

El estímulo de las habilidades creativas en las organizaciones

Raymond Prada Daza*

Fecha de recepción: 18-03-08

Fecha de aceptación: 27-06-08

Abstract

The organizations are subject to maintain the statu quo of what produces them results and, at the same time, to change and to innovate to improve. But, this that seems obvious usually constitutes a dichotomy in the practice, because the change represents risks and, also, the area of security that defines what has worked always well, in general takes root deeply in the managerial culture limiting the creative experimentation. An option to maintain the re-productive thing in harmony with the productive –it means, the statu quo with the innovation–, is the adoption of motivated model groups, but they should prioritize the intrinsic motivation and to leave of the increase of the matches of interests individual - organization. To reach this objective it intends to improve the self knowledge of all and each one of the workers in a process that allows them to specify their expectations of growth and self growing in front of the possibilities that the company offers to them.

The pattern of administration of creative abilities that this article shows, is focused in the technical Sinemática, a methodology for the creativity and innovation that has demonstrated its utility has demonstrated for the individual work as grupal and for the creation of new competitive knowledge in the organizations.

Key words

Creativity, innovation, managerial creativity, intrinsic motivation, leadership, shared vision, games of win-winning, barriers to the creativity, sinemática, CREAMOS.

* Raymond Prada Daza es Ph D en Ciencias Técnicas, MBA, Máster en Mercadeo e Ingeniero Industrial. Asesor de empresas y catedrático. E-mail: rrprada@gmail.com

Resumen

Las organizaciones están sujetas a mantener el *statu quo* de lo que les produce resultados y, al mismo tiempo, a cambiar e innovar para mejorar. Pero esto que parece obvio suele constituir una dicotomía en la práctica, porque el cambio representa riesgos y, además, la zona de seguridad que delimita *lo que siempre ha funcionado bien*, por lo general se arraiga profundamente en la cultura empresarial sesgando la experimentación creativa. Una opción para mantener lo re-productivo en armonía con lo productivo –es decir, el *statu quo* con la innovación–, es la adopción de modelos motivacionales de grupo, pero estos deben priorizar la **motivación intrínseca** y partir del aumento de los matches de intereses individuo – organización. Para alcanzar este objetivo se propone mejorar el autoconocimiento de todos y cada uno de los trabajadores en un proceso que les permita precisar sus expectativas de crecimiento y autorrealización frente a las posibilidades que les brinda la empresa.

El modelo de gestión de habilidades creativas que se plantea en este artículo se enfoca en la técnica **Sinecmática**, una metodología para la **creatividad e innovación** que ha demostrado ser de utilidad tanto para el trabajo individual como grupal y para la creación de nuevo conocimiento competitivo en las organizaciones.

Palabras clave

Creatividad, innovación, creatividad empresarial, motivación intrínseca, liderazgo, visión compartida, juegos de ganar-ganar, barreras a la creatividad, sinecmática, CREAMOS.

Es de elemental lógica el hecho de que las organizaciones tiendan a perpetuar el *statu quo* que ha producido resultados en su gestión operativa. Tiene sentido escuchar expresiones como **si esto así ha funcionado siempre, ¿para qué lo vamos a cambiar?** No obstante, cuando esta actitud se concentra en evitar las contingencias que están implícitas en el cambio, como por ejemplo transformar un proceso o innovar a tiempo en una línea de productos, la empresa corre el riesgo de quedar relegada en su competitividad. A primera vista parece improbable que los directivos no se percaten de la necesidad de hacer los cambios a tiempo, pero la tendencia a mantener “lo que funciona y lo que genera las utilidades” se constituye muy a menudo en un bloqueo perceptual que impide ver lo obvio, y, mucho más importante, verlo a tiempo. La tendencia a evitar lo incierto y a refugiarse en lo que proporciona seguridad es muy fuerte en la especie humana, porque tiene que ver con hábitos culturales y de supervivencia fuertemente arraigados a través de la historia. Desde una edad muy temprana, como hijos o como padres, hemos utilizado profusamente expresiones del tipo *pórtate bien, sé obediente, evita el peligro*, y eso está bien para conducirse con seguridad en lo que se conoce, pero en muchas situaciones y desafíos vitales puede restringir la exploración de nuevas posibilidades de crecimiento.

Está claro que en las organizaciones sería ideal hacer las dos cosas al tiempo: mantener lo que funciona y ver continuamente lo que podría cambiarse, pero estas dos disposiciones tienden a contradecirse en la práctica. La dicotomía suele manifestarse como *los naturales antagonismos* entre marketing y finanzas, ventas y producción, e I&D y contraloría, pero los indicadores más contundentes son, con lamentable frecuencia, la pérdida en la participación de mercado, el retroceso tecnológico, el deterioro de la imagen corporativa y la rigidez en

el clima de la organización que, en no pocos casos, origina la fuga del personal competente y talentoso, muchas veces hacia la competencia.

