

CREATIVIDAD EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Samari Edith Venegas Soche

Universidad de la Sabana

Chía, Octubre 2005

## Resumen

El objetivo de este artículo es presentar una revisión teórica de la importancia de la creatividad en las empresas, teniendo en cuenta que creatividad es un proceso complejo que abarca diferentes procesos dentro de la misma. De esta manera resulta indispensable, determinar los factores personales y organizacionales que favorecen la creatividad. Así mismo, se debe tener en cuenta que existen varios estilos de creatividad, que requieren de unos instrumentos o herramientas de trabajo, como la técnica de “seis sombreros para pensar” o la llamada Sinecmática. Este recorrido teórico nos permite identificar e implementar diversos enfoques de la creatividad organizacional, en tiempos en los cuales la lucha entre las empresas por conquistar a los clientes resulta fundamental en los procesos de innovación, adaptabilidad a las situaciones competitivas y cambiantes.

Palabras claves: Creatividad, factores, estilos, organizaciones, técnicas, innovación.

## Abstract

This article aims to elaborate a theoretical critique (revision) of the importance of creativity in an organization; stressing the complex processes involved. It is essential to determine personal and organizational circumstances that harbor creativity in all aspects. Additionally, it is important to realize the existence of different styles of creativity; each style requires different methods such as the “six hats for thinking” or Sinecmatica. This theoretical journey will allow us to identify and implement various approaches of the organizational creativity, in an era in which organizations must focus on innovational processes and overall flexibility to adapt in an ever changing environment in order to recruit as many clients as possible.

Key words: Creativity, factors, styles, organizations, techniques, innovation.

## LA CREATIVIDAD EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Históricamente la creatividad ha sido un tema que está alejado del ámbito empresarial porque está asociado al arte. En principio, la creatividad no formaba parte de los temas que se trataban en el contexto de las organizaciones, pero a medida que transcurren el tiempo se establece como una potencialidad humana y a convertirse en una de las competencias requeridas dentro de las empresas.

El concepto de creatividad -también conocido como imaginación, asumir riesgos, independencia de juicio, flexibilidad, curiosidad, espontaneidad, y capacidad de percepción- es un término que tiene apenas una antigüedad de cincuenta años y su definición varía en función de cada autor. (Harrington, 2000)

La creatividad ha tomado cada día más relevancia en el contexto organizacional y que suele darse dentro de estructuras complejas, que según el caso, pesan, inhiben, frenan, presionan y oprimen los procesos creativos.

En ese sentido, el presente artículo ofrece una revisión teórica sobre el tema y busca resaltar la importancia que adquiere la creatividad a la hora de hacer frente a las situaciones estratégicas, organizativas, competitivas, problemáticas, presentes y futuras que forman parte de la vida empresarial.

El interés por la creatividad creció sensiblemente en la segunda mitad del siglo XX, con Joy Paul Guilford -que ya entonces relacionó la creatividad con el pensamiento divergente- como iniciador del fenómeno. Posteriormente, el término ha sido abordado por diferentes autores y cada uno posee su propia definición.

Harrington (2000) afirma que la creatividad es la capacidad de idear algo que antes no existía y que este proceso no es aislado y mas si es en un ámbito organizacional, en el cual, debe utilizarse con regularidad para que el potencial creativo funcione mejor.

Eroles, entiende como creatividad “una fuerza viva y mutante inherente a cada uno de nosotros en mayor o menor grado y, en consecuencia, como en los casos de la felicidad, el amor, el placer o la autoestima, constituye una necesidad del ser humano. Desde un punto de vista tradicional, la diferencia es puramente la cantidad y calidad de las creaciones, es decir, la habilidad para darle vida o existencia a un concepto creativo” (Eroles, 1994, p.40)

Según Rodríguez la palabra “creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas”. (Rodríguez, 1999, p. 40) Asimismo, realiza una diferencia entre el pensamiento creativo y creatividad puesto que estos conceptos no significan lo mismo. El pensamiento nos lleva a una idea nueva; la creatividad incluye darle existencia realmente.

De la misma manera, Aidar (1999) señala al respecto que una relación posible entre los dos conceptos de pensamiento creativo y creatividad surge dividiéndolos en dos fases distintas. Pensar precede a hacer. Por ello, es tan importante saber cuando hay que alejarse de un problema y dejarlo por un rato, es una habilidad esencial en el arte del pensamiento creativo. Incluso cuando las ideas están empezando a aflorar, hay que resistir la tentación de empezar concientemente en ellas. Una conciencia iluminada y un despreocupado interés crean el clima correcto y permite seleccionar diferentes criterios según el campo.

