

# LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

**César Medina Salgado**

*Profesor e investigador de la UAM-A*

## Introducción

La hiperturbulencia contextual pareciera que impulsa a los gerentes exitosos a utilizar sus capacidades cerebrales de manera integral. Esto es, emplean en forma complementaria los aspectos racionales de su pensamiento con los procesos –que *a priori* se consideran como– intuitivos y heurísticos.

En el presente artículo se analizarán estos procesos considerados en *strictu sensu* como creativos. Por ello, la primera pregunta que se considera pertinente para este estudio es: ¿qué es la creatividad? o ¿en qué consiste?

Las posibles respuestas a estos cuestionamientos y su nexos con la toma de decisiones serán los temas centrales de este trabajo.

## ¿Qué es la creatividad?

Como una primera aproximación de respuesta a esta pregunta se consultó el diccionario y algunos otros libros especializados y se encontraron las siguientes acepciones:

Creatividad.- Capacidad de crear.

Crear.- (lat. creare) Producir una cosa que no existía,

engendrar, inventar, fundar, establecer, y hacer nacer (GARCIA-PELAYO Y GROSS, Ramón, 1991: 284).

Creatividad.- [Es] el proceso para formular ideas e hipótesis, probando éstas y comunicando los resultados (TORRANCE, Paul E., 1959).

La creatividad, en mi opinión no es privativa de alguna área en particular. Considero que no existe una diferencia fundamental en el proceso creativo como aparentemente puede parecer en cuanto a pintar una obra de arte, componer una sinfonía, idear un nuevo instrumento bélico, desarrollar una teoría científica, descubrir nuevos procedimientos en relaciones humanas o crear nuevos patrones en la personalidad de uno mismo, como en la psicoterapia (ROGERS, Carl R., 1954).

Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo (GREGORY, Carl E., 1967: 182).

Creatividad es la habilidad para desarrollar e implementar nuevas y mejores soluciones (STEINER, Gary A., 1966).

Creatividad es la disposición para crear que existe en estado potencial en todas las edades. Estrechamente dependiente del medio sociocultural, esta tendencia

natural a realizarse requiere de condiciones favorables para su expresión (SILLAMY, Norbert, 1970: 357).

Considero que evitar la limitación ciega o la conformidad irreflexiva es la clave para que todos podamos satisfacer nuestras necesidades de creatividad y poder alcanzar las cumbres vitales de nuestra ilimitada capacidad creadora. El ingenio es una forma de creatividad para ser creativo se necesita estar un poco loco (DYER, Wayne W. 1984: 362-67).

Las definiciones anteriores conjugan diversas acciones como crear, producir algo que no existía, formulación de ideas, pasando por diversos campos del saber humano hasta el establecimiento de condiciones morfológicas asociadas con el desarrollo creativo.

En opinión de Margaret Boden, estos enfoques se pueden encuadrar en dos tipos: inspiracional y romántico. El enfoque inspiracional ve a la creatividad como algo esencialmente misterioso incluso sobrehumano o divino. Desde la óptica de la autora, si la creatividad se explicara a través de este enfoque, toda aproximación científica carece de sentido. El enfoque romántico por su parte es menos extremo en su apreciación de la creatividad al afirmar que por lo menos es un fenómeno excepcional. Se dice que los artistas creativos (y los científicos) son personas dotadas con un talento específico que los otros no poseen: perspicacia e intuición (Boden, 1994: 15-31).

En síntesis y en apego a la visión romántica de la creatividad se puede afirmar que es un proceso mediante el cual se integran los conocimientos generales, las experiencias prácticas, los datos aislados, la información sobre algún problema, las "corazonadas" e inclusive las percepciones extrasensoriales orientadas a la generación de ideas y a la toma de decisiones.

## El proceso creativo en administración

En este apartado se revisan algunos modelos propuestos por autores que han aportado en forma indirecta –su formación profesional es distinta a la de los administradores– elementos administrativos orientados al desarrollo de la capacidad creadora.

