



Schnarch & Cía.
Consultores empresariales

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: DE LA CREATIVIDAD A LA INNOVACIÓN

**CÓMO ESTIMULAR Y DESARROLLAR LA CREATIVIDAD
Y LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

ALEJANDRO SCHNARCH

www.sch-consultores.org
schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29
Bogotá, COLOMBIA

CONFERENCIA

Abstract

La *Gestión del Conocimiento*, entendida como el conjunto de estrategias, políticas, estructuras y procedimientos para identificar, capturar y aprovechar el conocimiento para mejorar los procesos y toma de decisiones en una organización, requiere no sólo del conocimiento disponible, tácito o explícito, sino que nuevos conocimientos para enfrentarse las cambiantes circunstancias. Y ello implica tener la capacidad para identificar necesidades de información y generar conocimiento, para adaptarse y desarrollar respuestas *creativas e innovadoras* a esos nuevos desafíos

La gerencia constituye en el fondo un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos en mercados tan dinámicos como los actuales, en épocas de incertidumbre y globalización

Las compañías de mayor éxito son aquellas que parten de un real conocimiento de las condiciones actuales del entorno, mercado, clientes, competencia y la propia organización. Esto les permite ser creativas e innovadoras para satisfacer en mejor forma las verdaderas necesidades y expectativas de sus clientes, al proporcionarles una oferta mejor que la competencia. La experiencia es valiosa y necesaria, pero debe utilizarse como punto de partida para desplegar nuevas alternativas

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA



La empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas eventos presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la *creatividad*, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar

Creatividad es generar nuevas posibilidades, solucionar problemas; proponer cosas distintas y novedosas, pero no en abstracto, sino a realidades y situaciones concretas, es decir, transformar esas ideas en *innovaciones*, que es la implementación y realización efectiva que logra un cambio en el sistema, con el propósito de mejorar y perfeccionar algún aspecto de su estructura, contenido o funcionamiento

Solo aquellas organizaciones que se esfuercen en lograr información e inviertan tiempo y recursos en absorberla, analizarla, interpretarla, divulgarla y aplicarla, para lograr el *conocimiento* requerido, tendrán la posibilidad de generar estrategias creativas e innovadoras que las harán más competitivas para enfrentar adecuadamente los nuevos escenarios. *Conocimiento más creatividad e innovación, es la clave del éxito*

Actualmente el conocimiento de los procesos creativos, los bloqueos personales y barreras organizacionales, permiten ofrecer elementos para *mejorar habilidades* y buscar métodos con los que se pueden lograr niveles más altos de desarrollo personal y corporativo, además de un *abordaje innovador* de los problemas En este *nuevo escenario*, no es suficiente una actitud positiva para adaptarnos al cambio, sino que se

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA



requiere de una acción constructiva; no solo aprovechando oportunidades *sino creándolas*

La *creatividad es básica en todos los sentidos*, ya que nos permite un mejor análisis para la toma de decisiones; la búsqueda de alternativas y oportunidades; indagar, adaptar y desarrollar información; mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas, ser anticipativo y lograr ideas novedosas para ofertar productos, procesos, sistemas, estructuras o métodos y facilitar la gestión del conocimiento en una organización

La conferencia busca un cambio de actitud y comportamiento para enfrentar las nuevas circunstancias, romper paradigmas y construir oportunidades, además de hacer conciencia de la importancia de la creatividad e innovación. En definitiva, proponer un cambio actitudinal en tres niveles: *el pensar, el sentir y el actuar* en cuanto a la creatividad y la innovación, frente a la gestión del conocimiento

A CONTINUACION ALGUNOS ARTÍCULOS COMPLEMENTARIOS DEL CONFERENCISTA

www.sch-consultores.org
schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29
Bogotá, COLOMBIA

¡Mejoremos nuestra creatividad!

Por [ALEJANDRO SCHNARCH](#)

¿Quién se ha llevado mi creatividad?

La creatividad se puede asociar con lo nuevo, con lo diferente, lo original; con el resultado de un proceso que nos conduce a algo que no existía antes, que puede ser un producto, un sistema o una solución distinta a un problema, y que sea valiosa, aunque sólo lo sea para su autor.

Habitualmente la creatividad se asocia con la genialidad, con grandes artistas, autores o inventores, pero ésta es sólo una expresión de la misma, y ocurre cuando esa novedad es grande y trascendente, teniendo un gran impacto sobre un gran número de personas.

Pero la creatividad también puede manifestarse en planos más modestos, como inventar una historia a los hijos para que se duerman, adornar de una manera diferente una sala, hacer un postre o encontrar otro camino a casa.

Por eso se puede afirmar que existen diferentes niveles de la creatividad. Hay un nivel superior, que precisamente se confunde con la genialidad, que se presenta cuando un individuo realiza o aporta algo novedoso y que resulta valioso para muchas personas, la sociedad o incluso la humanidad entera.

Pero también hay un nivel intermedio, es decir que contribuye a un conjunto menor de personas, como la organización, una empresa o la comunidad, y que se puede manifestar como un proceso de mejoramiento, una campaña cívica o un proyecto.

Y encontramos el nivel de creatividad personal, que es valiosa en lo afectivo para el sujeto creador, y se presenta cuando se soluciona un problema o desarrolla algo diferente, pudiendo relacionarse con un hobby, una relación familiar o la realización personal. Tal vez es una creatividad con minúscula en lugar de la Creatividad, pero no por eso menos importante.

Esta creatividad, independientemente del nivel o características, resulta fundamental para el progreso individual, profesional, organizacional y social. Es necesaria para un padre en la relación con sus hijos, como para un escritor o un ama de casa; para ejecutivos, políticos, profesores, esposos, niños o adultos. En una palabra, todos necesitamos de ella.

Al nivel superior resulta evidente, todo el progreso de la humanidad se debe a nuevas ideas, todo lo que no es natural, es artificial y creado por el hombre...; a nivel medio, podemos decir que las empresas y comunidades deben innovar constantemente en la búsqueda de ideas, modelos o sistemas.

www.sch-consultores.org
schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29
Bogotá, COLOMBIA



Y en el nivel individual, para crecer como personas, parejas, profesionales, padres o empleados, e incluso para mejorar nuestra calidad de vida, necesitamos de la creatividad.

Y la creatividad, así entendida, a pesar de que unas personas pueden ser consideradas más creativas que otras, es una cualidad de todo ser humano, sin entrar a discutir si se trata de personalidad, talento o habilidad.

Definitivamente el ser creativo es un potencial que todos poseemos, aun cuando parece que algunos lo hubieran perdido...

Se dice que entre los niños la creatividad surge como algo natural, pero que entre los adultos es algo casi inexistente. ¿Qué ha ocurrido con esa capacidad inmensa y humana? ¿Quién se ha llevado nuestra creatividad?

Hay muchos obstáculos a la creatividad, entendiendo por tales aquellos factores que nos impiden intentar cambios, tener ideas o hacer innovaciones, convirtiéndose en verdaderos frenos, que encontramos en lo personal, en lo social y cultural.

Hay dificultades en nosotros mismos de tipo psicológicos o emocionales, tales como el temor a lo desconocido, el miedo al ridículo, la inseguridad, el deseo de triunfar fácil, prejuicios, o incluso la baja autoestima (pensar que no se es creativo), además de simplemente no pensar. Es que para multiplicar dos por tres usamos una calculadora...

Otros problemas están incluso en el uso de nuestros sentidos o habilidades relacionadas, como dificultad para definir o entender el verdadero problema, para combinar o recombinar cosas, analizar y mirar todos los ángulos, etc.

Muchas de estas limitaciones provienen de los sistemas educativos, que a menudo en lugar de fomentar la creatividad, la inhiben o la abortan. Los niños entran con toda esa creatividad innata y espontánea, pero a medida que avanzan en su "enseñanza", no "aprendizaje", la van perdiendo. En los estudios primarios, secundarios o superiores, se fomenta la memorización, se enseñan verdades absolutas, no se vincula la teoría con la práctica, en definitiva, no se enseña a pensar, resolver problemas o aprovechar oportunidades.

Pero no es sólo la educación, sino una serie de factores socio-culturales, los que generalmente no son positivos a la creatividad. En la vida personal, como en la laboral, la presión social, desde la familia hasta la empresa suelen centrarse en la rápida obtención de resultados, en el desuso de la imaginación,

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA



el abandono de sueños, las tradiciones, el apego a la lógica, los convencionalismos, la falta de curiosidad, el precio de equivocarse, etc.

Varios de los bloqueos psicológicos pueden ser superados por el propio individuo, mientras que los impedimentos sociales pueden ser más limitantes, por lo cual muchas personas más bien intentan escapar hacia otros horizontes, sin intentar destruir o combatir esas dificultades culturales (muchos artistas, intelectuales o científicos emigran a sociedades que los aceptan mejor).

Para ser creativos, tener la capacidad de resolver problemas, poder aprovechar oportunidades, ser más efectivos y en alguna medida lograr el éxito, la tranquilidad y la felicidad, necesitamos, en el plano personal, en primer lugar reconocer los obstáculos que pueden estar impidiendo nuestro desarrollo creativo y ver qué podemos hacer al respecto; tener una actitud mental positiva, educar la percepción, lograr constancia, tener disciplina y hacer ejercicios, además de la aplicación de ciertas técnicas y métodos de creatividad.

