base a la mente puramente razonadora, excluye y no ejercita la otra parte de su potencialidad.

Corroborando este punto, Donald A. Schon, en su obra *Technology And Change* advertía que la invención y la innovación son mal comprendidas en toda su extensión, ya que a pesar de ser éstas de naturaleza irracional e inciertas (casuísticas), muchos ejecutivos tienden a

⁷⁵Cfr. *ibidem*. pp. 1-13

idealizarlas como "esencialmente racionales"⁷⁶; procesos deliberados en los cuales el éxito esta asegurado por el esfuerzo consciente, cuando está claramente visto que la innovación, y básicamente toda creación, nada tiene que ver con procesos algorítmicos. Edward De Bono respecto al tema comenta:

*"No tiene nada de malo racionalizar una vía hacia la solución a través del pensamiento vertical una vez que ha sido alcanzada por el pensamiento lateral. El peligro consiste en suponer que, puesto que puede construirse una vía retrospectivamente, todos los problemas podrán ser resueltos por el pensamiento vertical tan fácilmente como por el lateral."*⁷⁷

Ambos pensamientos, lejos de ser antagónicos son coparticipativos y ninguno de ellos es más importante que el otro. Hacer hincapié en la facultad creadora del hombre sobre su parte razonadora, resulta tan infértil como la razón sin creatividad. Más aún, el contar con un desarrollado pensamiento lateral o creatividad, no hace sino facilitarle el camino al lógico y por ende, hacer más notorio su poder. El único error que podemos tener es el de olvidarnos de cualquiera de ellos y no ejercitarlo. La creatividad, al igual que la razón, es como un músculo en el ser humano; si no se usa, se atrofia y deja de servir, sin embargo, su repetido y permanente ejercicio lejos de "saturarlo" o lastimarlo por exceso, nos ofrece la posibilidad de contar con una gama enorme de oportunidades para el desarrollo de nosotros mismos.

Nuevamente, citando a Kenichi Ohmae dice:

⁷⁶Apud. DUAJILIBI, E., Roberto., et al. op. cit. p. 10

⁷⁷DE BONO, Edward. El uso del pensamiento lateral. p. 17

"Ninguna estrategia de negocios adecuada puede formularse si sólo se basa en conocimientos o análisis fragmentarios. Si dicha estrategia produce buenos resultados, se deberá a la suerte o a la intuición. El auténtico estratega no depende ni de la primera ni de la segunda. Su fórmula para obtener el éxito es más confiable: combinar el método analítico con la elasticidad mental que llamo pensamiento estratégico.

*En mi opinión, ambas son complementarias. Para que la mente estratégica funcione con creatividad, necesita el estímulo de un buen análisis de penetración. Para llevar a cabo un buen análisis, la mente estratégica e inquisitiva debe formular las preguntas precisas planteándolas como asuntos orientados hacia su solución. Los análisis que se realizan con el simple propósito de reivindicar las nociones personales preconcebidas no conducen a soluciones creativas. La intuición o los presentimientos no constituyen por sí mismos una garantía de que los planes de negocios serán seguros. Es necesario el adecuado balance entre los dos para que se puedan concebir estrategias que produzcan buenos resultados."*⁷⁸

Es interesante marcar aquí, que una de las principales causas del uso más frecuente del pensamiento vertical, es que éste implica una mayor probabilidad de conocer el resultado final antes y durante el proceso de solución de un problema, en relación con el uso del pensamiento creativo. El pensamiento lógico va avanzando uno a uno, con pasos sólidos durante su proceso; la creatividad e innovación implican riesgo, incertidumbre, casuística. El experimentar en nuevos campos del conocimiento siempre, por su misma naturaleza, implicará esa incertidumbre del resultado, pero no debemos olvidar que esta misma incertidumbre ha sido motivo de inspiración y fruto de enormes descubrimientos, muchos de ellos en beneficio de toda la raza humana. Las ideas nuevas dependen de la creatividad del

⁷⁸OHMAE, Kenichi, op. cit., pp. 35-36

hombre, pues el pensamiento lógico tiene limitaciones inherentes que lo hacen mucho menos eficaz para este fin, sin embargo, no debemos pasar por alto que estas mismas limitaciones constituyen también sus mismas ventajas, contempladas desde otro punto de vista.

"La diferencia entre el pensamiento lateral y el vertical, está en que en el pensamiento vertical la lógica controla la mente, mientras que en el pensamiento lateral, la lógica se encuentra al servicio de la mente".⁷⁹ Esto se explica, ya que aunque el pensamiento lateral navega de una idea a otra, deshace y vuelve a entablar nuevas relaciones nunca antes vistas, siempre dispondrá de la razón tanto para controlar a esta pequeña esquizofrenia⁴, como cuando sea necesario el momento de juzgar y evaluar las distintas alternativas que se le presenten. Este juego de nuevas relaciones con diferentes ideas no debe estar sin control, y es labor de la mente razonadora el de estar siempre presente cuando se le necesite.

Concluyendo, en la práctica tanto la creatividad como el pensamiento lógico o vertical se usan siempre en conjunto. Lo que hace el pensamiento lateral es afocar una idea o situación en particular diferentemente de como se había estado haciendo, y es entonces el vertical el encargado de su análisis y de su desarrollo, basándose fundamentalmente en el sistema de auto-organización y de creación-uso de patrones de la mente humana ya explicada anteriormente. Si en algún momento después de horas y horas de trabajo, no podemos encontrar la solución a un problema, el pensamiento lateral entra en acción y nos ayuda para vislumbrar nuevas posibilidades de acercamiento. Es poco común, sin embargo, que el pensamiento lateral nos dé por sí sola la solución a un problema, esta faceta generalmente es abordada por su "lógico compañero" encargado y facultado por su misma naturaleza para desarrollar semejante acción.

⁷⁹DE BONO, Edward. op. cit. p. 20

⁴ Uno de los rasgos más característicos de la esquizofrenia es la mente que mariposea de idea en idea. La diferencia fundamental es que en el pensamiento lateral todo el proceso se encuentra firmemente controlado. Si el pensamiento lateral elige utilizar el caos, se trata del caos dirigido, no del caos por falta de dirección. Edward De Bono

El pensamiento lateral trata entonces de convulsionar nuestros enfoques y patrones preestablecidos (es decir, interviene en esa primera etapa del pensamiento donde se estructura esa información para que ésta sea analizada conforme al patrón que hallamos elegido), amén de poder actualizarlos y encontrar algunos nuevos. No obstante este cambio, como se mencionó anteriormente, debe ser un cambio dirigido, con lógica, y parafraseando un poco debe ser un *cambio ilógico, lógico*. Es decir, nosotros nunca podremos llegar a la solución de un problema, si constante y de manera completamente arbitraria y sin razón, cambiamos nuestro enfoque una y otra vez a lo largo del proceso de análisis y desarrollo (pensamiento vertical), sin haber antes agotado al máximo su alcance. Cambiar de patrones desordenadamente obstaculiza completamente la labor del pensamiento vertical, el cual es tan necesario como la creatividad en cualquier situación que involucre la solución de problemas y de toma de decisiones. Cambiar nuestros patrones y enfoques de esta forma lo único que hace es entorpecer nuestro camino hacia la verdad y confundir el concepto y utilidad que el pensamiento lateral o creatividad nos pueden otorgar.

Conforme a estos dos últimos puntos tratados el Dr. de Bono cita:

" In practice, one might use lateral thinking some 5 percent of the time and vertical thinking 95 of the time.

*... It is not so much a matter of creating chronic dissatisfaction with current ideas, but of creating the hope of restructuring them."*⁸⁰

Recopilando la información de este apartado y a manera de cuadro comparativo, presento a continuación las características principales entre cada una de las etapas del pensamiento, así

⁸⁰DE BONO, Edward. Lateral thinking for management. pp. 10,13

como las características principales y diferencias estructurales entre el pensamiento lateral y el pensamiento vertical.

Pensamiento Lateral	Pensamiento Vertical
Interviene en la primera etapa del pensamiento humano.	Interviene en la segunda etapa del pensamiento humano.
El pensamiento lateral cambia. Este pensamiento es generativo. El propósito es el movimiento- movimiento de un concepto a otro. Este pensamiento no acepta como válida la teoría de la "idea perfecta", y siempre está intentando buscar una mejor. No busca probar algo sino explorar y generar nuevas ideas.	El pensamiento vertical escoge. El pensamiento lateral es selectivo. Busca para juzgar, y establece puntos de análisis y relaciones. Mientras que el pensamiento lateral se preocupa por el cambio, el vertical por la estabilidad; mientras que este pensamiento busca una respuesta, el lateral busca preguntas.
El pensamiento lateral trasgrede lo obvio; mientras más obvio sea el uso o rigidez de una idea, mayor probabilidad de que no halamos buscado nuevos significados dentro de ella.	Al no estar enfocado en sí mismo el pensamiento vertical en la creación de nuevas ideas, no hay razón para atacar lo obvio y, sobre todo, cuando esto pudiera constituir fundamento en su proceso.
El pensamiento lateral es un procedimiento que así como su desarrollo nos ayuda a encontrar mejores y más variadas alternativas de solución, no garantiza en lo absoluto que siempre encontremos una mejor o una nueva. Esto es a lo que E. de Bono llama un procedimiento <i>open-ended</i> .	Con el pensamiento vertical, generalmente al final de su proceso bien podremos llegar a una solución que satisfaga nuestras inquietudes.
El pensamiento lateral trabaja afuera de lo que representa el esquema SI/NO. El pensamiento lateral no está buscando constantemente que es lo que está correcto, sino lo que es diferente. Lo correcto y lo falso simplemente no existen en esta etapa. Lo único susceptible de ser catalogado como incorrecto dentro de todo el proceso de el pensamiento lateral, consiste en sostener la arrogancia o rigidez con la que una idea puede ser manejada.	Uno de los principios básicos es que en ninguna parte del proceso podemos estar equivocados. El pensamiento lateral avanza siempre sobre pasos firmes, correctos; cada paso debe estar plenamente justificado y descansar sólidamente en el paso anterior. El pensamiento vertical es selectivo y emplea el uso del juicio, y éste a su vez se basa en el esquema del SI/NO. Es decir, para excluir una idea basta con que esta sea etiquetada como NO adecuada para no manejarla más en esa situación en particular.
El pensamiento lateral acepta y necesita de la transmisión de nuevos y distintos puntos de vista, a fin de provocar esa discontinuidad en el proceso y permitarnos visualizar nuevos patrones de acción.	El pensamiento vertical escoge que es lo que debe ser considerada; todo lo demás es desechado y no vuelto a utilizar. Esta elección depende enteramente del modo original bajo el cual se está analizando esta situación.

El pensamiento lateral es provocativo. Se busca entablar una discontinuidad en el proceso. Uno puede saltar de una idea a otra sin tener justificación lógica para hacerlo. Estos saltos entre una idea y otra pueden ser injustificados pero sólo hasta después de haber sido realizados, ya que inmediatamente después de haberlo hecho, este salto pudiera ayudar a vislumbrar nuevos patrones que rápidamente lo justifiquen.

En el pensamiento lateral la conclusión puede venir antes de la evidencia. Esto no quiere decir que primero se busque una solución y después se proporcionen las pruebas suficientes para demostrar la validez de la idea. Esta arrogancia es imposible dentro de esta etapa de pensamiento y obviamente la nueva idea deberá de probar su efectividad por ella misma. Lo que quiere decir es que con la posibilidad de realizar distintos saltos dentro de este proceso, una vez que se ha realizado alguno de estos, éste facilite una nueva y mejor perspectiva de la situación la cual nos ayude a visualizar una conclusión clara y sencilla para ella⁸¹.

El pensamiento vertical es analítico. Tiende a la continuidad, es decir, cada paso que se da dentro de este proceso precede a otro en una secuencia lógica. Si existe un vacío entre algunos de estos pasos, tendemos a sentir desconfianza en el resultado que se obtenga.

En el pensamiento vertical la conclusión debe venir después de la evidencia. Toda conclusión deberá estar debidamente sustentada en el cumplimiento del esquema SI/NO antes mencionado, a lo largo de todo el proceso.

Para finalizar, y con el afán de contribuir humildemente al campo de la creatividad, trataré de dar una definición de lo que pensamiento lateral y creatividad significan para mí, con base siempre en las reflexiones de los distintos autores que he citado a lo largo de este trabajo.

¿Que es creatividad?

La creatividad es la capacidad mental humana (pensamiento lateral), que se manifiesta a través de esa elasticidad mental, por medio de la cual el pensamiento se aventura para alejarse de lo rutinario (patrones establecidos) y experimentar así nuevos moldes, que le permiten al hombre inventar (crear) cosas, mejorarlas continuamente, y/o re-inventarlas constantemente. Es un modo de vida que permite alcanzar un logro o producto original, funcional o estético, bien sea para el propio sujeto o para el grupo social al que pertenece.

⁸¹Cfr. ibidem. pp. 4-13

II.4 PERCEPCIONES Y ESTRUCTURACION

"Cualquier acto de creación es, antes que nada, un acto de destrucción"

Picasso

¿Para qué este análisis de la mente y la creatividad?; pues bien, simple y sencillamente para mostrar y comprender mejor cual es el proceso que necesitamos seguir en relación a la elaboración de ideas, así como su impacto en la toma de decisiones de la empresa. Ideas tan necesarias en este mundo turbulento de cambios en el que estamos viviendo, que la creación de ellas junto con la innovación constante en la empresa lo hacen indispensable en la acción directiva de toda empresa.

Desafortunadamente, las ideas nuevas no se dan siguiendo un método o proceso determinado. A veces pensamos que el arduo trabajo y dedicación nos brindará la satisfacción de haber dado a luz nuevas y brillantes ideas, ¿pero, cuántas veces vemos a personas que, aún entregándose día y noche a su trabajo no obtienen o no encuentran esa luz, esa iluminación al problema que desean resolver?. Por supuesto que a mí y a varios de ustedes, les podrá parecer justo que como retribución a un arduo trabajo para la resolución de un problema, obtengamos a cambio la solución de éste, sin embargo, y como nos lo muestra la vida real, no siempre la vida es justa.

La concepción de una nueva idea no está dada en función al tiempo invertido para ello; puede requerir de años o meses de estudio, o simplemente puede darse en cualquier momento. El uso del pensamiento lateral o creatividad, como lo hemos visto a lo largo de varios ejemplos en este trabajo, constituye un instrumento de ayuda que nos permite visualizar una misma situación bajo distintos enfoques, lo cual generalmente suele colaborar a encontrar nuevos, mejores y más cortos caminos para alcanzar nuestro objetivo, ya sea

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

éste la elaboración de una idea, iluminar el camino hacia la solución a nuestros problemas o a identificar más prontamente las oportunidades que se nos presentan a diario.

Tampoco me garantiza tener nuevas ideas el simple hecho de contar con información clara y oportuna, y aunque es inobjetable el importantísimo papel que juega ésta como insumo en el proceso creador, esta información, por tanta y excelente que sea, no sirve de nada si no la visualizamos, relacionamos o enmarcamos bajo distintos puntos de vista, aunado siempre a ese deseo fuerte y actitud de lucha constante por encontrar la solución u oportunidad deseada. Sin esta acción estructuradora donde relacionamos, mezclamos y observamos las situaciones bajo distintos enfoques, la información permanecería inmóvil, sin ninguna aplicación y ninguna idea nueva sería creada. Lo mismo sucede con el conocimiento tecnológico y científico. No es necesario ni basta con ser experto en cierto campo para producir nuevas y mejores ideas, y prueba de ello, son las centenas de descubrimientos que se han llevado a cabo por personas aparentemente ajenas al campo mismo relacionado con la naturaleza del hallazgo. Sin esa interrelación entre nuestros conocimientos y esa acción de tratar de visualizarlos bajo distintos esquemas o patrones, los cuales provoquen el rompimiento o destrucción de otros (dominantes), la concepción de ideas nuevas estaría, desde hace tiempo, destinada a la extinción.

Un ejemplo excelente que corrobora que el saber experto sobre un campo científico o técnico en especial no basta para la creación de nuevas ideas, es la historia de la válvula termiónica, invento que fundamentó todo un desarrollo en materia de tecnología electrónica y contribuyó grandemente para los avances de la comunicación. Edison, el *guru* de la electricidad, en realidad tuvo en sus manos un dispositivo semejante a un bulbo eléctrico en el que ahora podemos reconocer una forma primitiva de la válvula termiónica, y más aún, no sólo tuvo en su poder dicho artefacto, sino que llegó a patentarlo. ¿Quién mejor que Edison, genio de la electricidad, pudo haber estado mejor "dotado" en conocimientos para advertir

las ventajas y aplicación de su invento?. Nadie. Sin embargo, la importancia de dicho dispositivo fue advertido sólo años más tarde por Fleming en Londres, y luego por Lee De Forest, quien ya formalmente pasó a desarrollar la válvula de tres electrodos.⁸²

El resquebrajamiento de los antiguos y dominantes patrones del ser humano, como lo muestran este y otros ejemplos, bien puede provenir del exterior o por una persona que simplemente rompa con las ideas dominantes que existen en ese momento, y se permita a la vez soñar e imaginar cosas nuevas y distintas alternativas de acción. Maxwell Maltz, aludiendo a este último punto y tratando de explicar la relación que había entre la cirugía plástica, la cibernética y la psicología decía:

*"Any breakthrough in science is likely to come from outside the system. "Experts" are the most thoroughly familiar with the developed knowledge inside the prescribed boundaries of a given science. Any new knowledge must usually come from the outside - not from experts, but from what someones has defined as an "inpert"-. "*⁸³

La creación de nuevas ideas ha sobrevivido todos estos años, gracias a esta facultad humana de reestructuración constante, que jamás debe el hombre perder, y que le permite ver siempre con nuevos ojos lo viejo, lo tradicional y por ende, con nuevas y diferentes aplicaciones.

Las nuevas ideas están fundamentadas más que nada por un "hábito mental particular, una forma particular de pensar" (pensamiento lateral) que permite libremente su producción⁸⁴,

⁸²Cfr. DE BONO, Edward. El uso del pensamiento lateral. p. 24

⁸³MALTZ, Maxwell. Psycho-Cybernetics. Pocket Books. New York. 1969. p. VIII

⁸⁴Cfr. DE BONO, Edward. op. cit. pp. 22-27

que por un proceso autoritario e inflexible, consistente de pasos y recetas necesarios para descubrir esa luz de algo nuevo.

