

Y la creatividad cuándo...!

*Alejandro Serralde S.**

Una de las diferencias entre el hombre primitivo y el hombre actual es la cantidad de invenciones con las que éste ha construido su confort. Con toda seguridad el primer palafito de la antigüedad fue considerado, en sus términos, un alarde de ingeniería; como también sin lugar a dudas, la primera vez que el hombre pudo reproducir el fuego según su voluntad fue un adelanto inimaginable.

De la observación y el instinto de imitar a la naturaleza y de interrogar hasta descubrir, así como de las tremendas necesidades que los elementos naturales impusieron al hombre, se fue consolidando la chispa creativa que le llevó a dar soluciones a las amenazas del exterior. Los primeros ropajes, techumbres y vasijas son signos de la invención del hombre surgida para mejorar su bienestar. Resultaría interminable citar todo aquello que ha sido creado por el hombre y puesto a su servicio para el buen vivir. La salud, las comunicaciones, las distracciones y los negocios son campos bien representativos en los que el progreso se ha fincado en la creatividad.

Y todos estos cambios tecnológicos se han visto acompañados de cambios sociales y viceversa que han sido ampliamente estudiados a través del Proyecto Tecnológico de Yale a cargo de Charles R. Walker en los Estados Unidos y del Instituto Tavistock de Gran Bretaña. El ser humano es una criatura que nació para descubrir y es también el único animal capaz de progresar por su voluntad (o retroceder por falta de lo mismo). La creatividad vista como el don de crear se ha venido extinguiendo en sectores importantes de la sociedad organizada, quizá por el alud de invenciones que inundan los mercados.

Los inventos, prodigiosos en su mayoría, han hecho en lo que se refiere a lo material. En el pasado, por ejemplo, encontrar la solución a una ecuación cuadrática demandaba largas horas de estudio; hoy basta con aprender un pequeño programa, oprimir las teclas correctas de la calculadora electrónica y ya está. Se ha venido sustituyendo la energía pensante con la energía de las baterías. Y esto, a la vez que no ha dado velocidad de respuesta y precisión, nos ha hecho dependientes; pero también nos ha obsequiado algo que no sabemos qué hacer con él: Tiempo para pensar.

En el medio organizado para el trabajo, para la productividad, este hecho es de trascendencia dramática. Manuales de procedimientos rigen las actividades el hombre y terminales de computadoras en todas partes señalan las desviaciones o hasta rinden informes sobre el trabajo. La orientación es clara, la electrónica y sus equipos se irán ganando un lugar en los organigramas. ¿Ficción?. No!. Tan sólo recordemos que ya existen

robots sustituyendo movimientos humanos en las líneas de ensamble de automóviles. Ahora, el tramo de control de un supervisor incluye a varios operarios y tres robots. Y con esto van cambiando las demandas de comportamiento sobre el supervisor, porque los robots no tienen sentimientos, ni vida social, ni marcan tarjetas, ni se indisciplinan, pero tampoco hablan ni comprenden, ni tienen voluntad, sólo se descomponen, pero pueden ser rápidamente sustituidos por un repuesto. Menos carga emocional para el supervisor sin duda, y más dependencia tecnológica. Menos esfuerzo para dirigir robots y más tiempo disponible... ¿para qué?

Quizá por eso es que ha surgido una nueva corriente dentro del humanismo industrial llamada "Calidad de Vida en el Trabajo". Sea lo que fuere, lo que consta es que día con día el ser humano tiende a tener más tiempo libre. La pregunta es: ¿en qué se ocupa ese tiempo?

Lo que interesa en este artículo es la creatividad en la gerencia, e interesa para sensibilizar al lector acerca de la existencia de un recurso desaprovechado: Las ideas. Por efectos (aunque debiera decir defectos) de la cultura organizacional, en muchas empresas se fustigan las nuevas ideas como si éstas fueran el privilegio de unos cuantos elegidos: los superiores. O si no, las ideas son bombardeadas de todas partes hasta por colegas y subordinados. Y lo que molesta de las ideas, es que todas significan cambios, y los cambios son combatidos por la mayoría, por rigidez o por temor a intentar y enfrentar lo nuevo.