En el ámbito cultural y organizacional, aparte de lo anterior, debe producirse un cambio de actitud y valores, para entender y apreciar la necesidad e importancia de la innovación. Derrotar el miedo que se ha generado en torno a la creatividad en las empresas, porque se piensa que ésta hace al empleado crítico y esto puede romper el statu quo...

¿Cómo podríamos mejorar en lo personal?

Teniendo objetivos, metas claras y actuando de acuerdo a sus propósitos: ¿Qué quiere?, ¿qué le gustaría? Permítase pensar, soñar, especular, crear... intente, vea posibilidades. El que no sabe hacia dónde va, puede llegar a donde no quiere.

Si usted piensa lo que siempre ha pensado, obtendrá lo que siempre ha obtenido. A veces no actuamos por miedo al fracaso, ¿pero ese no será nuestro mayor fracaso?

Mantenga una actitud positiva. Comprométase, tenga entusiasmo, disfrute lo que hace, convierta lo ordinario en especial, la clave está en cómo lo hacemos, no en lo que hacemos.

Administre adecuadamente su tiempo, sea proactivo, no se limite a "apagar incendios" (resolver problemas), hay que saber prevenirlos. Las oportunidades no sólo se aprovechan, también hay que crearlas.

Desarrolle un equilibrio en lo profesional, emocional, físico, social, intelectual y espiritual. Es difícil ser exitoso en cualquiera de ese campo, sin que los otros estén satisfechos.

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA



Todos somos creativos, y esa creatividad debe contribuir precisamente al logro de sus objetivos personales, familiares, profesionales y organizacionales, e incluso del país.

Muchas cosas han intentado llevarse su creatividad: la familia, el colegio, la oficina, las universidades, la sociedad, e incluso usted mismo; pero nadie se ha llevado su creatividad: usted la tiene, la puede utilizar, mejorar y potenciar en cualquier campo.

La creatividad no es algo que se tenga o no se tenga, o que se posea a un determinado nivel; es algo que puede y debe mejorarse. Actualmente el conocimiento de los procesos creativos, los bloqueos personales y las barreras organizacionales, permiten ofrecer elementos para mejorar habilidades y buscar métodos con los que se pueden lograr niveles más altos a nivel personal y corporativo, además de un abordaje innovador de los problemas.

No se trata de fórmulas mágicas, sino de métodos, herramientas y técnicas que ayudan a encauzar el pensamiento, a determinar los verdaderos problemas, a mirar alternativas, a cuestionar, a especular, a utilizar todo el potencial de nuestra mente.

Su creatividad puede estar sólo dormida o atrofiada, pero está latente. Utilícela, desarróllela, atrévase. La solución está a su alcance, los beneficios son enormes. Quien hace puede equivocarse, pero quien no hace nada, ya está equivocado.

Para mejorar tenemos que querer, creer y actuar... y un largo viaje comienza con el primer paso...
¿qué piensa hacer mañana que sea diferente y creativo?

www.sch-consultores.org
schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29
Bogotá, COLOMBIA

Creatividad, Innovación y Entrepreneurship

ALEJANDRO SCHNARCH KIRBERG (*)

La gestión empresarial constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales, en épocas de incertidumbre y globalización

De ahí que la empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias *presentes y futuras*, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la *creatividad*, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar

Generalmente cuando se piensa que la *creatividad*, se asocia con lo artístico y/o científico, e incluso cuando se lleva este concepto a las organizaciones, habitualmente es patrimonio de las comunicaciones en general o la publicidad en particular, sin embargo es algo que *puede y debe* ser aplicado en todas las actividades, tareas y funciones de la administración y el marketing, que es lo que nos preocupa en esta oportunidad. Por ejemplo, incrementar el servicio ofrecido a los clientes, lanzar nuevos productos, mejorar sistemas o procesos de trabajo, buscar formas de incrementar las ventas, hacer cambios en la logística, etc.

En su sentido más amplio, **creatividad** es generar nuevas posibilidades, solucionar problemas, proponer cosas distintas y novedosas, *pero no en abstracto*, sino a realidades, componentes y situaciones concretas. Por ello la mayoría de los modelos para fomentar la creatividad comienzan precisamente con *diagnósticos y análisis sistemáticos* de una situación o problema, postulando que lo primero es, definitivamente, entenderlo y comprenderlo realmente, y a partir de ello comenzar a buscar ideas y alternativas. Sin el real conocimiento del entorno, el mercado y la propia organización, es virtualmente imposible hacer contribuciones creativas (1)

Creatividad es la capacidad y actitud de personas y empresas para formar combinaciones, relaciones o reestructurar elementos de su realidad, logrando productos o resultados originales y relevantes. Es tener ideas nuevas y útiles

Innovación, en cambio, es la implementación de esa idea nueva y útil. Es la realización efectiva que logra un cambio en el sistema, con el propósito de mejorar y perfeccionar algún aspecto de su estructura, contenido o funcionamiento. En consecuencia, como afirma Adair, la innovación "convierte las ideas en productos o servicios útiles, practicables y comerciales" (2)

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA

Con frecuencia se piensa que la *creatividad automáticamente conduce a la innovación* y se centra la atención exclusivamente en esta fase y las ideas son juzgadas más por su novedad que por su utilidad potencial. La creatividad en la empresa, *no debiera ser una cosa abstracta sino traducirse en innovaciones*

A menudo, "tener una idea y demostrar su posibilidad es la parte más fácil en la introducción de un nuevo producto. Diseñar un producto satisfactorio, ponerlo en producción y crear un mercado para el mismo, son problemas mucho más difíciles" (3). Como señala Barceló, "tenemos quizá demasiadas ideas, muchos inventores, pero no suficientes innovadores, hombres capaces de dominar el proceso por el cual una invención se materializa en realidad económica" (4)

En consecuencia, la innovación implica dos instancias: una *creativa*, de búsqueda y generación de ideas, y la otra *ejecutiva*, que transforma la idea en productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. El **marketing**, no solo ayuda a la identificación de esos requerimientos, sino que aporta al diseño, comercialización e introducción de esas innovaciones

Definitivamente, como dice Michael Ray, "el futuro dependerá de la calidad de nuestra innovación, de nuestro espíritu emprendedor, de los campeones del producto, y del mercado. Nuestro éxito dependerá del sólido análisis que hagamos de los consumidores a fin de reunir la necesidad de información, el segmento y las características de la tecnología que conduzcan a la respuesta apropiada. El resultado del potencial no es solamente un consumidor más poderoso sino una implantación más completa del concepto de mercadeo" (5)

Por eso, *innovar* es la clave para ganar y mantener liderazgo en los mercados del mundo. *Nuevas ideas y nuevas formas de hacer cosas* son los ingredientes principales para el éxito permanente de los negocios. Sin embargo, "la convicción de que la innovación es necesaria deberá ir más allá de explotar su poder para ganar ventaja competitiva o impulsar el crecimiento futuro mediante el direccionamiento de roles estratégicos; creatividad, innovación y el nacimiento de la novedad deberán penetrar en cada empresa como una filosofía fundamental y un valor central" (6)

Los resultados tangibles de la creatividad corporativa, como exponen Robinson y Stern, "son vitales para la supervivencia y el éxito a largo plazo, es *mejoramiento* (cambios a lo que está hecho) y las *innovaciones* (actividades completamente nuevas para la compañía)" (7). Sin embargo, las innovaciones se pueden catalogar de varias formas, según el objeto, impacto y efecto:

Según el objeto de la innovación

- ❑ **Producto.** Fabricación y comercialización de nuevos productos o mejores versiones de productos existentes, ya sea mediante tecnologías nuevas (microprocesadores, videocasetes, etc.) o mediante nuevas utilidades de tecnologías existentes (walkman, agenda electrónica, etc.).
- ❑ **Proceso.** Instalación de nuevos procesos de producción para mejorar la productividad o racionalizar la fabricación, ya sea para la fabricación de productos nuevos o para la fabricación más eficiente de productos existentes (como por ejemplo la nueva técnica de litografía para fabricación de memorias RAM).

Según el impacto de la innovación

- ❑ **Incremental.** Se parte del conocimiento adquirido y de la identificación de sus problemas. Se suele buscar una mejor eficiencia en el uso de materiales y una mejor calidad de acabados a precios reducidos.
- ❑ **Radical.** Se desarrolla a partir de resultados de investigación. Su éxito comercial (condición para que puedan considerarse realmente innovaciones) depende de muchos factores pero uno es básico: responder a necesidades insatisfechas del ser humano en un momento histórico determinado que son repentinamente aceptadas por la mayoría.

Según el efecto de la innovación

- ❑ **Continuistas.** Buscan mejorar las prestaciones (reduciendo costes, incrementando la funcionalidad, respondiendo a problemas identificados previamente en el proceso de fabricación, etc.) pero sin alterar dos elementos básicos:
- ❑ **Rupturistas.** Suelen ser innovaciones que conducen a productos con prestaciones inferiores, a corto plazo. Pero presentan otras características que los clientes valoran por encima de los productos anteriores (más barato, más simple, más pequeño o más fácil de usar).

