

# La creatividad en las organizaciones

Dr. David de Prado Díez  
*Maestro, pedagogo, filósofo, poeta, escultor y crítico de arte.*  
*Consultor internacional en Creatividad*  
*Director del Master Internacional de Creatividad.*

## 1. La creatividad mitificada e inefable se desmitifica y concreta

La creatividad es para muchos un intangible, algo mágico, que no se puede ni definir ni operacionalizar. Es inefable, un don inexplicable de los dioses. Es algo reservado casi en exclusiva al mundo de la libre creación individual artística en los espectáculos, la literatura, la danza, la canción, la pintura, el cine, etc. La creatividad es una capacidad excepcional reservada al "grupúsculo" reducidísimo de los genios y talentos que según el diagnóstico psicológico clásico abarcan sólo de un 1% a un 5% de la población.

Tenemos que eliminar estos mitos perjudiciales y acientíficos:

- La creatividad es tangible y comprobable en objetos, productos, marcas, servicios...
- La creatividad es extensible del mundo artístico al de los negocios.
- La creatividad excede el ámbito privado e individual para pasar al grupal y organizacional; los grupos y organizaciones creadoras, que generan a diario nuevas ideas, acciones y productos con impacto en el crecimiento económico, social y cultural, yendo más allá de los procesos clásicos de creación solitaria de los genios aislados.
- La creatividad no es sólo el privilegio y distintivo de unos pocos genios y talentos, sino una capacidad universal de todo ser humano que las organizaciones educativas y empresariales pueden y deben despertar, estimular, desarrollar y valorar como un bien de excepcional interés privado y público.

“La empresa creadora cultiva seres expresivos e inventivos, satisfechos y optimistas, soñadores de un futuro inédito para ellos y para la humanidad”.



## 2. La creatividad expresiva total: el reto de futuro para las empresas

Las organizaciones que ansían generar y asegurar el éxito, la calidad total y la excelencia han de apostar con determinación y sabiduría por la creatividad expresiva total, el nuevo paradigma integral de la tecnocreativa global, que está abierta a la autorrealización y felicidad completa del ser humano en todas sus facetas y facultades en las distintas esferas y organismos en que la vida se desenvuelve: en la familia y la escuela, en el trabajo, en las empresas y organismos productivos o servicios y en el ocio u ocupación del tiempo libre.

### • Del mando directivo a la autonomía del trabajador. Crear opciones para ser libres

El ser humano en su esencia y naturaleza no es un ser obediente y sumiso, no es servil y esclavo, sino independiente y autónomo. La persona desea ser ella misma, generadora de ideas propias, autora de sus actos, protagonista de su vida. Para ser uno mismo libre y autónomo, hay que ser creativo, tener ideas e iniciativas propias y experimentar distintas alternativas, que sólo las mentes libres, divergentes y creativas pueden alumbrar. Sin libertad no hay creatividad, y sin creatividad no es posible la libertad. Sin creatividad seremos esclavos de los hábitos, de los gustos, de los prejuicios, de las manías, de lo preestablecido, de lo real, de lo que ya existe. La creatividad es la exploración de lo inédito e inexistente.

La esencia de la creatividad es la invención de lo que aún no existe o es aún desconocido. Es indispensable que las organizaciones y la cultura respeten, acepten, valoren y estimulen las facetas naturales de realidad humana. El sentido radical de la libertad e iniciativa es clave del bienestar, de la salud física y el equilibrio mental en la vida humana. Por este motivo, en las megatendencias orientadoras de un futuro cierto, el espíritu libre y libertador de la democracia dinámica acrecentada reclama siempre la participación máxima de los miembros de la sociedad (ciudadanos), la escuela (alumnos), la familia (hijos) y la empresa (operarios) como colaboradores, y no como súbditos o subordinados obedientes e instrumentalizados o mandados y gobernados por otros (políticos-profesores-padres, Patronos-directores); en vez de ser seres autogobernados y autónomos en las ideas, los propósitos, el rumbo y misión de sus vidas. La dirección participativa por objetivos en las empresas se inscribe en esta onda.



### • La autonomía creadora. Libertad, meta y camino de la creatividad

Es preciso poner en práctica una "pedagogía de la autonomía", como manifestó Paulo Freire en su último libro-mensaje; no sólo en las escuelas y universidades, sino en todos los ámbitos de la vida, incluida la empresa: la creatividad liberadora es libertad creadora de sueños y de opciones. La libertad es una condición y un fundamento indispensable de la creatividad y de la plenitud humana, pero al tiempo es una conquista, día a día, fruto de las acciones creadoras que rompen las cadenas de los hábitos del pasado y la opresión de lo cotidiano, de lo impuesto, de lo real.