La creatividad en las organizaciones es producto de un clima organizacional sano, franco, abierto, de alto compromiso y no puede ser estimulado sólo porque el Director General ha ordenado que se lleve a cabo un curso de creatividad. La creatividad es una expresión de libertad, como lo sugiere el filósofo suizo-alemán Karl Jaspers: "El futuro, siendo espacio de nuestras posibilidades, es el espacio de nuestra libertad", según fue evocado por el Dr. Helmuth Treibe de la Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria.

El futuro dicen algunos filósofos sólo existe en nuestra imaginación y conforme con esto las ideas viven primero en la imaginación, es decir en el futuro, antes de poder habitar el mundo real, el mundo del presente. El poder imaginar la solución a un problema es un acto primario de creatividad, pero resolver el problema con la idea concebida, es ejercerla plenamente.

Hay gerentes a los que les sobran ideas; tienen varias ideas para resolver un solo problema, pero éste solamente desaparecerá cuando una sola idea llevada a la práctica lo disuelva. Creatividad consecuentemente, no es nada más el acto de generar ideas, sino el acto de ponerlas a funcionar. Una buena idea en el éter no sirve junto a una mala idea puesta en práctica. Para estimular la creatividad se requiere crear un ambiente en el cual las ideas sean bienvenidas y además se fomente el compromiso de los autores para realizarlas.

Existe una técnica que se utiliza exitosamente en los Círculos de Control de calidad llamada Tormenta de Ideas. Por medio de ésta se constituye un ambiente apropiado y un grupo de personas guiadas por un líder contribuyen con tantas ideas como les es posible, en torno a la solución de un problema. Hay ciertas reglas básicas que deben seguirse rigurosamente, y en razón de que la membresía a un “Círculo” es voluntaria, la aceptación de las reglas es automática. No criticar las ideas de otros, anotar todas las ideas, participación por igual, motivar la participación y aportar el máximo número de ideas cada cual, son algunas de las reglas más importantes. Al final de una Tormenta de Ideas hay un gran listado de ideas muy variadas, las cuales son evaluadas por un proceso racional en cuanto a su aplicación práctica; se separan las más asequibles de las que no lo son, para analizar posteriormente las mejores vías de implementación. Una idea o solución, sin plan de ejecución es inerte, de ahí que normalmente el trabajo de los “Círculos” abarque también la elaboración de planes de ejecución, para ser sometidos a la gerencia superior a fin de que tome las decisiones pertinentes.

El esfuerzo de estos “Círculos” puede ser visto como un “generador de soluciones” utilizando la creatividad de quienes están más cerca del lugar donde se originan los problemas. El personal que vive un tercio de su vida junto a un proceso o un procedimiento tiene más probabilidades de conocer las causas de los problemas, que los gerentes. Y a su vez los gerentes que viven en muchos casos, hasta la mitad de su vida en el trabajo, tienen más probabilidades de conocer las causas de los problemas que los altos directivos y aun los consultores.

¿Por qué si esto es así, se utiliza poca esta fuente de ideas y soluciones? Podríamos decir en primer lugar, que las organizaciones viven de la inercia y tienen el hábito de continuar indefinidamente las prácticas del ayer, a menos que se presente un problema muy severo que las haga revisar los procesos, las prácticas y los procedimientos para corregirlos. Y surgen las soluciones; si no hay problemas, no hay soluciones, ni tampoco ideas.

La creatividad, como lo sugerimos, es un nuevo hábito de vida que nos lleva a cuestionar aún lo que trabaja bien y no da problema. Lo que funciona bien hoy, puede funcionar mejor mañana; lo que hoy es moderno, mañana será obsoleto si no lo adecuamos a la evolución del momento.

