

TIEMPOS INCIERTOS

PARADIGMAS, CREENCIAS Y OBVIIDADES

Ramón Piñango

En tiempos turbulentos o volátiles la incertidumbre hace de las suyas porque tratamos de entender nuevas situaciones con los esquemas o sistemas de creencias que por largo tiempo nos han servido para entender la realidad y actuar en ella. Es fácil pregonar recetas como «hay que romper paradigmas» pero tales recetas son inútiles porque somos presa del pasado. Sin embargo, de la experiencia y la investigación se derivan algunas recomendaciones prácticas para actuar con éxito en las circunstancias traumáticas.

AL INICIAR LA REDACCIÓN de este artículo, aparece la noticia de la expropiación de ConFerry, empresa naviera que comunica la costa firme venezolana con la isla de Margarita. En menos de una hora ocurrieron dos amenazantes apagones. La zona donde vive quien escribe sufre grave congestión de tránsito causado por el hundimiento catastrófico de una importante vía, consecuencia de la falta de mantenimiento de tuberías de aguas negras. Hace pocas horas una persona amiga sufrió un secuestro. Llegan noticias de la caída de los mercados bursátiles como manifestación de la crisis económica en importantes países del mundo. Además, Venezuela está sumida en un torbellino de rumores acerca de la salud del presidente de la República, que impacta los pronósticos políticos y, por lo tanto, las perspectivas económicas y sociales de la nación.

Ramón Piñango, profesor de comportamiento organizacional en el IESA y director de *Debates IESA*.

Acontecimientos dispares como estos se agolpan y tejen una maraña de hechos, pequeños o grandes, locales o globales, que configuran una realidad compleja, difícil de entender, cuyo devenir es aun menos predecible. Cualquiera cosa puede pasar. No se sabe qué, pero todos sienten la necesidad de adivinarlo. ¿Cómo hacerlo si ni siquiera se entiende por qué ocurre lo que ocurre?

La consecuencia más inmediata de complejidades de tal naturaleza es la desconfianza en la propia capacidad para lidiar con tantas perturbaciones que ocurren al mismo tiempo. Inicialmente, se perciben como una fortuita coincidencia de eventos, como una simultaneidad que parece poco probable, pero ocurre. La repetición de situaciones en las cuales coinciden acontecimientos indeseables, a tal punto que se hace difícil o estresante desenvolverse en ellas, progresivamente lleva a dudar de la capacidad para entender «dónde estamos parados». Así nace la incertidumbre y cobra fuerza en la mente de cada persona, hasta que se convence de vivir en medio de ella. Y comienza a temerle.

Afirmar que «vivimos en tiempos inciertos» es hoy el más común de los lugares comunes. La incertidumbre se ha ido convirtiendo en la explicación de muchos males, y la justificación de los fracasos al actuar como simples individuos, como ciudadanos, como profesionales o como gerentes. La dificultad para conocer lo que está ocurriendo en la sociedad, en el mundo financiero o en el político, y, por lo tanto, para anticipar lo que puede ocurrir, se ha transformado en un serio motivo de angustia para una vasta gama de personas, desde modestos ciudadanos hasta inversionistas, gerentes o políticos que aspiran a ocupar cargos como alcaldes, gobernadores o presidentes de una nación.

En sociedades como la venezolana la incertidumbre llega a ejercer en muchos tal presión que un número creciente de personas se plantea como opción de vida emigrar a otras sociedades donde las cosas son, o al menos parecen ser, más ciertas. El llamado «Plan B» es, ante todo, la búsqueda de entornos más predecibles en asuntos tales como trabajo, ingreso y seguridad personal. No es una mera búsqueda de una mejor calidad de vida, sino más bien el deseo de vivir en un lugar donde haya estabilidad y pocas sorpresas, porque estas tienden a ser percibidas como eventos desagradables.

La incertidumbre golpea la psique humana porque, sin capacidad para anticipar lo que va a ocurrir, es difícil que un organismo, humano o animal, pueda sobrevivir. Sin estabilidad en el entorno no es posible adaptarse a él. Tan es así que cuando la incertidumbre se torna persistente se tiende a inventar certidumbre, a como dé lugar.

El pasado como peligroso mapa

El mundo se torna incierto cuando los supuestos, los esquemas, los mapas mentales y hasta el lenguaje, que por largo tiempo habían servido con efectividad, comienzan a hacer agua para entender la realidad y actuar en ella. Según Karl Weick (2002), los tiempos en los cuales los acontecimientos no se comportan de la manera esperada resultan incómodos, desconcertantes, angustiantes y particularmente exigentes, por dos razones: (1) porque se tolera lo no explicado, pero no lo inexplicable; y (2) porque se intenta manejar lo percibido como caos con esquemas desarrollados antes de que el caos surgiera y, al irrumpir, el caos hace evidente lo inapropiado de esos esquemas. Todas las debilidades, hasta ese momento inadvertidas, se manifiestan de manera tormentosa.

Cuando eso ocurre es comprensible el intento de entender el presente y el futuro utilizando los mapas mentales

que tan útiles habían sido en el pasado, para comprender la realidad y actuar. Pero las personas no sólo utilizan esos mapas, se aferran a ellos como nunca, por la sencilla razón de que no cuentan con otros instrumentos, no tienen opciones. La aversión a la incertidumbre es la principal fuerza que conduce a echar mano, con ansiedad, de cualquier explicación conocida. Las personas y los grupos sociales necesitan certidumbre para actuar. Esa certidumbre no tiene que ser real, lo importante es que sea percibida y se considere real. Si no hay certidumbre, la gente tiende a crearla, a inventarla como sea. Allí yace el peligro de la desorientación en situaciones novedosas, imprevistas, inexplicables.

Los mapas mentales consisten en maneras de explicar y darle significado a la realidad, que se encuentran muy bien establecidas o enraizadas en las culturas o subculturas a las cuales pertenece cada persona. Están bien establecidas porque son compartidas por muchas personas, si bien cada individuo puede tener peculiaridades en su manera de ver el mundo. Así, por ejemplo, por ser hombre, occidental y venezolano, a un gerente de los años cuarenta o cincuenta le resultaba inaceptable que una mujer desempeñara cargos

Cuando la incertidumbre se torna persistente se tiende a inventar certidumbre, a como dé lugar

de dirección en una empresa; para él, una mujer no estaba «hecha» para dirigir hombres. Para ese gerente tampoco era aceptable que un empleado reportara a más de una persona, porque el principio de «unidad de mando, unidad de reporte» era obviamente lógico. Tal manera de entender la realidad y orientarse en ella no fue abandonada tan fácilmente, aun cuando surgieron nuevas realidades demográficas —las mujeres adquirieron una mejor educación— y las estrategias empresariales comenzaron a exigir mayor flexibilidad e integración de distintos puntos de vista en la empresa.

Unos cuantos lectores dirán que concuerdan con lo planteado. Tampoco es de extrañar que identifiquen un mapa mental con lo que muchos denominan «paradigma». También pueden señalar que desde hace más de dos décadas se está hablando de los efectos perniciosos de los paradigmas, cuando hay que lidiar con situaciones novedosas o particularmente complejas. Tienen razón. Ya en los setenta se había popularizado en campos como el de la gerencia el uso de la expresión «hay que romper paradigmas», para indicar la necesidad de cambios profundos o radicales en políticas, estrategias, estructuras o cualquier práctica gerencial. La expresión constituye un llamado a ver las cosas de una manera radicalmente diferente de la dominante.

Lo de romper paradigmas constituye una prédica frecuente para propiciar cambios, no sólo en la gerencia sino también en ámbitos tan diferentes como la ciencia, la cultura, la educación y la política. El problema con esa prédica es que quienes la repiten no parecen estar conscientes de lo que están exigiendo, tal vez por desconocer lo que se quiso decir cuando se acuñó el término. La noción de paradigma se refiere a una manera de entender las cosas tan profundamente enraizada que no se abandona a conciencia, por la voluntad de alguien. Está en la mente para quedarse. ¿Por qué?

Las creencias: fortalezas inexpugnables

En 1962 Thomas Kuhn publicó *La estructura de las revoluciones científicas*, obra que en pocos años popularizó la palabra «paradigma». Para Kuhn, tales revoluciones ocurren cuando irrumpe en el pensamiento científico una manera de ver la

realidad que contradice de forma radical una concepción de esa realidad por largo tiempo reinante con poder absoluto. En este sentido, una revolución científica consiste en el cambio de un paradigma por otro. Constituye una subversión del orden establecido por el viejo paradigma.

El ejemplo emblemático de un cambio de paradigma es el que se inicia cuando Copérnico en el siglo XV plantea, entre otras cosas, que planetas como la tierra giran alrededor del sol. De igual manera, la teoría de la relatividad de Einstein es entendida como un cambio de paradigma en la manera de concebir asuntos tan esenciales como el espacio y el tiempo. En su análisis, Kuhn planteaba que la ciencia «normal» trabaja amparada por el omnicomprendido paraguas de un paradigma dominante, el cual establece qué investigar y cómo investigarlo, cuáles preguntas se deben hacer y cómo responderlas. El paradigma —manera de entender la realidad aceptada, compartida y legitimada por una comunidad muy amplia— traza el camino correcto de la búsqueda y, al hacerlo, hace prácticamente imposible ver el mundo de otra manera. Así de radical es. Por eso, cuando emerge un punto de vista absolutamente distinto al paradigma reinante se produce en la historia de la ciencia una «revolución».

El planteamiento de Kuhn trascendió la comunidad de expertos en el crecimiento del conocimiento científico. Y el término «paradigma» echó raíces como el obstáculo principal al pensamiento novedoso, al cambio en las maneras tradicionales o establecidas de ver las cosas. De allí emergió la expresión «hay que romper paradigmas», la cual se popularizó como recomendación clave para propiciar cambios importantes en la manera de entender las cosas y actuar para alcanzar algún objetivo. Al extrapolar la noción de paradigma a campos distintos de la ciencia, para propiciar el cambio en casi cualquier ámbito de acción, se perdió la esencia de la noción de paradigma tal como la entendió Kuhn.

Un paradigma se encuentra tan metido en la médula de la percepción de la realidad que no es algo de lo cual alguien pueda liberarse, simplemente, porque quiere hacerlo. Carecen de sentido expresiones tales como «hay que romper paradigmas», «salte de ese paradigma», «cambia tu paradigma». Nadie rompe un paradigma, ni se sale de él, ni lo cambia. Sin embargo, la noción de paradigma como lente formidable que permite ver la realidad de una manera y no de otra es muy útil, si se la entiende en su sentido original. Por ello, vale la pena explorar más a fondo lo que ella puede significar para actuar con la mayor efectividad en tiempos inciertos como los que, por distintas razones, puede estar viviendo un gerente o político en sociedades tan diferentes como la venezolana, la griega o la estadounidense. Con tal propósito es útil recurrir a la noción de «creencia».

En 1940 el filósofo español José Ortega y Gasset planteó su concepción de creencia para dar cuenta del fenómeno fundamental que determina la relación del individuo con la realidad para guiarse en ella. Según Ortega (1970: 387-388), «Las creencias constituyen la base de nuestra vida, el terreno sobre que acontece. Porque ellas nos ponen delante lo que para nosotros es la realidad misma. Toda nuestra conducta, incluso la intelectual, depende de cuál sea el sistema de nuestras creencias auténticas. En ellas “vivimos, nos movemos y somos”. Por lo mismo, no solemos tener conciencia expresa de ellas, no las pensamos, sino que actúan latentes, como implicaciones de cuanto expresamente hacemos o pensamos. Cuando creemos de verdad en una cosa no tenemos la “idea” de esa cosa, sino que simplemente “contamos con ella”».

Para entender a cabalidad lo que implican las creencias es indispensable contrastarlas con las ideas. Lo hace Ortega (1970: 388) cuando señala: «En cambio, las ideas, es decir, los pensamientos que tenemos sobre las cosas, sean originales o recibidos, no poseen en nuestra vida valor de realidad. Actúan en ella precisamente como pensamientos nuestros y sólo como tales. Esto significa que toda nuestra “vida intelectual” es secundaria a nuestra vida real o auténtica y representa a ésta sólo una dimensión virtual o imaginaria».

En una frase sintetiza la diferencia entre ideas y creencias: «Las ideas las tenemos, en las creencias estamos». Vale la pena destacar el planteamiento de que no estamos cons-

La aversión a la incertidumbre es la principal fuerza que conduce a echar mano, con ansiedad, de cualquier explicación conocida

cientes de nuestras creencias. Son tan profundas las raíces de las creencias que están muy lejos de nuestros ojos. Por eso, no nos ocupamos de revisarlas, ni podemos. No reflexionamos sobre aquello de lo cual no tenemos conciencia.

Una creencia queda al descubierto cuando, por fenómenos como cambios culturales, sociales, políticos o científicos, deja de ser creencia. En muchas sociedades occidentales, creencias fueron, por ejemplo, que la tierra era plana, que la mujer era inferior al hombre, que las personas negras eran inferiores a las blancas. Esas creencias estuvieron tan afianzadas como la certidumbre de que la calle donde se va a caminar es sólida. A nadie le pasa por la mente cuestionar algo que parece obvio, mucho menos indagar su validez.

Los paradigmas pueden ser vistos como sistemas de creencias. Sin embargo, lo interesante de la noción de creencia como la plantea Ortega es que se refiere a algo muy básico que orienta la relación con la realidad. Si se comprende esto es poco probable que a alguien se le ocurra exhortar a echar las creencias en el cesto de basura para progresar, contar con organizaciones más eficientes y construir un mundo mejor. Si se reconoce esto se puede ser más humilde, en cuanto la capacidad del ser humano para conocerse a sí mismo. Este es un primer paso importante para progresar en medio de la formidable fortaleza de las creencias.

La trampa de «lo obvio»

Buena parte de la fuerza de las creencias se deriva de su control del lenguaje; en particular, del lenguaje cotidiano y del uso que de él se hace al pensar, razonar y comunicar. Es bueno reconocer la importancia de una expresión de uso muy frecuente, aparentemente inocua pero particularmente peligrosa: «eso es obvio». En rigor, lo obvio es lo que es verdad. La máxima aspiración de un filósofo es llegar a lo obvio, a lo que es, lo que es así y no de otra manera. Por eso, en el habla cotidiana, al afirmar con contundencia «eso es obvio» se está diciendo «es así y no de otra manera» y queda explícita la advertencia de que no hay otra manera de verlo: la razón y la evidencia establecen que es así. Pero, lo que es más significativo aún, también se sentencia, no tan disimuladamente, que verlo de otra manera no es admisible, por ser ilógico o irracional; por lo tanto, quien no llega a la misma conclusión incurre en un error, peca al fallar en su razonamiento.

Una manera de reforzar un punto de vista consiste en insistir en su obviedad. Vale la pena decirlo con una redundancia: insistir en su «obvia obviedad». Del mismo modo se elimina cualquier apreciación contraria al señalar que «atenta

contra lo obvio». El problema con el uso de la noción de «obviedad» es que, con mucha frecuencia, lo supuestamente obvio no expresa otra cosa que el punto de vista de una persona, un grupo o una sociedad. Las creencias se ocultan en lo obvio. En muchas sociedades occidentales, por largo tiempo fue obvio que las mujeres no podían ocupar cargos de gobierno y que el poder absoluto de los monarcas era incuestionable.

