

GERENTES QUE ROMPEN BARRERAS

Fabiana Culshaw

La creatividad es el resultado de un trabajo duro y sistemático

PETER DRUCKER

« $1+1=3$, resuélvanlo», dijo el moderador de un taller de creatividad dirigido a gerentes. Las respuestas fueron múltiples: para algunos, el 1 «extra» representaba el valor agregado que se le debe ofrecer al cliente, para otros era la inflación imprevista o el elemento sorpresa que asalta a toda planificación en Venezuela. Alguien señaló que a las relaciones tradicionales entre la gerencia y el trabajador se les sumaba ahora el riesgo de la intervención estatal, que aparece como un «tercer activo». Y, por supuesto, no faltaron los «gerentes lógicos», quienes no dejaban de afirmar que tal ecuación matemática era equivocada y de imposible solución. Lo cierto es que, según cómo cada uno enfoque un problema, cualquiera sea éste, la estrategia empresarial cambia y los resultados del negocio serán tan disímiles como los abordajes.

El entorno como desafío

Jorge Botti, presidente de Fedecámaras, comentó: «Si algo caracteriza a la gerencia venezolana es la creatividad para sortear tanta incertidumbre y tantos cambios regulatorios. A tal grado maneja esas variables, que es muy apreciada en el exterior». Según Botti, la gerencia venezolana, empujada por las exigencias del entorno, se ha especializado en el manejo de la incertidumbre, en la

interpretación de leyes (aun con sus vacíos) y hasta en la forma de hacerse de divisas, «porque llevamos ocho años de control de cambio, pero en el último año y medio ese corral no tiene válvula de escape».

Existen, para Botti, tres áreas en las que el gerente venezolano se maneja con especial creatividad:

1. Análisis de riesgos: define rápidamente los escenarios de amenaza.
2. Suministros: se las ingenia para garantizar el acceso a las materias primas para sus fábricas.
3. Relaciones laborales: desarrolla habilidades, en sus vínculos con los trabajadores, para crear «blindajes sociales» que vuelven menos vulnerables a sus empresas ante intervenciones de agentes externos, como el gobierno.

¿Cuáles empresas están siendo más creativas en el país? «El éxito no depende de si son nacionales o extranjeras, grandes o pequeñas, públicas o privadas, sino del grado de modernización y flexibilización de la gerencia», responde Botti. Las compañías innovadoras saben identificar oportunidades donde otras no las ven y, sobre todo, no tienen miedo. «La verdadera revolución en este país no la ejerce el gobierno, sino los centros comerciales, las tiendas por cadenas, los pequeños comerciantes y franquicias que,

Fabiana Culshaw / Periodista y psicóloga empresarial

aun en condiciones adversas, identifican nuevos mercados, tratan de expandirse, se atreven a renovar sus instalaciones y líneas de negocio. No son muchas, pero las hay y esa debe ser la actitud».

Maryolga Girán, presidenta de la Comisión Laboral de Conindustria, realiza talleres en todo el país con el propósito de promover la actualización de la gerencia, ante las regulaciones, contralorías y obligaciones de corresponsabilidad social que exige el gobierno: «En este decenio la vida nos cambió y los gerentes no pueden cerrar los ojos ante todo lo que sucede. En el plano mundial, aparecieron tecnologías, como los celulares inteligentes y las redes sociales, que llevaron las herramientas gerenciales a otro nivel. Y, en el ámbito local, las nuevas leyes impulsan un cambio en la línea ideológica nacional, que también obligan a la gerencia a acomodarse. Los departamentos de recursos humanos estaban subestimados y de tercerizar muchas de sus funciones evolucionaron hasta ser considerados estratégicos. De “calidad total” pasamos a hablar de “calidad social”, de “responsabilidad social” se avanzó a la “corresponsabilidad social”, de “salario económico” a “salario emocional”, de pensar que lo principal era el “cliente” pasamos al “cliente interno” o personal como prioridad y de “sindicato único” saltamos a una multiplicidad de entidades gremiales, incluyendo el sindicalismo paralelo”».

Esta evolución implicó un cambio de paradigmas empresariales ocurrido en los últimos diez años. «El mayor cambio en Venezuela ha sido el pasaje de la libre empresa a organizaciones controladas. En materia laboral, existen más de 27 leyes y treinta organismos fiscalizadores», agrega.

Girán señala que los gerentes deben actualizarse porque, por ejemplo, incorporar a las comunidades a la vida de las empresas ya no es una aspiración, sino una exigencia establecida por la Ley de Comunas y otras normas del año 2010. ¿Dónde entra la creatividad en todo esto? «Precisamente, en todo, porque los gerentes no tienen experiencia en las nuevas variables, pero deben aprender y experimentar para salir adelante».

