

# CREATIVIDAD Y CAMBIO PARA LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI

**Martha Patricia López Garza**  
**Maricela López Galindo**

*Profesoras investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A*

El miedo a ser plenamente uno mismo es el freno de la creatividad.

JUAN LAFARGA

**E**l trabajador contemporáneo está enfrentando problemas de adaptación a una tecnología que avanza vertiginosamente; a un entorno social, político y económico inestable, a problemas de un desempleo elevado, donde la competencia es cada día más despiadada. Por otra parte, las empresas luchan día a día por mejorar la calidad de sus productos y servicios, reducir costos y tiempos en sus procesos para ser más competitivas y donde la actitud de servicio adquiere mucha importancia.

Las empresas que tienen establecida una cultura de creatividad y servicio como parte de su filosofía empresarial, a diferencia de aquéllas que no la poseen, están orientadas a satisfacer las necesidades del cliente interno (trabajador de la empresa) y al cliente externo (consumidor).

Para ello, hoy día es indispensable poner en marcha dentro de las organizaciones la innovación creativa como un valor cultural empresarial, ya que cada vez se valora más a ésta como factor de cambio y de progreso en todos los campos, la ciencia, el arte, la política, la técnica, la empresa y la vida personal.

Se requiere de personal con un alto sentido de reto y creatividad, así como de empresas flexibles, que innoven y reestructuren la manera de hacer las cosas,

que rompan con los patrones de paternalismo y control, adopten nuevas estrategias organizacionales de cambio y generen nuevos valores, esquemas y formas de interacción para alcanzar las expectativas deseadas.

El propósito de este artículo es describir en un principio las distintas maneras de pensamiento que poseen las personas para resolver los problemas, enfatizando las funciones del pensamiento lateral o creativo. Posteriormente se señalan aquellas condiciones o características que propician un clima adecuado al desarrollo de la creatividad en los trabajadores, las cuales se deben adoptar en las empresas no como un recurso extraño y ocasional, sino como un hábito, una expectativa general y explícita; una mentalidad empresarial que vaya más allá de la habilidad para resolver problemas, hacia una disposición para encontrar oportunidades y aprovecharlas al máximo.

Asimismo se aborda la metodología que los estudiosos de la creatividad sugieren sea utilizada por las personas que laboran en las empresas, ya que desafortunadamente los líderes o directivos desconocen el proceso a seguir para favorecer el desarrollo de la misma y resolver los problemas a los que se enfrentan a diario.

Finalmente, se mencionan algunos modelos organizacionales que están utilizando herramientas creativas, y se están convirtiendo en equipos altamente innovadores y vanguardistas, acordes al nuevo pensamiento empresarial del siglo XXI.

### Antecedentes

El ser humano posee distintos modos de conciencia y de percibir y conocer el mundo:

- a) La cognitiva o intelectual, que involucra la acción del hemisferio cerebral izquierdo;
- b) La intuitiva o creativa, que corresponde a las funciones del hemisferio derecho y;
- c) La integral o significativa, que abarca la totalidad de la persona al unir y armonizar la acción de ambos hemisferios cerebrales y que es vital en todo proceso de creación-innovación (González, 1987).

Este fenómeno no es nuevo para la humanidad, de hecho, nuestros antepasados daban mucha mayor importancia al conocimiento intuitivo.

