

IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN y XVI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN del MERCOSUR

REALIZADO EN CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

La actualidad de la creatividad en las organizaciones

Dr. L.A. Eduardo S. Kastika
Director de Proyecto IADCOM



LAS IDEAS PRINCIPALES

- Un nuevo fenómeno muy interesante en el interior de las organizaciones es la cotidianeidad virtual.
- Si la decisión es encarar el problema relevante a pesar de los problemas menores, el riesgo es desviar el eje hacia la urgencia y generar un circuito de queja permanente alrededor.
- Hay dos tipos de creatividad: el nivel de la creatividad para la resolución urgente y la creatividad de crecimiento.
- El cuadrante dos es la zona roja: el espacio de la creatividad resolutoria y grupal, donde se da la integración de perfiles diferentes, el enfrentamiento de técnicas básicas de creatividad y el mantenimiento de sistemas de ideas constantes.
- La "zona llama" y la "zona diamante" son dos categorías vinculadas al comportamiento creativo de crecimiento.
- Hay una gran cantidad de gerentes que se capacitaron en las mejores instituciones del mundo y con los expertos de mayor prestigio, pero hoy están abocados a tareas muy mínimas porque no hay trabajo complejo para asignarles

ACERCA DEL DISERTANTE

Eduardo Kastika es Master en Gestión de la Ciencia y la Tecnología, Licenciado en Administración y Certificate in Advanced Facilitation Skills de la Creative Education Foundation, Buffalo, New York, USA. Se ha perfeccionado con estudios en Creatividad aplicada en Limerick (Irlanda), Milán, Madrid y París.

Ha creado la materia Creatividad en las Organizaciones en varias universidades de Argentina, es Profesor Titular en la Universidad de Buenos Aires e Investigador del IADCOM (FCE, UBA). Es invitado cada año a dictar clases magistrales en distintas universidades del exterior.

Es Director de Kastika y Asoc., uno de los pocos Estudios profesionales dedicados exclusivamente al desarrollo de la creatividad y la innovación en Latinoamérica. Entre sus clientes se encuentran las principales compañías del continente, entre otras, Telefónica Internacional, Du Pont Latinoamérica, Unilever Río de la Plata, Gessy Lever (Brasil), Laboratorios Merk (México), SAP Región Sur, Bayer (Chile, Uruguay y Argentina), Osde Argentina, FEMSA Coca Cola

EDUARDO KASTIKA

Quiero contarles como veo el área de la creatividad en las empresas hoy. Trabajamos con muchas empresas en toda Latinoamérica, voy a tomar algunos de nuestros resultados durante los últimos cinco años para ilustrar esta presentación.

Actualmente estamos trabajando con nuevos fenómenos dentro de las organizaciones que desde afuera son difíciles de percibir. Un factor clave es la cotidianidad virtual que se vive en el interior de las empresas. A diario se reciben y se contestan cientos de mails, se toman decisiones online y se cierran acuerdos a través de la web. Vemos también la aparición del liderazgo itinerante, en compañías muy exitosas que no tienen empleados fijos y no comparten un espacio físico. Esto habilita a su vez la aparición de altas jerarquías con equipos virtuales y una cierta autonomía "zigzaguente" en las organizaciones. La globalidad del proceso implica la constante relación entre culturas cotidianas inconexas.

También se produce una modificación en el tipo de compromisos de los recursos humanos, vinculada a las características generacionales. El panorama de lo que ocurre en el mundo de las empresas escapa a lo que podemos leer en un libro.

Ahora bien, la creatividad es, en su definición más operativa, la facultad de crear una novedad que sea útil. Y aquí hay dos aspectos que debemos mencionar: la creatividad no puede ser individual y tampoco puede estar orientada a cualquier tipo de problema, sino que debe dirigirse a problemas relevantes. La fórmula correcta en las empresas es: creatividad + equipo + resultados.

La diferencia entre creatividad e ingenio es muy importante. Toda persona creativa lo es porque tiene proyectos relevantes que lo apuntan al desarrollo personal, pero también, todo proyecto relevante implica problemas menores. Por ejemplo, tu proyecto de tener una ONG se va a encontrar con problemas económicos, humanos, etcétera. Frente a ellos se pueden asumir dos posturas: aquella de seguir trabajando en los problemas relevantes a pesar de los problemas menores y aquella de los círculos melodramáticos. El riesgo está en caer en el problema menor y generar alrededor un circuito de queja permanente. En general, las soluciones que pretenden atender a estos pequeños problemas son de tipo melodramáticas. Hay mucha creatividad de cabotaje invertida en esos problemas. Es más, a veces el empresario argentino se siente muy orgulloso de la creatividad mínima. La otra creatividad, más amplia, es aquella en la que intervienen más personas y donde se genera un resultado más interesante.