La ejecutiva pone el énfasis en las relaciones con los trabajadores. En su opinión, debe existir un nuevo diálogo social en esta coyuntura, una gran alianza entre los empresarios y los trabajadores para que se mantenga la figura sindical (que corre el riesgo de desaparecer), e incluir el poder popular en las empresas. «Los gerentes deben construir mensajes diferentes, que seduzcan a los trabajadores, con agenda directa entre ellos, de mayor acercamiento. Eso los blindará ante posibles intervenciones o intentos de expropiación», agrega.

REALIDADES DESMITIFICADAS

1. La creatividad no es privativa de genios o artistas: toda persona tiene el potencial de cambiar realidades y ofrecer algo diferente.
2. Ser creativo no se limita a algunas áreas de la actividad, sino que se aplica en todos los órdenes de la vida.
3. La creatividad también puede ser vista como un estilo de vida.
4. Crear no significa comenzar «de cero», sino que implica combinar elementos existentes.
5. No se deben subestimar los pequeños aportes. Está comprobado que mínimos cambios pueden producir virajes completos de la vida empresarial.
6. La idea creativa rara vez surge de una «inspiración repentina». Generalmente es fruto del arduo trabajo y la constancia. El trabajo en equipo potencia los resultados.
7. Las empresas innovadoras definen la creatividad y la integran en sus culturas. También establecen metas, estrategias y miden el avance de los logros. Son tolerantes a los fracasos y aprenden tanto de los fallos como de los aciertos.
8. La creatividad es el último eslabón de una serie de investigaciones, análisis y desarrollos estratégicos. Cuanto más profundo sea el resultado del trabajo previo, mejores ideas nacerán en las compañías.

Creatividad cotidiana

No hay que ser Picasso ni Dalí para ser creativo. Existe una creatividad cotidiana, de pequeños pero constantes cambios y mucha visión, que constituyen verdaderos aportes en la vida de las organizaciones. Alejandro Szilágyi, director de 2SP Consulting Team (con amplia experiencia en coordinación de talleres gerenciales en el país y en el exterior) explica: «La gerencia creativa es la que fomenta el pensar “fuera de la caja”, lejos de los parámetros conocidos. La diferencia con la innovación es que, mientras la creatividad ocurre en el plano de las ideas, la innovación se concreta en la materialidad. En Venezuela existe mucha creatividad, pero poca innovación, pues la gran mayoría de los productos son importados».

El consultor destaca que todas las personas son creativas por naturaleza, pero las organizaciones no siempre estimulan ese potencial. «Las empresas que sí lo hacen son flexibles, toleran los errores del personal, animan a su gente a dar pasos fuera del camino trazado, se reformulan a partir de los nuevos aportes y permiten que sus miembros experimenten y destinen tiempo a sus ideas».

Según Szilágyi existen tres grandes territorios empresariales: las organizaciones del Estado (a su modo de ver, poco creativas porque siguen procesos basados en la lealtad personal, y donde el rompimiento del *statu quo* es «castigado»), las empresas privadas (muchas de las cuales fomentan la creatividad, aunque también existen grandes resistencias) y la economía informal (con buhoneros que expresan mucho de la «chispa» venezolana). Las empresas burocráticas, con muchas regulaciones, rígidas

o con climas internos asfixiantes, atentan contra la creatividad: «Una empresa me consultó una vez sobre por qué su personal no era creativo, e hicimos un estudio, indagando en el tiempo libre. Descubrimos que, fuera del ámbito laboral, esas personas eran creativas: un gerente había fundado un coro en su comunidad, otro destacaba en fútbol y era líder en la zona donde residía, otro diseñaba y construía casas en el vecindario. La creatividad existía (siempre existe), pero no podía ser expresada en la empresa por la extrema rigidez de los jefes».

Los estudios de la consultora internacional Korn Ferry (dedicada a la selección de ejecutivos y la asesoría gerencial) van en la misma línea que señala Szilágyi: muchos gerentes quieren cambiar de trabajo, no tanto para mejorar sus salarios sino para «escapar» de jefes no permeables a nuevas ideas o de ambientes laborales desfavorables. Raúl Maestres, socio senior de Korn Ferry, comenta: «Las gerencias venezolanas deben aprender a cuidar los talentos como si fueran jarrones de cristal. Son el activo más importante con el que cuentan, pero día a día vemos que muchos jóvenes se quieren ir en busca de compañías más flexibles, donde puedan expresar mejor sus ideas».

Leonardo Lacruz, gerente nacional de esa firma, señala que el mundo avanza hacia estructuras empresariales más pequeñas, «achatadas» en sus jerarquías, con horarios flexibles y dinámicas, en las que la creatividad tiene más oportunidades para emerger. Sin embargo, gran parte de la realidad nacional es bastante diferente.

Los consultores coinciden en que muchos jóvenes, en parte por reducción del

mercado nacional y en parte para desarrollar ideas propias, se vuelcan a actividades de emprendimiento. «Hay un verdadero movimiento de emprendedores, que asombra por la novedad de sus propuestas», comenta Maestres (quien, además de socio *senior* de Korn Ferry, es primer vicepresidente de la asociación civil Jóvenes Emprendedores de Venezuela).

