

CREATIVIDAD EN LA GERENCIA MODERNA

ALEJANDRO SCHNARCH (*)

Necesidad de la creatividad

En administración y gerencia, al igual que en otras disciplinas, hay nuevos desarrollos, tendencias e incluso modas. Últimamente se habla de **outsourcing, coaching, benchmarking, además de calidad total, reingeniería**, etc... Incluso cabe hacer notar que se trata de prácticas que siempre se han realizado, con otros nombres, procesos o de forma intuitiva... Sin embargo hay un aspecto básico y necesario que siempre está presente en cualquiera de estos enfoques: **la creatividad del ejecutivo**, ya que es esta – en última instancia – la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas. Se ha dicho precisamente que la **principal característica de una buena administración es la creatividad** (1), que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección

George Terry, uno de los clásicos de la administración, hace más de treinta años decía que *"la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas", agregando que "un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor"*(2).

La creatividad es de hecho parte de la actividad normal, dice Crosby en su libro **Dinámica Gerencial**, y Ernest Dichter afirma. *"La administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes"* (3)

La **gestión empresarial** constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales

De ahí que la empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias *presentes y futuras*, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la **creatividad**, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de

gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar (4)

Todos somos creativos

Pensar no es un pretexto para no hacer las cosas, sino para hacerlas mejor. Sin embargo, nos hemos olvidado de ello o no nos hacemos el tiempo necesario, tanto a nivel personal, como en nuestras empresas. **¿Cuándo recuerda haber tenido su última idea innovadora? ¿Qué la motivo?** Con seguridad fue producto de una necesidad o problema, ya que enfrentados a una situación que se vuelve problemática y que requiere solución, nos vemos obligados a darle alguna respuesta, medianamente aceptable. Pero rara vez somos creativos sin tener ese aparente apremio

Se dice, precisamente, que la necesidad es la **madre de la creatividad**, y tal vez sea cierto, ya que en esos casos no nos queda más remedio que buscar una solución más o menos creativa. El desafío sería adelantarnos, prever las situaciones antes de que ocurran, de manera que nuestras respuestas sean más originales y adecuadas o tener más alternativas donde escoger

En una oportunidad un operario recibió una maquinaria nueva que debía armar, pero su jefe se dio cuenta después de un par de horas que se había olvidado entregarle el respectivo manual; rápidamente fue a la planta y con sorpresa se encontró con que ya estaba lista... sorprendido le consultó cómo o había hecho y recibió la siguiente respuesta: *Yo no se leer y como no se hacerlo, hace mucho tiempo aprendí a pensar...* A veces gastamos mucho tiempo estudiando el pensamiento de los eruditos, en lugar de pensar por nosotros mismos... decíamos que la necesidad es la madre de la creatividad, pero **¿Saben cuál es el padre? ¡El deseo, la actitud positiva y el tiempo!**

Infortunadamente, según estudios realizados, no ocupamos más allá de **un diez por ciento de nuestra capacidad creativa**. Esto, que es lamentable a nivel personal, en las empresas resulta peligroso, puesto que una organización moderna que opera en mercados abiertos y competitivos, permanentemente requiere de ideas novedosas, de cambios, de innovaciones, de elaboración de planes y decisiones originales, etc. **Y todo ello precisamente tiene que ver con la creatividad**

Gracias a los avances logrados en el **conocimiento del pensamiento creativo y sus procesos**, hoy se está en condiciones de diseñar estrategias para superar los bloqueos originados tanto a nivel personal como organizacional, que están frenando el desarrollo creativo y el fomentar habilidades a través de las cuales personas e instituciones pueden lograr niveles más altos de creatividad, **capacidad que todos poseemos**, pero que, por diversas circunstancias no explotamos en toda su magnitud, y por el contrario, conciente o inconcientemente, la ahogamos en nuestras empresas (*"le pago para trabajar, no para pensar..."*)

Sin duda, "ser creador no es una característica de unos pocos grandes hombres o espíritus sino una cualidad común de muchos hombre y, en última instancia de todos los individuos" (5) y, como expresa Aznar, "todo el mundo es creativo a su alrededor y usted tiene necesidad de ideas, entonces ¿Por qué no crear?" (6)