Varios estudios serios confirman que “lo que a menudo se enseña en las Escuelas de Administración” hace énfasis en los imperativos de coordinación, productividad y control organizacional, dejando por fuera, y aun condenando, las intrusiones creativas de algunas personas y empleados, a quienes se suele tachar de *soñadores* y *rebeldes*. Pero la historia reciente de los grandes éxitos industriales nos cuenta cómo estos *rebeldes* han sido responsables del desarrollo de productos realmente innovadores. Los ejemplos abundan, pero un caso que bien ilustra esta situación es el invento de la cinta de enmascarar (*masking tape*) de 3M por Richard Drew, un empleado joven que fue amonestado por el CEO William McKnight para que “abandonara ese proyecto que nunca funcionaría”. Drew discrepó de su jefe e insistió en su búsqueda y llegó no sólo al invento de esta cinta, sino a colaborar en el desarrollo de uno de los productos emblema de 3M, la cinta Scotch. Pero 3M aprendió la lección, pues hoy en día otro de sus CEO, L. D. DeSimone, ha establecido un **estándar de innovación** llamado **30-y-4**, que se refiere a que la compañía debe generar el 30% de sus utilidades a partir de nuevos productos lanzados dentro de los cuatro años anteriores. La esponjilla jabonosa *Scotch Brite Never Rust*, uno de los resultados de este estándar, llegó a “capturar” el 22% del mercado estadounidense de esponjillas, que es de cien millones de dólares, a los 18 meses de su lanzamiento.

Lo que pretende la Gestión de las Habilidades Creativas en las Organizaciones es permitir, e incluso promover, este tipo de “rebeldías creativas” manteniendo al mismo tiempo los procesos y los productos que muestran buen desempeño. Pero ¿son los creativos una *especie rara* de individuos dentro de la empresa? ¿Acaso deben existir para ellos políticas más flexibles? La respuesta a estas preguntas, aunque pueda parecer sorprendente, es no. ¿Por qué no? Por dos razones sencillas y ya bien validadas en las empresas exitosas: primero, porque la investigación sobre la creatividad y sobre el potencial cerebral de las personas para la creatividad ha comprobado que todos poseemos cualidades creativas esenciales que, desafortunadamente, permanecen inexploradas durante la mayor parte de nuestro tiempo vital y útil. Y segundo, porque para que las sugerencias e ideas innovadoras *emerjan* de los empleados de la organización –no sólo de los expertos, de **todos** los trabajadores– es imprescindible que la organización **escuche a sus colaboradores**, es decir, a sus empleados, y que para ello propicie un clima de motivación y flexibilidad. En no pocas ocasiones las ideas más profundas y útiles provienen de los que menos hablan, por eso, precisamente, hay que *prestar oídos* a todos.

Para Ikujiro Nonaka (1995), un japonés experto en organizaciones, el problema radica en que la mayoría de gerentes occidentales mantienen una visión demasiado estrecha acerca de lo que es el conocimiento y cómo debe ser aprovechado por la empresa. Los directores creen que sólo es útil el conocimiento *hard*, en el sentido cuantificable, y consideran que la empresa es una especie de máquina para *procesar la información*.

Nonaka y Takeuchi (1995) citan varios ejemplos de empresas japonesas exitosas que se han apoyado en la intuición de sus empleados para generar nuevo conocimiento. En palabras de Nonaka:

La creación de nuevo conocimiento es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácitas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados, y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas. La clave de todo el proceso está en el compromiso personal, el sentido de identificación con la empresa, y de su misión, que mantienen los empleados.

Los tratadistas japoneses destacan la manera en que algunas empresas acogen las metáforas y analogías que surgen en los grupos de trabajo para generar ideas. En ocasiones las compañías crean varios equipos que compiten entre sí, y los directivos deliberadamente *solapan* (o duplican) la información y suelen rotar el personal con el ánimo de exponer al mayor número de individuos al objetivo que pretenden alcanzar.

Los autores mencionados dicen que el conocimiento es “una certeza justificada” que depende de la construcción de la realidad que cada individuo elabora de conformidad con su experiencia personal y con su sensibilidad, pero advierten que el cambio personal que implica la aceptación de un nuevo conocimiento puede percibirse por los trabajadores como “una amenaza para su identidad personal”. Sin embargo, la investigación que he realizado en un amplio rango de empresas fabricantes de bienes durables, de consumo y de servicios, muestra fehacientemente que ningún trabajador se sentirá amenazado en su identidad personal si previamente ha conciliado sus propios intereses con los de la organización mediante la construcción colectiva de visiones y metas compartidas que la empresa debe incentivar.

