

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Angel Martínez Moreno

INTRODUCCIÓN

La innovación constituye un fenómeno colectivo en las organizaciones empresariales. Se plantea, tanto para resolver problemas como para buscar mejoras en la eficiencia y también para encontrar ventajas competitivas que diferencien a la empresa de sus competidores y que permita despejar un espacio en el mercado en el que aprovechar sus puntos fuertes. Las empresas innovadoras necesitan, lógicamente, personas también innovadoras.

En esta unidad nos ocuparemos de la innovación en aquellos aspectos que se vinculan con una competencia profesional relacionada con la identificación de lo diferente, de lo novedoso y lo inédito. No se trata de lo nuevo por sí mismo sino de lo nuevo útil. En muchas ocasiones es precisamente la conjunción de lo nuevo con lo útil lo que genera un valor añadido que se vincula precisamente a lo no habitual y a lo alejado de las prácticas estandarizadas.

Aquí nos ocuparemos de la innovación en tanto que competencia profesional que permite modificar *lo que se hace* y el *cómo se hace* desde la perspectiva de los individuos y de los grupos, más que de lo estrictamente organizativo. Aunque los contextos organizativos resultan determinantes, finalmente, son precisamente las actuaciones de los individuos y de los grupos las que potencian o frenan los procesos de cambio que son en realidad en lo que desemboca la creatividad y la innovación.

El complemento intuitivo de la innovación es sin duda la creatividad. Somos conscientes de que innovación y creatividad no son sinónimas. La creatividad tiene que ver con la generación de lo nuevo, con la aparición de ideas inéditas y con el descubrimiento de caminos o de conceptos novedosos. La innovación se relaciona con la implantación de cambios, independientemente de que se hayan inventado allí donde se aplican, o no. La innovación se plantea como formando parte de los procesos de cambio y se vincula, por tanto, a la estrategia, a la toma de decisiones, a los modelos de gestión empresarial, etc. La creatividad constituye un concepto más elemental, más radical y, por lo tanto, el antecedente necesario de la innovación. Así pues, entenderemos la creatividad y la innovación como dos conceptos estrechamente vinculados, que, en la práctica, se realimentan y potencian.

DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN

La idea de cambio se relaciona directamente con la innovación. Las organizaciones han de adaptarse permanentemente a nuevas condiciones del entorno, pero también en ocasiones pretenden modificar ese entorno de manera planificada. Para ello la innovación constituye una herramienta imprescindible. Para provocar los cambios que se pretenden y por tanto se planifican; y para asumir y controlar los efectos de los cambios que se producen en el entorno y que obligan a la adaptación a nuevas condiciones. La realidad es que los cambios, muchas veces turbulentos y, al menos aparentemente, desordenados, pueden llegar a constituir una corriente capaz de arrastrarnos a la deriva. En este contexto, la innovación será uno de los elementos que permitirá que podamos navegar y pilotar nuestras organizaciones.

En un primer momento podemos identificar dos perspectivas de abordaje de la innovación:

- La innovación **reactiva**: se activa a partir de la detección de un problema concreto vinculado a nuestros recursos, métodos de trabajo, mantenimiento de nuestras condiciones de supervivencia, garantía de los rendimientos actuales, etc. En realidad la innovación reactiva constituye un mecanismo que se activa para el control. Aunque en ocasiones puede provocar resultados que van más allá de las pretensiones que la originaron, optimizando nuestros recursos y potencialidades, podemos decir que la innovación reactiva se produce para provocar cambios que permitan que las cosas continúen como estaban.
- La innovación **proactiva**: se produce en un intento de enfrentar cambios previstos o de provocar esos mismos cambios de forma planificada. Se trata de anticipar el cambio y constituye una forma de conseguir **estar preparado para**, incorporando novedades que provoquen cambios o nos permitan aprovechar ventajas que creemos poseer

Si atendemos a la intensidad y profundidad de la innovación podemos identificar dos situaciones polarizadas teniendo en cuenta que las innovaciones concretas se ubicarán entre alguno de dos extremos:

- **La innovación como cambio radical**. Afecta a las reglas y a los criterios de actuación, así como, incluso, a qué elementos se consideran relevantes en un determinado contexto organizativo. La incorporación de un nuevo sistema de producción, algunas transformaciones

tecnológicas, los cambios en las estrategias de actuación, o las modificaciones en las relaciones de poder, constituyen ejemplos de cambios radicales.

Este tipo de innovación suele producirse **de arriba hacia abajo**, y se vincula a la capacidad de tomar decisiones con un importante calado estratégico. La innovación radical es altamente visible y requiere, en ocasiones, ir acompañada de un proceso de explicación que la legitime ante quienes se sentirán afectados y reduzca las posibles resistencias al cambio.

- **La innovación como evolución.** Se relaciona con la búsqueda de mayores cuotas de eficiencia y con las exigencias de los mecanismos adaptativos en las organizaciones. Se vincula a la idea de **mejora continua**, de forma que, sin que se produzcan variaciones bruscas en los métodos, en las características de recursos o en los procedimientos y criterios de actuación, permite la implementación de pequeños cambios a partir de la identificación de fallos o simplemente por la localización de oportunidades de optimización.

Cuando esta forma de innovación se generaliza en una organización supone la incorporación de una filosofía del cambio y la mejora en el personal, dado que es desde las posiciones más próximas al trabajo concreto, que se pueden implementar mejoras pequeñas pero continuadas.

