

Creatividad y Sociedad **Creatividad y Sociedad**

REVISTA DE LA ASOCIACIÓN PARA LA CREATIVIDAD

nº 5

MONOGRÁFICO

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN LAS ORGANIZACIONES**

Coordinador
Francisco Menchén

Director

Saturnino de la Torre, Universidad de Barcelona

Comité de Redacción

Verónica Violant, Universidad de Barcelona
Manuela Romo, Universidad Autónoma de Madrid
Francisco Menchén, Ministerio de Educación
Julio Romero, Universidad Complutense de Madrid

Comité Científico

David de Prado, Universidad de Santiago de Compostela - Educación
Francisco García, Universidad Complutense de Madrid - Comunicación
Manuel S. Méndez, Universidad Complutense de Madrid - Artes
José María Ricarte, Universidad Autónoma de Barcelona - Organización y empresa
Ángeles Gervilla, Universidad de Málaga
Antonio Rodríguez, Universidad de la Laguna
José Tejada, Universidad Autónoma de Barcelona
Maite Garaigordobil, Universidad del País Vasco
Juan Delgado, Universidad de Vigo
Agustín de la Herrán, Universidad Autónoma de Madrid
F. Javier Corbalán, Universidad de Murcia
Tomás Motos, Universidad de Valencia
Maria Inés Solar, Chile
Fernando Cardoso, Portugal
Albertina Mitjás, Cuba y Brasil
Carlos A. González, Colombia
Mauro Rodríguez, México

Diseño y maquetación:

Julio Romero

Secretaría de la revista:

Asociación para la Creatividad
Verónica Violant Holz / Inmaculada Benedico
Universidad de Barcelona
Campus del Vall d'Hebrón
Passeig de la Vall d'Hebrón, 171
CP 08035 - Barcelona
E-mail: vviolant@ub.edu

Página web de la Asociación para la Creatividad:

www.asocrea.com

ISSN: 1578-214X

Depósito Legal: B-36828-2001

Índice

Editorial

Francisco Menchén Bellón

Artículos

Innovación, creatividad y liderazgo organizacional

Fernando de Sousa

Creatividad Operativa.

Un acercamiento sistémico y pragmático a la capacidad de generar ideas de las organizaciones

Juan Rodrigo

Los procesos evolutivos de la creatividad en las organizaciones

Lilian Dabdoub Alvarado

Las mejores ideas se quedan en las cabezas de los empleados

Juan Pastor Bustamante

Ética y creatividad en el trabajo

Mauro Rodríguez Estrada

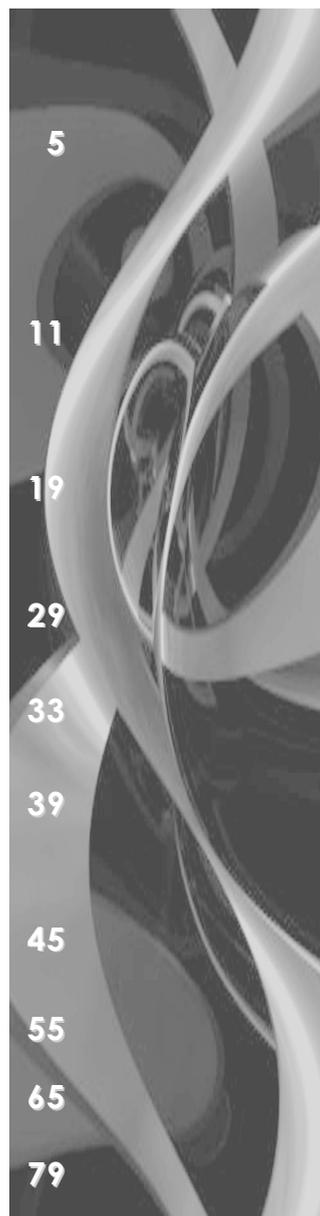
Un modelo utópico de organización para la sociedad del conocimiento

Francisco Menchén Bellón

Recensiones

Informaciones al lector

Colaboradores



"Soy investigador, porque nunca paro de hacerme preguntas, y estudiante, porque no dejo de aprender; lo que más me gusta es ser buscador. Yo he buscado la verdad, el amor, la vida"

Edgar Morin 2000

Este pensamiento del célebre sociólogo francés, Edgar Morin, sirve como pórtico de este número dedicado a reflexionar sobre la creatividad e innovación en las organizaciones. Es una oportunidad para pensar sobre qué tipo de hombre y mujer deben integrar las organizaciones si en un futuro queremos vivir con responsabilidad en una sociedad basada en el conocimiento. El futuro es incierto, y siempre ha sido así; los grandes acontecimientos que han servido para cambiar nuestra civilización han sido inesperados. Es nuestra intención provocar nuevos debates y nuevas perspectivas dada la escasez de trabajos que existen sobre esta materia.

He aquí algunos datos que es importante conocer. Hay países como EEUU, Suecia, Finlandia o Francia que gastan un 3 y hasta un 4 % de su PIB en I + D, frente al escaso 1'03 % que gastó nuestro país en 2002. El Consejo Europeo de Barcelona 2002 fijó como objetivo para el año 2010 invertir un 3 % del PIB en Investigación y Desarrollo. Otro dato más: generamos 21 patentes por millón de habitantes cuando la

media europea es 154.

Estas cifras son alarmantes y deben hacernos pensar que, en esa sociedad del conocimiento hacia la que avanzamos, crear ideas será el pensamiento más común entre todos los seres humanos. La palabra creatividad entendida como cuestionar lo establecido, y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas, en beneficio de la organización, ha de figurar en el estilo personal de cada sujeto y su cotización en cualquier organización será un elemento fundamental y no una moda pasajera. Fomentar y recompensar las actividades innovadoras determinará el nivel emprendedor de cada empresa.

JOSÉ MANUEL SÁNCHEZ RON, destacado miembro de la Real Academia Española, se expresa del siguiente modo: *"Aunque ha aumentado la cantidad y calidad de la investigación, es innegable que en lo que se refiere a la creación de conocimiento que abre nuevas fronteras somos todavía un país de segunda fila"*.

Para profundizar sobre estos temas hemos seleccionado un abanico amplio de experiencias que ayudarán al lector a interrogarse y cuestionarse sobre cuáles serán los nuevos gestos y signos que han de distinguir a una organización en el siglo XXI, que ha sabido incorporar en su dinámica el tono innovador y ha considerado como el valor supremo alentar y pro-

mover las ideas creativas de los hombres y mujeres que conforman ese colectivo. Justifican esta intención, este panel divergente de autores de reconocido prestigio que destacamos a continuación.

El escenario que presenta FERNANDO SOUSA es sumamente atractivo; hace una distinción precisa y clara acerca de lo que se entiende por creatividad e innovación en las organizaciones. En su discurso pone énfasis en hacer un análisis diferencial entre los conceptos: gestión de la creatividad, gestión creativa y gestión de los creativos. Este reconocido investigador portugués es un arqueólogo de la creatividad pues trata de buscar todo tipo de justificaciones ajustadas para defender su tesis. En su proceso de búsqueda recurre a tópicos como proceso-producto, novedad-utilidad, sujeto-clima que sabe valorar con finas apreciaciones. El mensaje que se desprende en su aportación es una defensa del sentido de la innovación en las organizaciones, que refrenda con casos prácticos evidentes.

JUAN RODRIGO, consultor de creatividad, nos recuerda que las organizaciones son sistemas abiertos, dinámicos y creativos, capaces de autoorganizarse como cualquier organismo vivo; como tal sistema necesita generar ideas con valor y estar en constante innovación. Destaca cómo convertir la capacidad creativa en una base operativa real de mejora, pues es imposible no crear mientras se permanece en interacción, aunque reconoce que no todas las organizaciones están preparadas para innovar, ni tampoco cuentan con las estructuras y métodos para hacerlo. Utiliza un lenguaje riguroso y deja constancia de su buen dominio del tema.

El trabajo que presenta la experta mejicana en creatividad, LILIAN DABDOUB, esta relacionado con un tema poco conocido, como es el proceso evolutivo de la creatividad en las organizaciones, basado en las características propias de la evolución bioló-

gica. A juicio de la autora, el ciclo evolutivo de las organizaciones es un crecimiento en espiral que pasa por las fases: divergencia, mejoramiento, estabilidad y retorno neoténico. Es una aportación original que ha de iluminar la gestión del conocimiento en cualquier situación de cambio.

JUAN PASTOR, reconocido consultor en creatividad, refleja en su escrito una rica experiencia llena de frescura, sencillez y originalidad. Empieza diciendo que los empresarios y directivos saben que innovar es importante pero no saben como hacerlo. Propone cinco pautas para incorporar con éxito la innovación en una empresa: En principio es necesario realizar un autodiagnóstico para conocer los puntos fuertes y puntos débiles. En segundo lugar hay que contar con profesionales de la innovación. Este experto en innovación será el encargado de preparar a la organización y quitar esos miedos a innovar que tienen los directivos. La gestión de la innovación requiere repensar la estructura organizativa, pues el estilo de organización jerárquico es un freno a la creatividad. Por último, hay que liberar la innovación, para lo que se requiere contar con un líder que contagie a todo el personal.

Contamos también con la aportación especial del profesor mejicano MAURO RODRÍGUEZ, reconocido por sus numerosos libros relacionados con la creatividad. En su texto trata de encontrar la relación que existe, en un contexto empresarial, entre los términos creatividad y ética. Entiende el autor que el trabajo es un servicio que se desarrolla, cada día más, en madejas de interacciones personales, en donde está presente un sistema de valores. Esta relación que se mantiene con el entorno hace posible que aparezca el conocimiento y procesos innovadores, así como conductas éticas o corruptas. La ética debe garantizar la buena arquitectura de la sociedad y sus instituciones.

Las organizaciones modernas necesitan

nuevos enfoques, otros supuestos y empezar a entender las organizaciones de otra forma. Esta es la propuesta que ofrece el investigador en creatividad, FRANCISCO MENCHÉN, que recurre a un aporte experimental, basado en un estudio realizado en 28 empresas que triunfan. Trata de conocer cuáles son los valores esenciales y estratégicos que les han conducido al éxito y, en consecuencia, a una mejora de los resultados. Esta investigación está inspirada en el procedimiento "Innovación del valor", en función de las dimensiones que constituyen la Filosofía y Elementos Singulares de este tipo de organizaciones.

La innovación es el único camino que tienen las organizaciones para competir con éxito en la sociedad del conocimiento. Es preciso cambiar la forma de pensar, es decir, hay que crear un nuevo clima y unas enseñanzas que se correspondan con las necesidades reales de hoy. Actualmente en la universidad como en las escuelas de negocios se está formando gente para un mundo que está desapareciendo.

Estamos convencidos de que la innovación en una organización moderna es poder: poder para competir con ventaja, poder para anticiparse, poder para aprender, para visualizar, para ser líder. Hay que conseguir que cualquier profesional dentro de su empresa sepa promover, localizar, capturar y compartir las ideas creativas, como así lo hacen los músicos, pintores y escritores. También se ha de conseguir que los bits que fluyen en los distintos cerebros lleguen a ser realidad. Para ello se ha de ofrecer los medios y las herramientas necesarias para activarlos. Ha llegado la hora de la innovación. Las tres "ies" de la era del conocimiento son: imaginación, innovación e inteligencia.

Francisco Menchén Bellón



Artículos

Innovación, creatividad y liderazgo organizacional

Fernando de Sousa

RESUMEN

El tema de la creatividad y de la innovación en las organizaciones del siglo XXI puede ser tratado desde tres vertientes, a saber: la gestión de la creatividad, la gestión creativa y la gestión de los creativos. Respecto a la primera, conviene realzar que la creatividad es un proceso fundamentalmente individual, de carácter cognoscitivo-emocional, mientras que la innovación es un proceso social, donde intervienen sobretudo fenómenos relativos a la comunicación. En cuanto a la gestión creativa, ella no es más que aquella que es capaz de reconocer la creatividad en los colaboradores (es necesario que uno mismo sea creativo para reconocer la creatividad), y tratarla como el capital más importante de la empresa. En relación con la gestión de los creativos, lo que parece ser importante para la empresa que triunfan, es conseguir aprovechar todo el potencial que tienen para mejorar, facultándoles un sistema de protección contra la propia rutina de la organización.

La creatividad en la empresa debe ser vista como algo normal, pues es la actitud de espera las que lleva a las personas a que ella surja.

Palabras clave: creatividad, innovación, gestión creativa.

ABSTRACT

The subject of creativity and innovation in the organizations of the XXIth Century can be approached by at least three ways: the management of creativity; creative management; and the management of creative people. As to the first, it is important to stress that creativity is an individual process, of a cognitive-emotional character, while innovation is a social process where occur phenomena related mainly to communication. As to creative management, it is no more than the one that is able to recognize creativity in the employees (it is necessary to be creative to recognise creativity in the others), and to deal with it as the company's most important resource company. In the management of creative people, what seems to be important to the successful company is to be able to grasp the tremendous potential that these people has to offer, allowing them to have protection system from the company's predatory activities.

Company's creativity must be seen as a normal thing, as it is the attitude of expecting it from people that allows it to arise.

Keywords: Creativity, innovation, creative management

Estudiar la creatividad en la gestión creativa y la gestión de los creativos.

de las organizaciones del siglo XXI, puede pasar por hacer varias combinaciones de la palabra "gestión" con la creatividad y sus derivados, obteniéndose así propuestas interesantes de tratamiento del tema de la creatividad y de la innovación en las organizaciones, las cuales constituyen el objeto de este artículo. A saber: La gestión de la creatividad, la gestión



Fernando de Sousa

Estando resuelto el problema, falta solamente clarificar la separación entre los temas "creatividad" e "innovación", una vez que los mismos aparecen generalmente asociados, cuando en realidad se trata de aspectos distintos, tal como refieren autores como Farr & Ford (1990), King (1995) o Woodman, Sawyer & Griffin (1993). La distinción es impor-

tante para las organizaciones, ya que la creatividad es un proceso fundamentalmente individual, de carácter cognoscitivo-emocional, mientras que la innovación es un proceso social, dónde intervienen sobretodo fenómenos relativos a la comunicación.

Esta distinción, cuando es aplicada a la gestión de las empresas, nos obliga a varios presupuestos, sobre los cuales se desarrollan las propuestas de tratamiento antes citadas.

LA CREATIVIDAD NO EXISTE, LA INNOVACIÓN SÍ

También no sé decir qué es el "alma", pero sé perfectamente lo que es capaz de conseguir.

Como esclarece Woodman & Schoenfeld (1990), el término "creatividad" puede ser visto como un concepto social, expresado en las teorías implícitas de las personas, o como un constructo científico, desarrollado por investigadores de la especialidad. Cuando ambos significados son distintos, o difíciles de objetivar, como es el caso, surgen las más variadas dificultades en la investigación científica, debidas a la ausencia de la validez de constructo, esto es, de un significado concreto y objetivo, que pueda ser compartido. Así, para verificar si es posible obtener un constructo coherente, es necesario, en primero lugar, examinar la manera como él es explicado en abordajes y definiciones teóricas, y después constatar la manera como es socialmente percibido, en especial cuando aplicado a una actividad o contexto, como es el caso de las organizaciones.

Relativamente el constructo de la creatividad, tal como aparece en la definición propuesta por Morris Stein (Stein, 1953; 1995), era hasta hace poco tiempo aceptada y se trataba de *"Un proceso que resulta una novedad que es aceptada como útil, convincente o satisfactoria por un significativo grupo de personas, en un determinado periodo"*.

Mientras tanto, y tal como ha expuesto Sousa (2000), la definición no resiste a la

contestación hecha a la naturaleza subjetiva de los elementos que la constituyen.

- Los criterios utilizados en la definición de productos creativos están lejos de proporcionar un patrón objetivo sobre el que realmente constituye una realización creativa: "novedad" y "utilidad" dependen mucho del punto de vista del observador. El producto tiene que ser "convinciente", y eso es un fenómeno de persuasión, no de creación propiamente dicha.

- Revisando a los peritos en el asunto, o antes la evaluación histórica, la objetividad no mejora mucho, ya que tantos y tan variados son los factores que pueden llevar a que determinado producto o persona sean evaluados de maneras distintas en contextos distintos. El fenómeno de la reputación es dinámico y acumulativo, siendo difícil explicar por qué personas con producciones semejantes reciben, repetidas veces, un reconocimiento público tan distinto.

- Se puede admitir que no toda la creatividad es susceptible de resultar un producto, y resalte que se trata de un proceso. Varios autores consideran que los procesos subyacentes al pensamiento creativo no son distintos de los que se encuentran en cualquier otro tipo de pensamiento, por la simple razón que el pensamiento es siempre creativo. La misma la asociación que anteriormente se hacía entre la divergencia de pensamiento y la creatividad puede también ser puesta en causa, al reconocer que la divergencia y la convergencia están siempre asociadas en el pensamiento.

El reconocimiento de la creatividad es visto por varios autores como el desempeño de los papeles de producción, mediación y reconocimiento, a quien Stein (1993) designa por *creadores, intermediarios, y apreciadores*, siendo muy difícil determinar *quién* debe juzgar, *por qué* un determinado juicio es producido, y *cuándo* se llega al nivel ideal para hacer un juicio definitivo en cuanto a la creatividad de determinado producto. Creación, persuasión y capacidad de apreciar constituyen varias vertientes de un mismo fenómeno, de tal manera que parece ser más correcto adoptar la afirmación de Czikszentmihalyi (1991): *"la creativi-*

dad no esta localizada en el creador ni en el producto pero si en la interacción entre el creador y los responsables del área en preguntas, que retienen o rechazan selectivamente los productos creativos".

En esta perspectiva, la creatividad no tiene una existencia concreta, una vez que se trata de una atribución. Queda entonces con-substanciada en el *proceso de comunicación* entre el creador (o el producto) y la audiencia; y si la atribución que es hecha por la audiencia a ese producto (o creador), resulta algo nuevo y con valor, entonces será tal vez más adecuado designar por *innovación* (el que resulta de la aplicación de una idea a un contexto), a cual se aplica la definición de Stein que presentamos a principio.

La construcción de la individualidad subjetiva se mantiene así como la pregunta principal del constructo de la creatividad. En verdad, mientras que el individuo busca el "hacer mejor", o el "ser mejor" (de acuerdo con los sus propios criterios de originalidad y valor), son los resultados de esa búsqueda lo que pueden ser interpretados como creatividad por las personas, si se encuentra de acuerdo con los estereotipos vigentes.

LA CREATIVIDAD NO ES IMPORTANTE EN LAS EMPRESAS, LA INNOVACIÓN SÍ LO ES

Ningún problema puede ser resuelto por la misma conciencia que lo creó
Einstein

Cuando entramos en el dominio empresarial, el constructo científico de la creatividad no se altera, se mantiene en el análisis de la *Persona creativa*, en los *Procesos* utilizados, en la *Presión* del ambiente, o en los *Productos* resultantes. Por otro lado, la innovación empresarial es específica del contexto, y empieza exactamente dónde la primera acaba, coincidiendo con otras 4Ps, tal como refiere Gioia (1995): *Producto*,

Precio, Promoción y Posicionamiento.

De esa distinción se puede inferir que la "idea" del individuo, que se encuentra en el origen de todo el proceso, constituye una pregunta menor, una vez que el más importante acaba por ser el sistema que permite ponerla en práctica. Reparo, por ejemplo, en lo que sucedió con la invención de los conocidos "post-it", en los años 60; Spence Silver descubrió una cola no permanente y trató durante años convencer a la empresa de la utilidad del invento, sin éxito. Solo en 1974, Art Fry, viendo la utilidad de la cola para asegurar temporalmente marcadores de misales, y con la ayuda de un gestor consiguió sobrepasar la política de la empresa ("El pegamento 3M pega mejor") y promovió el invento.

Para cada acto creativo que produce una idea o producto, se hace necesario un acto social que se produce en la organización; y así es que la verdadera innovación en las empresas es siempre un trabajo de equipo (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Toda la innovación hecha a partir de una idea inicial, necesita de un sistema que prolongue la creatividad individual y la instale al nivel del grupo; grupo este que tendrá por misión resolver los problemas resultantes de la adopción, difusión o implementación del producto resultante de la idea inicial.

Y, como explican Burns & Stalker (1996), si la innovación no necesita obligatoriamente de la creatividad para surgir, pudiendo ser obtenida a través de la introducción de técnicas o tecnologías, ya no la puede dispensar para conseguir implementar todo el proceso de adaptación a obtener éxito en el mercado. La innovación por la innovación puede ser perjudicial a la estabilidad del mercado de la empresa, como aconteció, por ejemplo, cuando Coca-Cola ensayó un sabor distinto, o tal vez pudiera suceder si McDonald's quisiera cambiar su sistema de cadena de producción. Si seguimos a algunos autores sobre gestión de empresas, podemos constatar afirmaciones como las de Johnson (1995): "*El éxito en el negocio parece ser, fundamentalmente, una pregunta que debe permanecer después de que los otros abandonen*"; él desaconseja la innovación por sistema.

Es importante que exista un sistema para el aprovechamiento de la creatividad, una vez que, en principio, ideas no faltan. Y, como recuerdan Kilborne & Woodman (1999), ese sistema depende de muchas otras variables, más allá de la creatividad, tales como la autonomía, la información disponible, el sistema de recompensas, la formación y el entrenamiento, la cantidad de niveles jerárquicos, la aplicación de estilos participativos de liderazgo, la cohesión, etc. En consecuencia, la creatividad individual constituye siempre un punto de partida, una vez que ninguna organización consigue innovar sin depender de ella, mientras que es perfectamente posible mantener la creatividad misma en la ausencia de la innovación.

¿LAS PERSONAS CREATIVAS INTERESAN A LAS ORGANIZACIONES?

*No intente cambiar la organización;
trabaje de manera que ella no destruya
una buena idea*

¿Alguien imaginó la posibilidad de que la compañía McDonald's contratara a un Miguel Ángel para pintar el techo de uno de sus restaurantes durante cinco años? ¿Alguien imagina a un director de Marketing de una empresa ligada a la transformación de la patata que aceptara que un Van Gogh fuera presentado como cartel publicitario de su obra-maestra "Los comedores de patatas" sin que los retratados aparecieran con un semblante sonriente y llenos de felicidad?

Parece que solo se trata de una afirmación rocambolesca, pero existe mucho de verdad cuando se dice que difícilmente una empresa dónde la creatividad no tiene una relevancia especial, pudiera sacar partido de las potencialidades de un individuo altamente creativo, a no ser en pequeños nichos de estructuras de investigación y desarrollo, e incluso sin admitir libertad total en la investigación. Reparo, por ejemplo, en la incompatibilidad entre los estereotipos

del individuo creativo, mencionados por Ford (1995), y el tipo de persona necesaria para ajustarse a una organización: un creativo necesita de autonomía e independencia, no está ligado a las normas sociales, ni es frecuentemente un buen comunicador; en general ve el trabajo como una extensión de su propio yo, y no actúa en función de los sistemas de punición y recompensa, y mucho menos para agradar al jefe.

Según Ford (1995), la propia relación entre la creatividad y la productividad puede ser altamente negativa, habiendo sido encontradas correlaciones de -0.97 en individuos creativos trabajando en ambientes desfavorables, mientras que, con otros individuos menos creativos, la correlación era mucho menos acentuada. Lo creativo puede así constituir un inconveniente para la empresa con un ambiente desfavorable a la creatividad, tal como si fuera una semilla plantada en la tierra, que daría hermosas flores en terreno fértil, y solo cardos si la tierra es mala.