Casos «fuera de la caja»

La creatividad y la innovación no son privativas de las empresas de tecnologías, como a veces se cree. Basta con recordar los laboratorios con sus patentes de nuevos medicamentos, el sector de consumo masivo con sus productos de sabores y envases sorprendentes, la industria automotriz con sus modelos de carros de vanguardia, y demás. De hecho, entre las empresas más innovadoras del mundo se encuentran Walmart, Nike, Disney y Frito Lay, todas con poca incidencia tecnológica, pero decididamente innovadoras, según la revista *Fast Company*, de Estados Unidos.

El ámbito tecnológico es, sin embargo, un buen exponente de ese «despegue más allá de lo habitual» que muchos gerentes quieren dar. Según IFI Claims, IBM es la compañía que lidera las listas de patentes en Estados Unidos, con 5.000 registros al cierre de 2010, seguida por Samsung, Microsoft, Canon, Panasonic, Toshiba, Sony, Intel, LG y HP, en ese orden. IBM lanzó recientemente el sistema Watson, una supercomputadora de

«En Venezuela existe mucha creatividad, pero poca innovación, pues la gran mayoría de los productos son importados»

inteligencia artificial que interpreta grandes volúmenes de datos y puede ser utilizada en los más variados campos; por ejemplo, despistaje de enfermedades, predicción de fenómenos naturales como tsunamis u otras catástrofes y hasta soluciones financieras.

Según José Antonio Higuera, gerente de Power System de IBM Venezuela, las tecnologías del futuro serán la telepresencia en tres dimensiones (hologramas en conversaciones telefónicas), las baterías y los transistores inteligentes para celulares (los aparatos se cargarán solo con sus movimientos), los sistemas de reutilización del calor de los centros de cómputos para generar agua en edificios y GPS avanzados que definirán las rutas de movilización con base en el estilo de vida del usuario (no sólo indicando la ruta sino, además, eligiendo aquella que toma en cuenta los gustos del conductor). IBM tiene gente trabajando en ello, desde hace años.

El 85 por ciento de los productos actuales de Sony surgieron de la creatividad de sus técnicos en los últimos dos años. Go-

EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS

Durante muchos años se pensó que la racionalidad se aplicaba en las ciencias exactas y en las empresas, y que la creatividad estaba reservada a las artes. Pero los grandes empresarios de todo el mundo dicen basarse mucho en la «intuición».

En los últimos tiempos se han ido desarrollando disciplinas que destacan la importancia de apuntalar el «pensamiento lateral» en las organizaciones, para ser más innovadoras y productivas.

Las empresas más avanzadas del mundo diseñan sus estructuras organizacionales con foco en la «creatividad», mediante departamentos especialmente dedicados a la creación de ideas, con salas de relajación a las que los empleados pueden ir durante el día para «inspirarse», y contratan asesores para «hacer despertar la iniciativa del personal», con técnicas lúdicas, paseos y las más insólitas dinámicas interactivas.

Los sistemas de remuneración están cada vez más ligados a la generación de ideas útiles para el negocio. Muchas compañías organizan concursos y premios a quienes presenten proyectos de mejora de productos o servicios. Otras empresas hacen grandes inversiones para entrenar a sus ejecutivos sobre cómo aprovechar las ideas que surgen en las bases de las fábricas, que tradicionalmente no eran escuchadas.

En Estados Unidos, por ejemplo, es común ver a los jóvenes creativos de las agencias de publicidad andando en patinetas en los pasillos de las oficinas, para buscar «nuevas formas de percibir las realidades» (según dicen), o las más extravagantes conductas, con tal de despertar la mente más allá de las paredes grises de los tradicionales cubículos.

Apple invierte más del veinte por ciento de su presupuesto en programas de innovación y otorga a sus empleados un día a la semana «sin rendir cuentas» para que desarrollen ideas. Apple se caracteriza por su cultura de

sentación de sus tabletas. Savoy tiene una larga carrera de innovación y Nestlé siguió su misma filosofía. Santa Teresa también supo interpretar el mercado local, con sus rones Orange y Café, versiones de valor agregado de su producto tradicional.

3. Farmatodo también rompió las barreras convencionales al decidir combinar el negocio de droguería y medicina con la tienda de conveniencia, lo que potenció el negocio. Y no se quedó allí: continúa con la apertura de tiendas con el concepto de ofrecer al cliente una «experiencia diferente de compra» y ha lanzado marcas propias al mercado.

4. Locatel es otro ejemplo de amplia diversificación en su oferta para el consumidor. Esta empresa tiene actualmente 49 locales (franquicias), 16 de los cuales operan en el exterior (Estados Unidos, Colombia, México y Rusia) y tiene previsto abrir seis nuevas tiendas en Venezuela y tres en el exterior, este año.