Pero antes de abordar el proceso creativo es necesario apuntar algunas cuestiones con respecto a su génesis dentro del cuerpo humano: el cerebro.

El proceso creativo tiene su origen en el cerebro; órgano fundamental del ser humano y es quizás el menos comprendido por los estudiosos del tema, dado su alto nivel de complejidad y lo difícil que es acceder a él en forma directa.

El cerebro humano pesa alrededor de 1300 o 2200 gramos, está dividido en dos hemisferios uno derecho y otro izquierdo, unidos por el cuerpo calloso cuya función es la de enlazar los dos hemisferios a través de impulsos nerviosos.

Según algunos estudios recientes (Springer y Deutsch, 1985; Witeslon, 1991) se ha comprobado que cada hemisferio cerebral es responsable de ciertas habilidades y capacidades específicas, aunque la distribución de éstas no es tajante, ni perfecta. A continuación se listan algunas actividades desarrolladas por los hemisferios cerebrales.

**Hemisferio izquierdo:** el habla, la escritura, razonamiento lógico, matemático y analítico, análisis secuencial de hechos, conciencia del tiempo, entre otras.

**Hemisferio derecho:** aprecia la belleza, es no verbal, tiene una visión integradora, es emotivo, base de la creatividad y la intuición, opera a través de imágenes, integra la personalidad del individuo, no es conciente del tiempo, entre otras.

En la parte interna del cerebro existe una profunda cavidad en la que se albergan las partes del cerebro correspondientes a los estadios de reptil y mamífero primitivo (SAGAN, 1989). Gran parte de la cavidad

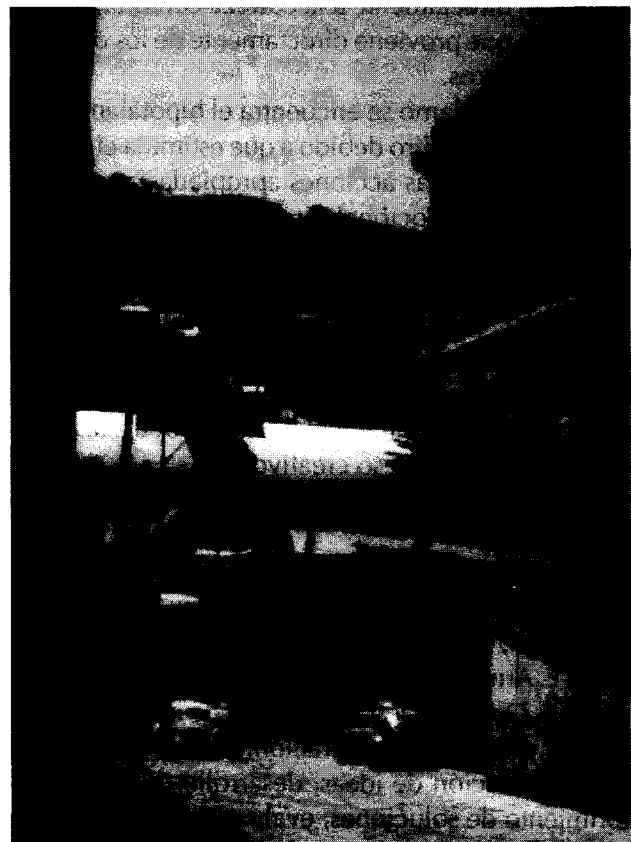


Foto: Héctor Núñez



está ocupada por el tálamo (dos masas gemelas de materia gris semejantes a dos huevos de petirrojo).

El tálamo recibe los mensajes provenientes de todos los sentidos a excepción del olfato. Los mensajes de la nariz pasan directamente a la corteza cerebral, en una disposición que proviene directamente de los orígenes de los mamíferos.

