



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Las prácticas para la creatividad en las organizaciones. Estado del arte y análisis en organizaciones argentinas.

Kastika, Eduardo

2013

Cita APA:

Kastika, E. (2013). Las prácticas para la creatividad en las organizaciones. Estado del arte y análisis en organizaciones argentinas.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Cat. 1501/1230

CATALOGADO

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DOCTORADO**

**TESIS**

**LAS PRÁCTICAS PARA LA CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.  
ESTADO DEL ARTE Y ANÁLISIS EN ORGANIZACIONES DE ARGENTINA**

Doctorando: Eduardo Kastika

Director de Tesis: Dr. Jorge Walter

Fecha de presentación: 20 de noviembre de 2013

Dep. G. 33002, H. 1101  
K. 11  
715

## Las prácticas para la creatividad en las organizaciones. *Estado del arte y análisis en organizaciones de Argentina*

Esta Tesis se pregunta si la creatividad es un tema relevante para la Administración y si su estudio se sustenta en teorías empíricamente fundadas. Se pregunta, además, si organizaciones en Argentina llevan a cabo prácticas que favorecen la creatividad, si éstas pueden ser mejor comprendidas recurriendo a la teoría y si ésta puede ser enriquecida tomando en cuenta la experiencia práctica.

La unidad de análisis de la investigación es, precisamente, cada una de las prácticas que contribuyen al desarrollo de la creatividad en las organizaciones. Revisamos dichas prácticas desde la perspectiva de las teorías disponibles, identificamos una importante cantidad de ellas documentadas en la literatura e identificamos prácticas que se llevan a cabo en organizaciones de la Argentina con o sin la finalidad explícita de favorecer la creatividad.

En cuanto a los resultados de la investigación, constatamos que desde 1990 se viene elaborando un cuerpo sistemático de conocimiento alrededor de las denominadas teorías de la *creatividad organizacional*. Estas teorías estudian las condiciones para que en las organizaciones se realicen aportes nuevos y valiosos. Si bien estas teorías son de gran valor para orientar a la Administración en el diseño de prácticas, también constatamos que las organizaciones llevan a cabo prácticas para la creatividad desde mucho antes de que estas teorías existiesen.

Al tenerlas como unidad de análisis —y no emplearlas a modo de ilustración de la teoría, como es habitual— utilizamos a estas prácticas como material empírico para proponer nuevas categorías que enriquezcan su conceptualización. Encontramos, entre otras cosas, que las organizaciones intentan favorecer la creatividad con acciones a distintos niveles: *individual* —por ejemplo, capacitando—; *grupal* —por ejemplo, creando equipos para resolver problemas—; *organizacional* —favoreciendo por ejemplo la interacción entre áreas de I+D y de negocios—; y recurriendo a *fuentes externas* —por ejemplo, mediante la transferencia de conocimiento entre organizaciones—.

Encontramos que en las organizaciones examinadas en la Argentina todos estos tipos de prácticas existen, inclusive cuando en esencia habían sido diseñadas con otro propósito. Además, al indagar de manera directa en las organizaciones, encontramos que cada persona lleva a cabo, en forma cotidiana y a título individual, *sus propias prácticas* para la creatividad, prácticas no contempladas por la teoría que comúnmente se restringe a evaluar cómo el entorno puede o no favorecerla.

Respondemos, entonces, afirmativamente a nuestra pregunta principal: la creatividad es un tema relevante para la Administración y ésta puede nutrirse: de las prácticas que propone la teoría —por ejemplo, diseñar sistemas de reconocimiento a los esfuerzos creativos— de las consolidadas en la práctica, a través de los años —por ejemplo, entrenamiento en técnicas de creatividad—, pero también de aquellas prácticas que, en lo cotidiano, lleva adelante cada persona en la organización —desde acudir a interlocutores externos para generar ideas hasta trabajar en grupos *ad hoc* con colegas de otras áreas para mejorar un proceso—.

Proponemos, por último un mapa de posibles líneas de investigación para verificar la aptitud de los diferentes tipos de prácticas para favorecer la creatividad y proponer nuevas modalidades para desarrollarla.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>Consideraciones metodológicas</b>	<b>16-22</b>
1. Alcance de nuestro estudio	
2. La elección de una estrategia de investigación cualitativa	
3. Construcción del Contexto Conceptual ( <i>Base-Teo</i> )	
4. Construcción de la base empírica (cómo recolectamos los datos)	
4.1. Análisis de prácticas extraídas de la bibliografía ( <i>Base-Biblio</i> )	
4.2. Análisis de segundo grado de prácticas que podrían estar vinculadas al desarrollo de la creatividad ( <i>Base-Imp</i> )	
4.3. Entrevistas en organizaciones de Argentina ( <i>Base-Exp</i> )	
5. Consideraciones metodológicas adicionales acerca de la Teoría Fundamentada	
6. Cómo cumplimos con los criterios de calidad de la investigación	
<b>CAPÍTULO 1: Contexto conceptual sobre el desarrollo de la creatividad en las organizaciones</b>	<b>23-63</b>
Preguntas a responder en el capítulo 1	
Estructura del capítulo 1	
1. Antecedentes de los estudios sobre el desarrollo de la creatividad	
1.1. Los estudios sobre creatividad a partir de 1950	
1.2. La creatividad y la psicología cognitiva a partir de la década del 1980	
1.3. Las perspectivas psicológicas sobre la creatividad y el desarrollo de la creatividad en las organizaciones	
1.4. Síntesis sobre las primeras investigaciones acerca del desarrollo de la creatividad y su vínculo con las organizaciones	
2. La creatividad en la administración	
2.1. Los múltiples facetas de la creatividad en la administración	
2.2. Panorama general de la ubicación concedida a la creatividad en la literatura genérica sobre administración	
2.3. Las similitudes, las diferencias y los vínculos entre la creatividad y la innovación en las organizaciones	
3. Las teorías de la creatividad en contexto	
3.1. Teorías no psicológicas sobre el desarrollo de la creatividad	
3.2. Las teorías socioculturales o sistémicas de la creatividad	
3.3. El modelo de componentes de Teresa Amabile	
3.4. El modelo sistémico de Mihaly Csikszentmihalyi	
4. Las teorías de la creatividad organizacional	
4.1. Surgimiento y alcance de las teorías de la creatividad organizacional	
4.2. Características específicas de la creatividad en entornos organizacionales	
5. Las prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones	
5.1. Tres modelos de categorías favorecedoras a la creatividad en las organizaciones	
5.2. Las prácticas para el desarrollo de la creatividad y la división entre programas de entrenamiento y métodos socio-psicológicos	
5.3. Las prácticas para el desarrollo de la creatividad desde la perspectiva socio cultural en los trabajos de Teresa Amabile	
5.3.1. Las primeras recomendaciones de Teresa Amabile (1983)	
5.3.2. Las recomendaciones socio culturales a partir de investigaciones en entornos de trabajo (Amabile, 1996)	
5.3.3. Prácticas para influenciar la motivación intrínseca y, por lo tanto, la creatividad	

(Amabile, 1998-2007)

5.3.4. Los factores que inciden en la vida laboral interior, y por lo tanto en la creatividad, planteadas por Amabile y Kramer (2011)

5.4. Consolidación y síntesis de las condiciones para favorecer la creatividad según Amabile

6. Construcción del modelo para el análisis de prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones (*Base-Teo*)

Conclusiones del capítulo 1

## **CAPÍTULO 2: Las prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones**

64-123

Preguntas a responder en el capítulo 2

Estructura del capítulo 2

Sección I: Aspectos metodológicos de la identificación y categorización de prácticas

1. Qué fuentes bibliográficas utilizamos
2. Cómo hemos identificado a las prácticas para el desarrollo de la creatividad
3. Qué tipo de prácticas hemos identificado
4. Cómo hemos categorizado a las prácticas