Maryolga Girán, por su parte, destaca las iniciativas de Nestlé con la comunidad de Valencia, Firestone organiza torneos deportivos «dignos de copiarse» y Oderbrech ha desarrollado un plan con las comunidades ante la construcción del metro en la zona.

La lista de ejemplos novedosos puede seguir. Es claro para las multinacionales y nacionales que ofrecer productos diferenciados y con valor agregado es una condición para la supervivencia; a pesar de que en el mercado local la contracción económica y el amedrentamiento político actúan en contra.

«libertad para crear». Volkswagen organiza concursos para su personal y quien desarrolla la idea automotriz más innovadora no sólo es premiado (con una suma más que interesante), sino que la empresa le coloca como líder del proyecto y lo materializa.

Szilágyi, quien ha coordinado varios talleres para potenciar el desempeño gerencial (en compañías como Bosch, Bayer, Pfizer, Cervecera de Nicaragua y Banco Mercantil), describe varios casos:

1. Color Trade comenzó en un garaje y ha ido creciendo por su capacidad para adaptarse a las nuevas demandas del mercado. Pasaron de vender consumibles para fotocopiadoras a ofrecer equipos de fotocopiadoras; posteriormente decidieron alquilarlas y actualmente se concentran en servicios. Gran parte de esta evolución se debe a la flexibilidad de sus gerentes.

2. Chocolates El Rey ha sido una empresa muy creativa con sus nuevos sabores, aumentó el contenido de cacao de 45 a 60 por ciento y genera innovaciones en la pre-

Factores del éxito

¿Qué diferencia a las organizaciones innovadoras del resto? Para empezar, invierten buenas sumas en investigación y desarrollo (IBM Estados Unidos invirtió treinta millardos de dólares en esa actividad, en los últimos cinco años), también tienen culturas habilitantes para que las ideas fluyan (su personal asigna tiempos específicos de sus agendas para pensar proyectos) y otro factor importante es que la creatividad forma parte del «ser de la empresa», de sus objetivos y planificación.

Szilágyi lo explica de esta manera: «Las empresas que se destacan en innovación o creatividad se ocupan conscientemente del tema, no es algo improvisado o que “dejan hacer”, sino que lo conciben como parte esencial de la organización». Los gerentes que impulsan los planes de innovación no sólo saben que deben escuchar a los clientes, sino que dan otro paso al frente. «Nadie le dijo a Apple que quería un Ipod, pero sus gerentes y técnicos supieron interpretar las necesidades del mercado y sorprendieron con el producto», agrega.

Las empresas innovadoras conciben la creatividad como un proceso de mejora continua. No esperan una «iluminación esporádica», sino que se miden paso a paso, aprenden en el camino y cambian el rumbo cuando así se requiere. Es frecuente que las empresas aprendan de los errores, pero también deben aprender de los aciertos, lo que no es tan común que suceda.

Otro factor que distingue a estas organizaciones es que no se dan por satisfechas ni son complacientes con sus logros. Día a día se plantean nuevos desafíos y analizan sus variables. Asimismo, tienen un alto grado de persistencia y un adecuado manejo de la frustración, lo que les permite seguir adelante, a pesar de los obstáculos y fallos (que los hay, y muchos, durante los procesos).

Un caso interesante es 3M, que tuvo la habilidad para convertir un fracaso en un éxito, como fue su Post-it. La intención era crear un pegamento de extrema resistencia y la fórmula resultó un fracaso, dado que el producto resultó menos efectivo que una pega media para el hogar. ¿Qué hizo 3M? ¿Botar el producto fracasado? No. Lo promocionó como pegamento provisorio y creó así el Post-it, toda una revolución en el mercado de las oficinas.

Szilágyi advierte sobre otra arista del tema: «Las mentes irreverentes son molestas para las organizaciones tradicionalmente acostumbradas a premiar la obediencia y el cumplimiento formal de metas predecibles. Pero, para innovar o pensar desde ángulos diferentes, hay que salir de la zona de confort. También hay que distinguir la creatividad positiva (aquella que es útil para la organización) de la que no lo es».

Técnicas desinhibidoras

La cultura habilitadora de nuevas ideas, sin censura y tolerante de los errores, es vital para que la creatividad emerja. Existen técnicas específicas para contribuir a ese «despertar» que muchas organizaciones buscan. Las intervenciones de *coaching* se ocupan mucho del potencial de los líde-

Las empresas innovadoras conciben la creatividad como un proceso de mejora continua. No esperan una «iluminación esporádica», sino que se miden paso a paso, aprenden en el camino y cambian el rumbo cuando así se requiere

res, quienes a su vez deben ser capaces de ayudar al surgimiento y el desarrollo de las ideas constructivas en las empresas.