Cada individuo es sujeto de crecimiento, por lo cual una visión compartida debe primero facilitar que los trabajadores examinen sus expectativas, pero que también aborden la tarea de conocerse mejor a sí mismos. Muchas personas construyen perspectivas sobre creencias personales, a menudo ilusas o desinformadas, que no armonizan con sus características esenciales y necesidades más profundas. Para la organización, el propósito de compartir **visiones validadas** por medio de un trabajo de autoconocimiento le permite enterarse de los intereses y las competencias potenciales de sus trabajadores, y esta información es primordial para mejorar el diseño de sus proyectos de motivación y compromiso.

La motivación intrínseca es una prioridad

Difícilmente se podría construir conocimiento empresarial de valor si los individuos que constituyen la organización no se conocen a sí mismos, al grado que puedan percatarse tanto de sus sesgos como de sus potencialidades para la innovación y la creación de conocimiento. Entonces, lo primero que hay que tener en cuenta en el trabajo de la gestión de la creatividad en las organizaciones es el individuo, y la empresa debe promover y facilitar el proceso de autoconocimiento. Este es el punto de partida para fomentar la **motivación intrínseca**, un elemento esencial para movilizar a los grupos de trabajo hacia el objetivo de crear conocimiento empresarial. Tal labor, no obstante, implica un reaprendizaje de la dirección y de la gerencia de recursos humanos, puesto que la mayoría de los motivadores organizacionales más utilizados poseen un predominio extrínseco.

Un ejemplo de esto es que los grandes teóricos de la motivación aluden más a motivadores extrínsecos que intrínsecos. Ellos plantean que una necesidad, como la conciencia de privación de un satisfactor, motiva al individuo a alcanzarlo. Maslow (1987) destacaba en

la base de su pirámide los menesteres fisiológicos, para luego avanzar en los de relaciones y de crecimiento. La autorrealización que, según él, tiene una implicación puramente intrínseca, aparece en la cúspide como un estado algo distante al que se llega después de satisfacer otras necesidades.

Para fortalecer los motivadores intrínsecos la empresa tiene el recurso de hacer explícito el reconocimiento que otorga a sus trabajadores por el desempeño destacado, pero es también sustancial que, paralelamente, se fomenten claros espacios que permitan que cada trabajador mejore en el conocimiento que tiene de sí mismo y de sus expectativas más sensibles. De lo contrario, los motivadores (extrínsecos e intrínsecos) no tendrán el alcance y la profundidad suficientes. El efecto sería parecido a pretender sembrar una nueva semilla en un terreno que no se ha depurado de abrojos.

Una profecía se autocumple cuando alguien dice “yo no soy creativo”, pero en el momento en que ese individuo da el primer paso para establecer *por qué* no lo es, comienza a ganar autoconciencia y, por lo tanto, a advertir sus posibilidades para mejorar. De igual manera, el autoconocimiento despeja el camino para incrementar *el match* entre los intereses personales y organizacionales.

La promoción del autoconocimiento, como punto de partida, debe proporcionar en su fase inicial un inventario de colectivo de las competencias organizacionales y, en esta perspectiva, los individuos se tornan participantes en su propio diagnóstico; no están sólo sujetos al test psicológico previo que probablemente les hizo Recursos Humanos, sino que llegan a sentirse comprometidos con su proyecto de cambio.

Pero ¿cómo puede una empresa de 300 empleados hacer que cada uno diagnostique y mejore sus rasgos personales integrales? La respuesta apunta a que la organización debe promover el autoconocimiento desde la administración. Es preciso crear el ambiente, y la dirección media y alta deben dar el ejemplo. Uno de los medios es impulsar la realización de tests individuales en formatos comprensibles que surte el departamento de Recursos Humanos. En esta opción es conveniente abrir una consejería provisional para absolver dudas y crear grupos de trabajo para discutir los caracteres de evaluación tipificados en el test. Al final del proceso la empresa dispondrá de un mapa de actitudes y habilidades de su personal que le permitirá diseñar políticas para mejorar la comunicación, la motivación y el ambiente de trabajo.

En más de cincuenta empresas que tienen base en Norte y Centroamérica he probado un test que ofrece un marco para evaluar los aspectos físicos, emocionales, mentales y espirituales del individuo. En la dimensión emocional, por ejemplo, el test ha tipificado 48 caracteres o rasgos emocionales que se presentan “en negativo” (por ejemplo; subvaloración personal en lugar de nivel de valoración), lo cual permite contrastar luego las apreciaciones con las dimensiones mentales y espirituales (que se presentan “en positivo”) mediante un análisis cruzado. En el formato se ha previsto la tendencia natural de las personas a sobre-calificarse, por lo que se prevé que cada uno reciba, adicionalmente, la valoración de una persona cercana a su ámbito personal o familiar para cotejar su estimación inicial y poder intercambiar impresiones sobre los resultados.