La innovación implica necesariamente dos procesos: **tener ideas nuevas y ponerlas en marcha.** "Una compañía debe colocar la innovación en el centro de su estrategia de negocios", dice Kuczmariski, agregando que, "las estrategias de marketing, las inversiones de capital, los planes de fabricación y los gastos en investigación y desarrollo se deben desarrollar, dar, construir y distribuir alrededor de la innovación y no al contrario" (8)

Es trascendente reiterar la importancia entre generar las ideas y la innovación introducida y comercializada en el mercado. Muchos inventos y descubrimientos no son comercializados por sus generadores. Un ejemplo es el reloj de cuarzo, tecnología desarrollada dentro de un programa con apoyo del gobierno suizo. Sin embargo, las empresas jamás lo consideraron como una tecnología aplicable y finalmente la patente fue vendida a los japoneses y diez años después éstos habían aumentado considerablemente su participación en el mercado mundial de relojes

Numerosas innovaciones tienen una base científica, pero contra de lo que pudiera pensarse, no siempre existe una concordancia directa entre el nivel de innovación de un país y su desarrollo científico, ni se mide por el número de patentes. A manera de ejemplo, los europeos publican más artículos científicos que los norteamericanos, pero su nivel de innovación es menor

Por ello es esencial y necesario el **espíritu emprendedor**, que viene del vocablo francés "entrepreneur" para denominar a los nuevos empresarios, a las personas que crean una nueva empresa. El uso más antiguo de este término se registra en la historia francesa en el siglo XVII y hacía referencia a personas que se comprometían a conducir expediciones militares

Pero a menudo se piensa que el espíritu emprendedor se refiere sólo a la creación y puesta en marcha de nuevas empresas, pero hay diferentes clases de actividad emprendedora y que este transformador y su espíritu, pueden ser puestos de manifiesto *dentro o fuera de un contexto organizacional* dado previamente. Hay quienes *crean empresas* y hay quienes las *transforman o mejoran*. Kundel define la

actividad emprendedora como "la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio" (9)

Desde ese punto de vista, podemos tener dos tipos de personas, ambas fundamentales para impulsar la innovación:

- ❑ **Intrapreneur.** el empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; el que introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse (10)
- ❑ **Entrepreneur.** el empresario independiente que busca crear empresas y desempeña el mismo papel el anterior, pero fuera de las organizaciones

Pero, como decíamos, entrepreneur se asocia con frecuencia sólo como una persona que inicia su propio negocio; pero no todo negocio es innovador... Si una persona abre una tienda de comestibles tradicional, *¿es un emprendedor?* Se arriesga, es cierto, pero no desarrolla nada realmente nuevo. Diferente sería el caso de McDonald, que tampoco inventó nada, pero mediante la aplicación de conceptos de administración, marketing y producción, crea una nueva forma de comercialización. Ese sería el caso de un empresario innovador

Por otra parte, incluso esa tienda de comestibles, al cabo de los años, puede innovarse, al igual que una gran empresa puede ser innovadora, en cualquier campo, incluyendo empresas fabriles, universidades u hospitales. En ese caso estaríamos hablando del innovador interno (ejecutivos o empleados)

Así lo cree Peter Drucker, quién con su gran claridad expresa: "el empresario innovador se basa en los mismos principios, aunque el empresario sea una gran institución o un individuo que comienza solo su empresa arriesgada. Hace poca o ninguna diferencia que la empresa sea comercial o una organización de servicios públicos; ni siquiera si la empresa es gubernamental o no. Las reglas son casi exactamente las mismas; lo que sirve y lo que no sirve, las clases de innovación y dónde buscarlas. Hay una disciplina que podíamos llamar gerencia empresarial innovadora" (11)

De acuerdo a Dehter, aun cuando "hay muchos tipos diferentes de actividad emprendedora, que requieren diferentes habilidades empresariales y que también son diferentes los riesgos y las recompensas en cada uno de ellos" (12). Incluso, según este autor, los roles de *entrepreneur* y el *intrapreneur* son intercambiables. Por ejemplo, un emprendedor funda y pone en marcha su empresa; la gestiona, pero también la innova y desarrolla. Dice Mauro Rodríguez, "en cualquier puesto se puede ser empresario, lo mismo que en cualquier puesto se puede ser burócrata" (13)

La creatividad e innovación requieren de personas emprendedoras, tanto al interior de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas, como personas con espíritu empresarial que creen sus propias empresas, para plasmar sus visiones y generar empleo y progreso

En conclusión, *necesitamos emprendedores*, pero no sólo para crear empresas, sino para innovar en las establecidas, haciéndolas más productivas y competitivas para los nuevos escenarios políticos y económicos. A veces se incentiva y se le ha dado mucha importancia al ya famoso *espíritu emprendedor*, entendiéndose por eso la motivación para establecer empresas; se hacen congresos y en muchas universidades, especialmente en las escuelas de negocios y carreras de administración y se postula, casi como un *objetivo, el que sus egresados creen sus propias organizaciones* (produciendo a veces, por esta misma razón, profesionales frustrados). Instituciones gubernamentales y fundaciones promueven esta actividad, como la solución a muchos problemas económicos del país.

Sin duda el crear empresas es algo trascendente, especialmente como forma de generar empleo, *sin embargo ese espíritu emprendedor es necesario y fundamental también en otros ámbitos*. En efecto, a menudo se piensa que el espíritu emprendedor se refiere sólo a la creación y puesta en marcha de nuevas empresas, siendo que hay diferentes clases de actividad emprendedora y que este transformador y su espíritu, pueden ser puestos de manifiesto *dentro o fuera de un contexto organizacional* dado previamente

Hay quienes *crean empresas*, pero hay quienes las *transforman o mejoran*. Por ello, se ha definido la actividad emprendedora como la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio

En consecuencia, *el desarrollo económico del país requiere de personas emprendedoras*, tanto al interior de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas, como personas con espíritu empresarial que creen sus propias empresas, para plasmar sus visiones y generar empleo y progreso.

¿Qué es ser emprendedor?: Es una individuo que ayuda a identificar y desarrollar ideas, orientando y liderando el proceso mediante el cual éstas se transforman en innovaciones, ya sea en empresas establecidas o nuevas, y ello implica:

- Una forma de vida
- Una opción de desarrollo profesional
- Una alternativa de realización personal
- Una modo de obtener mayores ingresos
- Una manera de poner a prueba la capacidad de trabajar, de competir, de innovar, de ganar, de lograr objetivos y sueños
- Una forma de progresar y aportar al país
- Una posibilidad de destacarse, de alcanzar un estatus, generando empleo y desarrollo económico y social

Pero, "toda la creatividad del mundo no hará que usted sea bueno si no cuenta con el coraje para implementar sus ideas. El coraje le da a la gente la voluntad para superar obstáculos, tomar riesgos, exigirse a sí mismos" (14).

Por ello, no basta tener buenas ideas; éstas tienen que ser pertinentes, oportunas, necesarias, que contribuyan y apoyen el desarrollo personal y empresarial. Y para eso, no basta poseer la capacidad necesaria, sino que es imperiosa una actitud positiva para emprender las acciones necesarias

Como apunta Guillermo Mora: "tampoco se necesita una inteligencia superior ni una imaginación desbordante para triunfar en la vida. Los éxitos se encuentran al final de caminos pedregosos por donde sólo pueden avanzar aquellos seres humanos que cuentan con la inteligencia necesaria para conocer la importancia del esfuerzo y la constancia, y con imaginación suficiente para aliviar la fatiga del camino y saborear anticipadamente el almíbar del triunfo" (15)

Creatividad sin innovación, es como un sueño; innovación sin creatividad, no puede existir; innovación sin marketing no tiene sentido. Creatividad, innovación y marketing en acción, *por medio de emprendedores*, pueden aportar al desarrollo económico y social, al mejorar empresas formadas o establecer nuevas. *El éxito no es una meta, es un resultado*

REFERENCIAS

- (1) Ver, Alejandro Schnarch: **Marketing Creativo**, PUBLIMARK (Chile), Septiembre 2004
- (2) John Adair: **El reto gerencial de la innovación**. Ed. Legis, Colombia 1992. Pág. 10
- (3) Jerome Weisner: **Tecnología e innovación**. Seminario de tecnología y cambio social. Universidad de Columbia, U.S.A., Pág. 19
- (4) Gabriel Barceló: **El dirigente del futuro**. Asociación para el progreso de la dirección, Madrid, 1976. Pág. 76
- (5) Michael Ray: **Un consumidor aún más poderoso**. Aparece en Robert Buzzell Ed., Mercadeo en la era electrónica. Ed. Norma, Colombia 1988, Pág. 239
- (6) Thomas D. Kuczarski: **Innovación**. MacGraw-Hill. Colombia 1997. Pág. 111
- (7) Alan Robinson y Sam Stern: **Creatividad Empresarial**, Prentice Hall, México 2000. Pág. 11
- (8) Thomas D. Kuczmarki: **Ob. Cit...** Pag... 9
- (9) Citado por Mario Dehter: **Intrapreneurship**. www.liderazgoymercadeo.com. Edición No. 32
- (10) Al respecto se puede consultar el clásico Gifford Pinchot III: **Intrapreneuring, el empresario dentro de la empresa**. Norma, Colombia
- (11) Peter Drucker: **La innovación y el empresario innovador**. Norma, Colombia, 1986. Pág. 171
- (12) Dehter: **Intrapreneurship**. Ob. Cit
- (13) Mauro Rodríguez: **Pensamiento creativo integral**. McGraw-Hill, México 1997. Pág.87
- (14) David Fiath: **Lo fundamental y más efectivo del cambio**. McGraw-Hill. Colombia 2000.
- (15) Guillermo Mora: **Valores humanos y actitudes positivas**. McGraw-Hill. Colombia 1995. Pág. 25