En Estados Unidos es bastante común que los ejecutivos tomen clases de teatro para conectarse mejor con sus emociones y, así, manejarse más fluidamente en sus relaciones con clientes y en sus presentaciones. También existen «lluvias de ideas», representaciones de papeles, campamentos para que los ejecutivos interactúen sin «traje y corbata», competencias de remo para «despejar» ideas, concursos de canto en los que improvisan letras, jornadas de «romper platos» (literalmente los botan al suelo para descargar rabias y rencores), clases de pintura en las que se manchan los dedos como niños, reuniones de cocina para entrelazar nexos y las más variadas dinámicas sólo limitadas por la imaginación y la experiencia del moderador.

Algunas de estas técnicas son cuestionadas por su ética (por ejemplo, son riesgosas, al incluir desafíos de escalar montañas o bajar a las profundidades del mar, y los gerentes se sienten obligados a hacerlo) o sus resultados (no siempre el moderador sabe contener las emociones que se despiertan y, lejos de ser «creativas», terminan por

ser verdaderos fracasos de desbordes sin sentido). Sin embargo, cuando el moderador tiene la formación adecuada, las dinámicas son interesantes y logran sus objetivos.

Ricardo Vallenilla, profesor de mercadeo del IESA, comenta: «En Venezuela, muchos programas de simulaciones gerenciales tienen como fin manejar el miedo y las emo-

ciones al tomar decisiones. Vemos que los gerentes sienten temor de equivocarse, que los despidan, que no les alcancen las divisas o que caiga una inspección gubernamental. Esto se traduce en que arriesgan menos recursos o no lanzan productos. No quieren invertir porque se han convertido en el reflejo de sus empresas».

Vallenilla agrega que el común denominador de esos gerentes es que, si bien sus temores tienen fundamentos reales, si no dan el paso de salir de la paralización, fracasarán. «Hay que invertir, correr ciertos riesgos medidos y animarse; porque, de lo contrario, es peor», advierte. Como ejemplos de empresas que vencen posibles temores menciona la compañía de alimentos Del Monte, que acaba de lanzar tequeños y jugos concentrados; Polar con su estrategia diferenciadora de algunas de sus marcas en Twitter y Facebook; Tequechongos y Paisa que también están activas en redes sociales; y algunos bancos que se han animado a hacer nuevas segmentaciones de mercado buscando mercados no tradicionales.

«No hay que aprender a ser creativos, sino desaprender, despojarnos de los conocimientos académicos, ser curiosos e inquietos

Frases célebres sobre creatividad

«Todas las personas tienen la disposición para trabajar creativamente, pero la mayoría jamás lo nota».

TRUMAN CAPOTE

«Desde el punto de vista de la gestión es muy importante saber cómo dar rienda suelta a la creatividad innata de la gente».

AKIO MORITA

«La dificultad que presenta el dogma es que afecta el espíritu creativo del hombre».

PHILIP DICK

«Uno se defiende creando».

ANDRÉ MALRAUX

«El principal enemigo de la creatividad es el buen gusto».

PABLO PICASSO

mentalmente. Las técnicas ayudan a volver a la esencia del niño, al juego, a la imaginación, y refuerzan la autoestima», señala Szilágyi. Entre las técnicas más utilizadas en sus talleres se encuentra «Seis sombreros para pensar», de Edward de Bono. Consiste en un método para discusiones y decisiones en grupo, combinado con el pensamiento lateral (aquél que busca soluciones mediante estrategias no ortodoxas, que normalmente son ignoradas por el pensamiento lógico). La técnica se lleva a la práctica por medio del interjuego de sombreros de distintos colores (metáforas de seis estados: hechos, emociones, juicio negativo, juicio positivo, alternativas y creatividad, y proceso de control), que sirve de recurso para la interacción de los miembros del equipo.

Otra técnica de frecuente uso es «Cartas para la creatividad», de Roger Van Oech. El juego consiste en asignar una carta para cada problema, con la pregunta base: «Si se lo contaras a un niño, ¿cómo lo resolvería?». La reflexión, desde un ángulo ingenuo y una nueva perspectiva, se abre a partir de allí.

Szilágyi acota que, para el mercado venezolano, es especialmente útil el recurso del humor en los talleres de creatividad. Este consultor ha trabajado en talleres con humoristas como Claudio Nazoa y Laureano Márquez, quienes distienden los grupos con la risa, mientras el consultor trabaja los aspectos emocionales y gerenciales que surgen. También ha realizado seminarios con montañistas y escaladores del Proyecto Cumbre, quienes comparten sus experiencias de desafío y orientación al logro.

Técnicas hay muchas (especialmente las de papeles son muy valiosas, porque implican «ponerse en el lugar del otro» y así comprenderlo). Pero hay que tener siempre en cuenta que, para desarrollar la creatividad, ésta debe ser un valor cotidiano de vida de las empresas y, mejor aún, de la vida en general.

