

El tema de la creatividad en las organizaciones tiene que ver con la capacidad para marcar la diferencia, capacidad para marcarla desde el punto de vista de la empresa, desde el punto de vista profesional.

Quiero aclarar desde dónde les estoy hablando: yo soy consultor en todo lo que tiene que ver con innovación y creatividad en Argentina y en Latinoamérica, y atiende empresas de todos los tamaños. Tengo que ver con empresas que facturan un millón de dólares al año y también con las que facturan 500 millones de dólares.

Lo que voy a desarrollar aquí tiene que ver básicamente con la experiencia de haber observado durante los últimos cinco años las organizaciones de alrededor de 50 empresas, la mayoría de entre 20 y 60 millones al año y algunas de mucho más.

Nos preguntamos ¿qué pueden hacer las empresas latinoamericanas con esto de la creatividad, qué pueden hacer realmente para poder trabajar con este tema?.

Para poder empezar con el tema, vamos a definir muy rápidamente qué es creatividad. **Un profesional es creativo, es innovador, cuando dentro de su contexto puede marcar la diferencia; el consumidor, el público, puede decir sí, ahí hubo algo diferente.**

Con esta definición decimos que para hacer la diferencia

1. hay que **hacer** cosas diferentes. No existe creatividad si todo es pensamiento, si no se llega al nivel de acción. No existe sin voluntad de acción, La creatividad está íntimamente ligada al tema de la producción, los grandes creativos, científicos, en el ambiente artístico y en el ámbito empresario son personas que producen muchísimo obras de diferentes tipos. ¿Quieren saber si alguien es creativo, quieren evaluar la creatividad de alguien? Vean sus últimos tres años, pero no qué dice él, sino qué hizo, qué cosa concretó, en qué proyecto hizo la diferencia.
2. Hay un segundo punto: tiene que **pensar** de manera diferente. Es creativo quien piensa de una manera distinta, quien ve una misma situación de una manera diferente. Pensamiento y acción.
3. En tercer lugar, ser creativo significa **ser osado** para intentar lo diferente, no hay creatividad sin osadía, si uno no acepta riesgos. No es *ir a que me maten*, pero es inevitable el riesgo.
4. Y por último **la creatividad tiene que ver con todo lo anterior pero manteniendo la orientación en el objetivo.** Para la creatividad es importantísimo este cuarto punto que es el basamento de lo anterior. Poder saber permanentemente que *vuelo* pero mantengo el objetivo. No es verdad que el ser creativo implique no ser eficaz, al contrario, **la creatividad tiene que ver con la eficacia.**

PRIMER PUNTO: LA INTENCIÓN CREATIVA.

La creatividad nace en el plano de las emociones, no en el plano del pensamiento, y esto es muy importante. Creatividad no es análisis solamente. Implica procesos de este tipo,

pero también es animarse, ser emprendedor En el plano de las emociones es querer hacer cosas de modo diferente.

Todas las formas de capacitación que hay en las empresas apuntan a *pensar de modo diferente*, pero no es donde empieza la creatividad, ésta comienza en el mundo de las emociones, cuando yo siento algo... cuando la organización me hace sentir la *necesidad* de ser creativo.

Y al respecto decimos: ¿qué nos motiva para la creatividad? En el paradigma tradicional lo que motivaba era la necesidad, estar obligado a crear. Que la creatividad nazca por la necesidad es verdad... en cierta parte; pero si nos quedamos con esta única visión, vemos sólo un 10% de la cuestión, y perdemos el otro 90%. Nos perdemos entender que la creatividad pasa por poder tener proyectos, deseos, inquietudes; es decir, que **para poder ser creativo uno tiene que tener proyectos que le interesen**, preguntas que no se ha podido responder *todavía*.

La gente muy segura de sus concepciones me dice: “Yo ya sé cómo es esto, las preguntas las tengo todas respondidas, por ahí no pude implementar lo que necesito pero...” Es muy difícil que ese tipo de personas sea creativo.

Cuando vean que una persona no duda en nada, esa persona no es creativa, cuando no tiene proyectos pendientes de resolución, tampoco es creativa. Para ser creativo hay que tener ilusiones, proyectos, que le nazcan a uno de adentro.