Obstáculos a la creatividad

Hay razones, motivos y circunstancias que, de una u otra forma, están impidiendo el desarrollo de la creatividad, siendo tal vez los más importantes los de **tipo cultural**, ya que en general nuestros sistemas educativos buscan más contribuir al mejoramiento de la capacidad de memoria, que formar personas creativas capaces de resolver conflictos, de adaptarse, de encontrar soluciones originales. Hay demasiada fe en la razón y la lógica, nos falta curiosidad, limitamos mucho la fantasía y el juego

Pero también hay **bloqueos** que podemos llamar **emocionales** que se oponen a la creatividad. Existe un gran temor a equivocarse o a hacer el ridículo, nos aferramos a la primera idea que se nos ocurre, tenemos poca paciencia, prejuicios y desmotivación. Otro tipo de obstáculos, son los **preceptuales**, es decir la incapacidad de ver relaciones remotas, de investigar primero lo obvio, de definir incluso adecuadamente los problemas y en general una falta de entrenamiento para mirar las cosas desde todos los ángulos y perspectivas

En las empresas existen los que podemos denominar **frenos organizacionales** y entre ellos se pueden mencionar el miedo a equivocarse, que no es meramente un temor, sino que los errores se sancionan muy duro y como la creatividad por definición implica riesgo (estamos experimentando con algo nuevo), la gente evita en lo posible el cambio, manteniendo costumbres y procesos aún cuando estos sean evidentemente obsoletos, pero ¿Para qué arriesgarse?

Esto está muy relacionado con la falta de estímulo, que salvo en pocas empresas no existe. Si se propone algo y resulta, el mérito es del jefe, si se fracasa la culpa es del empleado... También hay una presión para producir muy grande y como siempre se trabaja al corto plazo, hay informes, reuniones, entregas, que no dejan tiempo para pensar, para cuestionar o mirar el futuro y se continúa con las mismas rutinas

Tan pronto como se propone algo nuevo en las organizaciones, surgen los pronósticos de frustración, es decir aquellas frases matadoras como **"ya lo hemos intentado", "no va a funcionar", "eso requiere más estudio", "no está en el presupuesto", "preséntemelo por escrito", "mejor esperar y ver", "formemos una comisión" etc. etc.** Como alguien dijo, *una nueva idea es delicada, se puede matar con una mofa o un bostezo, se puede matar de una puñalada con un sarcasmo y lacerar de muerte cuando arruga la frente el hombre preciso...*

Inclusive en nuestras organizaciones no solo tenemos que trabajar, sino aparentar que estamos trabajando... *y el pensar no tiene manifestaciones exteriores...* podríamos pasar horas mirando por una ventana, tratando de resolver un asunto importante... pero, ¿quién nos va a creer? Hasta en el trabajo intelectual hay que estar haciendo algo físico (escribiendo o con el computador)... ***Y una parte fundamental del trabajo de cualquier gerente es simplemente pensar***

Superación de obstáculos

Para superar estos obstáculos hay que hacer en algunos casos cambios estructurales, pero hay otros que están en nosotros mismos y que son fáciles de desbloquear. Para ellos hay que tener la actitud adecuada, reconocer cuales son nuestros principales impedimentos, pensar cómo los podemos superar, practicar algunos métodos y ejercicios que puedan ayudar. Por ejemplo, búsqueda de relaciones remotas, usos inusuales, participar en técnicas para fomentar ideas, etc. *y especialmente asistir a eventos o seminarios de creatividad, en los cuales se identifican los bloqueos y mediante prácticas individuales y grupales, se despejan obstáculos lográndose niveles mayores de creatividad o de capacidad para resolver problemas*

En el caso de los **frenos organizacionales**, para superarlos se requiere crear el **ambiente adecuado**. Como dice Mc Person "una corporación exitosa es aquella que estimula la aparición de un espíritu creador, recompensa adecuadamente a los empleados que demuestran poseerlo y posteriormente le permite participar en la acción emprendida como consecuencia de su iniciativa" (7). Lógicamente se trata de un cambio de mentalidad que estimule en lugar de desmotivar, desarrollando un sistema administrativo positivo. Peter Drucker ha llegado a decir que "generalmente lo que escasea no son las ideas, ni siquiera aquellas ideas buenas y bastante útiles, lo que falta es la voluntad de los administradores para dar la bienvenida a éstas" (8)

