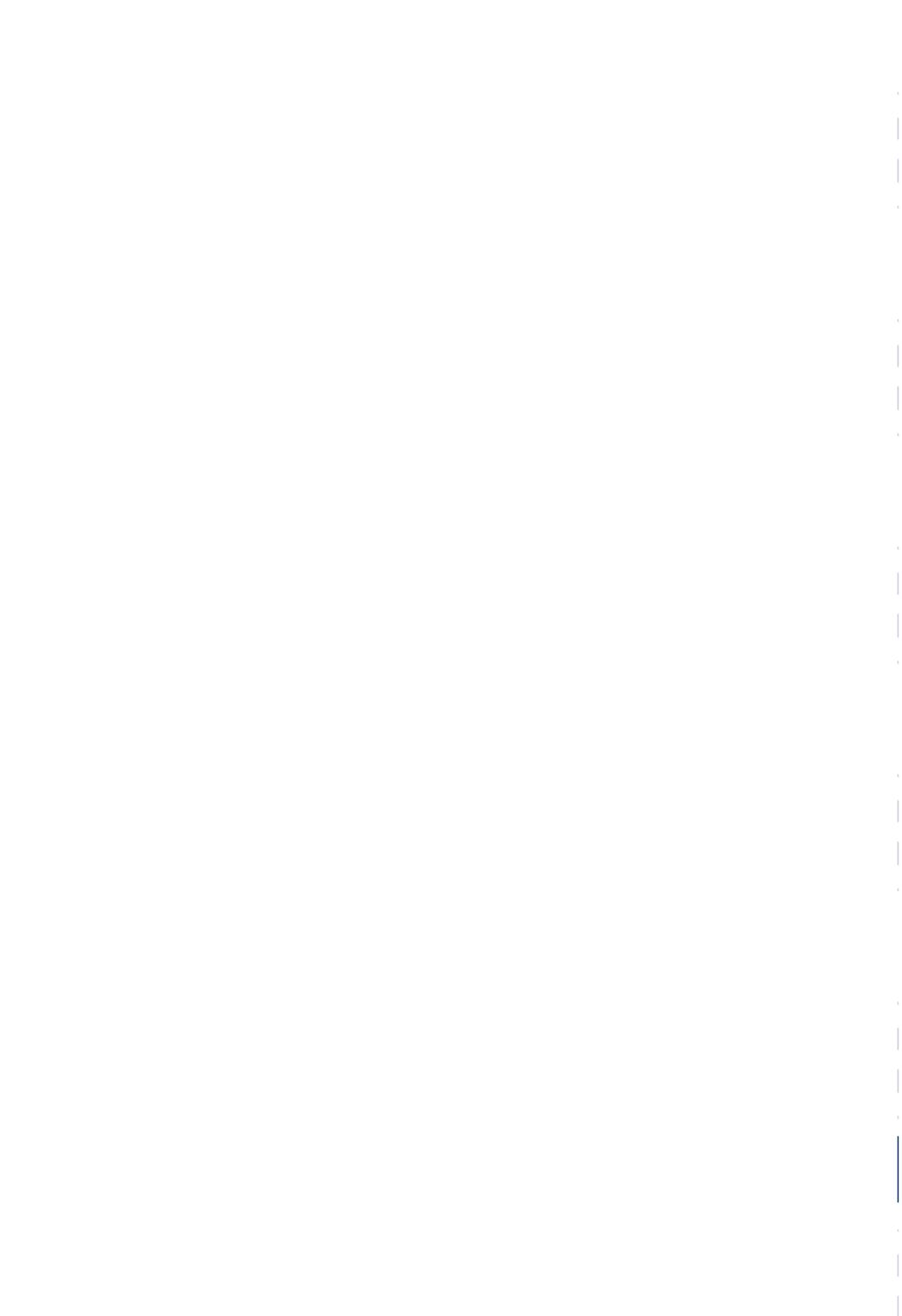


La empresa creativa



Fermín Ezquer Matallana
Jesús Alcoba González

La empresa creativa

Una organización diseñada
para triunfar

netbiblo

Para comentarios sobre los títulos de esta serie:

bpocket@netbiblo.com

LA EMPRESA CREATIVA

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

netbiblo

www.netbiblo.com

DERECHOS RESERVADOS 2007, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

editorial@netbiblo.com

ISBN: 978-84-9745-187-1

Depósito Legal: C-3064-2007

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

Los autores



Fermín Ezquer Matallana

Es economista y desarrolla su actividad profesional al frente de su gabinete de consultoría estratégica *Think Creative BizNets* (TCBNets). Es ponente habitual en seminarios y programas Máster de la Universidad de Nueva York (NYU), la Universidad Carlos III de Madrid y el *Iacocca Institute* de la Universidad de Lehigh.

Jesús Alcoba González

Es Licenciado en Psicología por la Universidad Pontificia Comillas, Máster en Psicología por el ISEP y *Master of Business Administration* por la Universidad Ramon Llull y el Manhattan College de Nueva York.

En su vida profesional compagina la docencia y la investigación con la Dirección de la Fundación Universitaria La Salle.

Contenido

	Creatividad presurizada	9
	¿Qué es la creatividad?	11
	Algunas de las cosas que sabemos acerca de la creatividad	
	2.1 ¿Por qué no somos más creativos?	17
	2.2 Somos demasiado fieles a nosotros mismos	19
	2.3 ¿Existe un cerebro creativo?	23
	2.4 El grupo nos ayuda a ser más creativos, pero no siempre	27
	2.5 Superando nuestras dificultades	29
	2.6 Salto lateral... sin red	32
	2.7 Aprendiendo a ser creativos	38
	2.8 ¿Cómo hacerlo posible?	40
	2.9 Despertando a nuestro cerebro	44
	La creatividad en la economía y en la empresa	
	3.1 El ciclo de vida de las economías	47
	3.2 El ciclo de vida del producto	48
	3.3 El ciclo de vida de la empresa	50
	3.4 La creatividad en las áreas funcionales de la empresa	51



La empresa creativa: Una explicación a través del modelo "S"

4.1	La Esfera	73
4.2	El Sistema	75
4.3	La Estrategia	78



¿Gestionar creatividad o generar creatividad?

	83
--	-------	----



Apéndice: Técnicas creativas

6.1	Una aproximación general a las técnicas creativas	87
6.2	Técnicas de producción de ideas	89
6.3	Técnicas de definición de ideas	98



	Bibliografía	105
--	---------------------------	-----

Creatividad presurizada

Estoy volando a 10.000 metros de altura, por la ventanilla del avión ya aparece Madrid, y yo termino de leer el manuscrito de Fermín y Jesús. Fui testigo de las primeras ideas y consultado como “experto”, dado mi trabajo creativo —según los cánones actuales, pero que en definitiva consiste en dar la mejor respuesta a desafíos cambiantes—. Decía que acabo de leerlo, y siento una terrible sed que intento aliviar solicitando una bebida a la azafata...

Del exhaustivo repaso que hacen los autores a este tema de paradigmática actualidad y la completa descripción de técnicas y consejos para comprender la empresa creativa, sólo puedo echar en falta una cosa: un capítulo dedicado a la nada, a lo inútil, al vacío, a ese estado receptivo, a esa contracara que hace que lo creativo sea posible o que tenga sentido, ya que, sometido solamente a la presión del éxito, lo creativo termina siendo estéril y se convierte en una carrera al servicio de una “competencia” que, por ilusoria, no tiene fin.

De allí que el vacío o la no-búsqueda (“yo no busco: encuentro”, decía Picasso) en realidad sean estados en los que lo racional cede lugar a otro tipo de síntesis no conscientes que nos sorprenden cuando las analizamos.

Quizás por ello, hoy en día, directivos de pequeñas y grandes corporaciones comienzan a adoptar prácticas que provienen de antiguas tradiciones orientales, tales como el yoga, el tai chi, etc., ya que el encontrarse en un estado meditativo, les permiten adoptar decisiones más sabias. Lo mismo sucede con los empleados de las empresas a los cuales, al dejarles tiempos no



pautados o espacios inútiles, se les da la oportunidad de integrar la demanda creativa/productiva y de encontrar un sentido humano al trabajo.

Ya he conseguido aliviar mi sed... No hay empresa creativa si sus valores sólo apuntan al resultado. La creatividad es un proceso y, como todo en este mundo, tiene dos caras. No integrar el vacío, el error, o la falta de ideas, e incluso lo tradicional, es negar la complejidad del estado creativo; por eso, alguien decía: “crear es fácil; lo difícil es procrear”.

El avión aterriza suavemente en la terminal cuatro de Barajas, una magnífica obra, donde a lo rígido de su planta, concebida para responder a complejas necesidades, se integra con una cubierta ondulante y cálida, casi inútil, pero que los viajeros agradecemos sin saber por qué, habituados a estos “no lugares” de la eficacia globalizada.

Cuando lo no creativo y lo creativo ya no se distinguen es cuando, quizás, estemos más cerca de lo interesante.

Gracias, pues, a los autores por darnos este libro tan lleno de herramientas. Nos queda a los lectores la habilidad de darles un uso auténticamente creativo.

Andrés Loiseau
Arquitecto/Artista
Trijueque's Creative Tank

¿Qué es la creatividad?

La creatividad es fácil de identificar, no pasa desapercibida en absoluto. Es un hecho claro que los inventos, los cuadros sorprendentes, las frases ingeniosas, los modos de vestir originales y, en general, cualquier otra manifestación del genio creativo llama poderosamente nuestra atención.

Pero no es fácil definir lo que es la creatividad. Entre otras cosas porque nuestra tendencia natural cuando hablamos de creatividad es situarnos en el terreno del arte. Reconocemos fácilmente como creadores a pintores, músicos y escritores, pero rara vez a médicos, abogados o ingenieros. Sin embargo, el avance de la ciencia y de la cultura no se hubiera podido dar si no hubiera habido personas creativas en todos los ámbitos.

Existen tres conceptos que para nosotros suelen estar relacionados pero que, sin embargo, son distintos: expresión, creatividad y arte.

Una persona que está pasando por una mala racha puede, por ejemplo, echarse a llorar o ponerse a gritar. Es claro que se está expresando, pero no se puede decir que esta acción sea creativa, ni que sea una expresión artística.

Un pianista interpretando una partitura evidentemente está produciendo una forma de arte y, sin duda, se está expresando, puesto que no se limita a copiar mecánicamente lo que lee, sino que suma a ello lo que siente. Pero no se puede decir que esté realizando una contribución netamente creativa, dado que fue otra persona la que compuso esa melodía.

Por último, un químico que descubre, por ejemplo, un nuevo modo de conservar el vino, puede haber puesto en juego su



talento creativo y, sin embargo, no está expresando nada en particular, ni podría decirse que lo que ha inventado sea una creación artística.

Estos ejemplos nos permiten aislar la creatividad para reconocerla como una actividad humana cuya esencia consiste en combinar o asociar elementos conocidos de una forma nueva. Así pues, coincidimos con Mednick en que *“la creatividad es una formación de elementos asociados, y mutuamente muy lejanos, en nuevas combinaciones”* (Monreal, 2000).

Por tanto, en la base de la inteligencia creativa está la capacidad para generar ideas nuevas a través de la combinación de elementos que están más o menos distantes conceptualmente.

Evidentemente, para que la creatividad sea una herramienta útil esa combinación de elementos tiene que encajar correctamente dentro de un contexto.

Un queso y una teja son dos elementos ciertamente lejanos, pero sólo consideraremos su combinación como algo creativo si responde a una necesidad o soluciona un problema.

Imaginemos que, por ejemplo, vamos recorriendo las salas de una galería de arte contemporáneo y de súbito topamos con una enorme teja colorada sobre la cual reposa lo que parece ser una inmejorable reproducción de un cuarto de queso manchego de aproximadamente media tonelada.

O imaginemos que vamos a un restaurante y el postre consiste en una lámina de crema de queso blanco cubierto con finos filamentos de aceite de sésamo y polvo de pimienta negra sobre una teja de pasta de frambuesa tostada.

O supongamos que estamos en medio del campo y queremos cortar queso, pero resulta que hemos olvidado los platos. En ese momento encontramos una teja que, convenientemente lavada, nos sirve de tabla de cortar y evita así que nos manchemos las manos de grasa.



En los dos primeros casos se trata de la satisfacción de una necesidad (necesidad de expresarse o necesidad de ofertar productos), y en el segundo se trata de la solución a un problema.

En definitiva, el resultado de la creatividad tiene que tener sentido para nosotros dentro de un contexto, que puede ser la satisfacción de una necesidad o la solución de un problema.

Por tanto puede y debe haber creatividad (de hecho la hay) en todas las áreas personales y profesionales del ser humano. Para nosotros es un error pensar que sólo tienen que ser creativos los que tienen la profesión de creativo, o que sólo pueden serlo los artistas.

Por eso creemos que es difícil incrementar nuestra creatividad estudiando historia del arte, del mismo modo que enseñar a una persona a reconocer y expresar sus emociones no contribuye a aumentar su genio creativo.

Un aspecto que a nosotros nos interesa particularmente es saber por qué los seres humanos somos creativos. Seguramente sería largo y complejo contestar a esta cuestión, pero nosotros pensamos que la creatividad surgió hace millones de años, quizá con la aparición de las primeras herramientas, como una forma de adaptación al medio.

Es decir, de la misma manera en que otros animales se transformaron para tener colmillos, plumas o garras, los seres humanos desarrollamos una capacidad que nos permitía combinar elementos conocidos para generar soluciones nuevas. Esto, sin duda, fue la clave que nos permitió expandirnos por todo el globo.

Las buenas noticias son que esa capacidad sigue ahí, y sigue permitiéndonos sortear dificultades, avanzar y crecer.

Hoy en día casi nadie tiene dificultad en admitir que la creatividad es importante en la empresa, entre otras cosas porque está en la base de la innovación. Aunque, lógicamente, creatividad e innovación no son sinónimos.



Para que aparezcan en el mercado nuevos productos, nuevos servicios y empresas es necesario que surjan nuevas ideas. Y estas ideas no podrían aparecer sin buenas dosis de creatividad.

Ahora bien, para que esas ideas lleguen a materializarse en productos, servicios o empresas es necesaria una compleja serie de procesos operativos que las hagan tangibles y reales.

Es más, puede ocurrir que las ideas nunca lleguen a ver la luz en forma de resultados concretos, bien porque no son materialmente realizables, porque no es el momento de comercializarlas, porque no son viables económicamente, o simplemente porque existen fallos en la planificación y organización.

El proceso de la innovación va desde la generación de la idea a su comercialización, pasando por las fases de reconocimiento de la oportunidad, evaluación de la idea y desarrollo (Luecke, 2004).

Lo cierto es que todas estas fases contribuyen a que al final existan innovaciones que reactiven el tejido empresarial y mejoren la calidad de nuestras vidas, pero a nosotros la que más nos ha llamado siempre la atención es la primera de ellas, la generación de la idea, quizá porque es la más difícil de modelizar.

Y quizá también porque el resto del proceso de innovación se ve beneficiado por la creatividad, en tanto en cuanto que ayuda a mejorar la idea conforme se avanza (Luecke, 2004).

Pero su relación con la innovación no es el único valor de la creatividad en la empresa. Cualquier empresa necesita de ella, sin importar su tamaño o el mercado en el que opere.

Tal como desarrollaremos a lo largo del libro, son dos las cuestiones a considerar en cuanto al binomio creatividad/empresa. Por un lado está el enfoque de la **creatividad en la empresa**, es decir, en qué áreas de la empresa se puede dar la creatividad, contando con que en las mismas trabajen personas creativas. Este enfoque permite definir modelos de gestión de la creatividad e incluso métodos para potenciarla y para utilizarla ante determinadas circunstancias.



Por otro, tenemos el enfoque de la **empresa creativa**, es decir, aquella que, simplemente, lo es. No se trata de que se utilicen en la misma una serie de técnicas de trabajo en equipo que potencian la creatividad, ni tampoco de contar en la empresa con un número importante de personas creativas, ni de contratar a un animador de creatividad. Se trata de “ser creativo por defecto”.

Nosotros pensamos que la verdadera fuerza de la creatividad está en este segundo enfoque pero tenemos la impresión de que, aunque la creatividad entra entre los valores políticamente correctos de la empresa, no hay muchas que realmente apuesten por ella de verdad. Pero, ¿por qué hay que apostar por la creatividad en la empresa? Se nos ocurren, para empezar, diez razones:

1. Porque en el cada vez más dinámico mundo empresarial el éxito es de los que, con la misma información que todos, son capaces de tomar caminos distintos.
2. Porque en un entorno tan cambiante como el actual los modelos tradicionales explicativos de la conducta de los distintos agentes del mercado dejan muchas posibilidades sin abordar.
3. Porque la mayor competencia y la aparente saturación de los mercados obligan a generar ventajas competitivas endógenas a la empresa.
4. Porque la reducción en el ciclo de vida de los productos obliga a reinventar el qué hacemos y cómo lo hacemos.
5. Porque en una estrategia de liderazgo en costes podemos encontrar gracias a ella la ventaja competitiva que la sustente.
6. Porque en una estrategia de diferenciación, ésta será la principal fuente de singularidad.
7. Porque permite anticiparse a los *shocks* exógenos y cambios en el entorno y aprovecharlos en lugar de combatirlos.
8. Porque gracias a lo anterior se reduce la incertidumbre en cuanto a la evolución de la empresa.



9. Porque permite salir más exitosamente de un *shock* que no hemos podido prever, incluso sacándole partido.
10. Porque, por lo dicho en los tres puntos anteriores, permite una navegación más suave.

No sólo en la empresa como un todo, también en cada una de sus áreas funcionales, la creatividad es un activo a generar. Y, por supuesto, también lo es en la escala más agregada posible, la de un país.

Más adelante presentamos una serie de teorías tradicionales que defienden el papel de la creatividad en el mundo económico, desde la esfera más macro, la del país, hasta la más micro, la del producto, para posteriormente revisar las ventajas de la creatividad en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Finalmente enfocaremos la cuestión central de este libro, la empresa creativa: su definición, la forma en la que avanza hacia sus objetivos a largo plazo y las condiciones necesarias para la misma. Pero antes de nada, veamos cómo funciona la creatividad en general.

Algunas de las cosas que sabemos acerca de la creatividad

2.1 ¿Por qué no somos más creativos?

A comienzos de la década de los 90 Nalini Ambady y Robert Rosenthal dirigieron un experimento que consistió en grabar a una serie de profesores de su universidad, para luego tomar tres fragmentos mudos de 10 segundos (30 segundos en total) y mostrarlos a estudiantes que nunca habían tenido clase con estos profesores (Winerman, 2005).

Estos estudiantes debían evaluar a los profesores en una serie de variables, tales como "activo", "competente", etc. Estas puntuaciones fueron comparadas con las que los estudiantes reales de estos profesores les otorgaban a finales del semestre.

El *shock* vino cuando observaron que la correlación entre unas puntuaciones y otras era alta y positiva.

En otras palabras, los estudiantes que no conocían a los profesores, basándose única y exclusivamente en unos segundos de vídeo sin sonido, realizaban valoraciones que eran similares a las efectuadas por estudiantes que recibían clase de estos profesores durante todo un semestre.

Alterados por los resultados del experimento, decidieron hacer más breves las secuencias de vídeo, pasando de los treinta segundos originales a quince, y luego a seis. ¿Resultado? No hubo diferencias significativas: las valoraciones seguían coincidiendo.



Realmente resulta fascinante pensar que **el cerebro humano es capaz de emitir un juicio en seis segundos en lugar de necesitar seis meses**. Aunque, lógicamente, también se podría argumentar que una cosa es que ambos grupos de estudiantes coincidan en sus juicios, y otra muy distinta que acierten en ellos. Es decir, que cuando afirman que un profesor es competente realmente lo sea.

Pues bien, en un experimento posterior se usaron pequeños grupos en los cuales una persona explicaba a otros un concepto sencillo. Estas pequeñas clases eran grabadas en vídeo, que luego se mostraba a observadores externos (Winerman, 2005).

Estos evaluadores debían puntuar a los profesores según los consideraran efectivos o no. Luego se comparaban estas puntuaciones con los resultados que los alumnos obtenían en un test sobre lo que acababan de aprender.

Pues bien, se observó que cuando observadores externos afirmaban que un profesor era efectivo, los resultados de los tests de sus alumnos eran también mejores. Escalofriante, ¿verdad?

Entonces: ¿siempre acertamos en nuestras primeras impresiones? ¿Realmente no fallamos en nuestros primeros juicios sobre las personas?