Sección II: Revisión de la literatura para el desarrollo de la creatividad

1. Programas de entrenamiento para la creatividad
  - 1.1. Consideraciones teóricas sobre los programas de entrenamiento para la creatividad
  - 1.2. Los programas de entrenamiento como práctica para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones (resultados de la investigación bibliográfica)
    - 1.2.1. Educación creativa en la organización
    - 1.2.2. Capacitación en técnicas de creatividad
    - 1.2.3. Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa
    - 1.2.4. Programas de creatividad para ejecutivos dictados en instituciones educativas
    - 1.2.5. Autocapacitación
    - 1.2.6. Publicaciones sobre creatividad destinadas a la formación
    - 1.2.7. Formación de formadores
    - 1.2.8. Capacitación en creatividad como forma de motivación
    - 1.2.9. Facilitación individual en el proceso de *resolución creativa de problemas*
    - 1.2.10. Capacitación en creatividad en el marco de eventos
  2. *Tests* y evaluaciones en creatividad
    - 2.1. Consideraciones teóricas sobre los tests y evaluaciones en creatividad
    - 2.2. Los tests y evaluaciones en creatividad como práctica para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones (resultados de la investigación bibliográfica)
      - 2.2.1. Reclutamiento vinculado a la creatividad
      - 2.2.2. Evaluaciones en creatividad para capacitar y formar equipos
      - 2.2.3. Evaluaciones en creatividad como variable de desempeño
  3. Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación
    - 3.1. Consideraciones teóricas sobre la aplicación de técnicas para la creatividad y modelos de innovación
    - 3.2. La aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación (resultados de la investigación bibliográfica)
  4. Grupos y equipos creativos
    - 4.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a grupos y equipos creativos
    - 4.2. Los grupos y equipos creativos (resultados de la investigación bibliográfica)
      - 4.2.1. Grupos y equipos para resolver problemas con creatividad
      - 4.2.2. Equipos para innovar
      - 4.2.3. Grupos y equipos con integrantes de perfiles heterogéneos

- 4.2.4. Dinámicas grupales favorables a la creatividad
- 5. Proyectos significativos
  - 5.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a Proyectos significativos
  - 5.2. Los proyectos significativos en las organizaciones (resultados de la investigación bibliográfica)
- 6. Metas claras
  - 6.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a Proyectos significativos
  - 6.2. Las Metas claras en las organizaciones (resultados de la investigación bibliográfica)
- 7. Autonomía
  - 7.1 Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a la Autonomía
  - 7.2. La Autonomía (resultados de la investigación bibliográfica)
- 8. Recursos
- 9. Reconocimiento y recompensas a los esfuerzos creativos
  - 9.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas al Reconocimiento y recompensas a los esfuerzos creativos
  - 9.2. Reconocimiento y las recompensas a los esfuerzos creativos (resultados de la investigación bibliográfica)
- 10. Liderazgo
  - 10.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas al Liderazgo
  - 10.2. Liderazgo (resultados de la investigación bibliográfica)
- 11. Atmósfera organizacional
  - 11.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a la Atmósfera organizacional
  - 11.2. Atmósfera organizacional (resultados de la investigación bibliográfica)
- 12. Fuentes externas
  - 12.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a las Fuentes externas
  - 12.2. Fuentes externas (resultados de la investigación bibliográfica)
- Otras prácticas no incluidas en las categorías anteriores
- Conclusiones del capítulo 2

### **CAPÍTULO 3: Las prácticas para la creatividad y su vínculo con las prácticas para mejorar el clima laboral** 124-146

Preguntas a responder en el capítulo 3

Estructura del capítulo 3

- 1. Metodología utilizada
- 2. Prácticas para la mejora del clima laboral que pueden favorecer el desarrollo de la creatividad (*Base-Imp*)
- 3. Análisis de cada una de las categorías de prácticas para el desarrollo de la creatividad desde el punto de vista de las prácticas para la mejora del clima laboral relacionadas
  - 3.1. Proyectos significativos
  - 3.2. Atmósfera organizacional
  - 3.3. Metas claras
  - 3.4. Programas de entrenamiento para la creatividad
  - 3.5. Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación
  - 3.6. Capacitación complementaria
  - 3.7. Liderazgo
  - 3.8. Recursos
  - 3.9. Reconocimientos y recompensas a los esfuerzos creativos
  - 3.10. Autonomía
  - 3.11. Fuentes externas
  - 3.12. Grupos y equipos creativos

3.13. *Tests* y evaluaciones en creatividad

4. Ubicación de cada una de las prácticas en una o más categorías de prácticas que pueden favorecer al desarrollo de la creatividad

5. Las prácticas para la mejora del clima laboral y su ubicación en las subcategorías de prácticas para el desarrollo de la creatividad

Conclusiones del capítulo 3

## **CAPÍTULO 4: Prácticas para el desarrollo de la creatividad en la Argentina**

147-206

Preguntas a responder en el capítulo 4

Estructura del capítulo 4

Prácticas para el desarrollo de la creatividad identificadas en la investigación de campo

Sección I: prácticas relacionadas con la capacitación y el entrenamiento para la creatividad en organizaciones en Argentina

I.1. Capacitación en creatividad dictada dentro de la organización

I.2. Capacitación en creatividad brindada en instituciones educativas

I.3. Autocapacitación en temas sobre creatividad

I.4. Publicaciones vinculadas con la creatividad

I.5. Ejercicios de creatividad aplicada en el marco de eventos

I.6. Capacitación en temas no referidos a la creatividad que favorecen el desempeño creativo

Sección II: prácticas relacionadas con aplicación de la creatividad en organizaciones en Argentina

II.1. Sesiones fijas periódicas, dentro de un área, para pensar creativamente

II.2. Utilización de la técnica Espina de Pescado (interfaz gráfica)

II.3. Sistemas de sugerencias

II.4. Contacto directo con la demanda para detectar oportunidades

Sección III: prácticas relacionadas con los grupos y equipos creativos en las organizaciones en Argentina

III.1. Armado de equipos heterogéneos para generar ideas y encarar proyectos

III.2. Grupos compuestos por integrantes altamente experimentados para resolver problemas o encarar innovaciones

III.3. Pequeños grupos de trabajo informales para aplicar la creatividad

Sección IV: prácticas relacionadas con los proyectos significativos como condicionantes de la creatividad en organizaciones en Argentina

IV.1. Proyectos relevantes y con sentido personal dentro de la organización

IV.2. Proyectos significativos más allá de los límites de la organización

IV.3. Dar respuesta a la crisis, la escasez, las presiones o las demandas

Sección V: prácticas relacionadas con la claridad de metas y su influencia en la creatividad en organizaciones en Argentina

Sección VI: prácticas relacionadas con la autonomía, el reconocimiento y los recursos y su incidencia en la creatividad en organizaciones en Argentina

VI.1. Autonomía para la investigación y la experimentación

VI.2. Confección de listado de ideas o proyectos a la espera de ser llevados a cabo

VI.3. Reconocimiento de los esfuerzos creativos

Sección VII: prácticas relacionadas con el Liderazgo y la Atmósfera organizacional como favorecedores de la creatividad en organizaciones en Argentina

VII.1. Modelo de gerente que favorece a la creatividad

VII.2. La creatividad como valor dentro de la organización

VII.3. Atmósfera favorable a la creatividad por medio de normas de interacción no jerárquicas

Sección VIII: prácticas relacionadas con las fuentes externas para favorecer la creatividad

y la innovación en organizaciones en Argentina

VIII.1. Redes de organizaciones para compartir conocimientos

VIII.2. Asociación con otras organizaciones para innovar en conjunto

VIII.3. Innovación a través de agencias, fundaciones o proveedores

VIII.4. Concursos de ideas abiertos a la comunidad

VIII.5. Producir novedades valiosas tomando como punto de referencia a otras organizaciones

VIII.6. Reclutamiento de personal con conocimiento ya probado de prácticas vinculadas a la creatividad

Conclusiones del capítulo 4

## **CAPÍTULO 5: Conclusiones del análisis de prácticas para la creatividad en organizaciones de la Argentina, conclusiones generales, aportes teóricos y recomendaciones**

207-230

Preguntas a responder en el capítulo 5

Estructura del capítulo 5

Sección I: conclusiones sobre las prácticas para la creatividad extraídas de nuestro análisis teórico y bibliográfico

Conclusión 1: al menos desde el punto de vista teórico, es posible influir favorablemente en la creatividad de las personas en cualquier organización.