Por otro lado, podemos seguir los consejos dados a las empresas que quieren estimular la creatividad de sus empleados, encontrando en Staw (1995) una lista de las siguientes propuestas:

- El proceso de selección de personal ha de ser flexible
- No estimule una política de "voz única"
- Estimule la desobediencia
- No procure activamente obtener costos inferiores y eficiencia
- Deje que los trabajadores puedan innovar.

Ahora, estos consejos pueden revelarse altamente "peligrosos" para la empresa donde las cuestiones de poder y autoridad tienen gran importancia, a menos que se trate de una organización muy especial. De aquellas que no intentan ocultar los mecanismos de control, o que elevan los objetivos de los subordinados al nivel de los de la gestión, yendo más allá del simple anuncio de aplicar una determinada teoría de gestión. En efecto, desde la "gestión democrática" de los años 40, hasta los "círculos de calidad" y al "TQM" de los años 90 (y ahora el "TEQM" - "*Total Environment Quality Management*"), pasando por la "gestión por

objetivos", por la "gestión participativa", y por la "cultura organizacional" de los años 80, mucho se ha intentado en el sentido de dirigir a la empresa hacia las personas, pero algo ha ocurrido mientras, que hace que un sistema pensado para funcionar en perfección, acabe por cambiar rápidamente a una caricatura a los ojos de quien conoce la realidad, como muestra Starbuck (1995). El peligro es que suceda lo mismo con la creatividad, y que dentro de unos años sea vista solamente como una moda más que pasó por el medio empresarial.

Volviendo a los creativos, también conocidos por "*gold-collar workers*" (Goldstein, 1995), lo que parece ser importante para la empresa de éxito, es conseguir aprovechar todo el potencial que ellos tienen, facultándoles un sistema de protección contra la propia rutina organizacional; los trata como auténticas "flores de estufa", tolerándoles algunas excentricidades y manías; facultándoles programas de trabajo flexibles y no muy objetivos, así como condiciones para el ensayo de las ideas; proporcionándoles ambientes con intensa interacción social y cambios de información. El papel del "*sponsor*", esto es, alguien de la gestión que apoye y sirva como puente entre el creativo y la administración, es fundamental, sobretodo para hacer que se admita la posibilidad del error. Ya Henry Ford, como Disney, fracasaron antes de construir el imperio hoy conocido, decía este último que "*El fracaso es la oportunidad de empezar otra vez de manera más inteligente*". ¿Será necesario tener en la empresa gestores creativos?

¿EL GESTOR CREATIVO ES AQUEL QUE TIENE IDEAS?

Gestionar es organizar el talento existente
J.J. Servan-Schreiber

De acuerdo con Burns & Staker (1996), existen dos visiones posibles del gestor con ideas: aquel que las tiene, y pretende conseguir que los otros las ejecuten y el que parece que no las tiene, y prefiere servir como gestor del

talento de sus colaboradores. El primero es con certeza un buen profesional, pero tal vez no un buen gestor; el segundo es probablemente un buen líder, esto es, alguien que agrupa simultáneamente el lado profesional y el de la gestión, y que logra ver lo que los otros no consiguen.

En efecto, una actitud de gestión que se encuentra con frecuencia consiste en la ingenuidad sistemática en el trabajo realizado, siempre en la perspectiva de mejorarlo. Un gestor típico afirma frecuentemente su poder en la organización introduciendo su cuño personal en el trabajo de sus colaboradores, el que puede ser completamente destructor de la voluntad de colaborar, en especial si se trata de los colaboradores "gold-collar". Como explica Goldstein (1987), un gestor puede revelar inseguridad, y eso le lleva a recrear cosas que no entiende; un creador puede evidentemente aceptar algunos compromisos relacionados con su trabajo, pero si esto es por sistema, más temprano o más tarde determinará la salida de la organización. Es tal vez por eso que una mala gestión es, fundamentalmente, una gestión incapaz de reconocer y apoyar la creatividad de los colaboradores. La esencia de la gestión creativa es hoy, en la opinión de Conger (1995, p. 68), solamente "*la gestión eficaz de la creatividad existente, complementada con la gestión de la imagen de la empresa.*"

De esta manera, se entiende que el gestor creativo es aquel que es capaz de reconocer la creatividad de sus colaboradores (es necesario ser creativo para reconocer la creatividad), y tratarla como el capital más importante de la empresa. Y eso se traduce, no en tener ideas y lograrlas imponer, pero si en mejorar la comunicación, tolerar el desacuerdo, dejar a los colaboradores en paz, permitir el conflicto, darles el reconocimiento de sus capacidades y atribuirles responsabilidades y proyectos. Haciendo un paralelo con la enseñanza, es verdad que los profesores que recordamos con más cariño, no fueron aquellos con mayor poder y autoridad, pero si los que nos dejaron crecer, y orientaron eso crecimiento.

Con la intención de aumentar la creativi-

dad de los gestores, es frecuente los encuentros en lugares exóticos, donde durante unos días se rompen los tabúes, se entrenan técnicas creativas, y se liberan los preconceptos, para después volver a la "realidad" de la empresa. Esto, obviamente, puede constituir una actividad muy interesante, pero la OJC "on-the-job-creativity" (creatividad en el puesto de trabajo), en la opinión de Findley (1995), funciona generalmente mejor. Por OJC se entienden acciones cotidianas muy sencillas tales como practicar una política de puertas abiertas (no la del gestor, pero si la del colaborador), rehuir las malas ideas, cerrar el comedor para ejecutivos y, en fin, hacer que las personas no tengan miedo de afirmar su creatividad.

Por último, y aprovechando una afirmación, en una entrevista a un periódico deportivo, del conocido entrenador y seleccionador de balompié Artur Jorge, dice: "(...) *teniendo que escoger entre dos grandes jugadores él prefiere el más culto, porque él tiene más posibilidades de adaptarse a situaciones inesperadas*", es verdad que el aumento de la cultura, a través del contacto con el Arte, pudiera aumentar la creatividad del gestor más que innumerables sesiones de entrenamiento o reuniones informales "outdoor". A partir de determinado nivel de gestión, el ejercicio del liderazgo entra en el dominio del Arte, y eso obliga a ampliar las visiones posibles del mundo, que solo las distintas maneras de expresión artísticas pueden conferir. El Arte posibilita la organización estética y ordenada a partir del caos exterior, y eso es tan verdad para un gran pintor, como para un gestor de éxito de una gran empresa.

LAS PERSONAS MENOS CREATIVAS SON IMPORTANTES

El proceso creativo en las organizaciones depende fundamentalmente de los mecanismos de comunicación y interacción social

Conforme esclarecen Paulus, Brown & Ortega (1999), pensar que se puede elevar el

nivel de creatividad de la empresa solamente por reclutamiento de creativos, es tan errado como criticar a las personas por no serlo.

Por un lado, una empresa formada solamente por individuos altamente creativos no resistiría mucho tiempo en pie; por otro, cada creativo necesita del trabajo de otros menos creativos, o no reconocidos como tales, pero que contribuyen decisivamente para que los productos sean divulgados, apreciados o adoptados. El creativo necesita un ambiente de apoyo que sea estable y organizado, como factor de equilibrio de la propia inestabilidad necesaria a la creación, pero el grupo de trabajo inmediato (dónde el creativo esta inserto) debe tener una mayor importancia.

Además de la selección será tal vez más adecuado hablar del desarrollo de la creatividad existente, que se consigue de una manera muy fácil: promoviendo la confianza. La confianza trae seguridad, y eso es el centro de toda la energía que necesita el individuo en la organización, y establece el puente entre la misión a desempeñar y los significados personales. En opinión de Conger (1995), una vez establecida una base de confianza, basta pedir soluciones creativas, que ellas surgirán de inmediato.

La creatividad en la empresa debe ser vista como algo normal, pues es la actitud de las personas que hace que ella surja. En cuanto a la mejor manera de reconocerla, Sinetar (1987) se refiere que basta detectar personas con valor para ser distintas, y con una enorme capacidad de trabajo.

En cuanto a su valoración, basta recordar la historia que dicen haber sucedido con Henry Ford, al pedir a un artesano indio que le diese diez tapetes iguales a uno que estaba en venta, pues le había gustado mucho y quería regalar a los amigos, este le indicó un precio muy superior a diez veces el precio del original, con el argumento que el comprador estaba destruyendo su creatividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BURNS, T., & STALKER, G. M. (1996). *The management of innovation*. New York: Oxford University Press.
- CONGER, J. A. (1995). Creativity and visionary leadership. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1991). Systems view of creativity. In R. S. Sternberg (Ed.). *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives*. Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- FARR, J. L., & FORD, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley & Sons.
- FORD, C. F. (1995). Creativity is a mystery. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- FINDLEY, N. P. (1995). Why do you have to go "off-campus" to be creative? In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- GIOIA, D. A. (1995). Contrasts and convergences in creativity. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- GOLDSTEIN, M. L. (1987). Managing the gold-collar worker. In A. D. Timple (Ed.). *Creativity*. New York: Kend Publishing.
- JOHNSON, N. E. (1995). Acquiring and managing creative talent. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- KILBORNE, L. M., & WOODMAN, R. W. (1999). Barriers to organizational creativity. In R. E. Purser & A. Montuori (Eds.), *Social creativity* (Vol. 2). Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc.
- KING, N. (1995). Individual creativity and organizational innovation. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- PAULUS, P. B., BROWN, V., & ORTEGA, A. H. (1999). Group creativity. In R. E. Purser & A. Montuori (Eds.), *Social creativity* (Vol. 2). Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc.
- SINETAR, M. (1987). Entrepreneurs, chaos and creativity. In A. D. Timple (Ed.). *Creativity*. New York: Kend Publishing.
- SOUSA, F. C. (2000). *A criatividade como disciplina científica* (1ª Reimpressão). Santiago de Compostela: Imprensa Universitaria.
- STARBUCK, W. H. (1995). How organizations channel creativity. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- STAW, B. M. (1995). Why no one really wants creativity? In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- STEIN, M. I. (1953). Creativity and culture. *The Journal of Psychology*, 36, 311-322.
- STEIN, M. I. (1993). *Moral issues facing intermediaries between creators and the public*. Unpublished paper.
- STEIN, M. I. (1995). The 90's - A time when everyone participates in creativity. In F. C. Sousa (Ed.). *Identidade, mudança e criatividade: A liderança do futuro*. Lisboa: Academia Militar.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E., & GRIFFIN, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.
- WOODMAN, R. W., & SCHOENFELD, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *Journal of Creative Behavior*, 24, 279-290.



Creatividad Operativa.

Un acercamiento sistémico y pragmático a la capacidad de generar ideas de las organizaciones

Juan Rodrigo

RESUMEN

Las organizaciones y las empresas son sistemas abiertos, dinámicos, autoorganizados y coevolutivos, que interactúan con el entorno en un intercambio que pretende el mutuo beneficio. Las empresas y las organizaciones son sistemas que necesitan aprender a generar nuevas respuestas y propuestas, en un entorno que cambia de manera vertiginosa. Para permanecer vivas, las empresas deben innovar de forma constante. Y para ello necesitan crear. Pensar la innovación. Recombinar nuevos y viejos conocimientos con los que hacer posible esa innovación. Si queremos ayudarlas, debemos poner a su disposición conceptos, conocimientos, herramientas y métodos que les permitan crear más, y crear mejor, para crear aquello que necesitan. Para convertir su capacidad creativa y su acción creadora en una base operativa real de sus estrategias de innovación, de mejora y de diferenciación.

Palabras clave: Generatividad, sistemas, autoorganización, emergencias, aprendizaje, metodologías

ABSTRACT

Organizations and companies are open systems, dynamic, self-organised and co-evolutionary, which interact with the environment in an exchange that aims at mutual benefit. Companies and organizations are systems that need to learn how to generate new responses and proposals, in an environment that is changing at a dizzy rate. To stay alive, companies must constantly innovate. And to do so, they need to create. To think innovation. To combine new and old knowledge that makes that innovation possible. If we want to help them, we must place concepts, knowledge, tools and methods at their disposal to enable them to create more, and to create better, to create what they need. To convert their creative capacity and their creating action into a real operational base for their innovation, improvement and differentiation strategies.

Keywords: Generativity. Systems. Self-organisation. Emergencies. Learning. Methodologies.

UN ACUERDO PREVIO

Antes de avanzar, quiero pedir disculpas por ese apellido que le he colocado al término creatividad, ya de por sí bastante liado, confuso y embarrado con las más de 400 definiciones que se le atribuyen. Porque no es mi intención contribuir en nada a ese desbarajuste, propiciado por lo que pare-



Juan Rodrigo

ce una resistencia tenaz a utilizar el término siempre con el mismo significado, o al consenso sobre el concepto.

Desde esa confusión la creatividad puede ser tanto una característica de la personalidad como un rasgo de carácter, una propiedad de las personas, el resultado de un proceso de creación, un tipo de conducta, o el proceso en sí mismo. Y también, por qué no, una decisión o una filosofía

vital. Y así, confundiendo el todo con las partes y las partes con el todo, se vuelve imposible pensar con claridad.

Por eso quiero proponer como un acuerdo, al menos hasta el final de este escrito, una definición. Una definición que se concreta en la pura y simple capacidad de generar ideas. Ideas como formulación de nuevos problemas y retos y de nuevas soluciones y respuestas. O unidades de acción que dice Binnig (1996).

¿Podemos dejar definida la creatividad, para aquí y para ahora, como la capacidad de generar ideas con valor, nuevas y útiles, en un campo determinado de conocimiento?. Nuevas Bisociaciones, en terminología de Koestler (1983), más o menos inesperadas, más o menos insólitas. Una definición, en su puro esquema, muy próxima a la que propone Drevdahl (en Sikora, 1979) como "La capacidad humana de producir resultados mentales de cualquier clase, nuevos en lo esencial y anteriormente desconocidos para quien los produce".

O, por decirlo de otro modo, la capacidad de plantear y resolver retos y problemas de los que no conocemos la solución. Una capacidad que se apoya y se relaciona en la capacidad de descubrir, comprender, recordar y transformar. Una capacidad humana, tradicionalmente referenciada en los individuos, y basada en lo que podríamos identificar como generatividad simbólica.

Si podemos establecer eso como un acuerdo, aunque sea momentáneo, creo que podemos asumir ya la conceptualización de la creatividad como una capacidad sistémica. Una capacidad de todos los sistemas humanos.

GENERATIVIDAD Y CREATIVIDAD

*Son nuestras teorías las que determinan
lo que podemos observar*

A. Einstein

Vayamos al origen. Empecemos por el principio.

Hace unos trece mil setecientos millones de años una pequeña bola de temperatura, de calor, de energía, implosionó. Al hacerlo generó el tiempo, y este universo del que somos parte. Allí, en aquella bola, estaba en potencia todo lo que ha existido, existe y existirá en este universo. Todo. Y estaba, lo llamemos como lo llamemos, una tendencia a la complejidad.

Con el tiempo ya en marcha, con el cambio ya en marcha, generada la diferenciación inicial, se formaron las primeras pequeñas partículas elementales, partículas subatómicas, que comenzaron a juntarse, a combinarse y a recombinarse, para formar elementos cada vez más complejos. Primero, átomos de hidrógeno. Poco después, átomos de helio, poco después... moléculas.

Elementos que comenzaban a manifestarse como diferentes, y a manifestar propiedades distintas, previamente inexistentes en los elementos que los constituían. Elementos que comenzaron a evolucionar y a recombinarse, en un proceso que generaba cada vez más de lo que antes no existía. Comenzó un proceso de complejización. De la energía emergió la materia. De la materia en interacción con la energía, de lo inorgánico, emergió la vida. De la vida en interacción con todo lo anterior, emergió la conciencia.

Y el proceso continúa. De la conciencia, de lo simbólico, emergen las ideas.

HEMOS CAMBIADO DE PARADIGMA

Hemos pasado del relato de un universo creado, a la explicación de un universo que se está creando. Que no existe como totalidad acabada. Hemos pasado de un universo que teníamos que investigar para conocer, a un universo en continuo cambio generativo.

Un cambio en el que sin duda estamos participando. Hemos pasado de la creencia en un mundo dado, a la revelación de un mundo que se autoorganiza.

Pensar en creatividad desde esta perspectiva abre nuevas posibilidades de comprensión y explicación.

Para empezar, porque podemos considerarla integrada en un concepto más amplio que referencia la capacidad de generar nuevas emergencias y nuevos sistemas que antes no existían. La Generatividad.

El cosmos, el universo, es generativo. Tiende a la complejidad y va generando, genera, lo inexistente por interacción entre lo previamente existente.

Lo hace desde lo físico, al parecer, con la intervención de unas pocas fuerzas elementales. Y lo hace desde lo orgánico, desde lo biológico, con esos pocos procesos básicos que Lynn Margulis (2001) ha propuesto en su modelo de creación de la vida. Procesos sencillos. Mecanismos sencillos capaces de complejizar y complejizarse hasta formar, por ejemplo, redes neuronales que pueden pensar y reflexionar sobre los propios mecanismos que las originaron. Unos mecanismos que, siguiendo a Mandelbrot (1990) en su teoría de los fractales, parecen mantener regularidades evidentes con los mecanismos evolutivos y creativos. Los mecanismos de interacción de los sistemas. Los mecanismos que generan cada vez mayor complejidad, mediante emergencias que no estaban en ninguno de los elementos que componen el sistema.

¿Los mismos para generar materia, vida, o conciencia?

Acercarnos a la creatividad desde la generatividad, acaba con algunos mitos. Acercarnos a la creatividad desde la sistémica, acaba con otros cuantos. Sobre todo porque nos permite abandonar con rapidez las posiciones que consideran a la creatividad como una excepcionalidad. Como una rareza. Como una infrecuencia.

Y porque empezamos a comprender de forma diferente ese misterio autoimpuesto por creencias que deberían ser constantemente revisadas.

Siguiendo a Watzlawick (1986) y a la Escuela de Palo Alto, cuando formulan sus axiomas de la comunicación humana, podríamos afirmar que no creamos. Que estamos creando, inmersos en un proceso de creación constante. Que es imposible no crear mientras se permanece en interacción. Y que estamos en permanente creación

Generamos, creamos, como partes que somos de sistemas más amplios, aunque no nos lo propongamos. Generamos, y creamos, como totalidades en interacción con un entorno que nos retroalimenta.

Somos generativos porque interactuamos en un universo que es generativo. Somos creativos porque de esa interacción sistémica ha surgido, desde los principios que formaron el resto del universo, un cerebro que opera en el terreno simbólico. Y que nos permite realizar procesos de ensayo y error con un coste sensiblemente menor y una enorme economía de recursos. Creamos, podríamos decir, a imagen y semejanza de cómo genera el universo. Porque somos universo.

Pero además, podemos crear, podemos generar ideas, podemos inventar conocimiento, de forma intencional. Para generar nueva diversidad y complejidad sabiendo lo que hacemos. Creando obsolescencia de forma deliberada, y evaluando cuándo y cuánto de lo que hacemos es despilfarro, derroche, o riqueza.

A lo que generamos con nuestra capacidad simbólica le llamamos creación. Y a lo que nos permite generar ideas, a nuestra capacidad de generar ideas nuevas y útiles, lo llamamos creatividad.

Creamos, como lo hacemos, porque nuestra capacidad simbólica nos permite actuar e interactuar sobre las totalidades, sobre los sistemas, situándonos, al mismo

tiempo, fuera y dentro de ellos.

Los humanos, cada humano y los conjuntos de humanos, somos y pertenecemos a sistemas creativos. Estamos dentro de sistemas que cambian y que nos cambian con las ideas que esos sistemas crean. Y cambiamos los sistemas con nuestras ideas.

Gracias a Koestler, ese gran desaprovechado de la teorización sobre la creatividad, disponemos de un concepto potente para entender y comprender los sistemas: el Holón. Un concepto para designar a los "todo-parte", a las unidades compuestas de partes en interacción, y que son parte a su vez de otros todos. Y que son y se comportan simultáneamente como todos, y como partes. Un concepto prácticamente equivalente al de sistema de Bertalanffy (1976), y válido tanto para designar sistemas como subsistemas.

Comprendemos así la creatividad como una capacidad sistémica. Una capacidad que nos permite simbolizar los cambios. Y a los sistemas humanos, abiertos y autoorganizados, como sistemas que generan ideas. Emergencias simbólicas, emergencias conceptuales, que no estaban en ninguna de sus partes. Que no estaban en ninguna parte.

Y podemos comprender también que los sistemas son y serán más o menos creativos, más o menos generadores de ideaciones, en función de los elementos que los componen, de la interacción entre esos elementos, y de las interacciones del sistema con su entorno, entendido como parte, a su vez, de un sistema mayor.

Que algunos sistemas serán, inexorablemente, poco creativos. De baja capacidad creativa. Y que otros se manifestarán como de alta potencialidad. Todo ello en función de los elementos que los componen, del propio funcionamiento del sistema, o de la calidad y frecuencia de las relaciones con el entorno.

TODOS SOMOS UN SISTEMA

Explicar la producción de ideas desde una perspectiva sistémica permite abrir con naturalidad el concepto de la ideación a los sistemas grupales, sociales o culturales.

Implica también la posibilidad de incluir una perspectiva temporal, considerando cada creación dentro de procesos creativos más amplios, y comprenderla como una puntuación, como una etapa de un proceso creativo-evolutivo más duradero.

El enfoque sistémico implica también una visión macroscópica, necesaria para la comprensión de los fenómenos, que incluye el marco en el que se produce la creación. No podemos explicar la generación de ideas, la emergencia de ideas, sin incluir en el sistema el entorno en el que el sistema crea.

Como apunta Morin (2001), "el sistema no puede ser comprendido más que incluyendo en sí al ambiente".

Las ideas que se generan en un determinado sistema, son ideas que pertenecen a un sistema más amplio. Las ideas que se generan en una organización o en una cultura, aunque estén generadas por una persona identificable y concreta, son ideas de ese sistema más amplio. Porque sin ese metasistema, sin ese entorno, sin la interacción entre sistemas mayores y sistemas menores, esas ideas no se hubieran producido nunca.

De la misma forma que afirmamos que el ser humano es un ser social, y que ningún individuo es humano sin socialización, podemos estar seguros de que ninguna idea hubieran podido producirse sin la existencia de un grupo llamado humanidad, sin la interacción que el sistema humanidad ejerce.

La creatividad es una capacidad humana. De todos los sistemas humanos. Somos creativos porque somos humanos. La creatividad es una capacidad en personas, grupos, organizaciones y culturas,

entendidas como sistemas y subsistemas humanos. Cada persona, cada grupo, cada organización, cada cultura, tiene una determinada capacidad, diferencial y diferenciada, de generar ideas en ámbitos determinados.

Participamos, estamos en un proceso de creación colectivo, del que somos uno de los elementos, una de las partes. Somos creadores en un proceso creativo de toda la humanidad.

La creatividad es una capacidad que ha generado todas nuestras culturas, compartiendo pensamiento a través de símbolos, en una red cada vez más visible como un cerebro colectivo. Y de la misma forma que el sistema humanidad comprende todo lo que los seres humanos hemos ideado a lo largo de la historia, el sistema cultura comprende todo lo ideado por grupos amplios que comparten valores y costumbres.

Sistemas que hacen posible, que son capaces de generar ideas que ninguno de los individuos podría generar por separado, y que nunca sería capaz de crear sin pertenecer a un sistema más amplio.