La innovación se produce aquí de **abajo hacia arriba** en la medida en que los cambios se generan desde las posiciones más próximas al trabajo concreto y pueden asentarse las modificaciones incorporadas a los procesos y métodos de trabajo a través de su implantación en forma de reglas y rutinas de trabajo.

La perspectiva de la mejora continua se encuentra el enfoque más depurado en estos momentos en el **kaizen**, que se centra en los siguientes planteamientos programáticos:

- El planteamiento de innovación se encuentra más centrado en los procesos (flujos de trabajo y desempeño) que en los resultados, que constituyen simplemente una consecuencia de los anteriores.
- Se orienta al largo plazo, de manera que permite centrarse en el descubrimiento de oportunidades de mejora cuando estas aparecen y no

sólo en las urgencias de cambio (aunque las urgencias organizativas pueden constituir también motores de cambio).

- Involucra a todo el personal de la empresa y no sólo a unos pocos que asumen en exclusiva la responsabilidad de pensar la innovación. Parte por tanto de la idea de que la innovación no es una actividad vinculada a personas que ejercen roles especiales sino que cualquiera puede incorporarse i contribuir a ella
- Se basa en conocimientos convencionales y no en grandes innovaciones tecnológicas. Se parte de la base de que quien desempeña un trabajo determinado es capaz de pensar sobre él y realizar propuestas de mejora significativas. Es la propia experiencia, individual o colectiva, y los conocimientos que se derivan de ella los que proporcionan el soporte básico a partir del cual puede generarse la innovación.
- Incorpora aspectos individuales y colectivos simultáneamente. De tal manera que, tanto la implicación personal como formas de trabajo organizadas en grupo, pueden contribuir significativamente.
- Requiere poca inversión económica pero a cambio supone un gran esfuerzo organizativo que se ha de mantener a lo largo del tiempo. Así quienes dirigen la organización se hacen responsables de crear las condiciones y el clima adecuados para que las personas y los grupos se impliquen en la innovación. La mejora continua requiere de una serie de cambios organizativos y en la filosofía de la dirección sin los cuales no resulta viable.

EL QUÉ Y EL PARA QUÉ DE LA CREATIVIDAD

A medida que avanzan las diferentes ciencias, disciplinas y técnicas, y disponemos de cada vez más recursos, procedimientos, rutinas y protocolos, para abordar la mayoría de situaciones y problemas con crecientes garantías de éxito.

En ocasiones, lo que hemos conseguido aprender no son específicamente técnicas o procedimientos, sino esquemas de pensamiento y supuestos que aplicamos de forma más o menos sistemática a la realidad para comprenderla o modificarla. Algunos de estos esquemas parecen autoevidentes, aunque si se estudiaran con detalle podríamos incorporar multitud de matices. Así por ejemplo mucha gente entiende que los proyectos se planifican empezando por el principio y no por el final, que la retribución por el trabajo se ha de ofrecer

“siempre” cuando la actividad se ha finalizado y nunca antes, que el superior jerárquico ha de tener un conocimiento profesional especializado mayor que de quien ocupa una posición subordinada, que aquellos procedimientos que durante mucho tiempo han demostrado ser eficaces continuarán siéndolo en el futuro, o que las obras de teatro han de responder necesariamente al esquema de: planteamiento, nudo y desenlace, etc.

Estos supuestos nos permiten abordar situaciones conforme a esquemas cognitivos que nos imponen una determinada perspectiva de análisis o un tipo de soluciones a determinados problemas que nos impiden ver como, en muchas ocasiones, existen otras soluciones alternativas.

Es preciso, sin embargo, tener en cuenta que las “soluciones esquematizadas”, sean procedimientos o esquemas cognitivos, quizás fueron en un momento dado la “mejor solución posible” a los problemas que se plantearon. Pero con el paso del tiempo esa *mejor solución posible* para algunas situaciones fue convirtiéndose, en nuestra mente, en la *única solución posible*. De este modo nuestra capacidad de generar alternativas se ha ido reduciendo con el tiempo hasta hacer que nuestra mente funcione de forma eficaz en muchas ocasiones, pero también de manera extremadamente rígida.

En ocasiones resulta imprescindible, o al menos conveniente, recurrir a lo nuevo, a lo inédito, para abordar situaciones o problemas ante los que las soluciones preestablecidas se muestran insuficientes. En general somos creativos cuando no tenemos más remedio. Básicamente podemos considerar cuatro tipos de situaciones que facilitan la emergencia de la creatividad:

- Solucionar problemas cuando ya hemos utilizado nuestro repertorio de soluciones y éstas no han producido los efectos deseados.
- Cuando nos encontramos con situaciones nuevas ante las que no contamos con un repertorio de soluciones empaquetadas, fiables y contrastadas.
- Cuando queremos desarrollar todo el potencial de una situación, de un producto o de un servicio.
- Cuando necesitamos sorprender o cuando lo nuevo constituye un valor en sí mismo.

La creatividad es una modalidad de pensamiento que es capaz de producir nuevas ideas y nuevas soluciones a los problemas. Generalmente esta

modalidad de pensamiento se fundamenta en la asociación de cosas o de ideas ya conocidas, creando combinaciones inéditas.

A menudo, en los procesos de creación, las ideas básicas y los elementos que utilizamos como referentes ya se encuentran en nuestra mente. Lo que hacemos en realidad es combinarlos de manera original. La capacidad para combinar y, por tanto para crear, no se encuentra tan relacionada con la inteligencia como con una actitud abierta a lo nuevo y unos hábitos que facilitan al elaboración de hipótesis y la formulación de preguntas de manera sistemática.