Verdades establecidas

Pueden parecer muy radicales nociones como paradigma o creencia. Si tales nociones asustan, puede utilizarse una menos radical: verdad establecida. Este tipo de verdades se refieren a supuestos o explicaciones de la realidad que —por razones muy diferentes tales como intereses de grupo, modas académicas, influencia de líderes de opinión o difusión

No estamos conscientes de nuestras creencias. Son tan profundas las raíces de las creencias que están muy lejos de nuestros ojos. Por eso, no nos ocupamos de revisarlas, ni podemos

mediática— son compartidas por amplios sectores de una colectividad y se convierten en maneras generalizadas de entender determinados aspectos de la realidad. Con el tiempo, las verdades establecidas van formando un sistema de apreciaciones pocas veces cuestionadas. Tan es así que quien las cuestiona fácilmente es tildado de polémico.

Esas verdades establecidas, si bien bordean el ámbito de las obviedades, todavía son susceptibles de ser discutidas e indagadas. Porque las verdades establecidas son más fácilmente revisables, con frecuencia constituyen una oportunidad para comenzar a discutir lo indiscutible. Vale la pena comenzar la indagación sobre los supuestos al percibir la realidad y orientar la acción, tratando de hacer una lista de las posibles verdades establecidas que comparte, y con las cuales vive, un grupo determinado.

Ejemplos de diferentes verdades compartidas en los tiempos complicados que vive la sociedad venezolana de hoy podrían ser las siguientes:

1. En países como Venezuela, la tasa de ganancia tiende ser alta porque el riesgo es alto.
2. La sociedad venezolana tiende a la anarquía y sólo el miedo logrará crear orden.
3. Los sectores populares esperan que el Estado les resuelva todos sus problemas.
4. Son equitativas las grandes diferencias salariales dentro de las organizaciones, porque la productividad de los altos ejecutivos es muy superior a la de los niveles más bajos.
5. Es contraproducente emplear a familiares o parientes de quienes ya trabajan en una organización.

Qué hacer en situaciones inciertas e inexplicables

Al enfrentar situaciones inciertas, las personas sufren tal ansiedad que se atrincheran en lo que consideran obvio, o en verdades establecidas. Es comprensible que ello ocurra, porque dudar de lo obvio es comenzar a minar las creencias. Pero, ¿significa eso que están condenadas a ser víctimas de creencias y obviedades que no las dejen desarrollar nuevas maneras de entender situaciones cuya complejidad nunca habían enfrentado, y las hagan sentir que están ante lo inexplicable? No necesariamente, si actúan de cierta manera que, si bien no es suficiente para garantizar el éxito al lidiar con lo incomprensible e incierto, es condición necesaria para ac-

tuar y abrir la exploración en una situación perturbadora.

Cualquier persona (o grupo) que quiera mejorar sus posibilidades de salir airoso en situaciones inciertas e inexplicables puede partir de tres supuestos clave:

1. Lo inexplicable tiene explicación, simplemente no la conoce.
2. Las explicaciones se inventan, no están allí en la realidad para ser descubiertas.
3. Siempre hay más de una manera de ver y explicar la realidad.

Con base en estos tres supuestos es posible enunciar algunas recomendaciones prácticas, cuya utilidad ha sido mostrada por la experiencia y la investigación.

1. Estar consciente de que una persona sola no puede encontrar explicaciones, mucho menos pautas para actuar en situaciones complejas y por ello inciertas en su desarrollo.

2. Promover la interacción entre personas o grupos con puntos de vista divergentes. Posiblemente nadie tiene la explicación válida o útil, pero la confrontación de ideas diferentes es fundamental para la indagación.

3. No caer en la fácil tentación de rodearse de personas que piensan de modo similar a uno. Tendemos a buscar información que refuerce nuestro punto de vista y evitamos la información que lo contradiga.

4. Preocuparse en exceso por la eficiencia gerencial (por ejemplo, ahorrar tiempo, evitar conflictos) suele atentar contra el objetivo de encontrar una guía útil para la acción.

5. Entender que la comprensión de una circunstancia nunca antes enfrentada es un proceso progresivo que requiere tanteo y experimentación; para ello es indispensable generar información oportuna y cultivar la capacidad para rectificar a tiempo.

6. Tomar medidas para que cualquier planteamiento sea tratado como una hipótesis. No hay supuesto obvio y todo es revisable. En tal sentido es bueno recordar la frase que Conan Doyle pone en boca de Sherlock Holmes: «No hay nada más engañoso que un hecho evidente».

7. Actuar, no detenerse.

Weick (2002: 32) advierte: «En tiempos inexplicables tenemos que mantenernos en movimiento. La recuperación no descansa en pensar para luego actuar, sino más bien en pensar mientras se actúa y en pensar haciendo. Nadie tiene las respuestas. Podemos utilizar la táctica de actuar por tanteos con base en explicaciones que funcionen y hablar con otros para ver si lo que estamos probando es en realidad parte de una respuesta».

Y hace la siguiente recomendación al liderazgo: «[Que el líder] ayude a la gente a mantenerse en movimiento y prestar atención a lo que hace. Cuando la gente está entusiasmada sus acciones constituyen pequeños experimentos que ayudan a entender tiempos peligrosos. Los líderes sabios cuidan ese proceso y esa verdad». ■

REFERENCIAS

- Kuhn, T.S. (1962): *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ortega y Gasset, J. (1970): *Ideas y creencias. Obras Completas*. Tomo V. Madrid: Revista de Occidente.
- Weick, K. (2002): «Leadership when events don't play by the rules». *Reflections*. Vol. 4. No. 1.

LA

Milko González

INTUICIÓN

y el pensamiento gerencial

Lo único valioso es la intuición
ALBERT EINSTEIN

La complejidad del mundo que enfrentan los gerentes requiere la aplicación de todas sus facultades mentales, tanto la racionalidad como la intuición. La intuición es capaz de hallar soluciones creativas, pero también se deja llevar por historias bellas y coherentes (aunque no sean ciertas), atajos fáciles o miedos irracionales. Es imperativo para el gerente desarrollar su intuición, pero vigilada por un pensamiento crítico que distinga cuándo puede confiarse en ella y cuándo no.

VIVIMOS INTUITIVAMENTE. Difícilmente alcanza el tiempo para otra cosa, podría decirse parafraseando a Charlie Chaplin. La cantidad de decisiones que debe tomar cada persona y el poco tiempo disponible no dejan margen para análisis exhaustivos. Aunque las personas se definan como seres racionales, y digan que la racionalidad es una de las diferencias esenciales que las colocan por encima de otros organismos del reino animal, en realidad las emociones y las intuiciones guían la mayoría de sus pasos. No es sólo la falta de tiempo, sino que muchas de las cosas importantes de la vida, como de quién enamorarse, y lo que hace la vida memorable y digna de ser vivida, como un atardecer, una buena cena o escuchar música, no son deducidas de manera racional, generalmente. Lo mismo sucede con la gerencia.

Milko González, profesor de mercadeo en el IESA.

El vertiginoso ritmo actual de los negocios y las condiciones cambiantes del entorno —tales como el creciente número de situaciones que exigen decisiones, la introducción de nuevas tecnologías, cambios en las regulaciones o nuevas expectativas de actores clave— con frecuencia impiden hacer un análisis detallado de las opciones, contar con toda la información pertinente para decidir o mantener los planes estratégicos a mediano plazo, como señala Henry Mintzberg al plantear su concepto de «estrategias emergentes». A pesar de los adelantos tecnológicos, en la mayoría de los casos no es posible desarrollar modelos o alimentar programas para tomar decisiones; aunque grandes avances se han hecho para automatizar muchas decisiones, para volverlas «intuitivas», lo que extiende esta noción al ámbito organizacional.

La intuición es, por consiguiente, esencial para la vida y para la gerencia. Por eso suscita algunas inquietudes primordiales. Las preguntas usuales abarcan principalmente tres aspectos: qué es la intuición, cuándo puede confiarse en ella y qué puede hacerse para desarrollarla.

¿Qué es la intuición?

La intuición es la razón que va de prisa
HOLLBROOK JACKSON

No hay consenso sobre lo que es la intuición (y a decir verdad tampoco sobre la conciencia), porque existen diversos enfoques sobre ella y, además, fenómenos muy diferentes han sido asociados con la intuición: percepción inconsciente, instinto, reconocimiento de patrones, procesamiento automático, activación automática (*priming*), «corte fino» (concluir con poca información), conocimiento tácito, cognición encarnada, corazonadas o emoción como fuente de información. Todos estos fenómenos abarcan diferentes aspectos del universo de lo inconsciente.

Para explicar parte de ese universo se han formulado diversas teorías. Entre las más tradicionales se encuentra el enfoque de la intuición como colección de patrones. En este caso, la intuición es vista como un conjunto de asociaciones

Los estudios de neurociencia confirman que el cerebro produce una descarga de neurotransmisores para que se preste mayor atención, y por tanto más recursos emotivos y cognoscitivos, a una situación nueva o negativa, sobre todo cuando desmiente las expectativas

entre elementos que se aprenden por medio de la experiencia. Al reconocer que una situación se adapta a uno de esos patrones surge la asociación correspondiente, como emoción intuitiva, en la conciencia. Este es el enfoque planteado inicialmente por el premio Nobel Herbert Simon.

Otro enfoque propone que la intuición opera mediante atajos mentales o «heurísticas»: reglas o estrategias que permiten actuar con poca información. Por ejemplo, si una persona camina de noche en una calle sin luz y se le aproxima sorpresivamente una sombra que parece de un hombre con algo alargado en su mano, inmediatamente se pondrá en guardia o correrá para protegerse, dado que no está segura —es decir, no tiene suficiente información— de si esa sombra es la de un atracador armado con un garrote o la de un inofensivo jugador de béisbol que regresa de un juego nocturno. Sencillamente, la intuición, percepción en este

caso, toma un atajo ante un evento sospechoso para actuar rápidamente con una medida de protección.

El enfoque heurístico ha dado pie a las más conocidas teorías sobre la intuición, como son la teoría de los dos sistemas o el procesamiento dual del razonamiento humano, insinuada en sus orígenes por William James y desarrollada por investigadores como Keith Stanovich, Richard West y el premio Nobel Daniel Kahneman; el enfoque adaptativo de las decisiones, propuesto por John Payne y colaboradores; o el modelo unificado basado en el programa de la caja de herramientas o heurísticas adaptativas liderado por Gerd Gigerenzer.

La teoría del procesamiento dual postula que el pensamiento de los seres humanos se apoya en dos sistemas: uno inconsciente (identificado con las intuiciones) y otro deliberativo (identificado con el pensamiento racional). De acuerdo con Kahneman, estos sistemas pueden ser caracterizados de la siguiente manera:

1. El intuitivo (sistema o camino 1) es asociativo, rápido, cargado emocionalmente, basado en heurísticas, propenso a errores y no requiere esfuerzo mental.

2. El deliberativo (sistema o camino 2) es considerado racional, consciente, analítico, secuencial, lento, basado en reglas de deducción y requiere esfuerzo mental.

Estos sistemas trabajan en conjunto: el intuitivo para resolver tanto tareas sencillas como extremadamente complejas, y el deliberativo para tareas de moderada y gran complejidad, pero siempre bajo la influencia del sistema intuitivo. En términos generales, ambos sistemas son «avaros cognoscitivos», en el sentido de que su estrategia primordial es el ahorro de esfuerzo mental: tienden a escoger las opciones más sencillas o las soluciones previamente encontradas, con tal de ahorrar recursos mentales. Existen otros modelos, como el de Kruglanski y Gigerenzer que proponen un modelo unificado de ambos tipos de pensamiento y el modelo de aprendizaje de Hogarth, que no está basado en heurísticas sino en representaciones mentales de las experiencias.

Aunque es usual ver la intuición como algo que viene de lo más profundo del ser humano, normalmente se identifica el «yo» con el pensamiento deliberado. Entonces es pertinente la pregunta: ¿piensa mejor la intuición sin la intromisión del pensamiento deliberado, es decir, sin el yo? Si esto es así, ¿cuándo puede confiarse en sus consejos?

¿Puede confiarse en la intuición?

Todo conocimiento humano comienza con una intuición, pasa a concepto y termina en idea.

IMMANUEL KANT

En 2008 un famoso adivino y astrólogo fue candidato en las elecciones primarias de un partido para seleccionar el candidato a gobernador de una región venezolana. No sólo perdió esas elecciones sino que, también, se quejó públicamente de fraude electoral. Su intuición, además de fallarle con respecto al triunfo en las elecciones, no le permitió prever que, según su criterio, le harían fraude ni le alertó del daño que a su imagen profesional podían causarle estos flamantes fallos predictivos. Estos traspiés de un supuesto profesional de la intuición y el presentimiento conducen a preguntarse si se puede confiar en la intuición. Si es así, ¿cuándo?

Las personas, en realidad, no se conocen tan bien a sí mismas como creen y, para complicar las cosas, tienden al autoengaño, como refleja un vasto cúmulo de hallazgos científicos reseñados en libros tales como *Decepción y autoengaño*,

Extraños a nosotros mismos y *Tropezar con la felicidad*, de los académicos Robert Trivers, Timothy Wilson y Daniel Gilbert, respectivamente. Los seres humanos se engañan y se equivocan, y lo paradójico es que mientras más inteligentes son más se engañan (inventan mejores razones para justificar por qué no están equivocados y disminuir la disonancia cognos-

LA DELIBERACIÓN SIN ATENCIÓN (PENSAR SIN PENSAR)

Según la teoría de la deliberación sin atención, de los profesores Dijksterhuis, Nordgren y van Baaren del Instituto de Ciencias Conductuales Radboud de la Universidad Nijmegen de Holanda, el pensamiento consciente no puede procesar muchos elementos de un problema a la vez, debido a que el cerebro tiene limitaciones. Por ejemplo, la memoria de corta duración —en la que permanecen los elementos sobre los que se piensa conscientemente— sólo puede mantener al mismo tiempo entre cinco y nueve elementos (siete, más o menos dos, el famoso número mágico de George Miller). En cambio, el pensamiento inconsciente, liberado de esta limitación, es capaz de un procesamiento más abstracto para hacer juicios que sintetizan la situación, al incorporar más elementos que los permitidos por las limitaciones cognoscitivas.

En consecuencia, si se evalúan pocos atributos o es posible hacer abstracción para integrar los elementos de la situación, se tomarán mejores decisiones deliberadas. Si este no es el caso y se sobrepasa la capacidad para manejar todos los elementos adecuadamente, es más efectivo ver y repasar los elementos sobre los que se debe decidir, distraerse con otra actividad como salir al jardín a pasear, para que el inconsciente piense por su cuenta, y luego regresar a decidir. Esta es una de las razones por las cuales es tan importante para los seres humanos la categorización: integrar elementos en categorías o conjuntos para pensar sobre ellos con más facilidad.