Conclusión 2: al menos desde el punto de vista teórico, los beneficios de desarrollar la creatividad en una organización son múltiples, no sólo se traducen en lograr mejores niveles de innovación.

Conclusión 3: al menos desde la década de 1950, las prácticas para el desarrollo de la creatividad se llevan a cabo de manera continua, en distintos tipos de organizaciones.

Conclusión 4: muchas de las prácticas que para la creatividad no se relacionan con encontrar o desarrollar personas más creativas sino con establecer las condiciones para que la creatividad surja.

Conclusión 5: las organizaciones suelen llevar a cabo prácticas para la creatividad en grupos o equipos. Éstas pueden favorecer la creatividad: *dentro* de los grupos, *de los* grupos o *aplicada por* grupos.

Conclusión 6: una de las formas en que las organizaciones se acercan a la creatividad es, directamente, aplicando técnicas de creatividad a situaciones reales o utilizando modelos de innovación.

Conclusión 7: las prácticas para lograr creatividad —o para innovar— que recurren a fuentes externas a la organización son frecuentes en la literatura sobre creatividad. Especialmente, en la más reciente.

Sección II: conclusiones acerca de las prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones de la Argentina analizadas.

Conclusión 8: algunas de las prácticas para mejorar el clima laboral en organizaciones en Argentina, cumplen con varios de los requisitos que una práctica debería tener, desde el punto de vista teórico, para favorecer a la creatividad.

Conclusión 9: las personas realizan acciones para desarrollar o aplicar su creatividad independientemente de las prácticas para la creatividad que se llevan a cabo en la organización.

Conclusión 10: Las experiencias a través de las cuales las personas de las organizaciones describen la creatividad suelen cumplir con las condiciones que propone la teoría para el favorecimiento de la creatividad y asemejarse a las prácticas que, de acuerdo a la literatura, se llevan a cabo en las organizaciones.

Conclusión 11: En muchos casos la creatividad es asociada, directamente, a la actitud emprendedora de una persona o un grupo que debe llevar a cabo su trabajo.

Conclusión 12: la creatividad, como un modo de reaccionar ante las crisis, las urgencias, o temas similares, es un tema recurrente.

Conclusión 13: las experiencias mediante las que las personas de las organizaciones desarrollan y aplican su creatividad incluyen, indistintamente, a interlocutores internos y/o externos a éstas.

Sección III: recomendaciones para el diseño de prácticas para la creatividad sustentadas en los resultados obtenidos en tesis

1. Los distintos enfoques que puede asumir una práctica para la creatividad
2. Recomendaciones para diseñar prácticas para la creatividad
  - 1.1. Nivel individual
  - 1.2. Nivel grupal
  - 1.3. Nivel organizacional
  - 1.4. Nivel inter organizacional

**Futuras líneas de investigación** **231-232**

**APÉNDICES** **233-249**

APÉNDICE 1: Repertorio de prácticas para el desarrollo de la creatividad extraídas de la bibliografía (PBi) 234

APÉNDICE 2: Prácticas para el desarrollo de la creatividad identificadas en organizaciones de Argentina (Base Exp) 244

**BIBLIOGRAFÍA** **250-258**

**ANEXO: transcripción de entrevistas**

**ENTREVISTA 1:** Cooperativa Eléctrica de Merlo, Comunicaciones Institucionales (MERLO-COMIN) 2-15

**ENTREVISTA 2:** Cooperativa Eléctrica de Merlo, Área contable (MERLO-CONTAB) 16-24

**ENTREVISTA 3:** Cooperativa Eléctrica de Merlo, Gerencia general (MERLO-GCIA) 25-34

**ENTREVISTA 4:** Cooperativa Eléctrica de Merlo, Gerencia técnica (MERLO-GCIATE) 35-43

**ENTREVISTA 5:** Cooperativa Eléctrica de Merlo, Gerencia de telecomunicaciones (MERLO-TELCO) 44-56

**ENTREVISTA 6:** QUIMO, Gerencia de administración de ventas (QUIMO-ADMVTA) 57-67

**ENTREVISTA 7:** QUIMO, Analista de *marketing* (QUIMO-MKTCOM) 68-81

**ENTREVISTA 8:** QUIMO, Jefe de *marketing* (QUIMO-MKTJFE) 82-92

**ENTREVISTA 9:** QUIMO, Gerencia de Producción (QUIMO-PRODU) 93-101

**ENTREVISTA 10:** QUIMO, Gerencia de recursos humanos (QUIMO-RRHH) 102-113

**ENTREVISTA 11:** Inforserv Technology, Argentina, Líder de capacitación (ISTG-RRHH) 114-128

**ENTREVISTA 12:** Inforserv Technology, Argentina, Supervisora de cuenta (ISTG-RRHH) 129-136

**ENTREVISTA 13:** Inforserv Technology, Gerente de proyecto (ISTG-TECNO) 137-143

## ÍNDICE DE CUADROS

**Gráfico 1:** modelo sistémico de Mihaly Csikszentmihalyi

**Cuadro 1:** condiciones del contexto que influyen en la creatividad (Amabile 1983)

**Cuadro 2:** estímulos del contexto que influyen en la creatividad (Amabile 1996)

**Cuadro 3:** categorías de prácticas que influyen en la creatividad (Amabile 1998-2007)

**Cuadro 4:** condiciones que favorecen la vida laboral interior (Amabile-Kramer 2011)

**Cuadro 5:** resumen de condiciones socio culturales que favorecen a la creatividad en la bibliografía de Amabile

**Cuadro 6:** categorías que agrupan las categorías generales de condiciones que favorecen a la creatividad en las organizaciones

**Cuadro 7:** categorías e indicadores sobre las influencias del entorno de trabajo en la creatividad (Amabile, *et. al.*, 1996)

**Cuadro 8:** categorías teóricas de prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones (*Base-Teo*)

**Cuadro 9:** síntesis de la subcategoría Educación creativa en la organización

**Cuadro 10:** síntesis de la subcategoría Capacitación en técnicas de creatividad en la organización

**Cuadro 11:** síntesis de la subcategoría Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa

**Cuadro 12:** síntesis de la subcategoría Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa

**Cuadro 13:** síntesis de la subcategoría Autocapacitación

**Cuadro 14:** síntesis de la subcategoría Publicaciones sobre creatividad destinadas a la formación

**Cuadro 15:** síntesis de la subcategoría Formación de Formadores

**Cuadro 16:** síntesis de la subcategoría Capacitación en creatividad como forma de motivación

**Cuadro 17:** síntesis de la subcategoría Capacitación en creatividad como forma de motivación

**Cuadro 18:** síntesis de la subcategoría Capacitación en creatividad en el marco de eventos

**Cuadro 19:** síntesis de la subcategoría Reclutamiento vinculado a la creatividad

**Cuadro 20:** síntesis de la subcategoría Evaluaciones en creatividad para capacitar y formar equipos

**Cuadro 21:** síntesis de la subcategoría Evaluaciones en creatividad como variable de desempeño

**Cuadro 22:** subcategorías incluidas en la categoría Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación con las organizaciones y prácticas incluidas en cada una