Seamos sinceros, es obvio que muchas veces nos equivocamos. ¿A quién no le ha fallado alguien que pensaba que era un buen amigo? ¿Quién no se ha dado cuenta con el paso del tiempo de que la persona con la que comparte su vida no es como uno creía?

En otro de sus experimentos Ambady mostró que las personas que habían sido inducidas a un estado de ánimo feliz eran más efectivas en sus juicios que las personas a las que se había introducido un estado de ánimo triste (Winerman, 2005).

Es decir, da la impresión de que a veces fallamos y a veces acertamos. Pero, si esto fuera así ¿por qué nos íbamos a fiar de nuestras primeras impresiones? ¿Por qué estudiantes con sólo



seis segundos de observación sacan las mismas conclusiones que otros con seis meses de interacción?

¿Podría ocurrir que la valoración que una persona emite sobre otra a los primeros segundos de conocerla se ancla tan profundamente en el cerebro que todo lo que éste hace a continuación es buscar pruebas que validen su impresión inicial en lugar de refutarla?

En otras palabras: **¿somos tan rígidos que nos creemos lo primero que nos contamos?**

2.2 Somos demasiado fieles a nosotros mismos

En torno a la década de los 70 Peter Cathcart Wason condujo una serie de experimentos que dieron como resultado el descubrimiento de un fenómeno sin duda sorprendente.

Se conoce con el nombre de **sesgo de confirmación**, y es la **tendencia a percibir la realidad y a organizar la información de forma que apoye nuestras concepciones iniciales** en lugar de intentar falsarlas (Wikipedia, 2007a).

El sesgo de confirmación lleva a las personas a no prestar atención a las evidencias que contradicen sus primeras impresiones y a aceptar sin más aquella información que es congruente con lo que piensan.

Este hecho se ha estudiado desde entonces en personas que tienen que establecer diagnósticos, como por ejemplo los médicos, pero también en la población general y los resultados tienden a ser consistentes: **las personas aceptamos aquellos datos que tienen que ver con lo que pensamos, y rechazamos aquello que lo contradice.**

De este modo, cuando escogemos a nuestra pareja, amigos o incluso un nuevo hogar, tendemos a generar una primera impresión (positiva o negativa), para luego seleccionar aquella



evidencia, dentro de la que vamos encontrando, que la soporta, en lugar de buscar pruebas que pongan a prueba lo primero que hemos pensado. Por extraño que parezca, los seres humanos somos más rígidos de lo que pensamos.

Evidentemente, si esto es así es porque en algún momento de nuestra historia ha tenido un gran valor para los seres humanos de cara a su supervivencia.

Imaginemos por un momento un hombre prehistórico que se encuentra, vaya mala suerte, con un enorme tigre de dientes de sable, un felino carnívoro de unos cuatrocientos kilos de peso hoy ya extinguido. El tigre comienza a rugir, la primera impresión de nuestro hombre prehistórico es que está en peligro y, por tanto, su acción inmediata sería echar a correr para ponerse a salvo.

Si el tigre avanza hacia nuestro protagonista, lo probable es que éste piense que ese gesto es una corroboración de su hipótesis y trate de huir, en lugar de intentar refutarla y esperar mientras busca pruebas que le demuestren que en realidad el tigre, por ejemplo, se acerca porque busca cariño.

Entre otras cosas porque el tiempo que puede pasar para dirimir cuál de las dos opciones es la correcta puede ser varias veces mayor que el tiempo que necesita el tigre para comérselo. De nuevo **esto no quiere decir que siempre acertemos en nuestras primeras impresiones, sino simplemente que tendemos a fiarnos de ellas.**

Nosotros suponemos que si nuestro cerebro funciona de esta manera es porque en general no nos equivocamos o, como mínimo, porque en situaciones en que nuestra supervivencia puede verse comprometida, **adoptamos la posición más segura.**

Sea como sea, lo cierto es que la vida hoy en día no ocurre a tanta velocidad y no pende de un hilo cada minuto. En la mayoría de los casos tenemos tiempo suficiente para ponernos a sopesar los pros y contras de las cosas, y para generar suficientes alternativas.



Sin embargo nuestro cerebro sigue siendo el mismo que era hace millones de años, y el sesgo de confirmación, si es que de verdad era, como suponemos, una característica de los hombres prehistóricos, sigue ahí, obligándonos a creernos nuestras primeras impresiones.

Nosotros pensamos que los estudios de Ambady, Rosenthal y Wason tienen que ver con la creatividad o, más concretamente, tienen que ver con nuestras dificultades para ser creativos.

Efectivamente, estas investigaciones parecen querer decir que existen **frenos naturales a la creatividad**. Nuestra conclusión es la siguiente:

Ante un problema o situación, tendemos a dejarnos llevar por la primera idea que se nos ocurre, siendo luego fieles a ella. Esto dificulta la generación de nuevas ideas.

Evidentemente éste no es el único motivo por el cual no somos más creativos, pero sin duda es un buen comienzo convencerse de que, para aprovechar todo el potencial de nuestra creatividad, debemos no conformarnos con lo primero que se nos ocurre e intentar ir más allá.

Sin embargo, es fácil darse cuenta de lo difícil que puede resultar esto, porque la mayoría de nosotros no hemos sido educados para ello. En efecto, al analizar el tipo de educación que reciben nuestros hijos en los colegios, enseguida nos damos cuenta de que no sólo no estamos luchando contra nuestras limitaciones, sino que estamos complicando el problema.

No hace falta realizar una investigación muy rigurosa para llegar a la conclusión de que la mayoría de nosotros **hemos crecido en un ecosistema escolar donde lo más importante era aprender cosas en lugar de descubrirlas**.



Y es que para descubrir algo lo primero que hay que hacer es querer hacerlo, y para querer hacerlo hay que sentir curiosidad, hay que plantearse preguntas... en definitiva, hay que necesitar comprender.

Muy lejos de esto, a lo largo de la gran mayoría de nuestra etapa escolar, **los profesores se han empeñado en contestar preguntas que nunca habíamos formulado.**

Muchos de nosotros nos recordamos copiando fielmente cuadernillos enteros con láminas de dibujo artístico que reproducían hermosos paisajes, bellos animales, trajes regionales e incluso personajes del legendario oeste americano. **Muy pocos pintamos el contenido de nuestra imaginación.**

Y claro, por eso en muchas ocasiones cuando intentamos solucionar un problema o salir de una crisis nos vemos en dificultades: porque no existen cuadernillos con pasos que seguir para salir del atolladero.

En general, por tanto, tendemos a dejarnos llevar por el entusiasmo cuando tenemos una idea que a nosotros nos parece genial, y es ciertamente habitual que comencemos a buscar argumentos que la sustenten.

Incluso cuando encontramos otras personas que contradicen lo que pensamos es frecuente empeñarnos en sostener nuestra postura, buscando aún más argumentos que apoyen nuestra primera idea. Algunas personas incluso acaban por desautorizar a quienes no están de acuerdo con ellos.

Lo cierto es que el entusiasmo en general es positivo, y más cuando hemos tenido una gran idea. Y razonar sobre ella buscando las razones por las cuales es una idea brillante lo es más, sobre todo si luego tenemos que convencer a otras personas. Y entrar en debate con otras personas es aún más positivo, puesto que nos ayuda a profundizar en lo que pensamos.

Pero deberíamos ser sinceros con nosotros mismos y reconocer que **ese proceso nos incapacita para tener más ideas.**



En el mundo de la creatividad tener muchas ideas es en ocasiones sinónimo de tener buenas ideas. Pensémoslo bien: ¿qué ocurriría si esa genial idea que hemos tenido, de la cual estábamos tan convencidos que hemos persuadido a todos los que nos rodean, fuera simplemente irrealizable?

¿Qué pasaría si la ley no permitiera llevarla a cabo, si no tuviéramos suficiente presupuesto para realizarla o, simplemente, si no recibiera aprobación por parte de las personas que toman las decisiones?

Además, de todos modos, es bastante evidente que **resultará más efectivo poder escoger entre una larga serie de ideas que ceñirse exclusivamente a una**, aunque sólo sea por el hecho de que nunca podemos estar seguros de que nuestra primera idea es también la mejor.

Es importante saber que tendemos a creernos y a convencernos de nuestras primeras ideas, y es importante saber que ese hecho vulnera nuestra capacidad creativa.

Y por eso es importante saber que el hecho de haber tenido una gran idea no significa que no podamos tener más. De hecho, deberíamos intentar tener muchas más.

Seremos más eficaces cuantas más ideas logremos generar.

2.3 ¿Existe un cerebro creativo?

En agosto de 1913 nacía Roger Wolcott Sperry, quien, en 1981, junto con David Hunter Hubel y Torsten Nils Wiesel ganaría el premio Nobel de Medicina por sus fascinantes descubrimientos sobre la forma en que funciona nuestro cerebro (Wikipedia, 2007b).

Es bien sabido que los seres humanos poseemos dos hemisferios cerebrales unidos por un conjunto de millones de fibras



nerviosas que se ocupan de transferir señales entre ellos y que recibe el nombre de cuerpo caloso.

Pues bien, Sperry se dedicó a estudiar a pacientes que habían sufrido la sección de estas fibras, y reveló algo que aún hoy nos parece fascinante: **ambos hemisferios procesan la información de modo distinto y son relativamente independientes entre ellos.**

Así, funciones como el razonamiento lineal y concreto, la producción de palabras y la gramática serían funciones del hemisferio izquierdo, mientras que el derecho se ocuparía de cosas como el razonamiento global y abstracto o la percepción espacial (Wikipedia, 2007b).

Las investigaciones de Sperry indican que ambos hemisferios procesan la información de modo independiente y paralelo y que incluso en ocasiones pueden entrar en conflicto.

Es fácil especular con la idea de que seguramente la naturaleza nos ha dotado con dos modos distintos de analizar la realidad para que sólo tomemos decisiones cuando ambos hemisferios están de acuerdo.

Y claro, en el caso de que no sea así, nos daría la impresión de que “no estamos convencidos”, y seguiríamos dándole vueltas al tema.

Pero lo cierto es que las investigaciones de Sperry nos hacen caer en la cuenta de hechos tan simples como sorprendentes: es imposible entender un chiste únicamente analizando las palabras o la estructura gramatical, tanto como sentir la música atendiendo exclusivamente al modo en que las notas y los instrumentos están organizados, o sintonizar con un cuadro fijándose solamente en cada uno de los componentes que lo forman.

Un chiste, una canción o un cuadro nos llegan como un todo, nos causan una sensación global, unificada. La tentación de suponer que en el hemisferio izquierdo habita nuestro lado más racional, analítico y frío y que, por el contrario, en el derecho está nuestro yo más imaginativo y emotivo es demasiado fuerte.



Pensémoslo bien: **las emociones o el arte no se sienten o transmiten de un modo lineal, no son simplemente una suma de una serie de componentes.** De ahí a suponer que la creatividad habita en nuestro hemisferio derecho hay sólo un paso.

Sin embargo, por mucho que esta hipótesis sea altamente sugerente, lo cierto es que aún hoy se trata de una afirmación controvertida. Se ha investigado mucho a partir de los experimentos de Sperry. Todavía los resultados no son concluyentes y hay investigadores como Howard Gardner que piensan que no se pueden ligar las funciones artísticas a ninguna zona del cerebro en particular, entre otras cosas porque cada tipo de arte se organiza cerebralmente de modo distinto (Monreal, 2000).

Hans J. Eysenck, por su parte, descubrió que aquellas personas que puntuaban más alto en un test de creatividad manifestaban una mayor actividad del hemisferio derecho mientras lo realizaban, hecho sorprendente que parece volver a reabrir el debate (Monreal, 2000).

Pero aunque aún no se haya llegado a una conclusión clara, en nuestra opinión el mensaje que parece derivarse de las investigaciones de Sperry, conceptualmente hablando, sigue prácticamente intacto. Es decir, si es cierto que ambos hemisferios procesan la información de modo distinto, para solucionar un problema de forma creativa deberíamos ayudarnos de todo el potencial de nuestro cerebro, en lugar de utilizar solamente la mitad. O, dicho de otro modo:

Seremos más creativos si utilizamos diversas formas de ver las cosas.

Así, si somos demasiado analíticos y lineales, deberíamos intentar ver los problemas de un modo más global y abstracto, y viceversa. En definitiva, **deberíamos poder interpretar mensajes y expresarnos en ambos lenguajes.**



Un ejercicio interesante para cualquier persona consiste en hacer una reflexión sobre el modo en que habitualmente percibe y capta la realidad: un análisis superficial de nuestro modo de hacer las cosas enseña nos revelará que, salvo en contadas ocasiones, tendemos a utilizar nuestro hemisferio izquierdo.

Vivimos en un mundo de palabras, números, listados,... y sólo en contadas ocasiones nos dejamos llevar por la música, los chistes, las metáforas, los acertijos, los dibujos o el arte en general. O al menos no en el entorno profesional. Por eso en general las técnicas para estimular la creatividad, que suelen utilizar recursos de este tipo, suelen incomodarnos: porque intentan bloquear el discurso racional y lógico del hemisferio izquierdo, y nos hacen sentir fuera de lugar.

Utilizar todo el potencial de nuestro cerebro, por tanto, puede ayudarnos a ver las cosas de múltiples modos, y eso puede alimentar nuestra capacidad creativa en la medida en que seremos capaces de enfocar los acontecimientos desde nuevas perspectivas, de comprender los problemas de una forma más global y de generar más alternativas.

Por este motivo todas **las actividades que nos acerquen a la lógica del hemisferio derecho son positivas,** porque nos acercan al mundo de un modo diferente.

Y a veces esto se descubre de un modo relativamente sencillo: hablar no tanto de los problemas sino de las sensaciones y emociones que nos producen, hacer esquemas o dibujos de las cosas que vivimos o con las que tenemos que enfrentarnos, y en general buscar formas distintas de aproximarnos a lo que nos ocurre nos ayuda a conocernos más y a conocer mejor lo que nos pasa.

Sea como sea, es fácil entender que el talento creativo consiste en apartarse de lo esperado y enfocar las cosas de un modo diferente, original. Y para eso es fundamental usar todo el potencial de nuestro cerebro.



2.4 El grupo nos ayuda a ser más creativos, pero no siempre

Muchas de las técnicas creativas implican el uso de grupos para generar ideas, porque así podemos poner a prueba nuestras ocurrencias frente a otras personas y porque más individuos implican más puntos de vista. El grupo multiplica nuestro potencial creativo y nos ayuda a construir ideas grupales a partir de aportaciones individuales.

Si embargo, lo cierto es que esta fuerza en ocasiones se ve mermada por la falta de cohesión del grupo. Por tanto, para que nuestras sesiones grupales tengan éxito hemos de tener en cuenta una serie de consideraciones.

En un gran libro sobre trabajo en equipo, *The five dysfunctions of a Team*, Patrick Lencioni señala que la falta de confianza en los grupos tiene un efecto letal sobre su funcionamiento (Lencioni, 2002).

En efecto, cuando las personas no confían en sus compañeros de equipo se protegen y adoptan una postura que, si bien es correcta y educada, es poco arriesgada y, por supuesto, nada creativa.

Las ideas que surgen tienen entonces escaso valor y el grupo entra en una dinámica donde el debate jamás ocurre. Pero la ventaja que tienen los debates es que, si se saben gestionar, conducen a ideas o soluciones por construcción común y, por tanto, todo el grupo se identifica con ellas.

En los grupos disfuncionales esto no ocurre y, por tanto, se toman decisiones con las que nadie se compromete, pues no son fruto del trabajo y el esfuerzo de todos.

Esta falta de compromiso produce a su vez que, cuando se trata de transformar las ideas en acciones, los miembros del equipo no se exigen unos a otros, puesto que nadie toma el proyecto como suyo.



Según Lencioni, si la disfunción es severa y constante, el rendimiento a largo plazo decae de modo importante y al final el grupo no cumple los objetivos para el cual fue creado.

En suma, un completo desastre.

La creatividad tiene mucho que ver, por tanto, con entornos cohesionados donde las personas se sientan cómodas y puedan decir lo que piensan, porque comprenden que lo importante no es el valor que en sí tiene cada una de las aportaciones individuales, sino que el grupo logre sus objetivos, cualesquiera que sean éstos.

Pensemos por un momento: ¿en qué equipo a lo largo de nuestra vida nos hemos sentido más cómodos y capaces de hacer cosas? Seguramente en la mayoría de los casos este equipo no era un grupo de trabajo, sino una asociación, un club deportivo o simplemente una pandilla de amigos.

Cuando hay una fuerte unión entre los miembros de un equipo y el ambiente es cómodo y relajado, las personas se sienten seguras de sí mismas y confían en el grupo tanto que ponen más energía y creatividad que en ninguna otra actividad.

Evidentemente, por tanto, la meta sería conseguir que nuestros equipos de trabajo funcionasen como grupos de amigos.

Los grupos cohesionados son más creativos.

La pregunta que nos surge a continuación seguramente es de este tipo: “¿debemos por tanto dedicar parte de nuestro presupuesto y esfuerzos a conseguir una mayor cohesión en el equipo para aprovechar el talento creativo de las personas del grupo?”.

Para nosotros esta pregunta tiene una respuesta muy clara, puesto que éste, como cualquier otro sistema, funciona mejor cuanto más inteligencia y recursos se introducen en él.



2.5 Superando nuestras dificultades

Nosotros creemos que los seres humanos afrontamos importantes barreras que bloquean o vulneran nuestra creatividad. Una de ellas tiene que ver con que nuestro cerebro parece estar pensado para validar las primeras impresiones que tiene sobre las cosas. Otra está relacionada con que normalmente procesamos la información de un modo particular y no estamos acostumbrados a ver las cosas de otro modo. En general, somos demasiado analíticos y lineales en nuestros razonamientos.

Existen más dificultades relacionadas con la educación que en general hemos tenido, con la forma en que nuestros equipos están contruidos, y seguramente la lista se podría seguir ampliando.

Con independencia de que existan técnicas particulares para el desarrollo de la creatividad, **sabemos que tenemos que darnos la oportunidad de usar todo el potencial de nuestro cerebro y que es altamente positivo basarnos en la fuerza del grupo.**

Es fácil ver cómo esto puede funcionar analizando un ejemplo de nuestra vida profesional cotidiana: imaginemos una de nuestras reuniones de trabajo en la que intentamos poner solución a un problema, cualquier problema.

Pues bien, una vez que en estas reuniones queda planteado el caso, las preguntas que solemos hacer son “¿qué hacemos”, “¿qué se os ocurre?”... y similares.

En muchos de los casos las respuestas a estas preguntas no están a la altura de nuestras expectativas. Sin embargo, todos hemos experimentado **el fenómeno de la “idea feliz”** que se nos ocurre ese mismo día en el coche de camino a casa o en la ducha al día siguiente.

¿Por qué ocurre así? ¿Por qué en medio de una reunión no somos capaces de tener ideas brillantes y, sin embargo, se nos ocurren luego, cuando nadie nos pregunta?



El cerebro humano sigue siendo un misterio y seguramente sería muy complejo dar una respuesta exhaustiva a estas preguntas, pero nosotros pensamos que lo que ocurre es que mientras seguimos dándole vueltas a la cuestión nuestra mente va analizando diversos puntos de vista y aprovechando las asociaciones que van surgiendo entre el problema y las cosas que vamos viendo y escuchando.

Es frecuente que, después de la reunión, comentemos el caso con compañeros, amigos, o con miembros de nuestra familia. Esto, indudablemente, sigue haciendo que el problema vaya tomando distintas formas, y que nuestra mente vaya analizando cuidadosamente cada una de sus facetas.

Pero mientras hacemos esto no sufrimos ninguna presión en particular: nadie nos está observando, no importa si pensamos correctamente o no, simplemente pensamos.

Si lo que se nos ocurre no tiene mucho sentido nos limitamos a descartarlo y, si es un disparate, como mucho, esbozamos una sonrisa y seguimos el proceso. Así, en este estado de asociación libre, sin juicios ni valoraciones, vamos pensando hasta que, de repente, se nos ocurre algo brillante.

Para nosotros este ejemplo tan simple nos enseña muchas cosas sobre el modo en que habitualmente hacemos las cosas. Resulta que en una situación informal en la que nadie nos observa somos capaces de tener ideas sobre nuestro trabajo que no tenemos en entornos de reunión formal.

Pero si abandonamos el terreno laboral, las cosas parecen estar más claras todavía: cuando simplemente estamos intentando pasar un rato divertido y nuestras opiniones no tienen para nosotros ningún tipo de consecuencia particular, ni positiva ni negativa, somos aún más creativos.