Esta teoría produjo cierta polémica. Era desconcertante que, para decisiones complejas como elegir un apartamento o comprar un automóvil, personas no expertas tomaran mejores decisiones inconscientemente que de manera consciente. Algunos investigadores dudaron de estos resultados, porque no pudieron replicarlos. Al comprobar la veracidad de la teoría de la deliberación sin atención, el profesor de la Escuela de Negocios Fuqua de la Universidad Duke, John Payne, realizó una serie de experimentos para determinar si en verdad los resultados eran confiables. Payne obtuvo los mismos resultados que el grupo de Dijksterhuis en experimentos similares. Pero, además, llevó a cabo otros experimentos para explorar los límites de la teoría; es decir, determinar cuándo era mejor deliberar sin atención o pensar deliberadamente prestando atención. Los resultados de Payne muestran que se obtienen mejores resultados cuando se piensa deliberadamente al propio ritmo, sin imponer un determinado tiempo a la reflexión, sólo el necesario para no resultar abrumados con la tarea. Cuando se impone un período demasiado prolongado para reflexionar se obtienen peores resultados que usando la intuición o el pensamiento inconsciente, entre otras razones, porque algunos detalles irrelevantes comienzan a tener un peso desproporcionado al momento de decidir.

Los resultados de Payne revelan una jerarquía del pensamiento: pensar deliberadamente en exceso es perjudicial y peor que pensar sin atención; pero pensar cómodamente, al ritmo propio, es mejor que pensar sin atención. Así que la recomendación es: piense deliberadamente, pero no mucho. Payne encontró también que la deliberación sin atención funciona cuando no se manejan magnitudes, sino la presencia de argumentos a favor y en contra.

citiva). Pero, ¿se puede evitar o mitigar el engaño? Una de las primeras medidas consiste en identificar qué origina el error; es decir, poner en práctica el viejo precepto socrático: «Conócete a ti mismo».

Una fuente de engaños se encuentra en los sesgos cognoscitivos o mentales: tendencias inconscientes producidas por el modo como está construida la mente (o ha sido modelada por la evolución). El estudio de los sesgos inconscientes ha sido un programa muy popular de las investigaciones psicológicas experimentales y de la economía conductual, que han documentado decenas de ellos. Lo interesante de los sesgos, aparte de ser necesarios en algunas circunstancias, es que, cuando se equivocan, los errores no son aleatorios sino que se producen de un modo sistemático, en una dirección; por lo tanto, sus errores son predecibles y es posible tomar medidas para corregirlos. Por ejemplo, si al lanzar dardos una persona se equivoca siempre justo debajo de la diana, fácilmente puede corregir el error apuntando un poco más arriba para compensar el sesgo y acertar.

Entre los sesgos clásicos que afectan a los gerentes están el sesgo de confirmación y las ilusiones positivas. El sesgo de confirmación consiste en la tendencia a buscar información que confirme las propias ideas, hipótesis, creencias o preconcepciones, y obviar la información que las desmienta. Por ejemplo, suponga que utiliza una de las muchas pruebas de personalidad que habitualmente se aplican en las empresas para determinar la compatibilidad de las personas en el trabajo. Si para dos personas, de quienes se sabe que se llevan bien, el resultado de la prueba indica que sus personalidades son similares, entonces tiende a pensarse que la pareja se lleva bien precisamente porque sus personalidades son si-

El emprendedor desarrolla una relación compleja con «la ilusión positiva» un sesgo mental que llena a la persona de visiones irreales y favorables, como por ejemplo el exceso de confianza y el optimismo desmedido

milares y se entienden. Alternativamente, si la prueba arroja que sus personalidades no son similares, entonces tiende a pensarse que la pareja se lleva bien precisamente porque son diferentes y se complementan. En consecuencia, debido al sesgo de confirmación, cualquiera que sea el resultado de la prueba de personalidad es posible fabricar argumentos y razones que confirmen la creencia en la validez de la prueba para determinar si existe compatibilidad.

Las ilusiones positivas son sesgos asociados con visiones irreales y favorables de uno mismo. Entre los más comunes están el exceso de confianza y el optimismo excesivo. Por ejemplo, los padres tienden a creer que tienen el bebé más hermoso del mundo o que sus hijos son más inteligentes y hábiles que el común de sus amiguitos. La mayoría de las personas tienden a pensar que sus ideas son mejores que las de sus compañeros, que sus preferencias deberían ser la norma universal (aunque sean minorías), que su evaluación de desempeño va a estar sobre el promedio (algo obviamente imposible para todos) o, más grave aún, que no le va a ocurrir un accidente por hablar por teléfono o enviar mensajes de texto mientras conduce (eso le pasa a los demás).

Estas «ilusiones» pueden llevar a sobrevalorar las oportunidades de éxito en la introducción de nuevos productos o a desastres económicos, en el caso de empresas cuyos proyectos no reportan los beneficios esperados. La mayoría de

MALCOLM GLADWELL Y EL FALLO DE SU INTUICIÓN LITERARIA

En el año 2005, Malcolm Gladwell, periodista y columnista de la revista *New Yorker*, publicó uno de sus habituales éxitos de ventas, esa vez referido a los procesos intuitivos o inconscientes: lo que se conoce en psicología como «corte fino» (*thin slicing*), o como también lo denominó Gladwell «pensar sin pensar», «pensar rápidamente» o «pensar en un parpadeo» (de allí el nombre del libro en inglés, *Blink*, parpadear), planteado por los profesores Nalini Ambady y Robert Rosenthal. Lo paradójico es que el libro, tomado por el público como una alabanza a la intuición y otros procesos inconscientes (aunque Gladwell no quiera llamar intuición al corte fino, el consenso es considerarlo como tal), es en realidad una advertencia sobre los peligros que acechan, no sólo a la intuición sino también a los procesos racionales deliberativos.

¿Cómo se explica este ejemplo emblemático de fallo de la intuición, en este caso literaria? A grandes rasgos, el libro puede dividirse en dos partes. En la primera se presenta la tesis que populariza Gladwell: las personas son capaces de sacar conclusiones muy rápidamente, en pocos segundos, a partir de muy poca información, de una rebanada o un corte muy fino de la realidad. En esta primera parte, Gladwell se extiende en ejemplos de personas capaces de tomar decisiones complejas, tales como identificar el fraude de una estatua griega antigua, determinar si una pareja se va a divorciar o saber cuando alguien está mintiendo con sólo ver las microexpresiones del rostro mientras habla (investigación que dio pie a una serie de televisión, basada en el trabajo de Paul Ekman). En la segunda parte del libro, Gladwell presenta ejemplos de cómo ese proceso puede ser engañoso, al verse afectado por diversos factores, como los estereotipos por ejemplo. Tal es el caso de la contratación de músicos para orquestas, en la cual las mujeres son discriminadas adversamente porque ciertos instrumentos son considerados, sin mayor reflexión, exclusivamente para ejecución masculina.

El propósito manifiesto de Gladwell, expuesto en una entrevista concedida al profesor de la Universidad Duke, Dan Ariely, era mostrar los peligros de confiar excesivamente en la intuición, más que convencer de sus bondades. Sin embargo, gran parte de sus lectores, seguidores y detractores, entre ellos académicos, lo tomaron como una apología al pensamiento inconsciente o intuitivo. Lo cual no deja de ser curioso, como plantea el profesor John Payne, porque pareciera que no hubieran leído el libro completo, sino sólo la primera parte, o hubieran quedado tan impresionados, encandilados podría decirse, por esos primeros capítulos, que ignoraron lo que se exponía en la última parte. En esa entrevista, Gladwell explica que su intención era escribir el libro como quien escribe una obra de suspenso o misterio: presentar o insinuar X, para después revelar que lo importante era Y. Pero le falló su intuición literaria, o su proceso deliberativo al formular la estructura del libro, porque una vasta mayoría se quedó con X y dejó de lado Y, exactamente lo contrario de lo que acontece con una obra de suspenso.

Gladwell, desencantado, reconoce que hubo un gran malentendido con el libro, el cual ha sido una de sus decepciones profesionales. Al parecer no tuvo en cuenta algunos de los sesgos a los cuales es propensa la mente humana. Como confirman los estudios de neurociencia, el cerebro produce una descarga de neurotransmisores para que se preste más atención y se dediquen más recursos emotivos y cognoscitivos a una situación nueva o negativa, sobre todo cuando viola las expectativas. Esto sucede, en el caso de los entusiastas del libro, porque el lector se sorprende con las asombrosas historias de los primeros capítulos; y en el caso de los detractores, sobre todo algunos académicos, les produce una fuerte emoción negativa que se exageren las virtudes de la intuición, cuando muchos estudios han señalado los peligros de confiar demasiado en ella. Ambos grupos parecen olvidar, no sólo los últimos capítulos que exponen las limitaciones de la intuición, sino también que en los primeros capítulos ésta les falla a muchos, aunque unos pocos privilegiados acierten. Para quienes logran llegar al final del libro, el giro de la trama de Gladwell no es sorprendente. Que la gente se equivoca ya se sabe en demasía, que se guía por estereotipos no es noticia, no maravilla ni emociona, por lo tanto no es tan vívido y memorable, tiende a olvidarse. Paradójicamente, aunque Gladwell no lo quisiera, su libro es un ejemplo espléndido, pero inefectivo para un gran segmento de sus lectores, de lo que quería mostrar: los riesgos de la intuición.

las empresas y de los productos nuevos que se introducen al mercado fracasan, pero todos ellos son viables en los planes de lanzamiento y, más aún, en la mente del innovador o emprendedor. Sin embargo, tener confianza u optimismo no sólo es necesario para motivarse a emprender cualquier actividad, sino que, como atestiguan recientes investigaciones, tener confianza ligeramente superior a las capacidades reales confiere ventajas sobre quienes evalúan correctamente sus capacidades, cuando los costos de equivocarse no son muy altos comparados con los beneficios. Así que la pregunta crucial es

La intuición es esencial para la vida y para la gerencia

cómo combinar las ventajas de estos sesgos con sus peligros.

El sesgo de confirmación cumple una función: buscar información o elaborar razones que confirmen sus intuiciones es lo que necesita una persona cuando está formándose ideas o hipótesis sobre algo. Si la evidencia disponible no confirma sus intuiciones no hay nada que hacer: son falsas. Pero hallar evidencia que avale las intuiciones no es suficiente, y este es el punto importante: es necesario saber que no hay evidencia que las descalifique. El problema está en quedarse en la etapa inicial del proceso.

Al leer la afirmación «para ser emprendedor hay que abandonar los estudios» probablemente muchos piensen que es cierta, pues recuerdan casos como los de Steve Jobs y Bill Gates, quienes abandonaron sus estudios para dedicarse a emprender. En consecuencia, a primera vista se confirma la afirmación. Sin embargo, estudios conducidos por Vivek Wadhwa, profesor de Harvard, y sus colaboradores sobre el perfil de los emprendedores exitosos de Estados Unidos revelan lo contrario: la mayoría ha estudiado y a mayor educación del emprendedor menor el fracaso de las iniciativas y mayores las ganancias y la fuerza laboral empleada. En este caso funciona otra heurística, la de representatividad: creer que Jobs y Gates son representativos de la mayoría de los emprendedores.

Aunque suele pensarse que la intuición está confinada al mundo del arte, y la racionalidad al mundo de la ciencia, en realidad la intuición está en la raíz de todo conocimiento, incluido el conocimiento del mundo de los negocios y los mercados. Para la obra de algunos artistas suele bastar con un resplandor de la intuición, una emoción estética, la emoción producto de un hallazgo, una sorpresa o la revelación de una relación insospechada entre elementos. Para un científico, esa sorpresa, emoción estética o hallazgo, es apenas el punto de partida que debe ser contrastado con la realidad.

Si no se contrastan las intuiciones con los resultados, entonces la intuición no es confiable, es fácil que engañe

A partir de esas intuiciones formula sus hipótesis, recoge información con el mayor control posible y trata de probar que sus ideas no son falsas. Las que sobreviven engrosan el cúmulo de conocimientos científicos, al menos desde el punto de vista de la filosofía de la ciencia de Karl Popper.

El gerente se encuentra entre estos dos extremos: debe contar con la intuición para explorar y elaborar hipótesis sobre qué puede funcionar y qué no, pero no puede aspirar a la rigurosidad que exige la ciencia para probar sus hipótesis, porque es muy difícil hacerlo en el mundo real, con innumerables variables incontrolables. Pero eso no quiere decir que deba conformarse con la pura intuición.

En el mundo gerencial cotidiano la tarea es preguntarse cómo puede saber el gerente si su intuición acerca de una idea de negocios no es falsa y no se está engañando a sí mismo. Debe acostumbrarse a tratar sus ideas de negocios como hipótesis. No deslumbrarse por lo sorprendente y lo llamativo de la idea, o de cómo combinar elementos para una innovación. El sistema de recompensas de la mente está diseñado para reaccionar ante la novedad, las sorpresas o lo negativo. La emoción es un alerta que dice: «Epa, tienes que revisar tus patrones, aquí hay algo nuevo o peligroso». Esas emociones, en general, dicen que algo es interesante, no que es verdadero. Pero si la lógica subyacente es consistente, entonces la confianza, que es una emoción, aumenta.

Para evitar el deslumbramiento entran en juego varias herramientas, como el abogado del diablo, las listas y los planes estratégicos y de negocios. La finalidad de estas herramientas no es hallar las respuestas adecuadas sino, por el contrario, acostumbrar a las personas a hacerse las preguntas correctas para minimizar la posibilidad de fracaso. Las respuestas pueden cambiar a medida que se avanza en las iniciativas, porque la realidad puede cambiar o se tiene más información.

En la empresa General Electric aplican regularmente uno de estos enfoques al definir los papeles que deben representar los ejecutivos de mercadeo, como el de «instigador», según Beth Camstock, ejecutiva jefe de Mercadeo. La función de este papel es desafiar las ideas, hacer preguntas incómodas, cuestionar el *statu quo* a ver si sobrevive. Es similar a la tarea del abogado del diablo: una persona seleccionada para cuestionar una causa en los procesos de canonización de la Iglesia católica romana.

La comparación de dos enfoques para evaluar emprendedores utilizados por inversionistas de riesgo, realizada por el psicólogo Geoffrey Smart, permite apreciar el uso de listas y planes. Smart estudió cómo evalúan los inversionistas de riesgo si los emprendedores pueden llevar a cabo sus planes o no. Los inversionistas pueden dividirse en dos tipos: los que aplican un enfoque de críticos de arte (se entrevistan con el emprendedor y confían en su impresiones para decidir) y los que aplican un enfoque de pilotos de aviones (hacen una serie de evaluaciones metódicas según el manual). Estos últimos también se entrevistan con los emprendedores, pero tienen una serie de preguntas y verificaciones preestablecidas que deben ser respondidas satisfactoriamente. Al hacer un seguimiento de los resultados de estos dos tipos de inversionistas, Smart encontró que los más analíticos, los del enfoque de piloto de avión, recibieron un mayor retorno por su inversión y sintieron menos

LA INTUICIÓN FEMENINA

Cuando se habla de intuición no se puede dejar de mencionar una creencia muy extendida: la superioridad intuitiva de las mujeres sobre los hombres. Esta creencia, apoyada por algunas de las grandes mentes de la humanidad como Aristóteles y Kant, en realidad tiene menos fundamentos en los hechos que en el prejuicio de la inferioridad de las mujeres con respecto a los hombres. Gerd Gigerenzer, quien explora el tema en su libro *Gut feelings* (Corazonadas), argumenta que la asociación de la intuición con las mujeres se origina porque, desde la época de Aristóteles hasta bien entrado el siglo XX y sobre todo a partir de la Ilustración, la razón y la lógica eran consideradas capacidades superiores destinadas al sexo masculino o «fuerte», y se relegaba lo que no fuera racional, considerado inferior, como las emociones y la intuición, a las representantes del sexo femenino o «débil».