**Cuadro 23:** síntesis de la subcategoría Grupos y equipos para resolver problemas con creatividad

**Cuadro 24:** síntesis de la subcategoría Equipos para innovar

**Cuadro 25:** síntesis de la subcategoría Equipos para innovar

**Cuadro 26:** síntesis de la subcategoría Dinámicas grupales favorables a la creatividad

**Cuadro 27:** subcategorías incluidas en la categoría Proyectos Significativos y prácticas incluidas en cada una

**Cuadro 28:** subcategorías incluidas en la categoría Proyectos Significativos y prácticas incluidas en cada una

**Cuadro 29:** subcategorías incluidas en la categoría Autonomía y prácticas incluidas en cada una

**Cuadro 30:** subcategorías incluidas en la categoría Recursos y práctica identificada para la categoría

**Cuadro 31:** subcategorías incluidas en la categoría Reconocimiento y recompensas a los esfuerzos creativos y prácticas identificadas para la categoría

**Cuadro 32:** subcategorías incluidas en la categoría Liderazgo y prácticas identificadas para la categoría

**Cuadro 33:** subcategorías incluidas en la categoría Atmósfera organizacional y prácticas identificadas para la categoría

**Cuadro 34:** subcategorías incluidas en la categoría Fuentes externas y prácticas identificadas para la categoría

**Cuadro 35:** categorías y subcategorías de prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones identificadas en la bibliografía

**Cuadro 36:** comparación entre las categorías de la *Base-Teo* y la *Base-Biblio*

**Cuadro 37:** categorías y subcategorías de prácticas para la creatividad que surgen del análisis teórico y de la literatura especializada (*Base-Teo/Biblio*)

**Cuadro 38:** prácticas para la mejora del clima organizacional que pueden tener un efecto favorable a la creatividad (*Base-Imp*)

**Cuadro 39:** relaciones fuertes y débiles entre cada práctica y las categorías de análisis con respecto a los factores o condiciones que favorecen a la creatividad

**Cuadro 40:** ubicación de cada una de las prácticas para mejorar el clima laboral en las subcategorías que favorecen el desarrollo de la creatividad en las organizaciones

**Cuadro 41:** prácticas de entrenamiento y capacitación vinculada a la creatividad identificadas en organizaciones de la Argentina

**Cuadro 42:** prácticas para la aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación en organizaciones de la Argentina

**Cuadro 43:** prácticas referidas a la formación de grupos y equipos creativos en organizaciones de la Argentina

**Cuadro 44:** prácticas referidas a proyectos significativos que inciden en la creatividad de las personas en organizaciones de la Argentina

**Cuadro 45:** prácticas referidas a las metas claras y su incidencia en la creatividad de las personas en organizaciones de la Argentina

**Cuadro 46:** prácticas referidas a la autonomía, los recursos y los reconocimientos y recompensas vinculados a la creatividad en organizaciones en la Argentina

**Cuadro 47:** prácticas referidas al liderazgo y a la atmósfera organizacional y su vínculo con la creatividad en organizaciones en la Argentina

**Cuadro 48:** prácticas referidas a las fuentes externas y al reclutamiento vinculado a la creatividad en organizaciones en la Argentina

**Cuadro 49:** síntesis de las prácticas explícitas identificadas en organizaciones en Argentina y su vinculación con las categorías que surgen del análisis de la teorías y la literatura específica

**Cuadro 50:** experiencias vinculadas a la creatividad identificadas en la investigación de campo en organizaciones de la Argentina

**Cuadro 51:** distintas formas en que se expresan las prácticas para la creatividad vinculadas a las motivaciones extrínsecas en las organizaciones relevadas en la investigación de campo en organizaciones de la Argentina

**Cuadro 52:** enfoques posibles de prácticas para la creatividad teniendo en cuenta distintos niveles de aplicación y los objetivos de favorecer o producir creatividad

## INTRODUCCIÓN

Al menos desde 1950 en las organizaciones se realizan actividades vinculadas a la creatividad: cursos de capacitación, actividades para incentivar la producción de ideas —buzones de ideas, Torbellino de ideas, talleres para aplicar técnicas como la Sinéctica o el Pensamiento Lateral<sup>1</sup>—. Estas y otras actividades relacionadas con la creatividad se siguen llevando a la práctica en la actualidad. La creatividad y la innovación son términos de referencia constante en textos sobre Administración tanto académicos como de divulgación. La innovación es considerada como uno de los tópicos imprescindibles tanto para la subsistencia como para el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, y lo mismo sucede con la creatividad: tema que íntimamente relacionado a la innovación.

En ámbitos académicos, recién en las últimas dos o tres décadas existe consenso más o menos generalizado acerca de la creatividad como algo que puede ser cultivado en el marco de las organizaciones. Pero aún hoy hay quienes tienen dudas al respecto. Y, si no dudan de la posibilidad de desarrollar la creatividad, tienen reservas en cuanto a la posibilidad de desarrollarla de manera *generalizada*. En otras palabras, tal vez la creatividad pueda desarrollarse, pero sólo en personas que ya tienen potencial creativo o en áreas tales como el diseño, el *marketing* o la investigación y desarrollo cuyos objetivos requieren específicamente de la creatividad, o en ciertas organizaciones de sectores dedicados a la innovación, como las agencias de publicidad, tecnología, moda o industrias culturales.

A las dudas anteriores se suman las persistentes confusiones y debates acerca de qué es la creatividad —¿un proceso?, ¿una habilidad?, ¿un rasgo de la personalidad?, ¿la característica de un tipo de producto?—, cómo se define, qué relaciones tiene con la innovación, con la imaginación, con el descubrimiento o la capacidad inventiva.

En esta tesis nos preguntamos si es posible aportar respuestas a estas inquietudes, es decir, si es posible ofrecer precisiones sobre la posibilidad real de desarrollar o favorecer a la creatividad en las organizaciones, y acerca de las prácticas más adecuadas para realizarlo. Recurriremos para ello a las teorías disponibles acerca de la creatividad organizacional, que han sido elaboradas por un conjunto de autores a partir, aproximadamente, de la década de 1980. Según estas teorías, todos los seres humanos con capacidades normales pueden producir trabajo creativo en algún área, durante algún tiempo y al menos en forma moderada, y las organizaciones son contextos donde la creatividad puede ser bloqueada o favorecida.

Estas teorías se ocupan específicamente del estudio de la creatividad en contextos organizacionales: utilizan definiciones precisas —o, al menos, homogéneas entre diferentes autores— acerca de qué es la creatividad y su diferencia, por ejemplo, con la innovación; identifican y definen un tipo de creatividad característico de los entornos organizacionales y establecen una serie de condiciones relevantes que debería tener una práctica para contribuir al desarrollo de la creatividad en la organización.

---

<sup>1</sup> Para una lectura más fluida de esta introducción omitimos todo tipo de citas, referencias y aclaraciones adicionales que sí figuran en el texto de cada uno de los capítulos de la Tesis.

El capítulo 1 de esta Tesis está dedicado a definir la creatividad a partir de una revisión de las teorías de la creatividad organizacional, a exponer brevemente los antecedentes de estas teorías, a plantear sus principales postulados y, sobre todo, a elaborar un modelo teórico mediante el cual se puedan identificar —y categorizar— aquellas prácticas que favorecen a la creatividad en cualquier tipo de organización, para cualquier tipo de área, y en cualquier tipo de persona.

Recurriendo a dicho modelo sustentado en la teoría, nos preguntamos luego si todas —o al menos, la mayoría de— las prácticas que se llevan y se han llevado a cabo en las organizaciones, para desarrollar la creatividad tienen asidero en las teorías de la creatividad organizacional. Consideramos que esta pregunta es relevante debido a que muchas de estas prácticas existían con varias décadas de antelación a las contribuciones teóricas mediante las cuales las analizaremos.