Generalmente las personas tienden a subestimar sus capacidades para el pensamiento creativo. Creer que uno no posee la habilidad para crear constituye el principal freno para el desarrollo de la creatividad.

El pensamiento creativo aumenta la eficacia de las organizaciones ya que mejora los procesos de solución de problemas y genera alternativas a los procedimientos de trabajo.

CREENCIAS QUE DIFICULTAN LA CREATIVIDAD

1.- Pensar que mientras las formas actuales de abordar las cosas nos permiten “ir tirando” no es necesario hacer nada para cambiar.

Desde este punto de vista se refuerza lo estrictamente reactivo y no se entiende que la mejora continua constituye una actitud que permitirá superar esta resistencia, aparentemente racional, al cambio.

2.- Pensar que lo creativo es el resultado de la casualidad y de lo fortuito.

Se refuerza por el hecho de que habitualmente solemos ver el resultado de la creatividad pero ante nosotros no aparecen los procesos, los esfuerzos, los ensayos fallidos, etc., por los que ha tenido que pasar la persona creativa.

3.- Pensar que unos son creativos y otros no lo son. La creatividad es una capacidad que no puede mejorarse.

Después de un largo período de tiempo en nuestra vida en que no utilizamos nuestras capacidades para generar ideas o soluciones nuevas, lógicamente nos puede resultar costoso que éstas fluyan fácilmente. Si abandonamos de forma prematura podemos confirmar la opinión de que la creatividad es algo que unos poseen y otros no. Es

necesario reaprender a ser creativos amplificando nuestras conductas de exploración siempre que aparezca la ocasión.

4.- Pensar que si fallamos en nuestro intento de ser creativos simplemente conseguiremos hacer el ridículo.

Lo establecido tiene la ventaja de que ha sido probado y aceptado por los otros de forma repetida. Lo nuevo se somete, lógicamente, al juicio crítico de los demás. La capacidad para asumir el riesgo de las críticas ha de formar parte del aprendizaje de la creatividad. En todo caso, la crítica constituye un instrumento para la optimización de las ideas.

5.- Pensar que existen situaciones que simplemente no tienen solución. Por tanto, no vale la pena pensar en encontrar alguna.

Tendemos en muchas ocasiones a pensar que las alternativas de solución que conocemos constituyen el conjunto total de las alternativas disponibles. Esta situación no sólo va en contra de la creatividad sino que hace que disminuya nuestra competencia para resolver problemas, analizar situaciones y tomar decisiones. Genera resignación y, a largo plazo, ineficacia.

6.- Pensar que las soluciones disponibles se encuentran fuera de nuestro control

Decimos a veces que sólo merece la pena ocuparnos de aquello que podemos cambiar. Pero, a veces, este planteamiento constituye una distorsión de la realidad que nos impide verla en todas sus dimensiones y posibilidades de cambio. Piénsese por ejemplo cuando se dice que determinada situación se ha producido porque “el mercado es así”, o que los criterios de decisión las multinacionales son de esta o de esta otra manera.

En muchas ocasiones la distorsión consiste precisamente en pensar que lo que no podemos cambiar totalmente no lo podemos cambiar en absoluto. Como no puedo cambiar todo el mercado renuncio a modificar una parte pequeña de ese mercado.

7.- La dificultad para tolerar algún grado de ambigüedad.

En nuestra cultura se valora aquello de que “lo blanco es blanco y lo negro, negro” y se educa a las personas para categorizar sin ambigüedades las situaciones y las cosas. Esto nos educa en la incapacidad para tolerar y consecuentemente para gestionar la

ambigüedad. La creatividad requiere flexibilidad del pensamiento, provisionalidad de las hipótesis y supuestos, así como una amplia tolerancia a la ambigüedad.

8.- La tendencia a evaluar y cuestionar las ideas antes de haberlas desarrollado suficientemente.

Así por ejemplo cuando aparece en la mente una posible solución a un problema, casi automáticamente se genera un “pero” que la cuestiona. *Podríamos hacer... .. pero es demasiado... .. (caro, difícil, arriesgado, etc.).*

Eliminar sistemáticamente la partícula “pero” de nuestro lenguaje y utilizar en su lugar la partícula “y” facilitará un cambio de actitud al valorar las posibles opciones con las que contamos.

Así por ejemplo:

*Esta es una solución buena **pero** muy cara (luego no podemos aplicarla)*

*Esta es una solución buena **y** muy cara (luego tendremos que buscar financiación)*

9.- La impaciencia en la búsqueda de soluciones y alternativas.

Encontrar lo nuevo requiere tiempo y requiere además una cierta relajación física y mental. La impaciencia constituye lo opuesto de lo que necesitamos para ser creativos. Podemos encontrarnos muy activados y sin embargo ser pacientes y relajados. Las nuevas asociaciones mentales necesitan tiempo para establecerse y, además, requieren no tener que compartir la energía disponible con el ansia por encontrar soluciones de forma demasiado rápida. La impaciencia lleva a que aceptemos la primera alternativa que encontramos aunque no sea la más adecuada, y nos impide seguir indagando en busca de otras mejores.

10.- Exceso de conformismo y sobreadaptación.