Rodríguez en su libro *Pensamiento Creativo Integral* afirma que la creatividad es un proceso complejo que abarca proyectos de cambio, generación de ideas, recopilación de información, manejo de materiales, experimentos, organización de equipos, aportación de

recursos, administración financiera, sistemas de comunicación, etc. Pero su núcleo dinámico es el pensamiento creativo, en donde ocurre la producción de ideas novedosas, que más tarde se intentara realizar y aplicar. (Rodríguez, 1997)

Por su parte, Edward de Bono, médico y psicólogo educado en Oxford, define la creatividad como una actitud mental y una técnica de pensamiento. Este autor acuña el término pensamiento lateral para sintetizar un punto clave en la gerencia creativa. El pensamiento lateral se define como la solución de problemas mediante métodos heterodoxos e ilógicos. Y su propósito es la generación de ideas nuevas y el abandono de las ideas viejas. De la misma forma, se ocupa directamente de cambiar los conceptos y las percepciones. (De Bono, 1995)

Este tipo de pensamiento, empleado por De Bono, hace también referencia justamente al hecho de moverse del lugar en donde habitualmente se encuentra el sujeto al enfrentar un problema, con el fin de encontrar diferentes puntos de vistas, percepciones, y conceptos para abordar este problema. Es por ello, como dice De Bono “cada vez que miramos a nuestro alrededor nos disponemos a ver el mundo en función de nuestras pautas previas, por esta razón es que la percepción es tan útil y tan poderosa” (De Bono, 1995, p. 39)

De Bono (1995) señala que el pensamiento lateral, igual que la percepción se ocupa de las posibilidades y de lo que pudiera ser. La expresión "pensamiento lateral" puede usarse en dos sentidos, uno específico y uno más general: Especifico es cuando hay una serie de técnicas sistemáticas que se usan para cambiar los conceptos y percepciones y generar otros nuevos y el general es cuando hay una exploración de múltiples posibilidades y enfoques, en vez de aceptar un punto de vista único.

Es importante distinguir las diferentes fuentes del pensamiento creativo que analizó De Bono (1995). La primera fuente de la creatividad es la inocencia la cual es clásica de los niños puesto que ellos poseen la espontaneidad y originalidad que lamentablemente los adultos han perdido. En los niños, la creatividad surge precisamente de su enfoque espontáneo e inocente, pero no de la búsqueda deliberada de un nuevo punto de vista. (De Bono, 1995)

Los aspectos prácticos de la creatividad inocente que sirve es que en ciertos casos es escuchar a los niños. Es improbable que nos brinden soluciones totales, pero si al escucharlos estamos preparados para tomar sus conceptos básicos, seguramente encontraremos nuevos enfoques. De igual forma, Existe un aspecto práctico muy importante: el que concierne a la investigación. De Bono (1995) señala que una manera de resolver este dilema consiste en empezar la lectura de lo estrictamente necesario para formarse una idea acerca del nuevo campo. Resalta la importancia de que la inocencia no es sinónimo de ignorancia, pero la ignorancia nos permite ser inocentes.

La segunda fuente de creatividad es la motivación, la cual, es muy importante puesto que la mayoría de las personas creativas extraen su creatividad de esta. Poseer motivación significa disponibilidad para dedicar más tiempo a una tarea. Además, tener motivación significa seguir buscando nuevas alternativas cuando todos demás se conforman con las conocidas y probar y estudiar, siempre en busca de nuevas ideas. Supone ser suficientemente curioso para buscar explicaciones. (De Bono, 1995)

De Bono (1995) señala que la motivación en la creatividad requiere de una inversión de tiempo y esfuerzo y un intento de ser creativo. Con el tiempo, esta inversión ofrece sus frutos en forma de ideas nuevas y creativas. De igual forma Rodríguez denota la

importancia de la creatividad afirmando que “es un motivador de primera hace a las personas interesarse en lo que hace, y esto es mas efectivo cuando existe una motivación básica y general hacia la creatividad como valor apreciable”. (Rodríguez, 1997, p. 73)

Prada (2004) señala que es importantes que la organización escuche a todos sus miembros promoviendo un clima de flexibilidad y motivación puesto que no se debería tratar a los individuos con preferencias ya que todos lo seres humanos posemos cualidades creativas.

La tercera fuente de creatividad es el juicio acertado en donde se posee un juicio afinado, el cual, reconoce el potencial de una idea en una etapa muy temprana. “La capacidad de darse cuenta del valor de una ideas es en sí misma un acto creativo. Si la idea es nueva, hay que visualizar su poder. Las personas que elaboran pensamientos de este modo obtienen tanto conocimiento como las que los generan” (De Bono, 1995, p. 88)

La cuarta fuente es el azar, accidente, error y locura. Esta fuente son una excelente práctica ya que se puede utilizar como una técnica la cual consiste en prestar suma atención a los errores y a las anomalías que se producen cuando algo no resulta como se había planeado. De Bono (1995) menciona que un consejo práctico para esta fuente “es el uso deliberado de provocación. Las técnicas de provocación del pensamiento paralelo nos permiten comportarnos como locos, de un modo controlado. Así podemos trascender los límites, hecho que de otro modo dependería del azar, el accidente, el error o la locura.” (De Bono, 1995, p.90)

Por ultimo, la liberación es una fuente importante pero no es suficiente, porque el cerebro no está naturalmente destinado a ser creativo, de modo que al liberarlo solo lo hacemos un poco más creativo. No obstante, De Bono señala que “se debe aclarar que el

cambio de cultura en una organización puede producir valiosos productos creativos. Si los empleados perciben que la creatividad es un juego permitido e incluso valorado por la dirección de la empresa, empiezan a ser más creativos” (De Bono, 1995, p. 93)