Ninguna de las ideas que se han producido en una determinada cultura, en un determinado espacio-tiempo, se hubieran producido sin las interacciones que se produjeron en ese espacio temporal. Ninguna de las ideas que se han generado por alguna de las personas que han existido, hubieran existido sin esa interacción social.

"Hay una mente más amplia de la cual la mente individual es sólo un subsistema".

(Gregory Bateson)

Con este enfoque, podríamos llegar a concluir que da lo mismo quien genere la idea, y que incluso cuando ponemos el foco en lo individual, la creatividad es una capacidad que no depende ni se explica de forma lineal por la intervención con más o menos peso o presencia de uno u otro factor de ese

sistema individual.

En los sistemas autoorganizados, la causa es la interacción.

Son las relaciones, las interacciones complejas y específicas entre los múltiples elementos que componen cada sistema creativo, las que explican y determinan la capacidad de generación de ese determinado sistema, sea personal, grupal, organizacional o cultural.

No es la persona, ni el producto, ni el proceso, ni el ambiente, ni la motivación, ni el conocimiento del campo...lo que explica el fenómeno creativo.

Son las interacciones entre entornos sociales y culturales en los que se inscribe el sistema, habilidades específicas de pensamiento, sistemas de conocimientos disponibles, situación del campo en el que se generan las ideas, y situación y relación del sistema dentro de ese campo, interacciones entre y con otros subsistemas, operaciones mentales puestas en juego, inteligencias específicas necesarias o adecuadas, visión, capacidad para definir y perseguir objetivos y metas formuladas y propuestas, intencionalidad, perseverancia, trabajo, dedicación, resistencia, situación y calidad neuronal... las habilidades lingüísticas, lo imaginativo y lo conceptual, el afán de logro, la salud del sistema, su sensibilidad, la voluntad, la libertad, las limitaciones...

Características entre las que, desde luego, tenemos que incluir y valorar las que se explican desde la Psicología, pero que no son ni únicas ni suficientes para entender y explicar en toda su amplitud y complejidad la capacidad creativa de un ser humano. De ningún ser humano. Tenemos que situarlas en un contexto más amplio.

La concepción sistémica de la creatividad no excluye al individuo, ni mucho menos. Pero le re-sitúa como una parte de esa creatividad y de esa creación colectiva, en la que participa como ele-

mento activo, y de la que depende, reconociendo y teniendo en cuenta las diferencias entre los tiempos individuales y los tiempos grupales, colectivos, que superan los límites espaciotemporales de un individuo.

Parece evidente que ninguno de los modelos ofrecidos para explicar el fenómeno creativo desde la individualidad, explica la totalidad del fenómeno. Las experiencias de quienes han trabajado en grupos creativos, en equipos creativos, demuestran que muchas de las ideas que surgen en esos equipos, aunque afloran en uno solo de los cerebros, no surgirían sin la presencia y el trabajo del resto del equipo. Las ideas, podríamos decir, surgen en el entorno creativo. Del entorno creativo.

UNA CAPACIDAD GRUPAL. UNA CAPACIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Si circunscribimos nuestro pensamiento, nuestra reflexión, nuestro foco y nuestra acción a lo que tenemos que hacer para que los individuos de una organización sean más creativos, no estaremos pensando en lo que podemos y tenemos que hacer para que las organizaciones, en tanto que sistemas, sean más creativas. Estaremos pensando en cómo podemos actuar sobre los individuos, y no en como podemos actuar sobre un sistema más amplio, capaz de crear lo que un individuo no podrá crear.

Considerar a las organizaciones como sistemas creativos implica un desplazamiento del foco y la consideración de que las organizaciones son sistemas con una potencialidad propia y específica para generar ideas. Ideas que no surgirían de ninguno de los individuos en ausencia de su sistema-entorno.

Ni Leonardo, un sistema creativo de alta

capacidad y flexibilidad, es ajeno a su época, ni a los conocimientos de su época, ni a la presencia de los Médicis.

Si vemos a Leonardo, en su antes y en su después, comprendemos mejor su dimensión, su producción y su trabajo. Y nos daremos cuenta de que en Leonardo cristalizó algo que estaba en el "espíritu de su tiempo", y a lo que Leonardo dio salida.

LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. NUEVOS PARADIGMAS

Hoy ya es algo más que una metáfora útil la afirmación de que las organizaciones, los grupos, las empresas y las culturas son organismos vivos. Organismos que nacen, crecen, se reproducen, y desaparecen. Que tienen edades, periodos evolutivos, y ciclos propios.

Y que su vocación de crecimiento y su deseo de permanencia - más allá del tiempo de vida de los subsistemas que las componen - y los cambios constantes del entorno, les exigen adaptación rápida y aprendizaje continuo de nuevas habilidades y conocimientos. En medio de una nueva revolución tecnológica, hemos admitido como ciertos nuevos paradigmas, y asistimos a cambios radicales en la forma de pensar desde un mundo globalizado. El paradigma actual de las organizaciones, en consecuencia, es el de las organizaciones en aprendizaje permanente.

Pero el cambio cambia y se acelera. Se aceleran de forma permanente las innovaciones incrementales. Y asistimos a cambios espectaculares, a innovaciones radicales, que muchas veces nos pasan desapercibidas porque nuestro 'umbral de asombro' también ha cambiado.

Algunas organizaciones, las más innovadoras, saben que vivirán en medio del cambio, y que el cambio se producirá. Saben que

la innovación se producirá, y que la cuestión es cuándo, cómo y quién lo generará. Y quién lo liderará.

Por eso, estando como están inmersas en un escenario de cambio cada vez más rápido, que exige respuestas nuevas y diferentes, tienen que cambiar y generar cambios para poder permanecer eficazmente en sus des-empños.

Algunas de ellas han asimilado ya la innovación como elementos imprescindible para crecer y mantenerse. Para competir. Y saben que su existencia es en el cambio.

Pero para hacer el cambio, tienen que pensarlo. Y eso es el terreno de la creación, el terreno de la creatividad.

Las organizaciones tienen que innovar, y para eso tienen que crear. Pero no todas saben ni todas están preparadas para ello. Las organizaciones tienen dificultades, carencias, desconocimientos e inhabilidades para crear. Muchas de ellas son estructuras antiguas, orientadas a la gestión de lo creado, y pensadas para repetir. Se encuentran dentro de dinámicas que no tenían previstas. Y viven una profunda contradicción, puesto que necesitan cambiar e innovar de forma permanente. Y eso les exige crear.

Para conseguirlo deberán adecuar sus estructuras a dinámicas personales, grupales y culturales muy alejadas de los paradigmas clásicos. Y tendrán que generar, también en el área organizativa, procesos nuevos y mejores, basados en las nuevas tecnologías. Tendrán que aprender a pensar lo nuevo, lo diferente y lo mejor. Para poder hacerlo.

Y por eso, el paradigma que se anuncia, el paradigma emergente, es el de las organizaciones que crean. Y por eso, quienes nos acercamos al campo de la creatividad de las organizaciones y las empresas tenemos que comenzar a hablar de las organizaciones que aprenden a crear. Y mantener permanentemente

abiertas algunas preguntas cruciales.

¿De qué hablamos, en cada momento, cuando hablamos de creatividad en las organizaciones?

¿Qué podemos hacer, desde el conocimiento continuamente actualizado sobre la creatividad, para ayudar a las organizaciones a ser más creativas? ¿Qué necesitan? ¿Qué podemos y tenemos que ofrecerles?

La respuestas, lógicamente, serán diferentes en función de la temporalidad contemplada. Los cambios culturales son lentos. Y necesitan estrategias específicas, generalmente macrosistémicas, y a medio y largo plazo. Estrategias que superan los tiempos que muchas de ellas pueden concederse, porque necesitan cambiar rápido, y generar respuestas más rápido de lo que lo hacen actualmente. Porque si no, otros más nuevos, mas recientes, mejor adaptados, ocuparan su lugar.

Al intentar responder a estas preguntas empezamos a comprender que las organizaciones y las empresas necesitan algo más que explicaciones sobre las características de las organizaciones con "personalidad creativa".

CREATIVIDAD OPERATIVA. UNA PROPUESTA DE ACCIÓN

Creatividad operativa es un concepto que se plantea como una reflexión abierta, desde una concepción de las organizaciones y las empresas como sistemas dinámicos, abiertos, autoorganizados y coevolutivos. Sistemas finalistas que interactúan con el entorno, intercambiando ideas, valores, productos, servicios, y que reajustan sus objetivos de novedad, diferenciación y mejora a través de la realimentación, de la respuesta que el entorno da a lo que el sistema propone, ratificándolo o no.

Si decimos que la creatividad es la capa-

cidad de generar ideas, y si hemos situado las necesidades de aprendizaje de muchas organizaciones en el terreno de la creación con un carácter de urgencia, necesitamos un acercamiento pragmático.

Utilitarista, si se quiere. Y evidentemente intencional.

Porque la creatividad, en tanto que capacidad, sólo es operativa cuando se activa.

Y de la misma forma que todos somos potencialmente innovativos, pero sólo realmente innovadores cuando innovamos, sólo somos creadores cuando creamos.

Creatividad Operativa es por tanto más que una denominación. Es una propuesta de acción para las organizaciones, basada en tres consideraciones centrales, formuladas como tres principios.

El primero de ellos es el de la asunción de la creatividad como una capacidad sistémica, como un paso previo para admitir que todas las organizaciones tienen una determinada capacidad, generada y definida por interacción y que esa capacidad se puede activar y se puede ejercitar. De forma intencional.

El segundo es algo que podríamos definir como un 'principio de obiedad': Crear es algo que se hace. Y ponerse a crear es lo que hay que hacer cuando se quieren ideas nuevas. Crear implica acción. Un sistema que crea genera ideas, y es más creativo cuando genera más ideas. Cuando produce más emergencias sistémicas.

El tercero, ampliamente asumido ya, es el de que el pensamiento creativo tiene peculiaridades propias. Que el pensamiento y la cultura de la creación tienen particularidades ajenas a la habitualidad de las organizaciones. Peculiaridades que las organizaciones tienen que conocer, utilizar, practicar y respetar. Para poder crear más. Para poder crear mejor.

Si queremos ayudar a las organizaciones a crear más, si queremos que las organizaciones sean más creativas, si nos proponemos ayudarles a que creen más, tenemos que

generar estructuras, métodos, propuestas y sistemas cuyo propósito esencial sea, precisamente, específicamente, ese.

La pregunta es cómo hacerlo. Y es evidente que no hay una sola respuesta, y que esas respuestas varían dependiendo de dónde se pone el foco o el énfasis.

El concepto de la creatividad operativa, como propuesta de acción, tiene que ver con la ideación al servicio de objetivos, y no únicamente con formulaciones limitadas al incremento de la capacidad de ideación.

Y eso implica un acercamiento a las organizaciones para actuar desde y sobre la comprensión de la complejidad de todo el sistema, y desde la identificación de los puntos de palanca que hacen que el sistema se active y cambie.

Desde los axiomas planteados. desde los principios señalados, podemos llegar a formular conclusiones orientadas a la acción que nos llevan a asumir que tenemos que ser capaces de ayudar a las organizaciones, al menos, en tres áreas específicas.

A) Ayudarles a comprender y a propiciar, generar y gestionar las condiciones que incrementan la capacidad creativa y favorecen la creación. Desde la descripción, la comprensión y la acción sobre cuestiones directamente relacionadas con el clima y el ambiente organizacional, y con conceptos de comunicación, apertura, participación, y horizontalidad y disminución de los niveles de jerarquía. Implica la generación de nuevos subsistemas creativos específicos, polioculares o pluridisciplinarios, y la generación y el mantenimiento de las condiciones que favorecen el trabajo creativo, con atención a las dimensiones que los caracterizan como grupos. Ejecución de intervenciones sistémicas en el sistema que crea, y en el sistema en el que se crea. Monitorización del entorno y vigilancia constante de los cambios tecnológicos. En síntesis, consideración de las organi-

zaciones como "sociedades creativogénicas" desde un enfoque que podríamos definir como de dinamización de sistemas.

B) Ayudarles a interiorizar y aplicar los principios esenciales que propician la generación de ideas y que señala Sikora (1979): Distanciamiento. Valoración diferida. Estimulo casual.

Apertura al entorno y al error y suspensión del juicio como expresión de la resistencia al cierre. Búsqueda deliberada de fluidez, flexibilidad, y originalidad en los planteamientos y en las respuestas, desde la comprensión, ejercitación, ensayo y aplicación de esos principios en prácticas reiteradas de aprendizaje.

C) Ayudarles a activar y recorrer procesos de ideación, desde la certeza de que la potencialidad y la operatividad de un sistema solo se comprueba cuando se activa, cuando se pone en marcha.

Facilitarles el conocimiento y la utilización de modelos y metodologías de proceso, para generar, crear y formular retos, problemas y objetivos, desde la Visión y Propósito Esencial de cada organización, y para producir ideas al servicio de esos y otros retos creativos previamente definidos. Acompañarles en la creación de proyectos y en la creación dentro de proyectos, para la generación deliberada de ideas incrementales y radicales. Proporcionarles, en resumen, un apoyo efectivo para que recorran procesos de creación intencional, donde se puedan producir conexiones nuevas e inesperadas, concentrándose en su recorrido y evitando el cierre prematuro o la utilización de técnicas inadecuadas.

Los sistemas, todos los sistemas, producen lo que pueden producir. Ningún sistema produce ni producirá nada que no pueda, pero únicamente sabremos qué puede producir cuando lo pongamos a crear. Que el sistema produzca todo lo que sea capaz de generar, es un objetivo operativo que deberíamos plantearnos.

En definitiva, nuestro reto es contribuir de forma eficaz a incrementar la capacidad creativa de las organizaciones, y ayudar a hacer operativa esa capacidad sabiendo que el conocimiento y las ideas son sistemas en evolución, que contienen en su interior las opciones para un salto creativo y para la creación de nuevos sistemas. Para la construcción de nuevas, mejores y diferentes realidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMABILE, T. (2000). Como matar la creatividad. En *Creatividad e innovación*. Bilbao. Deusto.
- ARIETI, S. (1993). *La creatividad. La síntesis mágica*. México. Fondo de cultura económica.
- AZNAR, G. (1974). *La creatividad en la empresa*. Barcelona. Oikos-tau.
- BASADUR, M. (1998). *Simplex. Un viaje hacia la creatividad*. N.Y. The creative Education Foundation.
- BERTALANFFY, L. (1976). *Teoría general de los sistemas*. México. Fondo de cultura económica.
- BINNIG, G. (1996). *Desde la nada*. Barcelona. Circulo de lectores.
- BURKE, J. (1998). *El efecto carambola*. Barcelona. Planeta.
- CARBONELL, E. Y SALA, R. (2000). *Planeta humano*. Barcelona. Península.
- CAPRA, F. (2002). *Las conexiones ocultas*. Barcelona. Anagrama.
- COLLINS, J. Y PORRAS, J. (2001) Construir la visión de la empresa. En *Gestión del cambio*. Bilbao. Deusto. Harvard Business Review.
- DAVIS, G.A. Y SCOTT, J.A. (Comps.) (1980). *Estrategias para la creatividad*. Buenos Aires. Paidós.
- DE BONO, E. (1998). *El pensamiento lateral*. Barcelona. Paidós plural.
- DE BONO, E. (1990). *Ideas para profesionales que piensan*. Barcelona. Paidós.
- DE GEUS, A. (1998). *La empresa viviente*. Barcelona. Granica.
- EINSTEIN, A. (1990). *Mis ideas y opiniones*. Barcelona. Antoni Bosch.

- FUSTIER, M. (1975). *Pedagogía de la creatividad*. Madrid. Index.
- GELB, M. (1999). *Pensar como Leonardo*. Barcelona. Planeta.
- HAMEL, G. (2000). *Liderando la revolución*. Barcelona. Gestión 2000.
- KOESTLER, A. (1981). *Jano*. Madrid. Debate.
- KOESTLER, A. (1983). *En busca de lo absoluto*. Barcelona. Kairos.
- LÓPEZ PÉREZ, R. (2001). *Diccionario de la creatividad*. Santiago de Chile. Universidad central.
- MAJARO, S. (1992). *Como generar ideas para generar beneficios*. Barcelona. Granica.
- MANDELBROT, B. (1990). Montañas y dragones fractales. En *Sobre la imaginación científica*. Barcelona. Tusquets.
- MARGULIS, L. Y SAGAN, D. (2001). *Microcosmos*. Barcelona. Tusquets.
- MIKALCO, M. (1999). *ThinkerToys*. Barcelona. Gestión 2000.
- MONKIR, J. (1993). *La palanca de la riqueza. Creatividad tecnología y progreso económico*. Madrid. Alianza.
- MORIN, E. (1988). *El método. El conocimiento del conocimiento*. Madrid. Catedra.
- MORIN, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona. Gedisa.
- NONAKA, I. (2003). La empresa creadora de conocimiento. En *Gestión del conocimiento*. Bilbao. Deusto. Harvard Business Review.
- OSBORN, A. (1997). *Imaginación aplicada*. Madrid. Velflex.
- PRIGOGINE, I. (1983). *¿Tan solo una ilusión?. Una exploración del caos al orden*. Barcelona. Tusquets.
- ROMO, M. (1997). *Psicología de la creatividad*. Barcelona. Paidós.
- SIKORA, J. (1979). *Manual de métodos creativos*. Buenos Aires. Kapelusz.
- SENGE, P. (1998). *La quinta disciplina*. Barcelona. Granica.
- VÁZQUEZ, A. (2000). *La imaginación estratégica*. Barcelona. Granica.
- WATZLAWICK, P. HELMICK, J. JACKSON, D. (1986). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona. Herder.
- WIENER, N. (1995). *Inventar. Sobre la gestación y el cultivo de las ideas*. Barcelona. Tusquets.
- WILDEN, A. (1981). La semiótica como praxis. En *Teoría de la comunicación*. Madrid. Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- 3M. (1999). *Crónicas de Innovación*. Madrid. Ciencia 3.



Los procesos evolutivos de la creatividad en las organizaciones

Lilian Dabdoub Alvarado

RESUMEN

Creatividad y evolución son procesos que poseen características que les son comunes y que los vinculan como procesos paralelos, ambos transforman, generan novedad y variedad en niveles mayores y más elevados de organización. A partir de una analogía entre los procesos evolutivos que permiten a las especies transformarse para sobrevivir y perpetuarse a pesar de los diversos factores que los desafían permanentemente, se identifican los procesos evolutivos de la creatividad que amplían la visión sobre la naturaleza dinámica de la creatividad en las diferentes etapas de evolución de las ideas en las actividades humanas y en particular, en la evolución de las organizaciones.

Palabras clave: Evolución de la creatividad en las organizaciones, gestión del cambio, proceso neoténico.

ABSTRACT

Creativity and evolution are processes with common characteristics which link them as parallel processes, both transform, generate novelty and variety in wider and higher levels of organization. Building on the analogy of the evolutionary processes that allow the biological species to be transformed for their own survival facing several challenges in the environment, the evolutionary processes of creativity are identified widening the vision of the dynamic nature of the creativity in the different stages of the evolution of the ideas in human activities and in the evolution of the organizations.

LOS PROCESOS EVOLUTIVOS DE LA CREATIVIDAD

Creatividad, evolución, cambio, procesos que responden a una necesidad común de la naturaleza y del hombre como parte de la misma, de transformar el mundo que le rodea, de transformarse a sí mismo no sólo para sobrevivir, sino también para alcanzar las más altas metas que le impone su espíritu creativo.

En ambos campos, el de la creatividad y en el del estudio de la evolución, existe un variedad de aproximaciones que generan diversas definiciones. En esta exposición nos apoyamos de las siguientes.

Desde una acepción amplia

de *evolución* la identificamos como el "gran movimiento del origen, transformación, y diferenciación de nuestro universo, nuestra tierra y la vida misma" (Service, 1974: 659). Y de acuerdo con Huxley se trata de "...un proceso en el tiempo que se transforma por sí mismo, irreversible, duradero, y que genera novedad, variedad cada vez mayor y más elevados niveles de organización" (Huxley, 1970:15).



Lilian Dabdoub Alvarado

La creatividad por otra parte, es un proceso que permite transformar la realidad y generar novedad a partir de la expresión de diversas habilidades del individuo dando al producto un carácter único y produciendo un desarrollo intelectual y psicológico más elevado (Dabdoub L. y Huerta J. 1992).

En estas definiciones de creatividad y de evolución se pueden identificar las características que les son comunes y que las vinculan como procesos paralelos; ambos son procesos, que transforman, que generan novedad y variedad en niveles mayores y más elevados de organización.

En la evolución biológica se pueden identificar tres subprocesos: cladogénesis, anagénesis y estasisgénesis.

La cladogénesis (de *Kladós* = rama), se refiere a la evolución por ramificación, por diversificación. Frente a un desafío del ambiente, este subproceso permite a las especies responder mediante la variación por divergencia; se trata de la aparición de un organismo nuevo y eficaz que puede adaptarse a diferentes líneas de especialización demandadas por el medio.

La anagénesis o mejoramiento; el mejoramiento puede ser: de algún detalle que amplía la adaptación, la especialización para algún modo de vida, el mejoramiento de alguna función fundamental, o del plan general de organización de esa forma de vida.

La estabilización o estasisgénesis, consiste en alcanzar el máximo mejoramiento alcanzable en la especie, esto es, la especialización en una forma de vida.

Cuando una especie alcanza este nivel puede estar en riesgo ante cualquier cambio en el ambiente, ya que no tendrá la suficiente flexibilidad para responder mediante la adaptación y en consecuencia, puede llegar a extinguirse.

Un ejemplo de este proceso, es la especialización alcanzada por el oso koala para alimentarse de una especie muy particular de eucalipto. Su sistema digestivo e incluso su cuerpo, en particular sus garras, se han ido especializando para vivir en una estrecha relación con esta especie de eucaliptos. Si en el ambiente en donde se encuentra el oso koala, dejan de existir estos árboles, el koala corre el peligro de morir pues carece de la flexibilidad necesaria para alimentarse de

otras fuentes.

Una escapada de la rigidez que en ocasiones representa para las especies, la edad adulta consiste en el proceso de la neotenia. Éste consiste, literalmente en una "edad nueva", en la posibilidad de permanecer con las características de etapas juveniles en las que el organismo tiene mayor flexibilidad que en las etapas adultas más especializadas. En algunos casos la neotenia se produce debido a condiciones climáticas como baja temperatura, o a condiciones de metabolismo de los organismos, como una función tiroidea más lenta. Los organismos son capaces de procrear con éxito, en este estado juvenil. Un ejemplo de este tipo de organismos es el ajolote una especie de salamandra, que es un anfibio, que manteniéndose en una etapa juvenil, no desarrolla piernas y puede continuar viviendo en un medio acuático,

Kostler afirma que el ser humano es un animal neoténico, ya que su etapa infantil y juvenil es la más prolongada de las especies de mamíferos, lo cuál le permite mantenerse más flexible y abierto al aprendizaje durante mayor tiempo.

Con base en el análisis de los tipos dominantes de procesos, los estudiosos de la evolución han identificado tendencias fundamentales. En primer lugar la tendencia hacia niveles superiores de organización, entendiendo por ésta la inclusión de "...mayor número de partes diferenciadas que se integran de un modo más eficaz en una pauta integral única." En segundo lugar, un papel preponderante del pensamiento. "El acentuado predominio de la conciencia subjetiva y de la conducta más flexible a medida que ascendemos en la escala de la evolución" (Huxley, op. cit. p. 24).