Perspectivas y propuestas

Se dice que las circunstancias adversas, como las excesivas regulaciones y controles, en vez de aplastar la creatividad, a veces la potencian. Y es cierto, en algunos casos la creatividad se activa como mecanismo de defensa ante el entorno. Pero lo que ocurre la mayoría de las veces es que las empre-

Muchos gerentes quieren cambiar de trabajo, no tanto para mejorar sus salarios sino para «escapar» de jefes no permeables a nuevas ideas o de ambientes laborales desfavorables

sas tradicionales se sienten inhibidas en sus posibilidades, adoptan «bajos perfiles» y dedican demasiado tiempo a los aspectos administrativos-legales, para estar al día

LAS EMPRESAS MÁS INNOVADORAS

Según la revista *Fast Company*, las diez empresas más innovadoras del mundo en 2010 fueron:

1. Facebook. Esta empresa es como Google, Microsoft o Intel en sus inicios: consolidada pero con una estructura ágil para seguir reinventándose. Zuckerberg, su joven fundador, dijo: «Muchas empresas están construidas de tal manera que si algo sale mal se culpan unos a otros del fracaso. Se preocupan tanto por no cometer errores que nunca asumen riesgos».
2. Amazon. Esta tienda virtual se ha reinventado al diversificar su cartera de productos, de libros a música, videojuegos, *e-books* y más. Algunos de sus retos han sido la difusión de contenidos de video en *cloud-computing*, el lector de libros electrónicos Kindle y el MP3 en la red.
3. Apple. La «empresa de la manzana» ha obtenido el galardón en *gadgets* y música. En menos de dos años, su App Store vende más de 140.000 aplicaciones. Además, ha seguido desarrollando su unidad de música iTunes con crecimiento orgánico y logrado adquisiciones como la de Lala.
4. Google. Líder en las categorías móvil (con 86 por ciento de las cuotas de búsquedas) y vídeo (donde Youtube es el rey). Ha sido una máquina de lanzar nuevos productos, como el Smartphone Nexus One y Android, gestiona la mayor librería digital del mercado (en lo que a obras descatalogadas se refiere) y el navegador ChromeOS.
5. Huawei. Esta compañía china es una de las principales proveedoras de equipos de telecomunicaciones del mundo, adelantada a Alcatel Lucent y Nokia. Su cuota de mercado global supera el veinte por ciento.
6. First Solar. La carrera de la industria fotovoltaica mundial es reducir los costos de producción de energía, para competir con otras fuentes. Y esta fue la primera compañía en reducir la barrera a un dólar por vatio.
7. PG&E. Sirve el cinco por ciento de la energía de Estados Unidos y contamina sólo el uno por ciento. En 2010 firmó un acuerdo de compra con la *start up* Solaren, para enviar paneles solares al espacio en satélites y proyectar la energía a la Tierra.
8. Novartis. La farmacéutica suiza es una generadora constante de ideas, tras centrar su investigación y desarrollo en enfermedades raras y vacunas. La Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA) le ha aprobado nueve medicamentos nuevos en un año.
9. Walmart. La cadena más grande de tiendas al detal del mundo se quiere convertir en la más verde. Para ello ha implicado a sus más de dos millones de empleados, 100.000 proveedores globales, ONG y científicos. Eso incluye diseño eco-eficiente de los edificios, bombillas de bajo consumo, requisitos de envasado en sus productos, bolsas reutilizables y energías alternativas para alimentar sus tiendas.
10. HP ha superado a Dell como primera en venta de computadoras personales y ha encontrado un estilo propio en el diseño de *gadgets*.

con las leyes y normas, lo que les resta disponibilidad para nuevas metas. Raúl Maestres comenta: «La fuerte carga normativa y operativa hace que la creatividad esté más limitada en las compañías. Eso afecta la competencia

avanza aceleradamente hacia sistemas creativos con estructuras de costos viables, para devolver más dividendos a los inversionistas y captar más clientes, en Venezuela el foco está en la supervivencia, no en los grandes proyectos. Pero no hay que desmayar, se debe mantener el esfuerzo, crear condiciones de trabajo que no sumen más estrés del que ya existe y cuidar los talentos».

Jorge Botti recomienda no descuidar los inventarios; porque, a pesar de la difícil coyuntura nacional para el sector privado, este país es buen consumidor y aquellas empresas que no ofrezcan suficientes productos o variedad perderán participación de mercado.

y la creación de servicios o productos. Actualmente, la creatividad nacional no se ve en la diversificación, pero sí en el manejo de las variables para subsistir. Mientras el mundo

«También hay que identificar oportunidades. En el interior del país se están dando casos interesantes de actualización y renovación de tiendas», señala. A su entender, es importante que las empresas presten especial atención a las regulaciones, cuiden las relaciones con el gobierno y el personal, y «tengan cierta dosis de coraje».