Por otro lado, es relevante considerar los factores personales y organizacionales que favorecen a la creatividad. Zepeda (1997) indica que uno de los primeros factores que favorecen a la creatividad es la práctica. Esta solo se logra a través del tiempo y la experiencia. Otros factores que impulsan la creatividad son: sentido común, amplio conocimiento del campo en que se trabaja, confianza en sí mismo, inteligencia general, capacidad de lograr que se hagan las cosas. (Rodríguez, 1993; citado por Cruz, 1999)

Otro factor que apoya el uso de esta capacidad es la habilidad para anticipar las discontinuidades de los fenómenos, es decir, la visión que la propia persona posee acerca de la naturaleza y de los fenómenos que ocurren en ella. (Zepeda, 1999)

Junto con los elementos personales, Rodríguez (citado por Zepeda, 1997) identifica también algunos hábitos que sirven para cultivar esa capacidad:

1. Fijarse objetivos bien definidos y realistas
2. Poner tal energía y entusiasmo en la tarea, que por sí solo la persona supere el miedo a fallar.
3. Contar con una preparación intensa y creciente en el propio campo profesional
4. Entregarse y comprometerse a fondo en la aventura que se emprende nuevos retos.

Por otra parte, la organización puede influir de manera importante para promover la creatividad de sus integrantes o para inhibirla. El primer factor organizacional es una filosofía que la promueva; esto debe reforzarse con políticas explicativas que alienten a los



empleados el deseo de desarrollar la creatividad, como realizar mecanismo de reconocimiento y de premiación para aquellas personas que ofrezcan ideas creativas e innovadoras. (Zepeda, 1999)

El segundo punto es un clima adecuado o propicio que en el ambiente de trabajo prevalezca el deseo de colaborar y de reconocer a quienes hacen aportaciones creativas. Tercero, el enriquecimiento de los puestos es otra acción adecuada, y que cada persona en su actividad descubre que es capaz de realizar mas cosas de las que anteriormente hacia. Esto acompañado de mayor autoridad para tomar decisiones. (Zepeda, 1999)

En último lugar, esta la realización periódica de reuniones y asambleas en las que “los empleados tenga la oportunidad de conocer los rumbos de su organización, interiorizar en los problemas que enfrentan, proponer alternativas y verificar el impacto de las acciones que se hayan decidido previamente para encarar las dificultades previa” (Zepeda, 1997, p. 98)

De otro modo, es importante que se tengan en cuenta las barreras psicológicas que inhiben la creatividad. Rodríguez (1993) señala que existen tres inhibidores de la creatividad en una organización, los cuales son: (a) las normas y usos como freno a la iniciativa, (b) el miedo al cambio, y (c) no situarse en la era de la discontinuidad.

Laut (citado por Zepeda, 1999) relaciona el uso de la creatividad para el desarrollo de un negocio proponiendo los siguiente temores como bloqueo importantes: miedo al fracaso, miedo de éxito, miedo al rechazo, miedo ala muerte, miedo a lo desconocido, miedo al cambio, miedo a la perdida, vergüenza por ambicionar dinero, vergüenza hacia el dinero en general.

Por lo anterior Zepada indica que “en los ambientes de trabajo en donde prevalece el miedo y todos tratan de culparse unos a los otros ante cualquier falla o donde se castiga hasta el mínimo error o desperdicio, resultan ser espacios donde la creatividad no florece”. (Zepada, 1999, p. 99)

Harrington (2000) sugiere cuatros estilos de creatividad los cuales son: Creatividad estructurada, no lineal, provocada y creatividad “aja”.

La creatividad estructurada, es la más empleada en las organizaciones. Una de las manifestaciones de este estilo es el modelo lineal de identificación de problemas, análisis de causas fundamentales, descubrimiento e implementación de soluciones. La creatividad estructura es buena para mejorar tareas que ya están ejecutándose y para desarrollar un conjunto de tareas con miras a implementar un plan. Se centra en las actividades diarias de un individuo o en las operaciones de una organización. (Harrington, 2000)

La Creatividad no lineal esta representado por una metodología, funciona como pensamiento abierto y libera energía humana. En este tipo de creatividad se puede utilizar la tormenta de ideas o generación de ideas, sin preocuparse por las relaciones. Es buena para involucrar a las personas. Genera gran energía y pertenencia al grupo. Se emplea más en tareas que no se comprenden y desarrollar planes para nuevas tareas. (Harrington, 2000)

La Creatividad provocada, recurre a cualquier catalizador para generar actividad mental y desarrollar nuevas percepciones e interpretaciones. Es adecuada para obtener juicios creativos. Ayuda ha analizar aspectos como el contexto en cual esta inmerso el sujeto. Puede servir para mejor el desempeño de una actividad, desarrollar planes o establecer derroteros. (Harrington, 2000)

Igualmente, este tipo de creatividad sirve como un catalizador que puede ser unas analogías, una metáfora, a una palabra seleccionada al azar en el diccionario, un color o algún estilo tangencial que evoca o crea una nueva percepción. Técnicas más comunes incluyen el pensamiento de seis sombreros, desarrollando por Edward De Bono.