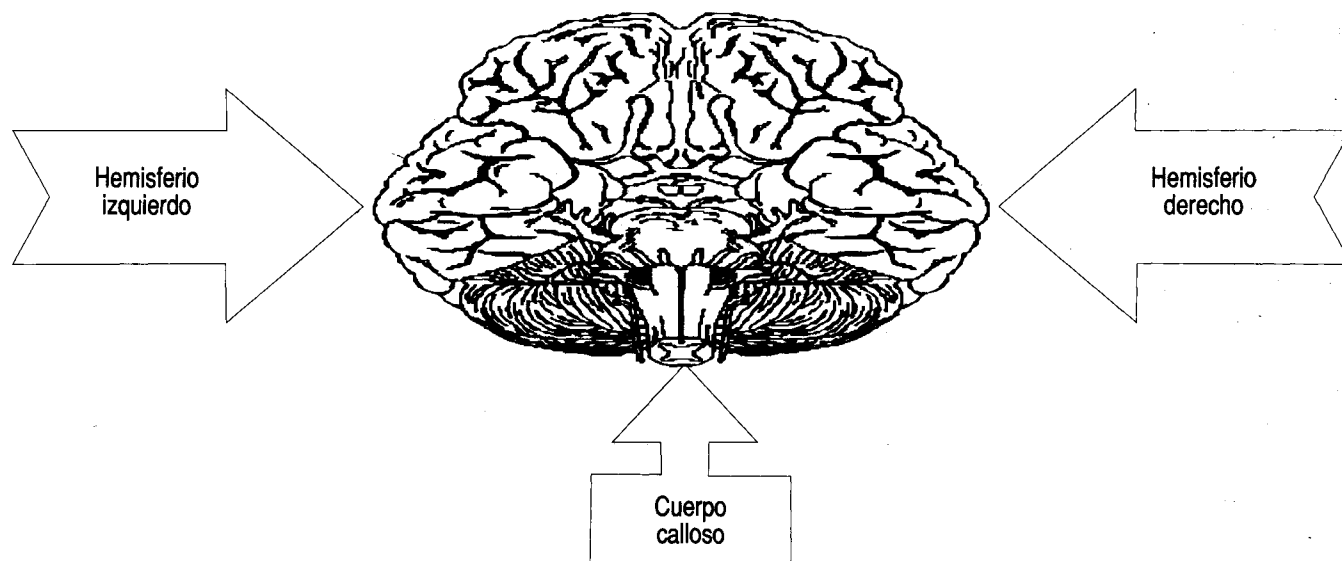
El adivino u oráculo siempre era un miembro prominente de la comunidad y sus experiencias intuitivas se consideraban como fuente de conocimiento y como evidencias de su poder excepcional.

Para los griegos y romanos, el conocimiento racional y el intuitivo eran válidos, pero el segundo era considerado superior. La escuela filosófica del idealismo propuesta por Platón se basa en la idea de que la intuición es una fuente de conocimiento confiable. Aristóteles consideraba que el pensamiento estaba formado de imágenes, las cuales poseen el poder de evocar emociones que revelan el conocimiento interno. Planteó que el razonamiento intuitivo incorpora los principios básicos, es un salto de entendimiento, un atrapar de nuevos conceptos inalcanzables por los medios intelectuales (Shalcroon, 1998).

Mientras que en un principio la creatividad estaba rodeada de un aura mística como un privilegio de los artistas, hoy día se sabe que todas las personas son capaces de desarrollar su potencial creativo. Varios neurofisiólogos han realizado diversos estudios con el fin de encontrar el origen de los procesos creativos; después de someter a los pacientes a una cirugía para extirpar el cuerpo calloso que une a los dos hemisferios cerebrales, los médicos concluyeron que la información recibida por la persona a partir de los cinco sentidos, se procesa de manera distinta en cada uno de los hemisferios cerebrales (Sefchovich, 1993).

El hemisferio izquierdo del cerebro se rige por la conciencia ordinaria, verbal-lineal y es objetivo, racional, concreto, intelectual, temporal, secuencial, estructurado y propositivo.

**FIGURA 1**  
**Representación de los hemisferios cerebrales a través del cuerpo calloso**



Este hemisferio realiza una acción analítica, funciones de juicio-control-valoración y procesos de pensamiento cognitivos mediante los cuales se percibe el mundo. Está formado por objetos, situaciones y personas que existen en el tiempo y viven en un mundo regido por la causalidad.