Lo cierto es que es difícil ser creativo en un entorno formal preciso, cuando la presión y el riesgo están presentes. Por el contrario, somos creativos cuando estamos relajados, cuando nos divertimos, cuando hacemos las cosas de una forma lúdica.



Somos creativos cuando creemos que las cosas son posibles, cuando nos atrevemos a emprender algo, cuando nos miramos al espejo y, sonriendo, nos decimos: “¿y por qué no?”.

Para ver mejor el modo en que esto funciona examinemos sólo un ejemplo: una persona está en su puesto de trabajo. Supongamos que trabaja en la ventanilla de atención al público de una sucursal bancaria que pertenece a uno de los mayores bancos del mundo. Pues bien, en un momento determinado y sin previo aviso, el presidente de esa empresa aparece por la puerta, camina hacia la persona, le saluda y le pide que le de alguna buena idea para aumentar los beneficios del banco.

Seguramente a esta persona en otras ocasiones se le han ocurrido muchas ideas, incluso es posible que alguna de ellas sea realmente brillante. Pero no es en absoluto improbable que, al ser preguntado de forma tan directa por la más alta autoridad de su empresa, no sea capaz de recordar ninguna de ellas.

Y, si recuerda alguna, es bastante probable que la exprese sin brillo alguno, torpemente e incluso tartamudeando. Y es igualmente posible que cuando el presidente del banco abandone la sucursal nuestro protagonista se sienta mal y se pregunte por qué no le ha dicho todo lo que pensaba.

Para nosotros es claro que **las situaciones formales y la ansiedad bloquean la creatividad**. Por eso la profesión de creativo no es para todo el mundo, porque a cualquier persona se le puede ocurrir una idea genial mientras da un paseo por el parque un domingo por la mañana, pero lo difícil es que se nos ocurran ideas en mitad de un mundo de plazos, de objetivos de ventas, de rentabilidad exigida, de estrés y de miles de tareas por hacer.

En nuestra opinión es una gran verdad que para que las personas desarrollen todo su potencial creativo tienen que sentir que no son observadas ni juzgadas, que es lícito dejar volar la imaginación y que pueden decir todo lo que se les ocurra.



Las sesiones creativas funcionan mejor cuando el grupo está relajado y disfruta con la experiencia.

Volvamos ahora al ejemplo que enunciamos más arriba y pensemos un momento: “¿cuál es el objetivo de que en una reunión las personas se pronuncien inmediatamente sobre algo que les hemos preguntado?”. La respuesta es: ninguno. Lo hacemos así simplemente porque no hemos pensado que es mejor hacerlo de otro modo.

En realidad, sería mejor plantear el tema y dedicar el tiempo que sea necesario para clarificarlo, para hacer las preguntas que sean necesarias, para profundizar en él todo lo posible, y luego posponer hasta la siguiente reunión la recogida de ideas.

Y, pensándolo bien, si además suponemos que nuestro grupo no está suficientemente cohesionado, tampoco hay por qué solicitar las ideas dentro de una reunión: podemos simplemente pedir a los miembros del grupo que cuando se les ocurra algo, se lo comuniquen al responsable del tema de que se trate.

Lo importante es darse cuenta de cuáles son los principios básicos de la creatividad para así poder fomentarla en nuestros grupos de trabajo.

2.6 Salto lateral... sin red

Uno de los libros más sorprendentes que se han escrito sobre creatividad es, sin duda, *El pensamiento lateral*, de Edward de Bono (de Bono, 1998), donde se enfoca la creatividad desde una de las características esenciales del ser humano, que ha sido tratada por innumerables autores de formas diversas a lo largo de la historia: **los seres humanos no actuamos directamente sobre la realidad, sino sobre modelos simbólicos complejos elaborados a partir de nuestra interacción con ella.**



Seguramente fue Platón, con su célebre **mito de la caverna**, el primero que se dio cuenta de que no vemos la realidad tal cual es, sino como nuestro cerebro piensa que es (Platón, 1992). Platón imaginaba que los seres humanos son como personas atadas en el interior de una cueva que miran hacia una pared. No pueden moverse de esa posición porque sus ligaduras se lo impiden. Detrás de ellas, hay una hoguera encendida.

Entre la hoguera y las personas atadas van pasando otras personas, cosas y animales que proyectan sombras sobre la pared. Así, las personas que están atadas no ven directamente lo que tienen a sus espaldas, sino una serie de proyecciones más bien irregulares debido a la que la pared no es lisa y a que el fuego no proyecta una luz constante.

Veamos ahora cómo funciona este fenómeno en la vida real: a lo largo de nuestra existencia vamos entrando en contacto con personas, objetos, acontecimientos,... que son captados por nuestros sentidos y transferidos a nuestra mente.

En efecto, todos tenemos un modelo interior de nuestra casa, de nuestro coche, de nuestra familia, e incluso podemos representarlos interiormente una semana, un mes, el año que viene o las vacaciones del verano pasado.

Pero estos modelos de la realidad que elaboramos no son completamente fieles, entre otras cosas porque, para empezar, no percibimos la realidad tal cual es (pensemos que ni siquiera vemos toda la gama de colores, pues el espectro visible por el hombre se sitúa solamente entre el violeta y el rojo) y porque en nuestra forma de ver las cosas importa mucho nuestro pasado y nuestra personalidad.

Al igual que en la caverna de Platón, las imágenes que tenemos del mundo no son copias fieles de éste. Comprobar esto es bien sencillo: basta con pedir a dos personas que viven en la misma casa que hagan un plano de la misma. Con independencia de que haya diferencias en cuanto a la técnica de dibujo en sí, es muy probable que se observen diferencias, incluso significativas,



en cuanto al tamaño de las estancias, la longitud de los pasillos, la posición y el tamaño relativo de los muebles, etc.

Sin embargo, y pese a que la copia no es exacta, lo cierto es que, en general, nuestra representación de las cosas es bastante funcional y afortunadamente nos permite pensar y entendernos. Esto, sin duda, ha dado a los seres humanos una **potencia adaptativa inmensa** frente al resto de las criaturas.

En efecto, podemos decirle a alguien una frase como por ejemplo: “voy a por el coche y me voy a casa”, y esa persona inmediatamente entenderá lo que vamos a hacer, sin necesidad de mostrarle el coche y la casa, y mucho menos la acción de conducir.

Esto ocurre porque tanto nuestro interlocutor como nosotros mismos poseemos un modelo mental de la realidad dentro del cual están estos objetos y acciones, y ambos podemos saber de qué hablamos de una forma bastante precisa.

La ventaja de este hecho es obvia y se resume básicamente en el hecho de que los seres humanos pensamos (es decir, manipulamos mentalmente representaciones simbólicas de la realidad) y los animales no.

En épocas remotas esta capacidad sin duda nos hizo sobrevivir en las condiciones más adversas por el hecho de que nuestros modelos mentales nos permitían averiguar cómo producir fuego o cómo cultivar alimentos. Y hoy en día evidentemente aún sigue vigente la utilidad de nuestra capacidad mental, que usamos a diario para la larga serie de actividades que genéricamente llamamos pensar o comunicarnos.

Lo que nos hace específicamente humanos, pues, es nuestra capacidad de crear representaciones interiores de las cosas y manipularlas mentalmente para conducirnos en la vida.

La cuestión, según de Bono, es que estos modelos, particularmente en el caso de aquéllos que son muy complejos, y cuya



elaboración ha sido larga y costosa, son ciertamente rígidos. La conclusión de este hecho es muy evidente y constituye un freno importante a la creatividad:

Es difícil reestructurar nuestros modelos mentales para incluir o generar nueva información, que es precisamente el objetivo de la creatividad.

Pensémoslo bien: si siempre nos acostumbramos a ver las cosas de un modo, si las explicaciones que poseemos sobre los acontecimientos y las personas, en general, nos funcionan siempre, entonces siempre tenderemos a enfocar las cosas de la misma manera.

Por ejemplo, asumimos que un restaurante está hecho para comer, que los semáforos cambian directamente del rojo al verde y que cuando pulsamos el botón de encendido de nuestro aparato de música, éste se conecta.

El problema viene cuando esto no se cumple o, mejor dicho, cuando no se debe cumplir, es decir, cuando, por ejemplo, tenemos que inventarnos productos o servicios nuevos para competir en el mercado.

Si nos empeñamos en que un restaurante está hecho para comer, es difícil que se nos ocurra que quizá también los clientes puedan leer libros, películas o asistir a representaciones artísticas.

De igual modo, en algunos países los semáforos no pasan bruscamente del rojo al verde, sino que interponen el ámbar (como habitualmente para pasar del verde al rojo) para indicar a los conductores que se preparen para arrancar.

Por último, hay aparatos de música que no pueden encenderse simplemente pulsando el botón, puesto que normalmente están metidos en bolsillos o bolsos junto con otras cosas y se podría producir un encendido accidental al chocar con otros objetos, con el consiguiente desgaste inútil de la batería. Es por ello que



algunos de estos aparatos sólo se encienden cuando se pulsa el botón durante unos cuantos segundos seguidos.

Pues bien, es precisamente de aquí, de la cuestión sobre nuestros esquemas mentales y bajo qué condiciones éstos pueden reajustarse y ampliarse, de donde surge la idea del pensamiento lateral, como una forma de pensar que permite superar nuestras limitaciones.

El pensamiento lateral es un pensamiento distinto al que usamos normalmente y se opone al pensamiento vertical o lógico. Desde el punto de vista de de Bono, por tanto, existirían dos tipos de pensamiento, que él definió a través de las siguientes características (de Bono, 1998):

Características del pensamiento lateral y el pensamiento vertical:

- El pensamiento vertical es selectivo; el pensamiento lateral es creador.
- En el pensamiento vertical cada paso ha de ser correcto; en el pensamiento lateral no es preciso que lo sea.
- En el pensamiento vertical se usa la negación para bloquear bifurcaciones y desviaciones laterales; en el pensamiento lateral no se rechaza ningún camino.
- En el pensamiento vertical se excluye lo que no parece relacionado con el tema; en el pensamiento lateral se explora incluso lo que parece completamente ajeno al tema.
- En el pensamiento vertical las categorías, clasificaciones y etiquetas son fijas; en el pensamiento lateral no lo son.
- El pensamiento vertical sigue los caminos más evidentes; el pensamiento lateral los menos evidentes.
- El pensamiento vertical es un proceso finito; el pensamiento lateral, un proceso probabilístico.



Ahora bien, analizando estas ideas nos surgen dificultades importantes, porque estamos acostumbrados a hacer las cosas siguiendo nuestro pensamiento habitual, vertical y lógico, y ahora tenemos que asumir que en el mundo de la creatividad no todos los pasos tienen que ser correctos.

Debemos aprender a no rechazar ningún camino, a explorar alegremente cosas que son ajenas al tema y a aceptar que nuestras categorías y clasificaciones no son fijas, que en los restaurantes pueden ofrecer más cosas que comida, que los semáforos pueden tener otras rutinas de funcionamiento y que los botones de encendido no siempre funcionan a la primera.

Nosotros, que somos lógicos y verticales, ahora tenemos que aprender a seguir **caminos poco evidentes**.

Después de todo esto, es relativamente fácil llegar a una conclusión importante, que es posiblemente una de las ideas esenciales dentro del mundo de la creatividad: ser creativo es, en primer lugar, **una cuestión de actitud**. Es decir, para desarrollar nuestro talento creativo hay que estar motivado para hacerlo:

Para ser creativo lo primero que hay que hacer es querer serlo y, consecuentemente, estar dispuestos a cambiar.

Sin duda el caso del libro de de Bono es uno de los más significativos (no en vano es un *best-seller* mundial), pero nosotros no creemos que haya un solo libro sobre este tema que nos permita ser más creativos sin cambiar nuestro modo de ver las cosas.

Es una gran verdad que si siempre introducimos los mismos componentes en cualquier sistema obtendremos también siempre idénticos resultados. Así que si queremos resultados distintos, tendremos que variar los componentes.



2.7 Aprendiendo a ser creativos

Como acabamos de ver, ser creativo implica querer serlo, y para ello hemos de cambiar nuestro modo habitual de enfocar las cosas. Ser creativo supone querer alejarse de los caminos tradicionales e introducir pautas nuevas, nuevas formas de ver y hacer.

Hay muchísimos libros y técnicas de creatividad, tanto individuales como grupales, pero ni uno solo de estos recursos es válido si nosotros no damos el primer paso, si no **decidimos dejar a un lado, aunque sea momentáneamente, nuestro pensamiento vertical y la lógica lineal de nuestro hemisferio izquierdo.**

Ser creativo conlleva la voluntad de crear **espacios donde reine la confianza**, donde las personas se encuentren a gusto para decir lo que en cada momento se les ocurra.

Ser creativo es una actitud que nos invita a crear **marcos desestructurados donde se pueda hablar por hablar**, sin seguir ningún hilo en particular. La creatividad es el terreno, como hubiera dicho de Bono, del ingenio y de la perspicacia, de las anécdotas y de los relatos.

La creatividad supone también constancia. Las biografías de las personas a las que admiramos por su talento creativo, aquéllos a los que denominamos genios, están repletas de intentos fallidos, de persecuciones largas y casi obsesivas en busca de la solución a un problema, de muchísimas horas de trabajo y de rotundos fracasos.

La diferencia entre muchos de estos genios y la mayoría de nosotros está en que mientras que para ellos un fracaso es positivo en el sentido de que supone un paso que les acerca a la verdad (y que desde luego les enseña los caminos que no deben seguir) para muchos de nosotros fracasar significa que el problema no tiene solución o, aún peor, que nosotros no somos aptos para encontrarla.



Martin Seligman, el padre de la Psicología positiva, nos está ayudando a redefinir nuestras concepciones sobre el **optimismo y el pesimismo** (Ansary, 2007).

En efecto, ambos conceptos no se refieren a la cuestión de la botella medio llena o medio vacía, sino al modo en que los seres humanos percibimos la realidad y damos valor a los acontecimientos que nos rodean.

Desde el punto de vista de Seligman, **un optimista es una persona que no tiene miedo a afirmar que juega un papel importante en las cosas buenas que le pasan, mientras que tiende a pensar que sus fracasos se deben a condiciones externas que pueden cambiarse.**

Los pesimistas funcionan del modo exactamente opuesto; es decir, no admiten su participación en sus éxitos y, sin embargo, se culpan a sí mismos cuando las cosas les van mal.

Un análisis superficial de la teoría del optimismo de Seligman enseguida nos hace darnos cuenta de un hecho importante:

El optimismo es el motor de la constancia que necesita la creatividad.

Por tanto ser creativos también implica querer ser responsables de nuestros fracasos y analizar el modo en que podemos aprender de nuestros errores (que para eso sirven, para aprender) y cambiar las condiciones en que las cosas ocurren para así poder triunfar.

El cambio de actitud que precisa la creatividad supone, en suma, tener la voluntad de alterar nuestros hábitos y nuestra manera de pensar.

Simplemente.

O nada menos.

Afortunadamente en esto, como en todo, lo más importante es dar el primer paso.



2.8 ¿Cómo hacerlo posible?

Existen multitud de trucos y técnicas para fomentar la creatividad y un denominador común a muchas de ellas es comenzar por **producir algún tipo de cambio concreto**, bien en el ambiente que nos rodea o bien en la forma en que realizamos nuestras actividades. Estos pequeños cambios pueden ayudarnos mejor a entender cómo funciona la creatividad.

Es precisamente por eso que muchos de los cursos de formación (y no sólo los de creatividad) se imparten fuera de las sedes de las empresas: porque salir de la rutina nos ayuda a pensar de otro modo.

Es curioso, pero este fenómeno se da particularmente durante los viajes, incluso en los viajes de trabajo: nos desplazamos a otra ciudad, conocemos gente nueva, probamos platos distintos y parece que sólo el hecho de explicarle las cosas de siempre a otras personas ya nos ayuda a verlas de otro modo.

De modo recíproco, en muchas ocasiones incluso los mismos temas, cuando los escuchamos en boca de otros, nos parece que se visten de matices distintos, a veces insospechados. Da la impresión de que **el esfuerzo que realiza nuestro cerebro para adaptarse al nuevo contexto deja abiertas las vías para nuestra imaginación y nuestra creatividad**.

Como hubiera señalado de Bono, **el camino hacia la creatividad está en descomponer nuestros modelos mentales complejos y rígidos para reestructurarlos en nuevos modelos que resulten más amplios y eficaces**.

Hace ya mucho tiempo que conocemos, a través de la obra de un célebre psicólogo, Jean Piaget, el modo en que nuestros esquemas mentales se comportan cuando aparece en nuestras vidas un fenómeno que, bien no comprendemos, bien contradice lo que pensamos.

Cuando esto ocurre nuestra energía intelectual se moviliza para intentar dar una explicación a ese nuevo dato. Pero para



que eso se produzca es necesario **reestructurar nuestros esquemas mentales**, de forma que el dato pueda entrar en ellos de un modo que tenga sentido para nosotros (Piaget, 1971).

Todos tenemos en la mente una idea de lo que es un coche, un teléfono móvil o un ordenador, pero cuando nos encontramos con nuevos modelos de estos dispositivos siempre hemos de emplear un tiempo en averiguar en qué difieren de los ya conocidos. Es en ese momento en el que las estructuras mentales se abren para hacerse más ricas y más complejas.

Quizá por eso los cambios de contexto, las nuevas formas de plantear problemas conocidos, los viajes, las aproximaciones sorprendentes a temas de siempre, los buenos libros y la larga serie de hechos que desafían nuestra mente nos vuelven imaginativos y fértiles.

Por el contrario, en la medida en que todo es conocido y todo es rutina, nuestros esquemas mentales, modelos complejos de la realidad, pueden explicar todas y cada una de las cosas que nos pasan. **Y nuestro cerebro está en una paz durmiente ciertamente peligrosa para nuestra creatividad.**

Siempre la misma casa, el mismo coche, la misma máquina de café, el mismo ordenador, la misma ventana, los mismos compañeros de trabajo: todo es conocido, todo es predecible... y nuestro cerebro duerme plácidamente.

Cualquier situación en la que nuestra mente puede explicar todo lo que ocurre mina de modo importante nuestra capacidad de ser creativos. La creatividad es el terreno de las cosas sin explicación, de la duda, de las preguntas, de querer averiguar el porqué de las cosas, de la curiosidad.

Los cambios le sientan bien a nuestro talento creativo.

Tal y como un buen amigo nos comentaba en una sesión sobre creatividad, en aquellos sistemas sociales totalitarios (cualquiera



que sea su ideología) donde el mercado está controlado, la creatividad desciende de modo drástico, sólo por el hecho de que **la ausencia de competencia elimina la necesidad de inventar cosas nuevas**. La libre competencia, sin duda, nos hace creativos porque nuestro producto, hoy líder, mañana puede dejar de venderse y ello nos obliga a pensar en nuevos modos de sobrevivir.

De igual modo, es bien conocido que cuando llegamos a la adolescencia nos dotamos de un modo de pensar que nos lleva a dudar y a cuestionarlo todo. Llegados a esta edad no reconocemos ninguna autoridad ni otorgamos crédito a ninguna institución. En nuestra mente cualquier mundo es mejor que el que vivimos, y eso nos lleva a constantes discusiones con nuestros amigos, padres y profesores pero, sobre todo, con estos dos últimos.

A nosotros no nos resulta sorprendente que, en ese momento en el que nada está claro, en el que no sabemos ni quiénes somos, es precisamente cuando muchos de nosotros nos hemos dedicado, quizá por vez única en nuestra vida, a escribir cuentos y poemas. **Pero conforme crecemos y nuestra capacidad de explicar las cosas aumenta, esta creatividad disminuye, y en algunos casos se pierde.**

En una de las investigaciones más sorprendentes que hemos leído últimamente, Satoshi Kanazawa nos descubre que el genio disminuye con la edad y con la estabilidad. En efecto, las mayores contribuciones de científicos, autores, pintores y músicos se produjeron cuando eran jóvenes... y solteros (Kanazawa, 2003).

La explicación de Kanazawa se sitúa en el terreno de la evolución y supervivencia de la especie humana, y tiene que ver con la medida en que el ser humano utiliza su talento para atraer a una pareja con la cual reproducirse, de la misma manera que otras especies utilizan colores chillones en sus plumas o sangrientas demostraciones de fuerza.