Los instrumentos o herramientas de trabajo del pensamiento lateral surgieron de una reflexión sobre la lógica de la percepción, que equivale a la lógica de un sistema autoorganizado de la información, es decir, de un sistema que establece pautas y después las utiliza.

De Bono (1995) ha creado una de las técnicas más populares creada a principios de la década del ochenta, y a la cual denominó “Seis sombreros para pensar”. Esta metodología, se trata de un sistema de trabajo para desarrollar el pensamiento lateral, el cual desafía a las personas a despegarse de su pensamiento habitual.

Los seis sombreros representan seis modos de pensar, pero se deben concebir como una simple dirección para enfocar el pensamiento, antes que como una etiqueta fija para pensar, lo cual significa que los sombreros se utilizan proactivamente, antes que reactivamente. (De Bono, 1988)

El método promueve que las personas desarrollen más de un solución para un determinado problema (entendiendo “problema” no como algo negativo sino como un desafío). Todos pueden ser capaces de realizar una buena exploración sin necesidad de herir sus egos, aunque para ello primero deben animarse a pensar de otro forma y a utilizar los sombreros. (De Bono, 1995)

Por eso, se debe entender que el sistema de los seis sombreros está más compenetrado en mejorar el desempeño antes que en defender el ego. Todo el mundo puede

contribuir debajo de cualquier sombrero, aunque en un principio la mayoría se vea reacia a modificar sus patrones de pensamiento y a animarse a aceptar los contrarios. (De Bono, 1988)

De Bono (1988) señala que existen seis sombreros imaginarios, y el pensador puede ponerse o quitarse cualquiera de los mismos para indicar que tipo de pensamiento será utilizado. Este acto de poner y quitarse los sombreros es esencial, y uno de sus fines es tratar de romper las barreras de etiquetamiento de los individuos, pues los sombreros nunca se deben utilizar para clasificar a las personas, aunque muchos se tienten a hacerlo. Cuando el ejercicio se realiza en grupo, todos deben llevar el mismo sombrero al mismo tiempo.

El primer sombrero es el blanco, bajo este sombrero, se deben focalizar atentamente los hechos, las figuras, las necesidades de información y los espacios. Cuando se necesite algún sombrero blanco para pensar cierto punto, se estará diciendo que se frene con los argumentos y las propuestas, y se empiecen a mirar los hechos reales. (De Bono, 1995)

El segundo sombrero es el rojo, en el cual señala el autor que se debe focalizar los sentimientos y las emociones. Un sombrero rojo permite que el pensador le de importancia a una determinada intuición, sin ninguna necesidad de justificarla. Cuando se necesite algún sombrero rojo, se estará diciendo que los sentimientos y la intuición parecen ser claves para este tema, si es que tienen una base lógica. Generalmente, el sentimiento es muy genuino, pero la lógica es falsa. El sombrero rojo otorga todo el permiso necesario para que un pensador pueda anteponer sus sentimientos para enfrente el desafío propuesto. (De Bono, 1988)

Bajo este sombrero negro, se deben focalizar los juicios, razonamientos y cuidados. Se trata de un sombrero muy importante, aunque eso no quiera decir que sea un sombrero

especialmente inferior o negativo. El sombrero negro se utiliza para indicar por qué una sugerencia no se puede aplicar a la realidad, a causa de un determinado contexto, experiencia, sistema de uso, o política que se sigue. El sombrero negro siempre debe ser lógico. (De Bono, 1988)

El siguiente sombrero es el amarillo, el cual, se deben focalizar los aspectos lógicos y positivos, es decir las razones por las que algo debería funcionar ofrecer beneficios. El mismo puede ser utilizado para esperar con ansias y optimismo los resultados de alguna proposición, así como también para encontrar algo valioso o por lo menos rescatable en otra persona u otra situación. (De Bono, 1988)

Bajo este sombrero verde, se deben focalizar los aspectos creativos, alternativos, arriesgados, interesantes, las provocaciones y los cambios. Finalmente, esta el sombrero azul, se deben focalizar la visión y repaso general del asunto, por lo que se podría decir que es el sombrero que controla el proceso. Cuando se habla de controles, no se habla de personas, sino de ideas y procesos. Al ponerse un sombrero azul, podría, por ejemplo, sentir que ha descuidado utilizar el sombrero negro. Específicamente, el sombrero azul se concentra en los procesos de meta- cognición y desarrollo. (De Bono, 1988)

En último lugar, esta el estilo de creatividad llamada: “aja” el “eureka” exclamaciones que surgen cuando se concibe una gran idea, que aparece de repente. “Este tipo de estilo ha contribuido a los mas importantes descubrimientos de la historia del planeta, aunque es el menos comprendido, menos comprendido, menos estudiado y menos practicando de los estilos de creatividad. La creatividad aja es una nueva idea que surge de su capacidad para crear lo que no existía antes”. (Harrington, 2000, P. 39)

Es importante, tener en cuenta la puesta en práctica de estos estilos de creatividad, ya que como dice Levitt (2003) las personas suelen confundir la generación de ideas con su puesta en práctica, es decir confunden la creatividad en abstracto con la innovación práctica, no entienden los problemas cotidianos de exploración del directivo y subestiman la intrincada complejidad de las organizaciones empresariales. Además, muchas veces se valoran las ideas desde el punto de vista de su novedad más que desde el de su utilidad potencial, ya sea por los consumidores o para la empresa.