Debajo del tálamo se encuentra el hipotálamo, una parte del viejo cerebro debido a que estimula el cuerpo y lo prepara para las acciones apropiadas a un determinado estado emocional. En momentos de gran esfuerzo, es el hipotálamo el que envía mensajes al corazón para que acelere el pulso y al estómago para que suspenda el proceso digestivo y deje libre la sangre para que acuda a los músculos (Jastrow, 1981).

Una vez hecho este preámbulo, a continuación se enuncian en forma sintética algunas propuestas taxonómicas para el proceso creativo.

Graham Wallas: preparación, incubación, iluminación y verificación.

Elliot R. Danzing: detección, motivación, definición, preparación, escudriño mental, frustración, penetración, verificación, y modificación.

John E. Arnold: Pregunte, observe, asocie, y prediga.

Alex F. Osborn: Descubrimiento de hechos, definición del problema, preparación, descubrimiento de ideas, producción de ideas, desarrollo de ideas, descubrimiento de soluciones, evaluación y adopción.

Carl E. Gregory: Decisión sobre el problema, análisis del problema, recolección de datos, organización de datos, inducción, planeación, verificación previa, activación de planes y evaluación.

Los elementos comunes que permean a todos los modelos son: 1) la definición del problema a través de una serie de preguntas, 2) un momento de observación y reflexión, 3) un proceso generador de ideas, 4) un momento de acción y 5) una forma de evaluación-control.

Como se puede observar la generación de ideas creativas es el resultado de un proceso de maduración que culmina no con la idea genial, sino con su evaluación y comprobación fáctica.

### La gerencia creativa

Algunos autores norteamericanos en su búsqueda empírica de las determinantes que definen el proceso de toma de decisiones han encontrado que el ejecutivo, el gerente o el director en sus actividades diarias no realiza en *strictu sensu* todas las etapas del proceso administrativo. También demostraron que el sustento de sus alternativas de solución a un problema estratégico no siguen el sendero de la racionalidad y la calculabilidad, sino el de la heurística, la intuición y la creatividad.

En este sentido, se tiene la investigación efectuada por Henry Mintzberg, donde él encuentra que el proceso administrativo “en el mejor de los casos indica ciertos objetivos vagos que tienen los gerentes cuando trabajan”.

De este estudio es pertinente rescatar algunas ideas básicas que contravienen la postura de los administrativistas clásicos.

- 1) El gerente o ejecutivo pasa la mayor parte del tiempo conversando o en procesos de negociación, ya sea por teléfono o *vis-a-vis*. Mediante esta actividad el gerente obtiene una serie de datos e información sobre su contexto intra-organizacional –su departamento u oficina. Los canales informales establecidos entre sus empleados o los correspondientes a otra área organizacional le permiten reducir la incertidumbre en la toma de decisiones generando acciones exitosas.
- 2) El ejecutivo dedica poco tiempo a la revisión de su correspondencia, tan sólo planea algunas de sus actividades, generalmente actúa por intuición, confiando en su experiencia y en sus conocimientos sobre el mercado.
- 3) Los gerentes concentran su tiempo y su energía, valoran el sentido de la oportunidad, disfrutan el arte de la imprecisión y aprovechan el cambio.

Como se puede ver estas características perfilan un estilo flexible en la toma de decisiones y un distanciamiento con el proceso administrativo.

La filosofía adaptativa propuesta por la gerencia creativa busca romper los marcos rígidos sugeridos por algunas modas administrativas como los grandes *listings del marketing* o las recetas de lo que un administrador debería hacer para ser exitoso; las fórmulas de la planeación estratégica y de la administración estratégica, que si bien tuvieron algunos éxitos, ellos se debieron a la instrumentación y a las cualidades de los gerentes que las aplicaron y no al método en sí mismo.

En suma, tal parece que ante el contexto de la modernidad los administradores se transforman en agentes de cambio, pero sustentados en una visión ilógica de las cosas, donde la creatividad es su principal elemento de fuerza. Y la desesperación sistemática es su herramienta para administrar el tiempo.