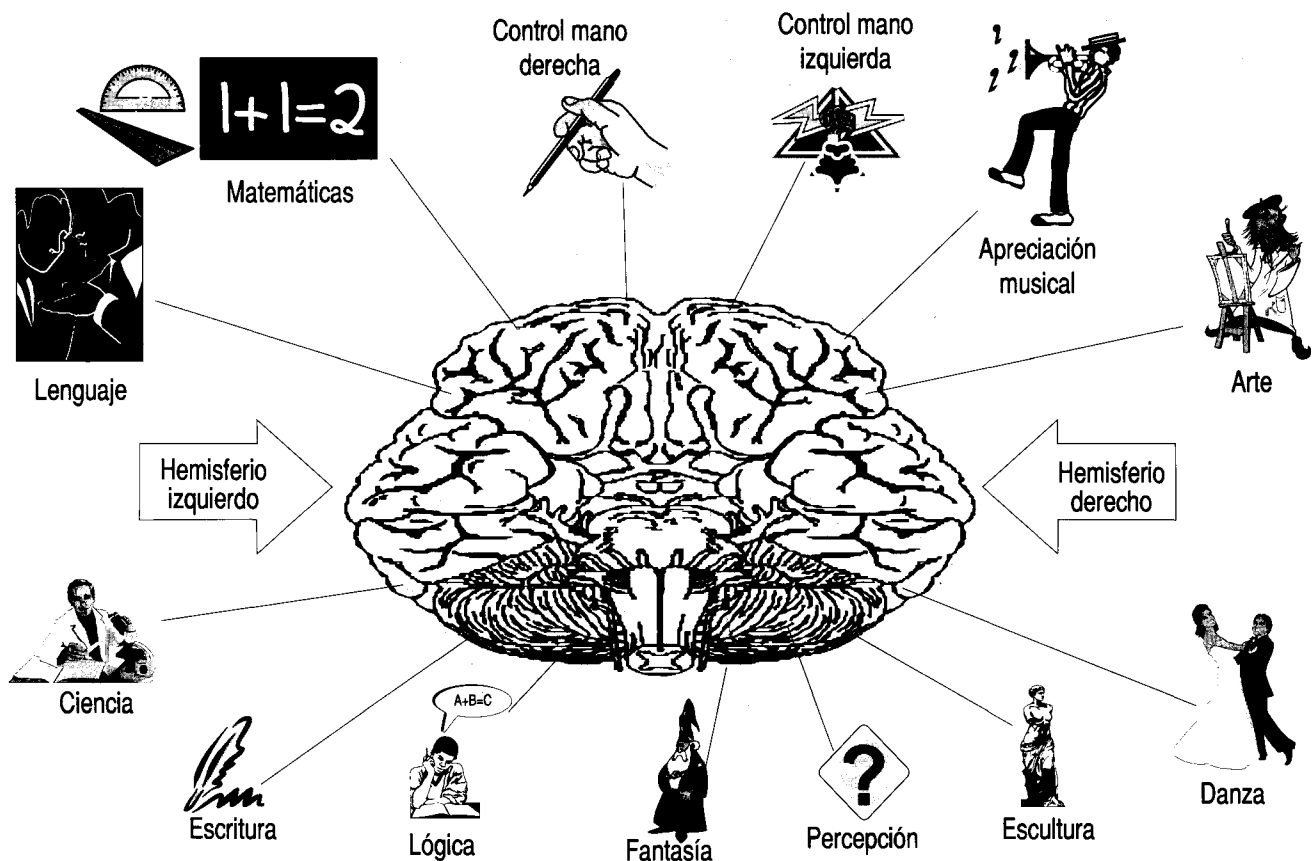
El modo lineal-ordinario de conciencia es esencial para el individuo ya que le permite cronometrar, ordenar, planear, controlar, coordinar, analizar, verbalizar y evaluar las distintas dimensiones de la experiencia lineal. Este modo de conocimiento es la forma en que la conciencia ordinaria permite tener una visión concreta y una vida estable y ordenada, necesaria no sólo para sobrevivir, sino para obtener conocimientos e integrarlos al organismo.

A diferencia del hemisferio izquierdo, el hemisferio derecho se rige por la intuición, por la conciencia no lineal, holística-integral, es intuitivo, subjetivo, o creativo, artístico, estético, atemporal, misterioso, simultáneo (González, 1987).

El pensamiento lateral (hemisferio derecho) elabora la información completamente diferente al pensamiento lógico o vertical (hemisferio izquierdo). Mientras que la constante formulación de juicios y la valoración permanente de las ideas es la esencia del pensamiento lógico, en el pensamiento lateral se prescinde de ambos factores; es más, a menudo se parte deliberadamente de ideas erróneas para conferir un nuevo enfoque a un problema o para provocar la reestructuración de un modelo establecido, de modo que se produzca una visión más aguda de una situación. El pensamiento lógico valora inmediatamente toda idea; el lateral suspende de manera momentánea esa valoración con el fin de que las ideas sirvan de estímulo y contribuyan a la formación de conceptos diferentes, nuevos.