La organización que tapa, achata los proyectos y las ilusiones de las personas, es una organización que no está preparada para incentivar la creatividad de su gente. Es importantísimo tenerlo en cuenta: **la creatividad no sólo nace de la necesidad y las empresas tienen la obligación de brindar las condiciones para que la gente pueda desarrollar su creatividad.**

EL PROCESO CREATIVO SIGUE CON UN PENSAMIENTO CREATIVO

Pensar de un modo diferente.

¿Cómo es nuestro estilo de pensar tradicional? Tenemos un decisor, tenemos objetivos, tenemos una serie de soluciones para alcanzar -esos objetivos que están restringidas por el conocimiento y por la experiencia-. Todos nosotros generamos ideas en tanto tengamos conocimiento y experiencia.

El pensamiento tradicional y la formación tradicional de nosotros, ha sido mirar hacia un solo punto, evitando los costados, en todos los ámbitos, y en las empresas también. Soy contador, mi padre es contador, mi esposa es contador, etc... cuando tenga hijos mi deseo es que sean contadores, etc... Mi vida está formada por estos límites, los de mi experiencia y mis conocimientos que sólo tienen que ver con lo contable; el riesgo de todo esto no es ser un mal profesional, porque yo puedo ser un excelente contador, pero *el riesgo es cuando empiezo a ver otras realidad desde el punto de vista de la*

contabilidad y no me doy cuenta. No es malo pero es peligroso porque nos comprime dentro del tubo de la experiencia y el conocimiento.

La creatividad en las organizaciones proponen salir de lo tradicional, ¿de qué manera:?

PODER ABRIR EL CAMPO DEL CONOCIMIENTO Y LA EXPERIENCIA.

Es importantísimo que dentro de las organizaciones la gente participe de nuevas experiencias, participe de nuevos conocimientos. Si tienen que resolver un problema, ir a alguien que lo resuelva.

Por ejemplo, si tienen un problema de manejar un equipo -y esto yo lo hago mucho en las organizaciones argentinas-, tienen un gerente, y éste tiene que manejar un equipo, entonces, busquemos la experiencia de un equipo de fútbol. Encontramos a un entrenador bueno y que nos oriente en la mejor forma de preparar un equipo, y que el gerente tome cosas de ahí.

Hace un tiempo estábamos en una organización y un grupo de personas tenía un problema con alcanzar objetivos y el planteo de éstos. Trajimos a un piloto de avión: “cuente cómo es tener permanentemente en claro el objetivo”. Se puede tomar ideas de un lugar totalmente diferente y poder aplicarlas para *destrabar* una dificultad.

Es importante que los integrantes de las organizaciones vayan a vivir otro tipo de experiencias; por ejemplo, con el consumidor. No que compre investigación de mercado, sino que *vaya a vivir* con el consumidor.

Yo trabajo en una empresa interesante que le vende productos a gente de clase media para abajo, su gerente de ventas se convirtió en promotora de una empresa de venta directa. La empresa no tiene nada que ver con perfumería, pero ella dijo “si yo soy promotora, me puedo meter en las casas de mis propias consumidoras, y empezar a *conocer* a mis consumidoras”. Se *metió* en las casas para poder tener experiencias diferentes.

¡Y no se imaginan la cantidad de cosas que uno aprende de este modo!, aunque la empresa primaria no se dedique a esas cosas.

HAY ADEMÁS OTROS TIPOS DE PENSAMIENTOS ,que refiero muy *por arriba*.

Por ejemplo,

- **Pensamiento divergente.** Quiere decir, enormes cantidades de soluciones. Para tener buenas soluciones uno tiene que tener pensamiento divergente y generar enormes cantidades de soluciones.
- **Pensamiento lateral:** ir a buscar otras soluciones a otros campos.
- **Pensamiento imaginativo:** ir a buscar soluciones insólitas en nuestra imaginación.

Las organizaciones pueden entrenar a su gente en pensar diferente, hay herramientas. Nosotros trabajamos en profundidad con todos estos tipos de pensamiento, con el desarrollo del pensamiento analógico, divergente, irradiante, imaginativo etc.