En nuestro intento de identificar la mayor cantidad y variedad de prácticas posibles para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones, decidimos analizar un amplio conjunto de fuentes que documenten casos de organizaciones en las cuales se implementaron acciones concretas de promoción de la creatividad. Se trata de 62 artículos compilados en 4 fuentes distintas publicadas en diferentes momentos históricos a lo largo de los últimos 60 años (aproximadamente entre 1950 y 2008). En esta bibliografía identificamos 121 prácticas: implementadas en organizaciones de distinto tipo, de distintos países —en especial Estados Unidos, pero también en otros—, en distintas épocas, documentadas por distintos autores, pertenecientes a publicaciones de distintos enfoques; pero, todas ellas, explícitamente enfocadas al desarrollo de la creatividad y, de acuerdo a los autores que las documentan, eficaces para tal propósito.

Al analizar estas 121 prácticas desde la perspectiva del modelo que elaboramos en base a la teoría, encontramos que muchas de ellas efectivamente responden a características que la teoría considera relevantes para el desarrollo de la creatividad. Pero también encontramos prácticas que responden a características no contempladas por la teoría —pero sí contempladas por nosotros, por cuestiones prácticas que discutiremos en el capítulo 2—. Debemos decir, sin embargo, que casi en ningún caso las prácticas identificadas en la bibliografía *contradicen* a la teoría, y que más bien la *complementan*.

En el capítulo 2 agrupamos estas prácticas utilizando diferentes criterios y llegamos a un conjunto de 13 categorías y 50 subcategorías que representan a las distintas características que debe tener una práctica para poder afirmar que favorece el desarrollo de la creatividad. Muchas de ellas son justificadas desde el punto de vista teórico y otras desde su utilización práctica, pero ninguna de ellas se opone a lo que las organizaciones deberían realizar o efectivamente realizan para el desarrollo de la creatividad.

Nuestro interés en la identificación de estas categorías y subcategorías de prácticas para el desarrollo de la creatividad no se agota en este trabajo de Tesis. Nos pareció relevante plantear esta suerte de *mapa* abarcador de la amplia variedad de prácticas que se han venido llevando a cabo en los últimos 60 años y que, en su gran mayoría, siguen estando vigentes. Ubicarlas en 50 subcategorías diferentes creemos que es de utilidad para dar cuenta de la extensa gama de posibilidades a partir de las cuales puede plantearse el desarrollo de la creatividad en las organizaciones y para reconocer que, a menudo, propuestas aparentemente diferentes de prácticas

para el desarrollo de la creatividad —nos referimos especialmente a un material frecuente en la bibliografía de divulgación— son, en realidad, variantes dentro de una misma subcategoría. De este modo, cada categoría constituye en si misma un posible punto de partida para futuras investigaciones en el campo de la creatividad en las organizaciones, ya sea para identificar nuevas subcategorías, para discutir o modificar las propuestas en esta Tesis o para identificar nuevos ejemplos concretos que ayuden a ajustar los alcances conceptuales de cada una.

A partir del capítulo 3, nos abocamos directamente a responder al interrogante principal de la Tesis: ¿qué prácticas se llevan a cabo en organizaciones de Argentina para desarrollar la creatividad y qué vinculación existe entre ellas y lo que proponen la teoría y la bibliografía? En el capítulo 3 analizamos a tal efecto distintas prácticas implementadas en organizaciones de la Argentina. Al no disponer de una base de datos sobre prácticas específicas para el desarrollo de la creatividad en Argentina —no conocemos ni hemos encontrado base de datos alguna al respecto—, recurrimos a una base de datos de 136 prácticas para la mejora del clima laboral implementadas en distintas organizaciones de la Argentina entre los años 2007 y 2009. Nos preguntamos si dichas prácticas — que no responden al objetivo explícito de desarrollar la creatividad— favorecían o no a la creatividad en las organizaciones.

Nuestro trabajo consistió en abordar dicho interrogante utilizando las categorías y subcategorías establecidas en los capítulos 1 y 2. Y analizando cuáles de las 136 prácticas coincidían con alguna de nuestras subcategorías o categorías. Encontramos que dentro de 136 prácticas que realizan las organizaciones de Argentina para mejorar el *clima laboral* hay al menos 32 que, desde el punto de vista de lo que proponen la teoría de la creatividad organizacional y la bibliografía específica sobre creatividad, estarían favoreciendo la creatividad. También encontramos que algunas de estas 32 prácticas coincidían con varias de las características que proponen la teoría y la bibliografía específica en cuanto a favorecer la creatividad. Es decir, al menos desde el punto de vista teórico y bibliográfico, se trata de prácticas que claramente estarían favoreciendo el desarrollo de la creatividad. Encontramos además que no se trata de que todas o la mayoría de las prácticas para la mejora del clima laboral coincidan con alguna categoría específica: prácticamente todas las categorías para el desarrollo de la creatividad están representadas en alguna práctica para la mejora del clima laboral.

La primera respuesta al interrogante acerca de si en las organizaciones examinadas en la Argentina se llevaban a cabo prácticas para el desarrollo de la creatividad ha sido entonces que sí, que aunque no se tratase de prácticas explícitamente destinadas a ello, en las organizaciones examinadas se llevaban a cabo prácticas orientadas al desarrollo de la creatividad.

A partir de lo anterior nos preguntamos acerca de las prácticas que explícitamente plantean que están dirigidas a favorecer la creatividad. ¿Cuáles eran esas prácticas? ¿En qué medida se parecían a las prácticas identificadas por la bibliografía específica? ¿En qué medida coincidían con los criterios planteados por la teoría y la bibliografía para definir que una práctica efectivamente favorece la creatividad?

Para contestar estos interrogantes realizamos 15 entrevistas en profundidad en tres organizaciones de distintas características en Argentina: una organización multinacional dedicada a la venta de

productos y el desarrollo de servicios tecnológicos, una organización mediana dedicada a la producción y comercialización de productos para ferreterías y una cooperativa de servicios públicos de la Provincia de Buenos Aires. Indagamos en ellas de manera amplia acerca de lo que realizaban — en todos los niveles: individual, grupal, organizacional— para favorecer o desarrollar la creatividad. De la transcripción de las respuestas de los entrevistados —cuya transcripción literal anexamos a esta Tesis— extrajimos 65 prácticas concretas para desarrollar la creatividad descriptas por los entrevistados. Clasificamos dichas prácticas utilizando las mismas 50 subcategorías disponibles para establecer qué nivel de coincidencia existía entre éstas y las prácticas identificadas.

Este análisis nos permitió llegar a una primera conclusión: en las organizaciones relevadas se llevaban a cabo una gran cantidad de prácticas que, en mayor o menor medida, apuntaban a favorecer a la creatividad (o a la innovación). Es decir, en las organizaciones locales seleccionadas se llevaban a cabo prácticas que favorecían la creatividad no sólo implícitamente (en tanto habían sido diseñadas para favorecer el clima laboral) sino, en cambio, con la finalidad explícita de promover la creatividad, pues muchos de los criterios utilizados por los entrevistados para evaluar si una práctica favorecía la creatividad eran similares a los propuestos por la teoría y la bibliografía. Ello sucedía por ejemplo con la realización de reuniones de generación de ideas con juicio diferido, el armado de equipos heterogéneos, la construcción de escenarios futuros, la capacitación en creatividad, la transferencia de nuevos conocimientos entre organizaciones, la búsqueda de *insights*, los buzones de ideas, las publicaciones con contenidos favorables a la creatividad, la búsqueda de innovaciones tomando como eje los valores de la marca, la posibilidad contar con autonomía para experimentar.

En el trabajo de campo realizado en Argentina encontramos además algunas prácticas que presentaban diferencias con respecto a las comentadas por la bibliografía, o que eran consideradas favorables para la creatividad recurriendo a criterios diferentes para evaluarlo así. Más allá de discutir si se trataba de prácticas específicas de organizaciones situadas en el contexto argentino — la metodología utilizada no nos permite afirmarlo pues la selección de los casos no se basó en criterios de muestreo estadístico-, la identificación de estas prácticas puede ser de utilidad para plantear algún aporte teórico novedoso.