Por supuesto que la evaluación individual está ligada al propósito organizacional de mejorar las aptitudes creativas de los trabajadores, podríamos decir que es una antesala para los

procedimientos que se implementarán después. En las empresas asesoradas se ha podido comprobar una franca reacción favorable hacia la pro-actividad en el trabajo creativo; hay generación de nuevas ideas para optar por nuevos procesos y productos; se observa una ostensible mejora en el clima organizacional, en el trabajo en equipo, en el compromiso y la pertenencia, así como en el esquema de liderazgo situacional. En la alta dirección, como respuesta, se favorece la interacción con más estamentos de la empresa; hay mayor tolerancia hacia las experimentaciones de prueba-error; se revisan los modelos mentales y se expresa apertura para la construcción de una visión genuinamente compartida sobre el devenir estratégico de la organización.

Lo segundo: entender qué es la creatividad

Definir el término “creatividad” no es una tarea fácil, es más sencillo intentar la aplicación de una técnica o un proceso creativo que ahondar en los precursores de un concepto tan elusivo. La historia humana y la ciencia han venido interpretando de manera amplia este concepto, tanto que en la actualidad abundan las definiciones y puntos de vista desde diversas corrientes de pensamiento. Desafortunadamente, tal vez por la imprecisión e informalidad que orbitan en torno de creatividad, es que ha perdido cierta importancia con el correr de los años, al punto de que en las empresas a menudo un simple torbellino de ideas se asocia con un proceso creativo serio.

Al principio del siglo XX los asociacionistas explicaban que la creatividad era el resultado de las experiencias previas del individuo, puesto que el comportamiento humano siempre obedecía a diversas asociaciones entre estímulos y respuestas. Un poco después, y por oposición a los asociacionistas, los alemanes de la Gestalt decían que la creatividad era una organización flexible de la percepción: “partiendo de las mismas notas musicales se pueden componer diferentes melodías”.

Más tarde, al término del primer tercio del siglo pasado, los constructivistas afirmaban que la creatividad era una actividad combinatoria e imaginativa que difería de la actividad mental puramente memorística y reproductiva. Y un tercio después, los humanistas sostenían que las necesidades de autorrealización y crecimiento o logro constituían las más grandes fuentes de creatividad, porque en este estadio el individuo tenía la suficiente autonomía y responsabilidad para manifestar su creatividad a plenitud. Maslow (1972), como humanista, hacía una distinción entre la creatividad como talento especial y la creatividad como autorrealización personal y advertía que todas las personas poseían cierto grado de creatividad, aunque fuera en estado potencial, por lo que no tenía sentido tipificarlas como creativas y no creativas.

Otros investigadores sugirieron aptitudes de tolerancia a la ambigüedad y la incertidumbre; flexibilidad en relación con las creencias, hipótesis y percepciones de los demás, y el favorecimiento de un contexto ambiental propicio para las sugerencias de los individuos.

Sin embargo, estimo que la creatividad trasciende las concepciones mecanicistas y tecnicistas, y que cualquiera de sus definiciones no debería sustraerse del concepto de la libertad individual, pues sin autonomía de pensamiento es muy difícil producir creaciones genuinas y socialmente útiles. El hombre agrega valor al mundo con sus obras, que deben reflejar el

ser y la intención que tuvo como creador, y que deben producirse en ámbitos de libertad. Por eso, para el alcance del presente planteamiento de la Gestión de la Creatividad en las organizaciones, propondré la siguiente concepción de creatividad:

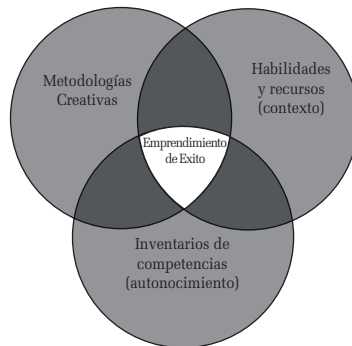
Creatividad, vivencia de la libertad

Esta no es una visión filosófica a la manera de Savater, sino más bien una noción práctica que procura centrarse en el ser humano como célula esencial de la organización. La mayoría de las personas son libres sin saberlo, no se percatan de la energía creativa que reside en la amplia comprensión de su potencial interno. Muchos creen que la libertad es moverse por el mundo escogiendo por sí mismos unas creencias, una religión, unos gobernantes, una educación, o un trabajo; o piensan que la libertad son las oportunidades de expresarse libremente que tienen las personas. Pero la libertad no es sólo un derecho externo, sino también un don que se descubre dentro de sí mismo. La libertad es un talento que se reconoce en la conciencia.

En la medida en que nos conocemos mejor a sí mismos, en que nos reconocemos como seres humanos sujetos a cambio, logramos cierta ganancia de conciencia que es esencial para mejorar la percepción sobre lo que sienten y necesitan las demás personas, y este es un conocimiento clave en la creatividad para el emprendimiento, pues el propósito de toda creatividad es eminentemente social. Cuando diseñamos un nuevo producto para un mercado, escribimos una novela, inventamos una máquina, pintamos un cuadro o hacemos un comercial para la televisión, estamos creando para los demás.