Explicaremos ahora, brevemente, como se lleva a cabo este proceso de estructuración.

La información o datos que nuestro cerebro asimila, no son mas que impulsos originados por nuestras percepciones sensoriales. El proceso que siguen estos impulsos recibidos es muy sencillo: consiste en primero seleccionarlos, dejando pasar algunos a la conciencia y desechando otros (primera etapa del pensamiento), para así después proceder a su estructuración y obtener posteriormente una idea sobre lo asimilado (segunda etapa). Este proceso de estructuración, cabe mencionarlo, afecta tanto a la concepción que de las cosas se tenga como la de los fenómenos, y su función se puede resumir como el conjunto de interrelaciones que se hace en la mente de todo el conjunto en general (conocimientos, experiencia, información, fenómenos, etc., a lo largo de un patrón), para así llegar al planteamiento de una idea.

Es importante aclarar, que resulta imposible para el hombre el tener percepciones puras, es decir, libres de teoría, ya que la conceptualización o idea es el resultado final de todo este proceso de estructuración mental que hacemos de las cosas y fenómenos, con base siempre a nuestros propios conocimientos y experiencias (sistema de auto-organización de la mente). El proceso de estructuración, para facilitar su comprensión, se ilustra en la figura 2 ubicada en la página 83.

No importa como hayamos estructurado nuestras percepciones, la posibilidad de que exista otra forma de ver las cosas, por parte de nosotros mismos o por otras personas, estará siempre presente. En la práctica, son pocas las personas que realmente utilizan este potencial

creativo y se hunden más y más en un pozo que parece no tener fondo, sin darle oportunidad a la creatividad de buscar otro lugar en donde explorar.

Ahora bien, en el momento en que nace ese deseo creador innato en todo hombre, es necesario adoptar una actitud positiva de apertura al cambio, y aceptar esta estructuración arbitraria y personal que nosotros hacemos para poder abrir y consentir distintas alternativas de enfoque, para así proceder a su "desestructuración" y estructurar de esta forma una nueva idea, la cual bien podrá seguir otro patrón lógico de comportamiento dentro de la mente humana. Olvidemos y desprendámonos de esa poca o mucha soberbia intelectual, proporcionemos un ambiente permisivo donde las nuevas propuestas e innovadores puntos de vista tengan un cordial recibimiento, y admitamos nuevas y distintas formas de pensar, de ver las cosas, las cuales es obvio señalar, deberán tener siempre presente la barrera ética que ante ellas se presenta, y que siempre deberán respetar. Esta "miopía intelectual", lo único que provoca es un rezago de nuestras facultades de innovación, un decremento en nuestras posibilidades para la correcta toma de decisiones y solución de problemas, y niega este principio de multiperceptabilidad fuertemente sustentado.

La puesta en práctica de la creatividad en toda organización, no hace otra cosa más que promover un ambiente donde la innovación y las opiniones de sus integrantes sean bien recibidas, nos hace ser menos arrogantes y rígidos, y lo más importante, nos hace inclinarnos a escuchar ideas de otras personas y profundizar en ellas por lo que valen.

Debemos darnos cuenta que lo que nosotros contemplamos como "A", bien pudiera ser contemplado como "B" o "C" para otras personas, y muy probablemente, volviendo al ejemplo de las piedritas, alguna de esas otras opciones me brindará la posibilidad de vislumbrar oportunidades dentro de un panorama crítico de aparente nula solución.(FIG. 3)

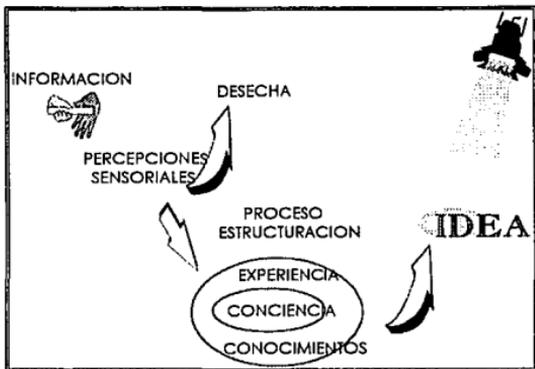


FIG.2

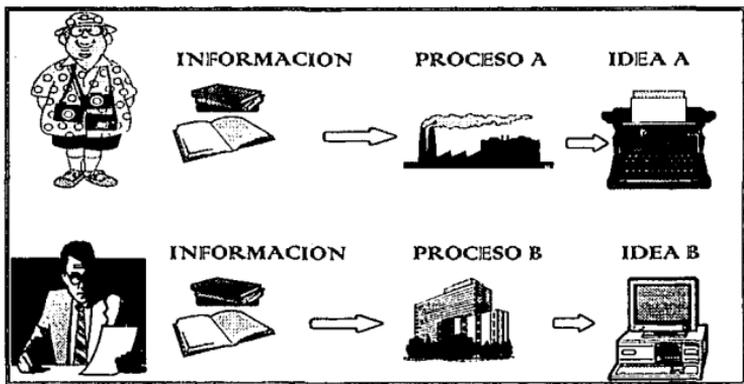


FIG. 3

II.4.1 EL MUNDO DE LAS PERCEPCIONES Y SU IMPACTO EN LA DIRECCION

La guerra de la competencia hoy en día no es una guerra de mercados, sino de ideas; de formas en que las percepciones se dan en el hombre. Hoy más que nunca las exitosas imágenes corporativas, así como su eventual abatimiento, son preocupaciones diarias de toda organización seria, profesional; la imagen o percepción que tengan nuestros clientes hacia nuestros productos y servicios, en relación a la satisfacción de sus necesidades y ante lo que le ofrece la competencia, suele ser más importante que el producto o servicio mismo. Estamos entrando en una era de la mercadotecnia de percepciones, y dejando atrás la relativa a mercadotecnia de los productos. Esto quiere decir que si continuamos analizando y estructurando nuestras estrategias de mercado, exclusivamente con base a los servicios, mezcla de productos y los productos en sí, el destino de dichas estrategias estará confinado al fracaso. Es necesario romper esos patrones de respuesta ante eventualidades conflictivas y oportunidades que se presentan día a día en el trabajo, y darle la oportunidad para que la creatividad fluya normalmente en toda organización.

"Cuando cambia la percepción, los hechos no se han modificado sino su significado"⁸⁵. Cambia por ejemplo, cuando se transforma el concepto de nuestros clientes de verse como la "clase obrera" y, por consiguiente, sin gran probabilidad de progreso, de verse como perteneciente a la "clase media" y pasar entonces a ser dueño de nuestro propio destino y fortuna. Un ejemplo de este cambio de percepción, así como la explotación comercial que se le aplicó, lo constituye quien fuera senador de Connecticut William Benton. A principios de los años 50, la mayoría de la población de los Estados Unidos había cambiado la percepción de ella misma y ahora se percibía como "clase media", sin atender en absoluto al nivel de ingresos o tipo de trabajo. En ese entonces, William Benton, ejecutivo de propaganda,

⁸⁵DRUCKER, Peter. op. cit. p. 126

realizó una encuesta a fin de determinar cuales eran los factores que identificaba esa gente como esenciales para dicha percepción. La respuesta principal fue que el ser de clase media, a diferencia de la clase obrera, indicaba ya la posibilidad de poder ver ascender a sus hijos mediante un buen desarrollo en sus estudios académicos. Fue entonces cuando decidió comprar la Enciclopedia Británica e iniciar su comercialización a través de los maestros de secundaria, quienes estaban enseñando a su vez a la gran primera generación que tenía acceso a dicho nivel educativo. "Si quiere pertenecer a la clase media, su hijo debe tener la Enciclopedia Británica, para desempeñarse bien en la escuela", decía el vendedor. Tres años después, la empresa que estaba a punto de quiebra se revitalizó y punteó en su mercado, y posteriormente otras firmas empezaron a ser lo mismo en distintos países con semejantes resultados de éxito⁸⁶.

Lo anterior hace hincapié en que la verdad absoluta en los negocios no existe. No existe plan estratégico, presupuesto, táctica, técnica o como se le dese llamar en el mundo, capaz de asegurarnos la victoria sobre la competencia o la supremacía permanente sobre los demás, así como tampoco exento de modificaciones, y jamás la habrá. La guerra de las percepciones no hace mas que mostramos el importantísimo papel que tiene la creatividad, así como los factores que la rodean y que contribuyen a su pleno desarrollo, ya que si no existen fórmulas mágicas ni esquemas sólidos y mecanizados que aseguren el éxito, lo único que nos queda es aprender a pensar y sobre todo, a pensar creativamente.

Las políticas, procedimientos, reglas, etc., de una compañía son susceptibles de cambio y siempre pueden ser perfeccionables. Fueron y serán elaboradas por personas, que de acuerdo al tiempo y espacio que les tocó vivir, eligieron lo que para ellos fue la mejor opción. Los cambios importantes en los campos político, social, tecnológico y económico se han gestado a lo largo de los tiempos, gracias a que algunas personas han descompuesto las partes de esa

⁸⁶Cfr. DRUCKER, Peter. op. cit.

concepción primitiva, le han agregado, quitado o modificado elementos, y la han estructurado de otra manera; gracias a personas que han vislumbrado y aceptado nuevos puntos de vista distintos del tradicional, personas intelectualmente humildes que aceptan el carácter personal y arbitrario que tiene su posición, y comulgan con otras diferentes; personas que enfrentan la vida con una actitud positiva y abierta, que se preocupan en generar un ambiente propicio para que la creatividad se manifieste de igual manera, y que jamás descansaron en su constante cuestionamiento: ¿PORQUE?.

"Vivir de un modo creativo es estar preparado para casi todo"

The Cristophers

En el siguiente capítulo, trataremos de explicar algunas técnicas sugeridas para el desarrollo y fortalecimiento de la creatividad, con una pequeña reflexión sobre la creatividad en México y el peligro de no desarrollarla formalmente, y finalmente concluiremos el trabajo con un pequeño análisis de los "mitos" que sobre la creatividad empresarial han surgido en los últimos años.

TECNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD CREADORA DEL HOMBRE EN LA EMPRESA

III.1 ¿COMO FOMENTAR EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD?

Ya que hemos analizado el funcionamiento y papel que tiene la creatividad en la empresa, pasemos ahora a sugerir algunas técnicas, así como actitudes de la dirección que faciliten y promuevan su fortalecimiento.

La creatividad, como ya dijimos en el capítulo I, lejos de ser algo nuevo, mágico y misterioso para el ser humano, es un modo peculiar de afrontar la vida y el cual ha estado presente desde los mismos inicios de la vida del hombre. Si nosotros deseamos adquirir esta creatividad activa, es decir, esta forma de vida, debemos procurar el cubrir los siguientes puntos:

1. Entender su proceso.
2. Escapar de las actitudes que la inhiben.
3. Practicarla.

Algunas de las actitudes que bloquean el pleno desarrollo de la creatividad (ideas dominantes, arrogancia para aceptar las ideas de otros, miopía para contemplar un futuro altamente dinámico y distinto a los esquemas del hoy, etc.), así como la explicación del proceso creativo en la mente humana y su relación con distintas situaciones en la vida empresarial actual, han sido ampliamente comentadas a lo largo de los dos capítulos anteriores.

Por lo tanto, en las páginas de este tercer y último capítulo, trataré de proporcionar diversas técnicas y actitudes para su fortalecimiento y ejercicio (sin que éstas constituyan en absoluto el "todo" de éstas), algunas de ellas ampliamente conocidas y practicadas como lo es *el brainstorming* o lluvia de ideas, con el fin de contribuir así a cerrar dicho proceso de creatividad activa.

III.1.1 JUICIO DIFERIDO



Para diversos autores, el proceso mental, como lo hemos visto en capítulos anteriores es susceptible de ser dividido en dos partes. Para los autores Stephen R. Grossman, Bruce E. Rodgers y Beverly Moore (todos ellos consultores externos en agencias facilitadoras de la creatividad en la alta dirección y mercadotecnia), existen 4 distintas habilidades que sirven para fomentar el uso de lo que ellos denominan "el pensamiento creativo". Ellas son: el pensamiento divergente, la asociación forzosa de ideas, la disección de ideas y por último, convertirse en lo que ellos llaman *the angel's advocate* o el ángel intercesor⁸⁷. De entre éstas

⁸⁷Cfr. GROSSMAN, Stephen R. et.al. Innovation Inc. Unlocking Creativity in the Workplace. Wordware Publishing, Inc. Plano, Texas. 1988. p. 19

cuatro, la que analizaremos aquí primeramente, es la que fundamenta al juicio diferido; nos referimos, por supuesto, a lo que ellos han llamado pensamiento divergente.

Según los autores antes mencionados, el proceso mental puede dividirse en dos distintas personalidades; la primera de ellas, sin que esto represente algún orden en importancia, es la que se denomina como “el juez”, y la otra personalidad es la denominada bajo el nombre de “el niño”.

El “juez” es la personalidad que acepta o rechaza cualquier suposición. Dicha suposición o evento al cual nos enfrentamos, es juzgada a la luz de nuestros prejuicios, experiencia y conocimientos. Es la parte del pensamiento que dicta si algo es bueno o malo, si es blanco o es negro, si es correcto o incorrecto, sin que se permita establecer un juicio para aquellos aspectos que pudieran caer bajo un esquema de tonalidades de grises; si algo le parece al “juez” que no cumple completa y satisfactoriamente con todos los requisitos establecidos por nosotros mismos, la respuesta es un “no” para dicha situación. Por el otro lado, contamos con el “niño”, el cual en lugar de manejar preguntas como: ¿es esto correcto?, ¿es esto lógico?; actúa alrededor de preguntas tales como: ¿por qué?, ¿por qué no?, ¿qué pasaría si?, etc.⁸⁸ Estas preguntas, como lo señalamos en el capítulo II, son las catalogadas como respuestas *open-ended* (a diferencia de las *close-ended* o respuestas cerradas, ya que sólo admiten un tipo de respuesta), ya que éstas, lejos de contar con una sola respuesta para cualquier pregunta en específico, brindan la posibilidad de ofrecer una gama enorme de respuestas para este tipo de cuestionamientos.

Los autores del libro antes mencionado citan:

⁸⁸ibidem. pp. 19-21

"Because these questions allow for more open ended responses, we call this type of thinking divergent thinking. This thinking process allows your thoughts to diverge from the narrower confines of the problem, to wonder into other related areas"⁸⁹

El problema se da, ya que aunque todos y cada uno de nosotros contamos con la presencia de estas dos diferentes personalidades (como lo han llamado así estos autores), en el poder que tiene el "juez" por sobre el concierne al "niño", actuando al mismo tiempo los dos y provocando así el bloqueo o inhibición de la potencialidad de éste último, ocasionando que la crítica y los juicios sean intermezclados al mismo tiempo que se da la creación de las ideas.

La teoría o principio del juicio diferido, propone exactamente lo contrario. El punto medular consiste, entonces, en dejar en completa libertad el accionar de nuestra mente creadora, para que posteriormente y sólo hasta una nueva etapa intervenga la parte razonadora o de juicio de nuestra mente. "La separación de la evaluación de las ideas de su creación es común a todo método de pensamiento creativo".⁹⁰ Consiste en, y aplicando los términos anteriormente mencionados, dejar jugar al "niño" libremente, dejando la intervención del "juez", deliberadamente postergada.

En 1788, el escritor alemán Friedrich von Schiller, quien junto con Goethe fue la figura literaria más importante de su época, explicaba ya los diversos beneficios que se podían obtener si manteníamos alejado por un rato al "juez" de nuestro proceso de creación de ideas. El decía: "se estorba al trabajo creativo de la mente si el intelecto examina y juzga

⁸⁹ibidem. p. 21

⁹⁰DE BONO, Edward. Lateral thinking for management. p. 116

cada idea conforme ella se va produciendo".⁹¹ Así también, más recientemente, el profesor Carl E. Gregory, en su obra *The Management of Intelligence*, cita:

*"La suspensión del juicio durante el proceso de estar pensando creativamente es uno de los principios fundamentales que contribuye a la creatividad. La base de este principio es la deliberada combinación del proceso del pensamiento entre la capacidad creativa y la capacidad razonadora o de juicio. Esto significa que primero encendemos nuestra mente creadora, antes de encender nuestra mente razonadora, en lugar de querer crear y criticar ideas al mismo tiempo"*⁹²

Por desgracia, muy comúnmente observamos que en las reuniones que se llevan a cabo en cualquier organización, las ideas que empiezan a brotar dentro de ellas son criticadas y juzgadas con demasiada premura, ocasionando así la escasa o nula producción de ideas nuevas y mejores, y provocando también la desconfianza entre sus integrantes para exteriorizar sus pensamientos. Si a esta situación le agregamos factores como la implícita resistencia al cambio inherente en toda o casi toda organización, que obstaculiza y predispone a las personas a rehuir de cierta forma a nuevos y distintos esquemas de comportamiento, más el hecho de que cada uno de nosotros contamos con lo que ya hemos explicado constituyen ideas o patrones dominantes, las cuales dificultan la creación de nuevas ideas y nos predisponen a negar ideas de otros que van en contra de éstas, podemos fácilmente deducir el por qué en muchas de estas reuniones la productividad, en términos de ideas creativas, puede resultar muy baja.

⁹¹Cfr. MARTINEZ Villegas, Fabian. Como desarrollar la creatividad gerencial. p.155

⁹²ibidem. pp. 155-156

El juicio diferido, llevado a la práctica en este tipo de reuniones, es un instrumento fundamental que aumenta nuestras probabilidades de obtener de éstas, más y mejores ideas. Las únicas dos reglas que hay consisten en alejar deliberadamente la crítica de nuestra producción de ideas, permitiendo incluso la formulación de ideas "locas o descabelladas", ya que éstas bien podrían conducir a la creación de otras; y la segunda y última regla, consiste en crear el mayor número de ideas posibles. Es importante que durante este proceso no busquemos LA IDEA, es decir, esa idea que pretendamos sea la mejor y más perfecta creación jamás antes vista. Si nosotros planteamos el proceso de esta forma, inconscientemente el "Juez" actúa por sobre las ideas que vayamos creando nosotros y al mismo tiempo las evalúa, con ningún otro fin más que el calificar y ponderar cada una de ellas, y para ver si es candidata o no de ser la mejor de todas; esto ocasiona que el "niño", que originalmente se estaba divirtiendo y mostrando distintas alternativas, sea reprimido por su contraparte provocando así el cierre efectivo del proceso completo.