En las empresas, que son organizaciones jerárquicas, en muchas ocasiones, las personas se pueden sorprender a sí mismas buscando soluciones que sus compañeros y superiores acepten como válidas, antes que soluciones y alternativas que respondan de la mejor manera posible a las necesidades y objetivos.

14 ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA EL FOMENTO DE LA CREATIVIDAD

Se presentan a continuación las que constituyen las estrategias más relevantes para facilitar la emergencia y el desarrollo del pensamiento creativo. Se trata de esquemas que han probado su eficacia en multitud de ocasiones. Su realización, en tantas oportunidades como se disponga, facilitará el aprendizaje de la creatividad y el asentamiento de la misma como un hábito del pensamiento.

1.- Definir detalladamente un producto, servicio, prestación, etc. y cuestionar sistemáticamente cada una de los componentes de la definición

Es importante que la descripción sea especialmente detallada. Es precisamente de los detalles de donde surgirán mayores oportunidades de innovación. Una descripción demasiado global sólo generará ideas demasiado globales para que puedan ser originales. Piénsese que ésta es una técnica antigua que ha sido amplia y sistemáticamente empleada por aquellos que han pretendido innovar en sectores cuando estos eran considerados por los expertos como ya muy maduros y por tanto estables en sus características y prestaciones básicas.

Ejemplo: un restaurante es un lugar en el que se cocina a fin de servir comida a personas/clientes.

¿Necesariamente ha de ser un lugar? (piense en telepizza)

¿Necesariamente ha de ser un lugar? (piense en las posibilidades del catering)

¿Sólo ha de existir la posibilidad de comer? (piense en la oportunidad de añadir servicios complementarios).

2.- Preguntar *qué es y para qué es un servicio, objeto, producto, etc.*

Se trata de una técnica complementaria de la anterior aunque puede ser utilizada de forma aislada. Pretende romper los límites que nos impone una utilización rutinaria de los objetos y de los servicios que hace que los asociemos a prestaciones concretas y

dejemos de considerar otras. En lo cotidiano, la utilización de piedras encontradas en la playa como objetos de decoración o muchas de las nuevas formas artísticas que plantean nuevas visiones de objetos habituales se basan en este tipo de propuesta.

Plantear sistemáticamente:

¿Y qué otra cosa es?

¿Y para qué otra cosa sirve?

3.- Inversión de los términos

Se trata de una propuesta cuya función es posibilitarnos ver la realidad a la inversa. Si dos elementos se encuentran relacionados ¿porqué siempre tenemos que verlos desde la perspectiva de uno de ellos?

Así por ejemplo estamos acostumbrados a que sea el vendedor el que organiza un territorio para desarrollar su actividad comercial. Pero que pasaría si el territorio de venta organizase al vendedor. ¿Que pasaría si fueran los compradores potenciales quienes establecieran la frecuencia de visitas del vendedor y el tipo de argumentarios de venta que ha de utilizar?

¿Por qué muchas empresas ofrecen primas a sus empleados cuando ha finalizado un pico de trabajo extraordinario? Algunas experiencias han puesto de manifiesto que, cuando la empresa ha ofrecido parte de esa prima antes de iniciarse el pico de demanda de actividad, los empleados han respondido mejor, no se han sentido explotados, se sienten reconocidos y experimentan la idea de que la dirección se fía de ellos y de que no van a fallar.

4.- Pregunta sistemática por la causa ¿por qué?

Dado que en general cuando realizamos atribuciones causales de situaciones o problemas solemos simplificar bastante, es necesario que recuperemos la idea de la complejidad y de la multicausalidad de casi todos los problemas y situaciones de las que nos ocupamos. Casi nada tiene una sola causa. Remontarnos hacia atrás de forma sistemática para encontrar las causas raíces de los efectos que nos preocupan, no sólo nos proporciona una mejor comprensión sino también una cantidad

estimable de oportunidades de intervención para modificar los efectos.

5.- Pregunta sistemática por la posibilidad ¿por qué no?

Puede utilizarse esta pregunta clave para desactivar críticas previas a ideas que rompen los usos y métodos habituales y muy establecidos por los expertos, por los usuarios o por la sociedad en su conjunto.

La técnica ha sido ampliamente utilizada. Piénsese por ejemplo en ¿porqué un banco no puede también vender ordenadores?
¿por qué una marca de ropa no puede fabricar también artículos de regalo?
¿por qué un empleado no puede ser también socio?

6.- Utilización de analogías y metáforas

Para hacer familiar lo desconocido.
Para poder mirar lo familiar como si fuese desconocido y mejorar la capacidad exploratoria.

Podemos identificar cuatro tipos de analogía sinéctica:

Analogía directa: trasplanta el problema a otro dominio de la realidad.

Así, GAIA es la Tierra a fin de poder considerarla como un ser vivo orgánico.

El alfabeto es análogo al código genético

El sistema de orientación del murciélago es como el radar.

Etc.

Analogía simbólica: Transforma una situación determinada en una imagen simbólica:

La empresa es como el cuerpo humano, o como una familia, o como un automóvil, o como ...

La vida es como un río

La idea de solución de un problema es como una bombilla que se enciende

Analogía fantástica: Trasladar el problema a un contexto mágico en el que desaparecen todas o muchas restricciones del mundo real.

¿Cómo sería este problema si las personas pudiesen volar?

¿Cómo serían las relaciones de pareja si se pudiese leer el pensamiento del otro?