Libertad es un concepto que no sólo se extiende a procurar *liberarse* de los sesgos y barreras que obstaculizan la creatividad, sino que debe entenderse como un ejercicio pleno y autónomo y, por lo tanto, deben tenerse en cuenta los límites y los valores morales de nuestras acciones. Los límites y los valores son parte de los recursos esenciales para el resultado creativo, porque tan importantes como los recursos físicos son los recursos morales, que cimientan la motivación y el liderazgo de principios necesarios para el logro. En la figura siguiente se expresan los componentes que deben concurrir para lo que podríamos concebir como “emprendimiento de éxito”:

Figura 1. Componentes del emprendimiento exitoso



La creatividad entonces no puede circunscribirse sólo a las técnicas para generar nuevas ideas, sino que necesita complementarse con una visión en principios, un liderazgo de la motivación y de participación de calidad, que se desarrollan en un marco de **juego limpio** (ganar-ganar) y de reconocimiento interpersonal. En mi libro *Creatividad e Innovación Empresarial* presento estas cualidades como *Las Cinco Habilidades para Ganar en el Juego de la Innovación*, que pueden aplicarse tanto a nivel personal como organizacional:

1. Ponga principios en su misión (entendida como misión personal y de grupo)
2. Lidere la motivación
3. Juegue a ganar-ganar
4. Conózcase para reconocer a los demás
5. Participe (*Entre a la fiesta*)

La creatividad en las organizaciones

En las organizaciones 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. *Servicio competitivo* es un concepto que remite a *calidad* de lo que se hace en términos de sus características y su agregación de valor, y *amplia vivencia de libertad* implica *dejar actuar* a los trabajadores en un clima de estímulos, de liderazgo y de reconocimiento. Difícilmente se le podría pedir por decreto a un equipo de trabajo que sea más innovador. Para innovar primero hay que revisar las habilidades creativas de los integrantes del equipo. El asunto no es tan simple como convocar a una “lluvia de ideas”, porque aún para una lluvia de ideas o *brainstorming* se necesita observar una metodología precisa si es que se desea obtener ideas verdaderamente innovadoras.

Cuando efectué un test para chequear las barreras organizacionales en una empresa mexicana de 535 empleados pude clasificar, en orden de importancia, las 10 “razones” que, según los trabajadores, eran las más importantes para explicar su poca motivación a hacer sugerencias para innovar. La empresa tenía que renovar y, en algunos ítemes, cambiar su portafolio de productos, pero no podía lograrlo. Veamos estas 10 razones, que asumo como **barreras a la creatividad**:

1. Tenemos un jefe, mas no un líder
2. Se hace mucho “ruido” al señalar los errores
3. El poder está concentrado en una o en pocas personas
4. Casi siempre estamos bajo presión, “full” de trabajo o estresados
5. El nuestro es más un grupo que un equipo de trabajo
6. Entre nosotros usamos un lenguaje hiriente o subvalorizante
7. Prevalece un sentimiento de rutina sobre uno de entusiasmo
8. No se reconoce satisfactoriamente el logro individual y grupal

9. El ambiente es monótono o poco motivante
10. Nuestros intereses y aspiraciones (los de la empresa y el trabajador) son diferentes o no están claros

Al recopilar una información más amplia, obtenida de los diagnósticos previos a la asesoría en gestión de habilidades creativas en las empresas, he compendiado lo que denomino “las trece actitudes organizacionales que dan muestra de escasa vocación hacia la creatividad y la innovación”:

- Alta presión por resultados
- Sobre-administración: exceso de normas, controles y trámites internos
- Estructura verticalizada o poco interdependiente
- Poca facultación o empoderamiento (delegar con facultad de decisión, *empowerment*)
- Alta generación de estrés
- Mínima tolerancia hacia los errores
- Ausencia de políticas de reconocimiento por los logros del personal
- Concentración de la información
- Escaso compromiso con el cambio por parte de los niveles superiores de la dirección
- Tener objetivos poco claros y que no se comparten con los trabajadores
- Que no existan canales regulares para obtener la retroalimentación de lo que el cliente percibe del servicio o producto
- No escuchar o no valorar las ideas de los trabajadores
- El hecho de que muchos de los empleados perciban sus cargos como rutinarios y poco motivantes

Una persona que trabaja en una organización tan poco flexible, como la que pudiera exhibir varias de las características antes anotadas, es probable que se desmotive al punto de situarse ante dos caminos: doblegarse a la manera de un soldado resignado o desvincularse para irse a otra organización que le brinde espacios para la expresión de sus ideas y de su potencial creativo.