Un ejemplo simple, pero fascinante de la aplicación del juicio diferido en una reunión de trabajo, se dio en una fábrica en donde el departamento de empaque había estado reportando falta de productividad y por tanto, atrasando a todo un proceso posterior.

Al hacerse el estudio correspondiente, se determinó que el atraso que estaba sufriendo este departamento era producido, y a pesar de existir varias llamadas de atención anteriores, debido a que los empleados leían los periódicos con los cuales se llevaba a cabo la labor de empaque. Después de un rato de empezada la sesión y al abordarse este tema surgieron las primeras propuestas. "Que usen papel blanco o cualquier otro tipo de papel", fue lo primero que se dijo, pero al analizar el costo de cualquier tipo de papel distinto al del periódico resultaba completamente incoachable dicha operación. Una vez más y en otra reunión, se propuso el uso de periódico en distinto idioma, pero éste, debido al poco material que se podía conseguir en esa población, resultaba poco para las necesidades de esta compañía. Fue

así, y después de varias horas de angustiosa búsqueda por una solución al problema, que una de las participantes, fastidiada por la escasez de alternativas y un poco tensa por la misma naturaleza de la junta, opinó que les fueran vendados los ojos para así evitar que continuaran leyendo las noticias. La junta prosiguió y minutos más tarde otro integrante opinó que sería entonces viable el contratar gente ciega para dicha actividad en la empresa. "Perfecto, esa es la solución", exclamaron los demás y dedicaron el resto del tiempo de la reunión discutiendo la contratación del personal ciego para la empresa.

Claro está que los aspectos como el qué hacer con la gente que actualmente se encontraba trabajando en dicha sección, y el trámite con el sindicato necesitaron ser revisados antes de la contratación de tan peculiar personal. Finalmente, las personas ciegas fueron contratadas, aceptadas en el sindicato y el personal anterior fue promovido a nuevas áreas, las cuales les ofrecían nuevos retos y posibilidades de desarrollo, sin tener que estar leyendo las noticias del periódico durante sus horas laborales. Al final, no sólo la eficiencia del departamento de empaque mejoró radicalmente, sino que la compañía se alzó entre las de su comunidad como una empresa comprometida con el desarrollo social de la misma y de alta responsabilidad y prestigio cívico.⁹³ Si durante el proceso de creación de esta idea, la crítica y juicio hubiesen intervenido durante la creación, muy probablemente la idea original de "vendarles los ojos" a los trabajadores hubiese sido automáticamente descalificada. Incluso, probablemente a alguno de los participantes se le pudo haber ocurrido primero, pero debido a que no estableció internamente la separación de su parte crítica de la correspondiente a la creación, la tachó de "tonta", "ingenua", y por demás inútil comentarla. El permitir que este tipo de ideas surjan durante este primer período de la reunión, permitió que otra persona, mediante una relación u asociación de conceptos, pudiera vislumbrar la idea finalmente adoptada.

⁹³Cfr. GROSSMAN, Stephen R. et.al. op.cit. pp. 19-20

El profesor Sidney Parnes, en uno de sus estudios de la aplicación del juicio diferido a grupos de trabajo, encontró las siguientes conclusiones:⁹⁴

1. Ante un mismo problema asignado a dos grupos con igual número de miembros, el primero produciendo ideas en forma ordinaria y el segundo aplicando el principio del juicio diferido, encontró que este último grupo produjo 70% de más y mejores ideas.
2. Separando el tiempo de estas reuniones en dos partes, la primera en la creación de ideas, y la segunda en su crítica y juicio de las mismas, el profesor Parnes descubrió que aplicando el principio del juicio diferido en la segunda parte se obtenían el 78% de las mejores ideas. Esto, debido a que en un ambiente en el que se permite la libre creación de ideas durante un tiempo determinado, inhibiendo por completo la función de la mente razonadora de manera deliberada, existe una gran probabilidad de encontrar mejores ideas que si juzgamos al mismo tiempo. Es por eso, que muchos expertos en la aplicación del principio del juicio diferido afirman que "las mejores ideas, vienen siempre después".
3. El principio del juicio diferido es aplicable tanto a grupos como a los individuos, arrojando en ambos casos resultados muy positivos. Si una persona separa estas dos "personalidades" o facetas de la mente durante el proceso de creación de sus ideas, el resultado será más alentador en caso de no hacerlo. De hecho, finalizando con una frase del profesor Parnes, diremos que "el principio del juicio diferido es simplemente una forma de pensar (en lo individual o en grupo) que puede hacer que un hombre promedio supere sus habilidades creativas, y a una persona brillante ayudarle a atacar sus problemas en forma más efectiva".⁹⁵

⁹⁴Cfr. MARTINEZ Villegas, Fabian. op.cit. pp. 158-159

⁹⁵ibidem. p. 159

III.1.2 LLUVIA DE IDEAS



Esta es una de las técnicas más usadas en las empresas hoy en día, y generalmente se utiliza indistintamente ya sea tanto en una crisis, como en la determinación de alternativas para la fructificación de algunas oportunidades.

La razón por la cual hemos comenzado por el juicio diferido, no ha sido otra sino el facilitar el entendimiento adecuado de lo que realmente significa una lluvia de ideas, ya que hablar de esta técnica sin haber entendido y sin manejar dentro de ella este principio, es cualquier cosa excepto lo que se conoce como *brainstroming* o lluvia de ideas.

El concepto de lluvia de ideas formalmente aparece a partir de los estudios que realiza Alex Osborne, como resultado de sus diversos estudios en el campo de la creatividad, imaginación y solución de problemas. La lluvia de ideas, a diferencia del juicio diferido, más que constituir una herramienta que posibilite y ejercite el pensamiento creativo, constituye, si se siguen ciertos lineamientos, un medio para la práctica del pensamiento lateral o creatividad. De acuerdo a estos estudios y con base a distintos análisis que se han hecho

referentes al tema, se han establecido 3 reglas fundamentales para el buen funcionamiento de este medio. Ellos son:⁹⁶

1. Formalidad.
2. Separación del proceso de generación y evaluación de ideas.
3. Interacción y estimulación de ideas.

Aunque pareciese ser paradójico, la formalidad en una reunión donde predomina la informalidad y opinión libre de ideas es sumamente importante para que ésta se dé de manera eficiente. Es importante fijar el nombre bajo el cual se va a desarrollar esta reunión, hora, lugar y duración de la misma, con el fin de promover "oficialmente" la participación en ella, y lograr también con ello que las personas que conforman la reunión sepan que se espera de ellos y que esperan éstos de la misma. Ya que resulta poco ortodoxo el uso de la creatividad en la vida de los negocios en general, las personas suelen sentirse más a gusto sabiendo que cuentan con un lugar y tiempo especial destinado para ello. "Es como tener un baile muy elegante y refinado, donde la gente se sienta en completa libertad de usar un traje o un vestido refinado y elegante también, el cual generalmente no acostumbra usar diario y que a fin de cuentas se lo pone, puesto que para ese tipo de ocasiones ha sido diseñado. De la misma forma, las personas que integran estas reuniones se ponen el "uniforme creativo" y deberán de exteriorizar cuanta idea les venga a la mente, para lograr así un máximo aprovechamiento de este tipo de reuniones."⁹⁷

⁹⁶DE BONO, Edward. op.cit. p. 115

⁹⁷ibidem. pp. 115-116

La separación entre la generación de ideas y su evaluación, actitud insustituible en este tipo de reuniones, ha sido ya comentada en este mismo apartado por lo que procederemos a analizar el siguiente punto.

La interacción de ideas y su estimulación, se fundamentan en el hecho de que la lluvia de ideas es una actividad de grupo. La ventaja de trabajar en grupo es que las ideas que se le ocurren y que proponen cada uno de sus integrantes, bien puede ser el detonante para la creación y/o seguimiento de esa idea por otra persona, o bien, ser el “granito de arena” necesario para la conceptualización de otra idea completamente diferente en otra persona. La estimulación proviene de la habilidad que tengan las personas en la reunión, para ver las ideas no sólo por lo que pudieran valer por sí mismas, sino por lo que sugieren. La forma en la que cada integrante vea una idea en particular (sin juzgarla y tratando de obtener relaciones y sugerencias de ella), es fundamental para la eficaz producción de ideas resultantes en este tipo de reuniones.

Debido a que el tema en sí de la lluvia de ideas es digna y basta como para dedicarle libros enteros a su análisis, y con el fin de haber querido sólo ilustrarla como un medio para el ejercicio de nuestra creatividad o *lateralidad*, citaré a continuación, de una manera lo más breve y clara posible, el cómo es que funcionan este tipo de reuniones.⁹⁸ Sin embargo, el libro de *Do you really know brainstorming. A source book for creative thinking*, del autor Sidney J. Parnes, ha sido uno de los más reconocidos libros del tema y me ha sido ampliamente recomendado.

☞ **Tiempo:** el tiempo sugerido para este tipo de reuniones, con el fin de no ser demasiado corto como para obstaculizar el surgimiento de nuevas ideas, ni demasiado largo que aburra y dificulte así la dinámica que deberá prevalecer en la reunión, es de 30

⁹⁸Cfr. *ibidem*, pp. 116-130

minutos el ideal. Esto alentará a los participantes para que estén ansiosos de dichas reuniones, y no las vean como algo rutinario, muy largo y por ende aburrido.

☞ **Calentamiento:** Si los participantes no han estado en contacto reciente con este tipo de reuniones, o llevan mucho tiempo alejados de él, 10 minutos de explicaciones breves y sencillas sobre su proceso es altamente recomendable.

☞ **Número de integrantes:** Aquí la discrepancia es más fuerte que en otros puntos. Algunos establecen un número de entre 6 y 8 personas, sin embargo, la mayoría de los estudios nos limita a un rango recomendado de 6 a 12 integrantes. La razón, argumentan ellos, es que con menos de 6 se pierde la dinámica de la versatilidad en opiniones necesarias para llevar a cabo la lluvia de ideas, y con más de 12 se tiende a perder el control y se torna más difícil el consenso entre sus participantes. Cabe apuntar que una de las recomendaciones, además del número de personas en el grupo, es el hecho de que en éste se deben encontrar personas con distintas posiciones, actitudes y conocimientos, para que el intercambio y estimulación de información provenga de distintas y muy variadas fuentes. Algunos autores establecen que en este tipo de reuniones es necesario contar con cierta flexibilidad en relación a su formación, y recomendablemente, aunque no siempre, deberán estar las personas aptas para comandar estas reuniones (facilitadores), los relacionados estrictamente con el problema u oportunidad en discusión, así como distintas personas ajenas al problema pero que bien podrían aportar nuevos e interesantes puntos de vista en el grupo.⁹⁹

☞ **Secretario o *notetaker*:** Debido a la atención que esta persona debe poner para la elaboración de la lista final de ideas propuestas durante este tipo de reuniones, la participación que éste tiene durante la sesión queda resumida a casi nula, por lo que se le

⁹⁹Cfr. GROSSMAN, Stephen R. et al. op. cit. pp. 168-169, 177-179

debe asignar este rol a una persona determinada antes de que empiece cualquier sesión. Su labor, lejos de ser pasiva y de simple "capturista", debe ser lo suficientemente analítica e inteligente para que el condensado de ideas que registre en su lista sea lo suficientemente descriptiva, sin caer en una exageración que pudiese debilitar la estimulación de nuevas ideas al momento de recapitular las propuestas, y tampoco deberá ser demasiado escueta, ya que esto podría debilitar la identificación y memoria de las ideas expuestas a lo largo de la reunión. Este secretario, incluso durante la sesión, bien pudiera solicitar una pausa para organizar sus pensamientos y escribir la ideas que se está comentando, e incluso, de no ser capaz de conceptualizar alguna idea, tiene la facultad de interrumpir la sesión y preguntar al interlocutor, así como al resto de los integrantes, el cómo debería de redactar la idea en cuestión.

☞ **Presidente:** Junto con el secretario, son las únicas dos personas dentro del grupo que tienen funciones oficiales preestablecidas. Las del presidente son:

- ♦ Coordinador general de la sesión.

- ♦ Definir el problema a tratar en la sesión y recordarlo varias veces a lo largo de ésta.

- ♦ Evitar la evaluación prematura de ideas.

- ♦ Asegurarse que las ideas están siendo perfectamente captadas por el secretario.

- ♦ Si se ha llegado a "secar el manantial de ideas" en los participantes, pedir al secretario recapitule las ideas hasta ese momento propuestas.

- Estar pronto con sugerencias en el momento que presenta estancamiento en la sesión.
- El papel que juega el presidente de la sesión es fundamental para el buen desarrollo y resultados de ésta. El presidente más que indicar el camino por donde vamos a atacar o estudiar la situación, es un facilitador para la construcción ordenada de varias posibilidades en torno a ésta.

" ... such chairmen may try to get everyone to look at the problem in a particular way ... A brainstorming session is not a cooperative effort in which everyone tries to produce an answer to the problem. On the contrary, it is an opportunity to generate as many different approaches as possible".¹⁰⁰

☞ **Definición del problema:** La importancia que tiene la definición del problema para la lluvia de ideas es obvia; sin esta definición estaríamos condenados a caminar en círculos sin llegar a nada en concreto.

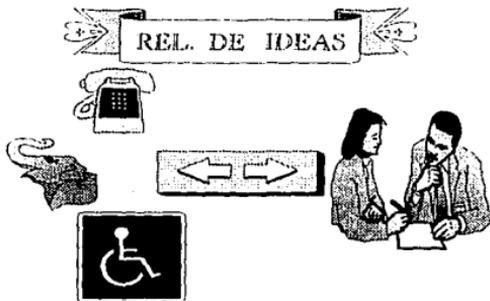
☞ **Seguimiento:** Generalmente (e idealmente), el proceso de la creación de las ideas deberá continuar aún terminada la sesión, por lo que se recomienda mandar una copia de la recapitulación elaborada por el secretario a lo largo de la misma, a cada uno de los participantes en ella, adicionada ésta con una hoja en blanco para recibir las recomendaciones o nuevas ideas que surjan posteriormente tan pronto como sea posible. De esta forma, tampoco se hace necesario esperar hasta la fecha de la siguiente reunión para proporcionar entonces nuestros nuevos comentarios.

¹⁰⁰DE BONO, Edward. op. cit. p. 121

Evaluación: El proceso de evaluación se suele llevar a cabo una semana después de terminadas las sesiones, y en éstas las ideas que se han obtenido a lo largo de una jornada son analizadas a la luz de su novedad, aplicabilidad, costos, análisis crítico, etc.. Este proceso marca el fin del otro gran proceso de generación de ideas, y al no ser el tema fundamental en este apartado el explicar los procesos verticales que se siguen para la evaluación de las ideas sino su surgimiento y creación, damos por terminado este breve resumen.

La esencia de éste y otros métodos similares en la empresa, consiste en facilitar un ambiente permisivo mediante el cual la creación de nuevas y mejores ideas se de manera libre, espontanea, y lo más importante, constante e institucionalmente, es decir, de manera formal; de manera deliberadamente buscada.

III.1.3 RELACION DE IDEAS



Ya sea en el caso de un pintor, un escultor o un director de empresas, el proceso creativo es el mismo: conjuntar dos o más cosas que habían estado separadas, y agruparlas o

estructurarlas de una forma única y original y que nunca antes había visto (percepción; estructuración y des-estructuración)¹⁰¹.

La mayoría de las personas, como lo hemos analizado anteriormente, reaccionamos automáticamente ante los estímulos que se nos presentan día tras día. El proceso de auto-organización de la información en la mente, es el responsable de permitimos actuar de manera casi inmediata ante las distintas oportunidades y problemas que diariamente se nos presentan, sin embargo, este actuar cómodo y espontaneo, como lo hemos visto a través de distintos ejemplos, no siempre resulta ser el más productivo. Es necesario pues que nosotros provoquemos nuevas relaciones nunca antes contempladas, para que de esta forma logremos cambiar este proceso y logremos así la creación de nuevas y mejores ideas. Esta asociación de ideas de la cual estamos hablando, ataca directamente al corazón mismo del pensamiento creativo para conjugar elementos aparentemente disímiles y lograr combinaciones inusitadas y eventualmente factibles; se trata de convertir lo trivial en trascendental.

Algunas de las formas con las cuales podemos interrumpir el proceso para establecer forzosamente nuevas relaciones pueden ser:

- a) el establecer previamente un número de soluciones a un problema que enfrentamos;
- b) darle vueltas deliberadamente a las cosas con el fin de encontrarle nuevas relaciones no contempladas anteriormente; ó
- c) el de trasladar las relaciones de la situación a otra más fácil de manejar¹⁰².

¹⁰¹vid. infra. Cap. II

¹⁰²DE BONO, Edward. El uso del pensamiento lateral. pp. 96-97

Uno de los métodos más usados para forzar este tipo de relaciones consiste en el método de selección y uso de la *palabra aleatoria*. Muy comúnmente, durante la etapa de generación de ideas, suele darse el caso de caer en un "bache" mental, durante el cual la generación de ideas pareciese haberse "congelado" y no dar más de sí. Es precisamente en este momento, cuando la introducción de un elemento completamente ajeno a la situación constituye un instrumento importantísimo para la reactivación de nuevas ideas. Es lo que autores como Kenichi Omahe, Edward de Bono, Sidney Parnes, Grossman y Peter Drucker han definido como la creación de una *discontinuidad* en el proceso.¹⁰³

La introducción de una palabra aleatoria para interrumpir esa pereza mental y motivar con esto la creación de nuevas relaciones jamás antes contempladas, es sin duda una herramienta poderosa para el ejercicio y fortalecimiento de nuestra creatividad. Las características del uso de la palabra aleatoria son:

1. El estímulo viene de afuera.
2. El estímulo es verdaderamente irrelevante.
3. Al traerse a la situación del problema, inmediatamente se introduce la discontinuidad.
4. El estímulo se liga con la situación del problema y establece un nuevo punto de partida.
5. El estímulo llega a ser relevante después de que se ha entendido su efecto.