En la evolución cultural, que es en donde se plasma la creatividad del ser humano, también se presentan la diversificación, el mejoramiento y la estabilización. Sólo que a estos subprocesos hay que aumentar el subproceso de la difusión. La cual consiste en la comunicación de prácticas entre diversas culturas.

El continuo paso neoténico de la estabilización (estasiagénesis) hacia la diversificación (cladogénesis) representa la continua búsqueda de un equilibrio dinámico en niveles superiores de complejidad.

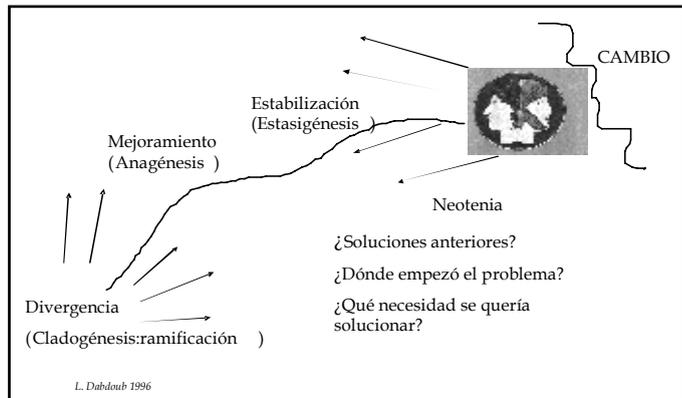
La estabilización constituye el punto en donde se identifica una degeneración de la energía debido a la inadecuación de las soluciones vigentes a la realidad del momento. La identificación oportuna de esta situación puede permitir como afirma Koestler recordando el viejo dicho francés, "retroceder para tomar vuelo."

Así, los procesos evolutivos de la creatividad: *diversificación, mejoramiento, estabilización y neotenia* constituyen los latidos de la transformación que permiten tener acceso a niveles más elevados de crecimiento del ser humano y de las organizaciones, a través de una espiral de continuo crecimiento.

Cada proceso desempeña un papel diferente en la manifestación holística de la creatividad. En un momento en el que surge un invento, un procedimiento, una idea desde la divergencia, que resulta totalmente innovadora y que va más allá de los paradigmas conocidos, se procede a buscar su sistematización y su mejoramiento hasta que alcanza un nivel de estabilización por el que puede perder flexibilidad y ponerse en situación de riesgo frente a los permanentes cambios del entorno. Es en estos momentos en los que una visión jánica, panorámica y global permite anticiparse a los procesos degenerativos. La escapada neoténica para los individuos y para las organizaciones requiere de un replanteamiento de los problemas bajo una óptica más flexible y amplia de los factores involucrados en una situación, permitiendo el intercambio de energías, de ideas, de propuestas más novedosas y haciendo a un lado

las soluciones conocidas que se hayan rigidizado en demasía hasta volverse no funcionales para una realidad en permanente transformación.

La visión jánica, (recordemos al dios Jano, que tiene dos facies, una, la del guerrero mirando hacia la derecha y la otra, la del vencedor coronado por la guirnalda de olivo, mirando hacia la izquierda) con una mirada simultánea hacia el futuro, el presente y el pasado, permite anticipar los riesgos de degeneración del sistema debido a su falta de flexibilidad y de efectividad para responder a situaciones cambiantes dentro o fuera del mismo. La visión jánica desempeña un papel indispensable en la promoción de los procesos evolutivos de la creatividad, impulsando el proceso neoténico y el arranque de nuevos procesos de cladogénesis o divergencia en el momento propicio.



Creatividad implica cambio. ¿Qué tipo de cambio preferimos? ¿El que se da de manera gradual, o el que se traduce en una ruptura de esquema o paradigma?

¿Qué tipo de cambio se requiere? ¿Con cuál tipo de cambio nos sentimos más cómodos? La rueda del desarrollo del hombre está impulsada por los procesos evolutivos de la creatividad: divergencia, mejoramiento, la estabilidad y retorno neoténico. ¿Cuál tipo de cambio es mejor?

Finalmente la respuesta nos lleva a considerar el tipo de problema o de necesidad que se busca atender. En la evolución de las orga-

nizaciones, al igual que en la vida de las personas, se presentan necesidades diferentes en las diferentes etapas de su transformación.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD DE PROBLEMAS Y DE "SOLUCIONADORES" DE PROBLEMAS

Para favorecer el crecimiento en una espiral ascendente en las organizaciones, es importante comprender el papel que desempeñan los miembros de la misma para poner en práctica los talentos y fortalezas derivadas de sus estilos creativos. En momentos en los que se hace evidente la necesidad de actuar en las fronteras de los paradigmas o de plano, romper los paradigmas, un estilo más innovador resulta el motor que puede promover el cambio de visión hacia propuestas impensadas hasta el momento. Pero una vez delineada la propuesta de cambio, se requerirán de cambios creativos adaptadores que favorezcan el mejoramiento, la estabilización de los nuevos procedimientos o la afinación de los productos. En estas fases de evolución creativa, los miembros de la organización con un estilo preponderantemente adaptador pueden constituir un apoyo invaluable.

Así, en la gestión de los procesos evolutivos de la creatividad el líder desempeña un papel crucial ya que debe tener la capacidad para no sólo contar él con una visión jánica, con la capacidad para impulsar un proceso neoténico, sino que debe tener la posibilidad de influir en la generación de un clima tal que permita a los miembros de la organización percibir la posibilidad de expresar su creatividad desde sus potencialidades, experimentando la satisfacción del crecimiento posible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COOPERSTEIN, M. A. (1985). The conjoint evolution of consciousness and creativity. *Journal of Creative Behavior*, 19, 215-217.

- DABDOUB A. L. Y HUERTA I. J. (1992). *Los procesos evolutivos de la creatividad*. México: Secretaría General, Universidad Nacional Autónoma de México. Mecanograma No. SG-CA017-92
- GÓMEZ-PALLETE (1995). *La evolución de las organizaciones*. Madrid: Editorial Noesis.
- HUXLEY, J. (1970). *La crisis humana*. Horm, S. A. E. Buenos Aires: Paidós,
- JACOB, F. (1986). *La lógica de lo viviente*. Barcelona: Biblioteca científica Salvat.
- JAY GOULD, S. (1986). *El pulgar del panda*. Barcelona: Orbis,
- KOESTLER, A. (1981). *Jano*. Madrid: Debate.
- KIRTON, M.J. (2003). *Adaption-Innovation in the context of diversity and change*. London: Routledge
- LORENZ, K. (1979). *La otra cara del espejo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- SENGE, P. (1999). *The dance of change*. New York: Doubleday



Las mejores ideas se quedan en las cabezas de los empleados

Juan Pastor Bustamante

RESUMEN

El concepto de innovación y creatividad está despertando cada vez más interés en las empresas. Aunque estos son conceptos conocidos, los consultores comprobamos que su desarrollo dentro de muchas organizaciones es una novedad. Por regla general lo nuevo genera incertidumbre y desconcierto. Entiendo que es necesario que los directivos y empresarios conozcan algunas pautas que les den seguridad y les ayuden a incorporar con éxito la creatividad e innovación. Estas cinco pautas que propongo y analizo son: autodiagnóstico, profesionales de la innovación, miedo a innovar, repensar la estructura organizativa y liderar la innovación. Finalmente, este artículo trata de llamar la atención de las Universidades y Escuelas de Negocios sobre el gran déficit que existe en España en la formación en creatividad e innovación dentro del ámbito empresarial; carencia a la que hay que dar respuesta si no queremos que la innovación fracase en las organizaciones.

Palabras clave: Autodiagnóstico, profesionales de la innovación, miedo, organización, liderazgo.

ABSTRACT

Innovation and creativity are concepts which are generating an increasingly greater interest in companies. Although these concepts are already known, consultants found that their development within many companies is still a novelty. In general, new concepts create uncertainty and discomfort. I believe that the management of a company should be aware of some basic elements to provide the necessary reassurance and to assist them in implementing innovation and creativity successfully. I propose and evaluate five such elements: self-diagnosis, innovation specialists, fear of innovation, re-thinking the organization structure and innovation leadership. Finally, this paper tries to draw the attention of Universities and Business Schools towards the lack of specific training in creativity and innovation within the business arena; a shortcoming which would need to be addressed effectively in order to avoid unsuccessful implementation of innovation in organizations.

Key Words: self-diagnosis, innovation specialists, fear, organization, leadership.

INTRODUCCIÓN

Las mejores ideas se quedan en las cabezas de los empleados. Esta afirmación se puede aplicar a una gran parte de las empresas españolas en estos momentos. El concepto de innovación se está popularizando en los libros de *management* y cada vez se escucha con más insistencia en los entornos empresariales e incluso

es promovido por las instituciones. El problema es que los empresarios y directivos escuchan que es positivo para sus empresas innovar, pero no están muy seguros de que puedan hacerlo y se encuentran con el impedimento fundamental de no saber cómo hacerlo. En este artículo proponemos algunas pautas para que "el saber cómo" en la incorporación de la innovación dé resultados.



Juan Pastor Bustamante

AUTODIAGNÓSTICO

Antes de afrontar un reto tan importante es necesario realizar un autodiagnóstico que nos indique cual son nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para incorporar con éxito la innovación. El hacer las cosas con prisas o motivados por subvenciones o desgravaciones fiscales puede llevar a crearnos falsas expectativas que nos conduzcan al fracaso.

Algunas administraciones públicas han desarrollado organismos para ayudar a los empresarios en esta labor introspectiva previa a cualquier decisión. El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra, (CEIM) ofrece análisis individualizados a empresas para detectar las posibilidades de innovación. Otro organismo el (CIDEM) Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial perteneciente a la Generalitat de Catalunya ha editado la "Guía de gestión de la innovación" (2002). Dicha guía trata de ser un mapa para orientar a las pequeñas y medianas empresas en este viaje hacia la innovación. Aporta un interesante cuestionario de autoevaluación en el que se analiza: la cultura de la innovación existente en la empresa, la generación de nuevos conceptos, el desarrollo de productos, la redefinición de procesos productivos, la redefinición de procesos de comercialización y la gestión del conocimiento de la tecnología. El fin de esta autoevaluación es que las empresas sepan qué criterios o variables pueden ser indicativas de su potencial innovador. Este análisis se concretaría en el siguiente concepto: para saber a dónde queremos ir, primero tendremos que saber dónde estamos.

El principal error que comenten muchas empresas es que se mueven por los impulsos de las modas del *management* o de la competencia y no realizan una reflexión previa. De hecho muchas empresas están innovando sin saberlo y sin dar valor a las ideas que parten de la propia organización.

Pero, ¿todas las empresas tienen la posibilidad de ser innovadoras? Desde mi punto de vista todas las organizaciones tienen la posibilidad de innovar, pero tienen que saber las condiciones internas y externas más adecuadas para que la innovación fecunde.

PROFESIONALES DE LA INNOVACIÓN

Por regla general las empresas que conozco por mi práctica profesional suelen elegir un camino similar. En un principio se orientan hacia la formación de un grupo de sus empleados, pero muy pocas empresas dan el paso que realmente marca la diferencia: la profesionalización dentro de la organización de la gestión de la innovación. Basadur (2001) a raíz de un experimento que analizaba el papel de la formación en creatividad de ingenieros en Procter & Gamble comprobó que "la formación en el proceso creativo y en las habilidades de proceso... mejoraba el desempeño en el trabajo". Pero el problema con el que se encuentran muchos responsables de Formación o Recursos Humanos es que cuando el empleado vuelve a su puesto de trabajo tras la formación no encuentra posibilidades para desarrollar o aplicar lo que ha aprendido. La razón fundamental que manifiestan las empresas por la que no se logra esta transferencia de los contenidos adquiridos en la formación al puesto de trabajo se debe a la escasez de profesionales cualificados en gestión de la innovación que trabajen con los empleados para conseguir esta transferencia. Algunas iniciativas interesantes para solucionar este problema, como es el caso de la catalana Industrias Marca, es crear dentro de su organigrama el puesto de Gestor de la Innovación, *Innovation Manager*.

Las empresas necesitan expertos, como pueden ser los *Innovation Manager*, que

sepan desarrollar tareas cómo: formar equipos creativos para la innovación, promover condiciones que estimulen la creatividad, identificar los empleados más creativos, orientar a los directivos en el liderazgo de la innovación... Estos profesionales requieren una formación específica en gestión de la innovación, pero también en pensamiento creativo. La cuestión es ¿dónde se forman estos profesionales? Algunas escuelas de negocios españolas ya desarrollan este ámbito como es el caso del IESE o EADA pero entiendo que es necesario una presencia más sólida en sus programas MBA. Como contraste comprobamos que las principales escuelas de negocio norteamericanas poseen potentes departamentos de creatividad. En Harvard o Stanford destacados investigadores como Theresa Amabile o Michael Ray, respectivamente, forman a los estudiantes de MBA sobre cómo incorporar la creatividad e innovación a los negocios.

Si hablamos del ámbito universitario español, la existencia en los planes de estudio de estas áreas en carreras como Administración y Dirección de empresas es muy deficiente, por no decir anecdótica. La cuestión es ¿sin profesionales formados en este área es posible la incorporación con éxito de la innovación? mucho me temo que no. La solución que en este momento encontramos es que las organizaciones inviertan en formar a algún empleado o contratar a los especialistas que existen, la mayoría consultores, para que les guíen en este territorio.

MIEDO A INNOVAR

Franc Ponti (2001) autor del libro "La empresa creativa" me comentaba recientemente a raíz de unas jornadas sobre gestión de la innovación organizadas por la escuela de negocios EADA, que los empresarios están interesados en innovación pero todavía

hay miedos y recelos.

Podemos comprobar aquellos que damos formación en empresa que el escepticismo a que la innovación en la empresa española se desarrolle está bastante extendido. Muchos directivos en todos los países manifiestan una clara disonancia cognitiva como señalan Sternberg y Lubart (1997) "Los ejecutivos del mundo de los negocios hablan de la necesidad de creatividad e innovación. Pero una vez más el cambio es más conspicuo de palabra que en los actos".

Pretender que los procesos de innovación no deben presentar problemas y que todo tiene que estar bajo control comprobamos que contradice los escenarios habituales en los que se desarrollan estos de forma eficaz Morgan (1999) "la ambigüedad, la incertidumbre, el cuestionamiento, la inestabilidad, el riesgo, los encuentros al azar, las crisis, la apertura, la búsqueda, el desafío: éstas parecen ser las características de las situaciones en las que prospera la innovación"

Para que pueda surgir la creatividad e innovación primero hay que preparar la organización para innovar y luego desarrollar programas de gestión de la innovación. Según Theresa Amabile (2000) "Fomentar la creatividad es algo que esta en manos de los directores cuando piensan, diseñan y establecen el entorno laboral" por lo tanto el propiciar un entorno creativo seguro, confirmamos que es un acto intencional y que requiere de una dedicación para la cual, insisto, o se forma alguien dentro de la empresa o se cuenta con el asesoramiento de un consultor. El conocimiento ayuda a generar seguridad y reducir la incertidumbre, pero lo que hará mantener la calma y no perder el equilibrio a los directivos en la día a día de la empresas es el desarrollo de una actitud que perciba matices de color más allá del blanco o negro. La posibilidad de innovar comienza cuando se sabe percibir los matices.

REPENSAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La gestión de la innovación se encuentra con un freno muy común que es el estilo de organización jerárquico y una dirección autoritaria. Realmente la estructura organizativa es uno de los frenos más importantes manifiesto u oculto sobre el que hay que trabajar. Para Morgan (2002), que desarrollo el concepto de imaginización o el arte del management creativo "en un medio global, los viejos estilos de organización y management ya no funcionan. Tenemos que encontrar alternativas". Es necesario cambiar el marco perceptivo de cómo entendemos la organización si queremos potenciar la innovación. Sobre una estructura que impide la interacción, la flexibilidad, la heterogeneidad querer innovar es como meter un zapato de dos números menos con calzador o dicho en palabras de John Kotter (1992) "no se pueden dirigir empresas del siglo XXI con estructuras del siglo XX y directivos del Siglo XIX".

En las guías de gestión de la innovación desarrolladas por el CIDEM de la Generalitat de Catalunya (2002) se apunta que es necesario pasar de la estructura jerárquica y funcional que tiende a generar departamentos escasamente interrelacionados a una organización gestionada por procesos en el que se consiga que los departamentos funcionen de forma horizontal. Los proyectos de innovación es deseable que estén desarrollados por equipos multidisciplinares. El crear estructuras organizativas flexibles y abiertas tiene que estar promovido desde la dirección y comprobar mediante el autodiagnóstico, ya apuntado, si nuestra estructura empresarial es coherente con un entorno que propicie las ideas. Si antes de implantar la innovación comprobamos que en nuestra empresa no hay ninguna experiencia en que empleados o equipos de empleados hayan aportado ideas

para la mejora de procesos, productos y servicios, tenemos que analizar primero por qué creemos que no se ha producido. Es importante recordar que cuanto menos experiencia se tiene más necesidad de comunicación interna y formación. Según Morgan (1999) "la organización siempre gira en torno a la creación de significados compartidos y percepciones comunes" si los directores quieren que sus orquestas renueven su repertorio es necesario que todos los músicos conozcan y entiendan las partituras.

LIDERAR LA INNOVACIÓN

Como afirman Ridderstrale y Nordström autores del libro "Funky Bussines" (2000) "Si elimina el liderazgo, lo que aparece es el imperio de la repetición y la reproducción. La empresa se estríñe y es incapaz de auto-renovarse." Por lo tanto es prácticamente imposible desarrollar la innovación sin que exista un liderazgo. La toma de conciencia de la necesidad de innovación tiene que venir desde la dirección general y a partir de ahí contagiar al resto de la empresa en la necesidad de apostar por la innovación. La delegación del liderazgo en mandos intermedios o ceder la responsabilidad de la innovación a consultores externos sin un apoyo expreso de la dirección hace tremendamente difícil que ésta llegue a fraguarse.

La característica más destacable de este líder es la de facilitador no de impositor. La práctica totalidad de las empresas nacen a partir de la idea de su fundador. En el caso de las pequeñas y medianas empresas es habitual que el dueño sea el principal productor de ideas dentro de la empresa lo que implica que el resto de los empleados delegan la responsabilidad creativa en sus jefes ante las posibles consecuencias negativas que pueden traer ideas fallidas.

El líder promotor de la innovación se debe centrar en crear equipos creativos.

Theresa Amabile (2000) desarrollo un interesante estudio sobre "sucesos en equipo de creatividad". Después de estudiar a dos docenas de equipos de diferentes empresas durante dos años encontró una empresa que destacaba sobre el resto. Descubrió que ni sus empleados destacaban por una formación o capacidad superior al resto de las empresas, ni la empresa antes del estudio obtenía mejores resultados que el resto. Lo que parecía que marcaba la diferencia era el estilo de liderazgo "la manera en que los directores formaban equipos, se comunicaban con ellos y respaldaban su trabajo les capacitó para establecer una organización en la que se estimulaba continuamente la creatividad". Las metas eran establecidas por los directores, pero los equipos gozaban de autonomía en el desarrollo de los productos. Los equipos eran heterogéneos desde el punto de vista departamental y étnico. El ánimo por parte de los supervisores y el apoyo de la organización eran valores muy extendidos. La gente se sentía apoyada y no sentía miedo a experimentar o fallar.

Las cualidades que buscamos en los líderes, en definitiva, es que sepan crear retos que inspiren cambios, que sepan elegir a las personas para alcanzar estos retos, que sepan motivarlos y apoyarlos en los momentos difíciles. Básicamente que sepan transmitir confianza. Las empresas gastan mucha cantidad de dinero en reclutar a sus recursos humanos y posteriormente contratan a consultoras porque no se fían de las ideas o soluciones de sus empleados. El problema de los empresarios o directivos que no asumen este liderazgo es que están bloqueando la posibilidad de que sus empresas se renueven.

CONCLUSIÓN

Antes de iniciar un proceso de gestión de la innovación es fundamental reforzar la

confianza de la organización en sí misma. Se suele cambiar para estar mejor. Si mejoran los procesos, productos, servicios y clima laboral, por extensión estarán mejor nuestros clientes, proveedores e incluso la competencia. Parece paradójico pero este último factor es uno de los efectos positivos: La apuesta por la innovación de una empresa suele llevar a la competencia a innovar lo que genera mercados más sólidos. En estos procesos es necesario que determinadas personas lideren hacia nuevos caminos, objetivos o retos. Este papel tiene que ser asumido por él o los cargos más altos de las empresas. Lo que es contraproducente como ya hemos apuntado es innovar forzado por las modas o fingir un cambio que interiormente no se ha decidido. Como afirma de Bono (1994) "la mente sólo ve lo que está preparada para ver" por lo tanto es necesario que dentro de las empresas existan profesionales que ayuden a los directivos a saber ver las nuevas y beneficiosas posibilidades que aporta la incorporación eficaz de la gestión de la innovación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMABILE, T. (2000). Cómo matar la creatividad. En *Creatividad e innovación*, pp.1-31. HarvardBusiness Review. Bilbao: Deusto.
- BASADUR, M. (2002). *Viaje a la creatividad. Cómo mejorar drásticamente tu aptitud creativa*. Ancaster: AC Press.
- BONO, E. DE (1994). *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós.
- KOTTER, J. (1999). *Una Fuerza para el cambio: en qué se diferencian liderazgo y dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- MICHALKO, M. (1999). *ThinkerToys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- MORGAN, G. (1999). *Imagin-i-zación. Una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*. Barcelona: Ediciones Granica.
- NORDSTRÖM, K. Y RIDDERSTRALE, J. (2000).

- Funky Business. El talento mueve el capital.* Madrid. Pearson educación.
- PONTI, F. (2001). *La empresa creativa.* Barcelona. Granica.
- RAY, M Y MYERS, R. (1998) *Creativity in Bussines.* Main Street Books y Double Kay
- STERNBERG R.J. Y LUBART, T. I. (1997). *La creatividad en una cultura conformista.* Barcelona: Paidós.
- VV AA. (2000). *Creatividad e innovación.* Bilbao. Ediciones Deusto.



Ética y creatividad en el trabajo

Mauro Rodríguez Estrada

RESUMEN

No es muy común encontrar unidos los términos creatividad y ética. Y las pocas veces que aparecen juntos, la ética parece ser un elemento restrictivo, inhibitorio; que funciona como un freno; como que los bribones se mueven más a sus anchas que los timoratos; llega uno a sentir que hay que ser creativo a pesar de las restricciones morales; por ejemplo, en los negocios y en el arte.

Vale la pena ponernos a relacionar entre sí los dos valores: la creatividad y la ética. Es lo que haremos en este artículo, en tres momentos; primero, en general, segundo, en el trabajo, y tercero, específicamente en la empresa.

ABSTRACT

As long as ethics implies the obedience to norms, it does not seem to be a privileged field for expressing creativity. But this first impression is false. Genuine ethics is the twin sister of genuine politics, as Aristotle and many philosophers taught. Both in synergy try to build happy communities: families, companies, cities, countries.

As we broaden our perspective, ethics is the most profitable and the most creative of arts. An urgent task is to denounce the related prejudices and promote awareness of the constructive aspect of ethics in general and particularly in the enterprises.

ETICA Y CREACION

¿Qué podemos responder a quien pregunta que no hay afinidad entre ética y acción creativa? ¿a quien alega que tienden a ignorarse o a pelearse?