Una buena idea nueva puede estar dando vueltas por la empresa sin ser utilizada durante años, no porque nadie asume la responsabilidad de convertir las palabras en acciones. Lo que realmente no es creatividad en el sentido de creación de ideas, sino innovación en el sentido de realización de acciones, es decir, de puesta en práctica de las ideas. (Levitt, 2003)

Frente al tema de creatividad existen varias perspectivas de la creatividad dentro de las organizaciones. Estas son las siguientes: La perspectiva de las cualidades personales sostiene que existe características y rasgos específicos que predisponen a que sea una persona sea considerada como "creativa".

Según Rodríguez (2002) el individuo creativo posee ciertos rasgos positivos, entre los cuales están: La curiosidad, inquietud, capacidad de admirarse, de advertir incongruencias, riqueza de imaginación, tenacidad, independencia de juicio y firmeza de carácter, compromiso con la verdad y capacidad de entusiasmarse.

Rogers (citado por Rodríguez, 2002) reduce a tres raíces psicológicas de la creatividad individual: la primera es cuando la persona esta abierta de su experiencia; que sea capaz de percibir las cosas como son y, si es necesario, de tolerar la ambigüedad. La

segunda es cuando el sujeto sabe captar a personas y cosas de acuerdo con sus propios criterios y sentimiento. Finalmente, cuando la persona es capaz de “jugar” con las cosas y con los propios conceptos.

Keil (1988) caracteriza a estas personas como seres con: (a) capacidad para aceptar la crítica incluso la crítica absurda e injusta; (b) saben cuando deben sentarse y escuchar y cuando pelear; (c) Emplean la lógica en conjunto con la emoción para ganar las discusiones; (d) pueden soportar las presiones; (e) pueden trabajar donde sea; y (f) pueden trabajar en más de una cosa a la vez.

Los defensores de esta teoría afirman que la creatividad depende más de la persona que de la empresa y de sus condiciones y que, para que una empresa pueda confiar en ser creativa, es necesario que previamente exista la creatividad personal.

Amabile (2003) en su artículo *creatividad bajo presión*, señala que la presión de tiempo puede afectar la creatividad, ya que, cuanto más presión de tiempo sienten las personas en un día determinado, menos propensos son a pensar de manera creativa. En su estudio realizado los participantes generalmente tenían la impresión de que habían sido más creativos los días en los que la presión había sido elevada. Los días de concentración en una sola actividad y interpretar como una urgencia significativa la prioridad de la tarea era cuando mas creativos eran. Concluye que una reducida presión de tiempo no promueve necesariamente el pensamiento creativo, pero puede hacerlo si se anima a las personas a pensar creativamente, a jugar con la ideas y a desarrollar algo verdaderamente novedoso.

La perspectiva de las técnicas conceptuales describe la creatividad como un conjunto de técnicas que se fijan en la cognición, es decir, en las formas en que las personas

vuelven a lo que han aprendido en el pasado para analizar cómo se resolvieron las situaciones y elaborar nuevos paradigmas.

Cruz (1997) señala que la creatividad como función cognoscitiva debe distinguirse, de la inteligencia, puesto que se debe mirar los diferentes factores o capacidades mentales primarias. En donde, el intelecto se puede dividir en pensamiento y este el que cuenta en el momento del proceso creativo.

El enfoque de comportamiento de la creatividad centra su atención en las acciones y actividades que aportan al ser algo nuevo. Un producto o resultado es creativo en tanto que significa una respuesta de conducta novedosa y práctica a un problema o situación. La perspectiva del comportamiento es la que más familiar resulta a los directivos, dado que los comportamientos se observan y reconocen con más facilidad que las características de creatividad mencionadas en la teoría de las cualidades.

Joseph Wallas creyó que en el proceso creador consiste en cuatro etapas: de preparación, de incubación, de iluminación y de verificación. La etapa de preparación es aquella durante la cual la persona creadora efectúa todo el trabajo preliminar, piensa con libertad, colecciona, busca, escucha sugerencias y deja vagabundear su espíritu. La etapa de incubación se infiere del hecho de que cierto periodo, que puede ser desde unos cuantos minutos hasta meses o años, transcurre entre preparación y la iluminación. La iluminación se efectúa cuando la persona creadora ve la solución a su problema. Finalmente debe pasar por la etapa de verificación para ser definitivamente aceptada por la evaluación crítica del innovador. (Wallas, 1926; citado por Cruz, 1997)

Aidar (1992) discrepa un poco del punto de vista del proceso creativo de Wallas afirmando que hay una fase consciente en que el sujeto está al tanto de tratar de analizar



todo material que ha llamado la atención. Se puede hacer reestructuraciones (síntesis). La imaginación puede empezar a trabajar, representando algunas de las soluciones obvias que se le ocurran o de sus consecuencias; siendo así que la fase de preparación de Wallas el individuo puede regresar con mucha frecuencia a este trabajo consciente de la mente.