Existen organizaciones, de una cultura organizacional sana, que alientan la creatividad del personal y en ellas se dan torrentes de nuevas ideas y mejoras que les permiten simplificar el trabajo, mejorar el confort laboral, reducir costos y optimizar la calidad. La participación es muy elevada y el reconocimiento individual no tiene precedentes. Estas organizaciones tienen la rara habilidad de cruzar a través de las regiones turbulentas del entorno sin mayores alteraciones, tienen una velocidad de respuesta casi instantánea ante cada amenaza del exterior y ello se debe entre otras cosas a la práctica de la creatividad; se tienen analizadas muchas situaciones, se conocen los puntos de vulnerabilidad, se reconocen las situaciones límite y se trabaja con máxima productividad aprovechando

cuidadosamente sus recursos. Podríamos hasta decir, recordando a Drucker, que son organizaciones sin gordura, con una estructura formada basándose en músculos.

En segundo lugar, es común que los gerentes sean insensibles a los cambios bruscos del entorno, ya sea por falta de educación en los factores de la organización o por falta de curiosidad intelectual para interpretar lo que está pasando día con día y que pudiera comprometer las partes vitales del negocio.

Un gerente profesional es, o debería ser, un individuo capaz de responder por los resultados de una empresa como si fuera el dueño. Por eso existen los gerentes. No todos los empresarios pueden o quieren dirigir sus empresas, para eso están los gerentes; y no basta un título profesional, una maestría o un doctorado en cualquier disciplina, sino que falta también un conjunto de habilidades gerenciales que las más de las veces se adquieren con experiencia, y algunas veces o se nace con ellas o no se adquieren. Un buen gerente llega a sentir impaciencia cuando las cosas no marchan bien y busca incesantemente nuevas fórmulas. No está esperando a que le den instrucciones y mucho menos consiente el pensamiento de que “al fin no es mi empresa”.

Por eso los buenos gerentes reciben buena paga, porque saben hacer lo que la mayoría no puede. Son personas escasas, para la necesidad empresarial. Y no por eso han de ser caros, como las “pantorrillas importadas”, los jugadores de fútbol que por ser extranjeros se tasan en una fortuna; porque hay que reconocer que el mercado de gerentes se ha encarecido artificialmente desde la aparición de las maestrías y los doctorados, como también con la idea de que el curriculum vale dinero. Los buenos gerentes son personas creativas que están contribuyendo permanentemente con nuevas ideas, que dedican la mayor parte de su tiempo a anticipar el futuro.

Se dice que todas las ciencias al servicio de la humanidad han sido incapaces de reducir la hostilidad del mundo y la inflación; se apunta a la filosofía social como una nueva alternativa. Pero también podríamos afirmar que lo que falta es un esfuerzo organizado para crear nuevas soluciones a lo que parece ser un nuevo elemento natural, azote del hombre moderno: la inflación.

Las empresas están padeciendo en todo el mundo los efectos más severos de los últimos 30 años, están enfrentando cambios forzados que amenazan su supervivencia y parece ser una sentencia que sólo las organizaciones creativas han de sobrevivir. Será necesario adecuarse a las nuevas condiciones del mercado, crear nuevos productos, adoptar nuevos mercados, reducir costos, optimizar la utilización de la planta instalada, activar el mercado para vigorizar el ciclo.

Cuando una empresa contrae sus operaciones y liquida personal, claro que protege su punto de equilibrio y sus márgenes, pero un efecto lateral que no contempla es el personal que despide no tendrá ingresos por algún tiempo y con ello su poder adquisitivo se

vuelve nulo; multiplicando este efecto por las miles de empresas que han procedido que esta manera, nos encontramos con que si bien las empresas se protegieron, debilitaron una parte muy importante de los mercados: a los consumidores.

Si el hombre ha progresado, en su afán de dominar a los elementos, por qué no buscar alternativas creativas, controlables desde adentro, ya que el entorno solo puede ser modificado por el todo colectivo... y eso quien sabe.

Por eso en el título de este artículo preguntamos: ¿Y la creatividad cuándo?

Artículo publicado en la revista *Management Today en español*,
marzo de 1983; pp. 17-19.

** Alejandro Serralde es consultor en efectividad organizacional
y Presidente de la firma Reddin Consultants.*