Muchos estudios muestran que los resultados obtenidos por medio de la intuición no difieren entre hombres y mujeres, en muchos dominios, salvo por razones atribuidas a la cultura o la reproducción. En algunos aspectos los hombres son mejores y en otros son mejores las mujeres. Para la intuición en general, los resultados son contradictorios. Por ejemplo, Judith Hall de la Universidad de Northwestern, revisando decenas de estudios, encontró una leve superioridad de las mujeres para determinar, por ejemplo, si una pose de una pareja era falsa o genuina. Pero otros estudios indican lo contrario, como el experimento de Richard Wiseman en el cual pidió a miles de mujeres y hombres discriminar sonrisas falsas de verdaderas. El resultado fue que un porcentaje igual de hombres y mujeres, alrededor de setenta por ciento, podía realizar con éxito esta tarea.

Se ha encontrado que las personas en posiciones de escaso poder tienen la motivación para identificar las pistas no verbales de los demás. Como las mujeres han sido relegadas históricamente a esas posiciones tienden a leer más intuitivamente las emociones de las otras personas. Pero hombres y mujeres en igual situación de poder tienden a tener o carecer de la misma capacidad intuitiva. Lo paradójico es que con la reivindicación de la intuición en los tiempos actuales, las mujeres, al reclamar para sí esa ventaja cognitiva, estarían perpetuando un prejuicio.

arrepentimiento de sus decisiones que los del enfoque impresionista. Este resultado no es de extrañar, porque va en línea con resultados de estudios sobre entrevistas de trabajo, en las cuales las entrevistas estructuradas han resultado más precisas para evaluar candidatos que las informales. Y además está en concordancia con recomendaciones de investigadores en ciencias cognitivas, quienes para evitar la ceguera atencional sugieren ser sistemáticos para no dejar pasar detalles importantes de una situación por estar atentos a detalles menores.

Este resultado puede extenderse a los planes estratégicos o los planes de negocios, siempre y cuando no se conviertan en algo demasiado rígido e inmutable. Un plan de negocios es un intento de aclarar los supuestos sobre los que se apoya una idea, la consistencia interna de la lógica en la que se basa el modelo de negocio y una apreciación de si el negocio es viable dados los supuestos y alguna prueba empírica disponible, sea de una simulación o una prueba piloto. Este es el enfoque de la gerencia basada en las pruebas, promovida por Jeffrey Pfeffer y

CONSEJOS PARA MEJORAR SUS PROCESOS INTUITIVOS

En un artículo anterior Milko González y Richard Obuchi (*Debates IESA*, Vol. XV, No. 1, 2009) ofrecieron algunos consejos para mejorar los procesos intuitivos. En esta edición más específica sobre el tema, se presenta una nueva lista extendida.

Diversifique su experiencia y sus puntos de vista

Nutra su repertorio de experiencias para alimentar su intuición, de su área profesional y de otras áreas también. Sea curioso, use metáforas, analogías, diferentes puntos de vista y diferentes marcos de referencia. Acostúmbrase a relacionar eventos disímiles; aparte de ser divertido, no sabe cuándo puede la intuición aprovechar el pensamiento analógico e importar soluciones de otras áreas.

Enfóquese pensando en una meta y distráigase en el jardín o jugando

Concéntrese en su tarea específica con toda intensidad durante cierto tiempo, a su propio ritmo, sin llegar a embotarse, para darle al cerebro dirección y propósito (quizá pueda hallar la solución pensando deliberadamente). Luego relájese caminando por el parque, nadando o echando una siesta, para que el cerebro pierda foco y pueda hacer asociaciones, que la corteza pre-frontal pueda identificar y traerlas a la conciencia. No es que la musa deba encontrarle trabajando, es que si no trabaja arduamente la musa no le visitará.

Vigile sus sesgos

Los seres humanos son propensos a sesgos y tendencias inconscientes, como la aversión a las pérdidas y las ilusiones positivas. Estas últimas conducen a exceso de confianza y a pensar que los resultados preferidos tienen mayor probabilidad de ocurrir. Estar consciente de estos sesgos, y cuándo son favorables o no, es una de las principales herramientas para mejorar las decisiones intuitivas. Todavía sigue vigente el viejo consejo socrático: «Conócete a ti mismo».

No se sobrecargue de información o de opciones

Demasiadas opciones y demasiada información abruma. La lógica y la intuición dicen que mientras más opciones y más información tenga mucho mejor, pero diversos estudios han revelado que eso no es cierto. Si las personas tratan de procesar demasiada información o demasiadas opciones tienden a paralizarse, a no tomar decisiones o a apegarse a decisiones tomadas con menos información de la necesaria, incluso si existe una alternativa óptima. Aprenda a organizar la información. Haga una jerarquía de opciones para evaluarlas escalonadamente.

No actúe de manera impulsiva

La intuición puede distraerle y llevarle a aplicar una regla de decisión basada en pistas que son fáciles de conseguir y procesar. Trate de darse una idea del bosque completo antes de dejarse atrapar por un árbol llamativo.

Vea los árboles, pase al bosque

Además de la impulsividad, las personas tienden a la ceguera atencional: se enfocan en un elemento de la situación y olvidan lo demás. Así, la mente tiende a resolver los problemas sin tomar en cuenta muchas opciones. Si estas opciones son importantes, haga una lista y dese un tiempo con cada una de ellas a solas, antes de decidir. Su ceguera atencional lo ayudará en esto. Puede haber un árbol mejor que el primero que vio.

Sea tolerante con los errores

Si toma decisiones intuitivas recurrentemente, no tenga dudas de que se equivocará. Mantenga una relación tolerante con los errores y trate de aprender de ellos. Procure minimizar las posibles pérdidas por decisiones fallidas.

No se enamore de sus ideas

El filósofo español José Ortega y Gasset puntualizaba que él tenía ideas, las ideas no lo tenían a él. Considere provisionales las ideas y trate de producir más de una como posible solución.

Calíbrese y desarrolle una cultura de aprendizaje

Expóngase a patrones exitosos y fallidos, para reconocerlos. Procure realimentación para evaluar sus decisiones. Si no distingue las decisiones exitosas de las fallidas no aprenderá a tomar decisiones intuitivas ni de otro tipo. Lleve registro de sus aciertos y fracasos, de los supuestos en los que se basó y los procesos que siguió. Aun si la solución resultó efectiva, pregúntese si fue por suerte o porque sus supuestos y procesos fueron correctos.

Lleve registro de sus aciertos y fracasos, de los supuestos en los que se basó y los procesos que siguió. Aun si la solución resultó efectiva, pregúntese si fue por suerte o porque sus supuestos y procesos fueron correctos

Fije una opción por defecto que no sea costosa

En condiciones de estrés, cuando se sienten abrumadas por las decisiones que deben tomar, sufren agotamiento del yo por cansancio, hambre u otra condición física, las personas tienden a escoger de manera inconsciente la opción por defecto. Así que piense de antemano cuál es su opción por defecto, antes de que lleguen los momentos duros.

Reflexione y asuma su intuición como punto de partida

Reflexione antes de aplicar una solución intuitiva, reflexione después de aplicarla, reflexione siempre, si la decisión lo amerita. Recuerde que confiar en la intuición es peligroso. Audite sus decisiones y procure extraer las enseñanzas que pueda verbalizar y formalizar. Así podrá justificar sus intuiciones y crear reglas explícitas, modelos semiformales y formales de decisión. Es lo que hacen los científicos con sus hipótesis: mire la intuición como un punto de partida.

Robert Sutton, quienes proponen no dejarse guiar por creencias tan enraizadas en la mente de los gerentes que se tienen por intuitivas, aunque no sean ciertas. Por ejemplo, hacer tormentas de ideas de la manera tradicional para generar ideas, adoptar casualmente mejores prácticas sin ahondar en lo medular de ellas o apoyarse en la pirámide de las necesidades de Maslow, son algunas prácticas santificadas en respetados libros de gerencia. Además, en el mundo de los negocios abunda una especie de «gerencia placebo»: intervenciones en las empresas que en rea-

lidad no funcionan, pero se aplican porque están de moda y los empleados se sienten bien con ellas, al menos durante un tiempo, aunque no resuelven los problemas reales ni contribuyen realmente a la productividad.

Pero, si no se puede confiar en la intuición, ¿en qué puede confiarse? ¿En el pensamiento racional deliberado? Este también engaña. Quien haya tomado un curso de matemática, lógica o filosofía entiende que pensar racionalmente no es fácil: hace falta un esfuerzo para mantenerse en el rumbo del

razonamiento ajustado a las reglas de deducción adecuadas. De allí la necesidad de disponer de métodos para depurar el conocimiento, intuitivo y racional, por medio del pensamiento crítico, el cual consiste en la exploración de las falacias y sesgos del pensamiento y el análisis de las argumentaciones y deducciones. Las personas pueden equivocarse con la intuición, pero también a pensar deliberadamente.

¿Cuándo confiar en la intuición?

Un cúmulo de investigaciones sugieren varias condiciones en las que los resultados de la intuición de las personas son confiables. Una condición importante fue establecida por Herbert Simon en los años cincuenta: la acumulación de experiencia. Cuando la persona ha tenido la oportunidad de acumular una gran colección de patrones, a partir de los cuales la intuición puede identificar, ampliar o combinar para elaborar respuestas a situaciones novedosas, ésta es más confiable.

Pero la mera experiencia no es suficiente, se necesita realimentación. Si alguien repite la misma experiencia de un año durante veinte años, no tiene veinte años de experiencia: tiene un año de experiencia repetido veinte veces. La intuición es más confiable, afirma Daniel Kahneman, cuando en el dominio

Los seres humanos se engañan y se equivocan. De hecho, mientras más inteligentes son más se engañan porque inventan mejores razones para justificar su error y disminuir la disonancia cognoscitiva

sobre el cual actúa, en este caso la gerencia, se produce una realimentación clara; es decir, cuando es posible contrastar claramente las intuiciones con los resultados que producen, buenos y malos. Así puede calibrarse la intuición a la luz de esos resultados. Si no se contrastan las intuiciones con los resultados, entonces la intuición no es confiable; es fácil que engañe.

También hace falta que el ambiente o las experiencias en las que se formó la intuición sean iguales al que es objeto de la intuición, y que esos ambientes sean estables. Si el ámbito sobre el cual se forma la intuición no es estable o regular, afirma una vez más Daniel Kahneman, entonces no se pueden hacer predicciones y las intuiciones probablemente conduzcan al engaño. Los seres humanos son tan buenos para identificar patrones que los ven donde no los hay, afirma Nassim Nicholas Taleb en su obra *Engañados por el azar*.

¿Cómo puede desarrollarse la intuición?

La mejor manera de desarrollar la intuición gerencial consiste en acumular patrones de situaciones de negocios de las cuales pueda nutrirse. Lamentablemente, no es posible emprender demasiados negocios o participar en muchas situaciones gerencia-

les para aprender de ellas. No alcanzaría la vida. Para lograr un conocimiento experto y de maestría hacen falta muchas horas, entre 10.000 y 30.000, en las condiciones adecuadas, aunque esto depende del dominio de aplicación. Por ejemplo, para ser un experto mundial en memorización de cartas hacen falta unas 300 horas, recuerda Anders Ericson, experto en aprendizaje.

No se sabe cuántas horas hacen falta para ser un experto en gerencia; pero, dada la complejidad de la tarea, deben ser muchas. Así que, ¿qué se puede hacer? Es posible aprender de las situaciones de muchas empresas, por ejemplo, ofreciendo servicios de consultoría, perteneciendo a sus directorios, leyendo revistas especializadas que describan experiencias gerenciales y compartiendo experiencias con colegas dentro o fuera de las organizaciones. Este es uno de los sentidos del estudio de casos en las escuelas de negocios: familiarizar a los estudiantes con las experiencias gerenciales vertidas en los casos para incrementar su inventario de patrones disponibles y, por ende, su intuición de negocios.

También hay que aprender a fracasar y levantarse de los fracasos. Estudios recientes en la Universidad de Michigan muestran que quienes piensan que pueden aprender de sus errores los identifican más rápidamente y prestan más atención a las actividades que realizan, son más acuciosos y sus cerebros están organizados de forma diferente de quienes piensan que no se aprende de los errores. Esta es una manera de afinar la intuición. Por eso son tan convenientes las simulaciones de negocios en las cuales se pueden tomar muchas decisiones y fracasar con mínimo riesgo, salvo una emoción negativa, para aprender que los fracasos forman parte de la vida gerencial. Y si alguien confía muchas decisiones a la intuición no cabe duda de que fracasará de vez en cuando.

Intuición: libre pero vigilada

La intuición es capaz de hazañas maravillosas, pero también puede conducir a grandes errores. Por lo tanto, es necesario estar conscientes de las condiciones en las cuales es más seguro confiar en ella, disponer de estrategias para validar sus hallazgos en la medida de lo posible y minimizar los costos de los errores que seguramente se cometerán. Además, no olvide que la intuición y los procesos inconscientes están íntimamente relacionados con el pensamiento deliberado, por lo cual hace falta una disciplina de pensamiento crítico. En definitiva, dele a la intuición la libertad suficiente para descubrir, pero con el control necesario para no descubrir el fracaso continuamente. Así descubrirá que, paradójicamente, puede pensar mejor que usted mismo. **■**

¿Quiere saber más del tema?

- Kahneman, D. (2011): *Thinking fast and slow*. Londres: Penguin.
- Kruglanski, A.W y G. Gigerenzer (2011): «Intuitive and deliberate judgments are based on common principles». *Psychological Review*. Vol. 118. No. 1.
- Myers, D. (2002): *Intuition: its powers and perils*. New Haven: Yale University Press.



COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)



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

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.

LA CREATIVIDAD COMO PRODUCTO: INVENCIÓN E INNOVACIÓN

Carlos Pittaluga Zerpa

Ser creativo es un modo de ser, pero también un modo de pensar. Desde una perspectiva científica, la creatividad revela la capacidad que tiene una persona para desarrollar un flujo de ideas ingeniosas y susceptibles de ser llevadas a la realidad. En el fondo, toda innovación implica una invención, pero no toda invención culmina necesariamente en una innovación.

EL CONCEPTO DE CREATIVIDAD está bastante generalizado, tanto en el público en general como en el mundo académico. Se dice que una idea es creativa cuando es original o novedosa, y que la creatividad es un atributo de las personas que son capaces de generar ideas originales. Un tanto más específicamente, la creatividad puede definirse como un flujo de ideas originales y adaptables; esto es, novedosas o ingeniosas en su carácter y aplicables o realizables en su funcionalidad.

Dado que este concepto está definido en términos operacionales —cantidad, novedad, adaptabilidad— es posible pensar en la medición. El grado relativo de creatividad de una persona puede apreciarse al contar el número de ideas originales y adaptables que sea capaz de producir en un contexto determinado. Por ejemplo, si pedimos a varias personas que, una vez que conozcan las propiedades del tártago, escriban algunos posibles usos de la semilla, y esas ideas son de provecho o resuelven las necesidades presuntivas en el mercado, y además son avaladas por jueces entendidos en la materia, podemos decir que el resultado en términos comparativos mostrará el grado de creatividad relativa de cada sujeto del experimento.