La perspectiva del proceso sostiene que la creatividad es un fenómeno muy complejo que necesita de las capacidades, técnicas y acciones individuales, así como de las condiciones de la empresa. La combinación de estos factores permitirá que nazca algo nuevo. La creatividad es la consecuencia de la interacción entre la persona, el trabajo y el contexto de la empresa y cada uno de estos elementos se puede gestionar.

En este sentido, Prada (2004) afirma que el éxito de una empresa está en función de su competitividad, y para poder serlo, la organización debe desarrollarse integralmente, por ello, no se puede olvidar que quienes hacen posible el mejoramiento de la empresa son las personas que trabajan en ella. De hecho podríamos considerar que el trabajo de todo directivo consiste en desarrollar el potencial creativo de las personas que trabajan con él. Asimismo, la dinámica de creación que tienda a innovar consiste en generar conocimientos para que se puedan mejorar continuamente las normas de producción y calidad, es decir, el saber hacer. Es por ello, que gestionar a la persona significa comprender su talento; gestionar el trabajo supone formular o estructurar el problema y alternar entre los estilos de control flexibles y rígidos; gestionar el contexto de la empresa quiere decir organizar el diseño las comunicaciones, el entorno físico y las relaciones con la empresa.

De igual forma, Prada marcan al importancia de que los empleados posean una visión compartida para que por medio de ella se conozca las capacidades de cada empleado, las expectativas y la manera de trabaja hacia un mismo objetivo; teniendo en cuenta que el

todo propósito de la creatividad es eminentemente social puesto que siempre se crea para los demás. Es así que “la creatividad se enfoca en el servicio competitivo que agrega valor y que se construye en la riqueza de posibilidades de realización que otorga la amplia vivencia de la libertad”. (Prada, 2004, p. 37)

Según Rodríguez (1999), también marca la importancia del servicio enfocado al cliente y que este debe ser eminentemente creativo para reforzar la ventaja diferencial ante la competencia. Puesto que, “el servicio debe ser, principalmente, flexible, y creativo, enfocado a resolver las necesidades del cliente mediante el esfuerzo sincero y la adaptabilidad de las reglas a las situaciones”. (Rodríguez, 1999, P. 49)

Otro punto a determinar es la actual lucha entre las empresas por conquistar a los clientes, lo que requiere hacer de la conducta creativa, no un recurso raro y ocasional, sino un hábito, una expectativa general y explícita dentro de la empresa. “La Mentalidad empresarial que no es solo habilidad para resolver problemas, sino disposición para encontrar oportunidades y aprovecharlas al máximo”. (Rodríguez, 1997, p. 86)

Prada (2004) señala al respecto la relevancia de gestionar habilidades creativas en las organizaciones y para ello reconoce la importancia de determinar aquellas actitudes organizacionales que dan muestra de escasa vocación hacia la creatividad y la innovación. En este sentido, el autor resalta trece actitudes: (a) alta presión por resultados; (b) sobre-administración: exceso de normas, controles y trámites internos; (c) estructuras verticalizadas o poco interdependiente; (d) poca capacidad de delegar con facultad de decisión (empowerment); (e) alta generación de estrés; (f) mínima tolerancia a los errores; (g) ausencia de políticas de reconocimiento por los logros del personal; (h) concentración de la información; (i) escaso compromiso con el cambio por parte de los niveles superiores

de la dirección; (j) tener objetivos pocos claros y que no se comparten con los trabajadores; (k) que no existan canales regulares para obtener la retroalimentación de lo que el cliente percibe del servicio o producto; (l) no escuchar o no valorar las ideas de los trabajadores y (m) el hecho de que muchos de los empleados perciban sus cargos como rutinas y poco motivadores.

Prada (2004) expone la metodología llamada la Sinemática como una técnica creativa diseñada tanto para el trabajo individual como para el grupal, que se orienta a fomentar el pensamiento lógico-racional y el analógico-intuitivo. La Sinemática se fundamenta en un proceso creativo de siete fases y en tres dinamizadores que le imprimen movimiento y riqueza conceptual al proceso.