Ricardo Vallenilla aconseja a los gerentes hacer nuevas segmentaciones de mercado, porque en general se hacen macrosegmentaciones pero dentro de un *target* determinado. Es posible hacer estudios más pormenorizados en los que se descubren nichos interesantes. «No es lo mismo segmentar el mercado de las aguas embotelladas, que el de las

aguas saborizadas», ejemplifica. Asimismo, recomienda utilizar las redes sociales no sólo como herramientas de comunicación, sino de investigación para abrir opciones al mercadeo.

Szilágy, por su parte, recuerda que Venezuela es utilizada como laboratorio regional para probar las tarjetas de crédito. «Si la nueva tarjeta aguanta la creatividad venezolana, se lanza en los mercados de otros países de América Latina y el Caribe». Y agrega que «creatividad acá no falta, al contrario, pero las empresas deben mejorar sus climas y relaciones laborales, e integrar los procesos creativos a sus metas, con mediciones específicas».

Las consultas sobre creatividad suelen llevarse a cabo en las áreas de ventas, mercadeo y atención al público, pero deberían abarcar toda la organización, para ser efectivas. Últimamente existe una mayor demanda en las áreas de recursos humanos y relaciones laborales, pues los gerentes buscan nuevas formas de relacionarse con su personal y las comunidades. La ley de inamovilidad laboral ha sido un detonante para que las empresas traten de mejorar las relaciones internas de trabajo, ante la imposibilidad de desprenderse del personal y el incremento de los escenarios de negociaciones en el país.

Maximice su potencial para innovar

Jorge Menéndez | Profesor de mercadeo en el IESA

¿Está usted interesado en maximizar su potencial de imaginación, productividad e innovación? Si su respuesta es afirmativa, le interesará leer el libro de Shelley Carson *Your creative brain: seven steps to maximize imagination, productivity, and innovation in your life* (Su cerebro creativo: siete pasos para maximizar la imaginación, la productividad y la innovación en su vida) (San Francisco: Jossey-Bass. 2010).

Todas las personas, según Carson (doctora en psicología e investigadora y profesora de la Universidad de Harvard), poseen un cerebro que tiene una gran capacidad para innovar. Los resultados que obtenga cada una dependerán, en gran parte, de la escogencia que haga de sus funciones, del modo de usar su cerebro o lo que la autora llama su «zona de confort». Usualmente se cree que la creatividad y la innovación son características propias de seres extraordinarios como Einstein, Mozart o Cervantes. Pero Carson argumenta que aprendiendo a

unir las primeras letras que describen cada estado en el idioma inglés: *Connect* (conectar), *Reason* (razonar), *Envision* (imaginar), *Absorb* (absorber), *Transform* (transformar), *Evaluate* (evaluar) y *Stream* (fluir). Este modelo se basa en tres ideas: (1) los individuos creativos son capaces de activar estados mentales que para otros resultan difíciles o incómodos; (2) también pueden pasar de un estado a otro según el problema que tratan de resolver; y (3) es posible aprender a acceder a estos estados y transitar entre ellos, aunque no resulte fácil inicialmente. Un corto recorrido por estos siete estados mentales permite apreciar sus potencialidades.

1. Conectar. Este paso «le permite ver conexiones entre objetos o conceptos que son disímiles por naturaleza. Usted es capaz de generar múltiples soluciones para un problema dado, en vez de concentrarse en una solución». Al mismo tiempo se percibe energía y motivación para seguir interesado en su proyecto creativo.

2. Razonar. Aquí usted manipula conscientemente la información que recibe para resolver el problema. Este es el estado en el que se encuentran las personas durante gran parte del día, cuando dirigen conscien-

temente su actividad mental hacia la solución de los problemas que enfrentan, cuando dicen que están «pensando».

Consejos para evaluar ideas creativas

- ¿Es original esta idea?
- ¿Es adaptable o puede expresarse de manera que le sea útil a alguien?
- ¿Cambiará esta idea la forma como las demás personas piensan sobre algo?
- ¿Satisface esta idea un objetivo planteado *a priori*? Si no, ¿cumple una meta que pudiera plantearse en el futuro?
- ¿Es bella (tiene valor estético)?

3. Imaginar. En este paso se piensa visualmente en vez de verbalmente. Usted puede ver y manipular objetos mentalmente. Ve emerger patrones. Piensa metafóricamente al observar las similitudes entre objetos dispares. Este es el estado en el que se encuentran las personas cuando sueñan despiertas. Es parte importante del mundo interior de cada persona; sin embargo, si los estados de razonar y evaluar caracterizan su zona de confort, puede considerarlo infantil o resultarle difícil activarlo.

4. Absorber. En este estado mental usted se abre a nuevas experiencias e ideas.

Los individuos creativos son capaces de activar estados mentales que para otros resultan difíciles o incómodos

ampliar su «zona de confort» cada persona puede optimizar su potencial.

El libro presenta siete estados mentales o «pasos» para el proceso creativo, que se resumen en el acrónimo CREATES, resultante de

Identifique su «zona de confort»

Un procedimiento sencillo para determinar con qué frecuencia recurre usted a cada estado mental consiste en acceder a la dirección www.shelleycarson.com/creative-brain-testz y llenar un corto cuestionario. Luego recibirá por correo electrónico una descripción cuantitativa de su uso de cada estado, que le permitirá identificar su «zona de confort».