Muchos toman la ética y moral como conjunto de mandatos y de prohibiciones y deducen que allí queda poco lugar para la creatividad. El silogismo parece correcto, pero parte de un concepto distorsionado.

Hay una cosa que de inmediato llama la atención a quien lee los tratados de Aristóteles: el ilustre filósofo hace de la ética casi un sinónimo de la política, y viceversa. Hoy, al contrario, es frecuente que la política, lejos de coincidir con la ética, se enfrente a ella.

Las cosas serían diferentes si tuviéramos el concepto genuino de política, pero no lo tenemos, porque hemos hecho de ella el arte del poder, y esto es un abuso.

Vale la pena examinar y aclarar: *política* no viene directamente de *polis* = ciudad, sino de *polites* = ciudadano (por eso decimos "cosmo-polita"). La política en el sentido genuino se refiere al comportamiento adecuado del ciudadano; todo buen ciudadano es por eso mismo político. El equivalente latino de *polites* es *civis*. Entonces, política es civismo. El haberla etiquetado como la adquisición y mantenimiento del poder, es una deformación que nos pone una trampa y nos extravía.

El papel de la ética y la política unidas en sinergia, es nada más y nada menos que construir



Mauro Rodríguez Estrada

comunidades que funcionen bien, con bienestar y agrado de todos. Y cada comunidad es tan peculiar y tan única como lo es cada persona humana. No hay clichés que se apliquen automáticamente; hay que ser creativos.

Juntas la moral y la política constituyen el arte de vivir por antonomasia: el arte de vivir bien y ser dichoso. Las dos, en sinergia, se abocan a crear instituciones, ciudades y naciones bien organizadas y felices.

Estamos a mil millas de las inercias y de las obediencias pasivas. Y estamos de lleno en el reino de los valores humanos. De este modo la ética o moral se hermana con la creatividad que, por definición, se aboca a "producir cosas nuevas y valiosas".

CREATIVIDAD = VALORES EN GENERAL
ÉTICA = VALORES HUMANOS
POLÍTICA = VALORES COMUNITARIOS

Ya hace dos mil años Séneca, el ilustre filósofo español/romano lo había captado: "la naturaleza no nos otorga la virtud; ser bueno es un arte que se aprende". - La diferencia entre naturaleza y arte es que la primera es lo dado, lo innato, y la segunda lo creado por el hombre, la cultura humana.

Hay una razón de fondo que explica la deformación del concepto de política y cómo se fue alejando de la moral. Nos remonta a la historia milenaria, y nos enseña cómo se fueron consolidando sistemas bien articulados de manipulaciones. Por lo común las ciudades, y las comunidades en general, se organizaban en torno a una jerarquía compuesta de tres poderes: nobleza, clero y ejército, es decir, poder civil, poder religioso y poder militar, simbolizados en el centro de las poblaciones en la tríada: Palacio, Templo y Plaza de Armas o Cuartel General. No olvidemos que jerarquía significa poder sagrado.

En contexto jerárquico el pueblo, la masa de los habitantes, no eran propiamente ciudadanos, sino súbditos y vasallos. A

ellos les tocaba obedecer y callar. No tenían voz ni voto en la definición de las normas éticas. Aquel tipo de política distorsionada, autoritaria y explotadora, eliminaba de raíz la creatividad de los "súbditos" y acababa por marchitarla y matarla.

Al romperse con la Revolución Francesa el esquema milenario, nos vamos liberando gradualmente del peso aplastante de los poderes sacralizados, y los "ciudadanos" nos podemos atrever a ser arquitectos de nuestro propio destino. Ahora cada uno podemos decir: Mi vida me la construyo yo; estoy al timón de mi propio barco.

Al vivir nosotros los modernos en ambientes democráticos, nos cuesta trabajo entender el grado de opresión en que vivieron nuestros remotos ancestros. Ellos ni siquiera conocieron las expresiones "desarrollo personal", "plan de vida", "superación personal". "auto-programación", ya fuera neurolingüística o de otro estilo. La educación consistía en meter a los niños y jóvenes en moldes prefabricados por la jerarquía sacral anclada en las tradiciones locales. El concepto de enseñanza dominaba francamente sobre el de aprendizaje; el papel receptivo de los alumnos eclipsaba y aplastaba a su posible papel proactivo. Se formaban hombres de obediencia, no hombres de ideas ni de decisiones libres.

Aunque en los sistemas autoritarios se reprime el desarrollo de las personalidades, hay una diferencia neta entre el ser humano y los animales: vista una golondrina están vistas todas las golondrinas; visto un perro dóberman están vistos todos los dóberman; pero visto un hombre no están vistos todos los hombres.

Apenas en los siglos XX y XXI empezamos a entrar en la atmósfera del pluralismo, donde se aprecian y se alientan las individualidades y se permiten las diferencias. En nuestra época se empieza a respetar, como nunca antes, la unicidad de cada ser humano.

ÉTICA Y CREATIVIDAD EN EL TRABAJO

En este orden de ideas, es importante distinguir bien entre trabajo, por una parte, y profesión y oficio por la otra.

La palabra *trabajo* de por sí alude a una actividad con la que el hombre (o los animales manejados por él) modifica la naturaleza; se refiere a las acciones *en sí* y a sus procesos.

Profesión y oficio son algo muy diferente; no enfocan el hacer en sí, sino su relación al entorno humano. Conllevan siempre *referencia a los demás*. Los términos *profesión* (de *pro* + *fateri* = hablar o actuar hacia delante, hacia el entorno), y *oficio* (de *ob* + *fâcere* = hacer algo al encuentro de alguien) aluden a un contexto social, lo cual les da connotaciones éticas.

Un puesto de trabajo puede enfocarse de tres maneras:

1- como un mero horario por cumplir: "Mi trabajo consiste en estar de tal a tal hora en esta oficina, o en esta aula..."

2- como un determinado paquete de actividades

3- como un haz de valores por realizar

El primero es de una superficialidad lamentable; es la actitud del burócrata irresponsable.

El segundo se enfoca demasiado en los "qués", sin dilucidar bien los "porqués".

Sólo el tercer enfoque llega al meollo del asunto y ubica al trabajo como actividad humana. Cuanto más el trabajo de una persona se enfoca en valores, tanto más se inscribe en la esfera ética y tanto más se abre a la expresión genuina del sujeto y a la creatividad.

ÉTICA Y CREATIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

Las empresas viven inmersas en el mundo físico y tangible: las materias primas, los instrumentos, las instalaciones, los materiales, los insumos, los procesos administra-

tivos, las acciones y las reacciones, los resultados económicos, los tiempos, los números, los recursos financieros, etc... La creatividad organizacional se aplica casi siempre a buscar soluciones eficaces a problemas visualizables y tangibles, sobre todo los del aquí y ahora.

Pero existe otra dimensión de la creatividad que muy poco es tenida en cuenta: los dilemas éticos nos plantean exigencias creativas. En efecto, para evitar las tentaciones de la corrupción y para maximizar los beneficios a cuantos tienen que ver con la empresa, las situaciones deben ser afrontadas con una imaginación muy viva y muy abierta...

El carácter social de las profesiones y oficios resulta, no sólo de que hay destinatarios humanos, sino también de que el trabajo en las empresas y negocios en general, se ejerce cada día más en madejas de interacciones personales; en grupos y equipos ⁽¹⁾.

Muchas son las áreas donde caben conductas éticas - o bien, corruptas - en la empresa: salarios, precios, disciplina, reglamentos, calidad de los productos, contrataciones y despidos, asignación de puestos, regalos y comisiones, sobornos, pago y/o evasión de impuestos, publicidad, simulaciones, huelgas, monopolios, mercado negro, dumping, sindicatos y sus relaciones con los dueños y con los empleados, hostigamientos, promociones y descuentos, privilegios, premios y castigos, "ayudas a periodistas"...

Toda empresa se define por un sistema de valores: la justificación y la razón de ser de una fábrica, un banco, una escuela, un almacén, consiste en ofrecer tales y cuales servicios a la comunidad. Y además, cada una de las profesiones y oficios enarbola determinados valores. El factor "valioso" se define en la interacción con el entorno, en el "aquí y ahora": las necesidades, los gustos, la demanda en general. Quien siguiera fabricando ruedas de madera con aro de hierro para los automóviles, estaría fuera de

la jugada por más esfuerzos que pusiera en hacer ruedas excelentes.

Esto parece verdad de Perogrullo, pero la realidad es que el grado de toma de conciencia de los valores institucionales no siempre es alto; asecha constante el riesgo de que las rutinas prevalezcan sobre la creatividad.

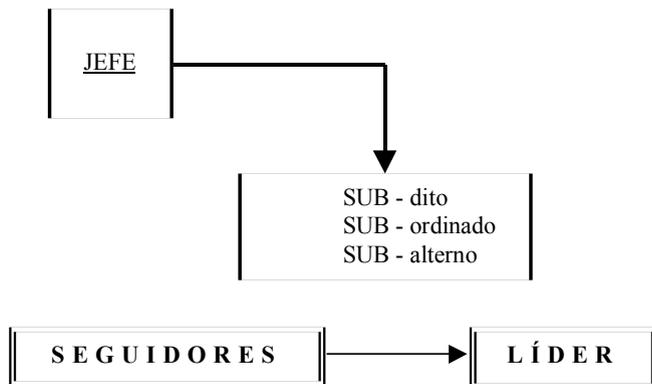
Y no se trata de los valores en general sino específicamente de los valores humanos. Hoy se ha puesto de moda la palabra "misión" para designar el sistema básico de valores de un individuo o de una institución. Es un acierto si se tiene en cuenta el significado básico de misión, que es "ser enviado" (forma pasiva del verbo latino mittere que significa enviar)

La empresa es una sociedad, y toda sociedad entra de lleno en el ámbito de la ética, no tanto porque debe ajustarse a normas y prohibiciones, sino porque debe realizar creativamente valores tales como la calidad, el respeto, la transparencia, el diálogo, la innovación y sobre todo el servicio a los usuarios y a la comunidad. Por su conexión con los valores, la creatividad es esencialmente humanista y social.

Aunque el tema es espinoso, podemos señalar los análisis sociológicos de Max Weber que concluyen que el concepto protestante del trabajo puede casar mejor con la ética que el católico tradicional; el enfoque protestante enfatiza la responsabilidad personal (cf. el "principio del libre examen") y los aspectos de servicio a Dios y al prójimo y la contribución a mejorar el mundo. En cambio, en el lado católico se tiende a enfatizar la obediencia a la autoridad sagrada, y a ver el trabajo como castigo. Se apela inmoderadamente al Génesis, en el relato del Paraíso Terrenal y la condena a Adán: "Por haber desobedecido y comido del árbol que te prohibí... te ganarás el pan con el

sudor de tu frente...".

A diferencia del jefe tradicional que imponía, el líder se perfila como el hombre del diálogo, de la relación humana, de la empatía, del respeto al otro, de la habilidad negociadora. Mientras la palabra jefe sugiere escalones y desniveles sociales, la palabra líder tiene como correlato al "seguidor", que muy bien puede estar en el mismo nivel.



Muy fina creatividad se requiere para integrar la esfera individual de cada miembro de la empresa, con la esfera grupal y social para que resulte la sinergia óptima.

Nuestro mundo sufre graves problemas de corrupción, que amargan la vida de miles de millones de seres humanos. Observo que pocos se ponen a analizar la palabra corrupción. Las cosas inorgánicas se rompen, las orgánicas se corrompen. El verbo latino *corrumpere*, formado de *cum* + *rumpere*, indica romperse en conjunto o en cadena. Obviamente se trata de una metáfora tomada de la biología; porque la sociedad es percibida como un organismo vivo. La corrupción es un mal gravísimo porque es reacción en cadena; como el cáncer, que se propaga. Por su naturaleza misma, se requiere muy alta creatividad para superar tan agresivo mal.

La ética es rentable. Hay que proclamarlo, porque la gran mayoría de las personas no tienen madera de héroes. Una de las peores distorsiones que nos corrompen y enervan consiste en reducir la ética a listas

de prohibiciones y de mandatos categóricos: "Tienes que..."; "no puedes...". Y en creer que si tenemos "escrúpulos" éticos, éstos, en vez de darnos alas, nos frenan en nuestro camino al éxito: "Quien no transa no avanza"- se suele decir, con cinismo, en algunos países de Latinoamérica.

Lo que se logra con esta visión miope es hacer odiosa la ética. Se olvida que la ética fundamenta y estructura y garantiza la buena arquitectura de la sociedad y la buena marcha de sus instituciones, y que los negocios súper-exitosos suelen ser éticos.

Hay que proclamar el "evangelio" (buena nueva) de que la ética empresarial es rentable

- Es un hecho: muchas poderosas empresas son éticas
- Un gran activo para cualquier institución es la buena imagen corporativa
- Un alto estándar moral motiva a las personas a trabajar con calidad
- Realizar habitualmente valores para la comunidad eleva y refuerza la autoestima del personal
- La buena conciencia causa higiene mental y social, y crea bienestar
- Se da una clara y cercana analogía con el reglamento de tránsito; al parecer coarta y restringe, pero de hecho facilita el buen flujo de los vehículos

EN CONCLUSIÓN

El trabajo debe ser enfocado como servicio, así lo exige la esencia de las profesiones y de los oficios. Y nuestra época ha ido propiciando un creciente predominio de los servicios (actividades terciarias) sobre el sector primario y el secundario. El perfil de nuestra cultura y las experiencias laborales cotidianas nos recuerdan con tal intensidad la importancia del buen servicio, que ya resulta imperdonable olvidarlo. Y, por supuesto, *todo lo que es servicio genuino, es conducta ética.*

La creatividad es mucho más que un rasgo de carácter o que un paquete de técni-

cas para producir ideas originales. Es una apertura hacia la vida y hacia los demás. Representa la síntesis del desarrollo personal. Ya no vivimos oprimidos bajo los tres poderes sacralizados que imponían "obedecer y callar". Ya no hay excusa para vivir en inercias y rutinas.

Hoy es no sólo posible sino fácil desarrollar y desplegar la propia creatividad; hay muchos estímulos ad hoc. Hoy el individuo que no es creativo se delata a sí mismo como el indolente que dejó atrofiar y abortar su propio desarrollo. Si en el pasado podía alegar atenuantes, ahora que hay clima propicio para desarrollarse, no los hay.

No cabe duda, la moral laboral y empresarial es un enorme reto creativo. Cuando, a través de la creatividad y el compromiso ético, las empresas funcionan bien, resulta el bienestar para todos.

A cada persona compete realizar en su vida el postulado kantiano: La moral nos enseña no tanto cómo hemos de ser felices, sino cómo hacemos dignos de la felicidad. (2)

NOTAS

- (1) "Business and industry are now conducted on the basis not only of strategic alliances and partnerships, but also on the basis of networks of learning and innovation"; (traducido: Actualmente los negocios y la industria son manejados sobre la base de redes de aprendizaje e innovación) - comentaba en un congreso de Creatividad en la isla de Malta la Dra. Susan Moguer, de la Manchester Business School (3)
- (2) Para una ampliación del tema me permito mencionar el libro *Holoterapia: ciencia y arte de la felicidad*, obra de Alma Martín, médica, y Mauro Rodríguez, psicólogo.- Editorial Manual Moderno, México
- (3) Achieving creativity through networks: the role of the network activator. En *Creative Thinking*, Malta University Press 2002 pag. 31



Un modelo utópico de organización para la sociedad del conocimiento

Francisco Menchén Bellón

RESUMEN

En la era del conocimiento la sociedad moderna necesita que las organizaciones desarrollen nuevos enfoques, otros presupuestos y empezar a entender la empresa de otra forma. Para avanzar en esta dirección, hemos diseñado una investigación, cuya hipótesis ha sido descubrir los valores esenciales y estratégicos de una organización. Para ello, hemos seleccionado una muestra de 28 empresas que triunfan y mediante una entrevista con sus directores hemos pretendido conocer las razones del éxito.

El trabajo, inspirado en el procedimiento "Innovación del valor" ha servido para conocer la Filosofía y los Elementos Singulares que han determinado a las organizaciones triunfadoras. Las características más representativas de este estudio nos ha servido para seleccionar los valores esenciales y estratégicos de un modelo utópico de organización.

Palabras clave: Creatividad, gestión del conocimiento, Innovación, Aprendizaje organizativo.

ABSTRACT

In the knowledge era, modern society needs the organizations to develop new focuses, other budgets and begin to understand the company in other way. To move forward in this direction we have designed a research whose hypothesis has been discover essential and strategic values of an organization. For that, we have chosen a sample of 28 successful firms and through an interview with its managers we have tried to know the success reasons.

Work, inspired in the procedure "Innovation of value", has been of use to know the Philosophy and the Exceptional Elements that have determined successful organizations. The more representative characteristic of this research have been of use to select the strategic and essential values of an utopic model of organization.

INTRODUCCIÓN

La Unión Europea proclamó en el Consejo de Lisboa de 2.000 la intención de convertir a Europa en la "economía basada en el conocimiento más dinámica y competitiva del mundo..." Las organizaciones modernas que quieran desarrollar su trabajo en la sociedad del conocimiento deberán mirar hacia la utopía si quieren responder a la complejidad e incertidumbre de la sociedad del futuro. Para que el conocimiento cree valor, las personas tienen que desear ese cono-

cimiento y tienen que saber utilizarlo. Las organizaciones todavía no han conectado con esta realidad, no han cogido la honda y siguen manteniendo en su funcionamiento modelos que ya están periclitados.

Necesitamos nuevos enfoques, otros supuestos y empezar a entender las organizaciones de otra forma. En principio, toda organización está constituida con los mismos parámetros: son un conjunto de personas que pretenden conseguir unos objetivos, conforme a unos recursos determinados; están en continuo desarrollo; están sometidas a cambios y tie-



Francisco Menchén Bellón

nen sus crisis que una vez superadas continúan su crecimiento; son como seres vivos, son "Organizaciones vivientes".

Todas las organizaciones que triunfan también se parecen entre sí. Decir que se parecen entre sí, es tanto como defender que tienen en común una cultura basada en una serie de principios, valores, estructuras y estrategias bien definidas, aunque sus contenidos sean diferentes. Son organizaciones que tienen bien marcado su rumbo.

De acuerdo con este enfoque, se puede colegir que cualquier tipo de organización, puede alcanzar el éxito si es capaz de incorporar, practicar y asimilar las características propias de las organizaciones que triunfan. Aquí está la clave de esta investigación.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

HIPÓTESIS

Descubrir los valores esenciales y estratégicos de una organización, para contribuir a mejorar sus resultados.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En la investigación han participado 28 organizaciones. Estas organizaciones pertenecen a la Comunidad de Madrid, y han sido seleccionadas por el prestigio que tienen en su campo y por los éxitos que han obtenido. Son organizaciones que triunfan. La tipología de estas organizaciones se presenta a continuación:

INSTITUCIONES	T I P O		TOTAL
	PÚBLICO	PRIVADO	
• UNIVERSIDAD	. POLITÉCNICA . Carlos III	. CEU . Comillas . Nebrija	5
• ESCUELA DE NEGOCIOS	-	. CESMA . EOI . Instituto Empresa . Institute of Advanced Finance . Centro Europeo "Garrigues & Andersen"	5
• EMPRESAS	-	. Canal de Isabel II . El Corte Inglés . IBM . RENFE	4
• INSTITUOS SUPERIORES DE FORMACIÓN	. INSTITUTO FORMACIÓN EMPRESARIAL . La Salle	. ALITER . CESIF . CFE . ESERP . ESIC . Inst. Europeo de Salud y Bienestar Social. . Internet Training Center . Repsol	10
• FUNDACIONES	-	. Real Madrid . ICIL	2
• ENTIDADES QUE CERTIFICAN LA CALIDAD	-	. Club Gestión de Calidad . Madrid Excelente	2
T O T A L	4	24	28

DISEÑO

La investigación propiamente dicha ha pasado por tres fases bien definidas:

FASES DE LA INVESTIGACIÓN

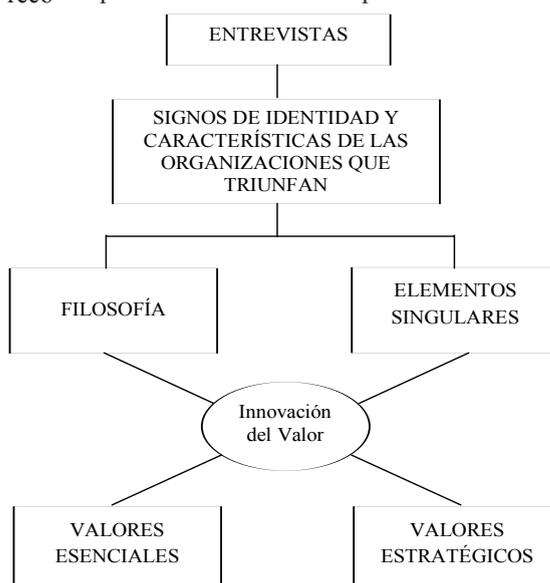
FASE	TAREAS	ESTRATEGIAS
1ª	Valorar las dimensiones relevantes de las Organizaciones que triunfan	Cuestionarios Entrevistas semiestructurada
2ª	Definir el <i>perfil</i> y las <i>características</i> de las organizaciones que triunfan.	Analizar las coincidencias mediante estudios estadísticos.
3ª	Elaborar un <i>modelo utópico de Organización</i> , en función de la " <i>Innovación del valor</i> " ¿Qué funciones deberían <i>desaparecer</i> ? ¿Qué funciones deberían <i>crearse</i> ? ¿Qué funciones deberían <i>potenciarse</i> ?	Determinar los <i>valores esenciales</i> y los <i>valores estratégicos</i> de una <i>organización utópica</i> .

Para conocer la organización y funcionamiento de las empresas que triunfan se ha programado previamente una entrevista con la máxima autoridad o persona delegada, con el objeto de conocer los valores que han proporcionado el éxito.

El promedio de duración de la entrevista ha sido 45 minutos. Con las opiniones recogidas hemos averiguado en primer lugar los *signos de identidad* y posteriormente *las características* peculiares. A partir de este perfil hemos valorado los criterios que determinan *la Filosofía (Valores esenciales)* y *los Elementos Singulares (Valores estratégicos)* de cada una de estas empresas.

Se entiende que una organización mejora sus resultados cuando el estilo de dirección, las estrategias de funcionamiento, el clima de trabajo y las tareas que realizan sus miembros sirven para alcanzar los objetivos previstos y satisfacer plenamente las necesidades de los trabajadores y de los clientes.

El Modelo utópico que se propone, inspirado en la Metodología Innovación del Valor, se inicia a partir de las coincidencias que se producen en los resultados obtenidos entre dichas organizaciones. Estos elementos comunes sirven de plataforma para elaborar los valores esenciales y estratégicos que han de definir la empresa del futuro.



PROCEDIMIENTO "INNOVACIÓN DEL VALOR"

Para innovar no basta con ser creativos, se necesitan conocimientos y construir una organización con filosofía y cultura propia. Sabemos que la tradición tiene efectos anestésicos que impiden innovar. Para no perderse en un estado de confusión, hemos realizado una adaptación de la Metodología "Innovación del Valor" de W. CHAN KIM y RENÉE MAUBORGNE (1997). En la sociedad del conocimiento para innovar hay que caminar hacia lo desconocido, hacia el más allá, hacia la utopía. Innovación y utopía se interrelacionan. La utopía es una referencia obligada para transitar por el siglo XXI.