La propuesta de la Sinemática como técnica creativa, fue el resultado de un examen minucioso de los trabajos creativos y de los inventos más útiles y sobresalientes, halló que en su desarrollo se habían empleado reiteradamente ciertas funciones de pensamiento asociativo para generar ideas novedosas y funcionales. La observación de este estudio permitió deducir que las personas, contrariamente a lo que se suele pensar, no se fatigaban y presionaban indebidamente a sí mismos ante el estrés que se asocia con el logro, estas personas eran optimistas y se regían por principios y valores bien definidos, sabían hacer las pausas necesarias para escucharse a sí mismos y recobrar energías en medio de sus actividades. (Prada, 2004)

Como se dijo anteriormente la Sinemática contempla un proceso creativo de siete fases que interdependientes de manera constante con los dinamizadores de conectividad, pausa y movimiento. Las fases del proceso creativo de la Sinemática, son las siguientes:

identificación del objetivo–problema, motivación, preparación, incubación, iluminación, verificación y decisión y comunicación

De igual manera, la Sinemática ofrece dos herramientas metodológicas esenciales: las matrices CREAMOS y las Claves para Estimular Analogías, o CEAs. La matriz CREAMOS significa combinar, reversar, extender, adaptar, modificar, otorgar, y sustituir. Cada matriz se abre en conceptos asociados con el contexto de su definición básica y asociativa, y se especifican preguntas con ideas opuestas al tenor de cada una.

Las CEAs, o Claves para Estimular Analogías, se presentan en forma de preguntas, y a manera de lista de chequeo, buscando guiar al inventor y al emprendedor hacia la consecución de nuevas ideas y hacia el perfeccionamiento de sus trabajos creativos. (Prada, 2004)

La Sinemática se puede combinar con otras técnicas creativas para descubrir nuevos horizontes en el trabajo innovativo tanto individual como grupal. Tales son los casos de su combinación con las técnicas de “Los Seis Sombreros para Pensar”, del Dr. Edward De Bono, y la creatigerencia.

Cruz (1997) señala que durante la era informática, las técnicas gerenciales se han abocado a ampliar los horizontes empresariales, ensanchando el círculo de consumidores, los dominios de la tecnología y los territorios de negocios, a través del manejo de información, en búsqueda de una economía óptima de alcances. Su mérito ha sido el logro de alcances por medio de la clarificación y delegación de responsabilidad y autoridad a los grupos. Es por ello, que una de las tendencias que mayor éxito ha tenido en las empresas es la creatigerencia, la cual consiste en crear estructuras horizontales y no jerárquicas en los

organigramas de trabajo de las compañías y organizaciones con el propósito de acercar los mandos superiores y medios al resto de la gente.

Las técnicas gerenciales se orientarán -a través de esta red- a inducir el efecto óptimo. Su mérito será la operatividad reticular. En la era de la creatividad, fenómeno que inicia con el Siglo XXI acorde a T. Murakami, del Departamento de Megatendencias del Nomura Research Institute de Japón, el poder de las empresas se medirá en términos de su habilidad para adaptarse creativamente a los cambios ambientales y hacer propuestas creativas a sus clientes. Las empresas líderes serán aquellas con la superioridad para prever necesidades aún latentes, y crear propuestas que satisfagan plenamente a sus consumidores. La "Creatigerencia" o Gerencia para la Creación será el mecanismo idóneo para implantar el ambiente propicio a la creatividad organizacional de toda empresa, e implica a las siguientes esferas: Estrategia que hace referente a los temas y regulaciones del recurso humano gerencial; la organización que hace referencia a la asignación del personal gerencial acorde con la división de funciones; recursos humanos los cuales, hace referente al sistema de reclutamiento, capacitación, etc. del personal y Informática o sistema de información: (métodos, flujo, medios, entre otros). (Cruz, 1997)

En cuanto a la metodología de la creatividad, Cruz (1997) establece cuatro puntos. El primero es necesario diferenciar entre creatividad del individuo, de los grupos y de la empresa. La creatividad individual se refiere a lo que hace el individuo aisladamente, mientras la creatividad en grupo que es cuando son actividades en donde los individuos trabajan conjuntamente.

El segundo punto, son los procesos creativos pueden dividirse en cuatro etapas: formulación de hipótesis, disimilación, creación de conceptos y cadenas de empatía. La

primera hace referencia al estudio de conocimiento de las necesidades y dificultades específicas del negocio o de sus clientes. La disimilación se presenta cuando a pesar de que las hipótesis está bien constituida, se enfrenta a cambios ambientales y situaciones no previstas y que a mediada que avanza el proyecto debe continuar incorporando puntos de vista y perspectivas nuevas. La creación de conceptos es la cuando se clarifica la idea en forma plena, para llegar a ello se requiere de una búsqueda tenaz y sostenida de las soluciones del problema, la inspiración se presenta a nivel de pensamientos que bordea los linderos del inconsciente. La cadena de empatía hace referencia a que las actividades creativas empresariales deben visualizarse como una diseminación hacia el exterior, en una secesión del nivel individual al de grupo, al nivel corporativo y finalmente, al nivel del cliente. (Cruz, 1997)

En tercer lugar es el modelo GDPI. Las iniciales de este modelo de creatividad de grupo significa que se desarrolla en una atmósfera de generadores de ideas (GI) individuales y colectivos, destructores de ideas (DI) y promotores de ideas (PI). (Cruz, 1997)

Es importante recordar que en el modelo de GDPI se “debe apoyar el desarrollo de los GI y PI y frenar el de los DI, para preparar un ambiente propicio en el que los GI tengan una posición relativamente dominante sobre los DI” (Cruz, 1997, p. 262)

El cuarto punto se refiere al concepto, el cual debe diseñarse como apoyo de los actos intelectuales generadores de creatividad.