EL TERCER ELEMENTO TIENE QUE VER CON LA ACCIÓN CREATIVA

¿Cómo hace la gente para hacer cosas diferentes dentro de las organizaciones? Ante la pregunta de “¿usted es creativo?” que yo hago desde hace muchos años a muchísimas personas, cada vez que empiezo un curso o una conferencia, la respuesta más frecuente es “a veces”...Y esto es un *gran* problema, porque lo mismo sucede con las empresas, éstas no tienen que ser creativas *a veces*, cuando *ya no les queda otra*.

Tienen que ser creativas *permanentemente*, tienen que ser innovadoras, tienen que tener como modo de acción a la creatividad... y eso es lo complejo, porque es muy simple crear un producto nuevo, lanzarlo y tener éxito, pero **lo que es complejo es poder vivir y generar rentabilidad a partir de procesos innovadores.**

LA CREATIVIDAD SEGÚN EL VÍNCULO QUE TENGAMOS CON EL CONTEXTO

El contexto nos “*tira*” estímulos y bloqueos. Todos estamos en contextos que nos resultan favorables por algunos estímulos y nos son desfavorables por bloquearnos otros aspectos. Muchas personas dicen “yo soy creativa, pero mi contexto no me permite desarrollar mi creatividad” ¿y hace cuánto que vivís en ese contexto? “y... 20 años”, y yo pregunto: *¿para qué te quedás?*

La creatividad no es algo separado del contexto, tiene que ver con cómo *manejamos* nuestros contextos y cómo *elegimos* nuestros contextos.

Quien elige un contexto que va a estar bloqueándolo permanentemente, que va a estar censurándolo, aplastándolo, aunque lo elija para cobrar algunos pesos más, está achatando su creatividad y está en contra de ella.

Es decir, **siempre la creatividad implica ubicarse en el contexto y estar dispuesto a cambiar *de* contexto o *al* contexto.**

La gente que tiene talento no está dispuesta a negociar su contexto, vos le podés decir: “mirá, tenés que venir de 8 de la mañana a 8 de la noche” y triplicar su sueldo, y no negocia el contexto. No digo que todos tengamos esta posibilidad, pero sí que estemos atentos: *no le echemos la culpa al contexto.*

Vamos a nombrar algunos contextos:

Contexto personal. Todos tenemos una vida que nos ha generado bloqueos y estímulos; y tenemos determinado tipo de cultura y educación. Este tipo de contexto personal es más importante que nuestra genética creativa; es decir, el ser humano tiene una genética en forma innata. Cualquiera que tenga dos hijos puede comparar y darse

cuenta de que desde la cuna un chico es más creativo que el otro, pero esto es muy poco importante al lado de lo que pueda hacer el contexto personal; porque si éste te inhibe, la creatividad estará inhibida.

Contexto organizacional y contexto de los negocios. Estamos en permanente relación con nuestro contexto, ya sea personal, organizacional o de los negocios. La peor situación que pueda haber en lo profesional es estar en un contexto organizacional donde la gente que tiene alrededor achata permanentemente su creatividad. Es el caso en esas empresas que cuando uno va con una corbata distinta ya le dicen “¡Uh, parecés un payaso!”, o cuando va un poco mejor vestido te dicen que estás buscando trabajo en otro lado..., eso es terrible para la creatividad, porque la creatividad es algo realmente *humano*.

Todos nosotros nos motivamos por muy pocas cosas. Por ejemplo cuando estamos en una fiesta y estamos aburridos, no conocemos a nadie, y viene alguien y nos arrastra y nos empuja dentro de la ronda para que bailemos, ya nos hace olvidar de lo feo que lo estábamos pasando; simplemente porque vino uno y nos *metió* adentro. Esto que parece tan tonto, simple y banal para nosotros que somos grandes empresarios, todo esto es lo que mueve la creatividad humana.

Lo que nos mueve son los pequeños estímulos, los que están en el contexto personal, en el contexto organizacional y en el contexto de los negocios. Hay que cuidar el tipo de contexto.

No olvidemos bajo ningún aspecto que por más que esté la globalización, el *business*, la creatividad sigue y va a seguir siendo algo *humano*, Los sueños los creamos en base a estímulos humanos.