MARKETING: "Sale ideas... buy your future"

ALEJANDRO SCHNARCH (*)

El artículo que presentamos a continuación, es un resumen de la conferencia dictada por el autor en la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN en Monterrey, México, en el IX Simposium Internacional de Negocios, "The leader Week", realizada en mayo de 2007

¿Qué es una idea? Para nuestros fines, es el resultado de un proceso que nos conduce a algo distinto, diferente, que no existía antes; que puede ser una nueva empresa o proyecto; una estrategia de marketing novedosa o un nuevo producto. Naturalmente que para lograrla se requiere de creatividad, entendida precisamente como el proceso que nos conduce a buscar y encontrar esas nuevas ideas

Habitualmente la creatividad se asocia con la genialidad, con grandes artistas, autores o inventores, pero ésta es sólo una expresión de la misma, que ocurre cuando esa novedad es grande y trascendente, teniendo un gran impacto sobre un gran número de personas. Pero la creatividad también puede manifestarse en planos más moderados, como inventar una historia a los hijos para que se duerman; o intermedios, tal el generar ideas o soluciones que tengan más repercusión en el medio en que nos desenvolvemos, como la organización o comunidad

Esta creatividad, independientemente del nivel o características, resulta fundamental para el progreso individual, profesional, organizacional y social. Es necesaria para un padre en la relación con sus hijos, como para un escritor o un ama de casa; para ejecutivos, políticos, profesores, esposos, niños o adultos. En una palabra, *todos necesitamos de ella.*

Y la creatividad, así entendida, a pesar de que unas personas pueden ser consideradas más creativas que otras, es una cualidad de todo ser humano, sin entrar a discutir si se trata de personalidad, talento o habilidad. Definitivamente el ser creativo es un potencial que todos poseemos, aun cuando parece que algunos lo hubieran perdido... Se dice que entre los niños la creatividad surge como algo natural, pero que entre los adultos es algo casi inexistente. ¿Qué ha ocurrido con esa capacidad inmensa y humana? ¿Quién se ha llevado nuestra creatividad?

Hay muchos obstáculos a la creatividad, entendiendo por tales aquellos factores que nos impiden intentar cambios, tener ideas o hacer innovaciones, convirtiéndose en verdaderos frenos, que encontramos en lo personal, en lo social y cultural.

Hay dificultades en nosotros mismos de tipo psicológicos o emocionales, tales como el temor a lo desconocido, el miedo al ridículo, la inseguridad, el deseo de triunfar fácil, prejuicios, o incluso la baja autoestima (pensar que no se es creativo), además de simplemente no pensar. Otros problemas están incluso en el uso de nuestros sentidos o habilidades relacionadas, como dificultad para definir o

www.sch-consultores.org
schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29
Bogotá, COLOMBIA

entender el verdadero problema, para combinar o recombinar cosas, analizar y mirar todos los ángulos, etc.

Muchas de estas limitaciones provienen de los sistemas educativos, que a menudo en lugar de fomentar la creatividad, la inhiben o la abortan. Los niños entran con toda esa creatividad innata y espontánea, pero a medida que avanzan en su "enseñanza", no "aprendizaje", la van perdiendo. En los estudios primarios, secundarios o superiores, se fomenta la memorización, se enseñan verdades absolutas, no se vincula la teoría con la práctica, en definitiva, no se enseña a pensar, resolver problemas o aprovechar oportunidades.

Pero no es sólo la educación, sino una serie de factores socio-culturales, los que generalmente no son positivos a la creatividad. En la vida personal, como en la laboral, la presión social, desde la familia hasta la empresa suelen centrarse en la rápida obtención de resultados, en el desuso de la imaginación, el abandono de sueños, las tradiciones, el apego a la lógica, los convencionalismos, la falta de curiosidad, el miedo de equivocarse, etc.

Para ser creativos, tener la capacidad de redefinir y resolver problemas, poder aprovechar oportunidades, ser más efectivos y en alguna medida lograr el éxito, la tranquilidad y la felicidad, necesitamos, en el plano personal, en primer lugar reconocer los obstáculos que pueden estar impidiendo nuestro desarrollo creativo y ver qué podemos hacer al respecto; tener una actitud mental positiva, educar la *percepción*, lograr constancia, tener disciplina y hacer ejercicios, además de la aplicación de ciertas técnicas y métodos de creatividad.

En el ámbito cultural y organizacional, aparte de lo anterior, debe producirse un cambio de actitud y valores, para entender y apreciar la necesidad e importancia de la innovación. Derrotar el miedo que se ha generado en torno a la creatividad en las empresas, porque se piensa que ésta hace al empleado crítico y esto puede romper el statu quo... (*"le pago para trabajar, no para pensar"...*)

La creatividad no es algo que se tenga o no se tenga, o que se posea a un determinado nivel; es algo que puede y debe mejorarse. Actualmente el conocimiento de los procesos creativos, los bloqueos personales y las barreras organizacionales, permiten ofrecer elementos para mejorar habilidades y buscar métodos con los que se pueden lograr niveles más altos a nivel personal y corporativo, además de un abordaje innovador de los problemas. No se trata de fórmulas mágicas, sino de métodos, herramientas y técnicas que ayudan a encauzar el pensamiento, a determinar los verdaderos problemas, a mirar alternativas, a cuestionar, a especular, a utilizar todo el potencial de nuestra mente.

¿Pero de qué sirve una idea si no la transformamos en algo necesario y productivo?

Con frecuencia se piensa que la *creatividad automáticamente conduce a la innovación* y se centra la atención exclusivamente en esta fase y las ideas son juzgadas más por su novedad que por su utilidad potencial. La



creatividad *no debiera ser una cosa abstracta sino traducirse en innovaciones*. Por eso necesitamos una creatividad aplicada.

iCreatividad es pensar cosas nuevas, innovación es hacer cosas nuevas! La innovación es esencialmente la implementación de esa idea nueva y útil; es la realización efectiva que logra un cambio en el sistema, con el propósito de mejorar y perfeccionar algún aspecto de su estructura, contenido o funcionamiento

Podemos afirmar que la *creatividad sin innovación es como un sueño, pero innovación sin creatividad, no puede existir...*

Por ello, hay que orientar el proceso mediante el cual las ideas se transforman en innovaciones reales, efectivas y lucrativas. Las fases de la innovación son precisamente la *creativa*, es decir la generación de la idea y la *ejecutiva*, que transforma la idea en algo concreto. Y esos resultados o innovaciones, pueden ser de tres clases: *proyectos empresariales, nuevos productos y estrategias de marketing*

Los *nuevos proyectos* empresariales nos llevan al espíritu emprendedor, que se refiere no sólo a la creación y puesta en marcha de nuevas empresas, ya que hay diferentes clases de actividad emprendedora y que este transformador y su espíritu, pueden ser puestos de manifiesto *dentro o fuera de un contexto organizacional* dado previamente. Hay quienes *crean empresas* y hay quienes las *transforman o mejoran*.

Está el *intrapreneur*, que es el empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; el que introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse y el *entrepreneur* que es el empresario independiente que busca crear empresas y desempeña el mismo papel el anterior, pero fuera de las organizaciones

Los *nuevos productos* se refieren a algo tangible o intangible que no existía antes, mejoras de algo existente o simplemente productos de imitación, que en cualquiera de estas expresiones, son fundamentales para cualquier empresa, si desean permanecer y crecer en los mercados actuales tan competidos, globales e impredecibles. Estos nuevos productos son trascendentes por razones estratégicas, de rentabilidad, imagen, competencia, entre otras

Ambos resultados de innovaciones, es decir la emprendeduría y los nuevos productos, traen consigo *grandes riesgos* ineludibles, ya que podemos estar experimentando con tecnologías, mercados, compradores, consumidores o usuarios diferentes. Sin embargo, la mayor parte de los fracasos, según estudios al respecto, se deben a desconocimiento del mercado, productos o servicios inadecuados, errores en la comercialización, mala gestión del negocio y falta de planeación, más que problemas técnicos o financieros

De ahí surge el tercer elemento clave, además de la creatividad y la innovación, que es el *marketing*, que ayuda a la identificación de las ideas, proyectos y estrategias, al evaluarlas y validarlas ante las verdaderas necesidades y expectativas del mercado, además ayudar al diseño de los productos, empresas y proyectos y la comercialización de los mismos

www.sch-consultores.org
schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29
Bogotá, COLOMBIA



El *concepto moderno de marketing* nos recuerda que ofrecemos y vendemos satisfactores a necesidades, deseos o soluciones; que existen una serie de valores agregados que incrementan la satisfacción de los clientes; que los productos tienen características y ventajas, pero lo que se adquiere es el beneficio; que brindamos experiencias que tienen que ser memorables y que, por último, nuestra oferta, se transforma en imágenes y percepciones de las ideas, innovaciones, proyectos y empresas que estamos proponiendo

De ahí que *el mercado* es el que orienta todo nuestro quehacer. Nos dice qué productos desean, qué cantidad de dinero están dispuestos a pagar por ellos, dónde y cuándo les desearía encontrarlos, así como que les gustaría escuchar acerca de ellos. Por ello el conocimiento y entendimiento del mercado y el cliente, es determinante al hacer estrategias y planes de mercadeo

No se trata de vender lo que queramos vender, sino lo que nos quieran comprar... Por eso el precio no es un elemental costo más un margen de utilidad, sino la cantidad que esas personas o empresas desean pagar por esos productos (más sus valores agregados), como tampoco se trata de ofrecerlos donde queramos, sino donde ellos desean adquirirlos, así como las comunicaciones deben ser sobre lo que ellos consideran importante (beneficios y principales atributos buscados) y en el lenguaje adecuado

¿Y qué garantiza en alguna medida que esto se cumpla?: el nunca perder la perspectiva orientadora que nos brinda el mercado. Porque podríamos tener el mejor producto o proyecto del mundo para satisfacer a un grupo de personas o empresas, pero si nos equivocamos en el precio, por lo alto o bajo (si es mayor de lo esperado no lo vendemos; pero si es menor, pueden desconfiar de la calidad), no lo compran. Como tampoco lo adquieren si no lo encuentran en los lugares que esperan o si no saben de la existencia de nuestros productos o empresa o si el producto no es bueno.