Este paradigma no trata de desarrollar nuevas tecnologías o nuevos conocimientos profesionales, sino que está fundamentado en la *actitud de impulsar hacia nuevas fronteras los valores que pueden influir en los trabajadores* al logro de un mayor rendimiento profesional. Se trata de que tanto los valores esenciales de las empresas como los valores estratégicos alcancen un valor sin precedente.

En las organizaciones modernas este planteamiento ha tenido resultados sorprendentes, como es el caso de la cadena hotelera francesa FORMULE 1(1985), las salas de cines KINÉPOLIS (1988) innovación llevada a cabo en Bélgica, o la empresa de música inglesa VIRGIN GROUP (1989).

Para avanzar y descubrir nuevos valores hemos de superar los métodos tradicionales e investigar en organizaciones y campos que han conseguido el éxito para aprender cómo evolucionan, cómo organizan sus tareas, cómo se relacionan y así poder aprovecharnos de aquellas estrategias e ideas que le han dado prestigio en su campo.

La innovación del Valor debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué factores considerados inalterables deberían *ser eliminados*?
- ¿Qué factores deberían *ser elevados* por encima del nivel establecido?
- ¿Qué factores, que nunca han figurado, deberían *ser creados*?

Cuando hablamos de factores, nos referimos a principios, funciones, rasgos, tareas, elementos, habilidades y actitudes.

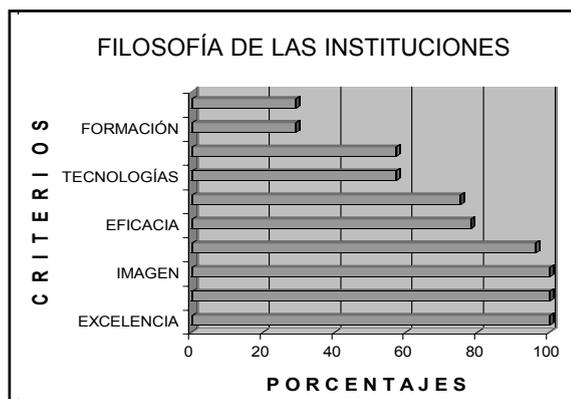
DIMENSIONES QUE DETERMINAN EL ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN

A partir de los distintos protocolos y documentación recogida en las distintas organizaciones de la muestra se han valorado las siguientes dimensiones, con el objeto de recoger los valores más significativos. Se trata de conocer la presencia o ausencia de estas dimensiones, tanto en lo relativo a la Filosofía de la empresa como en los Elementos Singulares. El modelo establecido consta de 20 dimensiones, a razón de 10 dimensiones por categoría.

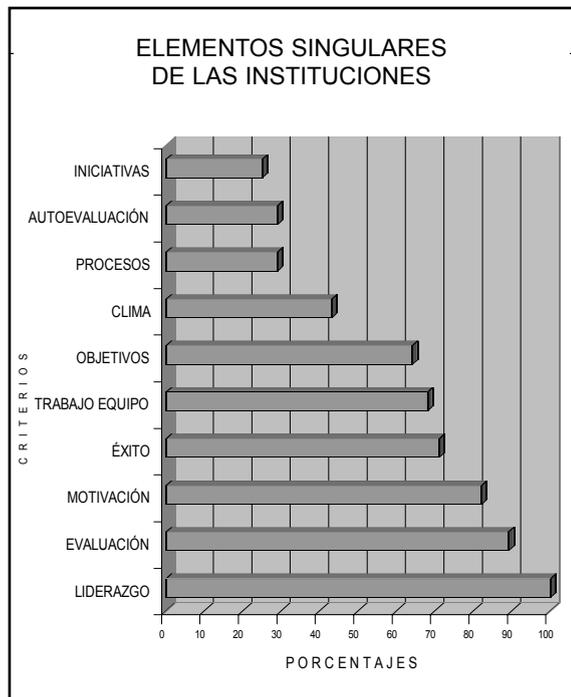
FILOSOFÍA	ELEMENTOS SINGULARES
◆ EXCELENCIA	● LIDERAZGO
◆ CULTURA	● EVALUACIÓN
◆ IMAGEN	● MOTIVACIÓN
◆ SATISFACCIÓN	● ÉXITO
◆ EFICACIA	● TRABAJO EN EQUIPO
◆ VALORES	● OBJETIVOS
◆ NUEVAS TECNOLOGÍAS	● CLIMA DE TRABAJO
◆ INNOVACIÓN	● PROCESOS
◆ FORMACIÓN	● AUTOEVALUACIÓN
◆ SELECCIÓN	● INICIATIVAS
TOTAL 20 DIMENSIONES	

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los datos finales, expresados en porcentajes, correspondientes a cada una de las dimensiones, tanto las relativas a la Filosofía como las de Elementos Singulares de las organizaciones que triunfan, se ilustran a continuación:



Organizaciones que triunfan



Organizaciones que triunfan

HACIA UN MODELO UTÓPICO DE ORGANIZACIÓN

En un contexto como el actual impredecible y lleno de incertidumbre hay que actuar *de forma proactiva* y poner mucha imaginación y utilizar nuevos conocimientos para responder a las nuevas realidades.

Pensar en un modelo utópico de organización nos permitirá encontrar un campo abierto de posibilidades, opciones, perspectivas, proyectos y conjeturas.

En la sociedad del conocimiento, la conformación de climas propicios al cambio y a la innovación requiere comprender que los cambios no se producen por decreto. El verdadero cambio surge desde dentro, es la renovación continua lo que hace posible gestionar el cambio con normalidad. La fuerza renovadora de una organización depende de la capacidad de crear conocimiento y de autoaprendizaje de los trabajadores. El cambio que proviene desde arriba no prospera.

Necesitamos un *Nuevo Orden Organizativo* con acento social, alejado de la rutina y dotado de *creatividad*, de tal forma que empecemos a pensar de otra manera, a programar a medio y a largo plazo y responsablemente, a desarrollar una nueva ética, a establecer nuevos criterios rectores para evaluar el éxito. Hay que descubrir las verdades evidentes, los principios universales, los valores trascendentales, los saberes esenciales, así como la propia identidad de la organización.

Un paso clave para triunfar en la sociedad del conocimiento es conseguir una organización inteligente, en donde los empleados aprendan y

se conviertan en competitivos. Para la creación de conocimiento organizacional, según el modelo dinámico defendido por NONAKA (2.000), es necesario, en primer lugar, el conocimiento tácito de los miembros de la organización y en segundo lugar, la organización precisa movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizativo. Para que este proceso se cumpla debe existir una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito.

Que una organización se proponga mejorar sus resultados el 5 % o el 10 % no es ya suficiente. Hay que buscar mejoras del 50 % o del 100 %. Mejorar 10 veces, no un 10 %. Al implantar un paradigma utópico hay que sustituir lo anterior por lo nuevo y moverse hacia delante para no quedarse estancado en lo conocido.

Conforme a los resultados obtenidos y en base al Modelo Innovación del Valor

se propone a continuación un paradigma utópico basado en tres campos:

- Tareas que deben desaparecer en un sistema organizativo
- Principios que deben potenciarse e impulsar plenamente
- Valores que deben crearse obligatoriamente.

TAREAS QUE DEBEN DESAPARECER	BUROCRACIA TRABAJOS CARENTES DE SIGNIFICADO
PRINCIPIOS QUE DEBEN POTENCIARSE	INNOVACIÓN PROACTIVIDAD INTERDEPENDENCIA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA APRENDIZAJE CONTINUO TRABAJO EN EQUIPO NUEVAS TECNOLOGÍAS FORMACIÓN CLIMA
VALORES QUE DEBEN CREARSE	LIDERAZGO EXCELENCIA VALORES SATISFACCIÓN EVALUACIÓN ÉXITO IMAGEN PROCESOS

Hacia un modelo utópico de organización

Los resultados a los que se ha llegado se sintetizan en la siguiente tabla:

VALORES ESENCIALES	VALORES ESTRATÉGICOS
<i>Crear una CULTURA PROPIA</i>	<i>CREAR LÍDERES</i>
<i>Buscar la razón de ser</i>	Dar confianza, inspirar, dinamizar
Implantar la CULTURA DE LA EXCELENCIA	EVALUAR A LOS DIRECTIVOS Y A LOS TRABAJADORES
<i>La excelencia es una necesidad no un lujo</i>	<i>Establecer una nueva cultura de evaluación</i>
Construir IMAGEN	<i>Descubrir la MOTIVACIÓN INTRÍNSECA</i>
<i>Crear imagen es una necesidad vital</i>	Buscar conductas autotéticas
Priorizar la SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE TRABAJADORES Y CLIENTES	PROMOVER LA CULTURA DEL ÉXITO
<i>Invertir en el campo emocional es requisito imprescindible</i>	<i>Alcanzar el éxito exige esfuerzo</i>
Estimular la INNOVACIÓN	<i>Propiciar el TRABAJO EN EQUIPO</i>
<i>Innovar es promover el conocimiento</i>	<i>Activar la energía intelectual para crear conocimiento</i>
Garantizar la FORMACIÓN	Organizar REDES
<i>Descubrir nuevas rutas</i>	<i>Crear redes de comunicación</i>

Conjunto de valores que definen un modelo utópico de organización

CONCLUSIONES: DECISIONES PROVISIONALES COMO RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

No soy tan ingenuo como para creer que esta experiencia pueda transformar las organizaciones, pero estoy convencido de que existe una posibilidad de ayudar a despertarlas.

Sabemos que la realidad es cambiante y va más rápido que las normas pero anticiparse al cambio es preferible a que pille por sorpresa. Es preferible conocer otras alternativas que aislarse en la zona de comodidad. Cuanto más rápidamente te olvides del modelo antiguo, antes encontrarás modelos nuevos.

Nuestra hipótesis de trabajo pretende

"Descubrir los valores esenciales y los valores estratégicos de las organizaciones, para contribuir a mejorar sus resultados". Conforme a nuestro paradigma y avalados por los resultados obtenidos, se presenta a continuación el conjunto de los valores que han de identificar a una organización utópica. Son un conjunto de doce puntos clave que han de estar presentes en cualquier organización que quiera triunfar en la sociedad del conocimiento.

Tanto los valores esenciales como los valores estratégicos son valores que han sido seleccionados entre los valores de mayor rango que han participado en esta investigación. Esta situación nos permite pensar que la incorporación de estos valores servirá para alcanzar, igualmente, el éxito, es decir, contribuir a la mejora de la calidad.

En las organizaciones modernas las rutinas empaquetadas deben desaparecer. Deben aparecer nuevas competencias que añadan valor y que permitan renovar, rejuvenecer o recrear los conocimientos, los procesos, las estrategias con el objeto de dar respuesta y adelantarse a las oportunidades que se presenten.

Los valores esenciales junto a los valores estratégicos han servido para conformar las doce claves que han de constituir el nuevo modelo utópico de organización. Estamos ante un cambio de época no en una época de cambios. En la sociedad del conocimiento las organizaciones que funcionen a la luz de este modelo utópico tendrán que considerar tres conceptos básicos:

1. *El capital intelectual* que representa los activos intangibles creados o poseídos por la organización. Crear una cultura propia y participar en su desarrollo son elementos esenciales para dinamizar la empresa y así conseguir que aparezca y fluya la creatividad de los trabajadores.

2. *La gestión del conocimiento* que refleja la dimensión creativa y operativa de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización. Esta será una

de las funciones del buen líder, quien deberá propiciar el trabajo en equipo y crear redes para intercambiar todo tipo de conocimiento, experiencias y proyectos.

3. *El aprendizaje Organizativo* es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, para lo cual deberán memorizar y transformar la información en conocimiento. Son organizaciones que aprenden, que estimularán la innovación, estarán inmersos en la cultura de la excelencia y promoverán el éxito.

He aquí algunas de las consecuencias derivadas del modelo utópico de organización que deben identificarse con el espíritu de la sociedad del conocimiento:

- Las nuevas tecnologías de la información son las que han originado el nacimiento de una nueva era basada en el conocimiento ya que han permitido potenciar el capital intelectual de las organizaciones, hasta el punto de convertirlo en una ventaja competitiva.

- Hay que hacer de las organizaciones lugares en el que las personas se encuentren y trabajen gustosamente. Si se humanizan las organizaciones y se libera la creatividad de los trabajadores tendremos una organización de éxito.

- La necesidad de que las organizaciones estén aprendiendo continuamente surge de la brevedad de la validez de los conocimientos. La obsolescencia de los conocimientos se produce en tiempos cada vez más reducidos. Activar la creatividad será imprescindible para trabajar en este tipo de entorno.

- En una organización no es suficiente la existencia del conocimiento. Es necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización de la manera oportuna y en el momento adecuado. El conocimiento se debe convertir en fuente de riqueza, mediante un adecuado tratamiento creativo.

- Gestionar el conocimiento no consiste en ser una fuente de personal, sino la centra-

lita que transfiere el aprendizaje del mundo exterior a los proyectos y de un proyecto a otro.

- Toda organización es responsable de su proceso de creación de conocimiento, siendo facilitadora de las condiciones que permitan un ambiente favorable para actividades en grupo y para la creación y acumulación de conocimiento a nivel individual.

- Para afrontar los retos del futuro las organizaciones deben aprovechar las capacidades intelectuales, deben desarrollar la capacidad de aprendizaje, deben potenciar la creatividad y la innovación constante, así como la creación de nuevo conocimiento. El nuevo paradigma es convertir el capital intelectual en capital financiero.

PASCALE, R.T. y otros (2002): *El líder en tiempos de caos*. Paidós. Barcelona.

RIVERO, Santiago (2.002): *La gestión del conocimiento*. Socintec (Corporación IBV). Las Arenas (Vizcaya).

SURDO, Eduardo (1997): *La magia de trabajar en equipo*. S & A. Madrid.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren (2001): *Dirigir personas es como Adiestrar Gatos. Sobre liderazgo*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

---- (2001): *Perros viejos con nuevos trucos. Creatividad y colaboración*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

---- y otros (2002): *El futuro del liderazgo*. Deusto. Bilbao.

CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, Renée (2000): "Innovación del valor". En *Creatividad e innovación*. Harvard Business Review. Deusto. pags.: 205-36.

DILTS, Robert (1998): *Liderazgo creativo PNL. Programación Neurolingüística*. Urano. Barcelona.

EHEVARRÍA, Javier (2002): *Ciencia y valores*. Destino. Barcelona.

HARVARD BUESINESS REVIEW (2.000): "Gestión del conocimiento". Deusto. Bilbao.

MENCHÉN BELLÓN, Francisco (2002): *Descubrir la creatividad. Desaprender para volver a aprender*. Pirámide. Madrid.

MENÉNDEZ, José L. y WORTH, C. (2002): *Abre el melón. Cómo te puede ayudar el Coaching a conseguir tus metas*. Aguilar. Madrid.

MIEDANER, Talane (2002): *Coaching para el éxito. Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. Urano. Barcelona.

Recensiones

GIMON, J. (2003) *Mecanismos psico-biologicos de la creatividad artistica*. Bilbao. Desclée de Brouwer

Lo primero que hay que señalar al reseñar este libro es su incongruencia con el título: el texto no trata de los mecanismos psicobiológicos de la creatividad artística. Cualquiera que lea el libro comprenderá que un título como "mecanismos psicopatológicos" o "mecanismos psicodinámicos" sería más fiel a los contenidos, sin confundir al lector, ya que las bases biológicas o neurológicas se despachan en muy pocas líneas y los mecanismos psicológicos que trata con profusión son los mecanismos de defensa freudianos y otros constructos psicoanalíticos asociados a la explicación de la creatividad, pero no las bases psicológicas tal como son concebidas desde la disciplina de la psicología científica. Considero igualmente una descortesía hacia el lector los defectos de forma que hacen incómoda la lectura y que fácilmente se podían haber ahorrado con la preceptiva revisión por parte del autor y de la editorial. Me refiero a citas mal hechas, referencias de autores y obras que luego no aparecen en la bibliografía, la cual -por cierto- no respeta las normas de la APA y hasta se puede encontrar un párrafo de cierta extensión que aparece repetido (ver paginas 145 y 146).

El libro tiene 3 partes: Psicopatología y Creatividad, Mecanismos Psicodinámicos y Factores Psicosociológicos favorecedores de la creatividad. Pues bien, lo que es un contenido explicativo del proceso creador, como cabe esperar por el título y la filosofía que se desprende desde las primeras páginas, es algo que solo se presenta de forma aislada, casi anecdótica, en la segunda parte y en el último capítulo titulado Conclusión: Creatividad y Homeostasis.

Distingue el autor dos aproximaciones teóricas a la creatividad desde el psicoanálisis; por un lado, la clásica freudiana donde la producción artística es resultante de la sublimación de impulsos sexuales y por otro, la mantenida por Hanna Segal que lo entiende como reparación del objeto en la fase depresiva. En la línea de esta concepción se elabora el concepto de restitución creativa que actuaría ante circunstancias diversas como la del duelo, donde la función de la creatividad es la reparación de la pérdida de un ser querido; pone, al respecto, el ejemplo de García Lorca con el poema "Llanto por la Muerte de Ignacio Sanchez Mejías". También nos habla de otros traumas de pérdida como la figura de la madre. Y, en otros poetas como Rimbaud, Ducasse o Wilde, todos ellos con personalidades narcisistas, homosexuales, a veces siniestras, la necesidad de restitución se atribuye a la imposibilidad de identificación con una figura paterna. En otros casos, como Frida Kahlo o Amable Arias, habla de restitución creativa frente a una urgencia de reparación corporal.

En general es un texto deshilvanado. Ni siquiera el capítulo introductorio de cada parte presenta una hilazón argumental o una posición teórica elaborada justificatoria del contenido de los capítulos siguientes.

La tercera parte es un interesante ensayo muy personal sobre tendencias estéticas de los siglos XIX y XX: esteticismo, decadentismo, modernismo, surrealismo, contracultura... pero que solo de pasada y aleatoriamente se conecta con el concepto creatividad.

La conclusión del libro se alinea con un argumento plausible y mantenido con frecuencia por los que han abordado investigaciones empíricas sobre psicopa-

tología y creatividad; algunos de esos trabajos, como los de Ludwig, Post,.. son aquí mencionados. Tal argumento postula que existe una mayor vulnerabilidad, actividad neurológica e "incomodidad" psicológica entre los creadores y, por tanto, la actividad creativa entre estas personas es homeostática y reequilibradora. Sin embargo esta conclusión entra en contradicción - a mi juicio- con todos los casos expuestos en el libro, donde nos presenta individuos extremadamente patológicos y con una sintomatología psicótica indiscutible con ejemplos de perversión, recurso a lo siniestro, escatología, exhibicionismo y actitudes suicidas, en algún caso consumadas. Nos preguntamos cómo casar una noción tan patológica de la creatividad con nociones tan aceptadas y empíricamente contrastadas en este campo, como aquella tan celebrada de Csikszentmihalyi de "el flujo".

Manuela Romo



DALRYMPLE, R. (2002). *Aumenta tu creatividad mental en 8 días*. Bilbao: Desclee de Brouwer.

¿A quién no le gustaría mejorar su creatividad? ¿Es realmente posible? Esta pregunta trascendental, de gran alcance para la sociedad actual, intenta ser respondida de forma práctica por Ron Dalrymple, a través de una "puesta en escena" repleta de ejercicios y práctica. El autor nos obsequia con una buena aplicación de los hallazgos relacionados con el proceso creador que autores de diversas tendencias teóricas han aportado desde mediados del siglo pasado, desde un enfoque

que general eminentemente cognitivo, pero sin negar la importancia de las teorías sobre la creatividad que enfatizan el papel del inconsciente.

Detrás de estos planteamientos emergen importantes conceptos en el entendimiento de la génesis de la creatividad, como los procesos primarios-secundarios de pensamiento (Suler, 1980), las asociaciones remotas (Mednick, 1962), la atención desenfocada (Mendelsohn, 1976), la "explosión" conexionista (Martindale, 1981) y la desinhibición cognitiva (Eysenck, 1995). El libro, no obstante, aunque toma como herramientas básicas para la mejora de la creatividad la autosugestión y las técnicas cognitivas de reestructuración, se encontraría radicado en aquellas posiciones teóricas que vinculan directamente psicología positiva o felicidad con creatividad (Csikszentmihalyi, 1998). Si mejoramos la actitud ante los problemas que nos depara la vida, mejoraremos la creatividad.

Desde un punto de vista técnico, se habla, por un lado, de detención del pensamiento, reestructuración cognitiva, autoinstrucciones, cambio de actitudes, refuerzo y crítica, manejo de emociones, tipos de pensamientos, relaciones entre conceptos, constelaciones verbales y espaciales, *serendipity*, covariación de conceptos, identificación y resolución de problemas... y por otro se manejan conceptos tales como autosugestión, preconsciente, asociación libre, atención relajada, imaginación, atención no centrada, desinhibición cognitiva. Cognitivismo y posturas dinámicas conviven codo con codo.

Evidentemente, es complicado lograr mejorar la creatividad en tan solo 8 días, pero el esfuerzo de llevar a la luz las viejas teorías, divulgarlas y ponerlas en práctica creo que merece la pena como para dedicar unas horas a la lectura del libro. Echamos de menos, sin embargo, nuevas propuestas,

nuevas aplicaciones, y también, en ocasiones, un lenguaje más asequible y menos denso para las explicaciones, habida cuenta de que el público al que está dirigida la obra no es el de expertos/as en psicología, pedagogía o disciplinas afines, sino más bien el de un auditorio no técnico en la materia -aunque culto-, detrás de una propuesta de autoayuda. Estimo, no obstante, que a pesar de tratarse de un texto sobre mejora de la creatividad, los ejercicios son poco imaginativos, y que la teoría debería tener más "digestivos" para que pudiese ser mejor asimilada. Un detalle curioso del libro son las abundantes citas que se hallan presentes, suponemos que con motivo de servir de apoyo para el autor y motivación para el lector durante el discurso, tal vez con el propósito de hacer el texto más asequible y divulgativo, aunque echa uno de menos a veces al autor de éstas, por cuanto no siempre vienen referenciadas.

El libro consta de once capítulos, ocho de los cuales configuran los 8 días de la puesta en práctica. Durante el primer y octavo días se realizan la autoevaluación inicial y final (pretest y postest) que pueden ser interesantes para el lector, por cuanto le proporcionan un *feedback* de su aprendizaje durante el trayecto que propone el autor. El resto constituye el corpus teórico del texto. Es interesante advertir la presencia de ejercicios abundantes, aplicaciones en su mayoría de los tests de Guilford sin apenas modificaciones, y de otros tests de creatividad procedentes de la literatura psicológica técnica. Se toma pues como criterio de valoración la productividad del sujeto en un tiempo dado para cada tarea, índice cuantitativo clásico en cuanto a la medida en las variables de respuesta creativa. Al final éste puede calcular su *coeficiente de creatividad* o índice de cambio entre su ejecución creativa antes y después del breve recorrido que se le propone.

La pregunta que nos surge es ¿existe algún tipo de creatividad en especial que se desarrolle más mediante estos procedimientos? ¿Desarrollaremos igual a los "artistas" que a los "científicos"? ¿Es aplicable sólo a las actividades de la vida cotidiana o en general? La motivación resultante de la tarea concreta que estamos realizando no aparece por ninguna parte y, sin embargo, es fundamental para entender la creatividad. Tampoco se menciona que ciertas personas podrían tener más facilidad que otras para llevar a cabo este tipo de ejercicios que se plantean en el libro; no todas las personas muestran una igual disposición biológica ni oportunidades ambientales equiparables para el desarrollo de la creatividad.