¹⁰³Cfr. MARTINEZ Villegas, Fabian. Como desarrollar la creatividad gerencial. pp. 159-167,190-192; DE BONO, Edward. Lateral thinking for management. p. 49; DE BONO, Edward. El uso del pensamiento lateral. pp. 92-96; GROSSMAN, Stephen R. et. al. Innovation, Inc. Unlocking Creativity in the workplace. pp. 26-29

La selección de la palabra que causa la discontinuidad y nos forza a establecer relaciones entre ella y el problema a tratar generalmente es un nombre o sustantivo, se puede usar tanto en grupo como individualmente, y bien puede ser obtenida al azar a través de su elección de un diccionario. "Si uno adquiere el hábito de practicar tres minutos diarios aplicando este método a cualquier problema corriente, los resultados serán considerables"¹⁰⁴.

La mecánica es la siguiente:

En una hoja de papel se traza una tabla con dos columnas. En la columna izquierda anotaremos la palabra aleatoria con el cual vamos a tratar de establecer relaciones con nuestro problema, y en la columna derecha la descripción del problema a tratar. Antes de tratar de establecer relaciones inmediatas entre la palabra y el problema, lo siguiente que debemos hacer es llenar libremente la columna izquierda con las características más importantes que la misma palabra nos sugiera. Una vez terminada la lista de características, procederemos ahora sí a tratar de establecer relaciones o conexiones de cada una de las palabras o frases en la columna izquierda con el problema en cuestión. Las relaciones pueden atender a aspectos cuantitativos de la palabra aleatoria (composición física, química, etc.), o bien a sus aspectos cualitativos (que representa para mí, en que otras actividades puedo utilizarla, para que otros fines se podría utilizar, etc.). Lo importante de esta última etapa, es el de tratar de encontrar por lo menos una relación con el problema por cada una de las características antes anotadas.

La generación de ideas mediante este método para personas poco acostumbradas a él puede resultar un poco lento al principio, pero gracias a una práctica constante son varios los estudios que prueban su efectividad y sencillez durante el proceso entero. Para finalizar citaré aquí dos ejemplos:

¹⁰⁴DE BONO, Edward. Lateral thinking for management. p. 111

Palabra Alcatatoria: Pelota

Problema: Mejorar el archivo del departamento de contabilidad.

Es de hule o de plástico.

Ver si el plástico no substituye económicamente a las cubiertas de papel.

Bota a diferentes lugares.

Trasladar los archivos a otro lugar para ahorrar el costo del piso por metro cuadrado.

Es de muchos colores.

Utilizar diferentes colores para facilitar la localización de los expedientes.

Rueda.

Poner ruedas a las gavetas para que se facilite su utilización.

Es redonda.

Disponer de archivos en círculo.

Varios pueden jugar.

Centralizar el archivo de toda la empresa y que todos los departamentos tengan acceso a él.

Tiene aire.

Cuidar que no entre el polvo en ellos.

Se puede reducir de volumen al desinflarla.

Ver si se puede reducir el volumen que están ocupando.

Se puede perder si se le pega fuerte.

Establecer un control para que no se pierdan los expedientes que salgan del departamento.

Palabra Aleatoria: Elefante

**Problema: Proceso de contratación del
asistente del director**

Grande

Checar que tenga una amplia experiencia en el campo en el que se le va a contratar.

Gris

Alguien que entienda correctamente las sutilezas de una organización; alguien que reconozca los distintos matices que se dan en el negocio.

Actua en el circo

Alguien que se presente a sí mismo correctamente y que tenga excelente presentación.

Muere dentro de su territorio

Alguien que busque o tienda hacer carrera dentro de la organización.

Larga trompa.

etc.

Tiene fuertes lazos para su comunidad

Es el mamífero en tierra más grande del mundo

Casi extinto por cazadores, etc.

III.1.4 ACTITUD POSITIVA A LO LARGO DE TODO EL PROCESO



La mente humana, desde un enfoque funcional, puede ser dividida en dos partes: consciente e inconsciente. La primera utiliza la información suministrada a través de los sentidos y su funcionamiento se basa en el elemento racional. Por el contrario, la segunda parte, la inconsciente (o en algunas ocasiones llamada también mente creadora o creativa), atiende más a su capacidad almacenadora de información que a otras cosas.

Corroborando lo anteriormente citado, años atrás algunos autores sostenían que era precisamente en el inconsciente donde se almacenaba toda clase de información con la que el hombre había tendido contacto, incluyendo aquella que pudiese haber adquirido desde su misma concepción, por lo que su función era equivalente a la de una enorme biblioteca cuya información repercutía sensible e indudablemente en el comportamiento de la persona adulta.

Sin embargo, relacionando estas dos funciones con el proceso creador en el hombre y por muy paradójico que pudiese sonar, la productividad de este subconsciente jamás podrá ser explotada a su máxima potencialidad si no existe antes un estímulo por su contraparte consciente, esto es, la mente inconsciente o creadora no producirá resultados positivos si es

que su contraparte no lo pretende de esta forma. La mente creadora siempre está a la espera de un estímulo proveniente del consciente, el cual le sirva como detonante para así poder desatar todo un proceso subsecuente para la obtención de cualquier resultado. "Si tenemos un pensamiento negativo, como el temor de que no podamos simplificar un procedimiento o incrementar la eficiencia de un sistema administrativo, la mente creadora aceptará ese pensamiento y seguramente, nos guiará a que no encontremos la mejor solución; empero, también cuando pensamos positivamente, la mente creadora hará el mejor de sus trabajos para darnos una buena solución sobre el problema planteado. Si nuestro modo de pensar es adecuado, la fuerza creadora trabajará para atraer hacia nosotros las condiciones, las circunstancias, las oportunidades que necesitamos para lograr nuestro propósito".¹⁰⁵

Probablemente, el impacto que tiene una actitud positiva durante todo el proceso de creación se vislumbra más si ilustramos los pasos por los que debe de pasar éste si es que se desea alcanzar alguna solución en particular.

Distintas personalidades en el ramo de la creatividad han dado, a lo largo de los años, su opinión acerca de cuales son las etapas por las cuales el proceso creativo se lleva a cabo. Un cuadro con las distintas etapas de los distintos procesos que han dado diversas personalidades de la creatividad se presenta en el Anexo 4 en la página 158 de esta tesis. Los pasos son:

1. Preparación
2. Incubación:
3. Iluminación

¹⁰⁵Apud. MARTINEZ Villegas, Fabian. Como desarrollar la creatividad gerencial. p. 90

4. Verificación

La incubación es una actividad de la mente donde el subconsciente, una vez que ha concluido el primer paso (preparación: definición del problema, análisis¹⁰⁶), se detiene por un momento para pensar y establecer relaciones que lo ayuden a encontrar una solución para su problema, ocasionando esto una vez que se ha encontrado, brote ésta en un momento el cual ha sido bautizado con el nombre de iluminación. Graham Wallas, es su libro *The Art of Thought* dice:

*"La incubación es la fase característica del proceso creativo que comprende el intervalo entre el momento en que la persona ha concluido el primer paso (preparación) y el momento cuando la idea llega repentinamente (iluminación)."*¹⁰⁷

El periodo de tiempo que pueda durar este periodo de incubación, como lo hemos experimentado todos nosotros, no es fijo, es decir, bien puede durar unos cuantos segundos, minutos, horas, días, semanas o inclusive meses. Sólo hasta que la información, la cual deberá ser veraz, clara y precisa ha sido enteramente asimilada, que han trabajado correctamente la relaciones internas que se llevan a cabo en el subconsciente y teniendo la actitud positiva de la que estamos hablando, es cuando podemos esperar generalmente resultados también positivos.

Muchos psicólogos, para finalizar este punto de la actitud positiva, han determinado una relación estrecha entre la iluminación (es decir, ese momento final y cúspide donde la idea

¹⁰⁶vid supra. Anexo 5

¹⁰⁷WALLAS, Graham. *The Art of Thought*. Harcourt Brace. New York. 1926 p. 115

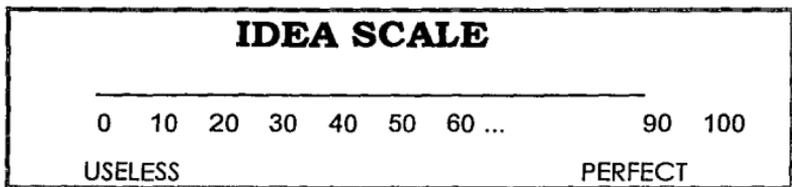
que ha sido objeto de análisis y reflexión nos ofrece por fin una solución concreta a nuestro problema), con la motivación que se tenga antes y durante todo el proceso creativo. Mientras mayor confianza en uno mismo, mayor entusiasmo y deseos de lograr una meta, mayores serán las probabilidades de encontrar una solución lo más eficiente y eficazmente posible.

III.1.5 ANALISIS DE LAS IDEAS



El análisis de las ideas de acuerdo a su viabilidad o aceptación, ha sido un tema que durante años la empresa Syntectics, Inc., ubicada en Cambridge, Massachusetts, ha estado desarrollando y estudiando desde hace más de 10 años. Ellos parten de la aceptación popular de que no todas las ideas son buenas, mas sin embargo, aceptan también el hecho de que no todas las ideas malas resultan ser siempre inútiles. Es decir, ellos, para la solución de problemas y la creación de nuevas ideas han formalizado el hecho de que siempre detrás de una mala situación o idea que se nos presenta en nuestra vida, y como lo hemos visto en distintos ejemplos a lo largo de esta tesis, existe la posibilidad de vislumbrar nuevos y mejores patrones de acción que nos permitan encaminarnos hacia una óptima solución para el problema o situación en cuestión.

Lo que ellos hacen es que suponiendo que contásemos con una escala del 1 al 100, en la cual el cero representara la completa inaplicabilidad de la idea y en el otro extremo el cien representase la idea perfecta, las ideas que nosotros vayamos teniendo deberán ser calificadas haciendo mención sobre aquellos factores por los cuales no cumple con una aceptación moderada (para ellos 85 puntos sobre 100), y deberemos marcar su posición en esta escala.¹⁰⁸



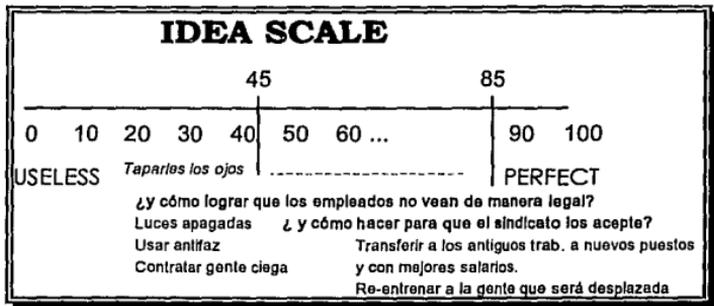
Queda claro que ninguna idea en el campo de los negocios cuenta con una calificación perfecta de 100 (es decir, libre de toda mejora y perfectamente aplicable siempre a toda situación similar), por lo que el objetivo que ha tratado de alcanzar esta compañía mediante el uso de esta técnica, es el de tratar de producir ideas de la forma más creativamente posible y lo más cercano o tendiente a una calificación superior.

El proceso es el siguiente: cuando surge un problema o situación en donde se requiera la creación de distintas alternativas de acción para su manejo y solución, las ideas que libremente han surgido se califican, se ubican en la gráfica y se identifica a aquellos factores que le prohíben acercarse al nivel de aceptación mínimo que hallamos establecido con anterioridad. (70, 80, 90, etc.). Una vez que se han identificado estas limitantes, el proceso a seguir consiste en un constante cuestionamiento planteado siempre por las palabras ¿Y

¹⁰⁸Cfr. GROSSMAN, Stephen R. et. al. Innovation, Inc. Unlocking Creativity in the workplace. pp. 30-41

cómo ... (*How To?*), para que una vez resueltas todas éstas y satisfechas por ende las limitantes que obstaculizaban obtener una óptima calificación, la idea sea finalmente aprobada. Tanto en la formulación misma de los ¿cómo? (*how to*), como en la propuesta de ideas para solucionarlos, el “niño”, esa parte creativa de la mente humana, es facultado para correr y jugar cuanto quiera, para que sólo al final de las distintas propuestas se proceda entonces a analizarlas y juzgarlas posteriormente.

Un ejemplo que ilustra este proceso, y utilizando el caso de la contratación de personal ciego para el departamento de empaque de la fábrica, sería el siguiente¹⁰⁹:



Una vez analizadas estas técnicas de desarrollo y fortalecimiento de la creatividad en la empresa, y aceptando humildemente el hecho de no ser ni todas las que hay ni las más poderosas que actualmente existen, analicemos ahora cual debe de ser el papel de la dirección en relación a éstas y a la creatividad en general.

¹⁰⁹ibidem. p 40

El objetivo de estas técnicas, sin pretender que sean vistas como "recetarios" a seguir al pie de la letra, ha sido el de procurar la instauración de un ambiente organizacional en donde la confianza entre sus integrantes, el respeto y flexibilidad ante las ideas de otros, así como el acceso a un espacio cómodo para su experimentación, nos guíen por el camino necesario para la formación de una empresa creativa tan necesaria actualmente.

Para finalizar diremos que el administrador de hoy en día, deberá procurar el estudio de estas técnicas y otras más, con el fin de más que entenderlas y aplicarlas a la perfección dentro de su ámbito empresarial, el de poder crear nuevas y mejores que garanticen así su actuar dentro de este mundo turbulento y de cambios en el cual nos desarrollamos profesionalmente todos nosotros.

III.2 LA CREATIVIDAD EN LA DIRECCION DE EMPRESAS, HOY

No hace mucho tiempo, cuando se pensaba en creatividad en la empresa, ésta estaba automáticamente asignada para los departamentos tales como investigación y desarrollo, mercadotecnia y publicidad, y en algunos casos se le identificaba en casi todo proceso de planeación. Sin embargo hoy en día, y como consecuencia de la era del cambio y transición de una gerencia operativa a estratégica¹¹⁰, aunado a toda esa serie de transformaciones culturales, políticas, económicas y sociales que estamos experimentando, en las empresas exitosas la creatividad es ya una parte fundamental en todas y cada una de las actividades de negocios que éstas emprendan.

La dirección, como ya se explicó en el capítulo I de esta tesis, fundamenta su operación a través de la toma de decisiones, y una de las primeras con las que debe lidiar consiste en la determinación del camino a seguir. La dirección, como es bien sabido, es la responsable de

¹¹⁰vid. infra. Cap. I

señalar el rumbo de acción e irlo estructurando a través de las decisiones que se tomen a lo largo del mismo; esta es la naturaleza misma de la dirección.

Apoyándonos en el Dr. Carlos Llano, cita lo siguiente:

"La creatividad en los objetivos... Es ahí donde comienza la actividad creadora de la dirección. En todo proceso creativo, la creación arranca precisamente del proyecto: hay una creación previa, en la conciencia, que llega a su plenitud en la actividad práctica; es una pre-creación de la que depende todo el acento creador de la acción ejercida para actualizar en la realidad lo potencialmente contenido en la conciencia, en forma de proyecto. Si hay algo que no puede reiterarse en la práctica de la dirección, es justamente la configuración de un objetivo".¹¹¹

Precisamente, y a manera de un pequeño paréntesis en este apartado, el Dr. Llano es quién realiza un interesante análisis comparativo entre el proceso creador reiterativo (producción en serie), y el proceso creador en la dirección (no reiterativo), concluyendo éste con cuatro características básicas de la creación en la dirección, las cuales son:

1. Unidad indivisible de lo interior y de lo exterior, de lo subjetivo y objetivo.
2. Indeterminación e imprevisibilidad del proceso y del resultado.
3. Unidad e irrepetibilidad del producto.
4. Apertura de la conciencia en el proceso.

¹¹¹LLANO Cifuentes, Carlos. op.cit. p. 134

Dicho análisis al detalle, para quien desee profundizar en la explicación de estos conceptos se encuentra contenido al final de este trabajo, en el Anexo 5 ubicado en la página 163 .

Retomando nuevamente el tema del papel de la creatividad en la dirección, y analizándola a la luz de la información anteriormente comentada en los capítulos anteriores, podemos concluir que la creatividad es vital para la dirección debido a 3 básicos y fundamentales aspectos:¹¹²

1. Fijar metas y objetivos. Bien decía John Dewey: "un problema bien planteado ya tiene la mitad de la solución".¹¹³
2. En la generación de cursos alternativos de acción de donde se podrán seleccionar los más viables y apropiados para la empresa.
3. En el uso de la información. Para utilizarla en la creación de nuevos productos y/o servicios, así como para contemplar distintas situaciones bajo distintos marcos de referencia y obtener así, más y mejor información de ellos.

Alguien que este poco familiarizado con el proceso de toma de decisiones podría decir que éstas, así como las distintas alternativas de acción, bien podrían ser fácil y claramente identificadas y formuladas simplemente observando la información pertinente para ello, para que así surjan inmediatamente distintas posibilidades de acción y posteriormente, la elección (la decisión). La experiencia nos dicta lo contrario. Es necesario el aplicar nuestra creatividad a dicha información para seleccionarla e inter-relacionarla con otras, con el fin de obtener el mejor resultado posible. "En la vida real, uno tiene que trabajar creativamente si

¹¹²DE BONO, Edward. Lateral thinking for management. p. 186

¹¹³Apud. MARTINEZ Villegas, Fabian. Como desarrollar la creatividad gerencial. p. 117

es que verdaderamente se desea conseguir los objetivos preestablecidos; uno tiene que explorar los distintos cursos alternativos de acción y ver los sucesos de cierta manera para que éstos nos proporcionen el mayor cúmulo de información posible".¹¹⁴

De hecho, hoy en día en el que las técnicas "infalibles" para la "correcta" dirección de la empresa han tomado mucha importancia, la creatividad se hace más y más necesaria. No se trata de desechar estas nuevas técnicas e información disponibles para el administrador actual y tratar de inventar el "hilo negro", sin embargo, es un peligro que se ha estado observando en varias empresas, el hecho de que una vez que surge una nueva forma exitosa de hacer negocios, llámese estrategia, técnica, método, etc.. la mayoría de las empresas, y en este caso las que nos atañen las mexicanas, traten de copiar estas directrices sin comprender por completo siquiera el accionar de las mismas. La ventaja competitiva, hablando en términos de creatividad, la alcanzarán aquellas personas y organizaciones que "sean capaces de adicionar a estas técnicas de dirección la suficiente *creatividad* para ver una situación de una manera única y particular. Como en otros muchos campos, el crecimiento de la efectividad de las técnicas que se emplean diariamente, lejos de disminuir el uso de la creatividad, realmente incrementan la necesidad de ésta"¹¹⁵.