En conclusión, la creatigerencia requiere que la gerencia se reoriente a empresas creativas y asimismo, estimular la motivación individual para desarrollar el potencial creativo de la persona y la inducción de empatía con respecto a los resultados creativos a

nivel organizacional. De igual manera, los cambios no siempre nos invitan amablemente a adaptarnos a los nuevos contextos que imponen los negocios; a veces, sacuden los paradigmas que estamos indispuestos a abandonar, hasta que nos percatamos de la incompetencia que ello provoca. Cambiar al paradigma de la Creatigerencia toma tiempo, esfuerzos y costos, pero es más fácil hacerlo siendo pioneros en el caso, que cuando la presión de los competidores nos ha golpeado, amenaza nuestra supervivencia y ya estamos desgastados para cualquier cambio.

En virtud de lo antes expuesto se puede afirmar que el proceso creativo es un paso previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones.

Aunque es importante tener ideas creativas, estas pueden resultar inútiles, a menos que se implementan y produzcan los resultados esperados. A estos esfuerzos de implementación los denominamos innovación. La creatividad sin innovación no sirve para nada, aunque la innovación requiere completar primero el proceso creativo.

Al servicio de estos procesos de creación hay disponibles métodos y técnicas de probada eficacia y de ejecución accesible para cualquier persona y para cualquier grupo de profesionales previamente entrenado y cohesionado.

Asimismo, existe suficiente material para el entrenamiento y desarrollo de las capacidades, factores y habilidades que propician la creación: desde el entrenamiento de la percepción hasta la realización de conexiones inusuales o infrecuentes.

Las técnicas son sistematizaciones de los procesos y habilidades mentales que entran en la creación. Utilizándolas entrenaremos y desarrollaremos esa facultad, esa capacidad que todos tenemos para transformar la realidad, con la incorporación de lo que

nunca había sido pensado, de lo que nunca había sido dicho y de lo que nunca había sido propuesto ni descubierto.

La creatividad surge tanto de un fenómeno sociocultural como en una relación inversa e individualizada en el creador, puesto que no podrían existir uno sin el otro, ya que de su interrelación nace la producción creativa. La sociedad avala un producto como creativo y el creador siente el deseo de realizarlo no solo por una necesidad personal sino también para intervenir en ese juego de trasgresión y transformación que el mismo contexto le genera.

Por supuesto, serán los cambios culturales los que hagan permanentes y estables los valores y los hábitos propiciadores para el desarrollo de la creatividad de las personas, de las organizaciones y de los países y las regiones. No obstante, en los procesos de formación y entrenamiento encontraremos también elementos aceleradores para ese cambio cultural.

El reto está delante de todos nosotros. Podemos ver cómo los cambios nos alcanzan y nos adelantan, haciéndonos correr sin parar para no quedarnos demasiado atrás. Podemos convertirnos en propiciadores y generadores de cambio y de novedad, haciendo que la realidad se ajuste a nuestros deseos y objetivos. La decisión es nuestra. Como lo es la de propiciar y fomentar la capacidad creativa de las personas y de las organizaciones. Con algo más que palabras.

Como recomendación final, es elemental complementar el estudio de la creatividad en el contexto organizacional desde una perspectiva cultural: como narrativa y como discurso, en la que se facilite las expresiones creativas de los empleados y de las implicaciones positivas que la creatividad tiene en el contexto general y dentro del mundo laboral.



## Referencias

- Amabile, T., Hadley, C., y Kramer, S. (2003). Creatividad bajo presión. *Harvard Deusto Business Review*. 114, 42-52
- Adair, J. (1992) El arte del pensamiento creativo. Colombia: Legis
- Cruz, J. (1997) Autoestima y gestión de la calidad. México: Grupo editorial Iberamérica.
- De Bono, E. (1995) El pensamiento creativo. España, Barcelona: Paidós empresa
- De Bono, E. (1988) Seis sombreros para pensar. España, Barcelona: Granica
- Eroles, A. (1994) Creatividad efectiva. México: Panorama.
- Harrington, J., Hoffherr, G. y Reid, R (2000). Herramientas para la creatividad. Colombia: Mc Graw Hill.
- Keil, J. (1989) Creatividad. México: Mc Graw Hill
- Levitt, T. (2003) La creatividad no es suficiente. *Harvard Deusto Business Review*. 112, 66-74
- Prada, R. (2004). La gestión de las habilidades creativas en las organizaciones. *Harvard Deusto Business Review*. 123, 33-44
- Rodríguez, M. (1993) Creatividad en las empresas. México: Pax
- Rodríguez, M. (1997) El pensamiento creativo Integral. México: Mc Graw Hill
- Rodríguez, M y Escobar, R. (1999) Creatividad en el servicio. Colombia: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, (2002) Psicología de la organización. Manual de seminarios vivenciales. México: Trillas.
- Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Pearson.