### Los contrastes entre organizaciones conservadoras y creativas e inventivas

En el nuevo milenio creativo del siglo XXI, se apuntan estos rumbos superadores del pasado conservador en las organizaciones, caminando con certeza hacia empresarios y líderes creativos e inventivos como garantía de competitividad.

Organizaciones conservadoras (el pasado y el fracaso)	Organizaciones creativas e inventivas (el futuro y el éxito)
1. Directivos, gestores y administradores de rutinas y seguridades, de lo que ya existe y se sabe.	1. Líderes creadores, con visión de un futuro que ellos imaginan y sueñan y lo llevan a cabo. Generadores y administradores de incertidumbres y desafíos.
2. Operarios y subordinados, que no piensan, ni deciden, ni crean por sí mismos. Siguen órdenes e instrucciones del manual de funciones o del jefe.	2. Colaboradores, con autonomía para pensar y crear, decidir y planear, evaluar y mejorar.
3. Cambio a regañadientes, impuesto y forzado por las circunstancias o/y generado por los directivos: espíritu de permanencia conservadora en los beneficios.	3. Cambio a regañadientes, impuesto y forzado por las circunstancias o/y generado por los directivos: espíritu de permanencia conservadora en los beneficios.
4. Fin: lucro y beneficios casi en exclusiva, a costa de lo que sea: éxito económico.	4. Fin: lucro y beneficios casi en exclusiva, a costa de lo que sea: éxito económico.
5. Un solo creativo: el publicista.	5. Todos creativos, aportando ideas/ sugerencias (buzón/ círculos creativos de calidad) para mejorarlo todo.
6. El puesto vitalicio determina la ejercitación y rutina de unas pocas capacidades limitadas del operario: limita la motivación y el crecimiento competencial.	6. Las múltiples competencias y talentos de cada miembro son estimulados, desarrollados y explotados.

## Las 6 fases de la creatividad en las organizaciones

### PASADO CONSERVADOR

**1ª Fase:** Organización no creativa (muy frecuente y común en la mayoría de empresas) o Organizaciones anticreativas, paternalistas, autoritarias y rutinarias, centradas en tareas y logros (objetivos) más que en competencias y clima afectivo-efectivo. No están por la innovación y el cambio.

**2ª Fase:** Organizaciones de creatividad ocasional (bastante común) Organizaciones con creatividad escasa y espontánea, ocasional y perecedera, ocupada, a lo sumo, en problemas y crisis coyunturales (apaga fuegos) y carente de altos vuelos (utopías realizables), y de profundidad y aliento de continuidad.

**3ª Fase:** Organización de creatividad parcial (bastante común) Organizaciones de creatividad parcial restringida al negocio y producción, al producto o la publicidad y carente de especialistas en creatividad (salvo el "creativo" publicista).

### FUTURO CREADOR

**4ª Fase:** Organizaciones Innovadoras: calidad y mejora continua (en boga) o Organizaciones innovadoras que aprenden y crean de continuo desarrollando un clima motivador y estimulando las aportaciones de los colaboradores: círculos de calidad.

**5ª Fase:** Organizaciones de creatividad técnica institucionalizada (casi inexistente) Organizaciones con abundante y completa creatividad (de todos y en todo) o Técnica (facilitado por métodos y especialistas: maestros en creatividad) o Puesta en práctica permanente día a día: una hora diaria para la creación, una jornada mensual para la fantasía o Manejada en equipos o círculos creativos y facilitada por un especialista en técnicas creativas o Estructurada en el organigrama empresarial bajo la dirección de Innovación, Creatividad Total, Calidad Total, Estrategia y Competitividad que se apoya y desarrolla en un Laboratorio de Innovación Creatividad e Inventiva Total (LICIT) mediante equipos creativos para todos los departamentos.

**6ª Fase:** Organización con/para la Creatividad Expresiva e Inventiva Total (CEIT) aplicada a todo y por todos (inexistente) o Negocio: producción, máquinas, procesos, productos, imagen, publicidad o Ambiente físico y decoración o Relaciones humanas: humor creativo y sorpresa o Planes estratégicos y retos o Formación: crisis y problemas como oportunidades o Ocio expresivo y relajación o Clientes y proveedores o Productos intangibles, educativos, literarios, artísticos añadidos a los productos o servicios básicos de la empresa.