¹¹⁴DE BONO, Edward. Lateral thinking for management. p. 187

¹¹⁵idem.

III.2.1 CARACTERISTICAS DIRECTIVAS QUE CONTRIBUYEN CON EL DESCUBRIMIENTO Y DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD EN LA EMPRESA

La posición que debe de adoptar una dirección convencida y comprometida con el cambio creativo debe de ser, y como primeramente lo hemos dicho en este trabajo, el de aceptar y respetar esa supremacía y dignidad que tiene el hombre y la cual le da el atributo de ser persona. Aceptado el papel que tiene el hombre dentro y fuera de la empresa, la dirección de la misma, deseosa de transformarse en una dirección creativa, así como de transformar a su empresa en una empresa creativa, deberá de adoptar las siguiente directrices:

Apercibimiento de la creatividad: Consiste en reconocer a la creatividad y enterarse de los beneficios que el uso de ésta nos puede dar de una manera muy general. Es el reconocer esta etapa o flexibilidad mental la cual le ofrece al hombre ordinario nuevas posibilidades de desarrollo y le brinda la oportunidad para cooperar, de forma por demás provechosa, para la consecución de los fines para los cuales fue creada la organización de la que él forma parte. Este pequeño y breve encuentro con la creatividad, bien pudiera producir que se despertara el interés por profundizar más en el tema y lo cual nos orienta a seguir hacia la siguiente etapa. La manera en que se puede lograr este objetivo, es mediante pláticas introductorias referentes al tema de creatividad e innovación en la empresa, lectura de libros y trabajos sobre el uso, funcionamiento e importancia de aplicar la creatividad en el trabajo y la vida en general, etc.. No importa el cómo, lo importante es que surja este primer encuentro con el tema y tratar en lo sucesivo de profundizar más en el mismo.

Entrenamiento en la creatividad: Este entrenamiento puede ser alcanzado mediante las técnicas y métodos de solución creativa de los problemas (algunos de ellos explicados con anterioridad al inicio de este capítulo), conferencias, simposiums, inscripción de determinadas asociaciones o demás eventos cuyo fin sea el de la promoción y ejercicio de la capacidad creadora que todos y cada uno de nosotros llevamos dentro. El punto importante que no se debe de descuidar es que, dado que la creatividad es un tema poco tratado y estudiado formalmente por los integrantes de la organización, la dirección deberá procurar que dicho conocimiento referente a la creatividad sea aunque no muy profundo, si se encuentre presente en todos los integrantes de la organización. La razón de este último punto obedece a que, como el conocimiento de la creatividad es algo no muy común entre los integrantes de la empresa, si la dirección se está esforzando en implantar nuevas técnicas creativas y la gente no conoce el porqué de las cosas y sobre todo, no las entiende completamente, la posibilidad que existe para no lograr los resultados esperados resulta ser muy grande.

Con el tiempo, la educación en el campo de la administración deberá contener temas variados de creatividad, y deberá tender a una educación en donde ésta, junto con otras facultades de la persona, se exterioricen libremente y permitan con esto que el administrador fortalezca y perfeccione las mismas desde su propia preparación. Esto implica un reto para los educadores del ramo y al mismo tiempo les ofrece la oportunidad de practicar su creatividad en la elaboración de sus métodos de enseñanza, ya que son ellos los responsables de dotar de las herramientas necesarias a las nuevas generaciones de líderes y directores de empresa los cuales, indudablemente estamos urgidos de dicha práctica y conocimiento.

Una vez que se ha estado trabajando en el apercibimiento y conocimiento profundo de la creatividad y sus implicaciones en la vida laboral, la misma dirección es responsable de ofrecer un ambiente en el cual ésta pueda manifestarse de manera libre y natural. En un ambiente donde la inflexibilidad, la no tolerancia y la no receptividad para nuevas ideas y comentarios están siempre presentes, difícilmente encontrará eco la creatividad para su correcto desarrollo. De la misma forma, en un ambiente cargado con niveles culturales altos, pluralismo de ideologías, ambientes que permitan sistemas de trabajo de "prueba y error", así como el convivir en un círculo virtuoso y de alta autoestima personal y de grupo, donde la confianza, la apertura, satisfacción en el trabajo y la buena comunicación existan, fortalecerá el espíritu creativo¹¹⁶.

Incluso, en la nueva empresa creativa que está surgiendo hoy día, la creatividad comienza desde la búsqueda de una nueva terminología que identifique mejor al "jefe" de años atrás. Hoy, la dirección creativa tiene, y sobre todo vive con un nuevo nombre; nombres como facilitador, ideador, colaborador son más y más escuchados diariamente y son los que identifican más a los que antes solían llamárseles "jefes", supervisores y subordinados. Hoy el verdadero líder es visionario y proactivo. "No administra dejándose llevar por las presiones coyunturales; más bien convoca, anima y facilita para que de manera armónica se redefina el sentido de la acción y se responda de manera oportuna y ágil a las exigencias internas y externas. No se trata de sufrir con los cambios sino de protagonizarlos. Para ello se requiere superar el domesticamiento de nuestra capacidad de soñar y de desear, para así poder entrar en contacto con nuestras utopías y proyectos de cambio personal, organizacional y social. Debemos darnos y dar "licencia para soñar"¹¹⁷. Hoy más que

¹¹⁶Cfr. RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Creatividad en la empresa. pp. 109-115

¹¹⁷ALDANA de Conde, Gracielia. Multiliderazgo Creativo. Documento base para la investigación y desarrollo del plan de estudios de la maestría CREATIVIDAD APLICADA TOTAL, de la Universidad de Santiago de Compostela, España. 1994. p. 39-40

nunca, el trabajo en equipo y la libertad para decidir (directividad en el puesto¹¹⁸) que tiene cada integrante de la organización es más y más palpable. A diferencia del estilo autoritario, casi monárquico que caracterizaba la gerencia, hoy se busca integrar equipos con capacidad innovativa, con actitud proactiva y anticipadora, y no simplemente reactiva ante los problemas y desafíos del mercado.

En las organizaciones esta tendencia hacia la democratización de la sociedad se manifiesta en el reemplazo de los "genios individuales" por equipos interdependientes que trabajan de manera sincronizada para producir resultados oportunos y de calidad. Expresiones como "equipo líder", "empresa líder", reflejan el sentido y la orientación de este cambio¹¹⁹.

"Un líder es excelente cuando la gente difícilmente sabe que existe; no tan bueno, cuando la gente le obedece y lo aclama; peor, cuando lo desprecia. Pero de un buen líder, que habla poco, cuando su trabajo está hecho y su objetivo último cumplido, todos dirán: "nosotros lo hicimos"."

Lao-Tse

Este cambio que se está planteando y que muchos líderes ya han empezado a vivir, implica por supuesto un cambio en la concepción que se tiene del papel del trabajador en la empresa. La dirección debe proveer el ambiente y herramientas necesarias para que el mismo trabajador oriente su visión de sí mismo como un protagonista del cambio más que por presiones externas por autoconvicción.

¹¹⁸vid. infra. Cap. II

¹¹⁹ALDANA de Conde, Graciela. Multiliderazgo Creativo. op. cit. p. 38

"Una compañía tradicional orientada a las tareas contrata personal y espera que éste siga las reglas. Las compañías que se han rediseñado no buscan empleados que sigan reglas; quieren gente que haga sus propias reglas. Cuando la administración confía a los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes".¹²⁰

La creatividad en la dirección, así como en la empresa en general, implica el hecho de estar dispuestos a desaprender tanto como aprender; a redescubrir y a afirmar los componentes de una identidad en permanente construcción; a volvernos líderes de nosotros mismos para contribuir al éxito personal y organizacional que tanto buscamos y con ello la esperanza tanto para nosotros como para las generaciones venideras.

III.2.2 MITOS SOBRE LA CREATIVIDAD

Graciela Aldana de Conde, a lo largo de sus estudios e intervenciones en distintos procesos de cambio en diferentes organizaciones, se ha encontrado con ciertos supuestos implícitos que de alguna forma pudieran viciar el desarrollo armónico de la acción creadora del hombre en la empresa.

¹²⁰HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reingeniería. Grupo editorial Norma. 1ra Edición. México. 1994. p. 74

A esta serie de supuestos implícitos los denominó “mitos⁸ de la innovación” y a continuación presentamos un breve resumen de lo que cada uno de ellos representa.¹²¹

MITO DEL BORRÓN Y CUENTA NUEVA

Muchas personas visualizan a la innovación como la ruptura total entre el pasado y un comenzar desde cero. Este mito, como se sabe, es falso.

Aunque la creatividad o innovación sí implica una destrucción de los esquemas o percepciones actuales en beneficio de la situación nueva (“destrucción creadora”)¹²², el concebir esta destrucción o desestructuración de las percepciones como un proceso mediante el cual el ser humano necesita forzosamente el abandono total de sus experiencias, es completamente erróneo. El riesgo más importante que corremos con esta actitud es nada menos que perder todo el potencial del aprendizaje vía experiencias, así como el de enfrentar con “arrogancia un futuro sin historia”¹²³.

La empresa, al igual que la persona, cuenta siempre con una identidad que la hace ser diferente a las demás y la cual, bajo este ambiente de creatividad e innovación, deberá permitir la integración de nuevos desarrollos que permitan el continuo perfeccionamiento de

⁸ *mito*: idea o teoría que expresa los sentimientos de una colectividad y se convierte en estímulo de un movimiento; induce a la acción, orienta nuestras decisiones y nuestras opciones, y nos sitúa en el tiempo, tendiendo un puente entre el pasado y el futuro; relato o noticia que desfigura lo que realmente es una persona o cosa, y le da apariencia de ser más valiosa o más atractiva.

¹²¹ ALDANA de Conde, Graciela. op.cit. pp. 29-37

¹²² SHUMPETER, J. A. La teoría del desarrollo económico. Harvard University Press. 1949

¹²³ ALDANA de Conde, Graciela. op.cit. p. 29

la organización, y que al mismo tiempo permitan la evaluación de si vale o no la pena la incrustación de éstos, de forma tal que no interfieran con la definición y fortalecimiento mismo de su identidad. Conforme nos vayamos acercando a este equilibrio dinámico organizacional, la aceptación de la necesidad de innovar así como el fortalecimiento de la identidad de la empresa serán cada día mayores.

MITO DEL INNOVADOR COMO UN CREADOR SOLITARIO

Este mito, implica una mala concepción sobre la creatividad así como el afán de protagonismo exclusivo individual que algunas personas, dentro de algunos equipos u organizaciones, tratan de llevar a cabo y que definitivamente obstaculizan la determinación de metas comunes así como todo el desarrollo creativo conjunto.

Este mito parte de la idea de que el título de “creador” sólo se le puede otorgar a una sola persona, y en particular estaríamos hablando de el artista, el pintor, el concertista, etc.. “Es necesario diferenciar la creatividad individual de la creatividad grupal y de la corporativa, pues si bien es cierto que la base de las dos últimas está en la fuerza expresiva de los individuos, también lo es que generar innovación en las organizaciones es, ante todo, un proceso que se gesta y se desarrolla en la permanente interacción entre personas y que requiere sincronidad... Incluso, el fenómeno de la inspiración como un momento netamente individual en el proceso creativo es cuestionable, pues la redefinición de un problema o la solución al mismo se van construyendo en un entramado de elaboración,

imaginación y evaluación, en el cual la inspiración es alimentada permanentemente a partir de los aportes del grupo"¹²⁴.

Es por eso que muy probablemente durante las investigaciones de William Ouchi, concernientes a la identificación de los factores primordiales en las empresas que el denominaba como "Z", se encontró con la supremacía del colectivismo sobre el individualismo¹²⁵ y para muestra un ejemplo: en una empresa exitosa dedicada a la manufactura, la dirección había decidido adoptar el sistema de "buzón de sugerencias" dentro de la planta, a fin de que los trabajadores manifestarán sus aportaciones de mejora al proceso y/o productos. La sorpresa no se hizo esperar cuando al final del período acordado por la dirección para recoger las sugerencias, el contenido del buzón estaba vacío. Días más tarde se reunieron con algunos de estos trabajadores y la razón que éstos les dieron fue la siguiente: les resultaba embarazoso el colocar una sugerencia en el buzón, con su nombre y puesto, ya que consideraban que al ser ellos parte de un equipo, las mejoras jamás podrían ser 100% individuales, ya que éstas se pueden producir al estar conversando con el compañero a la hora de la comida, durante el proceso de fabricación, durante la capacitación, etc.. Más adelante la política de la dirección cambió aceptando como contribución grupal toda aquella que brotase durante ese turno en especial y los resultados cambiaron radicalmente.

¹²⁴ibidem. p. 31-32

¹²⁵OUCHI, William. Teoría Z. pp. 49,78-79

EL MITO DE LA GENERACION ESPONTANEA

Esta idea consiste en la creencia de que si hacemos las cosas bien, si seleccionamos adecuadamente al personal y le proporcionamos una buena ubicación y capacitación, entonces la innovaciones se presentarán por sí solas. Completa e increíblemente erróneo.

La innovación, la creatividad en general no es algo que se manifieste *per se*; no surge debido a alguna manifestación milagrosa ni como resultado de la simple dotación de circunstancias favorables para ello. "La innovación debe buscarse intencionalmente y estar referida a problemas o propósitos particulares. Debe haber unas reglas de juego claras, una conciencia de la necesidad de cambio, una actitud positiva hacia la innovación y una adecuada planeación de la misma"¹²⁶.

La presencia de lo que Thomas Peters y Robert J. Watterman denominan "el campeón" del proyecto, es factor indiscutible para el éxito del mismo. El campeón es una o varias personas que le imprimen y dedican todo su esfuerzo a fin de lograr lo máximo de la innovación y que no se detienen ante nada; es un pragmático que se aferra a una construcción teórica, y obstinadamente prosigue con ella hasta verla realizada. Edward Schon, del Instituto Tecnológico de Massachusetts dice:

"La nueva idea que no encuentra un campeón, muere... Si el interés y la entrega por la nueva idea no se salen de lo común no se contará con la

¹²⁶ ALDANA de Conde, Graciela. op.cit. p. 32

energía necesaria para enfrentarse a la indiferencia y la resistencia que provocan los cambios tecnológicos importantes... Los campeones de las nuevas invenciones despliegan una perseverancia y un coraje de calidad heroica".¹²⁷

Aquí cabe mencionar la diferencia que hace Theodore Levitt, de la Universidad de Harvard, en la que expone la semejanza entre creatividad e innovación. Él advierte que aunque es palpable la urgencia y necesidad que muestran muchas compañías por entender y fomentar el espíritu creativo, pocas son las que realmente lo llevan a cabo, sobre todo por la falta de comprensión que existe sobre la creatividad y la innovación. La creatividad, afirma él, es la capacidad de pensar nuevas cosas... la innovación es hacer nuevas cosas. La innovación resulta ser entonces la aplicación práctica del pensamiento creativo del hombre, y factor fundamental para alcanzar la "excelencia". Una nueva y brillante idea puede estar flotando en el ambiente de trabajo pero mientras ésta no sea pragmáticamente puesta en marcha, resulta inútil e inservible para la organización.

Probablemente en varias de las empresas, el directivo pudiera darse cuenta que la escasez de gente creativa no es un problema serio, sin embargo, y de acuerdo a lo antes mencionado, pueda concluir que lo que falta son innovadores. "Con cierta frecuencia, suele creerse que la creatividad desemboca automáticamente en la innovación, y no es así... Lo que escasea son personas que posean los conocimientos técnicos, energía, atrevimiento y perseverancia suficientes para llevar a la práctica las ideas... Dado que la empresa es una institución para

¹²⁷PETERS, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. En busca de la excelencia. Lasser Press Mexicana S.A.. 2da Edición. México. 1984. p. 215

"conseguir que se hagan las cosas", la creatividad no orientada a la acción es un comportamiento estéril. En cierto sentido es irresponsable."¹²⁸

MITO DEL GUIÓN UNICO

Tendemos a buscar la solución de los distintos problemas utilizando los mismos patrones de pensamiento para todos. Es fundamental contar con una sensibilidad lo suficientemente desarrollada que permita bosquejar distintos tipos de análisis y visualización de los problemas, a fin de que éstos sean abordados de la mejor manera posible.

La creatividad aquí tiene mucho que aportar a nivel del desarrollo de la sensibilidad para percibir las diferencias, imaginación para trazar caminos y flexibilidad para saber en qué momento se requiere adecuar el "guión". Esta sensibilidad es básica en el pensamiento estratégico ya que facilita la adecuada conjugación entre el pensamiento lógico, el creativo y el pensamiento crítico. El estudio de las ideas dominantes, del funcionamiento de la mente, y la práctica de la creatividad en general, son ingredientes primarios para el resquebrajamiento de las viejas ideas, la creación de las nuevas y el adquirento de esa sensibilidad que aquí nos hemos referido.

¹²⁸PETERS, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. op.cit. pp. 221-222

EL MITO DE QUE TODO YA ESTA INVENTADO

Como lo mencione anteriormente, la creatividad nos ofrece siempre la posibilidad de visualizar nuevas alternativas de acción ya sea durante un período de crisis o de uno provisto de oportunidades de éxito. La creencia de que ya todo esta inventado, idea que se fortalece hoy más que nunca debido al alto grado de sofisticación y tecnología que nuestra sociedad ha alcanzado, nos limita a simplemente imitar moldes ajenos y permanecer pasivos ante la creación en general.

La creatividad nos ofrece la posibilidad de desarrollar esa sensibilidad para encontrar nuevas oportunidades así como nuevos problemas que no han sido satisfechos, y que brinda a la empresa nuevas fuentes para la inversión y el liderazgo. Si mejoramos nuestras habilidades para analizar y evaluar inventos y nos convertimos en buenos buscadores de problemas y de oportunidades, nos daremos cuenta que las posibilidades de innovar son inmensas.

MITO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Consiste en creer que si hacemos un esfuerzo permanente por hacer las cosas bien, podemos generar innovaciones significativas.

Los dos principales vicios que emanan de este mito son: confundir los cambios aparentes, elementales y secundarios, con los cambios reales; y en segundo lugar, empeorar lo que se

hace por aquello de que si algo se está haciendo mal y se actúa con intención de hacerlo un poco mejor, podemos terminar haciéndolo aún peor.