Todo lo fascina y atrae su atención. Este es un estado particularmente útil durante las fases de generación de información e incubación de ideas del proceso creativo. La clave en este paso es asimilar información sin juzgar. La curiosidad es fundamental

Ejercitar los estados mentales fuera de su «zona de confort» puede revelar que el potencial de su imaginación, productividad y creatividad se esconde tras unos sencillos ejercicios

para darse cuenta de cosas nuevas en el entorno. Tres factores definen este estado mental: atracción hacia lo nuevo, juicio suspendido o demorado, y desinhibición cognoscitiva (permitir que las ideas originadas en el inconsciente afloren sin los filtros usuales).

5. Transformar. Aquí se sentirá insatisfecho o incluso angustiado. Puede usar este paso para convertir energía negativa en obras de arte o en excelentes resultados. Se sentirá dolorosamente vulnerable, pero motivado para expresar creativamente el dolor, la ansiedad y la esperanza que forman parte de la experiencia humana. Muchas veces no está consciente de su estado anímico, pues ocupa una pequeña parte de su atención: «me siento bien» o «me levanté del lado izquierdo de la cama». Cuando se intensifica el estado anímico y llega a emoción fuerte (por ejemplo, el miedo que conduce a pelear o huir, rabia o pánico) se

traduce en un llamado a la acción. Este estado se caracteriza por pensamientos centrados en sí mismo, estados de ánimo negativos e insatisfacción. Su lado positivo es que la insatisfacción puede estimular la creatividad. La persona creativa siempre está en la búsqueda de cosas que puedan ser mejoradas.

6. Evaluar. En este paso se juzga conscientemente el valor de ideas, conceptos, productos, conductas o personas (es lo opuesto de absorber). Este es el ojo crítico de la actividad mental. Filtra las opciones para dejar pasar solamente las más razonables. Por eso, se le debe bajar el volumen cuándo se está en la fase creativa de generación de ideas. Tiene sentido cuando es incontrolable la producción de ideas, pues inhibe su generación. Algunas personas se sienten incómodas evaluando, para otras constituye su «zona de confort». Hay tres

factores necesarios para aprovechar este estado: juicio activo, atención focalizada e impersonalidad (se está evaluando la idea no la persona).

7. Fluir. Cuando se encuentra en este estado mental, sus pensamientos y acciones fluyen armoniosa y continuamente. Es necesario en la etapa de elaboración del proceso creativo. La concentración ocurre espontáneamente y responde con destreza al reto que enfrenta. Un ejemplo es el del piloto del vuelo de USAir 1549 el 15 de enero de 2009, quien logró acuatizar en el río Hudson seis minutos después de haber despegado del aeropuerto de Washington, al perder la potencia de los dos motores del avión. Las condiciones de este estado son: metas claras, realimentación inmediata de las acciones y exigencia adecuada a las destrezas. Cuando se dan estas condiciones, el estado mental tiene las siguientes características: se responde inmediata-

mente al ocurrir la conciencia de cambio del entorno, no se perciben distracciones, no hay preocupación por el posible fracaso, desaparece la conciencia de sí mismo, se distorsiona la percepción del tiempo y lo que está haciendo se convierte en un fin en sí mismo.

Carson dedica un capítulo del libro a cada uno de estos estados mentales. Al final de cada capítulo, propone varios ejercicios con el fin de que el lector pueda entrenarse en los estados que estén fuera de su zona de confort.

La autora destaca las cuatro fases del proceso creativo (según Graham Wallas): preparación (se busca la información necesaria para definir el problema), incubación (se internaliza el problema y luego se deja de pensar activamente en él), iluminación (cuando una solución creativa aflora en la conciencia) y verificación (se juzga lo apropiado de la solución y su aplicación al problema original). También habla de dos caminos hacia la creatividad: el «espontáneo» y el «deliberado». El espontáneo ocurre cuando las ideas surgen sin esfuerzo aparente, mientras que el deliberado resulta de analizar conscientemente el problema para llegar a una solución. Ninguno de los dos está «equivocado» y lo ideal es usar ambas vías.

Seguramente encontrará muy útil la lectura del libro, porque le ayudará a reflexionar sobre la frecuencia con la que usted logra soluciones creativas a sus problemas; también experimentará los diferentes estados mentales que hacen posible el «camino deliberado» hacia una solución o preparan el ambiente para recibir la sorpresa de la solución inesperada (el efecto ¡Eureka! del camino espontáneo). Ejercitar los estados mentales fuera de su «zona de confort» puede revelar que el potencial de su imaginación, productividad y creatividad se esconde tras unos sencillos ejercicios. ■



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
ediesaa@iesa.edu.ve

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.