Con un fin esencial la empresa creadora total cultiva seres creadores expresivos e inventivos, satisfechos y optimistas, soñadores de un futuro óptimo e inédito para ellos y para la humanidad. Con un espíritu transformador, esta empresa del futuro renueva cada año todo lo que se puede (hasta el 50%), crea, inventa algo cada mes (hasta un 10%). Muy pocas empresas encaran las fases 5ª y 6ª. Aquellas que las aborden con determinación y sabiduría estratégica estrenarán este nuevo milenio con suerte garantizada y viento en popa, y en 5 años se adelantarán a todas y alcanzarán el año 2025. Estas empresas serán líderes inalcanzables de supercompetitividad y éxito sin límites en su sector.

### 3. Diez vías para estimular la creatividad integral de directivos y líderes

Sin líderes innovadores, imaginativos y visionarios es casi imposible que existan sociedades, organizaciones y empresas realmente creativas.

La clave para que una sociedad u organización llegue a ser permanentemente creativa, para estar siempre en la vanguardia y liderazgo de la competencia, radica en que **todos los directivos desde el más alto nivel asuman conscientemente la creatividad integral como un valor extraordinario y una inversión estratégica de futuro seguro en tiempos inciertos de cambios imprevisibles y rápidos.**

Ello requiere que cada directivo con sus equipos de trabajo desarrollen su propia creatividad, personal, grupal y organizacional, la estudien, la comprendan, la asimilen, y la practiquen, hasta lograr un alto nivel de competencia creadora, lo que correspondería a ser maestro en creatividad, con una formación sistemática y consistente de postgrado <http://www.micat.net>.

**Proponemos diez caminos de desarrollo creativo para formar auténticos líderes transformadores y utópicos, capaces de convertir en realidad con su formación creadora, los sueños y desafíos propios, de los empleados, de los proveedores, y de las personas en general en el ámbito que corresponde a las funciones, productos y servicios que ofrece su organización, con el afán de máximo nivel de perfección y excelencia. El líder creador nunca se conforma con los logros obtenidos por muy distinguidos y notables que sean. El éxito del pasado es solamente un peldaño para nuevos éxitos y logros superiores.**

#### Vía 1. El camino de la originalidad

Si la creatividad directiva se caracterizará por el criterio de **originalidad y novedad**, es decir, por la liberación de propuestas e iniciativas nunca pensadas ni ensayadas, el directivo y el líder han de asumir lo nuevo y lo extraño como familiar, ha de ser capaz de integrarlo en las rutinas cotidianas. Debe ser capaz de estimular en todos los subordinados y empleados la capacidad de inventar, innovar transformando sustantivamente las actividades y funciones ordinarias.

#### Vía 2. El camino de la flexibilidad mental y la empatía emocional

Si la creatividad se define como agilidad mental y flexibilidad en práctica, la cualidad más destacable de líder y directivo creador consistirá en tener la suficiente cintura y talla intelectual para entender y aplicar los conceptos más confusos y complejos y al mismo tiempo la sensibilidad emotiva para sintonizar con los distintos sentimientos y estados de ánimo de todas las personas.

#### Vía 3. El camino del desafío escalofriante de las cumbres de exclusividad

Si para ser creativos es preciso **romper los moldes** preestablecidos, las normas y hábitos que constituyen la forma usual del comportamiento de los mediocres, **destruir lo viejo y caduco** para alcanzar lo impensable, lo impeccedero e ilusionante, para avanzar de continuo, sin retrocesos dolorosos, la formación del directivo y líder ha de avanzar hacia la búsqueda ambiciosa de lo supremo, de la radicación más extensa, de las cumbres más altas, siguiendo el camino del desafío de cómo realizarlo:

- más rápido, en el menor tiempo.
- más fácil, con el menor número de acciones.
- más seguro, con la máxima satisfacción y garantía y confianza.
- más económico, con mínimos costes y recursos.
- más universal, distendiéndola a una clientela sin límites en el espacio y confianza.

#### Vía 4. El camino de la innovación valiosa

La creatividad es la **innovación valiosa y útil** según el Dr. Ricardo Marín:

El líder y directivo creativo ha de ser capaz de cambiar algo cada día, de prevenir y aceptar los fallos y errores aprendiendo de ellos, de superar los fracasos pequeños o grandes con ánimo y determinación, pues se trata de avanzar y mejorar de continuo procurando múltiples beneficios de diversa índole, no sólo económicos.

#### Vía 5. El camino de la dialéctica analítico integradora

Si la creatividad es un camino dialéctico de **análisis distintivo y destructivo** que descompone y desguaza los conceptos y las cosas, y de **síntesis armónica** que aglutina e integra lo diverso, lo disperso y hasta lo opuesto.