Analogía personal: El sujeto se pone en lugar del objeto

¿Cómo me sentiría si fuese un árbol? ¿Cómo vería el mundo desde lo alto de la montaña si no pudiese moverme?

(Einstein se imaginaba ser un rayo de luz paseándose por el espacio)

El trabajo con analogías requiere variedad de las mismas. En ocasiones la analogía puede llegar a ser tan potente que sustituye a la misma realidad y genera nuevos esquemas que nos impedirán percibir aspectos importantes y oportunidades de cambio.

Algunas empresas construyen arsenales y bancos de analogías que renuevan completamente cada dos o tres años.

<p>7.- Distinguir los momentos de generación y elaboración de ideas de los momentos en los que estas ideas han de ser sometidas a juicio y crítica.</p>
--

Esta propuesta pretende controlar la tendencia que tenemos a someter a crítica las ideas nuevas antes incluso de que se hayan formulado completamente. De esta forma abortamos la emergencia de lo que podrían llegar a ser buenas propuestas, o la posibilidad de que apareciesen otras como resultado de la asociación de varias de ellas.

Este planteamiento implicará:

- Producir una gran cantidad de ideas sin someterlas a ningún tipo de juicio crítico inicial.
- Facilitar la asociación entre ideas que se pueden completar entre sí dando lugar a ideas complejas. Aumenta así nuestra habilidad para combinar.
- Acumular ideas madre que en algún momento posterior nos puede resultar especialmente útil.

- Generará una mayor sensación de seguridad cuando haya que tomar decisiones.
- Si se realiza en grupo aumenta la cohesión porque las ideas se pueden encadenar a partir de las aportaciones de los diferentes miembros. Asimismo evita fenómenos de polarización en el contexto de los grupos y equipos de trabajo.

8.- Modificar las perspectivas de visión y de análisis

Para facilitar la aparición de diferentes perspectivas de identificación y análisis de las ideas, conceptos, objetos, procesos, etc. superando las rutinas de observación que generan habitualmente percepciones previsibles que, por conocidas nos impiden atender a los detalles que pudieran ser significativos.

- Pueden verse las cosas desde el final. Cómo quedarán las cosas cuando el problema se haya solucionado.
- Mirar las cosas tal como las vería el otro
- Mirar las cosas como las vería un espectador que no estuviese implicado en la situación o el problema
- Mirar las situaciones de forma global y mirar las cosas de forma detallada y con visión microscópica.
- Etc.

Puede ser útil disponer de una lista de perspectivas posibles previamente a iniciar el trabajo

9.-Modificar los límites de las cosas, de las organizaciones y de las situaciones.

A fin de contextualizar y/o descontextualizar, objetos, servicios, situaciones, etc. Esta técnica permite volver a definir la realidad en función de diferentes criterios. Así, un coche se puede describir como una máquina que tiene sentido en sí misma , o como un elemento del conjunto que se crea cuando se considera el conjunto de un día de excursión familiar o de camping

- Ver las cosas desde fuera y desde dentro. Considerar el modelo de las muñecas rusas que se contienen unas a otras.

- Dónde acaba una taza de café ¿en el plato sobre la que se encuentra, en la mesa, en la habitación, en la boca de la persona que bebe, en el barrio en el que se encuentra la casa, etc.?

10.- Asociar y elaborar conexiones nuevas entre cosas y situaciones

La asociación constituye el fundamento de la sinéctica (*synecticós*, en griego significa unión de elementos no relacionados entre sí).

¿cómo pueden relacionarse la luna y un equipo de trabajo?
¿un martillo y el interés por conseguir objetivos?.

Pueden identificarse algunos formatos de trabajo con asociaciones que proponen una actividad sistemática de asociación entre un objeto o concepto de interés con otros conceptos o palabras identificados de forma aleatoria. Finalmente se consigue que los participantes en una actividad de este tipo, cuando hablan, se estén refiriendo simultáneamente (de forma generalmente implícita) tanto al concepto de interés como a la palabra aleatoria que se propone.

Un esquema típico de este esquema de trabajo puede ser el siguiente:

Establezca relaciones entre la idea de CLIENTE DE UNA EMPRESA CONSULTORA ESPECIALIZADA EN MÁRKETING y las siguientes palabras clave:

HORMIGAS

VEHÍCULO

SOFÁ

CANCIÓN

MÁSCARA

(Una variante puede establecerse a partir de pares de palabras asociadas: mascara-canción o zapato televisión, por ejemplo)

11.- Prospectiva

¿Qué pasaría si todo el mundo hiciese determinada cosa?

¿Qué pasaría si nadie lo hiciese?

¿Qué pasaría si se hiciese más veces?

¿Qué pasaría si las cosas no estuviesen sometidas a la gravedad?

12.- Pensar intensamente de forma pasiva

En ocasiones resulta necesario dejar reposar un problema o una situación que ha de ser abordada. Seguir haciendo otras cosas pero saber que tenemos pendiente encontrar una solución o varias al problema que hemos dejado como en un segundo plano de nuestra atención mental. Ocurrirá en un momento dado que la solución aparezca como de forma repentina, como si nuestra mente hubiese estado trabajando (lo ha estado haciendo de hecho) en la busca de soluciones.

13.- Convertir lo familiar en algo extraño

Pruebe por ejemplo a ampliar muchas veces en la fotocopidora un pequeño dibujo que esté habituado a mirar a menudo. O a observar un objeto cotidiano con una lupa o un microscopio.