"Algunas empresas, en su afán de estar al día, cambian las denominaciones de los departamentos y divisiones por nombres más actualizados, según las teorías de moda, pero siguen sin modificar lo fundamental: la mentalidad de las personas que están al frente de dichos procesos, ni las formas y métodos de trabajo. Con esto lo que se logra es "vacunar" a la gente contra el cambio, ante la ineffectividad de los resultados. En efecto, este tipo de acciones puede generar actitudes pasivas y reactivas ante el mercado y en general ante el trabajo, impidiendo realizar los cambios que requiere una época altamente compleja e impredecible."¹²⁹

EL MITO DE LA MODA

Este mito, relacionado con el anterior, consiste básicamente en la sumisión total de nuestras ideas y pensamientos, ante la enorme influencia que pueda ejercer la teoría o moda empresarial en boga.

Nada de malo tiene ni el estudio y ni el sustento de muchas de nuestras decisiones con base a este tipo de nuevas teorías o asesoramientos, lo que se cuestiona "no es el estudio profundo y crítico de las teorías existentes - cosa que todo profesional serio debe hacer -, sino el carácter casi mágico que se le atribuye a la teoría de moda y la expectativa de encontrar

¹²⁹ALDANA de Conde, Graciela. op.cit. p. 35

afuera, en la teoría y en el asesor externo, todas las preguntas y las respuestas que la organización requiere, sin ubicarlas en el respectivo contexto".

Es necesaria pues la creatividad para que nos permita conceptualizar toda nueva teoría o asesoramiento de acuerdo a nuestro propio contexto: cultura, problemas, oportunidades, conocimientos y amenazas, a fin de lograr una apropiada implantación y seguimiento de la misma, y así permitimos el acceso al proceso de mejora lo cual redituará con un aumento tanto en nuestra autonomía intelectual como en nuestra valoración personal, lo cual es más importante.

MITO DE LA INNOVACIÓN POR DECRETO

Ultimo y no por eso el menos ingenuo de todos, este mito consiste en la creencia de que la innovación es capaz de gestarse simplemente como resultado de una acción autoritaria, la cual no implica ningún compromiso formal adicional para que ésta se lleve a cabo.

Solamente diremos que necesitamos, además del compromiso y voluntad política de los niveles superiores en toda organización, la creación de ambientes donde la participación, confianza y la confrontación fluyan libre y pacíficamente a lo largo de la empresa, así como generar una moral alta, libertad de pensamiento, conciencia de la importancia de lo que se pretende lograr y la aceptación de los inevitables conflictos que se generan en la tensión entre lo viejo y lo nuevo.

El suponer siquiera que la innovación, así como la creación de un ambiente con las características anteriormente citadas pueden ser resultado de un simple decreto, implica un mínimo entendimiento de lo que persona significa y desafía todo concepto relacionado con la creatividad en general.

III.3 MEXICO Y SU CREATIVIDAD

Para finalizar este análisis de la creatividad en la empresa, considero que es de mucha importancia el reflexionar sobre cual es y será el papel de esta creatividad, dentro de esta oleada de cambios en relación al territorio y cultura bajo el cual nos desarrollamos todos nosotros: México.

Este cambio frenético que hemos estado experimentado obviamente trae consecuencias, como ya lo hemos indicado, a niveles inclusive mundiales. Sin embargo, desde una panorámica objetiva, nos podemos dar cuenta que los ritmos de cambios han sido diferentes entre los distintos países. Diríamos por ejemplo, que hay países ya ubicados en el siglo XXI, y países, que por su avance tecnológico, social, político y cultural, que apenas van saliendo del siglo XIX.

Sin embargo es aquí donde se da la gran paradoja y crisis en la cual estamos sumergidos todos nosotros, los mexicanos. La paradoja consiste básicamente, en que algunos países grandes, de recia cultura y dotados de enormes riquezas naturales, se encuentran entre los pobres y sometidos; y otros, pequeños, con grandes carencias en materias primas, son los ricos. Esta diferencia se resiente más cuando nos damos cuenta que algunos de estos países pertenecientes al siglo XXI, de gran poder económico y cultural, como Alemania y Japón, fueron vencidos, humillados y quedaron destrozados hace menos de cinco décadas.

Surge entonces una simple pregunta: ¿Por qué?. La diferencia, aunque no de manera exclusiva y sin pretender que esta sea la única posibilidad de respuesta, radica en el grado de creatividad que han desarrollado dichos países. Para explicar esto me gustaría analizar la diferencia entre natura y civilización así como su impacto en el desarrollo de un país.

El hombre es el único ser de este planeta susceptible a tener cultura. El término cultura, cuando se emplea en los estudios científicos, no tiene el valor que le da el vulgo. En general se refiere a la forma de vida de cualquier sociedad, y no simplemente a las zonas que la misma sociedad considera como más elevadas o deseables. A pesar de que durante muchos años se ha usado el vocablo cultura para designar el tipo de vida de una sociedad, su significado exacto, en función del contenido, todavía es vago en ciertos aspectos. Son muchas las definiciones posibles que de la palabra cultura existen, cada una de las cuales es útil de acuerdo con el tipo de investigaciones de que se trate. De esta forma, sería absolutamente correcto definirla como la "herencia social de los miembros de una sociedad" o como "la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de la conducta, cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad"¹³⁰, pero esto ayudaría poco a nuestro estudio.

Para evitar polemizar sobre este concepto, fijémonos en el análisis que hace Guzmán Valdivia acerca de la cultura, la civilización, y el bien común. El afirma que la cultura es "el esfuerzo constante del espíritu humano por realizar valores en vida": el valor verdad que engendra la ciencia; el valor bondad que nos da la moral; el valor justicia que inspira al derecho; el valor utilidad que produce la economía, etc.. Y así, la religión, el arte, la ciencia, la economía, la moral, para no citar sino los casos más salientes, son manifestaciones del espíritu del hombre en ese mundo suyo, creado por él, como es el mundo de la cultura¹³¹.

¹³⁰Cfr. LINTON, Ralph. *Cultura y personalidad*. Breviarios del FCE, México. 1945. 3a Edición. pp. 43-45

¹³¹Apud. GUZMAN Valdivia, Agustín. *op.cit.* p. 64

"El bien común es un elemento esencial de la sociedad. Pero el bien común se hace realidad concreta en la cultura de una sociedad determinada, y la civilización es la objetividad organizada de la cultura de la misma sociedad que existe en una época y lugar precisos"¹³².

Es decir: la economía está en el ámbito cultural, pero los centros fabriles, comerciales, agrícolas y bancarios, las materias primas y los productos elaborados, los sistemas técnicos de producción, distribución y consumo, etc., pertenecen a la civilización. El arte es una expresión de la cultura; pero las pinturas, las poesías, las obras arquitectónicas, etc., son correspondientes a la civilización. Concluyendo, podemos decir que la palabra cultura la empleamos para referimos principalmente a los valores, como son concebidos por el hombre en una época y dentro de un ambiente social determinados, en tanto que la civilización muestra a la cultura en sus obras, como realidades objetivas concretas. La cultura y la civilización son el bien común en sus sentido existencial.¹³³

Analizados los conceptos anteriores, observemos cuatro etapas de un proceso:

La primera, un árbol.

La segunda, un tronco sacado de ese árbol.

La tercera, tablas o polines sacados del tronco.

La cuarta, muebles o juguetes de madera.

¹³²idem.

¹³³ibidem. pp. 64-65

Aquí podemos ver el re-juego entre natura y civilización. El árbol es natura o naturaleza. El tronco, las tablas, los muebles y juguetes son cultura, con diversos grados de valor agregado. La misión histórica del hombre ha sido y es, crear cultura a partir de la natura; y así se va transformando esta inmensa casa del genero humano que es el mundo.

No cabe duda entonces que la diferencia en actuación radica en la forma de pensar y en el uso de la creatividad. Tan convencido estuvo por lo fehaciente que ha sido este hecho, que el Sr. Toshiwo Doko, cabeza de la Federación Nacional de las Industrias Japonesas declaró alguna vez a la prensa de Nueva York:

"Nosotros no tenemos ningún recurso natural, ningún poderío militar; sólo tenemos un recurso, la capacidad de invención de nuestros cerebros. Esta es ilimitada, hay que desarrollarla.

Hay que educarla, adiestrarla, equipararla. Esta potencia cerebral llegará a ser, por la fuerza de las cosas en un futuro próximo el bien común más precioso y más creador de la humanidad entera." ¹³⁴

La creatividad que apliquemos nosotros sobre la natura, es lo que hace que le demos cierto grado de valor agregado a las cosas. Mientras mayor sea nuestra creatividad sobre la naturaleza, mucho mayor será el valor agregado que podamos obtener de ellas y por lo tanto, desde este punto de vista, mayor y más rica podrá ser la cultura que formemos.

Los países que manejan materias primas, con poco valor agregado, son los dependientes, subdesarrollados y pobres; los demás son los ricos y poderosos. MEXICO, desgraciadamente es parte de esta paradoja y ejemplo claro de esta afirmación.¹³⁵

¹³⁴Apud. MARTÍNEZ Villegas, Fabian. Planeación Estratégica Creativa p. 42

Es justo ahora cuando necesitamos enfatizar nuestro esfuerzo hacia este tipo de áreas como lo es la creatividad, para así poder aspirar a un progreso fuerte y sostenido.

Cabe recalcar que la creatividad, por sí misma, tiene una dimensión social, y por ende ética, dado que sus frutos, las creaciones, trascienden al individuo y se ligan íntimamente a los valores de la comunidad.

Recientemente, el Dr. Mauro Rodríguez, durante su ponencia en el Tercer Congreso Nacional de Creatividad, mencionó que había llamádole la atención, el hecho que durante un simposium internacional sobre creatividad, el énfasis de esta reunión hubiese sido el desarrollo de la creatividad institucional. La preocupación o tendencia hacia el mejoramiento del potencial creativo del individuo, aunque nunca se había abandonado, se conformaba ya como un aspecto secundario en relación al desarrollo del potencial de grupo.

Y como no había de llamarle la atención cuando la diferencia de estudios sobre creatividad, en Estados Unidos comparados con los de México, guardan una diferencia abismal. Como dato alarmante y digno de reflexión, mencionaremos aquí que en un estudio para investigar cuantas empresas estaban utilizando métodos y técnicas para el desarrollo de la creatividad, llevado a cabo en 1975 (hace casi 20 años), por el "Center for Creative Leadership", demostró que de las 1,300 empresas encuestadas más grandes de los Estados Unidos, 70% ofrecía cursos de entrenamiento en creatividad, innovación y solución de problemas¹³⁶ (Fig. 2). El 70% hace casi 20 años. Actualmente en México, según datos proporcionados por la Asociación Mexicana de la Creatividad, el número aproximado de empresas

¹³⁵Fragmento de las memorias de la plática del Dr. Mauro Rodríguez realizada en San Luis Potosí con motivo del tercer congreso nacional de creatividad. El tema de su plática fue: "La creatividad, herramienta de transformación social".

¹³⁶RICKARDS, Tudor et. al. Creativity and Innovation: Learning from Practice. p. 115

preocupadas por impartir cursos o pláticas sobre creatividad versa al rededor de menos de un 30% y generalmente casi nunca terminan el proceso de aprendizaje completo.

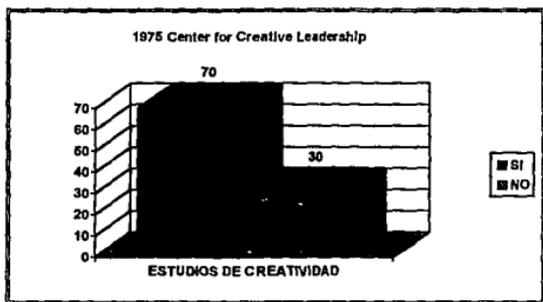


FIG. 4

Cabe mencionar, que adicionalmente a la Asociación Mexicana de Creatividad (AMECREA), no existen en el país instituciones de cobertura nacional dedicadas de lleno al tema de la creatividad. Nuevamente se repite la drástica diferencia respecto con nuestros vecinos del norte los cuales simplemente, además de grupos como el *Center for Creative Leadership* en Greensboro, Carolina del Norte; *Center for Studies in Creativity*, de Buffalo, Nueva York; el *Bureau of Educational Research*, orientado de lleno a la creatividad, en la Universidad de Minessota; el *Princeton Creative Research, Inc.*; además de publicaciones tales como el *Journal of Creative Behavior*, cuentan casi en la mayoría de sus principales universidades, con centros y seminarios especializados para el estudio y análisis de la acción creadora del hombre.

Aunado a esto, estos mismos institutos y publicaciones, tanto en E.U.A. como en Europa cuentan con un enorme apoyo por parte de grandes empresas transnacionales (3M, KODAK, SONY, XEROX, etc.) así como de apoyo por parte de organismos como la O.N.U., la Comunidad Económica Europea, la UNESCO, así como por sus respectivos gobiernos. AMECREA, y para no romper la tradición, no ha podido conseguir algo de este apoyo.

Es necesario el cuestionarnos: ¿qué será de nuestro país si no desarrollamos nuestra creatividad?. Varios intelectuales y profesionales de México podrán coincidir al mencionar que, dadas las circunstancias actuales de la apertura comercial que está experimentando nuestro país, la oportunidad que tenemos de convertirnos en un país maquilador es positiva. El Lic. Luis Pazos, en un reporte publicado en la revista *Impulso Empresarial* de Febrero de 1992, afirma que el tratado de libre comercio es la oportunidad, no el riesgo, de convertirnos en un país maquilador.

Entendamos, primeramente, que significa esto de la maquila. La maquila, simple y llanamente, consiste en producir partes de un producto, o en ensamblar un producto. Es situación típica de países subdesarrollados; provee de mano de obra barata a los que piensan, inventan, diseñan y organizan en grande. Aunque la maquila cuenta con algunas consecuencias positivas, como los son el incremento en los salarios provocados por una mayor producción así como el incremento en el nivel de vida de los trabajadores, muy en el fondo implica la renuncia a la creación grande. Como alternativa de solución en el corto plazo es viable; como alternativa a largo plazo es desastrosa. Es como tratar de curar una enfermedad a través de sus síntomas y no propiamente de sus causas. No podemos, y sobretodo no debemos permitir que la maquila sustituya nuestra capacidad creativa. Y si

pensamos en términos de dignidad nacional y de independencia espiritual y material, no podemos quedar satisfechos.*

Es necesario educarnos y tomar conciencia de la importancia de la creatividad en nuestra vida en general, así como proporcionar los recursos necesarios para la protección y desarrollo de ella. No debemos pensar de que se trata de un desarrollo meramente intelectual. La creatividad pide ante todo actitudes ante la vida, estilos de pensamiento y de acción, solidaridad que supere nuestro ancestral individualismo, compromiso y entrega. A mayor creatividad podemos decir que aumenta la posibilidad de alcanzar un mayor bienestar y salud social, y como Elizabeth O'Connor sintetizara alguna vez esa cualidad que la creatividad tiene para poder ser vista como instrumento de medida de la salud mental de un país:

*"The degree of nonconformity present -and tolerated- in a society, might be looked upon as a symptom of its state of health."*¹³⁷

No podemos aspirar a los niveles de vida que países dominantes y creativos gozan, si nosotros mismos no iniciamos un proceso ni enfrentamos la vida con ese espíritu de lucha y de creación que todos ellos tienen.

La creación es uno de los dones más grandes con los que cuenta el hombre, renunciar a él equivale a negarnos a nosotros mismos y matar algo muy grande dentro de nosotros. Por

* Fragmento de las memorias de la plática del Dr. Mauro Rodríguez realizada en San Luis Potosí con motivo del tercer congreso nacional de creatividad. El tema de su plática fue: "La creatividad, herramienta de transformación social".

¹³⁷MARTINEZ Villegas, Fabian. op. cit. p. 123

favor, no la abandonemos, trabajemos intensamente y profundicemos en temas como éste y muchos más; México, nuestro país, así lo necesita y de nosotros lo exige.

"Dejar de pensar creativamente es poco menos que dejar de vivir"

Benjamín Franklin

CONCLUSIONES

Esta tesis ha sido escrita no sólo con el afán de que sea leída sino para que sea, más que nada experimentada. El primer ejercicio de creatividad que se les plantea a ustedes los lectores, es el de reaccionar creativamente frente a esta información. Si leemos este trabajo y nos limitamos simplemente a sólo comprender la información que en él se encuentra, nuestra actitud será sólo pasiva; si experimentamos con él será activa y de mucho mayor beneficio para todos nosotros. Bien decía Maxwell Maltz al referirse a la experiencia como fuente primordial para obtener el éxito durante nuestras vidas: "más que el intelecto y que el conocimiento intelectual que se tenga de las cosas, la experiencia práctica que obtengamos con ellas será más beneficioso para construir una imagen positiva de nosotros mismos, y contribuir por ende en hacer más accesible la consecución de nuestros objetivos".

La intención de este trabajo, desde un principio, fue precisamente más que sólo informar acerca del tema de la creatividad, así como el de su injerencia en el hombre y la empresa, el de facilitar algunas técnicas que puedan ser utilizadas para alcanzar los objetivos que son importantes para cada uno de ustedes. Este trabajo una vez que ha sido leído en su totalidad, idealmente deberá ser un detonante para la profundización en el estudio de lo que creatividad y ser humano significan, pero sobre todo para su práctica cotidiana.

Las ideas esenciales que aparecen a lo largo del trabajo, reconociendo que bien pudieran existir más y esperando realmente que el lector las busque y encuentre en su búsqueda por una vida creativa, son las siguientes:

Los tiempos turbulentos de cambio a los cuales el director y la organización entera se están enfrentando hoy día, no hacen más que plantearles la necesidad de adoptar una actitud flexible, creativa y generalmente, como lo muestra la mayoría de los casos, distinta a la que

han estado llevando anteriormente. La empresa requiere de líderes e integrantes flexibles y adaptables; personas innovadoras que conciban nuevos procedimientos, nuevos productos, servicios y sistemas; personas que se atreven a pensar más allá de lo imaginable y sobre todo, que estén dispuestos a aprender y enseñar a través de los demás integrantes de la organización.