Es decir, hay que tratar de tener ofertas, productos o proyectos que realmente satisfagan las necesidades del mercado, a un precio adecuado, en los lugares convenientes y con una buena estrategia de comunicación. Si se falla en cualquiera de estos aspectos, comprometemos el resultado de nuestro esfuerzo empresarial. Y para eso también necesitamos de una *gestión de marketing* que sea muy creativa e innovadora

Muchas veces se piensa que la *creatividad* es patrimonio de las comunicaciones en general o la publicidad en particular, sin embargo es algo que *puede y debe* ser aplicado en todas las actividades, tareas y funciones de la administración y el marketing. Por ejemplo, incrementar el servicio ofrecido a los clientes, lanzar nuevos productos, mejorar sistemas o procesos de trabajo, buscar formas de incrementar las ventas, hacer cambios en la logística, etc.

La empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias *presentes y futuras*, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la *creatividad*, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar

Decíamos que *creatividad sin innovación es como un sueño* y que *innovación sin creatividad no puede existir*, pero *innovación sin marketing, no tiene sentido*,

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA



Es justamente el marketing lo que nos permite llevar a la práctica de manera exitosa las ideas, plasmadas en los proyectos empresariales, los nuevos productos o servicios y el desarrollo de estrategias acertadas

Pero generalmente los conceptos de *creatividad, innovación y marketing* se tratan y estudian por separado, sin embargo, como hemos visto, no sólo están relacionados, sino que puestos en acción, pueden cambiar tu vida...

Vende ideas - productos, estrategias y/o proyectos - y ¡compra tu futuro!

www.sch-consultores.org
schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29
Bogotá, COLOMBIA

MARKETING CREATIVO

¡Aplique la creatividad no sólo en publicidad, sino en todos los componentes, recursos y variables del marketing!

ALEJANDRO SCHNARCH KIRBERG

La gestión comercial constituye en el fondo un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a las nuevas circunstancias en mercados tan dinámicos como los actuales, en épocas de incertidumbre y globalización

Muchas organizaciones optan por las **vías rutinarias**, es decir reaccionar como siempre lo han hecho, particularmente de acuerdo a la experiencia, respondiendo equivocadamente a situaciones actuales con soluciones que resultaron en el pasado

Las compañías de mayor éxito son aquellas que parten de un **real conocimiento** de las condiciones actuales del entorno, mercado, clientes, competencia y la propia organización. Esto les permite ser creativas e innovadoras para satisfacer en mejor forma las verdaderas necesidades y expectativas de sus clientes, al proporcionarles una oferta mejor que la competencia. La experiencia es valiosa y necesaria, pero debe utilizarse como punto de partida para desarrollar la creatividad

La empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias **presentes y futuras**, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la **creatividad**, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar

Pero muchas veces se piensa que la **creatividad** es patrimonio de las comunicaciones en general o la publicidad en particular, sin embargo es algo que **puede y debe** ser aplicado en todas las actividades, tareas y funciones de la administración y el marketing, que es lo que nos preocupa en esta oportunidad. Por ejemplo, incrementar el servicio ofrecido a los clientes, lanzar nuevos productos, mejorar sistemas o procesos de trabajo, buscar formas de incrementar las ventas, hacer cambios en la logística, etc.

Pero, para que esa creatividad **sea realmente algo positivo que contribuya al logro de los objetivos corporativos**, debe partir y basarse en un entendimiento y conocimiento del entorno, el mercado, los clientes y la propia organización. Por ello, la **primera fase** en cualquier proceso de creatividad e innovación, parte del **análisis de la situación o problema** que se desea cambiar, o sea poseer el **conocimiento** que nos permita establecer las verdaderas características, trascendencia, impacto, prioridad y aspectos más importantes del asunto en cuestión

Normalmente están ocurriendo una serie de **eventos** (hechos y situaciones), que se pueden expresar en **datos** que toman la forma de registros, que no tienen significado *per se*. Al ser procesados (ordenados, analizados e interpretados) y cotejados, en un formato más amigable para el usuario, se transforman en

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA

información, que al ser estudiada se vuelve **conocimiento** o “**inteligencia**”, que es el sentido e interpretación que le damos a esa información.

Y es precisamente ese conocimiento, la **base e insumo clave** para hacer estrategias de marketing efectivas. Con eso evitamos basarnos solo en la experiencia o intuición, para partir de componentes relevantes, reales, objetivos, precisos y dinámicos. Esa es la clave de un marketing adecuado que parte de diagnósticos de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenaza y oportunidades

Sobre esos conocimientos se aplica la **creatividad** que nos lleva a desarrollar nuevas ideas de marcas, mensajes, medios y estrategias novedosas de precio, distribución producto y comunicaciones, además de facilitar la toma de decisiones, la búsqueda de nuevas oportunidades y la redefinición y solución de problemas



A veces surgen algunas confusiones con algunos conceptos que se suelen manejar con otro sentido tales como **Bases de Datos** (DB: Data Base), que en **realidad pueden ser consideradas como información** e incluso, en algunos casos, **conocimiento**, ya que el objetivo de éstas, es almacenar grandes cantidades de *datos organizados* siguiendo un determinado esquema o modelo, que facilite su almacenamiento, recuperación y modificación; también se habla de **Data Warehouse** (almacén de datos), **Data Mart** (orientada a un tema específico), **Data Mining** (análisis de información) y de **Fullfilment** (para estrategias de fidelización)



Pero, **¿Cómo las empresas buscan, capturan, obtienen y analizan esa información para lograr el conocimiento o inteligencia?** Normalmente provienen de dos fuentes: los llamados Sistemas de Información y la Investigación de Mercados

Los **Sistemas de Información** son una estructura para reunir y manejar información de fuentes internas y externas a una organización. Puede ser conceptualizado como una estructura continua e interactuante de personas, equipo y procedimientos, diseñados para reunir, seleccionar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y exacta, para ser utilizada por los encargados de tomar decisiones con el fin de mejorar la planeación, ejecución y control del mercadeo

Al examen de la **parte exterior** se denomina "**Sistema de Inteligencia**", siendo el conjunto de fuentes y procedimientos por medio de los cuales se obtiene información diaria sobre lo que sucede en el medio ambiente externo. Ello contempla, entre otras cosas, un *monitoreo* sistemático del macro y micro entorno, *estudios* del mercado (tamaño, tendencias, comportamiento, actores), *análisis* de la competencia directa e indirecta, *benchmarking*, etc.

La **parte interna** proviene de los mismos registros de la firma, pero organizados y estructurados de tal forma que realmente sean útiles; fáciles de compilar, utilizar y oportunos para suministrar a tiempo la información requerida. Es definir los informes pertinentes necesarios, las responsabilidades, su presentación, periodicidad, divulgación y utilización, de tal forma que realmente contribuyan a la toma de decisiones y elaboración de estrategias, de acuerdo a las necesidades de las personas que lo requieren

Un **Sistema de Información**, que contempla la parte externa (inteligencia) e Interna, debe facilitar el **conocimiento**, por eso no se trata sólo de un análisis de su desempeño a través del tiempo, mirando su comportamiento con datos históricos y, a veces, comparándose con el mercado y la competencia, lo que permite hacer una interesante medición de los resultados obtenidos, ya que el centrar la evaluación solo en datos históricos del pasado, puede implicar algunos peligros, tales como:

Pérdida de la percepción de las potencialidades de la organización, es decir que los ejecutivos no siempre consideren las verdaderas capacidades de la empresa. En otras palabras, son incapaces de responder a preguntas como: Estamos vendiendo más, pero ¿podríamos estar vendiendo más?, ¿Podríamos estar generando más beneficios?, ¿podríamos entrar o lograr mayor participación en nuevos mercados o segmentos? Y, pérdida de la visión del futuro, al centrarse fundamentalmente en el pasado, se corre el riesgo de no considerar cómo deberá ser la situación de la empresa en el futuro, o sea, ¿cuál prevemos que será la situación en uno, dos o tres años?. Eso implica que a menudo no son capaces de preparar la empresa para afrontar el desarrollo natural de los acontecimientos internos y externos; en otros términos, se carece de planeación para construir el futuro deseado

Para que la dirección de la empresa pueda controlar sobre la marcha su comportamiento, operaciones y tendencias, necesita más bien de un sistema que le facilite - de forma continua - información sobre **lo que está sucediendo y no sólo sobre lo que ha sucedido**, para que los ejecutivos de marketing puedan analizar y proponer nuevas estrategias, no solo para aprovechar oportunidades que brinda el mercado, sino que también para construir las. Vale decir, **aplicar la creatividad a partir de conocimientos reales, objetivos y actuales**