Se supone que la utilización del genio como vía para transmitir la herencia genética del ser humano habría tenido éxito en el pasado, y consecuentemente se habría perpetuado hasta



nuestros días. Lo que ocurre es que en la medida en que las personas forman pareja y tienen descendencia, su necesidad de reproducirse disminuye, y el genio también.

Nosotros pensamos que quizá la incertidumbre que produce carecer de una pareja que nos permita transmitir nuestra herencia genética causa un fuerte impacto en nuestro cerebro más arcaico, es decir, en nuestro lado más animal, y que, como consecuencia de ello, nuestra mente se estimula para poner en juego toda su creatividad, de modo que esto aumenta nuestra probabilidad de captar la atención de una persona con la cual reproducirnos.

Sea como sea, a nosotros no nos extraña que algunas personas que conocemos nos hayan dicho que antes de formar una familia pintaban, escribían, componían canciones o, simplemente, se sentían más creativos. También hemos oído lo contrario, es decir, personas que después de una separación han intensificado su genio creador. Nosotros no pensamos que se deba simplemente al hecho de que tienen más tiempo, cosa que, por otro lado, no siempre es cierta.

Nosotros creemos que cuando las personas viven en una situación poco predecible su cerebro tiende a producir creatividad.

Quizá esto pueda explicar también el fenómeno de la “idea feliz”. Como decíamos antes, cuando tenemos un problema que no somos capaces de solucionar, lo arrinconamos al fondo de nuestro cerebro, pero éste sigue planteando asociaciones con otras cosas que vamos pensando, viendo y experimentando.

Por tanto, por una parte hay una situación de relajación, de no tener que explicar a nadie cada hilo de nuestro pensamiento, incluso un carácter lúdico en el discurrir de nuestros pensamientos. Pero también continuos cambios de escenario, en el que nuestras ideas y problemas son enfrentados al juicio de otras personas, a nuestros diversos estados de ánimo y a las experiencias que nos van ocurriendo.



Desde este punto de vista **“consultar algo con la almohada” equivale a situar nuestras ideas y problemas en una larga serie de contextos cambiantes, hasta que se produce la asociación que buscábamos.**

En suma, el cambio, la incertidumbre, la duda y las situaciones inesperadas y poco predecibles contribuyen a hacernos más creativos. Y esta idea, como vamos a ver más adelante, está en la base de muchas de las técnicas de creatividad.

Evidentemente las personas que son realmente creativas no necesitan ninguna de estas técnicas, puesto que su enfoque sobre los problemas es creativo de por sí, tal vez porque su cerebro asume que, de suyo, las cosas han de verse y hacerse de otra manera.

Un cerebro creativo vive en un permanente deseo de cambiar las cosas, como si de forma natural percibiera la realidad de un modo diferente. Y realiza asociaciones entre ideas que a nosotros nos parecen sorprendentes, dando muestra evidente de esa visión peculiar del mundo.

Las personas que son naturalmente creativas no se conforman con formas de ver las cosas o explicaciones estandarizadas o tradicionalmente aceptadas. Tienen un motor permanentemente en marcha, que es el de la duda, la inquietud y la curiosidad. Se preguntan el porqué y el para qué de todo, y eso explica que sean fuente constante de nuevas ideas.

Pero para la mayoría de nosotros **es necesario comenzar por realizar pequeños cambios en nuestras rutinas para darnos cuenta de que hay otras formas de hacer y ver las cosas.**

2.9 Despertando a nuestro cerebro

Hoy mismo podemos comenzar a realizar cambios que nos hagan salir de la rutina para ver las cosas de otro modo.



Podemos probar a cambiar, por ejemplo, la forma en que hacemos las cosas por la mañana: si vamos en coche podemos probar a coger el metro, y si siempre vamos a desayunar a la misma cafetería podemos probar a comprar un bocadillo y un zumo y sentarnos en un banco del parque.

Si normalmente somos más bien introspectivos e independientes en la búsqueda de soluciones podemos probar a abrirnos a los demás y contarles nuestras cosas para ver cómo lo enfocan ellos y así ayudarnos a pensar de otra manera.

Si siempre nos fiamos de nuestra memoria podemos escoger anotar todo lo que se nos ocurra, y si siempre nos reunimos con nuestro equipo siguiendo las mismas pautas, entonces podemos probar a cambiarlas.

En ocasiones, los experimentos más simples pueden dar lugar a nuevas percepciones y visiones sobre las cosas. Imaginemos una persona en su puesto de trabajo habitual. Está sentado en su silla de siempre, frente a la pantalla de su ordenador. Tiene la mirada fija en un documento que, por ejemplo, puede ser una propuesta para un cliente.

Y está intentando ser creativo y no lo consigue, y eso le frustra, y acaba enfadándose consigo mismo.

Quizá lo que esta persona debería hacer es salir de su despacho e ir a una sala de reuniones. Entrar a solas en ella, poner música y situarse frente a la pizarra con un rotulador en la mano y ponerse a dibujar libremente sobre la propuesta que está intentando redactar. Es muy probable que esa nueva perspectiva le de nuevas ideas, pero también es posible que no lo haga.

En ese caso lo que esta persona debería hacer es probar una solución distinta, como, por ejemplo, ir a dar un paseo en coche, o bien llamar a un amigo para explicarle el problema que tiene.

Lo importante es que esta persona decida ser creativa y, más aún, que se atreva a cuestionar el modo habitual en que hace las cosas, hasta encontrar la táctica que realmente le es útil.



Sin embargo, este trabajo puede ser lento y difícil. Afortunadamente, a lo largo de la historia de la creatividad, ha habido muchas personas que han producido técnicas creativas, que son herramientas que nos ayudan a desestructurar nuestra mente y a ver las cosas de otro modo.

Las técnicas creativas son útiles para enfocar nuestro pensamiento de otra forma.

La creatividad en la economía y en la empresa

3.1 El ciclo de vida de las economías

A Joseph Schumpeter le debemos la entrada del “empresario innovador” por la puerta grande de la teoría económica del crecimiento y los ciclos. La idea fundamental es que las **economías tienden a un “estado estacionario”** caracterizado por un proceso de flujo circular producción-consumo, en el que los gustos, las técnicas productivas, las cantidades demandadas, producidas y los precios no cambian al tiempo que la única inversión existente se destina a cubrir la depreciación de la maquinaria instalada.

Es como si el mundo hubiese alcanzado un estado máximo a partir del cual no se puede avanzar. **El protagonista del salto desde el “estado estacionario” hacia una nueva fase de desarrollo es el “empresario innovador”.** Es él quien tiene la capacidad para traducir creatividad en innovación, introduciendo en el sistema económico un nuevo método productivo, o nuevos productos, o una nueva forma de organización o un nuevo mercado o nuevas fuentes de materias primas.

Este poder creativo atribuido al “empresario innovador” mantiene el motor económico en marcha hasta que se alcanza un nuevo “estado estacionario” del cual se escapa hacia delante nuevamente gracias a otra innovación. Como efecto aparejado de esta “mutación evolutiva” desde dentro del sistema, está la



desaparición de las industrias que en el camino van quedando obsoletas. Este fenómeno que Schumpeter denominó **“destrucción creativa”** y que fue ideado para explicar el progreso económico capitalista, también tiene su aplicación a la empresa.

En la historia empresarial moderna tenemos ejemplos tan destacados como Steve Jobs y Steve Wozniak con el lanzamiento en 1977 del Apple II que revolucionó la industria de los ordenadores personales y, con ella, el mundo. O algunos años antes a Henry Ford y la introducción de las cadenas de montaje en la producción del Ford T en 1913.

3.2 El ciclo de vida del producto

Desde la perspectiva del marketing **todos los productos tienen un periodo de vida en un mercado**, cuya evolución viene determinada por las ventas del mismo. Este concepto es aplicable tanto a un producto como a una gama de los mismos y su duración es única para cada uno en cada mercado. A medida que el producto progresa en su ciclo de vida van cambiando las medidas necesarias para acomodarse a las circunstancias, a los cambios en el entorno. A lo largo de su vida un producto pasa, entonces, por una serie de fases.

- 1. Fase de introducción:** es el comienzo del ciclo. Las ventas son normalmente bajas y los gastos de promoción altos. Además no se ha amortizado aún el gasto en desarrollo de producto ni el resto de costes fijos de producción. Lo más normal es que en esta fase haya pérdidas y que la tasa de crecimiento de las ventas sea positiva pero ciertamente baja. **En esta fase hay que crear mercado.** Muchos productos y empresas desaparecen tras esta fase por falta de inversión.
- 2. Fase de crecimiento:** el producto o la empresa empiezan a ser conocidos en el mercado y despiertan el interés del público. Las ventas crecen rápidamente y se identifican constantemente



nuevos objetivos de mercado. Como los ingresos por ventas ya superan los costes fijos y crecen más rápidamente que los costes variables, incluido el de promoción, entramos en beneficios. **Al final de esta fase suelen aparecer los primeros competidores**, lo que normalmente lleva a cierta competencia en precios y a mayores gastos de promoción.

- 3. Fase de madurez:** las ventas siguen creciendo aunque a menor ritmo que en la fase anterior. La competencia hará que perdamos cierta cuota de mercado a favor de otros productos muy similares al nuestro, difícilmente diferenciables. El incremento en las ventas pasa por lanzar el producto en un nuevo mercado, aumentar la frecuencia de uso de los consumidores actuales o atraer nuevos consumidores en el mercado actual. **Esta es la fase de máxima rentabilidad pero también es en la que el esfuerzo para que dure es mayor.**
- 4. Declive:** comienzan a caer las ventas a medida que el mercado se satura. Los nuevos competidores son tecnológicamente más avanzados. La fidelidad a la marca puede mantener el producto en el mercado pero las menores cantidades producidas incrementan los costes medios y reducen el beneficio.

Llegada la fase de declive, **es el momento para o dejar que el producto muera o reinventarlo**. Es el momento estrella de la creatividad, de buscar nuevos usos para el producto, buscar nuevas formas de producirlo, de modificarlo y presentarlo como algo nuevo. Sea lo que sea, comenzará con una “chispa” de creatividad.

Pero, ¿hay que esperar a la fase de declive para que aparezca la creatividad? Obviamente, no: tanto para la creación de mercados en la fase de introducción, como para la identificación de nuevos objetivos de mercado en la fase de crecimiento, así como para el aumento en la competencia que aparece en la fase de madurez, o incluso para la introducción de medidas de amortiguación de la fase de declive, **a lo largo de todo el ciclo, el binomio creatividad-producto juega un papel esencial.**



3.3 El ciclo de vida de la empresa

Siguiendo un análisis paralelo al ciclo de vida del producto, podemos plantear el de la empresa:

1. **Semilla:** la empresa es “simplemente” una idea. Es el nacimiento de la empresa. **Tiene que ser aceptada por el mercado y buscar su oportunidad dentro del mismo.** La búsqueda de fondos es una tarea primordial.
2. **Fase de lanzamiento:** más conocida por su nombre inglés *Start up*. Aparecen los primeros clientes. El dinero no abunda. **Hay que establecer una base sólida de clientes y presencia de mercado.** Plan de visibilidad.
3. **Fase de crecimiento:** merecen los ingresos así como el número de clientes. **Aparecen nuevas oportunidades que es necesario analizar.** Aparecen nuevos problemas y complicaciones en el día a día. ¿Un nuevo *business plan*?
4. **Fase de madurez:** se disfruta de una cierta posición en el mercado y de clientes fieles. **Amenaza la rutina.**
5. **Fase de expansión:** consolidada la empresa en su mercado y en su línea de productos **viene la decisión de cómo crecer:** nuevos mercados o nuevos productos o un mix de ambos.
6. **Declive:** cambios en el mercado no internalizados correctamente, agotamiento del modelo de crecimiento o situaciones internas como, por ejemplo, un cambio generacional. Esta fase **no tiene por qué llegar aunque en ocasiones lo hace demasiado pronto.**

Nuevamente es la creatividad lo que rompe el ciclo y permite iniciar uno nuevo antes de llegar a la fase de declive. Pero, ¿cuándo debe aparecer? En principio la lógica del modelo y de los dos anteriores nos dirían que cuando la empresa se esté aproximando peligrosamente a la fase de declive deberíamos introducir cambios que nos permitan prolongar la fase de expansión.



Pero tampoco es menos cierto que el salto desde la fase de madurez se ve muy favorecido si se lleva a cabo un esfuerzo creativo en la búsqueda de las fuentes y vías de la expansión. Por no decir del evidente papel de la creatividad en el aprovechamiento de las oportunidades que surgen en la fase de crecimiento y el lanzamiento de aquellas iniciativas que llevarán a la empresa hasta la madurez. ¿Y no está también presente la creatividad en la fase de lanzamiento...?

En realidad la relación creatividad-empresa se da en todo momento a lo largo de su vida. No es una simple herramienta para afrontar las dificultades o un cambio de fase en su ciclo de vida. Es algo inherente a la misma, a su actividad, al desempeño de todas y cada una de sus funciones en todo momento. En realidad no es ni más ni menos, tal como veremos a continuación, que una actitud ante el día a día.

La creatividad está presente de forma evidente a lo largo de la vida de empresas y productos

3.4 La creatividad en las áreas funcionales de la empresa

Para su mejor gestión, la empresa se organiza en torno a una serie de áreas, cada una encargada de una función determinada. En todas ellas surgen en el día a día situaciones que es necesario superar, problemas que ponen en crisis el modo habitual de hacer las cosas y situaciones nuevas ante las que no se sabe *a priori* cómo reaccionar. **La creatividad es la llave para el éxito** en la resolución de todas esas cuestiones.

Siendo, además, la creatividad un proceso acumulativo, que progresa apoyándose en contribuciones previas aplicadas a nuevos entornos o contextos, se generan soluciones que a su vez, en el futuro, formarán parte de nuevas respuestas a nuevos retos.



Es también muy relevante la sinergia que entre las distintas áreas funcionales que presentaremos a continuación puede generarse si todas ellas incorporan la creatividad como un elemento clave en su quehacer.

3.4.1 Área de estrategia, dirección y organización

La gestión estratégica se produce en tres distintos niveles. El primero, correspondiente a la **estrategia corporativa**, tiene que ver con la decisión de en qué negocios debe estar presente la empresa y en la generación de una “ventaja corporativa” o “sinergia de grupo” al poner las diferentes líneas de negocio bajo el paraguas de un “centro corporativo” en lugar de que cada línea de negocio sea independiente.

El segundo nivel, la **estrategia competitiva**, responde a cómo deben competir cada una de las líneas de negocio dentro de su respectiva industria. **Estas estrategias de negocio** pueden y suelen ser distintas entre sí pero **deben guardar cierta coherencia con la estrategia corporativa**.

El tercer nivel es el de la **estrategia funcional**, es decir, la que se refiere al cómo deben funcionar, qué deben hacer las distintas áreas funcionales de la empresa (marketing, finanzas, recursos humanos, producción,...) para garantizar la consecución de la estrategia competitiva o de negocio.

El proceso de formulación de la estrategia corresponde a la dirección de la empresa. Ésta tendrá que determinar los objetivos, hacer un análisis interno (debilidades y fortalezas), externo (oportunidades y amenazas) y trazar el camino a seguir. En el momento de poner en marcha la estrategia hay que integrar al factor humano y a la estructura organizativa en torno a la cual se ordena, así como definir el método de gestión de la empresa.

Pues bien, en todos y cada uno de los tres niveles de gestión estratégica y en el proceso de su formulación e implementación



por parte de la dirección, la creatividad constituye un **Factor Clave de Éxito**.

El proceso arranca definiendo unos valores corporativos, sobre la base de los cuales se define la “misión” de la empresa, entendida como su razón de ser, su propósito o finalidad, en cada uno de los tres niveles estratégicos, guardando la necesaria coherencia y grado de subordinación entre ellos. La misión a su vez se plasma en un “visión” de futuro, en una imagen de lo que se desea conseguir, de dónde se quiere llegar.

El salto entre ese futuro deseado y la realidad actual de la empresa se consigue gracias a una fuerza de cambio y avance que Robert Fritz llama “tensión creativa” (Fritz 1989).

El efecto de la tensión creativa en la gestión estratégica se entiende muy bien recordando cómo funcionaba un tirachinas. Cuando estiramos la goma del tirachinas hacia atrás, la tensión creada quiere devolver la goma a su forma inicial y al ser liberada lo hace generando una fuerza propulsora hacia delante que envía el proyectil elegido a muchos metros de distancia, más lejos cuanto mayor sea la tensión en la goma.

Si además de tensar la goma dirigimos el tirachinas hacia un objetivo concreto, conseguiremos que el proyectil llegue allá donde queríamos. La clave está en apuntar bien y tensar la goma lo justo, ni tan poco que nos quedemos a mitad de camino, ni tanto que se rompa.

Cómo generar en la empresa esa tensión creativa lo dejamos para más adelante, cuando expliquemos varias técnicas para liberar el pensamiento creativo.

Sin embargo, conviene destacar que no se trata de hacer un ejercicio de elucubración y futurología en la definición de la misión y visión de la empresa sino más bien de contestar las siguientes preguntas dándonos la ocasión de ser creativos en su respuesta:

- Hacia dónde va la empresa en el largo plazo.



- En qué mercados va a competir y en qué actividades dentro de ese mercado.
- Qué ventaja competitiva va a generar o explotar la empresa en ese mercado.
- Qué recursos son necesarios para poder competir con solvencia.
- Cómo afecta el entorno a la capacidad de la empresa para competir.
- Cuáles son las expectativas y valores de aquéllos que tienen poder en la empresa.

De tal forma que podamos identificar cuantas más posibles opciones estratégicas mejor y finalmente **adoptar las decisiones estratégicas más adecuadas para cumplir con nuestra misión y alcanzar nuestra visión.**

Es precisamente en la identificación de opciones estratégicas donde los frenos a la creatividad, tales como el sesgo de confirmación, actúan con mayor fuerza, privándonos de soluciones y sendas de expansión muy potentes por el simple hecho de no permitirnos pensar en ellos y limitarnos a las soluciones convencionales o ya probadas por otros.

Más allá de la formulación de las opciones estratégicas, también podemos dar entrada a la creatividad en su implementación. En particular en todo aquello que tiene que ver con el “método de gestión”, sea cual sea el estilo que en él subyace: paternalista, autocrático, democrático o permisivo (Wikipedia 2007e).

Cada día más, **las estrategias de éxito son aquellas que, tanto en su formulación como en su implementación, ponen en cuestión las formas tradicionales de creación de valor**, las que exploran las nuevas necesidades de los clientes, las que crean mercado. Éstas sólo son posibles desde un enfoque creativo.

El uso de la creatividad en la definición de las líneas estratégicas de la empresa tiene un efecto multiplicador sobre los resultados de ésta.



3.4.2 Gestión y finanzas

Considerados como procesos de soporte a la actividad central de la empresa son, sin duda, actividades clave en la búsqueda de la rentabilidad empresarial y, como tales, no escapan a la posibilidad de verse necesitadas de un toque de creatividad.

Cuando nos lanzamos a un nuevo negocio, uno de los primeros problemas a resolver es el de la necesidad de fondos. Cuando hemos llevado al límite nuestra capacidad personal de financiación vía ahorro, sólo nos queda el recurso a terceros, y tal como están las cosas más vale que seamos ocurrentes y busquemos fuentes de financiación algo más originales que el crédito bancario.

No nos estamos refiriendo a la definición general de “innovación financiera”, más enfocada al diseño de instrumentos, normalmente bursátiles, para la reducción del riesgo o la utilización de nuevas tecnologías; sino más bien a una **aproximación creativa al problema de la búsqueda de fondos y su solución**.

Desde la figura del *business angel* hasta los inversores de capital riesgo pasando por los múltiples instrumentos de compra con pago aplazado, el mercado nos ofrece infinitas posibilidades. El problema radica en que la competencia por los fondos es feroz y, por cada millón disponible para invertir bajo algún esquema más o menos estructurado, existen infinidad de proyectos.

Seguro que la hoja de predicciones a cinco años se mira con lupa y que la solvencia del equipo directivo es importante, pero no lo es menos el cómo planteemos nuestra solicitud de fondos, ni cómo nos acerquemos a los potenciales inversores.

El enfoque creativo en el problema de la búsqueda de fondos es lo que marca la diferencia entre el empresario encorbatado con un pesado dossier de cifras, sentado frente a un gestor de clientes de un banco, viendo cómo éste destroza su sueño, y otro que ha sabido hacerse con uno o varios compañeros de viaje, institucionales o particulares: socios, en el sentido amplio de la palabra.



La creatividad es una condición imprescindible en la tan de moda figura del buscador de fondos o *fund seeker*, en su terminología inglesa.