Las dos funciones básicas del pensamiento lateral son el uso de la información como estímulo de nuevas ideas y la superación de los conceptos comúnmente aceptados como absolutos. Ambas funciones sirven

**FIGURA 2**  
**Representación de funciones de ambos hemisferios**



Fuente: Manual de programación neurolingüística, UAM-A, 1998.

**CUADRO 1**  
**Clasificación de funciones del pensamiento vertical y lateral**

	<b>Pensamiento vertical</b>	<b>Pensamiento lateral</b>
Dirección	Definida	Cambiante, en movimiento
Pensamiento	Analítico	Provocativo
Ideas	Secuenciales	En saltos, no hay pasos a seguir
Estudio del problema	Selectivo	Asociaciones con estímulos externos
Procesos	Finitos	Probabilísticos
Información	Es un fin para solución de problemas	Es un medio para reestructurar y obtener nuevas ideas.

Elaborado por la autora. UAM-A, 2000.

al mismo objetivo de reestructurar los modelos, proceso necesario para proporcionar un uso más eficaz a la información disponible, y llegar a una visión más amplia del problema (De Bono, 1999).

Es importante señalar que no existe antagonismo entre estos hemisferios o el pensamiento lógico tradicional y el pensamiento lateral o creativo. Ambos son necesarios y se complementan mutuamente. La inmensa utilidad y efectividad del pensamiento lógico se puede aumentar aún más con la adición del pensamiento lateral, que reduce la rigidez de un encadenamiento exclusivamente lógico de las ideas.

Kriegel y Patler (1996) señalan la necesidad de que las personas aprendan nuevas formas de pensar, pero primero tienen que desechar la creencia de que ya se tienen todas las respuestas. El pensar únicamente con el hemisferio izquierdo del cerebro (racional, lógico) ha extinguido innumerables buenas ideas, puesto que los sueños deben estar antes que las metas, es decir, el hemisferio derecho genera primero el estado ideal, la visión, y el izquierdo le da dirección. Sin embargo, muchas empresas al buscar inflexiblemente los mínimos establecidos hacen caso omiso de todo aquello que no tenga una relación secuencial con el propósito de alcanzar las cifras y niegan las oportunidades de innovación y creatividad.

Roger Von Oech, citado por Kreitner y Kinicki (1997), ha identificado diez cerrojos mentales que ahogan la creatividad:

- Buscar la respuesta "correcta".
- Tratar de ser lógico en todas las ocasiones.
- Buscar soluciones "que se atengan" a las normas.

- Tratar de ser demasiado práctico.
- Evitar la ambigüedad.
- Temer al fracaso.
- No divertirse ni pasarla bien en el trabajo.
- Ignorar los problemas ajenos a su especialidad.
- No querer parecer estúpido.
- Creer que no se es creativo.

Así como a nivel individual los trabajadores tienen que vencer estos obstáculos para poder desarrollar estos procesos creativos, también las organizaciones deben estar abiertas a la flexibilidad e innovación. Autores como Sturmer (1998) señalan que hablar de cambio y creatividad organizacional implica transformar los cuatro cuadrantes vitales de la vida organizacional –visión, personas, sistemas y productos–, así como su esencia cultural, donde las palabras y metáforas dominantes, rituales, sistemas de recompensa, tienen como base el pensamiento creativo y la acción innovadora.

La transformación destruye primero el *status quo*, introduce ideas nuevas y creativas y construye el nuevo diseño. Pero para lograr esto se requiere de un clima organizacional propicio que permita el desarrollo de esta forma creativa de pensar, el cual se describe a continuación.

### **El vínculo clima creativo-cambio**

Desde hace algunos años, las organizaciones se han interesado en saber cuáles son las características de un clima que favorezca tanto la creatividad de sus integrantes como la introducción de cambios.

Kriegel y Patler (1996) al hablar de cambio lo definen como la cristalización de nuevas posibilidades de acción (esto es: nuevas políticas, metodología, nuevos productos o nuevos mercados de ideas) basadas en la reconceptualización de los esquemas o paradigmas de la organización.