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA

Pero estos sistemas internos o externos de información a veces no facilitan todos los elementos necesarios para construir un conocimiento cabal, lo cual a menudo requiere de estudios más profundos o puntuales, como la **Investigación de Mercados**, que explique el por qué de un comportamiento o resultado. Estas investigaciones pueden ser definidas como el diseño, recopilación, análisis e interpretación de los datos y resultados relacionados con una situación de mercado específica o con los problemas o situaciones particulares que enfrente una organización

MEDIOS	ALGUNOS ASPECTOS
INFORMES INTERNOS	<i>Perfil de clientes Comportamiento de compra Volúmenes y frecuencia de compra</i>
SISTEMAS DE INTELIGENCIA	<i>Micro y macro entorno Mercado total y relevante Competencia directa e indirecta</i>
INVESTIGACIONES DE MERCADO	<i>Necesidades y expectativas Mercados potenciales Nuevos desarrollos Mejoras deseadas Satisfacción clientes Costumbres, hábitos, valores</i>

Las diferencias con los *Sistemas de Información* radican en que éstos funcionan de manera continua, recaba y maneja información interna y externa. En cambio la *Investigación de Mercados* opera de forma intermitente, utiliza información externa y cada estudio es una investigación independiente (aunque se realice periódicamente). *Naturalmente ambos están orientados a la búsqueda, captura y análisis de información para el conocimiento y entendimiento de la situación, plataforma y condición para desarrollar estrategias creativas de marketing*

Definitivamente, **la información solo tiene valor en la medida que se utilice**, de lo contrario deja de ser el insumo indispensable, para ser otra estadística histórica, una presentación más de resultados pasados... que difícilmente pueden ayudar a una evaluación real o a determinar objetivos, metas o estrategias futuras...

Por ejemplo, las cifras de ventas, la consecución de clientes nuevos, la relación entre cotizaciones y pedidos, y muchos otros datos estadísticos nos dirán cuál ha sido el nivel de producción de cada vendedor y lo que el equipo en su totalidad ha logrado. Esos **datos e información**, sin embargo, nos dirán por qué falla o tiene éxito un vendedor determinado. Para eso necesitamos *análisis y estudio* que nos lleve a una comprensión de lo que realmente ocurrió y el *por qué* sucedió, para que en virtud de ese **conocimiento** podamos concebir alternativas de *qué hacer*

A partir de los conocimientos, comienza la búsqueda de ideas novedosas, alternativas y oportunidades, para productos, sistemas, métodos, procesos y estrategias para satisfacer las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los clientes en mejor forma que los competidores

Incluso la publicidad, para no ser solamente atractiva, sino eficaz, tiene que centrarse en los comportamientos, valores, actitudes, sentimientos y percepciones de los segmentos a los cuales se dirige. Mientras más conozcamos esos mercados, más fácil resulta ser creativo, ya que esa actividad no es aleatoria, sino sistemática, entrada en un contexto específico, con objetivos y fines determinados: *se sabe qué reacciones se buscan y sobre qué elementos actuar para conseguir los niveles de respuesta deseados*

Los **programas y estrategias de marketing** que se desarrollen, al tener un marco de referencia **basado en el conocimiento y entendimiento del mercado, clientes y competencia**, necesariamente tienden a ser, no solo realistas, sino más adecuados y efectivos. Pero incluso para hacer diagnósticos se requiere de creatividad, ya que no trata sólo una situación conflictiva, sino del deseo de dar un nuevo enfoque

Un error que se comete con mucha frecuencia, es pasar directamente a la búsqueda de soluciones sin antes haber analizado a fondo la situación o problema que se pretende resolver. Como se sabe, un buen **conocimiento** puede ayudar mucho, ya que un análisis detallado del problema y cada una de sus facetas y matices que lo componen y caracterizan, dan pautas y pistas que conducen a mejores alternativas de solución

Creatividad es generar nuevas posibilidades, solucionar problemas, proponer cosas distintas y novedosas, *pero no en abstracto*, sino a realidades, componentes y situaciones concretas. Por ello la mayoría de los modelos para fomentar la creatividad comienzan precisamente con *diagnósticos y análisis sistemáticos* de una situación o problema, postulando que lo primero es, definitivamente, entenderlo y comprenderlo realmente, y a partir de ello comenzar a buscar ideas y alternativas.

En **marketing** esto es válido para **todas las estrategias, programas, políticas, tácticas, procesos, métodos y sistemas...** Muchas empresas han logrado su éxito gracias a ideas originales en diseño de productos y/o servicios, distribución, logística, precios, créditos, empaques, merchandising, planes de fidelización, eventos, patrocinios, nuevas formas de comunicaciones, entregas, diseño, tecnología, almacenamiento, incentivos, asistencia técnica, costos, alianzas, exhibición, segmentación, promociones, canales, diferenciación, etc.

Solo aquellas organizaciones que se esfuercen en lograr **información** e inviertan tiempo y recursos en absorberla, analizarla, interpretarla y aplicarla, para lograr el **conocimiento** requerido, tendrán la posibilidad de **generar estrategias creativas** que las harán más competitivas para enfrentar adecuadamente las nuevas circunstancias en épocas de incertidumbre y globalización. **Conocimiento más creatividad es la clave del éxito**

CREATIVIDAD EN LA GERENCIA MODERNA

Necesidad de la creatividad

En administración y gerencia, al igual que en otras disciplinas, hay nuevos desarrollos, tendencias e incluso modas. Últimamente se habla de **outsorsing, coaching, benchmarking, además de calidad total, reingeniería**, etc... Incluso cabe hacer notar que se trata de prácticas que siempre se han realizado, con otros nombres, procesos o de forma intuitiva... Sin embargo hay un aspecto básico y necesario que siempre está presente en cualquiera de estos enfoques: **la creatividad del ejecutivo**, ya que es esta – en última instancia – la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas. Se ha dicho precisamente que la **principal característica de una buena administración es la creatividad** (1), que siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección

George Terry, uno de los clásicos de la administración, hace más de treinta años decía que *"la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas"*, agregando que *"un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor"*(2).

La creatividad es de hecho parte de la actividad normal, dice Crosby en su libro **Dinámica Gerencial**, y Ernest Dichter afirma. *"La administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes"* (3)

La **gestión empresarial** constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales

De ahí que la empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias *presentes y futuras*, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la **creatividad**, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar (4)

Todos somos creativos

Pensar no es un pretexto para no hacer las cosas, sino para hacerlas mejor. Sin embargo, nos hemos olvidado de ello o no nos hacemos el tiempo necesario, tanto a nivel personal, como en nuestras empresas. **¿Cuándo recuerda haber tenido su última idea innovadora? ¿Qué la motivo?** Con seguridad fue producto de una necesidad o problema, ya que enfrentados a una situación que se vuelve

problemática y que requiere solución, nos vemos obligados a darle alguna respuesta, medianamente aceptable. Pero rara vez somos creativos sin tener ese aparente apremio

Se dice, precisamente, que la necesidad es la **madre de la creatividad**, y tal vez sea cierto, ya que en esos casos no nos queda más remedio que buscar una solución más o menos creativa. El desafío sería adelantarnos, prever las situaciones antes de que ocurran, de manera que nuestras respuestas sean más originales y adecuadas o tener más alternativas donde escoger

En una oportunidad un operario recibió una maquinaria nueva que debía armar, pero su jefe se dio cuenta después de un par de horas que se había olvidado entregarle el respectivo manual; rápidamente fue a la planta y con sorpresa se encontró con que ya estaba lista... sorprendido le consultó cómo o había hecho y recibió la siguiente respuesta: *Yo no se leer y como no se hacerlo, hace mucho tiempo aprendí a pensar...* A veces gastamos mucho tiempo estudiando el pensamiento de los eruditos, en lugar de pensar por nosotros mismos... decíamos que la necesidad es la madre de la creatividad, pero **¿Saben cuál es el padre? ¡El deseo, la actitud positiva y el tiempo!**

Infortunadamente, según estudios realizados, no ocupamos más allá de **un diez por ciento de nuestra capacidad creativa**. Esto, que es lamentable a nivel personal, en las empresas resulta peligroso, puesto que una organización moderna que opera en mercados abiertos y competitivos, permanentemente requiere de ideas novedosas, de cambios, de innovaciones, de elaboración de planes y decisiones originales, etc. **Y todo ello precisamente tiene que ver con la creatividad**

Gracias a los avances logrados en el **conocimiento del pensamiento creativo y sus procesos**, hoy se está en condiciones de diseñar estrategias para superar los bloqueos originados tanto a nivel personal como organizacional, que están frenando el desarrollo creativo y el fomentar habilidades a través de las cuales personas e instituciones pueden lograr niveles más altos de creatividad, **capacidad que todos poseemos**, pero que, por diversas circunstancias no explotamos en toda su magnitud, y por el contrario, conciente o inconcientemente, la ahogamos en nuestras empresas (*"le pago para trabajar, no para pensar..."*)

Sin duda, "ser creador no es una característica de unos pocos grandes hombres o espíritus sino una cualidad común de muchos hombre y, en última instancia de todos los individuos" (5) y, como expresa Aznar, "todo el mundo es creativo a su alrededor y usted tiene necesidad de ideas, entonces ¿Por qué no crear?" (6)