Pero no pensemos que en la obtención de los fondos iniciales se acaba la necesidad de ser creativo. La costumbre cada vez más extendida entre las grandes empresas de pagar a 90, 100 ó 180 días hace estragos en la PYME, que, obviamente, paga a sus empleados mes a mes y buena parte de sus compras al contado.

Este desfase entre cobros y pagos obliga al responsable financiero de la empresa a asumir una actitud imaginativa en la búsqueda de recursos a corto plazo. Nuevamente, el mercado nos ofrece una amplia variedad, desde el tradicional descuento de letras, a todos los *-ing* como el *factoring*, el “confirming”, etc. Sin embargo, a veces, siendo un poco creativo, se puede dar la vuelta a la tortilla y convertir una restricción impuesta por el cliente en algo provechoso para la empresa.

Un buen amigo, responsable financiero de una PYME de servicios de consultoría, se enfrentaba al mismo problema de cobro cada vez que contrataba con su cliente más importante. El modo de pago consistía en tres plazos: un 25% a la firma del contrato, un 50% al comienzo de la implantación del proyecto y el resto al término de la misma.

Este sistema era especialmente dañino para la empresa de nuestro amigo puesto que sus proyectos de consultoría llevaban mucho tiempo y trabajo de investigación y generación de la solución, y poco de implantación. Lo que ocurría entonces es que para financiar prácticamente el 80% del coste del proyecto en términos de horas/hombre, se contaba con tan sólo el 25% de los honorarios totales.

El primer intento por resolver el problema consistió en plantearlo abiertamente a su cliente encontrándose con el típico: “no podemos cambiar el procedimiento para atender a requerimientos particulares...”. El segundo intento pasó por



buscar nuevas líneas de financiación, pero todo lo que no fuera el descuento de facturas o de sus correspondientes pagarés, suponía un elevado coste y el problema de nuestro amigo era, precisamente, la imposibilidad de emitir nuevas facturas a lo largo de la prestación, requisito indispensable para poder aprovechar estos mecanismos bancarios.

Así que con las opciones más obvias agotadas sólo le quedaba estudiar el problema de nuevo y procesar la información conocida de un modo distinto a como lo venía haciendo hasta el momento. Lo consiguió.

Fue tan sencillo como dividir cada contrato en dos. El primero tendría como alcance la investigación y creación de una solución de consultoría y el segundo contrato se limitaría a la implantación de la solución aportada en el contrato anterior. De acuerdo con el método de pago del cliente, se facturaría el 25% al inicio del primer contrato, el 50% al término de, por ejemplo, la investigación y el resto a la entrega de la solución propuesta.

Asimismo, el segundo contrato se facturaría en tres plazos, con la ventaja de que, como normalmente ambos contratos se adjudicarían a la vez, nuestro amigo facturaría el 25% correspondiente a la firma del segundo mucho antes de que se iniciasen los trabajos cubiertos por su alcance. Todos contentos, pues, la empresa de nuestro amigo resolvió su problema de cobro y el cliente mantuvo sus procedimientos.

Procesar la información disponible de una forma distinta a la habitual puede convertir un problema en una ventaja.

La otra dimensión de la función de gestión y finanzas tiene que ver con la contabilidad y con las tareas de seguimiento de cobros y pagos. Cualquiera diría que el trabajo en otros tiempos encomendado a señores más bien grises con manguitos y visera también esté relacionado con la creatividad. Pues sí.



Conviene aclarar que no estamos pensando en la llamada “contabilidad creativa”, relacionada con manejos poco transparentes o con ejercicios de maquillaje que distorsionan el fiel reflejo de la situación de la empresa.

Más bien nos referimos al papel que puede y debe jugar la creatividad en la definición del sistema de control de gestión operativo y sus variables de seguimiento, así como en la contabilidad analítica, fundamentalmente en la definición de los conceptos “unidad de negocio” o “centro de coste”, que permita en mayor medida la toma de decisiones de gestión.

3.4.3 Producción

Términos de tan amplio uso como eficiencia y productividad, encuentran su origen en la función de producción. La búsqueda de mayores cotas en ambas cualidades, arranca sin duda alguna en un ejercicio creativo que pasa por ensayar nuevas formas para producir un bien o prestar un servicio, ya sea aplicando una nueva tecnología o utilizando la de siempre, pero combinando los ingredientes de forma distinta.

Un ejemplo claro de lo que anteriormente hemos llamado “tensión creativa”, pero aplicada a la función de producción, lo tenemos en cómo el fabricante de vehículos, Toyota, se enfrenta a un problema de rentabilidad en algunas de sus plantas.

Éste se debía a que la falta de espacio de almacenaje de piezas y productos terminados en dichas plantas le estaba forzando a producir series de un mismo producto inferiores al mínimo necesario para rentabilizar el proceso productivo antes de ajustarlo para un nuevo producto, con los costes que este cambio conlleva.

Ante ello Toyota no se detiene en la solución más inmediata sino que ataca el problema asumiéndolo como una restricción que no puede controlar y cambiando el resto de la ecuación.

Así, en lugar de invertir más dinero en la compra o alquiler de espacio para almacén, o deslocalizar la producción hacia países



en los que el suelo no es un problema, **su respuesta creativa consiste en rediseñar todo su sistema productivo**, de forma que el número mínimo de unidades de una serie que es necesario producir para que el proceso sea rentable, sea compatible con la capacidad de almacenaje media de sus instalaciones.

Este enfoque se tradujo en una innovación, hoy por todos conocida como *just in time*, que en realidad se basa en una técnica planteada en su día por Henry Ford y que, en su desarrollo por Toyota, supuso desde el rediseño de los coches producidos hasta cambios en múltiples procesos de la cadena de ensamblaje. Surgieron así nuevos problemas y dificultades que nuevamente fueron resueltos de forma creativa, dando lugar a una cadena de innovaciones que hoy en día sigue en marcha.

La enseñanza más importante de este caso radica precisamente en esto último, es decir, en lo que ocurre en la función de producción a partir de la primera respuesta creativa. Se genera en ese momento una reacción en cadena entre las nuevas ideas que se aplican y las que surgen en el camino derivadas de las primeras. Todo ello como parte de un proceso de aprendizaje que se extiende en el tiempo y genera oportunidades futuras, al tiempo que reduce considerablemente la incertidumbre que *a priori* parecería que todo el proceso creativo genera.

La creatividad es un proceso acumulativo y retroalimentado.

Es imposible conocer desde el principio, desde la primera respuesta creativa a un problema en la función de producción, qué va a ocurrir con ella y planificar los próximos meses. Pero esto no debe prevenir la creatividad pues se estaría yendo contra el propio progreso. Muy al contrario, debe animar a los responsables de producción de las empresas a adoptar una actitud de aprendizaje y ajuste continuo que confronte lo conocido con las nuevas posibilidades, la rutina con la creatividad.



3.4.4 Marketing y ventas

Es muy probable que sea el marketing la función de la empresa para la cual encontremos más consenso en cuanto a la importancia de la creatividad en su formulación y desarrollo. Tal como dice Philip Kotler, el marketing es el arte de encontrar, desarrollar y aprovechar las oportunidades de mercado. Entendiendo por oportunidad de mercado la posibilidad de suministrar un nuevo producto o servicio o uno ya existente de una manera nueva o superior (Kotler, 1999). ¿Realmente hay alguien que dude del papel de la creatividad en estas tres actividades?

Encontramos más evidencia en las muy conocidas 22 leyes inmutables del marketing de Al Ries y Jack Trout (Ries y Trout, 1993). Si unimos las leyes 1 y 2 nos encontramos con una afirmación tan rotunda como:

Es mejor ser el primero que ser el mejor, así que si no puedes ser el primero en una categoría, crea una nueva en la que puedas serlo.

O uniendo la 4 y 3:

El marketing no es una batalla de producto sino de percepciones, por eso es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta.

Llevar a cabo ambos principios requiere, sin duda, de altas dosis de creatividad cuando menos en la definición de las estrategias y tácticas para conseguir sus fines.

Las muy conocidas 4 **P**'s del marketing mix ideadas por MacCarthy en 1960 revelan también la importancia de la creatividad en la empresa. La búsqueda de atributos para el **P**roducto, la fijación de los **P**recios, el diseño de las herramientas de **P**romoción, la selección de los canales de distribución y del resto de variables de la **P**osición del producto.

Cuando empresas competidoras en un determinado segmento preparan su lista de actividades de marketing mix destinadas a influir al comprador, a un mismo potencial cliente de todas ellas



que normalmente elegirá el producto de sólo una, la creatividad que sean capaces de generar en ese instante se convierte en una cuestión fundamental.

No se trata de ser creativos exclusivamente en el diseño de las actividades de promoción, donde la creatividad encuentra su mayor expresión, fundamentalmente en la publicidad, sino también en todas las demás.

La creatividad es un elemento fundamental de todas las actividades del marketing mix.

En cuanto al producto, por ejemplo, cada vez es más importante el esfuerzo de las empresas en *packaging*, en ofrecer tamaños distintos o en facilitar los cambios y devoluciones a discreción del cliente. Incluso los servicios aparejados a un mismo producto pueden variar y ser o no adquiridos en el mismo acto. Uno de los paradigmas de producto estándar hecho al gusto del cliente (algo *a priori* contradictorio), lo encontramos en la hamburguesa: con o sin queso, cebolla, ketchup, pepinillos,...

Asimismo, algo tan único como el precio, ha dejado de serlo al introducir múltiples variantes como descuentos, plazos de crédito o períodos de pago; incluso variabilidad en función de la oferta y la demanda instantánea, como en los billetes de avión de las compañías aéreas.

Finalmente, en cuanto a la creatividad aplicada a las actividades de posición del producto, la revolución en los canales de distribución y la ampliación de la cobertura de mercados a una escala global (llegada de la mano del desarrollo tecnológico y, en particular, de Internet), constituye un buen argumento del valor de la creatividad en la medida en que nos ha obligado a todos a pensar de otra manera y a desarrollar nuevos modelos competitivos.

Más allá de los argumentos que encontramos en los modelos tradicionales del marketing, también valoramos el papel de la



creatividad en sus tendencias más recientes, como, por ejemplo, en la importancia actualmente concedida, con razón, a la información que la empresa detenta sobre el entorno general, sobre los clientes y competidores, así como sobre todas las facetas de la empresa en sí misma: costes, rentabilidad, ventas, etc.

El componente táctico de este **capital intelectual** como parte de una estrategia de marketing se focaliza principalmente sobre los métodos para obtener más y mejor información y para administrarla de un modo eficiente. Sin embargo, para que la información de sus frutos, además de tenerla y que esté bien organizada, hay que saber cómo utilizarla.

No sólo eso sino, más bien, saber utilizarla de forma creativa, buscando relaciones que aparentemente no existen o combinando cosas en principio no relacionadas para generar ideas que se convertirán en acciones de marketing.

3.4.5 Recursos humanos

Cada vez son más las empresas que han cobrado conciencia de la importancia de construir entornos laborales que fomenten la satisfacción de sus trabajadores como medio para la mejora de la competitividad y el rendimiento corporativo.

En este esfuerzo por construir un lugar donde *“puedes confiar en las personas para las cuales trabajas, te sientes orgulloso por lo que haces y disfrutas con las personas con las cuales trabajas”* (Great Place to Work Institute, 2007a), la creatividad juega un papel fundamental pues se trata de buscar soluciones acordes al marco regulatorio vigente y que permitan equilibrar los intereses de la compañía y el bienestar de los trabajadores.

Las variables de la gestión creativa de los recursos humanos son múltiples. Desde los mecanismos de detección del talento en la empresa, al modelo de promoción interna y de definición de planes de carrera. También en el modelo de trabajo en sí mismo, en su flexibilidad y en la cadena de mando. Y como no, en los



programas de compensación y beneficios, en el trato de las cuestiones personales y en el modelo relacional a 360°.

Una política de recursos humanos creativa genera mayor bienestar y rendimiento.

Los ejemplos son múltiples y muy atractivos. Tanto por las empresas que están llevando a cabo estas iniciativas (Google, Microsoft, Bankinter y un largo etcétera), como por las medidas en sí mismas, originales y de largo alcance. Prueba de que en su origen hubo buenas dosis de creatividad.

Microsoft España ha introducido la flexibilidad total. Los trabajadores tienen que cumplir unos objetivos mensuales con independencia del horario de trabajo o del lugar desde el que lo realizan. En otro sector completamente distinto, Bankinter ha situado la motivación de los trabajadores en el centro de su estrategia promoviendo una cultura basada en la libertad, la flexibilidad, la innovación, el trabajo en equipo, la meritocracia y el talento de las personas (El País.com, 2007a).

El esfuerzo llevado a cabo por Google por crear un entorno de trabajo en *Silicon Valley* (California, EE.UU.), pensado para el bienestar de sus empleados, es un compendio de medidas significativamente creativas. En su edición del 10 de marzo de 2007, el *New York Times* daba cuenta de estas prestaciones complementarias a los trabajadores: desde la disponibilidad sin coste alguno de comida a discreción preparada por *chefs* de cierta categoría, a contar con instalaciones deportivas tan variadas como un rocódromo, una cancha de voleibol y dos piscinas para hacer largos. Por no mencionar el lavado de coches o el cambio de aceite. Incluso para los que prefieren dejar el coche en casa y olvidar los atascos han creado un sistema de transporte gratuito en autobuses con asientos de cuero y conexión a Internet (*New York Times*, 2007a).



Resulta obvio concluir que los empleados de Google en *Silicon Valley* aparentemente disfrutaban de un alto grado de bienestar laboral, pero no lo es menos pensar que con estas medidas Google se garantiza la captación de los mejores trabajadores tecnológicos en un mercado en el que precisamente no abundan. En cuanto al autobús con Internet, cierto que hace el viaje más llevadero, pero también lo es que invita a seguir trabajando.

La empresa creativa: Una explicación a través del modelo “S”

Si planteásemos a un grupo de ejecutivos la cuestión genérica de hasta qué punto es importante la creatividad en la empresa, es muy probable que la gran mayoría de ellos le otorgase un valor alto. Sin embargo, si les preguntamos hasta qué punto se potencia la creatividad en la búsqueda de soluciones a los problemas diarios de su empresa, o cómo se hace, o qué medios se han puesto a disposición de los empleados para ello, etc., es probable que la respuesta no fuese tan positiva.

Nos referimos a que la creatividad sea un elemento intrínseco de la empresa, un valor de la misma, parte fundamental de su cultura. Es decir, un elemento presente por defecto en todas sus actividades y que constituye una **verdadera ventaja competitiva**.

Al referirnos a la “empresa creativa”, lo estamos haciendo a aquélla que tiene la creatividad como uno de sus principios rectores, como pudieran ser la ética profesional o el servicio a la comunidad, por ejemplo. Es decir, aquélla que de forma natural mira siempre más allá, que pone en duda lo que parece fijo e inmutable, que toma sus decisiones sin desechar aquellas alternativas que son el resultado de combinar la información disponible de una forma distinta.

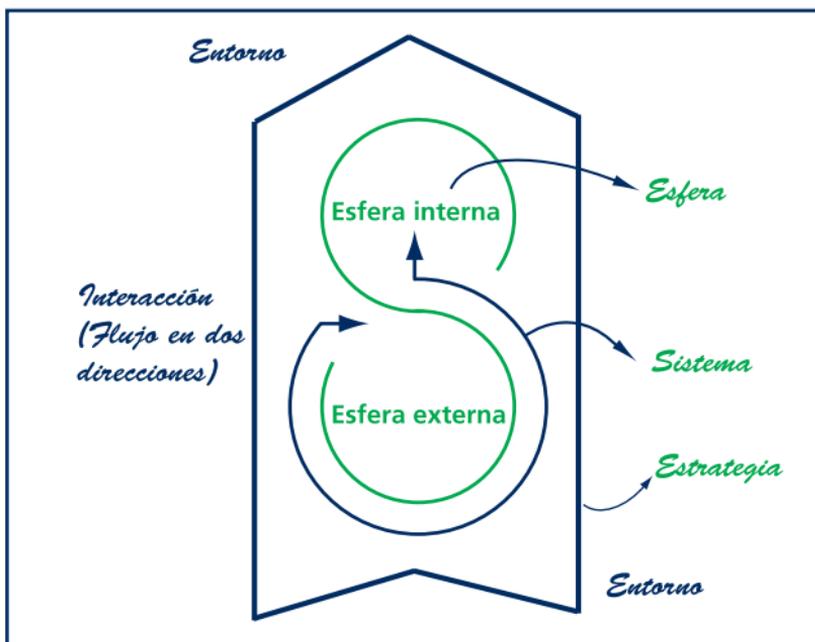
Más allá de las múltiples definiciones de empresa que podemos encontrar en la literatura especializada, a nosotros siempre nos ha gustado entenderla como el resultado de la interacción de tres elementos: un grupo de personas, una organización conforme a

la cual el grupo de personas se ordena y relaciona, y un conjunto de decisiones que determina el contenido de las dos anteriores y que las conduce hacia un destino llamado Visión.

En la terminología de nuestro modelo "S" (E-S-E), dichos tres elementos son: Esfera-Sistema-Estrategia, respectivamente, y la empresa creativa es aquella en la que la creatividad es un componente definitorio de los tres elementos anteriores, e inherente al funcionamiento de cada uno de ellos, por separado, y como un todo, es decir, como una empresa.

Sin embargo, antes de pasar a describir cuáles son las condiciones para construir una Esfera, un Sistema y una Estrategia creativos, vamos a explicar cómo actúa la creatividad en la vida de una empresa a través del modelo "S", para lo cual vamos a definir, algo más en profundidad, cada uno de sus elementos.

Figura 4.1. Modelo "S" (E-S-E).





En la Esfera interna encontramos a todas las personas que trabajan en la empresa desempeñando cualquiera de sus funciones. Desde los operarios de fábrica, si se trata de una actividad industrial, hasta la alta dirección, pasando por administrativos y vendedores. Todos tienen algo en común y es precisamente el ser parte del mismo grupo, es decir, todos ellos pertenecen a (conforman) la misma Esfera.

La Esfera externa está compuesta por tres grandes grupos: accionistas, inversores y proveedores. La interacción o flujo de comunicación con la Esfera interna es constante y de doble dirección.

El Sistema consiste fundamentalmente en dos elementos: una estructura o modelo organizativo determinado en torno al cual se articula la Esfera interna y unos procesos, en este caso, distintos conjuntos de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. La interacción entre la Esfera interna y la Esfera externa se canaliza, precisamente, a través de la vertiente externa de estos procesos operativos.

Finalmente, la Estrategia crea un marco en torno al Sistema, a modo de vehículo para avanzar desde el punto de partida al de llegada, sean cuales sean estos, siguiendo una ruta que se va dibujando a lo largo del camino como resultado de decisiones tomadas tanto en previsión de como en reacción a cambios en el entorno. En el entorno se encuentran, entre otros, los consumidores, ya sean o no clientes de la empresa, los competidores, el resto de las empresas y las instituciones públicas.

En suma, lo que planteamos es que:

La estructura organizativa y sus correspondientes procesos de negocio determinan el modo de funcionamiento de la Esfera interna y su interacción con la Esfera externa; conformando un Sistema, abierto, permeable y en permanente evolución, que avanza por el camino definido por la Estrategia, a través de un entorno cambiante en pos de una Visión.



Frente a la tentación de considerar la Estrategia como algo rígido, como un conjunto de decisiones inmutables a largo plazo que nos permite alcanzar unos objetivos enmarcados en la visión y misión de la empresa. Debemos valorar su capacidad de reformulación, de adaptación y de reacción ante cambios en el entorno.

En este mundo en el que los cambios se suceden con inusitada rapidez, la capacidad de anticipación se ha convertido en una cualidad imprescindible de una buena estrategia. Las empresas que no son capaces de anticipar los cambios en su entorno, se ven arrastradas por la corriente y aunque en un primer momento puedan obtener beneficios de esta situación por razones circunstanciales, a medio plazo el ir a la deriva, sin control, las llevará a naufragar.

¡Atención! Los cambios en el entorno no tienen por qué ser necesariamente negativos. Puede tratarse también de la aparición de una nueva oportunidad, de la llegada de un entorno más favorable, o de cambios en ciertas reglas del juego. La Estrategia debe ser capaz de aprovechar el nuevo entorno en beneficio de la empresa, sea cual sea aquél.