La medición de la creatividad puede hacerse de manera más rigurosa, con instrumentos «normalizados», tales como el de Torrance o el de Wallach y Kogan. Estos instrumentos miden, en realidad, el grado de pensamiento divergente y se basan en los estudios pioneros de Joy Paul Guilford, un psicómetra que distinguía dos formas básicas de pensamiento: convergente, que se manifiesta en el caso de una pregunta o problema con sólo una respuesta correcta, y divergente, que se revela en las situaciones que admiten más de una respuesta correcta (Simonton, 2002). El pensamiento convergente es al sentido común lo que el divergente es al ingenio, que se aparta de lo ordinario.

Carlos Pittaluga Zerpa, psicólogo clínico y neuropsicólogo. Profesor del IESA.

Un instrumento muy interesante es la prueba de asociaciones remotas (RAT, por sus siglas en inglés) de Sarnoff Mednick. Supone como premisa que la creatividad es la capacidad para lograr lo extraordinario con cosas ordinarias, gracias a la habilidad para realizar asociaciones originales entre ideas remotas. Por ejemplo, la imprenta resulta de conjuntar el lagar para aprisionar uvas con la máquina de acuñar monedas, impronta que se le atribuye a Gutenberg (Von Oech, 1990). De manera que el pensamiento divergente se apoya en el pensamiento y la memoria asociativa.

La creatividad como atributo: ¿cómo son las personas creativas?

La creatividad parece tener poco que ver con la inteligencia, en el rango promedio o incluso en el caso de personas con un cociente intelectual discretamente mayor que la media. En cambio, son resaltantes las características del modo de pensar, del modo de sentir y del modo de actuar. Entre las características del modo de pensar se destacan lo que se conoce como «mente abierta» (receptividad, flexibilidad), la tolerancia a la excentricidad, la ausencia de prejuicios y, de hecho, la poca propensión a juzgar a las personas de cualquier modo. Desde el punto de vista de la afectividad, las personas creativas suelen ser sensibles y cultivan emociones positivas como la curiosidad intelectual y el amor por lo novedoso. En cuanto a sus patrones de conducta predominantes, son independientes, inconformistas, resueltas a ser ellas mismas, espontáneas y con un perfil que de modo destacado se diferencia de la persona promedio (Simonton, 2002).

Este perfil adoptará configuraciones diversas, según el principio de que la función determina la forma. Así, el perfil de un artista difiere sustancialmente del perfil de un científico, aunque ambos sean muy creativos. El artista calzará cómodamente en la descripción del párrafo precedente. En el científico se destacarían otros rasgos, como la rigurosidad, el apego a métodos y técnicas, e incluso características propias de las personas obsesivo-compulsivas. Empero, ¿qué tienen en común artistas y científicos creativos?

La creatividad como proceso

La creatividad es hija de un modo de ser; también lo es de un modo de pensar. La creatividad es un flujo de ideas originales y adaptables, una expresión del pensamiento divergente en el sentido de Guilford, o del pensamiento creativo propiamente dicho.

El pensamiento creativo comienza con la curiosidad, con la necesidad de resolver enigmas o contestar preguntas inquietantes. En el proceso se genera un flujo de muchas posibilidades, se sopesan múltiples opciones, se establecen diversas asociaciones entre ideas aparentemente inconexas. La memoria asociativa es rica en interrelaciones recíprocas. Dominan el escenario preguntas del tipo: ¿y por qué no? ¿Qué pasaría si? Pero, sobre todo, el pensamiento creativo está protegido de los bloqueadores de la ingeniosidad: «sólo hay una respuesta correcta», «esto no es lógico», «debo ser práctico y atenerme a las reglas», «debo evitar la ambigüedad y la falta de estructura», «errar es malo» (Von Oech, 1990).

Pensamiento creativo, flujo y estados de conciencia

La conciencia sigue siendo el gran misterio de las neurociencias. Primero, la conciencia no puede explicarse mediante la inspección física del cerebro. Segundo, tampoco es posible encontrar la conciencia en el tejido cerebral mediante la reflexión. Sin embargo, son necesarias algunas consideraciones

sobre el particular, porque el pensamiento creador implica determinados estados de conciencia.

Karl Lashley (1890-1958), un psicólogo conductista, llevó a cabo una serie de experimentos en busca de los correlatos cerebrales de la memoria y el aprendizaje. Lashley entrenaba animales de laboratorio en determinadas rutinas de aprendizaje y luego lesionaba distintas zonas de la corteza cerebral para identificar las que estaban asociadas con la memoria (Pinker, 1997). Interpretó su fracaso en la localización precisa del engrama (término que acuñó para distinguir la huella cerebral de la memoria) como evidencia de que el aprendizaje tiene como correlato una amplia extensión de la corteza cerebral y descubrió el principio de la «equipotencialidad»: la capacidad que tiene el cerebro humano lesionado para readquirir las funciones perdidas, gracias a la plasticidad de las zonas corticales que quedan intactas.

Otro investigador notable fue Wilder Penfield (1891-1976), neurocirujano, quien se aprovechó del hecho de que muchas intervenciones quirúrgicas cerebrales requieren que el paciente reciba anestesia local y conserve la conciencia, para no afectar zonas de importancia vital con el acto quirúrgico. En uno de sus experimentos, Penfield inducía alucinaciones en un paciente anestesiado, mediante la estimulación eléctrica, al momento de ser intervenido. El paciente recitaba un poema, ento-

La creatividad puede definirse como un flujo de ideas novedosas en su carácter y realizables en su funcionalidad

naba una melodía o describía una imagen, aparentemente como respuesta a un estímulo inexistente, distinto de la estimulación eléctrica en la corteza cerebral (Penfield, 1975).

Lo intrigante de estos hallazgos está en las siguientes preguntas: ¿cuál es el cerebro que se sume en la total inconciencia durante la anestesia? ¿Dónde reside la conciencia? ¿Qué pasa realmente con la conciencia en el paciente anestesiado? De este tenor es el fenómeno conocido como el «despertar intraoperatorio», consistente en recordar la operación quirúrgica a la que se es sometido, sin haber despertado del todo y sin reportar dolor alguno. El paciente intervenido, que sigue estando anestesiado, es capaz de recordar todo lo ocurrido, incluso la conversación de los cirujanos, hasta el punto de desarrollar neurosis postraumática (López-Candel y otros, 2000).

Hoy no pueden realizarse experimentos como los de Penfield. Pero se pueden obtener resultados similares con técnicas incruentas, como la tomografía de emisión de positrones o la resonancia magnética funcional, que permiten probar lo que ocurre en la corteza cerebral cuando se ejecuta una determinada acción.

La primera perspectiva arquitectónica de un cerebro humano es la división en dos hemisferios que parecen, a simple vista, imágenes especulares. Pero ésta es una falsa impresión, porque el lóbulo frontal derecho es más ancho que el izquierdo, mientras que el lóbulo occipital izquierdo es más ancho que el derecho. Tal asimetría se conoce como torsión de Yakovlev, en honor al neuroanatomista que la descubrió, Paul Yakovlev, de la Universidad Harvard (Dispenza, 2007). Este hecho anatómico apunta en la dirección de la diferenciación funcional de cada hemisferio. En efecto, las funciones de ambos hemisferios están lateralizadas. Para empezar, el hemisferio izquierdo controla la parte derecha del cuerpo y viceversa. Esto es así con todo menos con los ojos. Cada

ojo tiene dos hemirretinas: la temporal envía información al hemisferio del mismo lado y la nasal la envía al hemisferio del lado contrario. Tal hecho fue capital para los hallazgos de Roger Sperry (Penrose, 1991).

Roger Sperry realizó una serie de estudios sobre el «cerebro dividido». Sus trabajos que revelaron al cuerpo caloso como el puente entre ambos hemisferios cerebrales, sumados a las implicaciones de sus hallazgos para el tratamiento de la epilepsia y otras enfermedades mentales, le valieron el

El pensamiento creativo está protegido de los bloqueadores de la ingeniosidad, trampas mentales que se expresan en frases como: «sólo hay una respuesta correcta», «esto no es lógico», «debo ser práctico y atenerme a las reglas», «debo evitar la ambigüedad y la falta de estructura» o «errar es malo»

Premio Nobel de Medicina y Fisiología en 1981. Los trabajos de Sperry arrojaron luz sobre las funciones cerebrales. Describió la especialización de cada hemisferio: el izquierdo, generalmente el lado dominante, está implicado en el razonamiento, el lenguaje, la escritura y la lectura; mientras que el derecho, en general menos dominante, está implicado más en procesos no verbales, tales como el arte, la música y el comportamiento creativo.

Para llevar a cabo sus investigaciones utilizó figuras quiméricas. La quimera es una imagen compuesta por dos mitades diferentes. Sperry eligió como sujetos de investigación a pacientes que, por diversas causas, tenían desconectados ambos hemisferios; es decir, estaban «callosotomizados». Puestas estas personas delante de una quimera —por ejemplo, un «rostro» formado por dos mitades de rostros diferentes— resultaban incapaces de notar el artificio. En otra versión, proyectaba la figura de una cucharilla en una pantalla y pedía al paciente, que tenía el ojo derecho tapado durante la observación, que dijera lo que veía. Dado que la información visual llegaba al cerebro que pone nombres (el hemisferio izquierdo), la persona decía cucharilla; pero no era capaz de tomar una cucharilla mezclada con otros objetos, detrás de una cubierta, porque la información visual no llegaba al cerebro que reconoce las formas: el hemisferio derecho. Desde entonces se sabe que las funciones cerebrales están lateralizadas en cada hemisferio, que el hemisferio derecho es la residencia del pensamiento creativo y la intuición, y que una persona con el cerebro dividido tiene una conciencia distinta en cada hemisferio (Penrose, 1991).

¿Cómo procesa el cerebro la información? El procesamiento es dual: serial y paralelo. El procesamiento es serial, por ejemplo, en todo lo que ocurre en una «tormenta de ideas», desde que se generan las primeras ideas hasta que se juzgan y se toman decisiones: una secuencia de razonamientos, en algún grado, lineal. Es paralelo cuando concurren, al menos, dos procesamientos distintos, en dos niveles de conciencia diferentes. Considérense los siguientes testimonios de científicos, inventores y escritores recogidos por Jacques Hadamard (Penrose, 1991; Popper y Eccles, 1980):

1. «Las peripecias del viaje me hicieron olvidar mi trabajo matemático. Al llegar a Coutances subimos a un autobús. Al poner el pie en el estribo me vino la idea, sin que nada en mis pensamientos anteriores pareciera haber preparado el camino para ello, de que las transformaciones que yo había

usado para definir las funciones fuchsianas eran idénticas a las de la geometría no euclidiana» (Henri Poincaré).

2. «Las ideas penetran en mi mente... se presentan repentinamente, como un soplo» (Hermann von Helmholtz).

3. «La idea se me ocurrió una mañana, justo al despertar» (August Kekulé).

4. «Luego, aún semidormido, me vino la idea decisiva» (Otto Loewi).

5. «La idea es como un sentimiento en la punta de los dedos» (Albert Einstein).

6. «La idea me vino una tarde, mientras recitaba un poema» (Nikola Tesla).

7. «Me vino la idea cuando descansaba, luego de una tormenta cerebral» (Werner Heisenberg).

8. «Dos concepciones simultáneas e incompatibles, que luchan, y de ahí la idea decisiva» (Arthur Koestler).

Steven Pinker (1997: 462) interpreta estos hallazgos sobre el cerebro y estos testimonios de la siguiente manera: «Todos somos seres creativos. Siempre que colocamos un objeto útil en la pata de una mesa coja o pensamos en un nuevo modo para hacer que un niño se enfunde el pijama, hemos hecho un uso de nuestras facultades para crear un resultado original y nuevo. Con todo, los genios creativos se distinguen no sólo por sus obras extraordinarias, sino por su modo extraordinario de actuar. Su modo de pensar no es como el mío o como el del lector. Irrumpen en la escena como prodigios, como *enfants terribles*, como elementos incontrolables. Escuchan a su musa y desafían el saber convencional. Trabajan cuando la inspiración les agujonea, y avanzan saltando al ritmo de su intuición, mientras el resto de los mortales recorremos despacio con pasos infantiles los caminos trillados. Apartan un problema y lo dejan incubarse en el inconsciente; luego, sin previo aviso, una bombilla se les enciende y una solución completamente formulada les es presentada. ¡Ajá! El genio nos deja obras maestras, un legado que atestigüa una creatividad irreprimida del inconsciente».

En otras palabras, pensar creativamente implica suspender temporalmente la tiranía del hemisferio dominante y dejar que tome el mando el pensamiento divergente.

Invención e innovación

Toda innovación implica una invención, pero no toda invención termina en una innovación. ¿Cuál es la diferencia? Según el economista Jacob Schmookler, toda invención es una nueva combinación del conocimiento existente que satisface alguna necesidad (Marquis, 1988). Si esa invención cambia la organización de modo semipermanente, o cambia al entorno donde la organización opera, o deriva en un producto o servicio que llega para quedarse, al menos por algún tiempo, la invención se transforma en innovación. Por consiguiente, la invención, la idea creativa, es parte sustancial del proceso de innovación. Marquis describe el proceso de innovación con la secuencia siguiente: 1) Reconocimiento de la necesidad y de su factibilidad, 2) Generación de ideas, 3) Solución de problemas, 4) Invención, 5) Desarrollo y 6) Utilización y difusión.

Creatividad, arquitectura congruente y diálogo

Según el modelo de arquitectura congruente propuesto por Nadler y Tushman (1988), toda organización es un sistema complejo, integrado por seis subsistemas: ambiental, estratégico, estructural, humano/cultural, tecnológico y gerencial. Cada subsistema puede adoptar, al menos, dos modos de funcionamiento opuestos.

Modelo de arquitectura congruente



Fuente: Nadler y Tushman (1988).

1. Un subsistema ambiental (entorno) estable y seguro no exige a las organizaciones cambiar o innovar en sus productos o servicios, ni en sus procesos. Por supuesto, en los tiempos actuales es difícil, si no imposible, concebir un entorno de esa naturaleza, en parte alguna.

2. Un subsistema estratégico defensivo o adaptativo es aquel que copia las innovaciones exitosas de los competidores. En contraste, un subsistema estratégico innovador es el que invierte y arriesga en innovaciones y, eventualmente, marca la pauta diferenciándose.

3. Un subsistema estructural mecanicista corresponde a las organizaciones piramidales y jerarquizadas, muy diferenciadas tanto en escalas como en funciones. En cambio, un subsistema estructural sistémico corresponde a un diseño híbrido, donde la pirámide, más chata, se combina con otras formas de organización, como la matricial o la organización por procesos.

4. Un subsistema tecnológico de rutinas fijas está integrado por patrones que no cambian sustancialmente en el tiempo, mientras que uno complejo evoluciona al ritmo de la tecnología.

5. Un subsistema humano/cultural con énfasis en la tarea se rige por una disciplina rígida, reinan las prácticas operativas inflexibles y se le da prioridad al cumplimiento estricto de lo establecido. En contraste, un subsistema con énfasis en la persona pretende forjar una cultura que copia los modos de sentir y pensar de una persona creativa: abierta, flexible, rígida en el qué (objetivos) pero muy flexible en el cómo (los procedimientos).