Simón Majaro, plantea **tres niveles de cambios necesarios en la organización** (9):

Cambios cosméticos: pensar que no hay suficiente personal creativo, siendo la opción reclutarlo

Cambios en los sistemas: no se recompensan a las personas creativas y la aparente solución sería que la creatividad forme parte de los criterios de evaluación

Cambios en los valores los altos niveles de dirección no están, en realidad, interesados en la creatividad, mientras el personal cumpla las órdenes

Lo importante es llegar a las verdaderas causas del problema, ya que a menudo nos quedamos con las primeras, **no profundizando en el tema**. Se trata de una especie de iceberg, donde generalmente sólo se ve la superficie, pensando

por ejemplo que sólo se trata de contratar personal más creativo o de dar estímulos a la creatividad, pero las verdaderas dificultades podrían ser más profundas, y podría ser necesarios cambios en las actitudes y valores corporativos

“Para enriquecer el flujo de ideas en el interior de las empresas es necesario hacer un esfuerzo para crear un clima de trabajo que favorezca este proceso. Apoyando las iniciativas de los empleados, motivándolos, reconociendo, valorando y tomando muy en cuenta sus aportaciones; estableciendo eficientes canales de comunicación horizontal; proporcionándoles los medios indispensables para llevar a cabo esta tarea de identificación de ideas de nuevos productos; instrumentando programas de capacitación que los ayuden a desplegar sus habilidades creativas, el pensamiento creativo, el manejo de técnicas especialmente diseñadas para la generación de ideas, como son las sesiones en grupo de aportación de ideas, y la relación de atributos para mejora de productos” (10)

Incluso no basta tener personal creativo para que la organización lo sea. Por ejemplo, un pintor o filósofo, que trabaja en las academias artísticas o en las universidades, que son individuos creativos, no hacen a esas instituciones creativas. *Para que esa creatividad e innovación se transforme en resultados, hay que hacer e implementar no sólo el clima, sino que establecer los canales e estímulos para que ésta se manifieste* (11)

Gerentes creativos

Por ello, el problema estratégico para los gerentes, "es crear una infraestructura que sea conducente a la innovación y aprendizaje organizacional respectivo" (12). Precisamente los verdaderos **gerentes** se diferencian de los **administradores**, en que los primeros innovan, cambian, se anticipan. El administrador acepta el status quo, el verdadero gerente lo desafía

Definitivamente en las organizaciones los **gerentes** juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, pero gerentes en el mejor sentido del concepto, es decir personas capaces de comunicar, entrenar, motivar, dar empoderamiento y recompensar, en una palabra *aquel que logra que los demás digan nosotros lo hicimos*

Los buenos administradores son los que hacen las cosas bien. Los gerentes son los que hacen lo que está bien. ***La diferencia se explica mejor diciendo que un gerente persigue objetivos, busca la efectividad. El administrador evalúa actividades, busca la eficiencia.***

Incluso John P. Kotter llega a decir ***que la administración versa principalmente sobre las condiciones prevalecientes y el liderazgo en el cambio.*** Dice este autor: “en el siglo veinte, el desarrollo de profesionales de los negocios en el salón de clases y en el campo laboral se concentraba en la administración, es decir, que la gente aprendía a planear, presupuestar, organizar, dotar de personal, controlar y resolver problemas. No ha sido sino en la

última década que se ha prestado atención al desarrollo de líderes, personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias” (13)

Un auténtico gerente es por definición un líder y “el líder creativo presta atención a los valores, los compromisos y las aspiraciones. Atiende a algunas de las necesidades más fundamentales de los seres humanos: la necesidad de ser importantes, de proporcionar valor, de ser útil, de ser parte de un grupo exitoso. El liderazgo eficaz acepta riesgos: innova, desafía y cambia la cultura organizacional” (14)