Hace muchos años yo estaba estudiando. Éramos alrededor de 30 personas que ya nos estábamos por recibir, y nos dieron la siguiente tarea:

Nos dieron un huevo y una serie de elementos y nosotros teníamos que armar una cápsula para que ese huevo se tirara de una altura considerable y no se rompiera cuando cayera al piso. Cada grupo comenzó a armar su cápsula. Para mi grupo fue muy fácil porque había un ingeniero aeronáutico.

En el momento del veredicto trajeron un nylon, lo pusieron sobre el piso, y una escalera y una persona se subió para tirar desde arriba el huevo encapsulado.

Los diferentes grupos fueron presentando sus proyectos. De pronto, un grupo presenta el huevo así, sin nada, y se lo da a la persona encargada de tirarlo, quien dijo “y bueno ¿dónde está la cápsula?”.

El representante del grupo le contesta “la cápsula son nuestras creencias, y nosotros creemos que el huevo no se va a romper”. El grupo estaba convencidísimo. Entonces todos los grupos empezamos a mirar a ver qué iría a pasar con ese huevo... Cuando lo soltaron el huevo se hizo pedazos. Pero, ¿qué había pasado?: todos habíamos mirado

porque por un momento todos creímos que podía no romperse. Un grupo puede crear sueños y proyectos. Entonces, imagínense una organización.

EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD: INDIVIDUAL Y GRUPAL

No es lo mismo: las curvas de desarrollo son diferentes:

- la creatividad individual tiene una curva lineal, y
- la creatividad grupal tiene una curva logarítmica o exponencial.

¿Y qué sucede con esto dentro de las organizaciones?

Si se considera el nivel de creatividad y el tiempo individualmente, se comprueba que a medida que transcurre el tiempo crece la creatividad individual.

Ahora bien, a nivel grupal la cosa es diferente, empieza más abajo; es decir, cuando se trabaja con un conjunto de personas, lo primero que se advierte es que el grupo es menos creativos que cada una de las personas por separado. Esto es importantísimo.

Ustedes dicen “tenemos un problema en fábrica, tenemos un problema técnico y lo tenemos que resolver. Tenemos que ser creativos: a ver, tomemos una persona de cada área y resolvamos”. Van a tener un resultado pésimo, porque siempre los grupos empiezan por debajo de la capacidad individual, hasta que sobreviene un punto de inflexión, donde grupo ya se consolidó y el resultado al que va a llegar después es muchísimo mejor que la sumatoria del resultados individuales.

Es decir, hay dos áreas bien delimitadas. El área en la que tengo que asignar recursos y esa otra área donde puedo lograr innovación diferencial.

Ahora, ¿qué pasa en esa área en la que puedo asignar recursos? Es donde todos los equipos se destruyen, donde la gente siente que no llega a nada. Pero esto hay que grabárselo, **las empresas no pueden innovar en equipo si no le dan tiempo al equipo para que se conforme**, a que este conjunto de personas se transforme realmente en un equipo.

Porque

- ❖ ¿de qué estamos hablando en esta primera etapa? Hablamos de un CONJUNTO DE PERSONAS.
- ❖ En una segunda etapa hablamos de un GRUPO de personas que trabajan coordinadamente, y
- ❖ hay una tercera etapa, donde hablamos de un EQUIPO, de esas personas mezcladas entre si y pudiendo aprovechar capacidades de pensamientos mutuas.

¿Cuánto tiempo se necesita para lograrlo?, ¿qué tengo que hacer? La respuesta pasa por **la continuidad**.

Y esto no significa cantidad de tiempo sino *cantidad de procesos completados*. ¿Que quiere decir?: que ese grupo tiene que haber pasado por procesos creativos completos, desde el desafío hasta la implementación, una, dos, tres, cuatro veces.

Ejemplo:

Tradicionalmente a la gente que estudiaba música, por ejemplo piano, (muchas señoras tienen 20 años de piano, “pero no sé nada”), durante el primer año la profesora le explicaba teoría y no la dejaba ni tocar el piano, el segundo año escalas, al cuarto año *ejecutaba* “Para Elisa”, y al décimo año tal vez tocaba una parte de un concierto en una Sociedad de Fomento.