Obstáculos a la creatividad

Hay razones, motivos y circunstancias que, de una u otra forma, están impidiendo el desarrollo de la creatividad, siendo tal vez los más importantes los de **tipo cultural**, ya que en general nuestros sistemas educativos buscan más contribuir al mejoramiento de la capacidad de memoria, que formar personas creativas capaces de resolver conflictos, de adaptarse, de encontrar soluciones originales. Hay demasiada fe en la razón y la lógica, nos falta curiosidad, limitamos mucho la fantasía y el juego

Pero también hay **bloqueos** que podemos llamar **emocionales** que se oponen a la creatividad. Existe un gran temor a equivocarse o a hacer el ridículo, nos aferramos a la primera idea que se nos ocurre,

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA

tenemos poca paciencia, prejuicios y desmotivación. Otro tipo de obstáculos, son los **preceptuales**, es decir la incapacidad de ver relaciones remotas, de investigar primero lo obvio, de definir incluso adecuadamente los problemas y en general una falta de entrenamiento para mirar las cosas desde todos los ángulos y perspectivas

En las empresas existen los que podemos denominar **frenos organizacionales** y entre ellos se pueden mencionar el miedo de equivocarse, que no es meramente un temor, sino que los errores se sancionan muy duro y como la creatividad por definición implica riesgo (estamos experimentando con algo nuevo), la gente evita en lo posible el cambio, manteniendo costumbres y procesos aún cuando estos sean evidentemente obsoletos, pero ¿Para qué arriesgarse?

Esto está muy relacionado con la falta de estímulo, que salvo en pocas empresas no existe. Si se propone algo y resulta, el mérito es del jefe, si se fracasa la culpa es del empleado... También hay una presión para producir muy grande y como siempre se trabaja al corto plazo, hay informes, reuniones, entregas, que no dejan tiempo para pensar, para cuestionar o mirar el futuro y se continúa con las mismas rutinas

Tan pronto como se propone algo nuevo en las organizaciones, surgen los pronósticos de frustración, es decir aquellas frases matadoras como **"ya lo hemos intentado", "no va a funcionar", "eso requiere más estudio", "no está en el presupuesto", "preséntemelo por escrito", "mejor esperar y ver", "formemos una comisión" etc. etc.** Como alguien dijo, *una nueva idea es delicada, se puede matar con una mofa o un bostezo, se puede matar de una puñalada con un sarcasmo y lacerar de muerte cuando arruga la frente el hombre preciso...*

Inclusive en nuestras organizaciones no solo tenemos que trabajar, sino aparentar que estamos trabajando... *y el pensar no tiene manifestaciones exteriores...* podríamos pasar horas mirando por una ventana, tratando de resolver un asunto importante... pero, ¿quién nos va a creer? Hasta en el trabajo intelectual hay que estar haciendo algo físico (escribiendo o con el computador)... **Y una parte fundamental del trabajo de cualquier gerente es simplemente pensar**

Superación de obstáculos

Para superar estos obstáculos hay que hacer en algunos casos cambios estructurales, pero hay otros que están en nosotros mismos y que son fáciles de desbloquear. Para ellos hay que tener la actitud adecuada, reconocer cuales son nuestros principales impedimentos, pensar cómo los podemos superar, practicar algunos métodos y ejercicios que puedan ayudar. Por ejemplo, búsqueda de relaciones remotas, usos inusuales, participar en técnicas para fomentar ideas, etc. *y especialmente asistir a eventos o seminarios de creatividad, en los cuales se identifican los bloqueos y mediante prácticas individuales y grupales, se despejan obstáculos lográndose niveles mayores de creatividad o de capacidad para resolver problemas*

En el caso de los **frenos organizacionales**, para superarlos se requiere crear el **ambiente adecuado**. Como dice Mc Person "una corporación exitosa es aquella que estimula la aparición de un espíritu creador, recompensa adecuadamente a los empleados que demuestran poseerlo y posteriormente le permite participar en la acción emprendida como consecuencia de su iniciativa" (7). Lógicamente se trata de un cambio de mentalidad que estimule en lugar de desmotivar, desarrollando un sistema administrativo

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA

positivo. Peter Drucker ha llegado a decir que "generalmente lo que escasea no son las ideas, ni siquiera aquellas ideas buenas y bastante útiles, lo que falta es la voluntad de los administradores para dar la bienvenida a éstas" (8)

Simón Majaro, plantea ***tres niveles de cambios necesarios en la organización*** (9):

Cambios cosméticos: pensar que no hay suficiente personal creativo, siendo la opción reclutarlo

Cambios en los sistemas: no se recompensan a las personas creativas y la aparente solución sería que la creatividad forme parte de los criterios de evaluación

Cambios en los valores los altos niveles de dirección no están, en realidad, interesados en la creatividad, mientras el personal cumpla las órdenes

Lo importante es llegar a las verdaderas causas del problema, ya que a menudo nos quedamos con las primeras, ***no profundizando en el tema***. Se trata de una especie de iceberg, donde generalmente sólo se ve la superficie, pensando por ejemplo que sólo se trata de contratar personal más creativo o de dar estímulos a la creatividad, pero las verdaderas dificultades podrían ser más profundas, y podría ser necesarios cambios en las actitudes y valores corporativos

"Para enriquecer el flujo de ideas en el interior de las empresas es necesario hacer un esfuerzo para crear un clima de trabajo que favorezca este proceso. Apoyando las iniciativas de los empleados, motivándolos, reconociendo, valorando y tomando muy en cuenta sus aportaciones; estableciendo eficientes canales de comunicación horizontal; proporcionándoles los medios indispensables para llevar a cabo esta tarea de identificación de ideas de nuevos productos; instrumentando programas de capacitación que los ayuden a desplegar sus habilidades creativas, el pensamiento creativo, el manejo de técnicas especialmente diseñadas para la generación de ideas, como son las sesiones en grupo de aportación de ideas, y la relación de atributos para mejora de productos" (10)

Incluso no basta tener personal creativo para que la organización lo sea. Por ejemplo, un pintor o filósofo, que trabaja en las academias artísticas o en las universidades, que son individuos creativos, no hacen a esas instituciones creativas. *Para que esa creatividad e innovación se transforme en resultados, hay que hacer e implementar no sólo el clima, sino que establecer los canales e estímulos para que ésta se manifieste* (11)

Gerentes creativos

Por ello, el problema estratégico para los gerentes, "es crear una infraestructura que sea conducente a la innovación y aprendizaje organizacional respectivo" (12). Precisamente los verdaderos **gerentes** se diferencian de los **administradores**, en que los primeros innovan, cambian, se anticipan. El administrador acepta el status quo, el verdadero gerente lo desafía

Definitivamente en las organizaciones los **gerentes** juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, pero gerentes en el mejor sentido del concepto, es decir personas capaces de comunicar, entrenar, motivar, dar empoderamiento y recompensar, en una palabra *aquel que logra que los demás digan nosotros lo hicimos*

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA



Los buenos administradores son los que hacen las cosas bien. Los gerentes son los que hacen lo que está bien. ***La diferencia se explica mejor diciendo que un gerente persigue objetivos, busca la efectividad. El administrador evalúa actividades, busca la eficiencia.***

Incluso John P. Kotter llega a decir ***que la administración versa principalmente sobre las condiciones prevalecientes y el liderazgo en el cambio.*** Dice este autor: "en el siglo veinte, el desarrollo de profesionales de los negocios en el salón de clases y en el campo laboral se concentraba en la administración, es decir, que la gente aprendía a planear, presupuestar, organizar, dotar de personal, controlar y resolver problemas. No ha sido sino en la última década que se ha prestado atención al desarrollo de líderes, personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias" (13)

Un auténtico gerente es por definición un líder y "el líder creativo presta atención a los valores, los compromisos y las aspiraciones. Atiende a algunas de las necesidades más fundamentales de los seres humanos: la necesidad de ser importantes, de proporcionar valor, de ser útil, de ser parte de un grupo exitoso. El liderazgo eficaz acepta riesgos: innova, desafía y cambia la cultura organizacional" (14)

Los **gerentes creativos** son personas que Dr. Horna (15) sintetiza como sigue:

Saben Ser, pilar de desarrollo referido fundamentalmente a los valores y a la capacidad para ser autónomo, asertivo y seguro de sí mismo

Saben Hacer, capacidad para enfrentar y resolver problemas y/o para crear. Se trata de un saber hacer eficaz, inteligente, pero al mismo tiempo ético

Saben Conocer, capacidad para aprender por sí mismo, aprovechando las anteriores capacidades, la información y los recursos del medio

Saben Convivir, capacidad para ser complementario y cooperativo con los demás, así como respetuoso de las diferencias.