El líder y directivo ejecutivo ha de ser capaz en todo momento:

- De analizar críticamente a fondo y entrando a saco, sin ningún miedo ni miramiento las cuestiones, las ideas, los problemas más oscuros y espinosos, para sacar del error y de la confusión luz y ventajas.
- De sintetizar, integrar y armonizar eficazmente los conceptos y formas más diversas, dispares, e incluso opuestas: ha de ser capaz de pensar que la publicidad que tanto cuesta, puede realizarse no solamente gratis, sino producir beneficios para la empresa.

#### Vía 6. El camino del fluir tranquilo

Si la creatividad es **pensamiento fluido** y natural, **espontáneo e incontrolado**, el directivo que quiere llegar a ser altamente creativo con su equipo, ha de aplicar a diario el pensamiento fluido del torbellino de ideas, (brainstorming)

- En sus momentos de reflexión y estudio sobre las propuestas, proyectos y problemas de la organización.
- En las reuniones que programa, aplicando una dinámica participativa, desinhibida y libre de ideación mediante el torbellino de ideas.

#### Vía 7. El camino de la visión utópica y optimista

Si la creatividad es la **visión utópica, optimista e idealista** de un futuro ilusionante para todos los seres humanos, el ejecutivo y líder creativo ha de realizar **planeamientos estratégicos basados en los sueños y necesidades** propios de todos los seres humanos, de los empleados, clientes y proveedores, aplicando la imaginación colectiva y la fantasía guiada.

#### Vía 8. El camino de la participación sinérgica

Si la creatividad es **democracia participativa, sinergia armoniosa** de distintos puntos de vista y opiniones, **concertación de intereses** diversos y a menudo opuestos, el directivo creativo ha de ejercitar individualmente y en los equipos de trabajo y departamentos una **dinámica participativa y armonizar** los múltiples intereses de los participantes en consonancia con los fines estratégicos y los objetivos de la organización. Para ello ha de apoyarse en la estimulación de la creatividad colectiva **mediante facilitadores de grupo**, expertos en una dinámica y desbloqueo de la **creatividad individual y grupal**.

#### Vía 9. El camino de la creatividad universal

Si la creatividad es una **capacidad innata de todos los seres humanos**, independientemente de la edad, de la formación académica y profesional, del sexo y de la raza, y se constituye en un valor de aplicación universal

por beneficios comprobados de la misma, el directivo ha de proponer la **creatividad como un valor final de carácter estratégico** no solamente para su organización, sino para toda la comunidad en la que ésta está inmersa:

- Este integrará e **institucionalizará la creatividad social en toda la organización**.
- Creará un laboratorio de innovación e inventiva creadoras.
- Promoverá y premiará con incentivos de elogio y reconocimiento la creatividad de todas las personas de la organización.

#### Vía 10. El camino de la autorrealización creadora

Si la creatividad es una **nueva forma y estilo de aprender y pensar, de expresarse y comunicar, de entender la vida** con un sentido de autorrealización creadora y continua, según Maslow y Rogers, el directivo y líder ha de similar de un modo automático y consistente la creatividad como una filosofía de vida personal y profesional, no solamente para sí y para su organización, sino para todas las personas. Ha de considerarla como **una clave de éxito y de competitividad continua** para una organización que aprende, crea e inventa de continuo de tal forma que este sentido operativo de la creatividad le asegure permanecer siempre en primera línea, como líder no solamente en el mercado de los bienes y de los productos, sino en la dinámica del autodesarrollo integral de todos los miembros de la organización, empleados, clientes, proveedores y entorno comunitario. ■

#### Para saber más:

El Instituto Avanzado de Creatividad Aplicada Total ofrece:

- Una página web con artículos de expertos en creatividad del grupo Iacat.
- Una biblioteca de Creatividad BBKA con 10 libros básicos en CD
- El Master Internacional de Creatividad
- Cursos básicos de Creatividad Online
- Programa de Pregrado y postgrado de creatividad para profesores y educadores de todos los niveles, para profesionales del arte del diseño y de la publicidad.
- Una batería de tests para el autodiagnóstico de la creatividad en todas sus vertientes.
- Programas de creatividad a la medida de las organizaciones, adaptada a sus necesidades y estrategias

#### PAGINAS WEB RECOMENDADAS:

<http://www.iacat.com>. Instituto Avanzado de creatividad  
<http://www.geocities.com/lidcreat/>. Instituto de Estudios Superiores de Creatividad  
<http://www.ccf-cpsi.org/>. Creative Education Foundation  
<http://ourworld.compuServe.com/homepages/simplex/>. The Centre for Research in Applied Creativity  
<http://www.ccl.org>. The Center for Creative Leadership  
<http://www.neuronilla.com>