En efecto, más allá de las intencionalmente fuertes diferencias entre los casos seleccionados, el testimonio de nuestros entrevistados coincidió en que las prácticas vinculadas con la gestión de *las crisis* —o con temas relacionados a ellas— eran favorables para el desarrollo de la creatividad. Asimismo, resulta novedosa la mención por parte de los entrevistados de una serie de prácticas *informales* que favorecían la creatividad, así como del valor de las prácticas de capacitación sobre no enfocadas en la creatividad para favorecer el desarrollo de la creatividad y, más valioso aún en tanto posible contribución a la teoría de la creatividad, la permanente referencia a interlocutores y fuentes *externas* a la organización como parte del proceso creativo de los entrevistados.

A partir de estos elementos que surgieron del trabajo de campo hemos propuesto nuevas categorías de análisis que consideramos originales y podrían enriquecer las teorías y metodologías actuales utilizadas para el análisis de las prácticas de desarrollo de la creatividad en las organizaciones.

En el cuadro siguiente, sintetizamos la estrategia metodológica de esta Tesis. En la próxima sección desarrollaremos en detalle la *metodología utilizada* en cada capítulo y en la Tesis en general.

	<b>PREGUNTA PRINCIPAL</b>	<b>PREGUNTAS ADICIONALES</b>	<b>ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b>	<b>SÍNTESIS DE CONCLUSIONES</b>
<b>Capítulo 1</b>	¿Se puede desarrollar la creatividad en las organizaciones?	¿En cualquier tipo de organización? ¿Cuáles son las características de una práctica que desarrolla o favorece la creatividad?	Revisión de las teorías afines a la creatividad en las organizaciones. Elaboración de un modelo para identificar prácticas que la favorezcan.	Sí, se puede favorecer a la creatividad en las organizaciones.
<b>Capítulo 2</b>	¿Llevan a cabo, las organizaciones, prácticas para el desarrollo de la creatividad?	¿Cuáles son estas prácticas? ¿Qué características tienen? ¿Tienen asidero con lo que propone la teoría?	Análisis exhaustivo de la literatura especializada, extracción de prácticas y generación inductiva de categorías y subcategorías.	Si, llevan a cabo una gran cantidad de prácticas desde antes que la teoría se ocupe del tema.
<b>Capítulo 3</b>	En Argentina: ¿hay organizaciones que llevan a cabo prácticas para la creatividad?	¿Son similares a las que figuran en la literatura? ¿Son ilustrativas de las condiciones propuestas por la teoría?	Análisis de prácticas documentadas para mejorar el clima laboral en la Argentina. Identificación y categorización de prácticas de creatividad.	Las organizaciones implementan prácticas para la creatividad aunque no sean explícitas. Por ejemplo: mediante prácticas para mejorar el clima laboral.
<b>Capítulo 4</b>	¿Qué se hacen en las organizaciones de Argentina para favorecer la creatividad de modo explícito?	¿En qué se parecen y cómo se relacionan estas acciones con las prácticas identificadas en la literatura y con lo propuesto por la teoría?	Investigación de campo por medio de entrevistas en profundidad en organizaciones de Argentina.	Las organizaciones, y cada persona en sí misma, llevan a cabo prácticas para la creatividad en organizaciones de Argentina.
<b>Capítulo 5</b>	¿Cuáles son los aportes teóricos que surgen del análisis de la creatividad en organizaciones de Argentina?	¿Pueden, estos aportes, ayudar a precisar mejor las categorías teóricas? ¿Existen recomendaciones prácticas posibles?	Extracción de conclusiones teóricas y elaboración de recomendaciones prácticas a partir del análisis en Argentina.	Precisiones y sugerencias a partir de las prácticas en Argentina.

## Consideraciones metodológicas

Describimos, en esta sección, la metodología que hemos utilizado en esta tesis. En primer lugar planteamos el alcance de nuestra investigación y justificamos la elección de una estrategia metodológica cualitativa utilizada. En segundo lugar, explicamos cómo construimos —en el capítulo 1—, nuestro contexto conceptual a la que denominamos *Base-Teo*: el equivalente al marco teórico utilizado en estudios denominados “estructurados” que generalmente se corresponden con el estilo de la investigación cualitativa (Mendizabal, 2006, 79). En tercer lugar, explicamos cómo construimos las tres bases de prácticas utilizadas en esta tesis: la *Base-Biblio* analizada en el capítulo 2, consistente en 121 prácticas extraídas de la literatura específica sobre creatividad; la *Base-Imp* analizada en el capítulo 3, consistente en la identificación de prácticas para la creatividad entre las prácticas llevadas a cabo por organizaciones de Argentina; la *Base-Exp* analizada en el capítulo 4, consistente en la identificación de prácticas para la creatividad a partir de la realización de una investigación de campo. En cuarto lugar, realizamos una serie de precisiones con respecto al tipo de diseño de investigación cualitativa que utilizamos (la *Teoría Fundamentada*, combinada con el análisis de casos específicos). Y, antes de finalizar con un cuadro en donde sintetizamos el enfoque de nuestra investigación [siguiendo los lineamientos propuestos por Mendizabal (2006, 97)], explicamos los criterios de calidad considerados en la misma y el modo en que éstos se han cumplido.

### I. Alcance de nuestro estudio

Desde el punto de vista metodológico, la estrategia de investigación que sustentó nuestra tesis ha sido, en primer lugar, de carácter *exploratorio*, entendiendo por tal un diseño que apunta a la construcción de teoría fundada (*Grounded Theory*) mediante la comparación de casos seleccionados a través del muestreo intencional y elaborados con técnicas cualitativas (entrevistas semiestructuradas y triangulación de fuentes de datos). Ha sido de carácter *exploratorio*, además, porque, según creemos, el problema a investigar no ha sido estudiado con anterioridad en organizaciones de Argentina. Citando a Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (1998, 59): “cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio”.

Pero por otra parte, nuestra investigación también ha incluido elementos *descriptivos* [en la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una clase de investigación (Hernández Sampieri, *et al.*, 2008, 59)] si nos atenemos a la definición de Dankhe, citado por Hernández Sampieri, *et al.* (2008, 62) cuando sostiene que un estudio descriptivo se caracteriza por describir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

### II. La elección de una estrategia de investigación cualitativa

Nuestra investigación se ha ubicado dentro del marco de las *investigaciones cualitativas*. Hemos elegido este estilo de investigación porque es el más apropiado respecto al objeto de la investigación: el funcionamiento organizacional y, en particular, el modo como las organizaciones influyen, a través de sus prácticas, en las acciones creativas de las personas que las componen. Al respecto, siguiendo a Strauss y Corbin, Irene Vasilachis señala que uno de los objetos típicos de la

investigación cualitativa es el *funcionamiento organizacional* y las relaciones de interacción entre las personas. A su vez, entre las finalidades de la investigación cualitativa distingue a la de comprender los significados que los actores dan a sus acciones, vidas y experiencias y a los sucesos y situaciones en los que participan, comprender un contexto particular en el que los participantes actúan y la influencia que ese contexto ejerce sobre sus acciones, identificar fenómenos e influencias no previstos y generar nuevas teorías fundamentadas en ellos, comprender los procesos por los cuales los sucesos y acciones tienen lugar y desarrollar explicaciones causales válidas analizando cómo determinados sucesos influyen sobre otros, comprendiendo los procesos causales de forma local, contextual y situada (Vasilachis, 2006, 31).

Es necesario resaltar, por otra parte, que las teorías de la creatividad organizacional fueron creadas en conexión con situaciones y contextos sumamente diferentes de aquellos que pretendemos examinar. La sistematización de oportunidades para el desarrollo de la creatividad realizada por Ford a la cual nos referiremos en el capítulo 1 (Ford, 1995) fue realizada, por ejemplo, recurriendo a trabajos escritos en idioma inglés en su gran mayoría de autores norteamericanos. Las teorías de la motivación intrínseca y de la relación entre recompensas y desempeño creativo desarrolladas por Teresa Amabile a las que recurrimos, entre otras teorías, para proponer categorías de análisis, refieren a organizaciones norteamericanas.