6. Un subsistema gerencial autoritario exige obediencia y acatamiento, mientras que uno democrático, sin transferir lo intransferible, permite y promueve la participación.

La arquitectura congruente ocurre en varias direcciones. Por ejemplo, el perfil A es congruente con un entorno estable y seguro, mientras que el perfil C lo es con el entorno turbulento. Una organización A sería incongruente si interactuara con un entorno muy competitivo. También es incongruente la organización B, que combina subsistemas propios de un entorno estable y predecible con subsistemas propios de un entorno turbulento y competitivo. Si suponemos que este último tipo de entornos es el que enfrenta la mayoría de las organizaciones en la actualidad, la creatividad y la innovación sólo florecen en entornos congruentes del tipo C. Al decir de Mihaly e Isabella Csikszentmihalyi (1998: 53): «El formalismo o alienación conduce al sofoco de la creatividad y a la aceptación apática, mientras que la desorganización o anomia deja a las personas confusas, sin dirección ni certeza... La experiencia óptima, el flujo, propio de la creatividad, y la calidad de vida en el trabajo, están estrechamente vinculados».

La arquitectura congruente promueve un tipo de conversación en reuniones de trabajo que se inscribe en la llamada «teoría del diálogo»: un proceso reflexivo y de aprendizaje, particularmente favorable para el trabajo creador. Peter Senge, cuando compara dos maneras distintas de trabajar en equipo, diferencia el diálogo de la discusión. Por discusión entiende esos eventos de trabajo en equipo en los cuales cada participante llega con una posición tomada, con ideas predeterminadas, y su participación consiste en tratar de imponer su punto de vista, sin tomar en cuenta las contribuciones de los demás. En cambio, en el diálogo la actitud es de apertura y franca consideración del punto de vista del otro. No se participa con una posición tomada y las ideas propias se ofrecen con la suficiente flexibilidad para propiciar una especie de fertilización cruzada (Senge, Kleiner, Roberts y Ross, 1995).

El diálogo reproduce en el equipo el proceso de flujo de la conciencia del acto creador. El diálogo fomenta la participación activa y la recíproca interacción. El resultado es un aumento considerable de la capacidad innovadora.

Finalmente, y a la luz de las pruebas científicas que se disponen, parecen muy claros cuáles son los hábitos de pensamiento y conducta que, una vez establecidos, fomentarán la capacidad creadora en los individuos y, así mismo, cuáles son las principales características de la cultura organizacional que harán de la empresa una organización creadora, mucho más cercana de la competitividad sostenible. **■**

REFERENCIAS

- Csikszentmihalyi, M. e I. Csikszentmihalyi (eds.) (1998): *Experiencia óptima: estudios psicológicos del flujo de la conciencia*. Bilbao: Desclee de Bowerer.
- Dispenza, J. (2007): *Desarrolla tu cerebro: la ciencia de cambiar tu mente*. Barcelona: Palmyra.
- López-Candel, E., E. Canovas, J. López-Candel, R. García, J. Soler, S. Fernández, J. P. Hernández y J. Vargas (2000): «Despertar intra-operatorio: presentación de un caso de estudio en cirugía pediátrica». *Revista de Cirugía Pediátrica*. Vol. 13. No. 2.
- Marquis, D. G. (1988): «The anatomy of successful innovations». En M.L. Tushman y W.R. Moore (eds.): *Readings in the management of innovation*. Cambridge: Ballinger.
- Nadler, D. y M. L. Tushman (1988): «A model for diagnosing organizational behavior». M. L. Tushman y W. R. Moore (eds.): *Readings in the management of innovation*. Cambridge: Ballinger.
- Penfield, W. (1975): *El misterio de la mente: estudio crítico de la conciencia y del cerebro humano*. Madrid: Pirámide.
- Penrose, R. (1991): *La nueva mente del emperador*. Madrid: Mondadori.
- Pinker, S. (1997): *Cómo funciona la mente*. Barcelona: Destino.
- Popper, K. y J. Eccles (1980): *El yo y su cerebro*. Barcelona: Labor.
- Senge, P., A. Kleiner, C. Roberts y R. Ross (1995): *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica.
- Simonton, D. K. (2002): «Creativity». C. R. Snyder y S. López (eds.): *Handbook of Positive Psychology*. Nueva York: Oxford University Press.
- Von Oech, R. (1990): *A whack on the side of the head*. Wellingborough: Thorsons Publishing Group.

CREATIVIDAD PRÁCTICA

La idea creativa, semilla de todo proceso de innovación, está relacionada con el trabajo constante de personas y grupos, además de la aplicación de técnicas y métodos interactivos que sistematizan la producción de propuestas creativas. La clave radica en propiciar un ambiente positivo, de libre participación, que desplace a los tradicionales campeonatos de obstáculos y críticas.

HERRAMIENTAS PARA PENSAR, ACTUAR Y LOGRAR RESULTADOS CREATIVOS

*La inspiración existe,
pero tiene que encontrarte trabajando.*
PABLO PICASSO

Marcel Antonorsi Blanco

LA CREATIVIDAD ES UN COMPONENTE IMPORTANTE del arte, la gastronomía, la moda, la escritura, la informática, el mercadeo, los negocios, la gerencia... La creatividad es necesaria para inventar historias, obras, nuevos platos, nuevos productos, servicios... Cualquier persona, en cualquier campo de actividad, que requiera creatividad para imaginar nuevas posibilidades, mejorar o innovar, puede beneficiarse con el uso de algunas herramientas disponibles. Aquí encontrará conceptos, sugerencias y herramientas que le permitirán lograr resultados creativos.

1. Reconocer la necesidad de creatividad

La creatividad es la capacidad para producir cosas nuevas y valiosas. Para lograr creatividad, lo primero es saber de qué se trata, reconocer su necesidad y su valor. Según el *Diccionario de la Real Academia Española*, la creatividad es: «Facultad de crear. Capacidad de creación»; y crear: «Establecer, fundar, introducir por vez primera algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado». Según el *Diccionario Oxford*, creativo significa: «El uso de habilidad e imaginación para producir algo nuevo o un trabajo de arte»; y pensamiento creativo: «Pensar sobre los problemas de una nueva manera».

Marcel Antonorsi Blanco, consultor gerencial en estrategia, organización y liderazgo. Profesor invitado del IESA.

El proceso de solución de problemas



¿Necesita resolver problemas de maneras nuevas? Necesita creatividad. ¿Necesita producir innovaciones, nuevas maneras de hacer, nuevos productos, procesos? Necesita la chispa de la creatividad. ¿Necesita creatividad? ¿De verdad? ¿Sí? Adelante...

2. Ubicar la creatividad en su contexto

La creatividad tiene un valor por sí misma, sea que esté jugando a la creatividad, se esté entrenando o busque divertirse. Pero la creatividad tiene también un gran valor práctico, útil, si necesita nuevos enfoques para resolver problemas o desarrollar innovaciones. Ahora bien, la creatividad puede ser parte necesaria, pero no suficiente, para resolver problemas y para innovar, especialmente.

Solución creativa de problemas

La solución creativa de problemas implica varias fases: definición y análisis del problema, búsqueda de soluciones creativas, selección de la mejor opción, acción y control.

Según Roger von Oech (creativethink.com) el proceso creativo, aunque más bien se refiere a la innovación completa, implica cuatro facetas: (1) explorador, para definir el problema y buscar información; (2) artista, para generar opciones de solución creativa; (3) juez, para evaluar las opciones y tomar decisiones; y (4) guerrero, para llevar a la práctica las soluciones.

Innovación

Innovar es llevar a la práctica exitosamente un cambio. La innovación, según el *Diccionario de la Real Academia Española*, es «la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado». La creatividad es un elemento importante de la innovación, decisivo, inicial, pero no el único. Para que se produzca la innovación es necesaria una combinación exitosa de creatividad, decisión y acción. Una vez ubicado en contexto, el paso siguiente consiste en ponerse en disposición mental creativa.

3. Disposición creativa

La creatividad requiere una disposición mental y social creativa. En lugar de bloquearse con limitaciones y prejuicios, es mejor aceptar las premisas (verdades) de que sí puede ser creativo, suspender la crítica, adoptar un modo de pensamiento imaginativo, estar dispuesto a salir de la caja y aceptar lo inesperado...

Apertura creativa

La apertura creativa es la disposición mental, emocional y social para crear. Existe la apertura mental, para buscar nuevas ideas y puntos de vista; la apertura emocional, para apreciar y disfrutar esas novedades y la apertura social, para no cerrarse a las ideas de otro. Lo contrario de la apertura creativa es la «cerradura»: el candado que impide la creación. Para que se produzca la creatividad es preciso destruir los candados y abrirse a la sorpresa.

Sombrero verde

El «sombrero verde» (una técnica de Edward de Bono) es el símbolo para el pensamiento creativo, para la imaginación. Su uso implica suspender el juicio, abrirse a la creatividad y ejercerla. Para quienes conocen y han practicado el uso de los «sombreros para pensar», la sola mención del sombrero verde es un disparador de la fantasía y la creatividad.

Po

«Po» es una palabra inventada por Edward de Bono para facilitar la apertura creativa. Viene de POsible, hiPOtésis, POesía (creación). La palabra «Sí» afirma. La palabra «No» niega. La palabra «Po» no afirma ni niega. Significa que lo considera posible y lo deja ahí para ir viendo. Po...

Salir de la caja

«Fuera de la caja» (*out of the box* en inglés) es una expresión que se ha hecho común para denotar que para crear necesita salir de la caja virtual en la que está metido (sin saberlo) y adoptar una perspectiva más amplia que la que permite ver esa limitación. Salir de la caja es salir del paradigma o modelo mental en el que se encuentra, casi siempre sin saberlo. Es hacerse consciente de que está allí y de que es preciso salir para ver las cosas de distinta manera y crear.

Serendipia

Una «serendipia» (*serendipity* en inglés) es un descubrimiento o hallazgo afortunado e inesperado de algo que, por supuesto, no era lo que estaba buscando. Es un fenómeno cercano, aunque no equivalente, a casualidad, coincidencia o accidente. Ejemplos famosos de serendipia son el descubrimiento del continente americano, el hallazgo de la penicilina... Conocer este efecto, saber que se puede producir y estar preparado para «encontrar lo que no se estaba buscando» forman parte de la disposición mental abierta, necesaria para la creatividad. ¿Listo con una buena apertura mental? Continúe...

4. Buscar apoyo creativo

Busque apoyo y estímulos creativos. No se rodee de personas negadoras de la creatividad, dogmáticas o poco estimulantes.

Asesores

Puede buscar asesores para la creatividad: personas competentes que puedan ayudar, aconsejar, en el proceso creativo. Un buen facilitador experto puede ayudar a su equipo mediante dinámicas de grupo que produzcan la apertura creativa y faciliten la generación de aportes creativos.

Coaches

Un *coach* que sepa estimular la creatividad puede ser una ayuda estupenda. Un buen *coach* puede ayudarle a abrirse (sin juzgar), hacer preguntas, buscar respuestas nuevas.

Personas creativas

Puede buscar personas creativas para que le sirvan de ejemplo y le contagien de creatividad. Las personas que son creativas, y están dispuestas a la creatividad, son excelentes estímulos y apoyos. Las personas no-creativas —las que bloquean, critican y frenan— no son la mejor compañía.

Personajes imaginarios

Puede recurrir imaginativamente a cualquier persona creativa viva o fallecida. Recurrir a su talento o punto de vista puede estimular su propia creatividad. ¿Cómo enfocaría esto

La creatividad es el elemento inicial y decisivo de la innovación, pero no el único. Para que se produzca la innovación es necesaria la combinación exitosa de creatividad, decisión y acción

Mahatma Gandhi? ¿Steve Jobs? ¿Jesús Soto? Al adoptar la perspectiva de una persona imaginaria, concreta, comenzará a ver distintas las cosas, desde otros puntos de vista.

5. Utilizar técnicas clásicas de creatividad

Entre las técnicas «clásicas» más usuales para estimular la creatividad grupal e individual hay dos ganadoras: la tormenta de ideas y SCAMPER.

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas fue inventada en 1938 por Alex F. Osborn (1888-1966), un ejecutivo publicista de Nueva York. Es una técnica con larga trayectoria y, sin embargo, siempre actual. El objetivo de una tormenta de ideas es generar la mayor cantidad de ideas creativas en grupo. Durante la tormenta de ideas no hay evaluación, discusión ni decisión. No es una técnica para analizar, discutir ni tomar decisiones. Es una técnica de creatividad, de imaginación. Sus reglas son:

1. Toda idea es válida.
2. Se prohíbe la crítica.
3. Se busca la mayor cantidad de ideas (no su calidad).
4. Se permite combinar ideas. Además, el humor es bienvenido...

Las condiciones para su aplicación son: un grupo constituido por cinco a doce participantes, un facilitador y un ayudante transcriptor para el registro escrito visible de los aportes. La duración de una sesión suele ser de 30 a 45 minutos. Los aportes se registran en un rotafolios, pizarra o proyección, a la vista de todos. También se puede pedir a los

participantes que escriban sus ideas en notas auto-adhesivas, de manera de ir registrándolas en una superficie que todos puedan ver.

La tormenta de ideas es una técnica probada y eficiente para generar ideas creativas en grupo. Hay variantes individuales, por escrito, o remotas que también pueden utilizarse con éxito.

SCAMPER

La técnica SCAMPER, creada por Bob Eberle, está basada en el poder de las preguntas para cuestionar, salir de la caja y crear. SCAMPER es el acrónimo de siete tipos de preguntas que pueden ser formuladas ante un problema o asunto que se desea cuestionar para producir opciones creativas.

1. Sustituir: ¿cuáles elementos pueden ser sustituidos?
2. Combinar: ¿cuáles combinaciones pueden ser imaginadas?
3. Adaptar: ¿cuál elemento podría ser incorporado y adaptado?
4. Minimizar o magnificar: ¿cuáles elementos podrían tener menor o mayor importancia o magnitud?
5. Proponer otros usos: ¿cuáles usos adicionales puede tener el objeto en cuestión?
6. Eliminar: ¿cuáles elementos podrían ser eliminados?
7. Reordenar: ¿cuáles elementos pueden asumir una forma distinta?

Con esta técnica, ante un asunto que requiera una solución creativa, se puede preguntar: ¿qué puedo sustituir? ¿Qué puedo combinar? ¿Qué puedo adaptar? ¿Qué puedo minimizar o magnificar? ¿Cuáles otros usos puedo proponer? ¿Qué puedo eliminar? ¿Qué puedo reordenar? En síntesis, la técnica SCAMPER conduce a hacer preguntas que normalmente no se formulan. De esta manera, se concentra la atención en buscar respuestas creativas, no convencionales.

6. Utilizar técnicas mixtas

Las técnicas «mixtas» incluyen el análisis y la toma de decisiones, además del ingrediente creativo.