El cambio consiste en un proceso de transformación, y la creatividad, por su parte, además ser un proceso de transformación, involucra capacidades complejas especialmente cuando implica la anticipación, la comprensión y el manejo del cambio.

Actualmente se reconoce la importancia del vínculo que existe entre la percepción de los trabajadores sobre el clima de las organizaciones y su productividad.

Dabdoub (1998) señala que el clima afecta los procesos organizacionales y psicológicos tales como la comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, alterando la eficiencia y productividad en la organización, así como la habilidad para innovar, la satisfacción y el bienestar de que puedan disfrutar sus miembros.

Existe un vínculo importante entre el clima creativo y el cambio, ya que el primero favorece la habilidad de los miembros de la organización para concebir, construir y convertir en nuevas formas de comportamiento una nueva realidad organizacional y para transformarse en respuesta a los cambios y a la innovación requerida.

Ekvall (1983) y De Loach (1998) proponen una serie de dimensiones que están relacionadas con un clima favorable para desarrollar la creatividad:

1. Desafío y compromiso: implica el grado en que las personas se encuentran intrínsecamente motivadas y comprometidas al cambio.
2. Libertad: en un clima con mucha libertad, las personas tienen cierta autonomía para definir en gran medida su trabajo.

3. Confianza y apertura: cuando existe cierto nivel de confianza, los individuos pueden abrirse genuinamente entre sí, hay apoyo mutuo y respeto por el otro.
4. Tiempo para idear: es la cantidad de tiempo que los trabajadores utilizan para generar nuevas ideas y discutirlos.
5. Juego/humor: se refiere a la expresión de espontaneidad y naturalidad, las personas se ríen, se divierten en su trabajo.
6. Discusión: implica escuchar muchas voces, impulsar a las personas para que expongan sus ideas.
7. Aceptación de riesgos: en las empresas donde se presenta alta aceptación de riesgo, se pueden tener iniciativas nuevas e intrépidas aun cuando se desconozcan los resultados.
8. Sueños: fenómeno humano totalmente irracional, que juega un papel determinante en la producción de ideas, hay que respaldarlos y compartirlos para que las organizaciones estén a la altura de la imaginación humana.

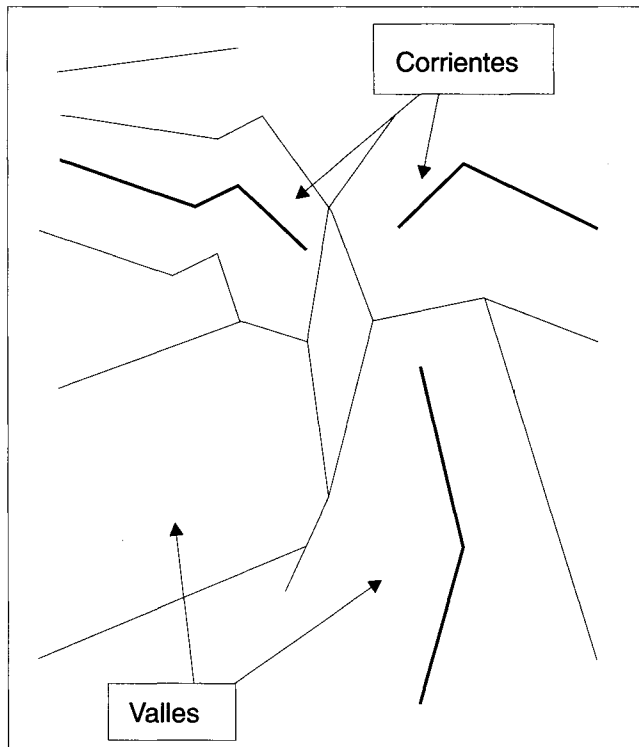
Asimismo Kreitner y Kinicki (1997) presentan una serie de sugerencias que son de gran ayuda para favorecer un clima creativo (véase cuadro 2).