Se requiere de líderes y personas en general, que se encuentren libres de esa soberbia intelectual que les impida alejarse de sus ideas dominantes y patrones rígidos de comportamiento. El nuevo líder de estas organizaciones creativas no debe confrontar y antagonizar siempre que se le presente una nueva idea, sino que deberá procurar que éstas se propicien entre todos los integrantes dentro de un ambiente adecuado para ello. Nadie en la empresa debe olvidar, y mucho menos el director de ella, que el estar satisfechos con lo adecuado de una explicación hasta el punto de eliminar la búsqueda de otras, en un ambiente como en el que vivimos es rechazar el progreso.

☐ La identificación de distintos enfoques hacia un mismo problema, así como la posibilidad de generar distintos cursos de acción ante una crisis, han hecho de la creatividad un instrumento indispensable para el éxito de la empresa actual. Sin embargo, por mucho tiempo hemos desperdiciado gran parte de su potencialidad, ya que como se ha repetido varias veces a lo largo del trabajo, la creatividad no sólo es útil en tiempos de crisis sino también lo es durante tiempos de oportunidades. La facultad que tiene la creatividad para encontrar nuevos y mejores enfoques, capaces de ser explotados para encontrar nuevas oportunidades de éxito para la empresa, nos ofrece la posibilidad de convertirnos en protagonistas del cambio y no en víctimas del mismo. La diferencia entre las mejores compañías y las demás, radica en la creatividad que emplean las primeras para la solución de sus problemas y el aperecibimiento de sus oportunidades. Las compañías número uno piensan más, aprenden más y por lo tanto, crean más que el resto de sus competidores. El proceso creativo y la creación en sí, ocurren

primero antes que en otro lugar; resuelven el problema o descubren la oportunidad, la implantan y mantienen un proceso de innovación constante más eficazmente que en ningún otro lado.

La creatividad, como lo he mencionado anteriormente a lo largo de toda la tesis, significa más que una nueva fórmula mágica y poderosa para los negocios, representa una actitud frente a la vida. La creatividad y la innovación, una vez que han iniciado el proceso de transformación de la empresa, no deberán detenerse y será necesario que se encuentren de manera constante y permanente. No cabe duda que la instauración de mecanismos y ambientes que contribuyan al ejercicio pleno de la creatividad humana, son indispensables en la empresa que pretende ser exitosa hoy y en el futuro. Aludiendo al párrafo anterior, y relacionado con la creación de mecanismos propicios para el pleno desarrollo de la capacidad creadora del hombre, me pregunto ¿cuántas juntas o reuniones solemos tener en la empresa en donde, aplicando algunas de las técnicas descritas en el capítulo tercero, no se hable de problemas sino de propuestas para explotar las nuevas oportunidades que los integrantes de las mismas hayan visumbrado?; ¿qué tan constantes son éstas?; ¿qué tan formales son?. Uno de los más grandes obstáculos a los que se enfrenta la creatividad para su desarrollo y fortalecimiento, es que no cuenta con las suficientes oportunidades para probar su eficacia, lo cual provoca que con demasiada prontitud sean abandonados sus principios y técnicas en las empresas en donde éstas apenas estaban siendo asimiladas.

 La empresa exitosa que desea ser parte importante en este período turbulento de cambio, no sólo debe actuar frente a las crisis que éste le impone (ser reactivo-pasivo), sino que necesita, por sobre todas las cosas, el de adelantarse a estos problemas y convertirse ella misma en un "agente protagonista del cambio" (proactivo) que lo lleve a obtener el liderazgo y satisfacción personal y organizacional que tanto ha buscado. La instauración de reuniones en la empresa en donde el único punto a tratar sea la plática y discusión de oportunidades, y donde el ambiente

que se viva en ellas esté dotado de fuertes cantidades de flexibilidad, tolerancia y confianza entre todos y cada uno de sus integrantes, constituye un salto enorme en la búsqueda de la innovación constante, y nos acerca un poco más en la conquista para formar una empresa exitosa creativa.

Las técnicas, aunque nunca han pretendido ser "recetas de cocina" para el desarrollo de la creatividad, son básicas para ella ya que éstas tienen, entre otras, las funciones de: devolver la confianza entre las personas, alentar nuevamente la posibilidad de ensayar, aprender a crear climas propicios que la estimulen, suministrar un espacio cómodo para su experimentación. Ante la eterna discusión sobre si el hombre creativo nace o se hace, en este trabajo simplemente me he limitado a hacer referencia a la gran cantidad de investigación empírica que existe y que demuestra sin lugar a dudas, la influencia positiva del entrenamiento en el desarrollo de las distintas habilidades del pensamiento creativo. Incluso, para aquellas personas que consideran a la creatividad como algo esotérico y por lo tanto, difícil de ser abordado y mucho menos capaz de ser enseñado o perfeccionado, las técnicas que aquí se han mostrado junto con muchas más ya existentes, no tienen más que la intención de formar un ambiente de apertura con las características antes señaladas, con el fin de que esta creatividad que llevamos todos y cada uno de nosotros, encuentre una salida y tenga la posibilidad de manifestarse de manera sencilla y libre.

Nada puede reemplazar la benéfica influencia de un clima positivo, pues el efecto es duradero y preventivo más que correctivo. El auxiliarse de las técnicas antes mencionadas y el evitar caer en cualquiera de los "mitos de la innovación" antes explicados, contribuirán enormemente para la consecución y continuo desarrollo de la creatividad en la empresa. La instauración de un ambiente adecuado para la creatividad, así como el de los valores básicos y fundamentales que en toda organización deben existir, equivale a afirmar y vivir lo que aquella máxima decía de "sólo hay dos legados que podemos dejar a nuestros hijos: uno son las raíces, el otro las

alas".

El líder de este nuevo tipo de empresa debe de ser, como bien dijo Fooster, un campeón del cambio. Así como analizamos el mito de la innovación por decreto, la creatividad que no cuenta con un "campeón" con coraje y tesón casi heroico para perseguir sus metas e ideales, muere. La creatividad implica un perfil doble: por un lado implica la pasión por conocer, abriéndose a nuevos y distintos enfoques a los personales y permitiendo el cuestionamiento de sus ideas dominantes o patrones de comportamiento; y por el otro implica un elevadísimo compromiso, sin el cual el proceso de estudio y experimentación se abandonan y mueren en el intento.

El líder auténtico se expone, convive gustoso con la multiplicidad interna y externa pues sabe que la verdadera creación se nutre de lo múltiple. Comprende que el desorden conlleva las semillas del orden y no le teme al caos; relativiza el éxito y paladea la expectativa del riesgo. Optar por un camino de la vida creativa, por todo lo anterior, queda claro que ni es fácil ni es seguro. Sin embargo, y de acuerdo a la dignidad inherente a cada uno de nosotros, aunado a los beneficios propios que en la vida personal y profesional podemos obtener mediante su ejercicio, bien valen la pena de intentar y procurar su práctica.

Para concluir, estoy consciente que el análisis aquí expuesto, no es sino una pequeña semilla dentro del enorme campo fértil del conocimiento y transformación hacia una empresa creativa. Queda un amplio camino que recorrer: la formación e integración de equipos de trabajo; la sustitución de la interdependencia por la del afán de figurar como un nuevo estilo de interacción laboral; el estudio de importantes aspectos psicológicos y pedagógicos del trabajador mexicano, entre muchos más, son temas que requieren de un profundo y meticuloso análisis cada uno de ellos. La búsqueda y tarea es vasta. Espero, sin embargo, haber contribuido un poco a incrementar el saber de cada uno de ustedes, y profundo es mi deseo de haber logrado sembrar esa pequeña

semilla que fomente la inquietud personal y de su empresa, para el estudio y práctica de los *principios y técnicas* de ese horizonte fascinante llamado creatividad.

El mismo grupo de franceses también llevó a cabo una serie de proyecciones sobre los progresos de la ciencia y de la técnica y su relación con el número de habitantes que han existido en toda la historia de la humanidad. La conclusión a la que llegaron también es interesante, porque señala que la población mundial ha seguido una curva similar a la manifestada por la Ley de Aceleración del Progreso, o sea que ambas curvas son casi paralelas. Esto significa que el progreso técnico ha permitido la coexistencia y subsistencia de un mayor número de hombres; mejor caza con arco y flecha; mejor pesca con arpón y canoa, más alimentos con mejor agricultura; después una revolución industrial para lograr mejores niveles de vida. Sin embargo, también podemos pensar en un efecto recíproco, en el que hubo un aspecto favorable debido al número de habitantes que cada vez fue en aumento, en consecuencia, a mayor cantidad de hombres hubo mayores posibilidades y probabilidades de contar con un número superior de inventores e innovadores. Es evidente que las dos curvas, tanto la del progreso como la del crecimiento de la población mundial presentan una aceleración fantástica en lo que va del presente siglo, e indudablemente que se han favorecido mutuamente.

Pensando en esta dramática aceleración y ante la perspectiva posible que nos depara el porvenir, debemos formularnos las siguientes preguntas: ¿qué sucederá en el futuro?, ¿cuáles serán los escenarios en los cuales el hombre se desarrollará?, ¿qué acciones deberemos tomar al respecto?, etc.. Estas son algunas de las preguntas que durante generaciones han apasionado a algunos, mas sin embargo resultan claves el día de hoy en casi toda actividad humana.

Varios estudios han tratado de contestar esas preguntas y para ello han fijado un punto de referencia o, según ellos, un futuro inimaginable que saldrá de las pautas y tendencias establecidas por la propia LAP y de cualquier otra tendencia. Unos franceses fijaron ese

punto entre el año 2050 y 2200; F. Meyer, por su parte, lo establece para el año 2070, mientras el norteamericano Von Foerter lo da para el año 2030.

Los cursos de acción posibles serían los siguientes:

1- *Aceleración hasta el fin de los tiempos.* Si lo que se viene registrando desde hace millones de años sigue la misma ley de aceleración durante los próximos 80 a 100 años, los progresos de la técnica y el número de habitantes crecerán indefinidamente y tenderán hacia valores infinitos a medida que nos acerquemos al año fijado (2100).

2- *Estancamiento.* Conforme a esta hipótesis, se considera que los progresos son cada vez más lentos debido a que la población tenderá a la estabilización. Cuando cada habitante de la Tierra llegue a tener "todas las comodidades", tal vez se dará por satisfecho y dejará de seguir buscando "algo nuevo". Bajo esta hipótesis se considera la posibilidad de ejercer un control absoluto de la natalidad, por lo que ambas curvas presentarían una línea horizontal.

3- *Progreso Indefinido.* Esta es una hipótesis intermedia, un tanto conciliadora de las curvas anteriores y que desde luego puede considerarse como inverosímil, ya que es difícil comprender que el progreso y el crecimiento sean ilimitados, si partimos que el mundo cuenta con recursos limitados.

El avance tecnológico ha tenido grandes influencias en la vida del hombre en general, y ha sido, en muchas ocasiones, pauta de transición entre una etapa y otra dentro de este esquema de la LAP así como de otros más. En el futuro, el cual ya hemos empezado a vivir, las máquinas suplirán al hombre en tareas rutinarias, algunas de ellas incluso físicas.¹

¹Cfr. MARTINEZ Villegas, Fabian. Como desarrollar la creatividad gerencial. pp. 22-26

Es mi opinión que el hombre se encontrará entonces ante la encrucijada del convertirse en autómatas dentro de una sociedad que lo condicione en hábitos, gustos, formas de vida, etc.: o hacer que renazcan en él sus potencialidades mentales. Por la dignidad y naturaleza del hombre mismo, estamos seguros que el resultado no debe de ser otro más que las máquinas continúen siendo las que cada vez realicen las tareas rutinarias y los hombres las labores intelectuales y de creación. Este es realmente el papel que debe adoptar el hombre; un papel de creador de su propio destino. Aún así considero prudente aclarar que no es objetivo de este trabajo de investigación, el de desalentar el uso por completo de las máquinas y catalogarlas dentro de un contexto de lo "malo" o perjudicial para el hombre. Al contrario, si las máquinas, hábitos y demás acciones tendientes a la actitud reiterativa existen, no es sino para facilitar, muchas de ellas, las tareas durante nuestra vida cotidiana.

Ahora bien, el abandonar el uso de nuestras potencialidades creadoras, y esperar que el beneficio y desarrollo lleguen simplemente por el uso de estas máquinas y actitudes, es completamente erróneo. El avance o desarrollo nunca lo obtendremos de manera pasiva, esperando que por una acción de ósmosis brote el progreso. Es justamente aquí donde radica la importancia de preocuparnos por el desarrollo de nuestra capacidad creadora y poder así disfrutar del camino que lleva alcanzar nuestros objetivos y con ellos el éxito.

Con el esquema de la LAP se ha tratado de ejemplificar la velocidad con que actualmente se están dando y pueden, en el futuro, manifestarse los cambios. Este dinámico comportamiento del cambio nos muestra una señal de alerta y nos advierte que si nosotros no empezamos a utilizar nuestra creatividad, alguien más lo hará, lo que nos colocará en plena desventaja competitiva frente a los demás, y nos alejará cada día un poco más de la eficiente consecución de nuestros objetivos.

Anexo 2

¿PORQUE CREA EL HOMBRE?

El hombre es el único ser en este planeta capaz de crear. Los animales producen, pero no crean. Por más que podamos asombrarnos por la belleza y/o lo complejo de una colonia de hormigas, de la vida en un panal de abejas, de nidos o cuevas de animales, etc., éstas no dejan de ser producto de la naturaleza y nunca de un proceso consciente creativo.

Si aceptamos el hecho de que el hombre es el único ser que puede crear, ¿porqué lo hace?, ¿qué lo inspira o lo mueve a buscar nuevas ideas, nuevos artefactos?. Responder esta pregunta a sido fuente de innumerables estudios al respecto y como bien dice el Dr. Mauro Rodríguez, más que buscar una simple respuesta implica todo un reto intelectual y filosófico. Sin embargo, a efecto de tratar de condensar y exponer al lector algunas de las diferentes posturas que se han dado a lo largo de los tiempos respecto a este tema, presentaremos el siguiente resumen.

El hombre crea, según se ha dicho, por cuatro posibles causas:¹

1. Por inspiración o auspicio divino
2. Por la interacción que sufre lo consciente de lo subconsciente
3. Por el lento y progresivo resultado de la comunicación y del trabajo en equipo.
4. Debido a implicaciones biológicas

En los tiempos de los antiguos filósofos griegos, se afirmaba que era gracias a la ayuda que brindaba la iluminación divina por la que el hombre creaba. Decían que todas las creaciones,

¹Cfr. RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Manual de la Creatividad. Cap. 5

artísticas, filosóficas, prácticas o de cualquier otro tipo no eran sino el resultado de la intervención externa divina. "Les impactaba tanto el fenómeno de la iluminación que, al no explicársela como algo que ocurría *desde dentro* del individuo, recurrieron a influencias procedentes *desde fuera* de él".² La creación en el hombre, desde este punto de vista, se limita al hecho de aceptar la intervención forzosa de lo divino, de lo sobrenatural para que ésta se lleve a cabo.

Al transcurrir del tiempo y conforme avanzaban las ciencias y en especial las propias del comportamiento humano, la explicación tendió entonces a racionalizarse y explicarse con los fundamentos de la psicología moderna. Fue entonces que las ideas de Freud y del análisis transaccional contribuyeron al análisis sobre el origen de la creatividad. Freud de cierta manera, aceptaba que esa iluminación por medio de la cual el hombre crea viniese de fuera, pero no de fuera de la persona de una manera sobrenatural, sino simplemente exterior a su conciencia. En efecto, la iluminación, según él, provenía como reacción de la interacción y salto que surgía del subconsciente a la conciencia; por la combinación de energía que se daba entre el *id* y el *ego*. Era justamente en el momento de este salto, que el hombre vislumbraba la idea o creación que había estado buscando y en la que su subconsciente había estado trabajando. Dentro del análisis transaccional de la persona (niño, adulto y padre), el origen de la creatividad se le atribuye al niño que llevamos todos dentro, ya que es éste el responsable de la espontaneidad, la curiosidad, la aventura y el sentido lúdico de la vida innato en todos y cada uno de nosotros.³

Otra explicación que se ha dado a lo largo de los años, es la que fundamenta la creación por la necesidad que siempre tuvo el hombre por comunicarse con sus semejantes. "El hombre es

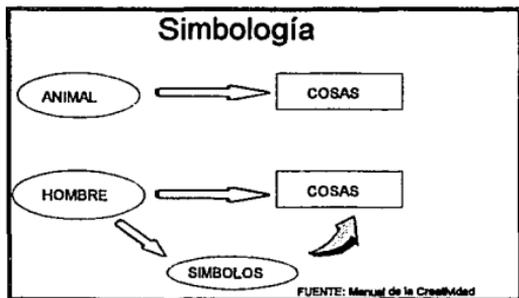
²op. cit. p. 32

³cfr. ibidem. pp. 32-33

un ser simbólico, y a través de la evolución de miles de años ha ido creando simbologías cada vez más ricas y más complejas; lenguajes verbales y no verbales".⁴

Factor detonante del surgimiento y desarrollo de esta simbología en el hombre fue el trabajo en equipo. El hombre, desde sus primeros años en este planeta, al verse en la necesidad de conjuntarse con sus semejantes para la satisfacción de sus necesidades, tuvo que de alguna forma darse a entender con ellos para coordinarse entre sí y lograr sus objetivos. Fue así que con el paso de los años se logró estandarizar esta simbología y se logró explotar un factor importantísimo propio de todo símbolo: hacer presente las cosas ausentes.