Grupo nominal

Esta técnica desarrollada por André Delbecq y Andrew Van de Ven en los años sesenta incluye el análisis y la creatividad individuales, como base para la toma de decisiones. Sus pasos son los siguientes:

1. El punto de partida es formular el asunto o problema sobre el que se va a trabajar, de manera muy clara para que todo el mundo lo comprenda.
2. Luego se solicita a todos los participantes que preparen sus aportes por escrito, en silencio. Cada uno puede generar varias ideas sobre el asunto de la reunión y, de esas, escoger un cierto número acordado para contribuir.
3. Los aportes de cada participante, escritos con letra clara y grande, se exponen en un sitio visible. Una manera muy práctica de hacerlo consiste en usar notas auto-adhesivas que se puedan ubicar fácilmente en un pizarrón o rotafolios.
4. A medida que se van colocando las ideas se deben ir aclarando, para que todo el mundo las comprenda. El propósito no es discutir las ideas, sino aclararlas. Si hay aportes coincidentes, se pueden colocar juntos.

5. Se solicita a cada participante que haga su selección mediante un cierto número de votos. Conviene que el número de votos no coincida con el número de aportes, porque algunas personas tienden a votar por sus ideas. Los votos pueden ser públicos. No es necesario que sean secretos.

6. Una vez que todos han votado, las ideas se ordenan de mayor a menor. Así, se tiene una lista ordenada, con la ventaja de que no se han desechado ideas: todas siguen a la vista.

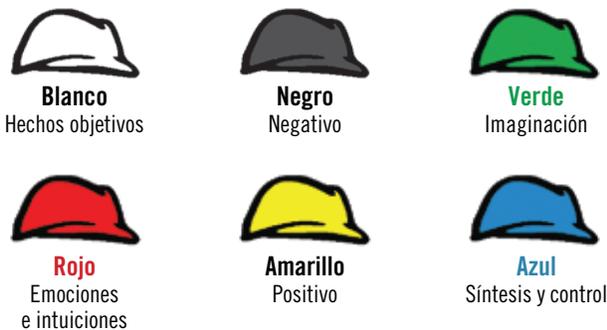
7. Una vez que se ha logrado el resultado, pudiera haber una ronda de conversación para apreciarlo en conjunto o, de ser necesario, hacer una segunda ronda.

Con la técnica del grupo nominal, de una manera muy práctica, y en un tiempo breve, puede llegarse a resultados muy concretos con el aporte y la aceptación de todos los participantes.

Sombreros para pensar

Los «seis sombreros para pensar» de Edward de Bono son una metáfora breve y sugestiva para representar los diversos modos de pensamiento. Cada sombrero representa un modo de pensamiento diferente.

Seis sombreros para pensar, de Edward de Bono



El sombrero verde (color de la vegetación) es el de la creatividad, de ponerse en tono de «tormenta de ideas», de inventar sin restricciones. Este es el sombrero de la imaginación, de las posibilidades, de las opciones, de las oportunidades. El sombrero verde estimula la imaginación, la creatividad y las posibilidades. Pero, solo sombrero verde es pura idea, pura novedad, pura imaginación, sin sentido de las proporciones, de las limitaciones y del esfuerzo necesario para ejecutar.

El sombrero blanco (color neutral, limpio, de una hoja de papel en blanco) es el que uno se puede poner para describir los hechos, sin evaluarlos. Es el sombrero de la objetividad. El sombrero rojo (color de la sangre, del corazón) es el que se utiliza para expresar la emoción, el sentimiento, para manifestar gustos y disgustos, sin necesidad de razonarlos. Es también el sombrero de la intuición, de la capacidad para formular conclusiones sin saber expresamente cómo se llega a ellas.

El sombrero negro (color negativo, fúnebre, de las togas de los jueces) es el que se utiliza para la crítica, para destacar los aspectos negativos, para desempeñar el papel de «abogado del diablo». El sombrero negro es el del pensamiento negativo, de los contra, de los obstáculos e inconvenientes, debilidades, amenazas. El sombrero amarillo (color del sol) es el sombrero del aporte positivo que se utiliza para buscar el lado bueno, para ayudar a sacar el mayor provecho. Es el sombrero de la construcción, de los pros, del lado positivo.

El sombrero azul (color celeste) es el sombrero de la visión de conjunto, de la síntesis, y también de la administración de los demás sombreros. Se utiliza para hacer un balance, una síntesis de conjunto. El facilitador de una reunión debe llevar siempre puesto el sombrero azul. Es el que

representa la visión de conjunto y el uso voluntario de los sombreros.

Administrar el uso de los sombreros para pensar es hacer el mejor uso de la objetividad, de la crítica negativa, de la visión positiva, de la emoción, de la creatividad, cuando corresponda. Usar los sombreros para pensar es utilizar voluntariamente un recurso para pensar mejor. Utilice sombreros para pensar y, como uno de ellos, el verde para pensar creativamente.

Herramientas para pensar

Las «herramientas para pensar» han sido creadas también por Edward de Bono. Son técnicas muy poderosas para estimular formas de pensamiento. De Bono las ha denominado por las letras iniciales de su título.

1. PNI: positivo, negativo e interesante.
2. PMO: prioridades-metas-objetivos.
3. APO: alternativas, posibilidades y opciones.
4. CyS: consecuencias y secuelas.
5. CTF: considere todos los factores.
6. PB: prioridades básicas.
7. OPV: otros puntos de vista.
8. DPV: diferente-práctico-ventaja.

Nada impide que, creativamente, invente algunas herramientas adicionales, como estas:

1. QPS: qué pasaría si (para imaginar diversos escenarios).

2. PLP: primero lo primero (para definir prioridades).

Para la creatividad son especialmente relevantes: PNI (la «I» de interesante suspende el juicio y abre la posibilidad creativa), APO, OPV, DPV y QPS.

Mapas mentales

Un «mapa mental» es un gráfico usado para representar palabras, ideas, tareas u otros conceptos, ligados y dispuestos radialmente (un árbol) alrededor de una palabra clave o una idea central. Se utiliza para generar, visualizar, organizar y clasificar ideas, y como ayuda interna para el estudio, la planificación, la organización, la solución de problemas, la toma de decisiones y la escritura.

Los elementos se arreglan intuitivamente según la importancia de los conceptos y se organizan en ramas de diversa complejidad. La formulación gráfica estimula la visualización completa de un asunto y puede ayudar a la memoria. La mejor manera de conocer esta técnica consiste en hacer un mapa de

Durante la tormenta de ideas no hay evaluación, discusión ni decisión. No es una técnica para analizar, discutir ni tomar decisiones. Es una técnica de creatividad, de imaginación

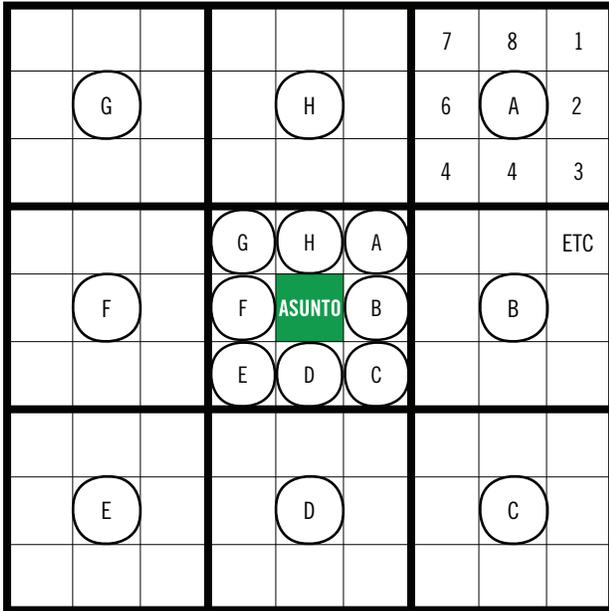
prueba con algún asunto que necesite analizar y requiera pensar creativamente. Aunque muchos prefieren el recurso del dibujo a mano, hay programas de computación en diversas plataformas para hacerlos.

La flor de loto

Esta técnica, creada por Yasuo Matsumura, proporciona un medio visual para registrar la relación entre un concepto central y los subconceptos asociados. Desarrolla el pensamiento analítico y puede fomentar el pensamiento creativo. A di-

ferencia del mapa mental que comienza con una «hoja en blanco», sin estructura, la flor de loto tiene una estructura de 3x3 grandes cuadrantes, cada uno de los cuales tiene a su vez 3x3 casillas, para un total de 64 casillas.

La flor de loto



En la casilla central del cuadrante central se escribe el asunto. Alrededor de las ocho casillas circundantes se escriben los diversos aspectos que serán considerados (A, B, C, etc.), los cuales, a su vez, se ubican en la casilla central de cada uno de los ocho cuadrantes restantes. Hechas las cuentas, esto deja una flor de loto con ocho ramitas (1, 2, 3, etc.) que se pueden considerar, cada una con ocho pétalos (aspectos): en total, una flor de 64 pétalos (casillas). Es bastante.

Análisis morfológico

El análisis morfológico es una técnica creada por Fritz Zwicky, astrónomo del Instituto de Tecnología de California, para analizar y generar opciones sobre un asunto en sus diversos componentes posibles y realizar combinaciones de opciones (perfiles, formas) posibles. La técnica, luego de la definición de problema o asunto, abarca tres fases: (1) análisis de los componentes del asunto, (2) representación de las diversas opciones para cada componente y (3) combinación de las diversas opciones en perfiles o formas (productos morfológicos). Aunque parezca banal, la mejor manera de ilustrarla consiste en seleccionar las combinaciones de platos de un menú.

Ejemplo de análisis morfológico: un menú

Componentes (Platos)	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Entrada	Ensalada Capresa	Carpaccio	Aguacate con camarones
Sopa	Minestrone	Verduras	Consomé
Plato principal	Bistec	Chuleta	Risotto
Postre	Gelatina	Pudin	Torta de manzana

PERFIL A Una de las posibles combinaciones

Una comida completa en un restaurante se compone de varios platos: entrada, sopa, plato principal y postre («atributos»). Cada uno de estos platos suele tener varias opciones («variantes»). Por ejemplo, se puede seleccionar una ensalada capresa de entrada, luego una sopa de verduras, un bistec como plato principal y una torta de manzana para postre. Ese constituiría uno de los perfiles posibles. Por supuesto, hay otras combinaciones posibles (aunque no todo es combinable con todo), cada una de las cuales constituye un perfil. ¡Estupendo! Está bien encaminado con técnicas «serias». Pero hay otras que parecen disparatadas a primera vista.

7. Recurrir a técnicas «chifladas»

En esta sección se incluyen algunas técnicas un poco raras, inusuales, que parecen «chifladas», pero funcionan muy bien, aunque no parezcan muy serias y gerenciales.

Asociación libre

Muchas veces el chispazo creativo se produce al realizar alguna asociación libre inesperada. Por ejemplo, puede consultar al azar un diccionario y encontrar una palabra que tratará de asociar, de alguna manera, con el asunto que está considerando. La asociación libre produce resultados inesperados que pueden ser significativos. Si no funciona a la primera, se puede repetir hasta lograr algo.

Estímulos inusuales

Estímulos inusuales son aquellos que normalmente no asociaría con su problema, pero pueden revelar conexiones interesantes. Por ejemplo, ¿cómo diseñar un computador que sea como un oso de peluche?

Oráculos

Consulte el *I Ching*, el Tarot o las runas. Hacer una lectura de estos medios teniendo en mente su problema, puede disparar asociaciones creativas muy interesantes. Si esto le parece muy «esotérico» (aunque es creativamente válido), puede recurrir a un «oráculo» especialmente diseñado para estimular la creatividad como es el *Creative Whack Pack* de Roger Von Oech. Se consigue en forma de barajas o en aplicaciones para el iPad. Es estupendo.

Metáforas

Las metáforas son instrumentos poderosos para estimular asociaciones creativas. Una metáfora consiste, según el *Diccionario de la Real Academia Española*, «en trasladar el sentido recto de las voces a otro figurado, en virtud de una comparación tácita»; es la «aplicación de una palabra o de una expresión a un objeto o a un concepto, al cual no denota literalmente, con el fin de sugerir una comparación (con otro objeto o concepto) y facilitar su comprensión».

Utilizando las metáforas en un sentido general puede, por ejemplo, hacerse estas preguntas: ¿en qué se parece este asunto a un río o a un partido de beisbol? ¿Puedo imaginar este asunto con unas pantuflas cómodas? ¿Podemos darnos una cachetada creativa?

Historia reversa

La historia reversa consiste en contar la historia comenzando por el resultado que quiere lograr y siguiendo, desde el futuro hasta hoy, con la historia de cómo llegó hasta allá. Parece una chifladura, pero el solo hecho de invertir el orden cronológico hace pensar en posibilidades de acción que, de otra manera, no se le ocurrirían. Ya se le debe haber «prendido el bombillo» varias veces. Si acaso no, espere con confianza.

Algunos recursos adicionales

Hay recursos a los que se puede acceder para desarrollar las competencias creativas.

Libros

De la variedad de libros que se consiguen, esta pequeña lista puede inspirarle.

- Ackoff, Russell L.: *El arte de resolver problemas*. México: Limusa.
- Buzan, Tony: *El libro de los mapas mentales*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Creatividad*. Barcelona: Paidós.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Fluir*. Barcelona: Kairós.
- Damian-Knight, Guy: *I Ching 2: Cómo usarlo en los negocios y en la toma de decisiones*. Barcelona: Martínez Roca.
- De Bono, Edward: *Seis sombreros para pensar*. Barcelona: Granica.
- De Bono, Edward: *El pensamiento creativo*. Barcelona: Paidós.
- Goleman, Daniel: *El espíritu creativo*. Buenos Aires: Vergara.
- Gray, D., S. Brown, y J. Macanuffo: *Gamestorming: a playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Michalko, Michael: *Thinkertoys*. Barcelona: Gestión 2000.
- Von Oech, Roger: *Chispazos*. México: Selector.
- Von Oech, Roger: *El despertar de la creatividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Zambrano, Jazmín y Alicia Steiner: *Mapas mentales: agenda para el éxito*. México: Alfaomega.

Internet

Basta con poner en cualquier buscador la palabra «creatividad» para conseguir cientos de miles de referencias. Para facilitar una consulta depurada, revise los siguientes sitios probados.

- gogamestorm.com
- mindtools.com
- edwarddebono.com: sitio de Edward De Bono.
- creativethink.com: sitio de Roger Von Oech.
- creativethinking.net: sitio de Michael Michalko.

Cursos y talleres

No hay mucha oferta disponible, pero la hay. Es cosa de buscar, y encontrará, por ejemplo, en el IESA.

8. Confiar en la iluminación

Si ha hecho lo necesario, la inspiración, la iluminación llegó, o llegará. Seguro que se produjo o producirá el chispazo creativo.

¡Eureka! (que significa en griego «¡lo encontré!») fue lo que gritó Arquímedes cuando encontró la solución a un problema... Como la idea se le ocurrió estando en el baño, cuentan que salió corriendo desnudo por las calles (no es preciso hacerlo) gritando su alegría. Porque *Eureka* significa también la alegría de crear, de inventar, de encontrar una solución.

Hay varios momentos muy específicos cuando suele prenderse el bombillo. Un momento típico es el del baño, como le ocurrió a Arquímedes. Hoy la iluminación puede ocurrir en la bañera, en un jacuzzi o en la más común ducha. Otra ocasión frecuente es el momento previo a quedarse dormido, al despertar o durante el sueño. También es frecuente que se le ocurran ideas mientras camina o corre. También es frecuente en el fastidio del tráfico automotor. Pueden surgir ideas creativas contemplando las llamas de una hoguera o el movimiento del agua en una fuente, río o cascada.