Llegado el momento de la reformulación de la Estrategia en previsión de cambios en el entorno, los responsables de su diseño suelen abordar un proceso de reflexión sobre la base de la información cuantificable disponible y de las herramientas de gestión conocidas. Sin embargo se obvia en demasiadas ocasiones la que puede ser una fuente de propuestas estratégicas de primer orden: la creatividad.

La fuerza de avance y cambio que en el Capítulo 2 hemos definido como tensión creativa y que aprenderemos a generar y gestionar en el próximo, es la que nos permite dar saltos y entrar en trayectorias de avance cada vez más acelerado. Seguro que cuando la Estrategia es correcta, el Sistema funciona correctamente y no hay mayores cambios en el entorno; poco a poco,



casi por inercia, la empresa se aproxima a la Visión. Sin embargo, **en el escenario empresarial del siglo XXI necesitamos una fuerza que nos ayude a transformar cada *shock* externo en una nueva oportunidad**, que nos permita acelerar nuestra progresión hacia el puerto de destino.

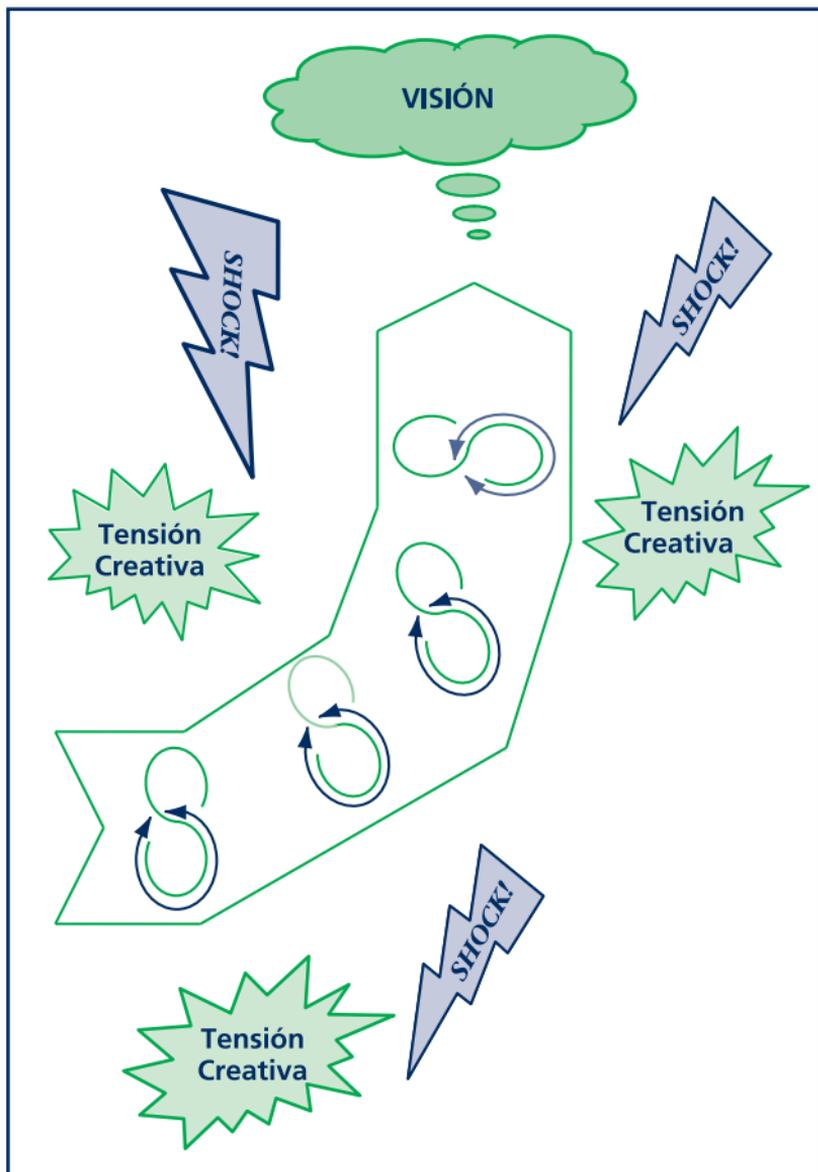
La creatividad es lo que permite a la empresa ser proactiva en un entorno en permanente cambio. Es el factor clave del éxito para anticiparse a los *shocks* externos previendo el modo más adecuado de abordarlos, no sólo protegiendo a la empresa contra ellos, sino detectando las nuevas oportunidades que siempre encierran, las cuales, bien aprovechadas, permitirán lanzar a la empresa hacia delante, acercándola a su Visión.

Lejos de enfrentarnos a los *shocks* con recelo en tanto que trastornan nuestra estrategia y ralentizan nuestra marcha, pudiendo llegar incluso a desviarnos de nuestra Visión, lo hemos de hacer preparados con las herramientas que nos permitirán descubrir en ellos nuevas oportunidades y generar nuevas ventajas competitivas.

La creatividad es la fuerza que nos va a permitir ver oportunidades donde *a priori* sólo hay problemas. Es el ejercicio de buscar nuevas combinaciones, relaciones y asociaciones posibles entre las ideas y datos antiguos y nuevos lo que nos va a permitir no sólo neutralizar el *shock* externo sino transformar su energía perturbadora en energía propulsora.

En previsión de un *shock* en el entorno, se genera en la empresa una Tensión Creativa que da lugar a una reformulación de la Estrategia, que normalmente entrañará cambios de importancia variable en el Sistema e incluso en la composición de la Esfera. Aprovechando las oportunidades que todo *shock* esconde, la respuesta estratégica al mismo nos colocará siempre en el rumbo correcto para alcanzar la Visión.

Figura 4.2. Anticipación a los cambios en el entorno en el camino hacia la meta.





Este mecanismo presenta un paralelismo bastante claro con las ideas de Schumpeter en cuanto al estado estacionario y los saltos en el ciclo económico gracias al empresario innovador que analizamos en el Capítulo 3.

Sin embargo, este planteamiento, aunque potente, no deja de ser una mecánica de acción-reacción que produce una situación de subóptimo en cuanto a la relación creatividad/empresa. La realidad es que las empresas deben transformar esta dinámica en otra de tipo continuo.

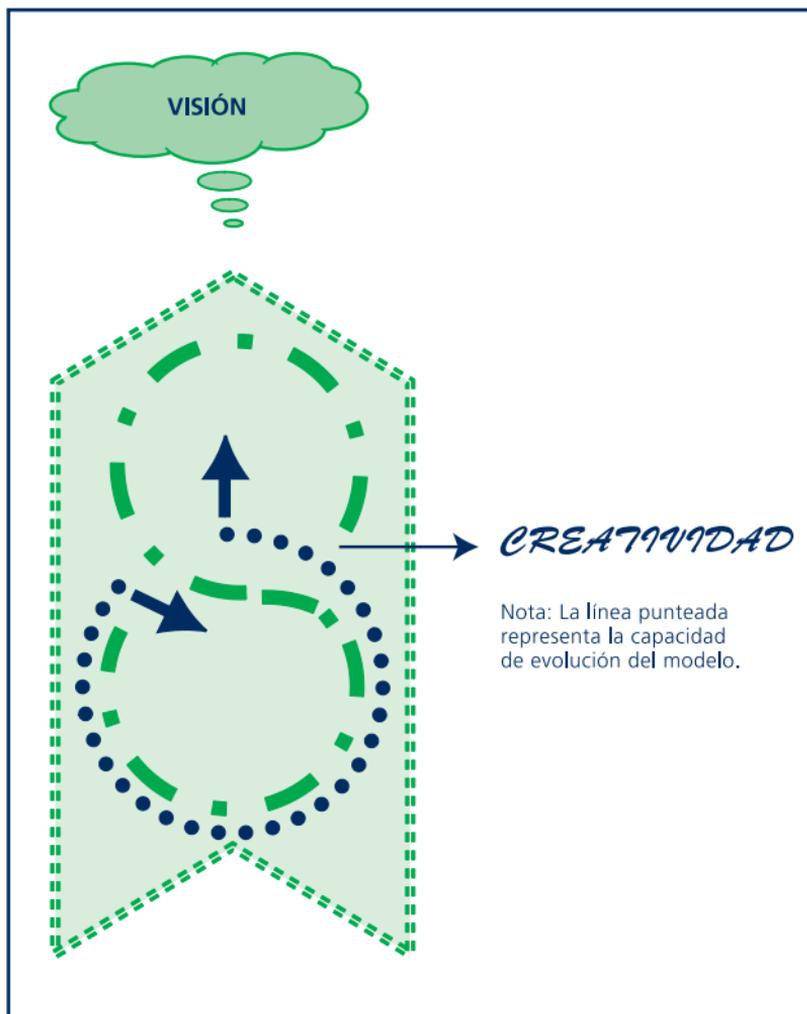
Si conseguimos transformar este mecanismo de reacción frente al cambio en un proceso continuo incorporado a la cultura corporativa de la empresa, estaremos ante una ventaja competitiva de enorme valor en los tiempos que corren. Se trata de que la empresa sea creativa por defecto en su día a día, no que se someta a un ejercicio de creatividad puntual de cuando en cuando.

Para ello es fundamental no sólo que la Estrategia tenga capacidad de reformulación, de adaptación, de reacción ante cambios en el entorno, y que en ese ejercicio se sea lo más creativo posible; sino que la creatividad se convierta en el factor clave de éxito de la estrategia, sea la Ventaja Competitiva sobre la cual se asienta y construya la Estrategia Competitiva de la empresa.

Desde el punto de vista de nuestro modelo gráfico, se trata de reducir al mínimo el espacio entre dos ejercicios de Tensión Creativa, de tal forma que éstos no sean consecuencia de la anticipación o presencia de un *shock*, sino que ocurran de forma continua. Esto sólo es posible si conseguimos que el proceso tenga lugar simultáneamente en los tres elementos que hemos tomado como constitutivos de la empresa, la Esfera, el Sistema y la Estrategia.



Figura 4.3. Proceso continuo de creatividad en el camino hacia la meta.





En nuestra definición de empresa creativa, hemos dicho que se trata de aquélla en la que la creatividad es un componente definitorio de sus tres elementos: Esfera-Sistema-Estrategia, e inherente al funcionamiento de cada uno de ellos, por separado y como un todo. Veamos ahora cuáles son las condiciones que han de darse en cada uno de ellos para que esto sea realidad.

4.1 La Esfera

Viéndola como un todo, incluimos aquí a todos los que forman parte de la empresa, tanto de forma interna como externa: empleados de cualquier nivel del escalafón y función, asesores externos, accionistas/inversores y proveedores. La “empresa creativa” necesita del potencial creativo de todos ellos. ¿De qué madera tienen que estar hechos?

Jordan Ayan, consultor estratégico especializado en temas de innovación, nos da una primera clave, sobre cómo deben ser las personas de la Esfera:

- Curiosos.
- Abiertos a nuevas ideas y formas de hacer las cosas.
- Arriesgados, tolerantes a la incertidumbre.
- Con el impulso necesario para llevar a cabo las nuevas ideas.

Estas cualidades, a las que nos referiremos en su conjunto a través del acrónimo inglés CORE (*Curious, Open, Risk-takers, Energized*), son de aplicación a todos los grupos considerados en la Esfera:

A los asesores externos en la medida en la que su aportación a la empresa es directamente proporcional al grado en que son CORE. A los accionistas e inversores pues si lo son de una empresa que tiene la creatividad como base de su estrategia competitiva, difícilmente la apoyarían con sus recursos si no compartiesen su credo. A los proveedores, pues se les exigirá que vayan al alimón



de la empresa, a su ritmo de adaptación al entorno, proveyendo en tiempo y forma lo que en cada momento la empresa requiere dada su estrategia competitiva, lo que les obliga a evolucionar con ella.

Finalmente, también son de aplicación a los empleados, pues sin estas condiciones básicas difícilmente surgirá la creatividad que ha de caracterizar todo el desempeño de la empresa. Son ellos los que están en el día a día de los procesos, son el primer muro de contención de los problemas, el contacto más próximo con el cliente. Por todo ello son los que están mejor posicionados para detectar oportunidades y amenazas, ideando tanto nuevas y mejores formas de hacer las cosas como nuevas cosas por hacer.

Visto que los criterios CORE son de aplicación a toda la Esfera, ¿qué les caracteriza? **Las personas CORE tienen gran facilidad para el pensamiento lateral.** Es decir, tal como dijimos en el capítulo anterior, tienen la actitud correcta para ser creativos, quieren serlo. Son capaces de no rechazar ningún camino, de explorar con entusiasmo cosas *a priori* ajenas a su tema, a aceptar que sus categorías y clasificaciones no son fijas, a seguir caminos poco evidentes.

En cierta forma las personas CORE comparten rasgos propios del emprendedor. Pero eso no quita para que sea fundamental motivarles e invitarles a que profundicen en su actitud, dándoles el espacio para ser creativos y haciéndoles responsables de sus actos.

El liderazgo CORE, es decir el ejercido por jefes CORE sobre equipos compuestos por personas CORE, se basa en apoyar y generar la suficiente confianza para que cada uno haga las cosas por sí mismo. **Va mucho más allá de la mera delegación, abre las puertas de par en par al poder creativo de todos los miembros de un equipo** con el fin de que saquen todo el partido a sus habilidades, muy frecuentemente reprimidas por una excesiva burocracia o por un método de gestión excesivamente rígido y autoritario.



Asimismo, podemos considerar que existen una serie de condiciones óptimas de trabajo en las que desatar su genio creativo. Cosas como el poder trabajar en un entorno distendido, con flexibilidad de horarios, en el que la autoridad venga de la experiencia y del conocimiento, no de la jerarquía, libertad en cómo hacer el trabajo, favorecer que se tenga una vida fuera del trabajo y facilitar un entorno en el que las personas se diviertan trabajando. Suele funcionar muy bien el preguntarles directamente qué quieren, qué valoran y diseñarles un esquema de incentivos lo más a medida posible.

Evidentemente, en cualquier plantilla de trabajadores (salvo que haya sido formada tomando como criterio la creatividad) habrá un número determinado de personas CORE (o quizá ninguna), y también personas que lo serán menos o no lo serán. Afortunadamente, la mayoría de los psicólogos coinciden en que la creatividad puede mejorarse a través del aprendizaje (Monreal, 2000) y, por tanto, es de suma importancia que los directivos participen activamente en la creación y desarrollo de políticas activas de fomento de la creatividad.

4.2 El Sistema

El punto de partida radica en la creación de un clima para la creatividad. La estructura en torno a la cual se organiza la Esfera interna, y los procesos que regulan la interacción entre sus componentes y entre ellos y los de la Esfera externa, tienen que estar concebidos para la creatividad.

El clima creativo surge de un entorno dinámico, de relaciones de mutuo apoyo y respeto, de procedimientos flexibles y escasa burocracia, de un ambiente general de entusiasmo, de apertura de miras, de compromiso y de discusión constructiva.

De una forma más detallada, adaptando uno de los populares *checklists* de nuestra biblia de consultoría estratégica *Business, The Ultimate Resource* (Bloomsbury Publishing Plc,



2002), destacamos las siguientes características generales de un Sistema diseñado para la creatividad:

- Anima a la libre expresión de ideas.
- Se adapta a los cambios sin traumas.
- No se limita a unos descriptores de puestos más o menos rígidos.
- Utiliza sus errores para aprender, no para castigar.
- Las ideas surgen de todos los niveles de la organización, no sólo de arriba abajo.
- La comunicación fluye en todas las direcciones.
- No se apoya en formalismos y reglas rígidas.
- Dispone de un sistema de incentivos que potencia la creatividad.
- Las decisiones se toman con rapidez.

A la luz de estos principios generales recomendamos como estructura óptima del Sistema, la que hemos bautizado como **“adhocracia autodirigida”**, es decir, **aquella que resulta de aplicar a una organización en torno a grupos *ad hoc* los atributos propios de los “equipos autodirigidos”**.

En pocas palabras, se trataría de organizar el Sistema en torno a pequeños equipos de trabajo creados *ad hoc*, compuestos por personas de distintas áreas y especialidades, con suficiente delegación de poder como para autogestionarse y dirigir su trabajo. Ello requerirá de buenas dosis de flexibilidad y apoyo por parte del resto de la organización así como de disciplina y compromiso por parte de los componentes de cada grupo.

Estos equipos *ad hoc* también son conocidos en la literatura de gestión como “crossfuncionales” (tal vez una no muy afortunada traducción del término en inglés, *crossfunctional*) o, más habitualmente, “multidisciplinares”. **La interacción de personas con distintas experiencias, conocimientos y enfoque funcional en la empresa, contribuye enormemente a la creatividad del grupo y, por lo tanto, a su rendimiento.**



El simple hecho de disponer de distintas perspectivas de un mismo problema, obliga a ampliar las miras de cada uno de los miembros del grupo y a buscar nuevas relaciones en la información recogida. Además de en esto, la clave del éxito radica en que la composición de los grupos no es rígida ni permanente sino que sus miembros entran y salen de uno u otro grupo en función de la necesidad específica de sus conocimientos y habilidades.

Asimismo, el número y tipo de grupos cambia en el tiempo en función de las necesidades de la empresa y de los proyectos que en cada momento ésta esté desarrollando.

En cuanto a su cualidad de “equipos autodirigidos”, se trata de evitar en el Sistema el esquema jefe-subordinado y pasar a un enfoque más colaborativo, si bien en los equipos *ad hoc* siempre existirá algún tipo de liderazgo formal o informal.

La idea es ir aumentando de forma gradual su capacidad de autogestión hasta situarlos en el punto normalmente ocupado por la escala de mando media. De este modo, las grandes líneas seguirán siendo marcadas por la parte alta del organigrama, si bien es de esperar que lo haga contando con el *feedback* proporcionado por los “equipos *ad hoc* autodirigidos”.

Finalmente, en relación con los procesos de negocio que forman parte del Sistema, éste abarca tanto aquéllos que llamamos primarios, (aprovisionamiento, fabricación, distribución y ventas) como los de apoyo (recursos humanos, contabilidad, finanzas, calidad, etc.).

La transformación del Sistema de una empresa tradicional en una empresa creativa, pasa necesariamente por una reingeniería de procesos; es decir, según la definición de Hammer y Champy, por el replanteamiento y diseño radical de los procesos de negocio para alcanzar mejoras sustanciales en los indicadores críticos de rendimiento empresarial, como costes, calidad, servicio y rapidez. (Hammer y Champy, 1993).

Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son prerequisites a la aplicación de una



función. Ésta es la que transforma las entradas en salidas. Y éstas últimas son el resultado de la aplicación de la función sobre las entradas. Se trata entonces de que los nuevos procesos sean más eficientes y contribuyan a la mejora en la calidad de los productos y servicios de la empresa, pero que al mismo tiempo no sólo den cabida a la creatividad tanto en sus entradas, como en sus funciones, sino que la estimulen y apoyen en la Esfera.

Se trata, por lo tanto, de rediseñar los procesos de forma que:

- Estén claramente definidos y tengan una secuencia lógica.
- Sean fácilmente adaptables a situaciones cambiantes.
- No restrinjan el pensamiento creativo facilitando la incorporación de innovaciones.
- La necesidad de coordinación sea la mínima posible, para lo cual lo mejor es asociar a cada proceso personas, no departamentos ni funciones.
- Precisen de alta dosis de delegación de responsabilidad y de confianza, por parte de los integrantes de la Esfera.

4.3 La Estrategia

Nos define cómo vamos a alcanzar la Visión, partiendo de una determinada situación y sobre la base de unos determinados valores. En nuestro modelo es el vehículo que define la senda por la cual evolucionan el Sistema y la Esfera. No es rígida ni cerrada sino abierta y flexible. Se parece más a una partitura de jazz que a la de una sinfonía. Es decir, presenta estructura pero da cabida a la improvisación.

La clave radica en colocar la creatividad no tanto en el centro de la Estrategia como en su base, es decir, hacer de ella un valor de la empresa. Cuando la creatividad es un valor importante de la empresa, no sólo va a condicionar su cultura sino también su Estrategia en todos sus niveles: funcional, de negocio y corporativo.



La subordinación y dependencia entre estos tres niveles es vital para la buena marcha de la empresa. Las estrategias de las áreas de Marketing o de Recursos Humanos por poner un ejemplo deben estar perfectamente alineadas con la estrategia de la empresa y ésta lo estará con la del grupo de empresas al que pertenece. Hacer de la creatividad el hilo conductor de este alineamiento es la mejor forma de garantizar que ésta sea una verdadera ventaja competitiva.