Sobre el tema de la innovación oportuna en la línea de productos, es de mencionar que las estadísticas recogidas en un estudio norteamericano realizado por Billington, Lee & Tang (1998) en 5.000 empresas, con líneas de consumo e industrial, indicaron que el 80% de los productos había sufrido cambios de distinto orden en un lapso de siete años. Sus productos habían sido retirados del mercado; relanzados, modificados, o habían lanzado productos completamente nuevos. La Gestión de Habilidades Creativas en las Organizaciones juega un importante papel en este campo, puesto que la innovación exitosa de una línea de productos no debe depender, como aún se suele creer, del departamento de mercadeo y ventas, o de la gerencia general, sino que debe contar con el concurso de todas las áreas de la organización. De lo contrario, es probable que se descubra tarde, por ejemplo, que producción no contaba

con las capacidades precisas para procesar la solicitud; que finanzas no podía hacer las previsiones; que logística no lo tendría a tiempo, etc. Pero el tema crucial no sólo corresponde a los recursos para producir, sino, y esto es lo más importante, a la riqueza y a la calidad de las ideas para innovar que cuentan con la fortaleza sistémica de la organización.

Lo tercero: Optar por un referente metodológico

Los procedimientos o “técnicas creativas” se constituyen en marco de referencia para la generación de ideas. Muchos autores han propuesto etapas o fases para procesos creativos, así como aplicaciones prácticas para estructurar metodologías para las tareas de innovación. En el trabajo empresarial he podido probar algunas de ellas y creo que merecen destacarse las siguientes: Brainstorming (Osborn, 1953), Pensamiento Lateral y Seis Sombreros para Pensar (De Bono, 1991, 1995), Sinética (Prince, 1970 y Gordon, 1961), Bisociación (Koestler, 1964), Análisis Morfológico (Zwicky, 1969), Análisis Matricial (Crawford, 1997), Delphi (Linstone y Turoff, 1975) y TRIZ (Altshuller, 1999).

Sinecmática

Esta es una técnica creativa que he desarrollado como resultado de trabajar durante más de quince años con grupos de desarrollo y prueba de productos, y como asesor en el campo de habilidades creativas en las organizaciones. La Sinecmática estimula por igual los procesamientos lógico-analíticos del hemisferio izquierdo del cerebro, y los analógico-intuitivos del derecho, y sirve tanto para el trabajo creativo personal como para el grupal.

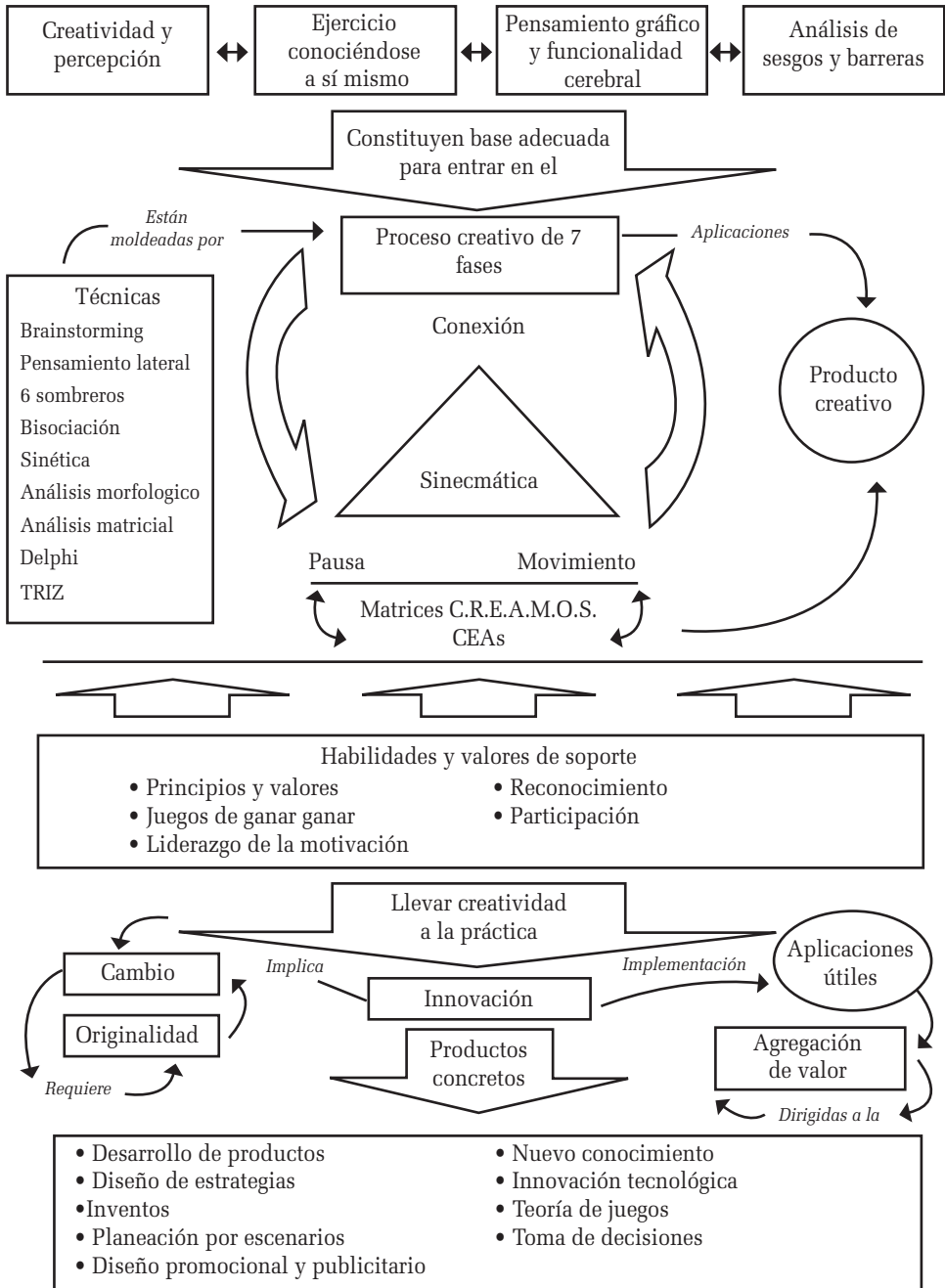
La Sinecmática se enfoca en el individuo y en las posibilidades que éste tiene para actuar en equipo. Para el trabajo creativo ofrece un marco de siete fases (ver mapa conceptual – Figura 2) que corresponden a:

- Identificación del objetivo-problema
- Motivación
- Preparación
- Incubación
- Iluminación
- Verificación
- Decisión y comunicación

El marco de siete fases se potencia, en la práctica, por su continua intersección con tres *Dinamizadores* que depuran sucesivamente el proceso buscando la propia confrontación crítica de las ideas obtenidas, con miras a seleccionar los conceptos más sólidos, novedosos y prácticos. Los dinamizadores corresponden a las nociones de Conectividad, Pausa y Movimiento, y determinan el nombre del nuevo procedimiento o *técnica*: *Sinecmática*, por la conjunción de las raíces griegas que definen las tres nociones.

El procedimiento se complementa con el uso de matrices de generación de ideas o funciones de pensamiento asociativo: C.R.E.A.M.O.S.: **C**ombinar, **R**eversar, **E**xtender, **A**daptar,

Figura 2. La Sinemática en la Gestión de habilidades Creativas en las Organizaciones



Modificar, Otrorizar y Sustituir. Por su parte, las CEA, o Claves para Estimular Analogías, ofrecen un tipo de check list para confrontar los objetivos-problema buscando nuevas ideas o atributos.

Si se considera que la creatividad productiva es la variable dependiente más importante de un procedimiento creativo, los dinamizadores son, a no dudarlo, la más importante de las variables independientes que incide en los resultados. Los dinamizadores deben girar e interactuar constantemente con el proceso creativo para imprimirle fuerza, movimiento y profundidad conceptual. Ellos convocan a ir más allá de las primeras ideas encontradas para lograr resultados de excelencia en la búsqueda de nuevas nociones y en el perfeccionamiento de los componentes de un proyecto.

En la Gestión de Habilidades Creativas en las Organizaciones se busca comprender lo esencial: la creatividad y la innovación empresarial no pueden ser concebidas como una moda, tal como lo hemos visto a través de los años con el *Total Quality Control*, el *Just-in-time*, *Management by Objectives*, *MBO*, o la reingeniería. Hoy sabemos que la mayoría de categorías de productos sufrirán modificaciones dentro de un lapso de siete años; sabemos que los ciclos de vida de productos y estrategias se han acortado, en gran parte por la internacionalización de los mercados, y que (al menos en los Estados Unidos de América) el 66% de las empresas no sobrevive como para celebrar su quinto aniversario. Esto quiere decir que hoy por hoy la creatividad y la innovación se constituyen en uno de los principales recursos de las empresas, porque al *socializar* e irrigar hacia el interior de la organización los potenciales individuales, a través de las concepciones y herramientas creativas, les permite adaptarse y responder de una mejor manera al cambio; a desaprender-aprender; a mejorar el clima de trabajo; a reemplazar a tiempo los productos y servicios, y a diseñar otros nuevos con los diferenciadores apropiados para competir en los mercados globalizados de hoy.