Esto no sirve para nada, hoy en día se enseña diferente: si hacen falta nueve o diez años quiere aprender piano, al primer año el alumno ya da un concierto, y va a vivir el proceso completo desde que estudia la partitura, hasta que la practica y el público la va a escuchar y lo aplaude o no.

Y al año siguiente va a cumplir las mismas etapas, pero en espiral ascendente, y así durante todo el ciclo.

Por eso no funcionan los comités, porque se les da la tarea de generar una idea y no lo hacen: no se trata de cantidad de tiempo sino de procesos completados.

Esto es importante porque nosotros tenemos que ver qué pasa cuando los procesos no son buenos o si son buenos; o cuando los productos no son buenos o si lo son. Aceptar el error del equipo.

¿Qué pasa cuando el proceso es bueno pero el producto es malo?

Hay que asegurarse la calidad del aprendizaje.

Si digo: “el proceso es bueno pero el producto *todavía* es malo”, tengo que ver si es verdad que ese *todavía* es un todavía.

¿Qué pasa cuando el proceso es bueno y el producto también?

El equipo tiene que aprender a celebrar.

Los equipos tienen que aprender a celebrarse, hay que aprender a ser consciente del proceso. Las organizaciones tienen que celebrar porque es como hacer un corte. No termina un buen proceso creativo si no se celebra de alguna manera.

¿Qué pasa si el proceso y el producto son negativos?

Hay que asegurarse de que estamos aprendiendo y hay que reestructurar el grupo.

¿Y si el proceso es positivo y el producto también lo es?

Hay que asegurarse si el proceso creativo está funcionando bien o mal. ¿Por qué? Porque muchas veces yo puedo tener malos productos y buenos procesos que no entiendo.

PENSAR DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

¿En qué estructuras de pensamiento se basan las reuniones en las organizaciones? Generalmente tienen distintas formas de plantear ideas: la charla; el debate y la lógica cartesiana.

De las tres formas, **la que más utilizan es la charla** ¿Qué es esto? Él tiene una idea, yo tengo la misma idea, nos juntamos ...y no llegamos a ninguna parte.

¿**Qué pasa con el debate?**, él tiene una idea, yo tengo otra y juntos nos preocupamos por defender nuestra idea y atacar la lógica del otro.

¿**Qué pasa con la lógica cartesiana?**. Nosotros dos nos juntamos y vamos generando análisis.

Todas estas formas son muy buenas formas para la diaria organizacional, pero no lo son para generar ideas; no son buenas formas para construir ideas.

Suelo decirles a los profesionales en las organizaciones: “Tengan cuidado, ustedes tienen contextos en donde tienen que volcar las ideas, contextos donde tienen que defender sus ideas, contextos donde tienen que juntar las ideas y contextos donde las ideas se tienen que construir.” **Lo importante es no confundir contextos**, no tratar de construir ideas en contextos que no están preparados para ello.

AL PROCESO CREATIVO EN LAS ORGANIZACIONES HAY QUE DARLE:

- **fluidez**, (cantidad de ideas),
- **flexibilidad** (eso da apertura),
- **originalidad**, (eso da impacto),
- **orientación constante al etivo**, (eso le da coherencia).

La creatividad de las personas dentro de la organización y la creatividad en los grupos de la organización forman parte de un mismo paradigma, el de salir del esquema tradicional, ya sea en el pensamiento individual o grupal.

En las organizaciones esperan que de las charlas surjan buenas ideas y **no van a surgir**, tampoco de debates ni con las lógicas.

Las buenas ideas van a surgir si la organización dice “muy bien, en determinado proceso vamos a utilizar determinado momento para **construir** ideas, **no para debatirlas**, no para charlarlas ni analizarlas, eso lo vamos a hacer en otros contextos”.

Hay un montón de técnicas y de formas de trabajo en contextos para construir ideas: sinéctico operacional, arte de una jornada, elaboración de una jornada, proceso de resolución de un problema, etc. Son distintas formas de crear estructuras para construir ideas.