El hombre, a diferencia del animal, puede establecer entonces una doble relación conforme a los objetos; mientras que el animal sólo puede referirse a ellos en una sola dirección, el hombre, con esta posibilidad de evocación puede poseer, percibir y tener juntas a la vez (mentalmente) miles de cosas, desde las más heterogéneas hasta las más remotas. La simbología pues, explica el porqué de la creatividad en el hombre a través del lento desarrollo de la comunicación y el porqué no en el animal.⁵



⁴ibidem. p. 33

⁵ibidem. pp. 33-34

Dentro de este contexto de interacción con sus semejantes son tres grandes motores los que impulsan a la creatividad en el hombre:

1. "La tendencia a la auto-realización. Sólo quien vive en un mundo simbólico puede tener estas tendencias que apuntan hacia el futuro; no quien vive encadenado al aquí y ahora, como viven los animales.
2. La conciencia de ser finito y de disponer de un tiempo limitado y de estar destinado a morir. Esta vivencia, desconocida para el animal, causa en el hombre una especie de rebeldía contra este destino y origina el impulso a luchar por permanecer, por no morir del todo, por sobrevivir a la desaparición física.
3. La posibilidad de jugar. El juego está basado en los símbolos, y el hombre, al poder jugar mentalmente con las cosas y con las ideas, inicia nuevas realidades originales y flexibles. El que juega crea y el que no juega no crea".⁶

Por último e independientemente de estas explicaciones socioculturales, existen aquellas que atienden dentro del terreno de la biología. Sólo citaremos aquí que han sido muchos los estudios que se han realizado de naturaleza neurológica y neurofisiológica, que han demostrado que el cerebro puede dividirse en dos partes atendiendo a las funciones que realizan cada uno de ellos. Por un lado, el hemisferio izquierdo, que controla el lado derecho del cuerpo, es el responsable del pensamiento lógico en el hombre, pero por otro lado, en el hemisferio derecho descansa nuestra creatividad, nuestra fantasía, nuestra imaginación.

⁶ibidem, 34

Ya sea por razones biológicas o de cualquier otro tipo, es un hecho innegable que el hombre crea, pero realmente, ¿porqué lo hace?. Más que aceptar una sola de las explicaciones antes mencionadas, es mi opinión que más de dos son válidas y coexisten sin duda alguna al mismo tiempo en el hombre, y que el lector deberá analizarlas con profundidad éstas y otras más, a fin de poder formarse un juicio adecuado sobre el origen y razón de la creatividad.

Anexo 3

NIVELES DE CREATIVIDAD

Sobre *niveles de creación*, daremos aquí algunos puntos de vista.

Los autores del libro *CREATIVIDAD & MARKETING*, Roberto Duailibi E. y Harry Simonsen Jr., establecieron 2 distintas categorías de la creación. Ellas son:¹

- a. **La innovación:** Que consiste en que por medio de la asociación de dos o más factores, aparentemente diferentes, se llega a un tercer factor que tiene parte de los anteriores pero que con relación a ellos, es nuevo. Es unir o asociar algo que anteriormente no estaba así y cuya unión es cualitativamente diferente a la simple suma de sus partes.

" Genio es la facultad de percibir las relaciones"

Amperé

- b. **Descubrimiento:** Percibir algo ya existente y manifestarlo a través de una ecuación, fórmula, ley, etc.

La innovación, por partir de la relación de dos ó más cosas y obtener una tercera completamente nueva, dicen los autores, podemos considerarla como más creativa que el descubrimiento, dado que éste parte de algo que ya existía. Citando estos mismos autores a Ralph Linton, de su obra *El hombre - una introducción a la antropología* - dicen que "el descubrimiento es el aumento de conocimiento, mientras que la invención es toda nueva aplicación del conocimiento".

¹Cfr. DUAILIBI, E., Roberto., et. al. *Creatividad y Marketing* p.12

Por otro lado, el Dr. Llano, dentro del capítulo denominado *La creatividad en la acción directiva* (correspondiente a la obra citada), sin hacer una clara categorización de las distintas creaciones, admite también la posibilidad de una división o categorías de las mismas. El autor menciona en su libro que es precisamente la falta de creatividad directiva, la que ha llevado al hombre a utilizar apenas en estos días, descubrimientos que han estado con nosotros desde aproximadamente 50 años, y que de igual forma si todo sigue igual, será dentro de muchos años cuando podamos utilizar lo que se ha inventado hoy. Por lo tanto, dependiendo del nivel de creatividad que nosotros apliquemos a los elementos y situaciones que nos rodean, la viabilidad o instauración de ellos en nuestra vida cotidiana se verá acelerada o no, según sea el caso. "La creatividad directiva, por ejemplo, para aprovechar el uso de un ordenador electrónico se encuentra en un grado superior al de la creatividad que supone sólo el producirlo... la empresa tardará quizá un siglo en aprovechar y en lograr que la sociedad aproveche con plenitud lo que ya se ha hecho técnicamente en esta materia."²

Para finalizar, el Dr. Mauro Rodríguez, también establece una clasificación para la creación en general, para determinar el grado o nivel de valioso. Esta escala señala que existen tres tipos diferentes en cuanto al grado de valioso se refiere:

1. Nivel elemental----- Obedece a un plano meramente personal y familiar.
2. Nivel medio----- Repercusión laboral y profesional
3. Nivel Superior----- Valioso para toda la humanidad.³

El juego es la forma mas elemental de expresión de la creación. El niño que en sus primeros años juega incansablemente, aplica en la misma proporción su capacidad creadora. Ahora

²LLANO Cifuentes, Carlos. *Análisis de la acción directiva*. p. 132

³Cfr. RODRIGUEZ, E., Mauro. op.cit. pp. 21-23

bien, podemos afirmar que el juego es manifestación de la creatividad y es valioso, ya que tomando como patrón la clasificación ya mencionada, el juego al divertir y satisfacer al individuo, cumple con su función, mas sin embargo se queda, por el momento, en un nivel elemental.

ANEXO 4

CARACTERISTICAS DEL PROCESO CREADOR Y SU RELACION CON LA DIRECCION

De acuerdo a la división que hace A. Sánchez Vázquez y la cual es retomada y comentada por el Dr. Llano Cifuentes, procedamos a explicar sus atributos:¹

Las características de toda acción creativa son:

A. Unidad indivisible, en el proceso práctico, de lo interior y de lo exterior, de lo subjetivo y lo objetivo.

Esto se relaciona de alguna forma con la definición que da el Dr. Mauro Rodríguez en relación al fondo y forma de las cosas. Al igual que en la creatividad productiva (proceso mediante el cual el hombre trabaja sobre la materia para obtener así un resultado original exterior e independiente del primero), la creatividad de toda acción humana, y en este caso de la acción directiva, guarda una estrecha relación entre el proceso y el resultado final. La diferencia radica en que en la acción creativa en la dirección goza de una doble unicidad: por un lado se gesta una unidad entre la oportunidad externa y el objetivo trazado internamente en la conciencia; y, en segundo lugar, se da una unidad pretendida entre el objetivo y el resultado exterior de la acción directiva. Al entablarse esta relación entre lo subjetivo y lo objetivo se marca una relación intencional y por tanto relativa, la cual no podrá ser separada sin afectar dicha unidad.

¹Cfr. LLANO Cifuentes, Carlos. Análisis de la acción directiva. pp. 129-134

B. Indeterminación e imprevisibilidad del proceso y del resultado.

Es algo que ya hemos comentado pero que bien vale la pena explorar mas detenidamente. Esta característica es inseparable de toda creación y confirma la tesis de que no existe forma alguna de prever, de manera determinante, ni el resultado del proceso de creación ni la uniformidad con la que éste se lleve a cabo. Como bien dice el Dr. Llano esta es una característica especialmente constitutiva de la práctica de dirección. En la dirección, lo imprevisible e indeterminado deriva de la creación misma: lo que se crea es siempre algo nuevo, y por lo tanto casuístico por naturaleza. Retomando la relación entre la producción productiva y la propia de la dirección, la primera puede ayudarse de leyes estables y permanentes que facilitan tanto el proceso como el control de los resultados; en cambio, la creatividad en la dirección se encuentra exenta de este tipo de leyes o reglas universales y enfrenta escenarios, procesos, acciones y resultados siempre diferentes. Las mismas oportunidades y amenazas que interactúan diariamente con la dirección, establecen esa necesidad de "ser creativo" para aprovecharlas o solucionarlas; de esta forma no solo la creación nueva o resultado es lo imprevisible, sino que el proceso también. "La acción directiva no admite reiteración alguna: no trabaja sobre una materia inmutable en sus leyes de constitución ... es esto lo que exige que la acción directiva tenga una marcada relación con una acción interna personal por la que el hombre se modifica a sí mismo, pues tiene que suplir, con la agilidad y penetración de sus capacidades, la inestabilidad de lo exterior y objetivo sobre lo que trabaja, que le obliga a ser creativo desde sí mismo."²

La creación, en su más pura expresión significa poner algo en la existencia partiendo de la nada *ex nihilo subjecti*. Queda claro que ningún hombre es capaz de crear algo de la nada, sin embargo, podemos decir desde un punto mas práctico, que la creación humana tenderá a acercarse más a la acción creativa paradigmática (*ex nihilo subjecti*) en la medida que la

²ibid. p. 131

materia de la que parta el proceso, se aleje mas del resultado u objetivo que se pretende. Aquí se encuentra uno de los principales atributos de la acción creativa del hombre respecto de la dirección. "La acción directiva no cuenta - podríamos decir - con nada: el director no cuenta, como el artista, con un materia: debe comenzar por procurársela, tal vez por encontrarla (encontrar las oportunidades o posibles soluciones de entre las posibles relaciones que haga del medio ambiente), por conseguir los recursos para adquirirla y modificarla, por crear los sistemas de distribución para su uso, quizá, hasta crear la costumbre del uso mismo."³

C. *Unicidad e irrepitibilidad del producto.*

El resultado de la acción creativa del hombre, y en este caso en la dirección, jamás será idéntico a otro. Las circunstancias, los agentes de cambio, las oportunidades y amenazas, son variables que nunca podrán repetirse de igual forma. Mas aún, en el supuesto de lograr una casi perfecta repetición de estos eventos, los resultados finales, traducidos como reacciones de los hombre que conforman a la organización, no serían iguales. El Dr. LLano, continuando con su análisis que hace a A. Sánchez Vázquez y respecto a este apartado cita:

"En el caso de la creación directiva, y por partir ésta ya de una oportunidad coyuntural irrepitible, la unicidad e irrepitibilidad del resultado queda sellada desde el principio: la reiteración pasa a ser no prácticamente posible sino prácticamente imposible. ... aún en el difícil supuesto de que otras circunstancias coyunturales pudieran casual o artificialmente reproducirse, el tiempo real es decir, las fechas convertiría a aquéllas en otra oportunidad diversa y por ese sólo hecho temporal."⁴

³ibid. p. 132

⁴ibid. p. 133

D. Apertura de la conciencia en el proceso.

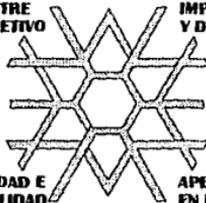
El papel que tiene la conciencia dentro del proceso creador es fundamental desde el inicio y durante todo el proceso, para el éxito en la conquista de los objetivos. La fijación de objetivos es el detonante de este proceso creativo, y constituye además, la etapa en la que la conciencia tiene su primera intervención; la búsqueda de oportunidades o en su caso, de soluciones a problemas con los que se enfrenta la empresa, nuevas estrategias, nuevos productos, etc., son esquemas que requieren la plena atención de la conciencia del hombre para lograr de éstas un máximo beneficio.

Como ya lo indicamos anteriormente, esa unicidad e irrepitibilidad que tienen todos los actos creativos, impide que el hombre haga frente a estos eventos de manera reiterativa o plenamente a nivel subconsciente, y conjuntado con la indeterminación e imprevisibilidad del proceso y del propio resultado, hace que el uso de la conciencia sea innegable. Como la determinación del resultado previa al proceso es imposible, la conciencia debe asumir un papel protagonista y siempre al tanto durante el mismo, ya que la consecución de los objetivos, aunque estos pudiesen haber sido mal trazados o erróneamente afrontados, depende en muchas ocasiones de las adecuaciones oportunas que hagamos durante todo el recorrido. Estas adecuaciones al proceso constituyen una característica inalienable a toda acción directiva, y son manifestaciones propias de la creatividad en sí. No olvidemos que toda adecuación, innovación, transformación, y básicamente cualquier desestructuración y re-estructuración que haga nuestra mente de nuestras percepciones, son objeto mismo y naturaleza de la capacidad creadora del hombre.

CARACTERISTICAS DEL PRECESO CREADOR

**UNIDAD INDIVISIBLE ENTRE
LO OBJETIVO Y LO SUBJETIVO**

**IMPREVISIBILIDAD DEL PROCESO
Y DEL RESULTADO**



**UNICIDAD E
IRREPETIBILIDAD**

**APERTURA DE LA CONCIENCIA
EN EL PROCESO**

Anexo 5 PROCESOS CREATIVOS

Grahan Wallas	Elliot R. Danzing	John E. Arnold	Alex F. Osborn	Carl E. Gregory	Fabián Martínez V.
Preparación	Detección Motivación Definición Preparación	Pregunte Observe	Definición Preparación	Decisión sobre el problema. Análisis. Recolección de datos. Organización.	Definición y análisis del problema. Recolección de información.
Incubación Iluminación	Escudriño mental. Frustración. Compenetración	 Asocie	Producción de ideas Desarrollo de ideas	 Inducción	Producción y desarrollo de ideas.
Verificación	Verificación Modificación	 Prediga	Evaluación Adopción	Planeación Chequeo previo Activación Evaluación	Verificación

BIBLIOGRAFIA

1. ALDANA de Conde, Graciela. Multiliderazgo Creativo. Documento base para la investigación y desarrollo del plan de estudios de la maestría *CREATIVIDAD APLICADA TOTAL*, de la Universidad de Santiago de Compostela, España. 1994.
2. BASAVE, Fernández del Valle, Agustín. Filosofía del hombre. Colección Austral. Espasa-Calpe Mexicana S.A. de C.V.. 5a Edición. México. 1963.
3. BASAVE Fernández del Valle, Agustín. Vocación y estilo de México. Fundamentos de la Mexicanidad. Editorial Limusa S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1989.
4. CARREÑO Gomariz, Pablo Antonio. Fundamentos de Sociología. Ediciones Rialp, S.A.. Madrid. 1983.
5. CORNEJO y Rosado, Miguel Angel. Biblioteca de Alta Dirección Excelencia Corporativa. Colegio de Graduados en Alta Dirección. México. 1992. Documento de estudio para los seminarios de EXCELENCIA CORPORATIVA.
6. DE BONO, Edward. El uso del pensamiento lateral. Editorial Epoca, S.A.. México. 1983
7. DE BONO, Edward. El pensamiento lateral Manual de creatividad. Ediciones Paidós S.A.. México. 1994
8. DE BONO, Edward. Lateral thinking for management. American Management Association. England. 1971
9. DRUCKER, Peter F. La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios. Editorial Hermes, S.A. 1ra Edición. México. 1988.
10. DUAİLÍBI, E., Roberto., et. al. Creatividad & Marketing. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V.. 1ra edición. Colombia. 1992.
11. GROSSMAN, Stephen R. et.al. Innovation Inc. Unlocking Creativity in the Workplace. Wordware Publishing, Inc. Plano, Texas. 1988.
12. GUZMAN, Valdivia, Isaac. Humanismo Trascendental y desarrollo. Editorial Limusa S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1970.
13. HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reingeniería. Grupo editorial Norma. 1ra Edición. México. 1994.

14. HAMPTON, David. Administración. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V.. 3ra Edición. México. 1989.
15. KRAMSKY, Carlos. Síntesis de Filosofía I Antropología Filosófica Tomista. Ediciones Académicas Clavería, S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1990.
16. LARROYO, Francisco. Introducción a la filosofía de la cultura. Editorial Porrúa. 1a Edición. México. 1971.
17. LINTON, Ralph. Cultura y personalidad. Breviarios del FCE. México. 1945. 3a Edición.
18. LLANO C. Carlos. Análisis de la acción directiva. Editorial Limusa S.A. de C.V.. 1ra Edición. 4ta Reimpresión. México. 1990.
19. MALTZ, Maxwell. Psycho-Cybernetics. Pocket Books. New York. 1969.
20. MARTINEZ Villegas, Fabian. Como desarrollar la creatividad gerencial. Editorial PAC, S.A. de C.V.. 3ra Edición. México. 1985
21. MARTINEZ Villegas, Fabian. Planeación Estratégica Creativa. Editorial PAC, S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1994
22. MCGREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. Impresiones Editoriales S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1990.
23. MILLAN, Antonio. Persona humana y justicia social. Ediciones RIALP, S.A.. 1ra Edición. Madrid. 1982.
24. NERICI, Imídeo G. Hacia una didáctica general dinámica. Editorial Kapelusz S.A. 3ra Edición. Argentina. 1985.
25. OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. McGraw Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1989
26. OUCHI, William. Teoría Z. Fondo Educativo Interamericano. México. 1982
27. PETERS, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. En busca de la excelencia. Lasser Press Mexicana S.A.. 2da Edición. México. 1984.
28. RICKARDS, Tudor et. al. Creativity and Innovation: Learning from Practice. Innovation Consulting Group, TNO. The Netherlands. 1991
29. RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Manual de Creatividad. Editorial Trillas S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1993.

30. RODRIGUEZ E., Mauro. Psicología del mexicano en el trabajo. McGraw-Hill/Interamericana, S.A. de C.V. 1ra Edición. México. 1993.
31. RODRIGUEZ Estrada, Mauro. Creatividad en la empresa. Editorial Pax México. 1ra Edición. México. 1993.
32. SANCHEZ Vázquez, A. Filosofía de la praxis. Grijalbo. México. 1967.
33. SERRANO, Víctor M. Los mitos del subdesarrollo. Istmo Revista del pensamiento actual. Bimestral. México. Editora de Revistas. Num. 162.
34. SERRATO, V.M. Fundamentos Ideológicos de Occidente I. Los mitos del subdesarrollo. Universidad Panamericana. 3ra Edición. México. 1988.
35. SHUMPETER, J.A. La teoría del desarrollo económico. Harvard University Press. 1949
36. TOFFLER, Alvin. El shock del futuro. Fondo de Cultura Económica. 1ra Edición. México. 1972.
37. TOFFLER, Alvin. La empresa flexible. Plaza y Janes Editores. 2da Edición. México. 1985.
38. TOFFLER, Alvin. La Tercera Ola. Compañía Editorial S.A.. 1ra Edición. México. 1982.
39. TOFFLER, Alvin. Powershift. Bantam Books. New York. 1990
40. VALDES, del Valle, David. Tesis: Modelo de aplicación para la calidad en el servicio al cliente. Universidad Panamericana. Escuela de Administración. México. Agosto 1991.
41. WALLAS, Graham. The Art of Thought. Harcourt Brace. New York. 1926
42. WOO Choong, Kim. El mundo es tuyo pero tines que ganártelo. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V.. 1ra Edición. México. 1993.