Lo mejor de todo es que el hecho de contar con la creatividad como ventaja competitiva no limita en forma alguna la adopción de cualquiera de las estrategias genéricas de negocio tradicionales. Si adoptamos un modelo de liderazgo en costes, nuestra “ventaja competitiva creatividad” será la que nos permita ofrecer al mercado un producto similar al de la competencia a un precio menor. La creatividad será en este caso fuente de mejora en la eficiencia y el abaratamiento de costes.

Si por el contrario adoptamos un modelo de diferenciación, nuestra “ventaja competitiva creatividad” será la que nos permita ofrecer al mercado un producto diferenciado a un precio superior a la media. La creatividad será en este caso fuente de la singularidad, de la innovación en producto, en servicio o en sus atributos subjetivos con la única restricción de que el coste de la innovación sea menor al precio extra que el mercado está dispuesto a pagar por ella.

En realidad, la creatividad como ventaja competitiva no limita ninguna estrategia, muy al contrario, la potencia. En todo caso, requerirá de una serie de condiciones especiales para su funcionamiento que incluyen por supuesto una Esfera compuesta por personas CORE y un Sistema articulado en torno a una estructura de grupos *ad hoc* autodirigidos que desarrollan unos procesos acordes a sus peculiaridades.

Además de éstas, hay otras decisiones estratégicas de base, imprescindibles para el buen funcionamiento de la creatividad como ventaja competitiva dentro de cualquier estrategia de negocio o corporativa.



La cultura

Podemos definir la cultura corporativa como el conjunto de normas, valores, prácticas y actitudes que rigen la actuación de las personas que conforman la Esfera interior y se proyectan hacia la Esfera exterior. En nuestro caso se trata, por tanto, de generar en la empresa una actitud positiva hacia la creatividad, adoptarla como valor, generar prácticas que la tengan como elemento central y explicitar la relevancia concedida a la misma en el articulado de normas generales que definen la cultura.

Más allá de estas cuestiones, que de hecho ya hemos mencionado anteriormente, se trata no sólo de que la importancia de la creatividad sea explicitada en el conjunto de elementos que componen la cultura de la empresa, sino, además, de generar una actitud general que tenga la creatividad en su base aunque no llegue a explicitarlo.

Nos referimos al desarrollo de una cultura de **“emprendimiento continuo”**, en la que se ponga el acento no sólo en mejorar en lo que la empresa hace y en cómo lo hace, sino en reinventarla y lanzar nuevas iniciativas en todas y cada una de sus áreas.

El paso de la cultura preexistente en buena parte de nuestras empresas a esta nueva cultura de creatividad no es fácil, sobre todo porque la resistencia al cambio suele ser un elemento a su vez cultural. Tal como explica Robert Heller en su artículo *Making Cultures Behave* (Robert Heller, 2002), son cuatro los obstáculos que la cultura corporativa impone al cambio: el exceso de jerarquía, un sistema de gestión autoritario, incapacidad para responder a los cambios en el mercado y ausencia de ciertas habilidades clave en la empresa.

En la medida en que estas características son exactamente lo contrario a las que venimos comentando como definitorias de una empresa creativa, la propia cultura que queremos implantar exige la modificación en las estructuras que en principio podrían



dificultar el cambio. Por lo tanto, a medida que vayamos avanzando en el cambio hacia una cultura creativa iremos eliminando los obstáculos culturales a dicho cambio.

El espacio

La empresa creativa necesita del potencial creativo de sus empleados y por eso pone todos los medios para potenciar y desarrollar su creatividad. Una forma muy efectiva de hacerlo es generando una atmósfera que invite al pensamiento lateral. Y no sólo desde la perspectiva del clima laboral y de las relaciones sino también desde la del espacio físico que comparten los empleados de la empresa y en el que tiene lugar su actividad.

El pensamiento creativo está, sin duda, condicionado por las circunstancias físicas que rodean a las personas. Un espacio bien diseñado, que filtre el ruido y evite distracciones pero que a la vez facilite la comunicación y el trabajo multidisciplinar, facilita la creatividad.

Tal como sostiene la arquitecta Susanne Knittel-Ammerschuber en su libro *Architecture: The element of Success* (Susanne Knittel, 2006), los entornos de trabajo con un diseño atractivo, incluso sorprendente, tienen un efecto positivo sobre la creatividad de las personas. Las estructuras abiertas, las transparencias, las vistas sobre otros espacios y el diseño de zonas de comunicación, facilitan el intercambio de ideas entre los empleados y la aparición de otras nuevas.

La llamada Arquitectura Corporativa consigue este efecto conjugando identidad corporativa y funcionalidad operativa en el diseño de las instalaciones comerciales, productivas y administrativas de las empresas. Encontramos buenos ejemplos de la relación entre arquitectura, estrategia y creatividad en el trabajo de estudios especializados, como el español *TRIM AC* que ha desplegado su buen hacer en la materia por los cinco continentes. Una visita a su página web puede resultar muy ilustrativa de lo que estamos diciendo.



El objetivo es diseñar espacios que despierten la imaginación, que contengan elementos arquitectónicos y decorativos que estimulen los sentidos sin saturarlos. Con este mismo fin, es fundamental cambiar detalles del entorno de trabajo cada cierto tiempo, aportando nuevos incentivos y evitando la monotonía. Dicho en pocas palabras, un espacio diseñado con creatividad potencia la de las personas que lo habitan.

¿Gestionar creatividad o generar creatividad?

Las personas pueden superar sus dificultades y aprender a ser más creativos. Cualquiera de los trabajadores de una empresa puede y debe incrementar su potencial creativo, porque la empresa que realmente es creativa tiene personas creativas en todos sus rincones.

Nosotros pensamos que la forma más sencilla de comprender cómo utilizar la creatividad en una empresa es simplemente gestionar la que ya existe en su Esfera interna, es decir, implementar un sistema que localice a las personas CORE o a sus ideas para captarlas y luego gestionar este talento a través de círculos de calidad, proyectos de mejora continua o cualquier otro tipo de metodología de las disponibles.

Es decir, **un primer enfoque radica en no perder la creatividad que de hecho existe en la empresa.** Si lo pensamos bien, una buena idea no tiene por qué surgir de las mentes de los responsables de un área concreta. Puede surgir de cualquier nivel dentro de la pirámide organizativa y, por supuesto, dentro de un área determinada pueden aparecer buenas ideas que son de utilidad en otras.

Gestionar la creatividad consiste en cosechar todas estas chispas de ingenio y proporcionar canales para su transporte, almacenamiento y utilización. Lo importante, como decimos, es no perder este talento.

Desde luego este mecanismo contribuye a que se aproveche la creatividad en la empresa y, por tanto, si se implementan procesos de este tipo, se está gestionando la creatividad. Con



respecto a aquellas empresas que no hacen nada especial para utilizar su potencial creativo, gestionar la creatividad constituye un paso importante.

Pero esto no hace que la empresa sea creativa.

Y esto es así porque, para que esto ocurra, es necesario alinear la Esfera, el Sistema y la Estrategia dentro de lo que hemos llamado la **cultura de emprendimiento continuo**; extendiendo su efecto a todas las áreas de la empresa, tal como hemos visto que es posible en el Capítulo 3, y diseñando los tres elementos del modelo "5" tal como hemos descrito en el Capítulo 4.

Evidentemente, estamos hablando de un cambio sustancial en la forma en que se contempla el funcionamiento de una empresa: ha de producirse una modificación esencial, abandonando la idea de que la creatividad es algo que se debe gestionar, para comenzar a pensar que es algo que **la empresa, además, debe generar**.

Es muy distinto que en un departamento haya una persona creativa, en la cual el resto de las personas se apoyan cuando es necesaria una dosis extraordinaria de creatividad, que intentar que todas las personas de este departamento sean creativas.

Un paso fundamental para conseguirlo es aumentar el número de personas CORE en la Esfera interna, tanto a través de una adecuada política de contratación, como a través de un proceso de formación y mejora continua en dicho sentido del personal. Es decir, a través de políticas activas de fomento de la creatividad.

Para nosotros, por tanto, el mensaje esencial es que la empresa debe generar creatividad, no sólo limitarse a gestionar la que hay.

Evidentemente, un apoyo importante en este camino son las técnicas creativas, puesto que nos ayudan a ver las cosas de otro modo y a generar ideas. Pero quizá su papel más importante



no esté ahí, sino en su valor pedagógico: las técnicas creativas ayudan a las personas, y más aún a los grupos, a aprender que pueden ser creativos.

Pero las técnicas de creatividad constituyen únicamente un primer paso, o, mejor dicho, uno de los pasos posibles. A través de ellas se conseguirá generar más y mejores ideas, y sin duda contribuirán a crear una cultura de creatividad.

Sin embargo, tal como hemos visto en el Capítulo 4, es posible hacer muchas más cosas, por ejemplo actuar sobre la estrategia, sobre el espacio o sobre la forma en que la empresa está organizada. Las técnicas de creatividad nos serán muy útiles para provocar la chispa creativa en cada una de las decisiones que tengamos que tomar, hasta que de repente, un día, estén interiorizadas en la cultura de la empresa y pasen de ser técnicas especiales a ser una metodología de trabajo.

Ya sabemos qué tipo de personas deben componer la Esfera, qué Sistema es el que mejor funciona en la empresa creativa y cuál es el enfoque para elaborar una Estrategia acorde. Sólo nos falta **dar el salto desde el enfoque de “la creatividad en la empresa” hacia el de “la empresa creativa”**. Una vez que la voluntad de darlo sea firme, recomendamos dar los siguientes pasos:

1. Crear un “equipo de pilotaje” involucrando a un grupo de personas CORE de distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales de la empresa. Los criterios para elegirlos están más relacionados con su capacidad para ser parte del proyecto y contribuir al mismo, que por su categoría jerárquica o antigüedad. Será el primer grupo *ad hoc* autodirigido de la empresa y tendrá la misión de liderar el salto, asumiendo buena parte de los siguientes pasos.
2. Preparar a la organización para el cambio. Sensibilizar a todos los miembros de la Esfera en el concepto empresa creativa.



3. Definir el programa de implementación del nuevo enfoque. En principio recomendamos atacar los elementos del modelo "S" pero de manera inversa:
 - a. Redefinir la Estrategia
 - b. Adecuar el Sistema, ya sea de una sola vez o proceso a proceso.
 - c. Identificar las necesidades de mejora de la Esfera, tanto nuevos recursos como adecuación de los existentes al nuevo enfoque.
4. Definir los distintos objetivos, hitos y plazos de cada una de los tres puntos de ataque anteriores y de sus respectivas acciones.
5. Crear los equipos *ad hoc* autodirigidos que se encargarán de cada uno de los tres puntos de ataque y sensibilizarlos en el concepto de empresa creativa.
6. Monitorizar y coordinar el trabajo de estos equipos, garantizando que se esfuercen por sensibilizar, e involucrar a todas las personas que de un modo u otro se verán afectados por sus iniciativas, traduciendo lo que significa el salto a la empresa creativa en el desempeño de todos y cada uno de los puestos de trabajo.
7. Incorporar las enseñanzas que el propio proceso nos brinda.

La creatividad en sí no es una estrategia, sino una ventaja competitiva sobre la cual se apoya ésta, y, como tal, es prioritario generarla.

La empresa creativa es aquélla que ha decidido que la creatividad sea algo ubicuo, como lo es la tecnología o la calidad.

Apéndice: Técnicas creativas

6.1 Una aproximación general a las técnicas creativas

Existen muchísimas técnicas creativas y si además contamos sus variaciones, la lista sería casi interminable. Nosotros pensamos que los grupos no deben ser expertos en coleccionar técnicas, sino más bien en conocer unas pocas que resulten efectivas y, mucho más, en saber utilizarlas bien.

Por eso en la siguiente recopilación sólo vamos a referirnos a un grupo de ellas, que son las que nos han resultado más sugerentes o más útiles.

Para aquéllos que deseen aumentar su conocimiento sobre las técnicas de creatividad les remitimos a los excelentes manuales que hay en el mercado. Uno de los que nos ha resultado más interesante es *Thinkertoys*, de Michael Michalko (Michalko, 2001), que también contiene una larga serie de ideas francamente sugerentes sobre la creatividad.

Recomendamos también visitar www.neuronilla.com, seguramente uno de los sitios en castellano con más información sobre técnicas de creatividad.

Como es bien sabido, en el mundo de la creatividad no basta solamente con tener una o varias ideas geniales. Las ideas deben luego definirse, operativizarse y gestionarse adecuadamente para que nuestros esfuerzos produzcan sus frutos.

Es por este motivo que debe distinguirse entre aquéllas técnicas que sirven para estimular la imaginación y producir ideas en



bruto, de aquellas otras que deben aplicarse a continuación para convertir nuestras ocurrencias en hechos.

Por ello hemos estructurado este capítulo en dos partes: en primer lugar expondremos las técnicas de producción de ideas que nos parecen más útiles, para luego explicar aquellos métodos de definición de ideas que a nuestro juicio son más prácticos.

Nosotros pensamos que simplemente el hecho de tener ideas, en sí mismo, no tiene mucho sentido, al menos dentro del mundo de la empresa. Por eso animamos a los grupos de trabajo a que utilicen los dos grupos de métodos de forma combinada.

Es importante recordar también, y sobre todo haciendo referencia a las primeras técnicas, las de producción de ideas, que la creatividad se fomenta cuando las personas están relajadas y no tienen miedo a decir lo que se les ocurra.

Por esta razón se debe intentar, y éste es un aspecto estrictamente técnico, que el ambiente sea de cohesión y diversión.

En otras palabras, los componentes del grupo tienen que recibir el mensaje de que uno de los objetivos de la sesión es pasarlo bien en grupo.

Si a lo largo de la aplicación de estas técnicas, sobre todo de las primeras, no reina un clima distendido ni hay bromas ni risas debemos sospechar que el ambiente no es el adecuado y que, por tanto, la técnica no producirá los efectos deseados.

Por último, y desde luego no menos importante, es conveniente caer en la cuenta de que si se utilizan estas técnicas por primera vez tiene que haber una reunión previa de contextualización, en la que se explique al grupo dos aspectos esenciales: la importancia de la creatividad para el trabajo de ese grupo en particular y la mecánica peculiar de las técnicas creativas.

A la hora de comunicar este último aspecto es muy útil que el grupo comprenda qué es la creatividad, cuáles son sus frenos y qué cosas se deben hacer para fomentarla.



DO IT

DO IT es una herramienta que fue definida por Robert Olsen en *The Art of Creative Thinking* (Mindtools, 2007).

Más que una técnica en sí misma, *DO IT* define los pasos que han de seguirse, como metodología general, en cualquier sesión de creatividad. Veamos cuáles son estos pasos:

- *Define problem.* Definir el problema.
- *Open mind.* Abrir la mente. Generar ideas usando técnicas de creatividad.
- *Identify best solution.* Identificar la mejor solución.
- *Transform.* Transformar, es decir, implementar la solución.

6.2 Técnicas de producción de ideas

a. Un clásico: El brainstorming

En 1953 Alex Faickney Osborn, nacido en el Bronx en 1888, publicaba *Applied Imagination* (Wikipedia, 2007c), y desde entonces hemos oído hablar de la técnica de la lluvia (o tormenta) de ideas, universalmente conocida como *brainstorming*, un ejercicio creativo tan célebre y potente como en ocasiones mal utilizado.

El *brainstorming* se basa en la idea ampliamente aceptada de que en el terreno de la creatividad la constancia es un requisito imprescindible, y que en muchas ocasiones cantidad equivale a calidad, o, lo que es lo mismo, que generar muchas ideas es prácticamente sinónimo de encontrar una idea brillante.

En una sesión clásica de *brainstorming* un grupo de personas propone ideas (o simplemente dicen aquello que se les ocurra) sobre una cuestión o problema propuesto.

Es importante que el grupo no sea muy grande, y que estas ideas puedan ser escritas en un lugar donde todo el mundo las pueda ver.



Pero, y aquí es donde está lo verdaderamente importante, para que un *brainstorming* funcione es imprescindible que se suspenda todo tipo de juicio sobre lo que las distintas personas van diciendo. Ésta es la regla que en ocasiones se tiende a no respetar, ocasionando que la técnica no funcione como debería.

La suspensión del juicio implica que no se deben hacer comentarios, ni positivos ni negativos, sobre las ideas que se exponen, incluso si resultan francamente brillantes.

Esto es así porque al valorar las ideas estamos cerrando posibles caminos a la creatividad.

De este modo, si la idea que acabamos de escuchar nos parece muy buena y comenzamos a elogiarla y a formular argumentos que la refuercen, el proceso de generación de ideas se detendrá en ese preciso momento, desaprovechando entonces muchas otras propuestas que hubieran surgido después.

Recordemos que los seres humanos, debido al sesgo de confirmación, tendemos a quedarnos con nuestras primeras impresiones intentando validarlas en lugar de buscar prueba que las contradigan. El *brainstorming* intenta luchar contra esto a través de la suspensión del juicio.

Si por el contrario la idea es francamente mala, e incluso ridícula, y comenzamos a criticarla, estaremos desaprovechando la fuerza del conflicto que nos provoca.

Como ya hemos visto, los conflictos cognitivos son positivos en cuanto que, en el esfuerzo de intentar dar sentido a las cosas, nuestros esquemas mentales se amplían y se hacen más potentes.

Por tanto, es importante dejar fluir las ideas sin opinar sobre ellas, sin cuestionarnos si son buenas o malas. Con este fluir el grupo se va realimentando a través de la asociación de ideas llegando a producir un buen número de ellas.

Es frecuente el fenómeno conocido como *hitch-hikes*, que son ideas que surgen a partir de otras, bien porque las perfeccionan o matizan o bien porque simplemente tienen que ver con ellas.



Los *hitch-hikes* suelen representar un buen número respecto al total de ideas producidas, y no es infrecuente que sea al final de una larga serie de ellos cuando se produce la idea realmente genial.

Evidentemente el *brainstorming* es una técnica valiosísima que, sin embargo, es difícil de utilizar en grupos poco cohesionados, porque en este tipo de grupos todo el mundo tiene miedo de que los demás critiquen sus ideas, como consecuencia de la ansiedad.

En grupos muy desestructurados el método simplemente no tiene sentido, según hemos analizado al estudiar el efecto destructivo que tiene la falta de confianza en un equipo de trabajo.

Para que el *brainstorming* funcione adecuadamente, por tanto, el grupo tiene que estar unido, y las personas no deben temer decir lo que se les ocurra.

Tal y como hemos visto, el medio adecuado para usar este tipo de técnica es crear una atmósfera especial, a ser posible alejada de la rutina.

Otro de los frenos que suele encontrar esta técnica es el miedo al silencio. En efecto, en algunos grupos aparecen grandes silencios, como consecuencia de la falta temporal de ideas, o de ansiedad oculta entre sus miembros.

Tanto el coordinador de la técnica como los miembros del equipo deben saber que el silencio en el *brainstorming* no es malo. Muy al contrario, permite que las personas reflexionen sobre el problema, lo enfoquen adecuadamente en sus mentes y se relajen hasta que surjan las ideas.

De hecho esta técnica suele sufrir acelerones y fuertes paradas, y es aconsejable acostumbrarse a ambas, pues son consustanciales al método.

Un último problema que plantea el *brainstorming*, y que le ha otorgado una injusta mala fama, es la dificultad de hacer un uso rentable de las ideas que surgen.



Es decir, la mayoría de los grupos que se lo toman en serio y que cumplen los requisitos que hasta el momento hemos señalado realmente producen buenas y muchas ideas y pasan buenos ratos, pero luego muchos de ellos se frustran al no saber cómo hacer buen uso de todo el material.

En parte esto es porque con frecuencia las ideas se anotan en una pizarra y luego es difícil manipularlas para ordenarlas y darles sentido. Nosotros recomendamos el uso de papeles adhesivos (*post-its*), que luego se pueden quitar, mover, agrupar, etc.

Un buen coordinador, con mentalidad de líder de proyecto, puede entonces fácilmente ayudar a ordenar las ideas y aprovecharlas del mejor modo posible, ayudándose de otras técnicas.

Existen muchas variantes de la técnica del *brainstorming*, y una vez que se tiene algo de experiencia no es complicado hacer adaptaciones que se ajusten más a la dinámica particular de cada grupo.