Si a lo anterior le sumamos el estrecho vínculo que tiene la creatividad con los contextos culturales y sociales en donde se desarrolla, creemos que son elementos más que suficientes para suponer que las teorías de la creatividad reconocidas como válidas no alcanzan para comprender, describir y explicar con la profundidad y adecuación que serían deseables, el fenómeno del desarrollo deliberado de la creatividad en las organizaciones en Argentina.

Si nos hubiésemos limitado a verificar si las premisas de las teorías de la creatividad organizacional se cumplen en las organizaciones en Argentina; sin preguntarnos el por qué, sin detenernos en las especificidades del fenómeno organizacional en dicho contexto y sin intentar algún tipo de conceptualización y teorización específicas, sólo hubiéramos respondido muy parcialmente a las preguntas que nos formulamos en esta tesis.

### III. Construcción del Contexto Conceptual (*Base-Teo*)

El contexto conceptual es un modelo teórico de referencia de la investigación. Es definido por Nora Mendizábal, siguiendo a J. Maxwell, como un sistema de conceptos, supuestos, expectativas, creencias y teorías que respaldan e informan la investigación. Según esta autora, el contexto conceptual no se encuentra ni se toma prestado, es construido por el investigador y permite, entre otras cosas: ubicar el estudio dentro de los debates de la comunidad científica, vincularlo con las tradiciones teóricas generales y específicas del tema, evaluar el tipo de aporte teórico que se realizará ya sea expandiendo, enriqueciendo o superando la teoría. Tiene como función iluminar conceptualmente aspectos relevantes de los datos o fenómenos sociales, y la dirección de sus posibles relaciones, que de otro modo podrían pasar inadvertidas o no ser comprendidas. Pero al mismo tiempo, dado que es un contexto flexible<sup>2</sup>, permite que surjan en forma inductiva e inesperada nuevos datos que puedan ser conceptualizados, ya sea para enriquecer o superar el contexto inicial (Mendizábal, 2006, 76-77).

<sup>2</sup> En lo cual se diferencia del "esquema analítico" que preside las investigaciones realizadas con metodología hipotético-deductiva.

En esta tesis, lo primero que hicimos fue recurrir a los estudios académicos existentes sobre la creatividad en las organizaciones. Y mostramos que no se trata de reflexiones abstractas y ensayísticas sobre el tema: hay distintas teorías sobre la creatividad en las organizaciones, teorías con distintos niveles de análisis, teorías con distintos enfoques, un conjunto de autores consistentes entre sí y publicaciones en fuentes pertenecientes a diferentes disciplinas pero también a la Administración —*como en el caso del Academy of Management Journal*— que remiten específicamente al desarrollo de la creatividad en entornos organizacionales. Estas teorías, además, dialogan con teorías previas sobre el desarrollo de la creatividad en general y el desarrollo de la creatividad en otros ámbitos. Y también se conectan y, a la vez, diferencian, de las teorías de la innovación y de la investigación aplicada.

Nos concentramos en las denominadas *teorías de la creatividad organizacional* que no sólo plantean que es posible favorecer el surgimiento de la creatividad en las organizaciones. También sostienen que es posible favorecer el surgimiento de la creatividad en cualquier tipo de organización y por parte de, prácticamente, cualquier ser humano en cualquier área. Proponen, además, un conjunto de principios que caracterizan a la creatividad organizacional y una serie de condiciones que se deben cumplir para incentivarla.

Sistematizamos los principios y propuestas de la creatividad organizacional —en un modelo que definimos como *Base-Teo* y exponemos al final del capítulo 1— y, tomando como punto de partida dicho contexto teórico, nos propusimos analizar si las prácticas que efectivamente se llevan a cabo en las organizaciones para desarrollar la creatividad cumplen con los requisitos planteados por la teoría.

Este contexto conceptual representa, en términos de lo expuesto por Pedro Pavesi (Pavesi, 2002, 89), nuestro “*debería ser*”. Las prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones *deberían* (de acuerdo a las teorías de la creatividad organizacional) direccionarse a producir algunas de las condiciones expuestas en este contexto conceptual, o *deberían* parecerse a las prácticas propuestas por las teorías de la creatividad organizacional (expuestas en nuestro contexto conceptual) o *deberían* surgir de las conclusiones que proponen las teorías de la creatividad organizacional (y que estarán expuestas en nuestro contexto conceptual). De no ser así, estaremos en presencia de huecos o inadecuaciones en la teoría que motivarán un nuevo desarrollo de nuestra parte.

El contexto conceptual no surge, entonces, de un trabajo de recolección de datos empíricos sino de la realización de una *investigación bibliográfica* (Sautú, 2002, 47) que implica elegir a los autores y a las publicaciones con mayor relevancia teórica dentro de la creatividad organizacional, justificar dicha elección; reflexionar sobre distintas categorías posibles de condiciones favorables al desarrollo de la creatividad, elaborar un repertorio posible de prácticas y una serie de principios desde los cuales evaluar cualquier tipo de práctica que pueda ser vinculada con el desarrollo de la creatividad.

#### **IV. Construcción de la base empírica (cómo recolectamos los datos)**

La tradición de investigación cualitativa en la cual nos inscribiremos es conocida como *Teoría fundamentada en los datos* o, simplemente, *teoría fundamentada* (TF) (Soneira, 2006). Nuestra metodología incluyó, además, el análisis de casos concretos.

#### **4.1. Análisis de prácticas extraídas de la bibliografía (*Base-Biblio*)**

Los primeros datos relevados los obtuvimos de la literatura sobre prácticas para la creatividad. Hicimos un esfuerzo sistemático de extracción de prácticas de la literatura. Analizamos 62 artículos compilados 4 fuentes publicadas entre 1950 y 2008 cuyos datos precisamos en el capítulo 2. Estos artículos dan recomendaciones prácticas, describen casos y dan opiniones acerca de las prácticas para la creatividad. Están escritos por autores que aplicaron, vieron aplicar o proponen implementar determinadas acciones, procesos, estrategias o procedimientos para fomentar, desarrollar, estimular o, simplemente, *hacer que existan* mayores niveles de creatividad.

Este material —consistente en prácticas propiamente dichas, recomendaciones y opiniones de personas que las han aplicado o ilustraciones de la teoría— lo hemos traducido en un conjunto de 121 prácticas al que hemos denominado *Base-Biblio* (apéndice 1). Revisamos estas prácticas, discutimos cómo se relacionan entre sí, recurrimos a otros autores que analizan las prácticas desde perspectivas complementarias a las teorías de la creatividad organizacional y propusimos nuevas categorías y subcategorías que surgen de estas prácticas y que enriquecen a la teoría. Estas nuevas categorías, junto a las de la *Base-Teo*, conforman lo que hemos denominado *Base-Teo/Biblio* que exponemos al final del capítulo 2.

#### **4.2. Análisis de prácticas que podrían estar vinculadas al desarrollo de la creatividad (*Base-Imp*)**

Ante la imposibilidad de contar con una base de datos a la cual remitirnos sobre prácticas para la creatividad, optamos por recurrir a un interesante informe realizado y publicado por *Great Place to Work Institute* Argentina.

Esta investigación (publicada en 2009 y realizada durante 2007 y 2008) lista y describe 166 prácticas concretas realizadas por un conjunto de 50 organizaciones en Argentina con el objetivo de mejorar el clima laboral. Este catálogo de acciones está dividido en 9 categorías y; cada una de ellas está descripta por personas de la organización que la llevó a cabo.