Haga lo mismo con las situaciones y con los problemas de los que quiera ocuparse. Observar las cosas familiares como si fuesen extrañas nos permite identificar nuevas conexiones entre elementos, encontrar nuevas utilidades, etc.

14.- Explotación de las analogías arquetípicas

Se trata de partir de las analogías arquetípicas que ya estamos utilizando para considerarlas como un punto de partida que nos permita cuestionar las limitaciones que las mismas analogías nos plantean. Téngase en cuenta que las analogías, al mismo tiempo que abren nuevas visiones de la realidad también son capaces de constreñir las percepciones y de introducir esquemas mentales capaces de simplificar en exceso.

Las llamadas analogías arquetípicas (aquellas que tienen un uso generalizado y que la mayoría de las personas utiliza y entiende) pueden ser especialmente autolimitadoras para el pensamiento creativo.

Somos un equipo (exactamente ¿qué tipo de equipo somos? uno que ha de competir con otros y vencerlos, o uno que ha de conseguir un objetivo sin competir) (qué puede hacerse para serlo aún más) (de qué manera podríamos ser también eficaces cuando no nos comportamos como un equipo)

Somos una familia (cómo conseguir establecer reglas en la familia para que no acabe disolviéndose) (cómo pueden protegerse los miembros de la familia de las peleas cruentas entre hermanos) (cómo podemos hacer para despedir al padre si es necesario)

Estamos en pleno combate (por cierto, quién es el enemigo. Y si nos asociamos a él?) (¿qué podemos perder?)

Somos una empresa en desarrollo (¿y cómo seremos cuando seamos mayores, quienes serán nuestros amigos, conservaremos los que tenemos ahora?)

Estamos en plena expansión (exactamente ¿hacia dónde nos expandimos? ¿Nos estamos haciendo más gordos, más inteligentes, más pesados, más ágiles?)

Somos pioneros (quiénes nos siguen, cómo podemos hacer para convertirnos en nuestros propios seguidores)

Pisamos fuerte (puede que rompamos el suelo de un pisotón. ¿Qué pasa con el polvo que levantamos?)

El mundo (el mercado) es cruel (quienes son los verdugos, y quienes las víctimas, porqué las víctimas quieren ser verdugos, qué sería de los verdugos si no pudiesen tener víctimas)

Estamos creando una gran marca (en qué consiste exactamente ser grandes, cómo sabremos que ya hemos crecido lo suficiente, cómo será cuando no tengamos más remedio que mantener lo que hemos conseguido y nuestros esfuerzos se dirijan en gran medida a defendernos de los ataques de otros)

Hemos de encontrar el camino en medio de una densa niebla (pero en realidad ¿a donde nos dirigimos?) (¿queremos llegar a algún sitio o solamente salir del banco de niebla?)

Somos como un pez fuera del agua (queremos salvarnos y volver al agua o aprender a vivir fuera) (¿en qué consistía exactamente estar dentro del agua?) (¿qué hay fuera del agua que nos resulta tan peligroso?)

ALGUNAS APARENTES PARADOJAS DE LA CREATIVIDAD (un decálogo de ocho componentes)

1.- La creatividad requiere fomentar el pensamiento divergente pero ha de garantizar la convergencia. Es como los juguetes de los niños: después de derramarlo todo hay que recogerlo y organizarlo encontrando un orden útil.

2.- La interdisciplinariedad y la capacidad de ver las cosas desde diferentes perspectivas constituye una ventaja. Pero, a veces, la ausencia total de conocimientos específicos muy especializados también. Cuando alguien sabe mucho sobre algo tiene la sensación de que ya no puede aprender mucho más. En ocasiones sólo quien sabe poco de algo puede hacer preguntas muy básicas porque las respuestas no las ha dado por supuestas. Y las preguntas más básicas a menudo resultan ser más radicales y más capaces de evocar alternativas capaces de cuestionar los esquemas convencionales.

3.- Dos cabezas pueden ser más eficaces e innovadoras que una. Tres más que dos. Pero llega un momento en que el proceso se invierte. Una multitud no inventa nada.

4.- Para crear es imprescindible la comodidad y un cierto sosiego. Pero no suele aparecer el pensamiento creativo si no se cuenta con un cierto grado de incomodidad y de inquietud. Necesitamos la actividad efervescente y a la vez tranquila.

5.- La creatividad se activa en aquellos que consiguen desactivar su sentido crítico. Sin embargo, los creativos tienen un sentido crítico ampliamente desarrollado. Finalmente la creatividad es una respuesta a la insatisfacción. Las personas satisfechas no inventan nada.

6.- La creatividad permite la construcción de un futuro mejor. Pero el hombre nunca es tan creativo como cuando se trata de destruir lo que otros han construido. Parece que en la destrucción se pueden encontrar recompensas insospechadas y difíciles de explicar racionalmente.

7.- La ausencia de creatividad puede conducir a la empresa al desastre por obsolescencia. El exceso de creatividad descontrolada y compulsiva puede conducir a la empresa a la catástrofe. Encontrar el justo equilibrio es trascendental: apertura a lo nuevo desde posiciones afianzadas.

8.- Habitualmente se desea creatividad. Especialmente para los demás. Y así se exige cuando se ocupa una posición de poder. Efectivamente, crear cuesta un esfuerzo y aunque genera satisfacciones también cansa.