Para que no se escapen las ideas (porque de que se olvidan se olvidan) conviene tener a mano una libreta o un grabador. De esa manera puede registrar las creaciones y no

perderlas. ¡Todavía falta! Los productos de la creatividad deben ser evaluados para escoger y decidir...

9. Cerrar con decisiones

Una vez que se dispone de ideas y posibilidades creativas es preciso evaluarlas para hacer una selección. Es necesario decidir. Para esto debe definir lo mejor que pueda sus criterios de decisión y, quizá, utilizar una técnica estructurada que le permita manejar la selección de opciones aplicando esos criterios.

Criterios de decisión

Es necesario definir bien, de manera operativa, sus criterios de decisión. ¿Cuáles son las características que considera deseables? ¿Qué debe excluir de las opciones? ¿Qué considerará mejor o peor? ¿Cuáles son los márgenes aceptables?

Matriz de evaluación ponderada

La matriz de evaluación ponderada es una técnica estupenda para evaluar opciones y tomar decisiones. En su dimensión vertical puede identificar todas las opciones que va a evaluar, contra unos criterios que anotará en la dimensión horizontal.

Cada una de las opciones se evalúa con una escala (del 1 al 5, por ejemplo) según cumpla más o menos con los criterios (5 es mejor, 1 es peor). Al final de cada columna puede sumar la puntuación para obtener el total de cada opción. Ya esto pudiera ser suficiente. Sin embargo, si le da un peso diferenciado (ponderación) a cada criterio, según la importancia que le conceda, puede multiplicar los valores de cada opción por el peso de cada criterio. De esta manera obtendrá una evaluación realmente «ponderada» según el peso de los criterios.

Muchas opciones generadas y algunas opciones seleccionadas. ¿Y ahora?

Una matriz de evaluación ponderada

Aspecto	Peso	Opción 1		Opción 2		Opción N	
		Valor	VxP	Valor	VxP	Valor	VxP
Precio	40	1	40	5	200	1	40
Peso	20	2	40	5	100	5	100
Estética	20	5	100	3	60	3	60
Servicio	20	3	60	4	80	5	100
Totales		11	240	17	440	14	340

10. Actuar

La creatividad sola no asegura mucho resultado, si no actúa para diseñar los detalles, planificar las acciones, realizar, actuar y lograr. Si busca creatividad para solucionar un problema, es preciso actuar. Si busca mejorar, es preciso actuar. Si busca creatividad para innovar, es preciso actuar. Thomas Alva Edison, creativo y genio innovador, afirmaba que «el genio es uno por ciento de inspiración y noventa y nueve por ciento de transpiración».

Creatividad y trabajo

La creatividad, origen de la innovación, puede producirse mediante técnicas prácticas probadas. Un ambiente propicio de apertura, estímulos y reconocimiento es necesario para que ocurra la inspiración individual y grupal. Y cuando ocurra la inspiración creativa —porque ocurrirá mediante el esfuerzo creador consciente— más vale que nos encuentre trabajando (Picasso), y dispuestos a transpirar (Edison) para llevarla a la práctica. **■**

MERCADEO IESA

LOS EMBAJADORES LANCÔME SE REÚNEN PARA CELEBRAR LOS ÉXITOS DEL AÑO



En la cálida terraza del restaurante Amapola se llevó a cabo la cena de fin de año del Programa de Embajadores de la prestigiosa casa de cosméticos Lancôme. Marcelis Velásquez, directora de la División de Lujo de la organización, acompañada por María Betania Castro, jefe de Producto y Luis Silva gerente de PCI, ofreció palabras de bienvenida a los agasajados y ratificó el valor que ha aportado el Programa de Embajadores a la marca al afirmar que la experiencia y presencia de cada uno de los integrantes del grupo ha sido muy valiosa.

Durante la cena, de forma personal y exclusiva, se dio a conocer el lanzamiento de la nueva fragancia de Lancôme: Trèson in Love, basada en el perfume original anunciado por la casa en 1990. Esta versión modernizada le da un giro más juvenil y romántico. Su aroma fresco y floral es ícono fiel de la alta perfumería y se encontrará muy pronto en el mercado venezolano.

BUCHANAN'S MASTER: UNA VERDADERA OBRA MAESTRA



La Casa Buchanan's tiene el honor de presentar en el mercado venezolano su nueva obra maestra: Buchanan's Master, un *blend* creado por el *master blender* Keith Law, quien eligió personalmente las maltas más selectas de Escocia y las combinó en su momento perfecto de maduración.

Buchanan's Master es un *blended* de whisky o whiskey de mezcla, lo que quiere decir que en el interior de su botella hay una serie de whiskies de diferentes destilerías, provenientes de las diversas regiones de Escocia, en el que unos whiskies complementan y engrandecen las características de los otros.

La creación de este prestigioso escocés ocurrió en las regiones más emblemáticas de Escocia, como Edimburgo, Speyside, Dalwhinnie, Skye e Islay. El resultado: una combinación de aroma y sabor único, para quienes buscan un toque especial.

La explosión de sabores de este *blend* es variada y conjuga perfectamente todos los elementos para que sea toda una exquisitez. Es de color ámbar, en nariz es dulce y cremoso, en paladar se perciben sutiles notas de chocolate y naranja, una de las características particulares de los whiskies de la Casa Buchanan's.

RAY-BAN AMPLÍA SU PORTAFOLIO



Ray-Ban se ha caracterizado por ser una marca versátil y siempre a la vanguardia en cuanto a diseño, materiales y tecnología. Con el objetivo de continuar ofreciendo calidad y adaptabilidad, ha decidido ampliar sus fronteras y presentar más opciones para brindar un modelo Ray-Ban para cada cual, desde la mujer contemporánea clásica que disfruta un modelo Aviator, pasando por el joven adolescente que luce un Wayfarer, hasta ese hombre deportista que le encanta mostrar sus modelos Tech y ese niño que busca imitar a su padre con su lente de la colección Junior; sin dejar de lado la amplia gama de modelos en su colección oftálmica.

La versatilidad de la marca y el vanguardismo de sus diseños también se ven plasmados en sus campañas publicitarias. Un ejemplo de ello es la campaña cuyo lema es *Never hide*, en la que los usuarios participan en el momento actual de Ray-Ban y los lentes de sol los convierten en el centro de atención, más allá de las tendencias, pues ellos trascienden los límites temporales y se adaptan a cualquiera que los use.

DEL VALLE FRESH REFUERZA EL SECRETO DE MAMÁ PARA DARLE CARIÑO A TU DESAYUNO



Dirigido a toda la familia venezolana, y gracias a su combinación de energía y sabor, Del Valle Fresh llega al país para convertirse en el complemento balanceado del desayuno, porque es ideal para comenzar el día con buen pie.

Inspirado en el cariño de mamá, De Valle Fresh ofrece una sencilla forma de disfrutar el intenso sabor de la naranja con la energía que aportan las vitaminas B3, B6 y B12, importantes complementos nutricionales de la dieta diaria. Del Valle Fresh es una bebida igualmente idónea para aquellos a quienes les gusta consentirse y gozar de un rato refrescante a cualquier hora del día, gracias a su práctica presentación de medio litro lista para tomar en cualquier ocasión, además de la versión de litro y medio especial para compartir en la mesa con toda la familia.

Adicional a sus características de energía, sabor, vitaminas y presentación de empaques, Del Valle Fresh es una bebida accesible al bolsillo de los venezolanos, pues su precio se ajusta tanto a las madres que siempre buscan lo mejor para sus hijos, como a todas las personas a quienes les encanta y disfrutan del sabor de la naranja.

ROMPE LA BARRERA DEL SONIDO CON SONY



La directiva de Sony de Venezuela presentó a los amantes de los avances tecnológicos el equipo de audio para el hogar más poderoso del mundo: el reproductor SH2000. «Con esta nueva línea de equipos de audio para el hogar, Sony se consolida como la marca líder del mercado. Sus diseños están pensados para satisfacer el deseo de ofrecer a nuestros invitados la experiencia inolvidable de una rumba amenizada con las canciones del momento y el mejor sonido», comentó Rosángela Mozo, gerente de Producto de Audio de Sony de Venezuela.

El modelo SH2000 cuenta con una potencia total de 2000W RMS y 22000W PMPO. Está equipado con parlantes y una iluminación LED, que permiten hacer de cualquier habitación una verdadera discoteca; mientras que el anfitrión de la reunión puede sorprender a sus familiares y amigos con los modernos efectos DJ. Además, la función «Doble USB» facilita copiar música entre dos reproductores en el formato MP3.



TENDENCE: PRECISIÓN CON SENTIDO FUTURÍSTICO

La casa suiza Tendence, con presencia en más de ochenta países, añadió cuatro nuevos modelos a su reconocida colección de relojes. Las líneas Gulliver, Camouflage, Hydrogen y Skeleton destacan por los exquisitos materiales empleados en su fabricación y la incorporación de avances tecnológicos de vanguardia. Debido a la atinada selección cromática y la renovadora propuesta de diseño, los relojes Tendence son claramente distinguibles de los productos de la competencia.

El éxito obtenido en la megaferia relojera de Baselworld confirma la aceptación de clientes y distribuidores comerciales, quienes con su apoyo manifiestan su disposición a sobresalir de la multitud y hacerse de un estilo auténtico y funcional. La fábrica de Tendence se encuentra en la ciudad de Lugano (Suiza), y atiende al mercado mundial desde su centro de logística en la frontera de Suiza y en Hong Kong.



KÉRASTASE REJUENECE TU CUERO CABELLUDO

La firma cosmética Kérastase lanza al mercado venezolano Age Premium, la primera gama de productos para recuperar el cabello afectado por los cambios metabólicos y los desbalances hormonales de la mujer. El moderno tratamiento está basado en la acción combinada de dos agentes revitalizadores: el Sistema Pro-Suplenium y el Ácido Hialurónico.

La fórmula avanzada de los productos Age Premium permite solucionar tres problemas tradicionalmente asociados al cabello con síntomas de envejecimiento: 1) La fibroporosidad o estado de fragilidad de la fibra, como consecuencia de la falta de melanina, 2) la pérdida de densidad, relacionada con la disminución del diámetro del cabello y 3) la sequedad del cuero cabelludo, que dificulta la protección de la piel por la reducción de las segregaciones de las glándulas sebáceas. La gama Age Premium consta de tres productos: el champú rejuvenecedor nutritivo Bain Substantif, la mascarilla Masque Substantif y el spray fijador Laque Substantive.



CON L'OCCITANE ANGÉLICA LA NATURALEZA HIDRATA SU PIEL

La angélica, planta de fabulosos usos medicinales, presta su nombre a la nueva línea de cremas hidratantes de la casa cosmética francesa L'Occitane. Recientes estudios de laboratorios han puesto de manifiesto las propiedades humectantes y revitalizantes de los extractos de las raíces de angélicas. Estos beneficios han sido por primera vez condensados en lociones y cremas de diferentes consistencias para el cuidado efectivo de la piel maltratada y reseca.

El agua de angélicas estimula la síntesis de acuaporinas que funcionan, en la práctica, como canales de irrigación cutánea. Además, el aceite esencial de angélica preserva las fibras de colágeno e impide el efecto negativo de los radicales libres sobre la piel. La línea Angélica de L'Occitane combate de manera activa la sequedad y la deshidratación, mediante productos cosméticos que brindan un placer sensorial en la vista, el tacto y el olfato.



NUEVO GERENTE GENERAL EN PERNOD RICARD VENEZUELA Y COLOMBIA

Como parte de sus políticas de desarrollo interno, el grupo Pernod Ricard anunció los ascensos de Cedric Retailleau, gerente general de Pernod Ricard en Venezuela y Colombia hasta el 1 de octubre, y Jean Francois Collobert, quien ocupaba el puesto de director internacional de Pernod, en Francia.

Bajo la dirección de Retailleau como gerente general desde enero de 2009, Pernod Ricard Venezuela alcanzó hitos importantes, como el liderazgo de Something Special en el segmento de whisky *Premium* y de Etchart en el de vinos argentinos *premium*. Durante su último año de gestión llevó a la compañía francesa por primera vez en Venezuela al liderazgo absoluto en las categorías estratégicas de whisky y vodka. Recientemente fue nombrado presidente y CEO de Casa Pedro Domecq, empresa que representa las marcas de licores de Pernod Ricard en México.

Esta ocasión propicia, de igual forma, una nueva oportunidad para Jean Francois Collobert, quien ha pertenecido a tan nombrado grupo desde 1988, en principio como gerente de Ventas y coordinador de Mercadeo, para luego ser promovido como director de Spirits Partners en 1996, y director de Exportaciones en 1999. Su último puesto, director internacional de Pernod, lo ocupaba desde 2002.



HP PREMIADO EN LOS PC WORLD LA AWARDS 2011

La PC portátil HP Elitebook 8460p obtuvo el premio a la mejor portátil empresarial por la revista *PC World Latinoamérica*. Los premios PC World LA Awards 2011 ofrecen un reconocimiento a las compañías, productos y servicios que se destacan en el mercado latinoamericano.

Audaz, segura y moderna, la PC portátil HP EliteBook 8460p es la culminación del diseño creativo y la ingeniería de precisión. Tiene un peso inicial de sólo 2,44 kg y una pantalla con retroiluminación LED en alta definición de 14 pulgadas que la hace increíblemente portátil sin necesidad de sacrificar la legibilidad de la pantalla. Incluye procesador Intel® Core™ i7 de segunda generación y procesadores de doble núcleo Core i7, i5 y i3, AMD Radeon HD 6470M de alto desempeño.

La PC portátil también cuenta con nuevos puertos USB 3.0 y un puerto de carga 2.0. La HP EliteBook 8460p puede alcanzar hasta 32 horas de autonomía, característica primordial para empresarios móviles.

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 ZSP 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 Maestros (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 IFL 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, Cervecería 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 fotocopadoras a ofrecer equipos de fotocopadoras; 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 Ipad, 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 (aquel 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.

Szilágyi, 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 consien-

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 le 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 cuando 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
ediesa@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.



Sigue adelante

PROGRAMA AVANZADO DE GERENCIA **PAG**

Detrás del éxito de las organizaciones públicas y privadas que marcan un estándar de excelencia, se encuentran gerentes innovadores cuyas visiones son compartidas por sus superiores, sus iguales y sus colaboradores, lo que requiere un conocimiento pleno y detallado del ámbito de acción de las empresas. El diseño *PAG* incorpora las tendencias más recientes en la práctica de la gerencia mundial y enfatiza la importancia de asentarlas en nuestra realidad mediante una educación centrada en el participante que utiliza como herramientas los casos de enseñanza, las simulaciones de tomas de decisiones gerenciales y la co-docencia de profesores y empresarios.

Conoce más de esta experiencia de crecimiento personal y profesional

Visita www.iesa.edu.ve/pag

Inicio Octubre 2012,
Proceso de Inscripción Abierto
Duración 9 meses
Lugar IESA Caracas

Mayor información: (0212) 555 4234 | 4459 | 4236 | 4254
pag@iesa.edu.ve

Confirma tu Asistencia



GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE



Accredited by
Association of MBAs