## CUADRO 2 Sugerencias para propiciar un clima creativo

- 
- Crear un ambiente que estimule la conducta creativa.
  - Tratar de evitar un estilo autocrático de liderazgo.
  - Fomentar que los empleados estén más abiertos a nuevas ideas y experiencias.
  - Tener en cuenta que las personas utilizan diferentes estrategias para fomentar su creatividad.
  - Proporcionar al personal trabajo estimulante que cree un sentido de crecimiento personal.
  - Alentar al personal a considerar los problemas como oportunidades.
  - Impedir que el estilo de toma de decisiones del jefe reprima a los empleados que tengan un estilo diferente.
  - Asegurarse de que los empleados no estén excesivamente ocupados con tareas específicas durante toda la jornada.
  - Favorecer que los empleados tengan ratos de diversión y descanso.
  - Fomentar un ambiente abierto exento de conductas defensivas.
  - Considerar los errores y equivocaciones como oportunidades para el aprendizaje.
  - Permitir que los trabajadores pongan en práctica sus ideas y acepten un margen de error.
  - Ser un catalizador y nunca ser un obstáculo.
  - Estimular la comunicación mutua entre las personas.
  - Aceptar ideas y opiniones diferentes.
  - Fomentar en los trabajadores programas de adiestramiento creativo.
  - Compensar las conductas creativas.
- 

Fuente: Kreitner, Robert *et al.* (1997), *Psicología social*, p. 143.

**FIGURA 3**  
**Representación gráfica de las rutas mentales**



Fuente: Pisek, Paul (1998), "Incorporating the tools of creativity into quality management", en *Engineering Management Review*, vol. 26, núm. 3, fall.

Actualmente diversas empresas, entre ellas Kodak, cuenta con una sala de humor en la que los empleados sostienen sesiones de tormentas de ideas creativas. En dicha sala se encuentran libros de chistes, videos de comediantes, juguetes antiestrés, entre otros.

Aunado a todo esto, también se debe tener presente el adiestramiento creativo de los trabajadores, y existen diversos mecanismos al respecto; uno de estos sería el conocimiento de una metodología que contenga los pasos que se deben seguir para llegar al pensamiento creativo. Pisek (1998) hace referencia a los tres principios que menciona De Bono:

1. **Area de atención:** En la memoria se establecen rutas mentales según la secuencia de llegada de información, dichas rutas tienden a desarrollarse de la misma manera y a unirse a otras. Esto no favorece el desarrollo del pensamiento lateral; si el punto de entrada es diferente en la consideración de un problema se va a obtener otra concatenación de ideas, ejemplo de ello son los acertijos que se resuelven empezando

por el final, y la razón de su eficiencia es que la dirección del pensamiento es totalmente distinta.

2. **Rotación de la atención:** Como la atención es fundamentalmente un fenómeno pasivo, es necesario variar su dirección de una manera deliberada para explorar nuevas ideas, como invertir información en el planteamiento del problema y abrir el canal de la risa y el buen humor, ya que sin éstos no se harán nuevas conexiones mentales.
3. **Estímulo al azar:** Mientras que en el pensamiento vertical sólo se usa el material relacionado con el problema, en el pensamiento lateral se emplea toda clase de información, próxima o ajena al problema.

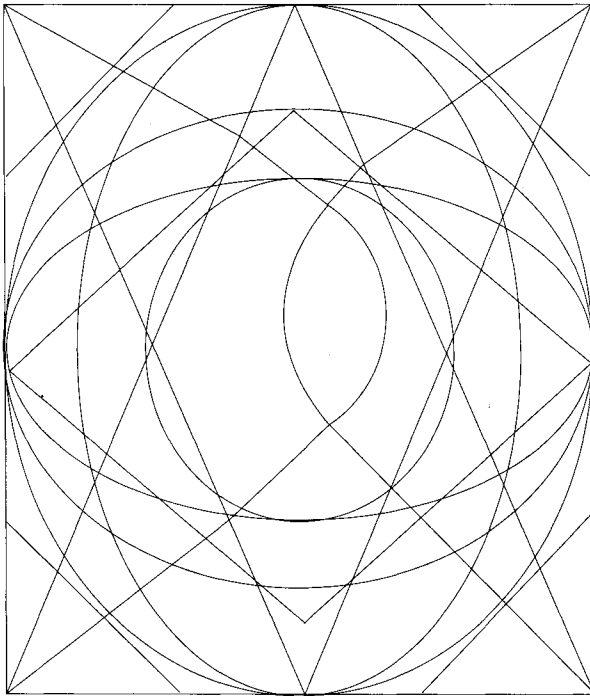
La efectividad de este método exige la plena conciencia de que no se busca nada en concreto. Es preciso no tener un fin determinado y estar a la espera de que algo llame la atención. Ejemplo de ello es el escuchar puntos de vista de otras personas ajenas a ese contexto, que pueden ser disparadores del estímulo creativo; o dar un paseo por un lugar en el que se hallen diferentes objetos, como grandes almacenes o tienda de juguetes, ferias comerciales, que nada tiene que ver con el tema.