A continuación se revisarán las propuestas de algunos autores relativamente recientes en torno a la gerencia creativa.

El primer autor bajo estudio es Edward de Bono (médico y psicólogo educado en Oxford) quien ha

acuñado el término *pensamiento lateral* para sintetizar el *noeud central* de la gerencia creativa.

El *pensamiento lateral* se define como la solución de problemas mediante métodos heterodoxos e ilógicos. Y su propósito es la generación de ideas nuevas y el abandono de las ideas viejas (De Bono, 1971).

Para el pensamiento lateral, la creatividad será uno de los elementos fundamentales, que lleva implícito el rompimiento de los patrones establecidos, y el pensar y observar los problemas de manera distinta. Por ejemplo, en el libro *Six Thinking Hats*, De Bono propone un sistema de análisis que busca salir del argumento tradicional y la confrontación de ideas como medio para explorar un determinado problema.

En este sistema se asocian los colores de los sombreros con funciones mentales específicas: el blanco para la información, el rojo para los sentimientos y la intuición, el negro para la prevención o lo negativo, el amarillo para los beneficios o lo positivo del problema, el verde para el pensamiento creativo y el azul para la organización del pensamiento (De Bono, 1985).

De Bono en una de sus obras más recientes *Six Action Shoes*, emplea nuevamente la analogía de los colores pero ahora orientando el contenido hacia las acciones. Así, él propone los zapatos azul marino para el manejo de cuestiones rutinarias, los “tenis” de color gris para obtener información, los zapatos de color marrón para el empleo del pragmatismo, la simplicidad y la efectividad, las botas naranjas para el peligro, las emergencias y las crisis, las pantuflas rosas para las acciones relacionadas con la atención humana y la compasión, y las botas color púrpura para la autoridad o el desempeño de un papel oficial. Y por último concluye con una propuesta consistente en la combinación de los diversos zapatos y sus colores para enfocar las acciones en forma combinada (De Bono, 1991).

Dentro de esta corriente de pensadores creativos se encuentra la socióloga norteamericana Rosabeth Moss Kanter (editora de la Revista: *Harvard Business Review*).

Ella define a la corporación actual estadounidense como “post-empresarial” y considera que el potencial creativo del ser humano es la fuerza del cambio y la descentralización en la toma de decisiones su materialización organizacional (*empowerment*).

La obra donde concreta esta forma de pensamiento se denomina “*When Giants Learn to Dance*” –*Cuando los gigantes aprenden a bailar*–, en ella analiza un amplio rango de empresas, grandes y pequeñas. Como consultora observa que diferentes organizaciones con-

vergen en las estrategias empleadas para poder competir a nivel global (proceso que ella denomina: *Las olimpiadas competitivas*) (Kanter, 1989).

Otro autor que se puede encuadrar como impulsor de la creatividad organizacional es el británico Reg Revans quien desde los 70 acuñó el término "aprendiendo de la acción". Este autor busca el desarrollo de gerentes efectivos a través de tres sistemas: Alfa, Beta y Gama (Revans, 1979).

El sistema alfa se concentra en el uso de la información gerencial y el diseño de estrategias. El sistema beta se refiere al cómo alcanzar estas estrategias a través de la negociación. Por último el sistema gama trata de adaptar la curva de aprendizaje a la experiencia y el cambio gerencial y organizacional.

Por último dentro de este apartado es necesario mencionar a dos grandes autores de la administración actual, Tom Peters y Robert H. Waterman autores del famoso libro *In Search of Excellence –En busca de la Excelencia–*, en donde ellos recuperan a la creatividad como una práctica que servirá como herramienta para enfrentar el Caos que caracteriza a los negocios actuales.

La idea en torno a la creatividad posteriormente sería recuperada y ubicada como elemento fundamental –en conjunción con algunos otros, 24 en total– por Tom Peters en su libro *Thriving on Chaos –Prosperando en el Caos*.