MÁS ALLÀ DE LA CREATIVIDAD Y DE LA INNOVACIÓN: EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. LAS CARACTERÍSTICAS ÓPTIMAS DE DESARROLLO

No todas las formas de pensamiento pueden considerarse estratégicas. Algunas son concretas y ven sólo los hechos sin establecer relaciones entre ellos; otras son exclusivamente analíticas y descomponen los diferentes elementos de una situación sin proyectar posibles desarrollos futuros; otras son fundamentalmente abstractas y no relacionan suficientemente los conceptos con las realidades concretas; etc. Estas y otras formas de pensamiento son útiles y valiosas y, de hecho, el pensamiento estratégico las incorpora en gran medida, compensándolas entre sí e introduciendo una pronunciada orientación hacia la acción.

El pensamiento estratégico resulta imprescindible si queremos participar en la generación de cambios en los sistemas complejos (y los sistemas humanos lo son), dado que nos permite dotarnos de una determinada visión acerca de qué queremos que se modifique, de qué alternativas disponemos para conseguirlo, y de criterios para tomar decisiones en el caso de que nuestras previsiones precisen ser corregidas.

Si se identifican las características de las personas que supuestamente están dotadas de pensamiento estratégico (o al menos eso piensan quienes les conocen por relacionarse con ellas) podemos encontrar algunas regularidades que utilizaremos aquí para establecer de alguna forma el perfil aproximado del pensamiento estratégico. Lo que sigue no pretende agotar las características del pensamiento estratégico pero sí que quiere ofrecer una muestra suficiente de contenidos que resultan imprescindibles, de forma que pudiera decirse que

se trata de requisitos necesarios aunque no suficientes del pensamiento estratégico.

1.- Se es radical en el pensamiento aunque prudente en la acción. Todo puede ser pensado, incluso aquello que parece que vaya contra el pretendido sentido común o contra los paradigmas dominantes en un determinado contexto social. Poder pensar todo, de todas las maneras, permite conocer en profundidad realidades sociales que se caracterizan por ser complejas. Este mismo reconocimiento de la complejidad de los sistemas humanos obliga a considerar las posibilidades de acción desde la necesaria prudencia que no da por supuestas formas triviales de causalidad lineal simple; la realidad es resultado de una multiplicidad de factores que no siempre resultan suficientemente conocidos.

2.- Se toma conciencia de la complejidad. Se evitan de esta forma fenómenos de simplificación que consisten en reducir una situación compleja a unos pocos elementos que se consideran relevantes y sobrevalorar de esta forma su influencia despreciando otros factores. La simplificación constituye una forma de falseamiento de la realidad. Aunque en ocasiones se utilice, se debe estar dispuesto en todo momento a reconocerla como un sesgo cognitivo.

3.- Se acepta la existencia y utilidad de esquemas mentales y paradigmas, pero se es capaz de cuestionarlos. Los esquemas resultan útiles para confeccionar mapas de la realidad que pretendemos entender. Pero cuando la realidad contradice nuestros mapas debemos estar dispuestos a modificar éstos. En este sentido, la práctica continua y sistemática de la escucha, de la observación y del diálogo con otros que también escuchan y observan constituye la mejor garantía de una buena utilización de los esquemas y paradigmas. Téngase en cuenta a este respecto que los esquemas y paradigmas son una especie de resúmenes de las lecciones aprendidas acerca de cómo funciona la realidad y, por tanto, nos facilitan el proceso de apropiación cognitiva de realidades sociales complejas.

Lo que se plantea acerca de los esquemas y paradigmas resulta especialmente importante, ya que afecta *a priori* a los contenidos de lo que pensamos sobre: en qué consiste el cambio social, qué es la participación, qué formas de toma de decisiones son aceptables y cuáles no, que se entiende por evolutivo y qué es involutivo, para qué sirve la planificación, etc. Los esquemas y paradigmas parten de la idea de que lo que funcionó bien en el pasado funcionará bien en el futuro. Pero esto, ya lo sabemos, no siempre es así.

4.- Se contextualizan los elementos y los acontecimientos. Se es capaz de percibir estructuras dentro de las cuales cobran sentido los diferentes componentes, y los acontecimientos ocurren formando parte de una dinámica que puede ser identificada. Desde el pensamiento estratégico se interpreta lo que ocurre haciendo referencia al contexto en el que se produce y se tienen en cuenta las relaciones y vínculos entre los elementos y reglas de un sistema, de forma que se formulen hipótesis acerca de las influencias entre los diferentes componentes de una estructura.

5.- Se distingue claramente entre fines y medios. Son muchas las ocasiones en las que se confunde, en la práctica, aquello que es instrumental con lo que es una finalidad. La confusión lleva en muchas ocasiones a entender que la herramienta es el objetivo. Así por ejemplo, podemos decir que necesitamos un automóvil de determinadas características (herramienta, medio) cuando queremos decir que necesitamos un medio de transporte que nos proporcione suficiente autonomía en la movilidad (finalidad); o “más tiempo libre” (medio) cuando lo que necesitamos es un tipo de vida que permita mayores cuotas de realización personal o un mayor equilibrio entre los tiempos dedicados al trabajo y los dedicados a cuestiones privadas o al descanso (finalidad).

Para clarificar las diferencias entre medios y fines resulta útil preguntar sistemáticamente: **para qué** de modo que se queden al descubierto las finalidades.

La idea de necesidad se encuentra más vinculada a la finalidad que a la instrumentalidad.