Nosotros hemos usado con éxito la siguiente adaptación, que también incorpora ideas de otras técnicas:

1. En primer lugar se formula el problema o la cuestión, y cada persona recibe media docena de *post-its* donde tiene que formular individualmente las ideas que se le ocurran a propósito del tema.
2. Una persona se levanta y va pegando sus *post-its* en un panel, intentando dar pocas explicaciones, porque no es el momento de debatir. Asimismo, se suspende todo juicio sobre las ideas.
3. Cuando ha terminado, otra persona se levanta y coloca también sus *post-its*. Si alguno de ellos tiene que ver con uno que ya está pegado, lo colocará junto a él. Cada miembro del grupo hace lo mismo. Al finalizar esta fase el panel contiene un conjunto de ideas ya agrupadas.
4. El coordinador del grupo intenta ahora establecer un orden lógico entre las ideas. Por ejemplo, si se trata de un proyecto, puede intentar establecer un orden cronológico entre ellas. Si se trata del lanzamiento de un producto puede intentar ver



en qué medida algunas ideas se acercan a otras ya existentes o, por el contrario, resultan más novedosas. Si se trata de la creación de un libro, se pueden intentar agrupar las ideas en futuros capítulos. Esta fase de la técnica es muy rica, puesto que es el momento en que todo el grupo debe opinar para ayudar a clarificar lo más posible las ideas y el resultado. Si surgen más ideas en este proceso han de formularse, escribirse y pegarse también en el panel.

5. Una vez que las ideas han quedado ordenadas solemos hacer una fotografía con una cámara digital. Esto evita tener que tomar nota de todo y, si la resolución es suficiente, no sólo se obtiene una visión de conjunto, sino que es posible hacer ampliaciones o impresiones de modo que se vean claramente todas las anotaciones. La fotografía sirve por tanto como resumen de la sesión y permite futuras consultas.
6. A continuación utilizamos otras técnicas para continuar definiendo y aprovechando las ideas. Si el objetivo era la planificación de un proyecto se puede usar un diagrama de espina de pez para ver qué fases deben anteceder a otras y en qué secuencia. Si se trataba del lanzamiento de un producto se puede usar la técnica de la mejor explicación posible para identificar cuál es su propuesta de valor. Si era la creación de un libro, se puede usar un *brainstorming* puro para ponerle título.

b. Estímulos al azar

La técnica de los estímulos al azar fue descrita por Edward de Bono en *El pensamiento lateral* (de Bono, 1998).

Se utiliza para forzar a nuestra mente a pensar en otro sentido del que habitualmente lo hace, y es una técnica positiva para desbloquearnos cuando vemos difícil salir de un puñado de soluciones a un problema o de ideas que no nos satisfacen bien por su falta de originalidad o bien por no resultar prácticas.

El primer paso de esta técnica consiste en, posteriormente a la definición del problema, seleccionar una palabra al azar de una larga lista de ellas.



Normalmente se suele utilizar un diccionario como lista de palabras, teniendo cuidado de que la palabra que se seleccione sea un nombre, puesto que los adverbios, verbos y resto de palabras suelen producir peores resultados.

El segundo paso es intentar generar ideas que vinculen el problema que se ha formulado con la palabra que se ha escogido. Esta parte de la técnica se suele llevar a cabo a través de un *brainstorming* más o menos puro.

El valor de esta técnica consiste en desafiar al cerebro para que genere un nuevo esquema, una estructura más amplia de pensamiento que incluya el problema que estamos tratando con la palabra que hemos encontrado.

Veamos un ejemplo simple: imaginemos que estamos lanzando una nueva revista del sector del automóvil y buscamos un modo original de sorprender al público para llamar la atención sobre nuestra publicación.

Nos reunimos en grupo, describimos el problema, y abrimos el diccionario. El primer nombre que aparece es “bizcocho”.

A primera vista puede parecer que una revista de coches no tiene nada que ver con la comida, pero enseguida pueden surgir ideas interesantes, como por ejemplo regalar un bizcocho con el primer ejemplar, realizar la prestación de la revista en una confitería invitando a un dulce a todo el que acuda, obsequiar a los primeros compradores con un bono para canjear por un pastel en determinada red de supermercados, hacer un concurso de bizcochos para regalar al ganador un curso de pilotaje de monoplazas, etc.

La técnica se puede repetir de nuevo hasta lograr la cantidad y calidad de ideas requerida.

Es evidente que esta técnica requiere un equipo no sólo ciertamente cohesionado, sino con cierta práctica en el manejo de técnicas creativas.



c. Seis sombreros para pensar

Esta es otra técnica creada por Edward de Bono que estimula la creatividad y permite la generación de ideas.

Para este autor nuestro pensamiento no es único, sino que pensamos de modo distinto dependiendo de la persona o de la situación. En efecto, en ocasiones somos más impulsivos y emocionales, otras veces somos más reflexivos, unas veces analizamos en profundidad los detalles, otras somos más globales en nuestros juicios, etc.

La cuestión es que cuando abordamos un problema utilizamos estos tipos de pensamiento de modo indiscriminado y sin demasiado orden, lo cual en ocasiones produce malentendidos que bloquean la creatividad.

Por ejemplo, un miembro del grupo puede afirmar de modo vehemente que le gusta mucho un proyecto, a lo que otro puede contestar que le parece un proyecto excesivamente complejo. Está claro que la primera persona ha tenido una reacción emocional, es decir, ha hablado con el corazón, mientras que la segunda ha contestado racionalmente.

Pues bien, en los grupos tendemos a interpretar esto como un conflicto, cuando en realidad no lo es.

En efecto, una persona puede estar entusiasmada con una idea, al mismo tiempo que piensa que su realización puede ser dura. La técnica de los seis sombreros para pensar de de Bono soluciona estas dificultades, pero sin duda ese no es su único y auténtico valor, sino simplemente una de sus ventajas.

Quizá el mayor valor de esta técnica es animar a las personas de un grupo a pensar de modo diferente, a enfocar un problema desde diversos puntos de vista. A través de la utilización de la metáfora de los seis sombreros, cada miembro del equipo puede experimentarse a sí mismo de un modo distinto, descubriéndose y descubriendo al resto del grupo nuevas ideas.



La aplicación de la técnica comienza, lógicamente, con una exposición del tema a tratar. A continuación los miembros del grupo se van poniendo, metafóricamente, cada uno de los seis sombreros, para ver el problema desde cada uno de los seis puntos de vista.

Es importante que todos los miembros del grupo utilicen los seis sombreros al mismo tiempo, y en nuestra opinión también es importante que todos los miembros del grupo se pronuncien, pues es la única forma de enriquecer al máximo la generación de ideas.

No hace falta que sea por turnos, y tampoco se trata de que cada persona hable una única vez, sino que es posible establecer diálogos, pero, eso sí, intentando no salirse de la lógica particular del sombrero que estamos empleando.

Figura 6.1. Técnica de los seis sombreros.

 <p>Blanco</p>	Tiene que ver con la información disponible, es neutral y objetivo. Trata hechos, cifras, necesidades y ausencias de información.
 <p>Rojo</p>	Este tiene que ver con intuición, sentimientos y emociones. El sombrero rojo permite exponer una intuición/sentimiento sin tener que justificarla.
 <p>Negro</p>	Es el sombrero del juicio y la cautela. Debe ser siempre lógico y en ningún sentido es un sombrero negativo o inferior a los demás. El sombrero negro se utiliza para señalar por qué una sugerencia no encaja en los hechos, la experiencia disponible, el sistema utilizado, o la política que se está siguiendo.



 <p>Amarillo</p>	Tiene que ver con la lógica positiva, representa los valores y beneficios de cualquier tema a tratar. Debe ser utilizado para mirar adelante hacia los resultados de una acción propuesta o que ya ha ocurrido.
 <p>Verde</p>	Es el sombrero de la creatividad, alternativas, propuestas, busca lo que es interesante, estímulos y cambios.
 <p>Azul</p>	Este es el sombrero de la vista global. No se enfoca en el asunto propiamente dicho sino que vigila el proceso del pensamiento, es el papel de director de orquesta.

Fuente: www.edwarddebono.com

d. Phillips 66/cuchicheo

Son dos técnicas que usualmente se suelen presentar separadas, pero cuyo objetivo y principios son idénticos. En efecto, ambas se usan cuando el grupo en el que se trabaja es excesivamente grande y es difícil gestionarlo adecuadamente para producir ideas. La propuesta entonces consiste en dividir al grupo para hacerlo más manejable.

En el *Phillips 66*, una técnica creada por J. D. Phillips (Balle-nato, 2005), el grupo se divide en sub-grupos de seis personas, que discuten durante seis minutos para tratar de generar ideas



en torno a un tema concreto. Cada grupo nombra un portavoz y al cabo de los seis minutos los portavoces informan al grupo general de las ideas que se han producido.

La técnica del cuchicheo es ligeramente distinta: tras plantear un tema el grupo se divide en parejas con el mismo objetivo que en la técnica anterior, que es la generación de ideas. Posteriormente estas ideas son trasladadas al grupo general (Ballenato, 2005).

6.3 Técnicas de definición de ideas

a. La mejor explicación posible

Como su propio nombre indica, es una técnica que permite encontrar la mejor explicación para un concepto o fenómeno (Cembranos y Medina, 2003).

Permite por tanto definir al máximo una idea, profundizando en su esencia y diferenciándola de otras que puedan resultar similares. Su mayor valor, por tanto, es ayudar al grupo a expresar lo que realmente quiere expresar, lo cual no es una cosa ni obvia ni fácil.

Una ventaja adicional es que facilita que todos los miembros del grupo abandonen la reunión con la misma idea sobre la solución a la que se ha llegado. Hemos de tener en cuenta que es muy frecuente que después de una reunión en la que, por ejemplo, se ha puesto solución a un problema, haya diferencias, a veces ligeras y a veces importantes, entre la percepción que cada uno tiene de esa solución.

Por eso no es anormal que en los días posteriores a las reuniones se oigan frases como éstas: “pero... ¿eso no había quedado ya decidido?” “pero... ¿no habíamos quedado en que íbamos a decidirnos por el proveedor más barato?” “pero... ¿no se había decidido entonces renovar el contrato?”.

Esto es así porque la comunicación entre los seres humanos es una cuestión compleja y porque los niveles de atención de los miembros durante una reunión sufren constantes cambios.



La técnica consiste en intentar formular una frase o un conjunto de ellas que defina del mejor modo posible la idea o solución a la que se ha llegado. Es muy útil intentar que la afirmación a la que se llegue proporcione el mayor poder explicativo con el menor número de palabras. Y, si existen dos afirmaciones, el grupo debe decidir cuál de las dos es la mejor.

Para comenzar simplemente un miembro del grupo da una explicación, anotándola en la pizarra.

Los miembros del grupo reflexionan, y dialogan entre ellos tratando de determinar si la afirmación es válida o no, si le sobran cosas o si le falta algo esencial.

En el transcurso del diálogo otro miembro del grupo llegará a una explicación que, a su juicio es mejor, y la anotará debajo.

Si realmente es mejor, la primera se tacha, y se procede entonces a analizar la segunda, y así sucesivamente.

Es muy importante que se intente dar la mejor explicación con el menor número de palabras, porque así el grupo aprende a diferenciar lo que es esencial y lo que no lo es.

Por ejemplo, no es lo mismo decir “es un producto que se adapta a cualquier tipo de público” que decir “es un producto que se adapta a cualquier tipo de público *adulto*”.

Y debe también prestarse especial atención a que las palabras digan lo que realmente se pretende que digan. Por ejemplo, no es lo mismo decir “es un producto que *se adapta* a cualquier tipo de público”, que “es un producto *válido* para cualquier tipo de público”.

Evidentemente, es imprescindible escribir las explicaciones y así se evita que cada miembro del grupo traduzca la idea a su propio lenguaje, desvirtuando así el mensaje.

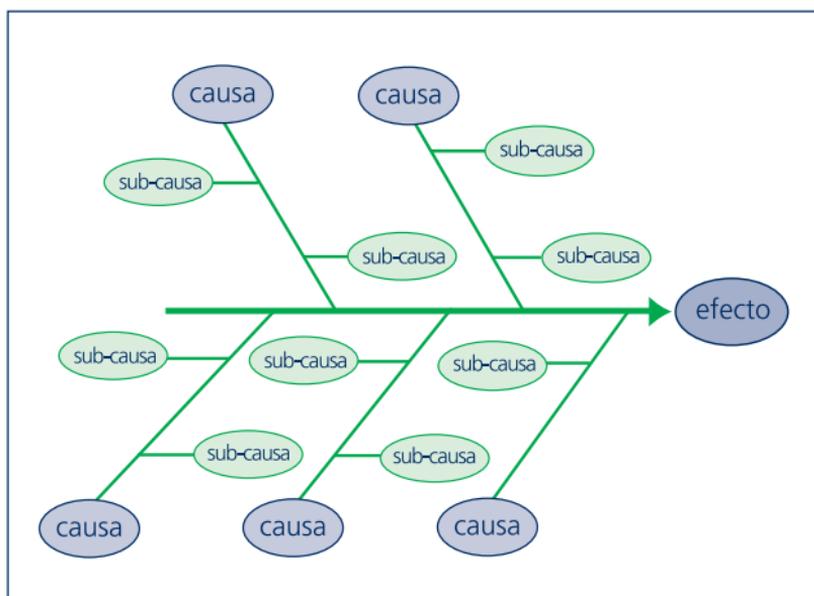
b. Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa es una técnica ampliamente recomendada cuando se trata de ordenar una serie de sucesos en una secuencia temporal, según se avanza de las causas a los efectos.

Fue creado a mediados del siglo XX por el ingeniero japonés Kaoru Ishikawa (Wikipedia, 2007d). También se le llama diagrama de espina de pez y diagrama de causa-efecto.

Tiene la ventaja de que es una representación gráfica, y resulta muy útil cuando se trata de estructurar de forma analítica un tema concreto. En otras palabras, esta técnica nos ayuda a ordenar nuestras ideas.

Figura 6.2. Diagrama de Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia, sobre el diagrama-tipo de Ishikawa.

Si previamente se va a utilizar un *brainstorming* es muy útil que las ideas se hayan escrito en *post-its* o que se disponga de una pantalla electrónica que permita moverlas de sitio.

Este tipo de diagramas toma la forma de una espina de pez, con una línea central de la cual nacen líneas afluentes, que a su vez se pueden seguir dividiendo.



Al final de la línea central, usualmente a la derecha, se coloca el efecto final, el problema, la idea a la que se quiere llegar, el producto que se pretende crear, etc.

A partir de ahí, hacia la izquierda, se van colocando las causas o antecedentes, comenzando por la que tiene un efecto más inmediato sobre el objetivo final, luego la anterior a ésta, y así sucesivamente.

Es muy posible que a lo largo del proceso alguno de estos elementos tenga a su vez sub-causas o sus propios antecedentes. Éstos son los que se colocan en las líneas afluentes de la idea central.

Pongamos un ejemplo simple: fabricar una botella de agua. Es evidente que el paso anterior a tener la botella de agua ya fabricada, es el etiquetado.

E, inmediatamente antes, lo que ha ocurrido es la colocación del tapón. Y justo antes, el llenado de la botella.

Pero a su vez cada uno de estos sucesos ha tenido su propio proceso. Es decir, la etiqueta ha tenido que ser cortada, antes impresa y antes diseñada. El tapón y la botella han tenido que ser fabricados, y el agua ha tenido que ser localizada, analizada y transportada.

De este modo lo que se logra es colocar un buen número de ideas en su secuencia correcta de cara a la consecución de un fin.

Esta técnica tiene mucho valor cuando se ha usado un *brainstorming* que ha producido una serie de ideas en relación a un proyecto o producto, puesto que es normal que muchas de éstas hayan aparecido de modo desordenado, conforme a los miembros del grupo se les iban ocurriendo.

c. Ponderación de pares

La técnica que proponemos aquí es una adaptación a la creatividad de la descrita por Hartzler y Henry para priorizar las metas de un equipo (Hartzler y Henry, 1994).



Es un procedimiento que encuentra su máxima utilidad cuando se han definido muchas ideas que tiene que ver con el mismo producto o proyecto, pero sólo se puede llevar a cabo una.

Si estas ideas son más de dos o tres el grupo suele tener dificultad para escoger la más valiosa, puesto que lo habitual es embarcarse en largas discusiones que conllevan mucha energía y a veces enfrentamientos estériles.

La ponderación de pares permite reducir la discusión únicamente a un par de ideas cada vez, simplificando mucho el proceso. Es más, si se quiere avanzar realmente rápido, estos pares de ideas se pueden simplemente votar.

Figura 6.3. Ponderación de pares.

	1	2	3	4	5	6
1	-	2	3	1	1	6
2	-	-	3	4	5	2
3	-	-	-	3	3	6
4	-	-	-	-	4	6
5	-	-	-	-	-	5
6	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, sobre la técnica de Hartzler y Henry.

Para la técnica se dispone un cuadro de doble entrada, en el que se ponen las ideas en ambos ejes. Para ahorrar tiempo las ideas se pueden simplemente numerar.



A continuación, se comienza con uno de los ejes, tratando de decidir por orden (o votando) cuál de cada par de ideas es la mejor. Se comienza comparando la idea uno con la dos, luego la uno con la tres, la uno con la cuatro, etc.

Cuando se ha acabado con la idea uno se pasa a la dos, y se comienza de nuevo: la idea dos con la tres, la dos con la cuatro, y así sucesivamente hasta agotar todos los pares de ideas.

Al final el panel mostrará las ideas vencedoras en cada uno de los pares, y será fácil contar qué idea ha salido victoriosa un mayor número de veces: ésta será la idea que el grupo buscaba.

Bibliografía

- Ansary** (2007), *Can You Increase Your Willpower?*
http://encarta.msn.com/column_willpower_tamimhome/Can_You_Increase_Your_willpower_tamimhome.html
Msn. Encarta.
- Ballenato** (2005), *Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos*. Pirámide: Madrid.
- Cembranos, F. y Medina, J. A.** (2003), *Grupos Inteligentes. Dinámica y participación del trabajo en equipo*. Popular, Madrid.
- De Bono, E.** (1998), *El pensamiento Lateral. Manual de Creatividad*. Paidós Plural, Barcelona.
- Elpais.com** (2007a), 29/04/2007. Bankinter achaca su éxito a políticas de recursos humanos.
- Fritz, R.** (1989), *The Path of Least Resistance*. Ballantine Books, Nueva York.
- Great Place to Work** (2007), <http://www.greatplacetowork.es>
- Hammer y Champy** (1993), *Reengineering the corporation*. Londres, Nicholas Brealey Publishing, Londres.
- Hartzler, M. y Henry, J. E.** (1994), *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo*. Oxford University Press, México.
- Helft, M.** (2007a), Google, Master of Online Traffic, Helps Its Workers Beat the Rush. *The New York Times*.
- Helft, M.** (2007b), Business/Financial Desk.
- Heller, R.** (2002). *Making Cultures Behave. Business, The Ultimate Resource*. Bloomsbury Publishing Plc., Londres.



- Kanazawa, S.** (2003), "Why productivity fades with age: the crime-genius connection". *Journal of Research in Psychology* 37, 257-272. Academic Press.
- Knittel-Ammerschuber, S.** (2006), *Architecture: The element of success. Building strategies and business objectives*. Birkhäuser-Publishers for Architecture, Boston.
- Kotler, P.** (1999), *El marketing según Kotler*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.
- Lencioni, P.** (2002), *The five dysfunctions of a team*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Luecke, R.** (2004), *Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación*. Harvard Business Essentials. Deusto, Barcelona.
- Michalko, M.** (2001), *Thinkertoys. Como desarrollar la creatividad en la empresa*. Gestión 2000, Barcelona.
- Mindtools** (2007), DO IT. A Simple Process for Creativity.
http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_09.htm
- Monreal, C.** (2000), *Qué es creatividad*. Biblioteca nueva: Madrid.
- Piaget** (1971), *Seis estudios de Psicología*. Barral Editores, Barcelona.
- Platón** (1992), *Diálogos*. Tomo IV. República. Traducción de C. Eggers Lan. Gredos: Madrid.
- Ries, A. y Trout, J.** (1993), *Las 22 leyes inmutables del Marketing*. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid.
- Winerman** (2005), 'Thin slices' of life.
<http://www.apa.org/monitor/mar05/slices.html>
American Psychological Association.
- Wikipedia** (2007a), Confirmation bias.
http://en.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias
- Wikipedia** (2007b), Lateralization of brain function.
http://en.wikipedia.org/wiki/Lateralization_of_brain_function



Wikipedia (2007c), Alex Faickney Osborn.

http://en.wikipedia.org/wiki/Alex_Faickney_Osborn

Wikipedia (2007d), Diagrama de Ishikawa.

http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

Wikipedia (2007e), "Management Styles".

http://en.wikipedia.org/wiki/Management_styles