Ahora se presentan algunos ejemplos que nos ayuden a corroborar estas ideas al nivel de la realidad, a través de algunos productos y experiencias novedosas presentadas en primer término en la Unión Americana y posteriormente en México.

En los Estados Unidos de Norteamérica, ahora los cigarrillos no son necesarios ya que han sido substituidos por parches adheribles a la piel que contienen dosis de nicotina la cual se filtra por la piel hacia el torrente sanguíneo.

En opinión de la firma que vende –bajo prescripción médica– este producto, ayudará en el tratamiento de los fumadores consuetudinarios a disminuir sus consumos hasta llegar a provocar en ellos un efecto placebo.

Aunque la administración de alimentos y drogas de América (FDA) ha reportado 33 casos de problemas cardiacos relacionados con el uso de estos parches (The economist, 1992: 70).

Existen algunos otros casos de negocios novedosos como el de Tom Chapell y su detergente líquido no fosfatado y algunos otros productos para el cuidado personal elaborados con materiales naturales.

Dentro del ramo del entretenimiento se tiene la publicación cinematográfica *MovieFone* de Jarecki y Slutsky. En la industria del juguete también existen diversos gerentes creativos como los esposos Kotalik de Iowa y sus juguetes decorativos y los esposos Kessler con sus *hula hoop* cristalinos (Vid. Entrepreneur, 1990: 86-ss).

En México también se tienen experiencias exitosas en torno a las decisiones creativas, por ejemplo *Ticketmaster*, una agencia de *telemarketing* especializada en la venta de boletos para espectáculos.

Dentro del ámbito turístico destaca la visión emprendedora del Sr. Francisco Martínez Martínez con sus quintas diseñadas bajo el enfoque de un hotel pequeño, pero que brinde los servicios necesarios para que el huésped lo considere como la extensión de su casa.

Y ni que decir de la corporación que dirige el Sr. Roberto Servitje Sendra, líder en la elaboración del pan de caja y algunas otras cosas más... con sus promociones que van desde colecciones de cromos hasta la promoción de talentos musicales.

En el ramo de la denominada *fast food*, está *Chicken*



Foto: Héctor Núñez

*Express* –franquicia nacional– que dirige el Sr. Mario Correa quien revolucionó la comercialización del pollo.

Al interior de la rama de nutrición se tiene una cadena que lleva por logotipo una abejita y comercializa helados de yoghurt y algunos otros productos que emplean como materias primas la sábila y la soya, ella es: Nutrisa.

En el terreno comercial destacan las alianzas estrategias de coinversión (o joint venture) seguidas por Liverpool y K-Mart, Aurrera y Sam's Club, y Comercial Mexicana y Price Club.

Los medios de difusión masiva no pueden escapar a la ola creativa, dentro de esta destaca la descabellada idea de Multivisión que ha generado pérdidas considerables en su único competidor Cablevisión perteneciente al grupo Televisa.

Por último, en el ámbito financiero existen diversas ideas interesantes desde la automatización de la bolsa mexicana de valores hasta los sorteos de viajes, condonación de deudas y premios que promueven los bancos a través de su división tarjetas de crédito.

## Conclusión

En virtud de lo antes expuesto se puede afirmar que el proceso creativo es un paso previo en la solución de problemas dentro de las organizaciones.

Es un proceso de maduración de ideas que posteriormente se resolverán posiblemente bajo dos vías, una creativa y una racionalizadora. Las alternativas de solución dependerán de la naturaleza del problema al que se enfrente el decisor, su afinidad al riesgo (Mac Crimmon y Wehrung, 1986) y todos los factores analizados por los seguidores de la escuela de Carnegie.

Con respecto al gerente creativo se puede decir, que es un individuo medio loco, medio cuerdo, analítico y con una gran capacidad para solucionar problemas desde una visión que parecería ilógica a los ojos de los que lo rodean.