Y entonces surge la interrogante ¿cómo una idea ajena a un problema puede contribuir a su solución?

La efectividad del estímulo al azar se debe al carácter optimizador del funcionamiento de la mente; primero añade información ajena y disgrega, alterando la secuencia estable de las ideas, donde lo que entra como ajeno al problema pasa a formar parte del mismo, confiriendo a las ideas una nueva dirección. Se recomienda el uso de palabras elegidas al azar alrededor de tres minutos, una vez al día, teniendo la plena confianza de que algo surgirá.

Una vez que ese clima organizacional propicio se haya visto favorecido y los trabajadores hayan aprendido la metodología que les permite resolver problemas desde otra perspectiva, empezarán a modificar creencias y actitudes, se dará lugar a nuevas formas de trabajo como los equipos abiertos y sinérgicos, diseños novedosos y decisiones audaces, entre otras, como una actividad resultante del pensar y actuar, y como producto de una combinación de los atributos de la personalidad (autonomía, apertura, originalidad en las habilidades conceptuales, visión y

**FIGURA 4**  
**Representación de formas de trabajo en red**



Fuente: Pesek, Paul (1998), "Incorporating the tools of creativity into quality management", en *Engineering Management Review*, vol. 26, núm. 3, fall.

readecuación), con un sistema de intercambio constante, donde las nuevas ideas se socialicen, permeando a toda la organización (Gallardo y Naranjo, 1995).

Como ejemplo de estos modelos de organización se tiene el de la organización inteligente, en el cual se generan demandas para actuar rápidamente en relación con los cambios inducidos por el medio. Pretende que los integrantes valoren la acción de enfrentar los retos como oportunidades, así como el compromiso con el aprendizaje continuo a nivel grupal (Font *et al.*, 1999).

Otro caso al respecto está contemplado en los redequipos, responsables de los inventos tecnológicos modernos y de los progresivos perfeccionamientos. El ambiente que rodea a este tipo de equipos es un clima humano, de mutua aceptación entre los miembros, reina la espontaneidad, la apertura, la libertad de probar y equivocarse, y en el cual, cada vez más son más ambiciosos los retos y metas que se proponen. Cruzan las fronteras convencionales, derrumbando los muros de separación entre clientes, competidores y proveedores.

Esta estructura es la tendencia grupal organizacional que se vislumbra como una de las propuestas más recientes y exitosas para el siglo XXI.

## Conclusiones

La creatividad sólo es uno de los nombres de las potencialidades de los seres humanos que nos diferencia de otros seres vivos.

La premisa por la cual todos tenemos capacidad para ser creativos ha sido mal entendida y en las organizaciones se generan estructuras para que nada ni nadie produzca cambios, ni modificaciones; sin embargo, en la medida que nos adentremos en el siglo XXI, lo único con que se puede contar es la certeza de que el cambio violento estará desafiando el entendimiento de las personas y removiendo las bases del mundo que nos rodea en todos los aspectos: estilos de trabajo, tecnología, estructuras corporativas, comunicaciones globales, estilos de vida, entre otros.

Para adelantarse a dichos cambios, al incremento de la competencia y a la complejidad de estos tiempos, se necesita una nueva forma de pensar que constituya un alejamiento radical del pasado, en la cual las organizaciones tengan la capacidad de romper fórmulas convencionales para no perder valiosas oportunidades de trabajo ni luchar contra la corriente.