Resumiendo, nos encontramos ante un libro interesante por su aplicabilidad práctica, pero que no aporta nada nuevo al campo de la creatividad, destinado a un público general con una formación académica media-alta.

Francisco Menchen



KIRTON, Michael (2003). *Adaptación-Innovación en el contexto de la diversidad y el cambio*. East Sussex, UK: Routledge

En la actualidad un tema que se ha vuelto de uso cotidiano es el de la globalización. Como resultado de las nuevas interacciones y de los nuevos problemas que se deben enfrentar, un desafío presente en todos los ámbitos de la actividad humana es la gestión de la diversidad y la gestión de los procesos de cambio.

Los problemas son tan complejos que no basta con ser experto en un campo para

alcanzar la solución de un problema identificado. Existe una variedad de problemas tal, que cada individuo es incapaz de enfrentarlos sólo. Los estilos cognitivos de los miembros de un equipo constituyen parte de los recursos que pueden estar disponibles para poder abordar problemas complejos y de diferente naturaleza. Entre más amplia sea la diversidad de los miembros de un grupo, mayor será su potencial para resolver una variedad de problemas. Sin embargo, la diversidad en enfoques, actitudes, estilos cognitivos, creencias, expectativas y conductas entre otros aspectos, también se puede convertir en un problema adicional que requiere ser manejado eficientemente. El estilo cognitivo preferido por cada uno de los miembros del equipo, se puede convertir en una fuente adicional de costo, fricción y distracción.

El libro que nos ocupa, analiza las implicaciones que tiene para el ser humano entre otras fuentes de diversidad, la de los estilos de pensamiento en la solución de problemas y en el proceso del cambio. Por medio de una redacción ordenada, cuidada y clara el autor nos conduce a través de una exploración meticulosa de los conceptos y procesos vinculados con la solución de problemas, la gestión de la diversidad y del cambio.

Esta obra es el resultado de una larga carrera dedicada a la investigación y a la consultoría en organizaciones. La obra es desde mi juicio, de un gran valor debido a que refleja un trabajo sistemático y de rigor científico que no por ello deja de ser imaginativo y creativo. No podía faltar en la obra el sentido del humor al estilo británico debido al origen de su autor, así como un estilo provocador que incita al lector a buscar la precisión en el uso de conceptos y a comprometerse con las implicaciones que tiene su uso indiscriminado o sin fundamento adecuado.

En diez capítulos y seis apéndices

desarrollados en 391 páginas, el autor nos expone el origen de la teoría que explica los estilos cognitivos adaptador e innovador (Teoría A-I) empleados en el proceso creativo, en la solución de problemas y en la toma de decisiones y nos da los fundamentos necesarios para comprender los conceptos clave involucrados en la misma.

Considero que esta obra hace aportaciones de tipo teórico, metodológico y de aplicación. Las aportaciones *teóricas* consisten en la articulación de explicaciones basadas en la búsqueda de regularidades a partir de un minucioso y cuidadoso análisis de las realidades observadas y de la construcción conceptual con base en la definición acuciosa de conceptos que en ocasiones se utilizan de manera ambigua. Hace interesantes y útiles aportaciones en la comprensión y sistematización de conceptos fundamentales con relación a la toma de decisiones, la solución de problemas, la creatividad y el cambio.

En el orden *metodológico* la obra presenta evidencia del sistemático trabajo que da soporte a la teoría y al instrumento que permite identificar los estilos cognitivos.

Las aportaciones en cuanto a la *aplicación* de los conocimientos presentados a lo largo del libro son innumerables y se enriquecen con ejemplificaciones de diferentes ámbitos. En los últimos capítulos sobretodo, una vez establecidas las bases conceptuales de la teoría, la vincula con el ámbito de la administración de organizaciones, comenta las implicaciones para la gestión de la diversidad y del cambio en las organizaciones.

En la introducción presentada en el capítulo uno, establece la base conceptual necesaria para comprender la teoría de la Adaptación y de la Innovación (Teoría A-I) que aborda el estudio del estilo cognitivo en el contexto de la solución de problemas, la cuál afirma el autor, es clave

para la vida.

Todas las formas de vida, incluyendo al ser humano, han desarrollado una estructura adecuada para la solución de sus necesidades de supervivencia y sin embargo, dicha estructura es facilitadora pero al mismo tiempo limitante. Por ejemplo, los ojos, como una forma de estructura, son útiles para ver con la luz del día, pero no nos sirven tan bien para ver en situaciones de escasa luminosidad.

Por ello, el autor habla de la "paradoja de la estructura" que es al mismo tiempo facilitadora, pero también puede ser limitante. En una ausencia total de estructura, no podemos pensar, pero una estructura muy rígida puede llegar a ser muy limitante para el proceso creativo. Afirma que es indudable la necesidad del individuo de contar con la suficiente estabilidad de una estructura física y mental para crear, manteniendo la integridad de identidad pero teniendo los medios para responder exitosamente a las cambiantes necesidades de un ambiente en continua transformación.

La teoría A-I pone énfasis en la idea de que todos somos inteligentes y creativos en diferentes niveles y con diferentes estilos cognitivos, de ahí que todos seamos capaces de solucionar problemas en la medida que contemos tanto con la motivación necesaria, como con la oportunidad para hacerlo.

La teoría A-I plantea una dimensión bipolar en uno de cuyos extremos se encuentra un estilo predominantemente adaptador y en el otro, un estilo predominantemente innovador. Los seres humanos se ubican en diferentes puntos de este continuo de acuerdo a sus preferencias. Ambos estilos presentan fortalezas y debilidades que se hacen manifiestas dependiendo del tipo de problema que se busque resolver. Las personas con un estilo más adaptador prefieren solucionar problemas y ser creativos promoviendo el cambio

desde el interior de la estructura o paradigma actual, mejorando los esquemas, estructuras o procedimientos vigentes. Los más innovadores prefieren por su parte, ser creativos y solucionar problemas moviéndose en las fronteras del paradigma vigente y fuera de él, proponiendo algo diferente a lo conocido y aceptado hasta entonces.

Cuando colaboran en un equipo de trabajo las personas con un estilo predominantemente adaptador pueden aportar estabilidad, orden y continuidad a la tarea; mantener la cohesión del grupo, sensibilizar a las personas sobre la tarea a realizar y proporcionar una base segura para realizar operaciones riesgosas.

Las personas más innovadores al colaborar en equipos pueden facilitar la ruptura de esquemas, proporcionar la dinámica para llevar a cabo cambios radicales, proporcionar nuevos puntos de vista para establecerlos en los grupos de trabajo y en las tareas, y cuestionan las suposiciones.

Ambos estilos son capaces de introducir novedad y por tanto soluciones potencialmente creativas, pero bajo enfoques y abordajes diferentes. ¿Cuál estilo es mejor? La respuesta a esta pregunta es, depende, depende del tipo de problema, de situación, de necesidades. En ocasiones lo que se requiere es creatividad para el mejoramiento de lo existente, en otras, es momento de proponer algo diferente.

Los términos "más adaptador" o "más innovador" son más precisos que "adaptadores" e "innovadores" para describir un rango continuo y no dos tipos, esta es una distinción muy importante, ya que se puede caer en confusiones al utilizar etiquetas rígidas.

En el capítulo dos se presenta la organización de la función cognitiva. Esta es una de las aportaciones conceptuales interesantes que encuentro en este libro que incluye un esquema explicativo de la

función cognitiva en donde se distingue el papel de tres grandes áreas involucradas en el proceso del pensamiento: los recursos y los resultados cognitivos y el afecto cognitivo. En los *recursos* se incluyen los conocimientos, el saber hacer, las habilidades y la experiencia. En los *resultados cognitivos* se incluye la planeación para el proceso cognitivo con base en las capacidades y en los estilos cognitivos preferidos. Por último, en el *afecto cognitivo* se incluyen las necesidades, los valores, las actitudes y las creencias que orientan la motivación para involucrarse en el proceso cognitivo. La interacción entre estas tres áreas de la función cognitiva es ampliamente explorada, así como su relación con la conducta y con el ambiente para la generación de ideas.

El tercer capítulo está dedicado a la descripción del instrumento que el autor ha desarrollado para identificar los estilos cognitivos, el Inventario Kirton de Adaptación-Innovación (*Kirton Adaption Innovation Inventory*, conocido como KAI por sus siglas en inglés). El lector puede constatar a través de esta lectura, que se trata de un instrumento sólido y fundamentado en la investigación. La información obtenida con la aplicación del KAI favorece la comprensión de la dinámica de los grupos en la solución de problemas y en los procesos de cambio.

En el capítulo cuatro el autor analiza diferentes perspectivas teóricas que se han desarrollado en torno a la comprensión de los estilos cognitivos y su relación con la personalidad. Plantea que la personalidad es la descripción de las características estables de los patrones de conducta y de las influencias que tienen en diversos ámbitos de la vida del ser humano. Enfatiza el papel del estilo de pensamiento en la conformación de la personalidad.

En el capítulo cinco analiza las relaciones entre solución de problemas y el apren-

dizaje. Plantea que todos los seres humanos solucionamos problemas que pueden o no involucrar a la creatividad. La capacidad para aprender a solucionar problemas ofrece el potencial más amplio de respuestas y la mayor flexibilidad ante un ambiente en continuo cambio.

En los capítulos seis y siete analiza las diferentes concepciones que se presentan en la literatura, en torno a los conceptos de creatividad, innovación, invención, estilo y nivel entre otros. El autor analiza las definiciones propuestas por autores como Torrance, Guilford, Amabile, Kanter y Köesler y Kanter, entre otros, en busca de claridad y precisión y fundamenta las definiciones que él utiliza con base en la teoría A-I manteniendo siempre coherencia y consistencia en sus argumentos.

En la segunda parte del libro, desde el capítulo ocho hasta el once, el autor va orientándose más hacia la exploración de las implicaciones y aplicación de la teoría A-I en la administración de organizaciones, el liderazgo, la gestión de la diversidad, el manejo de conflictos, el clima y la gestión del cambio.

Lo valioso de identificar los estilos cognitivos preferentes radica en utilizar esta información para capitalizar las fortalezas del propio estilo al igual que el de los miembros del equipo frente a la naturaleza variable de los problemas que se deban enfrentar. Así tanto los miembros del equipo como el líder podrán beneficiarse de este conocimiento para gestionar mejor la diversidad y los procesos de cambio, guiados por una mejor comprensión de las diferentes perspectivas de cada uno de sus miembros.

En la medida en que los miembros de un grupo llegan a comprender lo que cada estilo puede aportar a la toma de decisiones y a la solución de problemas tienden a ser más tolerantes con las diferencias y mejor aún, a valorar la diversidad.

La lectura de este libro es recomendada a todo aquél que requiera capitalizar el su potencial creativo, así como la creatividad de los miembros de un equipo y mejorar sus relaciones interpersonales reduciendo los niveles de conflicto. La teoría A-I, con apoyo del KAI, se ha utilizado entre otros campos en el mercadeo, para comprender el comportamiento de los consumidores frente a los productos nuevos, en la administración de proyectos, para facilitar la solución de problemas en los equipos, en la consultoría, para favorecer la generación de climas apropiados para la creatividad y el cambio, en educación, para comprender la influencia de los estilos cognitivos tanto en el desempeño de los docentes, como en el aprendizaje de los estudiantes.

En síntesis la lectura de este libro brindará al lector un enfoque teórico fundamentado que partió del estudio y del análisis de la realidad para regresar a ella con aportaciones prácticas para ampliar el potencial de los seres humanos como solucionadores de problemas creativos eficaces y eficientes frente a una diversidad de problemas.

Lilian Dabdoub Alvarado



Informaciones
Informaciones

al lector
al lector

III ENCUENTRO INTERNACIONAL DE CREATIVIDAD Y EDUCACIÓN

En homenaje al Dr. Saturnino de la Torre

Caracas, Venezuela. 28, 29 y 30 de octubre de 2004

¿QUÉ ES? La Asociación Venezolana de Creatividad y Educación, con el coauspicio y apoyo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador y otras relevantes instituciones nacionales e internacionales, organiza este Encuentro en la ciudad capital de Venezuela. Es una interesante oportunidad para educadores, gerentes, investigadores y profesionales en general de conocer, compartir, discutir y ponerse al día en temas de indudable interés en el área educativa y de desarrollo de capital humano en las organizaciones en general, desde la poderosa perspectiva de la Creatividad.

¿QUIÉNES ASISTIRÁN? Reconocidos y exitosos expertos en las áreas temáticas del Encuentro estarán presentes en el evento. Del exterior han sido especialmente invitados : Ramón Ferreiro Gravié y Ana Gil - García (USA), Humberto Albarrán (México), Carlos Alberto González (Colombia) y Saturnino de la Torre, Presidente de la Asociación de Creatividad de España, docente, investigador, autor y difusor de la Creatividad, con una dilatada obra de alto valor académico y científico, quien recibirá un homenaje especial en el marco del encuentro. De Venezuela asistirán estudiantes, profesores e investigadores universitarios, de diversas especialidades; se espera asimismo la presencia de activa de gerentes y profesionales que desean conocer y compartir experiencias relacionadas con el desarrollo permanente del capital humano en sus organizaciones.

TEMAS DEL EVENTO. El tema central se relaciona con **ÉTICA CREATIVA, TECNOLOGÍA Y DESARROLLO HUMANO**. Otros temas de interés serán abordados en las deliberaciones del evento, relacionados con el desarrollo del talento humano, tales como: Educación Emocional, Liderazgo Creativo, Estrategias de Autoprendizaje, Investigación y Experiencias Creativas, y Potencial Humano Integral.

ACTIVIDADES. El encuentro constará de conferencias, simposios, talleres, ponencias, exposiciones y otras modalidades de participación e intercambio.

INSCRIPCIÓN:

En el exterior: USA \$ 100,00.

Reservar la inscripción por : amaliaortega@cantv.net con copia a ogardie@telcel.net.ve dando datos personales y profesionales y luego cancelar en bolívares en el momento de la inscripción, el primer día del evento.

En Venezuela : Bs. 150. 000,00 . (Descuentos especiales en Venezuela, sólo si la inscripción se hace antes del 30 - 09 - 04: Bs. 130.000,00 para el público en general , Bs. 120.000, 00 para miembros de AVecred y organizaciones coauspiciadoras y Bs. 60.000,00 para estudiantes)

DEPOSITAR EN EFECTIVO EN CUENTA CORRIENTE No. 0115 - 0054 - 41 - 0540111563 del Banco Exterior a nombre de AVECRED. Enviar a amaliaortega@cantv.net, con copia a ogardie@telcel.net.ve, la siguiente información: Número y fecha del depósito y datos personales (Nombre, dirección, teléfonos y direcciones de e-mail) para formalizar la inscripción.

BASES PARA OTORGAR EL PREMIO A LA CREATIVIDAD "RICARDO MARÍN"

La Asamblea General de la Asociación para la Creatividad, celebrada el día 13 de septiembre de 2002 en la Gomera (Tenerife), propone a la Junta Directiva iniciar el proceso para otorgar el premio honorífico Ricardo Marín, basándose en los Estatutos, en los que se sugiere (Artículo 4) *el establecimiento y creación de premios sobre proyectos y trabajos creativos* y otorga a la Vicepresidencia la función de *Coordinar los Proyectos de investigación que se subvencionen así como el Premio Honorífico Ricardo Marín* (Artículo 24), por cuanto contribuyen a proyectar la imagen científica, profesional y social de la Asociación.

La denominación del premio "Ricardo Marín" tiene la intención de expresar el reconocimiento de la Asociación y de otras Instituciones a las que estuvo vinculado, a la persona que dedicó buena parte de su vida al estudio y difusión de la creatividad. Con este premio se pretende principalmente honrar la memoria de D. Ricardo Marín, quien concibió la creatividad como innovación valiosa y la convirtió en una forma de vida.

Considerando que la figura de D. Ricardo Marín traspasa el ámbito de cualquier asociación profesional, hemos creído conveniente hacer partícipes de dicha iniciativa a aquellas instituciones a las que estuvo vinculado por razones académicas o profesionales. Es por ello que contamos con el respaldo y colaboración de Instituciones como UNESCO, con la que colaboró durante varios años, La Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), a la que estuvo vinculado académica y profesionalmente, la Universidad Politécnica de Valencia a través del ICE que se convirtió en el núcleo de expresión creativa y de encuentros, al Instituto de Innovación y Creatividad de Valencia, en el que dejó su huella creadora, así como otras instituciones de reconocido prestigio que puedan unirse en el futuro.

Con este premio honorífico queremos realzar el papel de la creatividad en la sociedad, galardonando a aquellas personas o instituciones, públicas y privadas, que se han distinguido tanto por sus cualidades creativas cuanto por estimular y promover la creatividad en beneficio de la mejora de las relaciones humanas y sociales.

A fin de llevar a cabo dicho proyecto, se proponen las siguientes bases.

1. Propósito del premio

El premio a la Creatividad "Ricardo Marín" tiene la finalidad de reconocer y distinguir el mérito de aquellas personas o instituciones que han contribuido con su trayectoria, a realzar la creatividad en cualquiera de los ámbitos de la cultura. Personas o instituciones que se han distinguido por investigar, estimular y dar a conocer la creatividad de forma teórica o práctica.

2. Ámbito

El premio tiene carácter internacional y abarca el mundo de la educación y la psicología, las artes, la empresa, la comunicación, la ciencia y la tecnología.

3. Candidatos

Puede ser candidato-a cualquier persona o institución que reúna los requisitos expresados en estas bases.

4. Presentación de candidatura

La candidatura, presentada por al menos cinco miembros de la Asociación para la Creatividad o por los representantes legales de las Instituciones vinculadas al premio a través de estas bases, deberá ir acompañada de la siguiente documentación, con cono-

cimiento previo del candidato.

a) Curriculum vitae del candidato-a.

b) Memoria descriptiva que justifique los méritos que le hacen acreedor al premio.

5. Plazo y lugar de presentación de candidaturas

La presentación de la propuesta de candidato se realizará con antelación suficiente para que pueda entregarse en el Encuentro o Congreso a realizar durante el año. La documentación a que hace referencia el apdo. 4 se enviará a: Asociación para la Creatividad. Pº Vall d'Hebrón, 171. Edifici Llevant, 2º piso. DOE. 08035 - Barcelona. Y al correo electrónico: vviolant@ub.edu

6. Criterios de adjudicación

El Jurado tomará en consideración los siguientes criterios:

a) Reconocimiento y prestigio en el ámbito de la creatividad y la cultura.

b) Repercusión o impacto social de su obra o actividad.

c) Posibilidad de proyectar positivamente la imagen de las Instituciones.

7. Jurado

El Jurado encargado de decidir la candidatura, persona o institución, estará formado por el Presidente de la Asociación para la Creatividad como presidente del Jurado, o en quien delegue, dos miembros de la Junta Directiva de la Asociación, un miembro de cada una de las Instituciones que participan en este reconocimiento y la secretaria de la Asociación para la Creatividad que hará de secretaria del Jurado. La decisión del Jurado será, en cualquier caso, inapelable.

8. Procedimiento para la asignación

Examinadas las propuestas por la Junta de la Asociación, el Presidente del Jurado convocará a los miembros por la vía más efectiva para que, valoradas las condiciones conforme a criterios, haga la propuesta de adjudicación del Premio a la Creatividad "Ricardo Marín". La secretaria de la Asociación levantará acta y se cuidará de informar al candidato-a así como la fecha en la que se le otorgará el reconocimiento y se le haga entrega del galardón simbólico de la creatividad.

9. Periodicidad

El Premio honorífico a la Creatividad Ricardo Marín se entregará anualmente, en el marco de los Congresos o Encuentros de Creatividad, salvo circunstancias que lo impidan o aconsejen dejarlo desierto.

10. Galardón honorífico

Dado que el carácter del galardón es fundamentalmente honorífico y de reconocimiento institucional, se hará entrega del Icono simbólico de la Creatividad, en material noble, y se invitará al galardonado a participar en actos del encuentro. Se le concederá la categoría de Socio de Honor (Art. 28,3 de los Estatutos) y pasará a formar parte del Libro de Honor de la Asociación, haciéndose mención de dicho acto en la Revista Creatividad y Sociedad.

11- Instituciones colaboradoras

Las Instituciones que inicialmente proponemos para que se unan a la iniciativa de la Asociación, por la que se promueve y reconoce la creatividad en los diferentes ámbitos a través del Premio Ricardo Marín son: UNESCO, UNED, ICE de la Universidad Politécnica de Valencia, Instituto de Innovación y Creatividad de Valencia. Las instituciones que formen parte de este proyecto colaborarán con los medios a su alcance, facilitando materiales y donaciones oportunas.

Aprobado por Junta Directiva, Barcelona 5 de febrero de 2003

BASES DEL PLAN DE PROMOCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN CREATIVIDAD

JUSTIFICACIÓN

La Asociación para la Creatividad tiene, entre sus finalidades, la de *Promover líneas de investigación y programas de formación creativa para profundizar en el proceso creador y favorecer su proyección profesional, institucional y social.* (Art. 2 de los Estatutos). Por otra parte, las líneas directrices de la nueva Junta, se orientan a implicar a los socios y promover la investigación sobre la creatividad con la finalidad de lograr un mayor respaldo académico y científico de la creatividad. Un área tiene reconocimiento científico y social en tanto lleva a cabo aportaciones valiosas o contribuye a la resolución de problemas que la sociedad tiene planteados. El escaso reconocimiento de la creatividad en ciertos sectores académicos nos invita a pensar en un plan de promoción de la investigación que conecte con las demandas actuales. Con dicha finalidad se proponen las bases que regularán esta *primera convocatoria de ayudas para proyectos de Investigación sobre creatividad*, dirigida a los socios.

OBJETIVOS Y LINEAS PRIORITARIAS

Estas finalidades se concretan en los siguientes objetivos.

1. Fomentar la creación de nuevos grupos de investigación o consolidación de los ya existentes, por cuanto la actividad investigadora exige cada vez más un trabajo en equipo.
2. Favorecer nuevas líneas de investigación de carácter interdisciplinar, en las que se hagan planteamientos que integren disciplinas diferentes.
3. Vincular la creatividad a las demandas y problemas sociales actuales, de modo que los resultados representen aportaciones de interés y utilidad social o comunitaria.
4. Promover la investigación en las diferentes áreas o secciones.
6. Proporcionar artículos de rigor científico e interés colectivo para ser difundidos a través de la revista *Creatividad y Sociedad*

En tal sentido, se considerarán líneas prioritarias en la actual propuesta:

- a) Temáticas que tomen en consideración la proyección social de la creatividad encontrando en ella alternativas para afrontar la problemática de la emigración, de la convivencia y de la diversidad cultural.
- b) La evaluación de la creatividad como componente que debiera acompañar a cualquier programa de estimulación creativa.
- c) Investigaciones que aborden la creatividad integrando áreas o campos diferentes como Comunicación y publicidad, Organización y empresa, Artes, Nuevas tecnologías, Educación y Psicología.

CONDICIONES DE PARTICIPACIÓN

Los destinatarios de esta convocatoria son los miembros de la Asociación para la Creatividad. Podrán acogerse a ella los grupos cuyo investigador principal sea socio titular y posea una titulación universitaria. Se valorará positivamente el hecho de que algunos de los miembros del equipo de investigación pertenezcan a universidades o instituciones diferentes.