En una forma innovadora plantea su solución heterodoxa, pero que una vez analizada se observa que fue el producto de su gran experiencia y del conocimiento que él posee sobre su campo de acción. Este enfoque se podría condensar en dos ideas una de William Ouchi y otra de Harles H. Travel respectivamente:

“Se hace hincapié en que nuestra tecnología, en los productos que elaboramos y en el enfoque del negocio debe haber innovación y creatividad”.

“La creatividad es un prerrequisito para la supervivencia de las economías desarrolladas y será aún más necesaria conforme transcurre el tiempo” (VILLEGAS Fabian, 1985).

## Bibliografía

- BODEN, Margaret A. (1994). *La mente creativa*, España, Gedisa.
- DAVENPORT, Thomas H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- DE BONO, Edward (1971). *Lateral Thinking for Management*, Maidenhead, England, McGraw-Hill, London, Penguin.
- (1985). *Six Thinking Hats*, London, Penguin.
- (1991) *Six Action Shoes*, New York, Harper Business.
- DYER, Wayne W. (1984). *El cielo es el límite*, México, Grijalbo.
- Entrepreneur*, (1990), U.S.A., june.
- FINCH, James (1989) “Product Innovation and the Process of Creative Destruction in the U. S. Pharmaceutical Industry”, *Journal of Pharmaceutical Marketing & Management*, Vol. 3, No. 4, pp. 3-20.
- GARCIA-PELAYO Y GROSS, Ramón (1991). *Pequeño Larousse Ilustrado*, México, Larousse.
- GREGORY, Carl E. (1967). *The Management Of Intelligence: Scientific Problem Solving and Creativity*, U. S. A., Mc Graw-Hill.
- JASTROW, Robert (1981). *The Echanted Loom*, New York, Simon y Schuster.
- KANTER, Rosabeth Moss (1989). *When Giants Learn to Dance*, New York and London, Simon and Schuster.
- KENNEDY, Carol (1993). *Instant Management*, New York, William Morrow and Co.
- LIBECAP, Gary D. ed. (1993). *Advances in the Study Of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth, 1993: New Learning On Entrepreneurship*, England, Jai Press Inc.
- MACCRIMMON, Kenneth y WEHRUNG, Donald (1986). *The Management of Uncertainty: Taking Risks*, New York, Free Press, London, Collier McMillan Publishers.
- MORRIS, Rick G. (1993). “Use of Copyrighted Images in Academic Scholarship and Creative Work: The Problems of New Technologies and a Proposed ‘Scholarly License’”, *IDEA*, Vol. 33, No. 2, pp. 123-151.
- PETERS, T. and WATERMAN, R. H. (1982). *In Search of Excellence*, New York and London, Harper & Row.
- PETERS, T (1988). *Thriving on Chaos*, London, MacMillan.
- REVANS, Reg (1979). *Action Learning*, London, Blond and Briggs.
- ROGERS, Carl R. (1954). “Toward a Theory of Creativity”, *A review of general semantics*, Vol. XI, No. 4.
- SAGAN, Carl (1989). *La persistencia de la memoria*, Serie COSMOS episodio 11, Carl Sagan Productions Inc-Videovisa, Videocassette, 52 min.
- SILLAMY, Norbert (1970). *Diccionario de psicología*, España.
- SPRINGER, S. P. y DEUTSCH, G (1985), *Cerebro derecho, cerebro izquierdo*, Madrid, GEDISA.
- STEINER, Gary A. (1966). “The Creative Individual: His Nature and Nurture?”, U. S. A., *The McKinsey Quarterly*, Vol. 2.
- The economist* (1992), “No need to inhale”, U.S.A., july.
- TORRANCE, Paul E. (1959). *Developing Creative Thinking Through School Experiences*, U. S. A, Minneapolis Teachers League.
- VILLEGAS Martínez, Fabian (1985). *Como desarrollar la creatividad gerencial*, México, Ed. Pac, contraportada.
- WITELSON, S. F. (1991). “Early Hemisphere Specialization & Interhemispheric Plasticity”, en *Language Development & Neurological Theory*, New York, Academic Press.