Los **gerentes creativos** son personas que Dr. Horna (15) sintetiza como sigue:

Saben Ser, pilar de desarrollo referido fundamentalmente a los valores y a la capacidad para ser autónomo, asertivo y seguro de sí mismo

Saben Hacer, capacidad para enfrentar y resolver problemas y/o para crear. Se trata de un saber hacer eficaz, inteligente, pero al mismo tiempo ético

Saben Conocer, capacidad para aprender por sí mismo, aprovechando las anteriores capacidades, la información y los recursos del medio

Saben Convivir, capacidad para ser complementario y cooperativo con los demás, así como respetuoso de las diferencias.

Saben Emprender, capacidad para poner en marcha una idea, hacer empresa en el sentido más amplio del concepto

Por ello, ***necesitamos imperiosamente gerentes que sean líderes creativos***, ya que en las palabras de Mutis, “Sin alguna, el desarrollo de la creatividad es el reto más importante para las empresas en esta nueva era. Incluso podemos afirmar sin temor a equivocarnos que se trata de un tema de supervivencia. O desarrollamos al máximo nuestra capacidad de innovar y de crear nuevas opciones, o no lograremos competir en un mundo en el cual los clientes demandan cada día mejores y diferentes soluciones” (16)

La gerencia creativa pueden aportar al desarrollo económico y social, al mejorar las empresas formadas o establecer nuevas; proporcionando la competitividad y productividad necesaria para enfrentar exitosamente las nuevas condiciones de mercado, en épocas de incertidumbre y globalización.
Creatividad es el único camino para que el mañana sea mejor que hoy

REFERENCIAS

- (1) Ackoff c. Russell: **El arte de resolver problemas**. Limusa, México, 1981, Pág. 15
- (2) George R. Terry: **Principios de administración**. Continental, México 1972, Pág. 64
- (3) Ernest Dichter: **¿Es usted un buen gerente?** McGraw Hill, Colombia 1988, Pág. 53
- (4) Ver Alejandro Schnarch: **Marketing Creativo**. *Publimark*, Septiembre 2004, Chile
- (5) Paul Matusek: **La creatividad**. Herden, España 1977, Pág. 7
- (6) Guy Aznar: **La creatividad en la empresa**. Oikos-Tou, España 1974, Pág. 22
- (7) Josep Mc-Person: **Innovación y creatividad**. Internacional Management, Enero 1985, Pág. 47
- (8) Peter Drucker: **El poder de las pequeñas ideas**. Biblioteca Harvard, volumen VI pág.11
- (9) Simón Majaro: **Creatividad y marketing**. Díaz de Santos, México 1994, Pág.47
- (10) Salvador García e Isabel García: **Desarrollo de nuevos productos en la micro y pequeña industria**. En *Administrate Hoy* Nº 42, México 1999. Pág. 27
- (11) Ver Gretz y Drozdeck: **Aproveche la creatividad de sus empleados**. McGraw-Hill, México 1993 ó Robinson y Stern: **Creatividad empresarial**. Pearson, México 2000
- (12) Steven Brown: **Trece errores fatales en que incurren los gerentes**. Norma, Colombia 1986, Pág. 12
- (13) John P. Kotter: **El líder del cambio**. McGraw-Hill, México, 2000. Pág. 183
- (14) Instituto de Investigación para una Coevolución Creativa: **Liderazgo Creativo**. México, 1997
- (15) Alcibíades Horna Figueroa: **Tomo I, La empresa en el camino del éxito, SISTEMA 1111**. Universidad Norbert Wiener, Perú, 2001. Pág. 147
- (16) Gustavo Mutis: **Líderes y Artistas**. *Revista Dinero*, Colombia, Febrero 1998

(*) El autor, de nacionalidad chilena, experto en creatividad y marketing, es autor – entre otros - del libro **"Desarrollo de Nuevos Productos"** (McGraw-Hill, 2004). Actualmente es Director de Programas para América Latina del **MAIN INTELLIGENCE INSTITUTE**, Miami, Estados Unidos y Presidente de **SCHNARCH & CÍA**, Bogotá, Colombia