Bibliografía

- Amabile, Teresa M., Creativity in context: updated to the social psychology of creativity, Westview Press, 1996
- Beauod, Alain, La Creatividad, Editorial Narcea, Madrid, 1980
- Boden, Margaret A., La Mente Creativa, Gedisa, España, 1994
- Branden, Nathaniel, La autoestima en el trabajo, Paidós, 1999
- Brandt, Steven C., Entrepreneurship : 10 commandments for building a growth company (build your business guides), Archipelago Pub 1997
- Brouwer, Paul J., "The power to see ourselves", Business Classics, Harvard Business Review, 1991.
- Covey, Stephen R., Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós, Barcelona, 1995
- Cuesta, Armando, Gestión de Competencias, Editorial Academia, Cuba, 2001
- De Bono, Edward, El pensamiento lateral, Paidós, Barcelona, 1991
- De Bono, Edward, Serious Creativity, Harper Business, 1992
- Dessler, Gary, Human resource management, Prentice Hall, 199
- Drucker, Peter F., Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, Grupo Editorial Norma, 1999
- Edwards, Betty, The New Drawing on the Right Side of the Brain, J. P. Tarcher; 1999
- Fudenberg, Drew y TIROLE, Jean, Game theory, The MIT Press, 2000
- Gardner, Howard, Arte, mente y cerebro: una aproximación cognitiva a la creatividad, Paidós, Barcelona, 1993
- Gelatt, H.B., La toma creativa de decisiones: Cómo aprovechar la incertidumbre positiva,
- Gelb, Michael J., Inteligencia Genial, Grupo Editorial Norma, 1999
- Goleman, Daniel, La inteligencia emocional en la empresa, Javier Vergara Editor, 1999
- Gordon, William, Synectics the Development Creative Capacity
- Gretz, Karl F., Aproveche la creatividad de sus empleados, McGraw Hill, 1994
- Clark, Kim B. y Wheelwright Steven C., the product development challenge: competing through speed, quality, and creativity, Harvard Business School Pr., 1995
- Grupo Editorial Iberoamérica, Mexico, 1993
- Garagordobil, Maite, Psicología para el desarrollo de la cooperación y de la creatividad, Editorial Desclie de Brouwer, Bilbao, 1995
- Heifetz, Ronald A., Leadership without easy answers, Belknap Pr., 1994

- McClelland, David C., Estudio de la motivación humana, Narcea, S.A. de Ediciones, Madrid, 1989
- McGREGOR, Douglas, Leadership and motivation, Cambridge, Mass: Institute of Technology press, 1966
- McMILLAN, John, Games strategies and managers, Oxford University Press, 1992
- Maslow, Abraham H., Motivación y personalidad, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991
- Matusek, Paul, La Creatividad, Editorial Herder, Barcelona, 1977
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York, 1995
- O'reilly, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organization. California Management Review, Summer 1989
- Osborn, Alex, Applied Imagination, Charles Scribner, New York, 1953
- Prince, George M., The Practice of Creativity, Harper & Row, New York, 1970
- Prada, Raymond, Creatividad e Innovación Empresarial, TecnoPress, Colombia, 2002
- Quick, Thomas, El pensamiento innovador en la empresa: soluciones audaces para resolver problemas complejos, Paidós, Buenos Aires, 1992
- Ray, Michael and Myers, Rochelle, Creativity in Business, Doubleday, 1986
- Reeve, Johnmarshall, Motivación y Emoción, McGraw Hill, 1994
- Reynolds, P.D., Hay, M., Camps, M., Global entrepreneurship monitor, Kauffman Center for entrepreneurial leadership, 1999
- Rickards, T., La Creatividad y la Administración del Cambio, Oxford University Press, 1999
- Robbins, Stephen P., Comportamiento organizacional: teoría y práctica, Prentice Hall, México, 1996
- Robertson, S. Ian, Types of thinking, Routledge, New York, 1999
- Rodriguez E., Mauro, El Pensamiento Creativo Integral, McGraw Hill, 1997
- Spitzer, Robert, The Spirit of Leadership : Optimizing Creativity and Change in Organizations, Planeta Colombiana Editorial, 1995
- Senge, Peter, La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente, Granica, Barcelona, 1995
- Schein, Edgar H., Psicología de la organización, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982
- Timmons, Jeffrey, New venture creation: entrepreneurship for the 21 century, McGraw Hill, Boston, 1999

- Torrance, Ellis P., Scientific views of creativity and factors affecting its growth, 1967
- Von Krog, Georg, Ichijo, Kazuo, Nonaka, Ikujiro, Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, Oxford University Press, 2000
- Von Oech, Roger, A Whack on the Side of the Head, Warner Books, 1998
- Wallas, Graham, The art of thought, Harcourt-Brace&Co., New York, 1926
- Young, James W., A technique for producing ideas, Crain books, 1975
- Raymond Prada Daza es Ph D en Ciencias Técnicas, MBA, Máster en Mercadeo e Ingeniero Industrial. Asesor de empresas y catedrático. E-mail: rrprada@gmail.com