Saben Emprender, capacidad para poner en marcha una idea, hacer empresa en el sentido más amplio del concepto

Por ello, ***necesitamos imperiosamente gerentes que sean líderes creativos***, ya que en las palabras de Mutis, "Sin alguna, el desarrollo de la creatividad es el reto más importante para las empresas en esta nueva era. Incluso podemos afirmar sin temor a equivocarnos que se trata de un tema de supervivencia. O desarrollamos al máximo nuestra capacidad de innovar y de crear nuevas opciones, o no lograremos competir en un mundo en el cual los clientes demandan cada día mejores y diferentes soluciones" (16)

La gerencia creativa pueden aportar al desarrollo económico y social, al mejorar las empresas formadas o establecer nuevas; proporcionando la competitividad y productividad necesaria para enfrentar exitosamente las nuevas condiciones de mercado, en épocas de incertidumbre y globalización. ***Creatividad es el único camino para que el mañana sea mejor que hoy***

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA

REFERENCIAS

- (1) Ackoff c. Russell: **El arte de resolver problemas**. Limusa, México, 1981, Pág. 15
- (2) George R. Terry: **Principios de administración**. Continental, México 1972, Pág. 64
- (3) Ernest Dichter: **¿Es usted un buen gerente?** McGraw Hill, Colombia 1988, Pág. 53
- (4) Ver Alejandro Schnarch: **Marketing Creativo**. *Publimark*, Septiembre 2004, Chile
- (5) Paul Matussek: **La creatividad**. Herden, España 1977, Pág. 7
- (6) Guy Aznar: **La creatividad en la empresa**. Oikos-Tou, España 1974, Pág. 22
- (7) Josep Mc-Person: **Innovación y creatividad**. Internacional Management, Enero 1985, Pág. 47
- (8) Peter Drucker: **El poder de las pequeñas ideas**. Biblioteca Harvard, volumen VI, pág. 11
- (9) Simón Majaro: **Creatividad y marketing**. Díaz de Santos, México 1994, Pág. 47
- (10) Salvador García e Isabel García: **Desarrollo de nuevos productos en el micro y pequeña industria**. En *Administrate Hoy* N° 42, México 1999. Pág. 27
- (11) Ver Gretz y Drozdeck: **Aproveche la creatividad de sus empleados**. McGraw-Hill, México 1993 ó Robinson y Stern: **Creatividad empresarial**. Pearson, México 2000
- (12) Steven Brown: **Trece errores fatales en que incurren los gerentes**. Norma, Colombia 1986, Pág. 12
- (13) John P. Kotter: **El líder del cambio**. McGraw-Hill, México, 2000. Pág. 183
- (14) Instituto de Investigación para una Coevolución Creativa: **Liderazgo Creativo**. México, 1997
- (15) Alcibíades Horna Figueroa: **Tomo I, La empresa en el camino del éxito**, *SISTEMA 1111*. Universidad Norbert Wiener, Perú, 2001. Pág. 147
- (16) Gustavo Mutis: **Líderes y Artistas**. *Revista Dinero*, Colombia, Febrero 1998

INNOVACIÓN EMPRESARIAL: claves para mejorar la productividad en tiempos de crisis

La gestión empresarial constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales, en épocas de incertidumbre y globalización

De ahí que la empresa que no sea capaz de cambiar, de modificarse a sí misma para adaptarse a las nuevas circunstancias presentes y futuras, corre el riesgo de estancarse o desaparecer. Para evitarlo y por el contrario, crecer, se requiere de la capacidad de generar cosas diferentes y originales, es decir de la creatividad, no solo para solucionar problemas o aspectos que afecten negativamente la compañía, sino para indagar sobre nuevos enfoques de gestión que permitan buscar, construir o aprovechar oportunidades para sobrevivir y progresar

Generalmente cuando se piensa que la creatividad, se asocia con lo artístico y/o científico, e incluso cuando se lleva este concepto a las organizaciones, habitualmente es patrimonio de las comunicaciones en general o la publicidad en particular, sin embargo es algo que puede y debe ser aplicado en todas las actividades, tareas y funciones de la administración

En su sentido más amplio, creatividad es generar nuevas posibilidades, solucionar problemas, proponer cosas distintas y novedosas, pero no en abstracto, sino a realidades, componentes y situaciones concretas. Por ello la mayoría de los modelos para fomentar la creatividad comienzan precisamente con diagnósticos y análisis sistemáticos de una situación o problema, postulando que lo primero es, definitivamente, entenderlo y comprenderlo realmente, y a partir de ello comenzar a buscar ideas y alternativas. Sin el real conocimiento del entorno, el mercado y la propia organización, es virtualmente imposible hacer contribuciones creativas

Creatividad es la capacidad y actitud de personas y empresas para formar combinaciones, relaciones o reestructurar elementos de su realidad, logrando productos o resultados originales y relevantes. Es tener ideas nuevas y útiles

Innovación, en cambio, es la implementación de esa idea nueva y útil. Es la realización efectiva que logra un cambio en el sistema, con el propósito de mejorar y perfeccionar algún aspecto de su estructura, contenido o funcionamiento



Con frecuencia se piensa que la creatividad automáticamente conduce a la innovación y se centra la atención exclusivamente en esta fase y las ideas son juzgadas más por su novedad que por su utilidad potencial. La creatividad en la empresa, no debiera ser una cosa abstracta sino traducirse en innovaciones

En consecuencia, la innovación implica dos instancias: una creativa, de búsqueda y generación de ideas, y la otra ejecutiva, que transforma la idea en productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes

Por eso, innovar es la clave para ganar y mantener liderazgo en los mercados del mundo. Nuevas ideas y nuevas formas de hacer cosas son los ingredientes principales para el éxito permanente de los negocios.

Hay razones, motivos y circunstancias que, de una u otra forma, están impidiendo el desarrollo de la creatividad, siendo tal vez los más importantes los de tipo cultural, ya que en general nuestros sistemas educativos buscan más contribuir al mejoramiento de la capacidad de memoria, que formar personas creativas capaces de resolver conflictos, de adaptarse, de encontrar soluciones originales. Hay demasiada fe en la razón y la lógica, nos falta curiosidad, limitamos mucho la fantasía y el juego

Pero también hay bloqueos que podemos llamar emocionales que se oponen a la creatividad. Existe un gran temor a equivocarse o a hacer el ridículo, nos aferramos a la primera idea que se nos ocurre, tenemos poca paciencia, prejuicios y desmotivación. Otro tipo de obstáculos, son los preceptuales, es decir la incapacidad de ver relaciones remotas, de investigar primero lo obvio, de definir incluso adecuadamente los problemas y en general una falta de entrenamiento para mirar las cosas desde todos los ángulos y perspectivas

En las empresas existen los que podemos denominar frenos organizacionales y entre ellos se pueden mencionar el precio de equivocarse, que no es meramente un temor, sino que los errores se sancionan muy duro y como la creatividad por definición implica riesgo (estamos experimentando con algo nuevo), la gente evita en lo posible el cambio, manteniendo costumbres y procesos aún cuando estos sean evidentemente obsoletos, pero ¿Para qué arriesgarse?

Esto está muy relacionado con la falta de estímulo, que salvo en pocas empresas no existe. Si se propone algo y resulta, el mérito es del jefe, si se fracasa la culpa es del empleado... También hay una presión para producir muy grande y como siempre se trabaja al corto plazo, hay informes, reuniones, entregas, que no dejan tiempo para pensar, para cuestionar o mirar el futuro y se continúa con las mismas rutinas

www.sch-consultores.org

schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29

Bogotá, COLOMBIA



Tan pronto como se propone algo nuevo en las organizaciones, surgen los pronósticos de frustración, es decir aquellas frases matadoras como "ya lo hemos intentado", "no va a funcionar", "eso requiere más estudio", "no está en el presupuesto", "preséntemelo por escrito", "mejor esperar y ver", "formemos una comisión" etc. etc. Como alguien dijo, una nueva idea es delicada, se puede matar con una mofa o un bostezo, se puede matar de una puñalada con un sarcasmo y lacerar de muerte cuando arruga la frente el hombre preciso...

Inclusive en nuestras organizaciones no solo tenemos que trabajar, sino aparentar que estamos trabajando... y el pensar no tiene manifestaciones exteriores... podríamos pasar horas mirando por una ventana, tratando de resolver un asunto importante... pero, ¿quién nos va a creer? Hasta en el trabajo intelectual hay que estar haciendo algo físico (escribiendo o con el computador)... Y una parte fundamental del trabajo de cualquier gerente es simplemente pensar

Lo importante es llegar a las verdaderas causas del problema, ya que a menudo nos quedamos con las primeras, no profundizando en el tema. Se trata de una especie de iceberg, donde generalmente sólo se ve la superficie, pensando por ejemplo que sólo se trata de contratar personal más creativo o de dar estímulos a la creatividad, pero las verdaderas dificultades podrían ser más profundas, y podría ser necesarios cambios en las actitudes y valores corporativos

Incluso no basta tener personal creativo para que la organización lo sea. Por ejemplo, un pintor o filósofo, que trabaja en las academias artísticas o en las universidades, que son individuos creativos, no hacen a esas instituciones creativas. Para que esa creatividad e innovación se transforme en resultados, hay que hacer e implementar no sólo el clima, sino que establecer los canales e estímulos para que ésta se manifieste

Definitivamente en las organizaciones los gerentes juegan un papel decisivo para el desarrollo y fomento de la creatividad e innovación, pero gerentes en el mejor sentido del concepto, es decir personas capaces de comunicar, entrenar, motivar, dar empoderamiento y recompensar, en una palabra aquel que logra que los demás digan nosotros lo hicimos

Los buenos administradores son los que hacen las cosas bien. Los gerentes son los que hacen lo que está bien. La diferencia se explica mejor diciendo que un gerente persigue objetivos, busca la efectividad. El administrador evalúa actividades, busca la eficiencia.

Por ello, necesitamos imperiosamente gerentes que sean líderes creativos, para mejorar la productividad y competitividad de las empresas, especialmente en tiempos de crisis

www.sch-consultores.org
schnarch@cable.net.co

Calle 63C N° 17-29
Bogotá, COLOMBIA