6.- Se es capaz de generar Visiones Ideales, que se definen como la situaciones hacia la que supuestamente debiera evolucionar un sistema social a fin desarrollar todo su potencial en la dirección más positiva posible.

Lógicamente, la Visión Ideal no tiene por qué resultar alcanzable en la práctica, pero constituye una referencia en relación a la que se podrán establecer los objetivos de cambio. Sin Visión Ideal no resulta posible construir Objetivos Estratégicos. Éstos resultarían, o bien poco realistas (por confundirse con la Visión Ideal), o bien demasiado estrechos (por quedar atrapados en un posibilismo que en ocasiones nos impide evaluar en todo su potencial la capacidad de cambio).

La utilidad de la Visión Ideal hay que buscarla en el hecho de que nos permite establecer una dirección hacia la que ir más que un lugar al que llegar (esta utilidad quedaría reservada a los objetivos). De esta forma, la Visión Ideal

constituye una fuente de criterios para tomar decisiones cuando estamos pilotando un proceso de implementación de un proceso de cambio. Asimismo nos dotará de criterios para formular objetivos, para sustituirlos cuando no resulten viables o para adaptarlos a condiciones nuevas del entorno.

7.- Se anticipa que cualquier intervención, además de conseguir los objetivos que se propuso (si se tiene éxito) generará otros resultados que no siempre resultan previsibles. Por tanto, es necesario mostrarse atento a identificar resultados no previstos y a considerar éstos en función de diferentes categorías. Habitualmente se consideran las siguientes:

- **Resultados neutros:** que no afectan sustancialmente a los objetivos y propósitos de la intervención
- **Efectos multiplicadores:** que aumentan las capacidades de cambio en la dirección de los objetivos o de la Visión Ideal
- **Efectos perversos:** que disminuyen nuestra capacidades para generar cambios, detraen recursos o generan resistencias no previstas a los procesos planificados.

Establecer la diferencia entre objetivos y resultados es esencial en el pensamiento estratégico. Constituye una expresión de la complejidad. Actuar en sistemas complejos implica que tengamos que reconocer que no siempre nos es posible anticipar todos los efectos de las novedades que introducimos en los sistemas. Aceptar este hecho nos permitirá identificar mejor los efectos y pilotar más adecuadamente la intervención.

8.- Se distingue claramente el momento de identificar las situaciones y de definir los problemas y las necesidades del momento de generar las alternativas. En general las personas tendemos a considerar los problemas casi de forma simultánea a las posibles alternativas de solución. Ello produce, en general, una “sobreadaptación a los problemas” que puede impedirnos crear alternativas de solución más eficaces, porque el problema concreto aparece descontextualizado y habitualmente cobra una preeminencia mucho mayor que la que tendría si se lo considerara en su contexto.

De la misma manera, y complementariamente, es imprescindible separar el momento de crear las alternativas del momento de criticarlas y evaluarlas en su posible eficacia para resolver problemas. La crítica y evaluación prematura de las alternativas posibles impide que éstas se puedan desplegar y muestren todo su potencial; asimismo dificulta la construcción de otras alternativas que pudieran surgir como resultado de vincular y combinar distintas alternativas.

9.- Se tiene plena conciencia de los procesos de atribución. Así, se tiene en cuenta que las características que pueden ser predicadas de la totalidad de un sistema no necesariamente pueden atribuirse a alguno de sus elementos o a un subsistema determinado (*emergencia*). De la misma manera, una característica que puede ser predicada de un elemento o de un subsistema no se atribuye automáticamente a la totalidad del sistema al que pertenece (*constreñimiento*). El hecho de que algunos colectivos pertenecientes a determinada comunidad se muestren abiertos a la incorporación de formas innovadoras de actividad económica, por ejemplo, no implica que el sistema en su conjunto se muestre igualmente abierto, y viceversa. Ignorar los fenómenos de emergencia y de constreñimiento puede comportar graves errores de planificación que afectan a la definición misma del sistema sobre el que se pretende intervenir, a la fijación de objetivos (los convierte en no realistas por exceso o por defecto de ambición), y a la evaluación de los recursos (dado que se falsean sus capacidades)

10.- El pensamiento estratégico se alimenta de la experiencia. Sabemos que la experiencia en sí misma no vale nada, lo que importa es, efectivamente, lo que se aprende de ella. Así pues, analizar la experiencia, extraer conocimientos y hacerse consciente de las habilidades adquiridas a través de ella constituye la base del aprendizaje. Lo que se aprende se convierte en material que se incorpora a la propia estrategia. El aprendizaje es el mecanismo básico de realimentación del pensamiento estratégico.

BIBLIOGRAFÍA (BREVE)

(para seguir ocupándonos de desarrollar la creatividad)

Bradsford J.y Stein B (1984): *Solución Ideal de Problemas*. Ed. Labor.

Csikszentmihalyi, M. (1998): *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Ed. Paidós.

Davis, G.A. y Scott, J.A. (1980) *Estrategias para la creatividad*. Ed.Paidos

De Bono. E. (1998): *El pensamiento lateral*. Ed. Paidós.

De Bono. E. (199): *El pensamiento práctico*. Ed. Paidos.

Michalko, M.(1999): *ThinkerToys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Ed. Gestión 2000.

Noone, D. (1995): *Solucione sus problemas creativamente*. Ed. Plaza y Janés.

Rubio, E. (2003): *Estrategias mentales para el management*. FC Editorial.

Toee, L. (2004): *¿Por qué no se me ocurrió a mí?*. FC Editorial