El proceso creativo como se ha visto a lo largo de este artículo es sumamente complejo, ya que el ser humano funciona con la influencia de los dos hemisferios cerebrales, y el derecho es el responsable, entre otras cosas, de la creatividad; un aspecto muy importante de ella es su "no linealidad", ya que ésta no siempre avanza por pasos seguros, no siempre para elegir una respuesta correcta hay que pasar por respuestas previas correctas. El proceso creativo es un fluir de momentos de divergencia y de momentos de convergencia, es decir, primero hay que dejar fluir las ideas y posteriormente evaluarlas, analizarlas y seleccionarlas.

Pero lo más importante para que se pueda dar esto, por una parte, es que las personas aprendan a identificar sus cerrojos mentales que minan su creatividad; y por otra, que las organizaciones estén abiertas a la innovación, favorezcan un clima creativo y adiestren a los trabajadores mediante una metodología y diversas técnicas cuya función sea devolver la confianza, alentarlos a probar nuevas soluciones, y a que descubran cómo la interacción con otras personas favorece notablemente el desarrollo de la misma.

Así, para que se de la creatividad empresarial es necesario romper estructuras complejas que pesan, inhiben y frenan su desarrollo. Se tienen que consi-



derar las creencias, actitudes y valores de los individuos, ya que éstas van a influir en la forma como percibirán el cambio y actuarán frente a él. Para ello se requiere dedicación de tiempo y poner en práctica los principios y metodologías que den lugar a la aparición del pensamiento creativo, lo cual permitirá a los trabajadores construir innovadoras formas de comportamiento.

Puesto que la creatividad es concebida como una integración resultante del pensar y hacer, hay que considerar que para introducir cambios en cualquier organización, no sólo es importante definir con claridad qué es lo que se quiere cambiar, sino cómo se va a implementar y consolidar, de ahí la necesidad de que utilicemos de manera integral ambos hemisferios, ya que este proceso es transformador por naturaleza.

### Fuentes Bibliográficas

- Bono, Edward (1999), *El pensamiento lateral*, México, Trillas.
- Ekvall, William (1983), *Climate, Structure and Innovativeness of Organizations a Theoretical Framework and a Experiment*, Stockholm, The Swedish Council for Manangement and Organizational Behaviors.
- Gallardo, Anahí y Cecilia Naranjo (1995), *El proceso de cambio y las organizaciones. Aproximaciones a la organización creativa*, México, UAM-A.
- Kreitner, Robert et al. (1997), *Psicología social*, México, Trillas.
- Kriegel, Robert y Louis Patler (1996), *Si no está roto rómpalo*, Bogotá, Ed. Norma.
- Rodríguez, Mauro (1990), *Manual de creatividad*, México, Trillas.

——— (1993), *Creatividad en la empresa*, México, PAX.

——— (1997), *El pensamiento creativo integral*, México, McGraw Hill (Serie Creatividad 2000).

Sefchovich, Galia (1993), *Creatividad para adultos*, México, Trillas.

### Publicaciones Periódicas

- De Loach, Stan (1998), "Transformación organizacional: el rol del gerente en la época postmoderna", en *Management Today en español*, núm. 6.
- Font, Isabel et al., (1999), "El administrador frente a la necesidad de transformación organizacional", en *Gestión y Estrategia*, núm. 15, México, UAM-A.
- González, Ana María (1987), "Los modos del cerebro y el aprendizaje significativo", en *Didac*, núm. 47, primavera, México, UIA.
- Pisek, Paul (1998), "Incorporating the Tools of Creativity into Quality Management", en *Engineering Management Review*, vol. 26, núm. 3, fall.
- Rodríguez, Mauro (1999), "Creatividad como estrategia competitiva", en *Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores AC*, vol. 1, núm. 4, México, AMDA.

### Otras Fuentes

- Dabdoub, Lilian (1998), "Clima para la creatividad y el cambio", ponencia presentada en el *Primer Congreso Internacional de Creatividad Organizacional*, México, Fundacrea.
- Shalcross, Doris (1998), "Aceptando y usando tu conocimiento interno", ponencia presentada en el *Primer Congreso Internacional de Creatividad Organizacional*, México, Fundacrea.
- Sturner, William (1998), "Liderazgo de excelencia", en *Primer Congreso Internacional de Creatividad Organizacional*, México, Fundacrea.