DOTACIÓN Y DURACIÓN

La dotación máxima asignada en esta convocatoria al Plan de Promoción de la Investigación en Creatividad es de 4000 Euros para distribuir entre los proyectos aprobados. Se entregará el 50% a la aprobación y aceptación por parte del solicitante, y el 50% restante una vez entregado y valorado positivamente el informe final.

La duración máxima para su realización y entrega es de dos años, debiéndose presentar un informe o memoria de progreso en diciembre del año de la concesión y antes del 23 de diciembre del año siguiente, el informe final completo y una síntesis en forma de artículo de unas 15pp para poder ser publicado en la revista de la Asociación.

FORMALIZACIÓN DE LAS SOLICITUDES

El plazo de presentación de solicitudes finalizará el día 30 de noviembre de 2004. Las solicitudes se presentarán en la Secretaría de la Asociación dirigidas al Presidente: Pº Vall d'Hebrón, 171, Edificio Llevant, 2º-DOE- 08035 Barcelona. Y al correo electrónico: vviolant@ub.edu

La solicitud irá acompañada de la siguiente documentación:

1. Informe del proyecto donde se contemplen los apartados: Justificación, antecedentes y estado actual de la temática, problemática, objetivos, metodología, instrumentos de recogida de información y análisis, cronograma y plan de trabajo, aplicabilidad y utilidad de los resultados, otros apoyos y recursos disponibles, justificación del presupuesto solicitado, bibliografía básica. Extensión entre 10 y 15 pp.
2. Historial del grupo y currículum vitae completo del Investigador principal y resumido de cada componente del grupo, con la conformidad de los interesados acreditada con su firma.
3. Se presentará el informe por duplicado, excepto el historial y currículum vitae que será un sólo ejemplar.

CRITERIOS DE VALORACIÓN Y RESULTADOS

Llevará a cabo la valoración y selección de los proyectos los miembros de la Junta Permanente, ejerciendo la presidencia de la Comisión el Presidente o Vicepresidente en que delegue, la Secretaria General y el Tesorero. La comisión puede solicitar, en caso de duda, informes de ampliación o asesoría a otros miembros de la Junta o a miembros expertos. Dicha comisión determinará la aceptación o no y la cantidad asignada a cada proyecto, no pudiendo sobrepasar en su conjunto la cantidad establecida en la convocatoria.

Se tendrán en cuenta como criterios de valoración y selección.

1. Adecuación del proyecto a las líneas prioritarias de la convocatoria.
2. Calidad científica de la propuesta y la definición clara de objetivos, planteamiento innovador, metodología, plan de trabajo.
3. Impacto o repercusión que puedan tener los resultados de la investigación.
4. Años de permanencia en la Asociación del investigador principal.

COMPROMISO DE LOS BENEFICIARIOS

El investigador principal o primer firmante, es el responsable del desarrollo del proyecto y la adecuada utilización de los recursos concedidos, por ser un bien común de la Asociación. Para ello se compromete a:

- a) Administrar los recursos recibidos, remitiendo factura de los gastos realizados (exigencia para el control de Hacienda).
- b) Desarrollar el plan previsto en el proyecto y los plazos señalados.
- c) Remitir a Secretaria un informe de seguimiento en diciembre del año de concesión y un informe final en diciembre del año siguiente a más tardar, que incluya el informe con las conclusiones o resultados obtenidos.

En las publicaciones a que den lugar los proyectos de investigación beneficiados deberá incluirse en lugar destacado que se han realizado con ayuda del "Plan de Promoción de la Investigación de la Asociación para la Creatividad". La Asociación se reserva el derecho de poder publicar el informe presentado.

NORMAS PARA COLABORAR EN LA REVISTA *CREATIVIDAD Y SOCIEDAD*

1. Los trabajos tendrán una extensión entre 8 y 10 páginas (máximo 5000 palabras).
2. El trabajo ha de ser original e inédito, formato DIN-A4, escrito a espacio y medio, letra Times New Roman, tamaño 12.
3. El autor remitirá el artículo a la Secretaría de la Revista, en papel (dos copias) y en soporte informático, en formato Word. El Director enviará el artículo a los miembros del comité científico para su valoración por el sistema de "doble ciego" y se notificará el resultado al autor principal. De no reunir las condiciones de rigor, calidad y relevancia para su publicación en la revista podrá darse a conocer a través de la página web de la Asociación.
4. El artículo tendrá en cuenta las siguientes indicaciones
 - a) Título del artículo, en negrita, letra Times New Roman 12 y en minúscula
 - b) Nombre y apellidos de autor o autores, así como la institución en la que trabaja.
 - c) Resumen en español, de 150 palabras, letra Times New Roman, tamaño 12.
 - d) Texto del artículo, acompañado de cuadros, gráficos o tablas al final.
 - e) Referencias bibliográficas siguiendo normas APA.
 - f) Las notas aclaratorias al texto, numeradas correlativamente, se indicarán con sobreíndices y se incluirán al final del texto bajo el nombre NOTAS.
 - g) Breve reseña del autor o autores de no más de 5 líneas (80 palabras).
 - h) Fotografía actual del autor o grupo de autores en pdf.
 - i) Dirección postal y electrónica del autor principal así como teléfonos de contacto.
 - j) Se entregará también un resumen del currículo de las personas que presentan el artículo, con una extensión máxima de 10 líneas.
5. Las referencias textuales dentro del artículo irán en letra normal y entre comillas, seguidas del apellido del autor, año, página (entre paréntesis). Esa será la forma habitual de citar en el texto.
6. La bibliografía al final del trabajo se presentará por orden alfabético y siguiendo las normas APA. a) Para libros: APELLIDO de autor e inicial de nombre, (año), *título del libro en cursiva*. Ciudad de la publicación: Editorial. b) Para revistas. APELLIDO de autor e inicial de nombre, (año), título del artículo, *título de la revista en cursiva*, número o volumen, páginas que comprende el artículo.
7. Las tablas, gráficos y cuadros deberán ir con su título o epígrafe correspondiente al final y numeradas correlativamente, con indicación del lugar exacto donde se insertarán. La calidad de la ilustración deberá ser nítida para que pueda reproducirse.
8. Las pruebas se remitirán al autor principal para que las corrija y devuelva en un plazo de cinco días al remitente. Las correcciones no podrán significar en ningún caso modificaciones importantes del texto original.
9. El autor recibirá tres ejemplares de la revista en la que se haya publicado el artículo.
10. Las reseñas se ajustarán a la siguiente estructura: APELLIDOS de autor, iniciales (año de publicación), Título del libro. Ciudad. Editorial, número de páginas. Extensión 2pp máximo.
11. El Comité de Redacción se reserva el derecho de aceptar o rechazar los trabajos enviados, así como de solicitar correcciones, aclaraciones o modificaciones a los autores.

**BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN A LA REVISTA
CREATIVIDAD Y SOCIEDAD**

Si quieres subscribirte a la Revista *Creatividad y Sociedad* que publica la ASOCIACIÓN PARA LA CREATIVIDAD (ASOCREA) rellena este boletín y envíalo a: Saturnino de la Torre. Pº Vall d'Hebrón 171. Edificio Llevant, 2º piso, DOE- 08035 Barcelona

Nombre y Apellidos _____

Domicilio _____ **C.P.** _____

Ciudad _____ **Provincia** _____

País _____ **Teléfono** _____

Correo electrónico _____

Lugar y fecha _____

Firma

PRECIO DE LA SUSCRIPCIÓN EN ESPAÑA: 1 año (dos números), **12 Euros**

PRECIO DE NÚMERO SUELTO: **8 Euros**

FORMA DE PAGO (Señala con una cruz)

1. Contra reembolso.....

2. Transferencia bancaria.....

"La Caixa". Sucursal: 1928
c/ Carretas, 30. 28670 - Villaviciosa de Odón (Madrid)
Nº cuenta: 2100 - 1928 - 14 - 0200101321

Enviar a la dirección arriba indicada fotocopia de justificación de la transferencia realizada, indicando el NOMBRE y APELLIDOS en mayúscula.

¿QUÉ ES LA ASOCIACIÓN PARA LA CREATIVIDAD Y QUÉ PRETENDE?

La Asociación para la Creatividad (Asocrea) es una agrupación de profesionales que proporciona cobertura jurídica y estratégica a cuantos forman parte de la misma, facilitando de ese modo su estudio, formación, desarrollo e intercambio. Tiene como misión principal la de mejorar la calidad de vida de las personas, el desarrollo de las organizaciones de producción y servicios, y el progreso social mediante el intercambio de ideas, la diversidad como riqueza y la convivencia. La creatividad, en sentido amplio, es una cualidad personal al tiempo que un valor educativo y un bien de futuro para la sociedad.

Son objetivos principales de la Asociación (Asocrea):

- Apoyar aquellas actividades que redunden en beneficio de la creatividad y la mejora social.
- Promover nuevas líneas de investigación y programas de formación creativa.
- Intercambiar informaciones, experiencias y estrategias, apoyando la labor de profesionales, instituciones y organizaciones que operen en el área de la creatividad.
- Buscar puntos de encuentro entre los diferentes ámbitos de expresión, tanto a nivel teórico como práctico.
- Organizar congresos, jornadas, seminarios, conferencias ... con carácter general o sectorial, tanto a nivel nacional como internacional.

¿QUÉ CARACTERIZA A ASOCREA?

Dada la peculiaridad de la temática que trasciende el mero conocimiento para insertarse en valores, actitudes de vida, esta Asociación se caracteriza por ser abierta, interdisciplinaria, multisectorial y vitalista.

Está *abierta* a cualquier profesional interesado en estudiar, investigar, aplicar, formar o difundir la creatividad en el ámbito de su interés personal o profesional. Es una sociedad abierta al diálogo y debate desde la teoría a la práctica; abierta a nuevas aportaciones

científicas, tecnológicas y prácticas.

Es *interdisciplinaria* por su contenido y enfoque, favorecida por la diversidad profesional de sus miembros, pero también lo es por la búsqueda de teorías integradoras y ecosistémicas, en las que la Psicología, la Pedagogía, la Sociología, la Antropología, la Neurología, las Ingenierías y las Nuevas Tecnologías tienen algo que decir.

Es *multisectorial* en su funcionamiento, siendo manifestaciones de esta característica los ámbitos temáticos, los grupos de trabajo, el funcionamiento federativo y por delegaciones. Esta diversidad, al igual que la proveniente de culturas y países, es constructiva e integradora.

Es *social* por cuanto el resultado de la investigación y la formación se plasma en la vida cotidiana, trabajo, relaciones tiempo libre. La creatividad es ante todo un modo de ser y hacer al servicio de los demás, flexible y tolerante.

¿EN QUÉ ÁMBITOS SE MUEVE?

Dado el amplio campo de expresión y estudio de la creatividad, por el momento se han configurado los siguientes ámbitos y grupos de trabajo a los que pueden vincularse libremente los socios, con el fin de ser más rica su aportación e intercambio.

- *Educación y Psicología*, miembros interesados en el estudio de los procesos creativos así como su estimulación, tanto en entornos escolares como no escolares, tiempo libre, educación familiar, educación social, entornos menos favorecidos, etc.
- *Comunicación y publicidad*, que integra a los miembros interesados en el estudio y desarrollo de la creatividad en el ámbito de la comunicación y sus aplicaciones: periodismo, publicidad, fotografía, relaciones públicas, literatura, medios audiovisuales, entre otros.
- *Artes*, que integra a los miembros interesados en las diferentes expresiones artísti-



ASOCIACIÓN para la
CREATIVIDAD

cas, desde las Bellas Artes, a la expresión dramática, espectáculos y cine.

- *Organizaciones y Empresa*, formado por los miembros interesados en la investigación de la creatividad aplicada a la creación, dirección y gestión de organizaciones y aspectos como planificación liderazgo, autoempresa, etc.
- *Ciencia y Tecnología*, integra a los miembros interesados en la creatividad desde un punto de vista científico, neurológico, y a quienes la orientan hacia el ámbito de la ingeniería, arquitectura, diseño, innovación tecnológica, inventos, nuevas tecnologías.

Estos grupos y ámbitos no son cerrados ni definitivos, sino representativos de los diferentes sectores en los que se pone de manifiesto la creatividad de forma permanente.

“Educar en la creatividad es construir el futuro”.

“La supervivencia de la humanidad depende del fomento de la conciencia mundial de la creatividad, la solidaridad y la cooperación” (Informe Unesco, 1996)

¿QUE SERVICIOS OFRECE ASOCREA?

Para conseguir la finalidad y objetivos marcados, la Asociación, a través de los socios y grupos de trabajo, lleva a cabo actividades más generales como Congresos, Jornadas, Conferencias, Seminarios, mesas redondas, ... y otras más particulares como cursos, talleres, informaciones, artículos. Algunos de los servicios que ofrece a los socios son:

- Revista semestral *Creatividad y Sociedad*
- Posibilidad de publicar en la revista de la Asociación *Creatividad y Sociedad*.
- Descuento en la inscripción de actividades organizadas por la Asociación o en las que colabora
- Circulares informativas sobre actividades creativas, creación de materiales, publicaciones, y otras noticias de interés para socios.
- Disponibilidad de información a través de la página web así como correo electrónico

para consultas y sugerencias.

- Buzón de sugerencias en la página web.
- Recepción y difusión de actividades, investigaciones y publicaciones de socios.
- Contacto con otras Asociaciones y redes de Latinoamérica
- Información de encuentros y actos sobre creatividad realizados en países de Latinoamérica
- Información de actividades sobre creatividad realizadas en otros países, principalmente de Latinoamérica.
- Facilitar el intercambio con otros miembros que están trabajando en creatividad, ya sea en el ámbito universitario o en otros ámbitos profesionales o de la vida cotidiana.

¿CÓMO HACERSE SOCIO?

Dado que la Asociación para la Creatividad tiene carácter profesional, los solicitantes han de estar en posesión de una titulación de Diplomatura, Licenciatura o equivalente. También pueden solicitarlo quienes trabajan de forma habitual en actividades de creación, artística o técnica y quienes estando en último curso de carrera tiene una trayectoria formativa e investigadora reconocida.

Para formalizar la preinscripción se enviará a la Secretaría de la Asociación la ficha de solicitud por correo electrónico o postal, avalada por dos miembros de la Asociación. Una vez recibida, la Junta decidirá sobre su admisión tan pronto como sea posible. A partir de la aprobación por la Junta, se es socio de

derecho desde el momento en que se abona la inscripción y la cuota del año en curso.

Página web de la Asociación:

www.asocrea.com

Información electrónica:

vviolant@ub.edu

Dirección postal:

Asociación para la Creatividad
Pº Vall d'Hebrón 171. Edifici Llevant, 2º piso
DOE- 08035 Barcelona



ASOCIACIÓN para la
CREATIVIDAD

MODALIDADES DE COLABORACION DE LA ASOCIACIÓN

La Asociación para la Creatividad (ASOCREA) podrá participar en la realización de Congresos, Jornadas, Seminarios y actividades creativas con las siguientes modalidades.

- 1. Como Entidad Organizadora principal**, en cuyo caso asume la responsabilidad del acto desde su planificación y difusión hasta su realización, haciéndose cargo tanto de los gastos como los beneficios, si los hubiere. Cualquier Congreso, Jornada o Actividad debiera organizarse con la idea de que pueda asumir los gastos que genera.
- 2. Como Entidad Coorganizadora con otra institución o grupo**, formando parte de la organización algún miembro representativo de la Junta directiva, participando en la propuesta inicial, apoyando la iniciativa, contribuyendo con su infraestructura de información, gestión de la inscripción, participando como ponentes algunos de los socios. La aportación de apoyo inicial, caso de que fuera necesario, se determinaría en cada caso por la Junta, en función de los criterios: 1) Número de asistentes previstos; 2) Número de socios participantes; 3) Impacto social de la actividad; 4) Repercusiones en la Asociación; 5) Presupuesto previsto; 6) Solvencia de los organizadores. Los socios tendrán gratuidad o descuento en la cuota de inscripción. En estos casos debe aparecer el logo de la Asociación en todos los escritos junto al de la Institución o Instituciones organizadoras. Se formalizará mediante un escrito firmado por las partes responsables. La Asociación recibiría un % de los beneficios o remanente si lo hubiere, variable en función del evento.
- 3. Como Entidad Colaboradora en Congresos, Simposiums, Congresos o Conferencias**, organizadas por Asociaciones o Instituciones que tengan entre sus objetivos el estudio o desarrollo de la creatividad o la importancia del evento lo aconseje. La colaboración consistirá básicamente en el apoyo logístico, de difusión, de asesoramiento, donación de publicaciones de la Asociación, de participación institucional de algún socio y, excepcionalmente, asumir algún gasto concreto que origine dicha participación. A cambio tendrán inscripción gratuita o reducida aquellos miembros de la asociación que realicen alguna aportación en nombre de la Asociación. Así mismo, aparecerá el logo y nombre de la Asociación para la Creatividad en los espacios o escritos de difusión y carteles del evento, como entidad patrocinadora o colaboradora del Congreso y se facilitará la difusión de la Asociación.
- 4. Como Colaboradora en Encuentros, jornadas, cursos o seminarios** organizados por socios. Con la política de estimular y favorecer este tipo de iniciativas que contribuyen al estudio y difusión de la creatividad, la Asociación apoyará, con los medios a su alcance, toda clase de encuentros creativos. Colaborará con cantidades simbólicas, por el momento entre 100 y 200 Euros, para afrontar los gastos iniciales de organización y difusión (como los trípticos u hojas informativas) debiendo justificarse mediante factura que se entregará al Tesorero de la Asociación. Se hará la solicitud a la Secretaría de la Asociación, debiendo ser aprobada la ayuda por la Junta Permanente. No se otorgarán ayudas para cubrir gastos de personal. La Asociación estará presente con su logo en lugar destacado en todos los escritos de difusión del evento. Se facilitará el conocimiento de la Asociación.

ASOCIACIÓN PARA LA CREATIVIDAD (ASOCREA)

FICHA DE INSCRIPCIÓN

(Completar a máquina o en mayúsculas y enviar a la dirección indicaba abajo)

Año de Inscripción:

PAIS:

I- DATOS PERSONALES		
APELLIDOS	NOMBRE	Sexo:
1. Nº del DNI:		
2. Título de E. Superior- Especialidad:		
3. Otros estudios realizados:		
4. Intereses y aficiones:		

II- DIRECCIONES		
1. Dirección postal particular (completa):		
2. Dirección postal de trabajo (completa):		
3. Telf particular:	Telf. trabajo:	Fax:
4. Correo electrónico/ E-Mail:		

III- DATOS PROFESIONALES		
1. Actividad profesional principal:		
2. Empresa o Institución:		
3. Experiencia profesional:		

IV- EXPERIENCIA EN CREATIVIDAD		
1. Encuentros en los que has participado		
2. Cursos impartidos:		
3. Temáticas o técnicas que dominas:		
4. Investigaciones realizadas :		
5. Publicaciones/Creaciones/Obras más importantes :		

V- CAMPOS DE INTERÉS EN CREATIVIDAD		
1. Poner una cruz (x) en el ámbito-s de mayor interés:		
Ciencia y tecnología <input type="checkbox"/>	Educación y cultura <input type="checkbox"/>	Arte <input type="checkbox"/> Comunicación y publicidad <input type="checkbox"/>
Gestión y empresa <input type="checkbox"/>	Organizaciones <input type="checkbox"/>	Vida cotidiana <input type="checkbox"/> Otros:
2. Temáticas o acciones que propones para una posible colaboración:		
3. Informaciones preferentes que te interesa recibir de la Asociación		

Nombre del Aval 1

Nombre del Aval 2

Nombre del Solicitante

Lugar y fecha

Enviar a:

Verónica Violant. Pº Vall d'Hebrón 171. Edificio Llevant, 2º piso, DOE- 08035 Barcelona

Una vez aceptada por la Junta se ha de pagar la inscripción inicial de 18 \$US (α) y cuota de 35 \$US (α) para el año 2003. Transferir, indicando nombre y apellidos y adjuntar justificante de transferencia.

Caixa de Pensiones (La Caixa), Delegación de Villaviciosa de Odón (Madrid)

C/c- 2100-1928- 14- 0200101321

Domiciliación Bancaria del Solicitante (20 dígitos):

Banco/Caja _____ **Agencia** _____ **Dígito** _____ **Nº** _____

Colaboradores

Lilian DABDOUB ALVARADO

Psicóloga educativa por la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se ha dedicado desde hace más de 20 años al estudio e investigación de la creatividad en el ámbito educativo y empresarial. Tiene estudios de Maestría en Comunicación Educativa y en Creatividad Aplicada Total. Actualmente realiza estudios de doctorado y es consultora y facilitadora independiente en desarrollo de la creatividad en instituciones educativas y empresas. (liliandabdoub@yahoo.com)

Francisco MENCHÉN BELLÓN

Maestro, licenciado en Psicología y en Ciencias de la Educación. Ha sido Inspector de Educación. Ha conseguido varios Premios Nacionales de Investigación Educativa (1.975, 1.976, 1.978 y 1.980). Ha recibido el Premio Barcelona (1.979) de la Sociedad Española de Psicología y Premio del Ministerio de Educación y Ciencia (1.990). Ha conseguido el Premio AEDIPE HUMAN 2.003. Autor de numerosos libros, siendo sus últimas publicaciones: *El tutor: Dimensión histórica, social y educativa* (1.999) *Descubrir la Creatividad: Desprender para volver aprender* (2.002) y *Libertad y responsabilidad en el Tiempo Libre* (2.004).

Juan PASTOR BUSTAMANTE

Licenciado en Ciencias de la Educación por la Universidad Complutense de Madrid. Ampliación de estudios en la Queen's University of Belfast. Belfast, Reino Unido. Consultor en creatividad e innovación de la Fundación Opera Prima. Miembro del equipo creativo y coordinador de la web de las ideas www.neuronilla.com. Consultor de empresas e instituciones. Coordinador de la primera sección de creatividad e innovación en la radio española dentro del programa "El club de las siete" Cadena SER. Conferencias sobre Creatividad e Innovación en varios países: España, Estados Unidos y Costa Rica. Ganador de 1 accesit, 2 nominaciones y 1 diploma en el premio de ideas "Por la vida 2000".

Juan RODRIGO

Técnico de Publicidad, titulado por la E.O.P. de Madrid. Diplomado en Marketing por ESMA de Barcelona. Publicitario durante más de treinta años, trabajando en el campo de la estrategia y de la creación. Socio fundador de las agencias Arkatz, Función, Atico y AMR Atico. Desde 1998 dedicado al estudio de la Creatividad, (MICAT), y a la Consultoría en Creatividad para empresas y organizaciones en el desarrollo de procesos de ideación para la resolución de problemas y la innovación.

Fernando SOUSA

Licenciado en Ciencias Militares y en Psicología Social, Master en Comportamiento Organizacional, y Doctor en Psicología Organizacional, es profesor y presidente del consejo científico en el Instituto Dom Afonso III, en Algarbe. Conferencista en universidades y empresas en Portugal, Brasil, España, y Estados Unidos, és autor de diversos libros y artículos sobre asuntos militares, formación, gestión de personal, y psicología. Publicó en Santiago de Compostela el libro *A Criatividade como Disciplina Científica*, como miembro del equipo de profesores del Master Internacional de Creatividad Aplicada Total.