Entonces, tenemos dos niveles de creatividad. El nivel de la creatividad para la resolución urgente y la creatividad de crecimiento. Con respecto al primer tipo de creatividad, hay varios ejemplos. Todo lo que es reducción de costos pide un tipo de creatividad más bien resolutive. No crecés recortando el café, la fotocopidora, aunque seguro que resolvés la urgencia. Lo mismo ocurre con las crisis contextuales, los imprevistos, los problemas de comunicación y distribución de poder, y la ejecución de políticas sin conexión con la realidad local.

"El panorama de lo que ocurre en el mundo de las empresas escapa a lo que podemos leer en un libro"

"No crecés recortando el café o reacomodando la fotocopidora"

"La creatividad que vale es la que crea nuevas categorías y nuevos productos y busca calidad"

"Es fundamental el aprovechamiento de todos los momentos del proceso creativo."

"Cuando promuevo a director al que hizo las cosas diferentes estoy dando un mensaje espectacular".

El último ejemplo de creatividad para la resolución de problemas es el accionar a pesar de las limitaciones de la estructura corporativa. Esto se ve muy frecuentemente en el manejo de un presupuesto escaso, incluso cuando quizás otras áreas estén en mejores condiciones. La creatividad que me interesa rescatar, la que vale, tiene que ver con crear nuevas categorías, nuevos productos y buscar calidad.

Otro punto importante es la diferencia entre la creatividad individual y la creatividad grupal, donde se trabaja con la sinergia del equipo de personas.

También quiero hablar brevemente de lo que llamo zonas de la creatividad. La zona 1, que pone el foco en la resolución desde el desarrollo individual, es el "cuadrante semilla", porque permite contagiar a la organización con la creatividad personal.

El cuadrante dos es la zona red: el espacio de la creatividad resolutive y grupal, donde se da la integración de perfiles diferentes, el enfrentamiento de técnicas básicas de creatividad (ej.: brainstorming) y el mantenimiento de sistemas de ideas constantes. El cuadrante tres es la zona de la creatividad individual, dedicada a resolver temas mayores, entrenarse en técnicas de mapeo de oportunidades y desarrollar líderes creativos. Es fundamental el aprovechamiento de todos los momentos del proceso creativo.

La zona que tiene que ver con las personas que apuntan a la creatividad en serio es la "zona llama". Por último, la zona cuatro tiene que ver con la capacidad de tener equipos innovadores con proyectos claros y presupuestos disponibles. Aquí está implicada también la existencia de un flujo de proyectos constantes. Además, los logros se proponen como ejemplos de crecimiento dentro de la empresa. Cuando una empresa promueve a director a la persona que hizo las cosas de una forma distinta al resto, está estimulando la creatividad. Este tipo de mensaje es espectacular. En este cuadrante, el entrenamiento en técnicas de innovación también es constante. A esta zona la denomino "zona diamante".

Si miramos hacia atrás, hay dos zonas peligrosas. La primera es la zona de aburguesamiento, muy común en las empresas grandes. Lo que sucede en estos casos es que se crean equipos encargados de resolver problemas mínimos.

Hay una gran cantidad de gerentes que se capacitaron en las mejores instituciones del mundo y con los expertos de mayor prestigio, pero hoy están abocados a tareas muy mínimas que los llevan a la zona peligrosa 1, que es la de aburguesamiento.

En muchas áreas de Recursos Humanos se pierde mucho tiempo en organización de eventos y conferencias porque no hay tareas interesantes para hacer. Todo se está haciendo en el exterior, por lo tanto no les quedan alternativas para desempeñar su creatividad.

Otras dos zonas peligrosas son la del héroe solitario, conformada por personas muy creativas que generan dependencia en su entorno, y la de estancamiento inicial.

"Promover a director al más obsecuente es decir que la creatividad no importa para nada".

"La zona del héroe solitario es común en empresas más chicas."

"Lo importante es poder ver con amplitud la idea de creatividad dentro de las empresas y entender que la misma no solo está relacionada con la publicidad."