En este repertorio de acciones encontramos que algunas de ellas podían vincularse claramente al objetivo de desarrollar la creatividad de acuerdo a las perspectivas de las teorías de la creatividad organizacional. Realizando un trabajo sistemático, hemos identificado distintas prácticas que podrán ser clasificadas en categorías diferentes a las que están contempladas en el informe y que cumplen con las condiciones para favorecer la creatividad que plantean las teorías de creatividad organizacional.

Lo interesante de esta base de datos es que se trata de una muestra acotada, pública, que identifica la organización que realiza cada práctica. Se trata, por lo tanto, de una población cuyos límites pueden ser precisados y de un material disponible y no explotado con la finalidad que nosotros perseguimos.

Las 32 prácticas que favorecerían a la creatividad desde el punto de vista teórico están presentadas en lo que denominamos *Base-Imp* que figura al comienzo del capítulo 3.

#### **4.3. Entrevistas en organizaciones de Argentina (*Base-Exp*)**

Realizamos, como trabajo de campo específico, un conjunto de 13 entrevistas abiertas a distintos interlocutores de tres organizaciones elegidas por muestreo intencional. Las organizaciones elegidas han sido las siguientes (nombres fantasía):

- a. QUIMO SACIF, empresa de capitales argentinos, fabricante, importadora y exportadora de productos químicos (colas, adhesivos, aprestos y cementos). Cantidad de empleados aproximados: 200. Localización: Pcia. de Buenos Aires.  
Personas entrevistadas: Ricardo Villalonga (Gerente de RRHH); Romina Solís (Gerenta de Administración de Ventas); Carolina Andrade (Analista de Marketing); Livio Lingieri (Jefe de Marketing); Guillermo Pastori (Gerente de Producción). Fechas de realización de las entrevistas: 22 y 23 de mayo de 2013. Duración aproximada de cada entrevista: 60 a 90 minutos.
- b. Cooperativa Limitada de Consumo de Electricidad y Servicios de Merlo, Pcia. de Buenos Aires, Cooperativa dedicada a la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica y prestación de diversos servicios comunitarios (sepelio, banda ancha, etc.). Cantidad de empleados aproximada: 100. Localización: Merlo, Pcia. de Buenos Aires. Entrevistas realizadas: Pilar Salgado (Responsable de Comunicaciones Institucionales); Marisel Valestra (Área Contable); Marcelo Gurruchaga (Gerente General); Eduardo Matarazzi (Gerente Técnico); Mariano Colombatti (Gerente de Telecomunicaciones). Fechas de realización de las entrevistas: 17 y 18 de julio de 2013. Duración aproximada de cada entrevista: 60 a 90 minutos.
- c. Infoserv Technology Argentina SRL, unidad argentina de ISTG. Proveedor de soluciones tecnológicas. Productos y servicios: infraestructura de IT, computación personal y dispositivos de acceso, servicios globales y procesamiento de imágenes e impresión para consumidores, grandes compañías y pequeñas y medianas empresas. Locación: dispone de instalaciones en Buenos Aires, Mendoza y Córdoba. Las entrevistas fueron realizadas en las sede central: Buenos Aires. Cantidad de empleados aproximados: 4.100. Entrevistas realizadas: Mariana Taormina (Líder de Capacitación); Mariela Shaeffer (Supervisora de Cuenta); Jorge Morento (Gerente de Proyecto). Fechas de realización de las entrevistas: 2 y 3 de septiembre de 2013. Duración aproximada de cada entrevista: 60 a 90 minutos.

Las entrevistas fueron realizadas personalmente por el autor de esta tesis a interlocutores competentes de las organizaciones. Y, su desgravación se incluye anexo de la tesis. A partir de la información obtenida en las entrevistas, por razonamiento comparativo, hemos ido construyendo una tipología de prácticas que, simultánea e iterativamente, se fueron chequeando con las categorías surgidas en nuestro análisis teórico y de la bibliografía. Por agregación de entrevistas llegaremos a un desarrollo teórico de alcance intermedio válido para un conjunto acotado pero suficiente de organizaciones a los efectos del logro de una saturación de las categorías<sup>3</sup>. Fue nuestro objetivo ir analizando las prácticas para el desarrollo de la creatividad a partir de las premisas de las teorías de la creatividad organizacional pero, además, también pretendemos, en la medida de lo posible, hacer aportes teóricos a partir de la construcción de una tipología de prácticas surgida por adición de casos mediante muestreo intencional.

---

<sup>3</sup> La saturación es el criterio equivalente (cuando se recurre a los procedimientos de la teoría fundada), a la representatividad para un diseño hipotético-deductivo. La saturación se alcanza cuando la adición de nuevos casos no permite agregar nuevos elementos de juicio que permitan refinar las categorías, o cuando el esfuerzo de agregar nuevos casos no se justifica en términos del rendimiento que se obtiene gracias a ello para el desarrollo de la teoría.

Elegimos dos organizaciones medianas y una grande de Argentina. Como la *Base-imp* ya contiene casos de organizaciones que desarrollaron prácticas que implícitamente pueden apuntar al objetivo de desarrollar la creatividad, para la *Base-Exp* elegimos una organización grande en las que sabemos *a priori* que sí se llevan a cabo prácticas que de modo explícito intentan cumplir con dicho objetivo. Intentaremos elegir casos variados [tal como sugiere Kathleen Eisenhardt (1989, 537) cuando se refiere, inspirándose en Glaser y Strauss, a las estrategias de muestreo teórico/intencional. Variedad en cuanto a su actividad (productos y servicios), en cuanto al tipo de sociedad (Cooperativa, empresa fabril, empresa de servicios), en cuanto a sus ubicaciones geográficas (Buenos Aires con sucursales en el interior, Gran Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires). También buscamos variedad en las áreas y niveles a las que pertenecen los entrevistados (Producción, *Marketing*, Recursos Humanos, Contabilidad, Ventas, Gerencia General, Comunicaciones Institucionales, etc.).

Si bien sólo realizamos entrevistas en tres organizaciones, cada caso incluyó un número de entrevistas que nos permitió triangular diferentes puntos de vista pertinentes (Flick, 2004), por ejemplo Gerentes de Recursos Humanos y áreas que reciben servicio del área de Recursos Humanos.

De las entrevistas realizadas, hemos extraído 65 prácticas que están descriptas en la *Base-Exp* que presentamos en el apéndice 2.

#### V. Consideraciones metodológicas adicionales acerca de la Teoría Fundamentada

La metodología que utilizamos en nuestra tesis (la Teoría Fundamentada en datos) se sustenta en un *muestreo teórico*. De acuerdo a Barney Glaser y Anselm Strauss el muestreo teórico es un proceso de recolección de datos para generar teoría que implica seleccionar codificar y analizar la información y, al mismo tiempo, decidir qué información buscar y dónde encontrarla para desarrollar tal teoría (Glaser y Strauss, 1967, 1).

El criterio básico que gobernó la selección de organizaciones en las que se realizaron las entrevistas de la *Base-exp* y de las organizaciones cuyas prácticas analizamos de la *Base-imp*, fue la *relevancia teórica*, es decir, la capacidad para promover el desarrollo de categorías emergentes (por eso, por ejemplo, decidimos incluir prácticas establecidas en el marco del clima laboral, porque sabíamos de antemano, que las teorías de la creatividad organizacional identifican al clima organizacional como una dimensión esencial en el desarrollo de la creatividad). Esto nos permitió generar categorías y propiedades de categorías lo cual nos ayudó a relacionar las *categorías* entre sí y con sus *propiedades* (Glaser y Strauss, 1967, 3).

Resaltamos que el muestreo teórico *no* es un muestreo estadístico dado que no busca obtener una evidencia sobre la distribución de la población con respecto a las prácticas para el desarrollo de la creatividad. Al seleccionar las bases elegidas (*Base-Exp*, *Base-Imp* y *Base-Teo*) consideramos que tendremos suficientes datos como para construir un número de categorías para ser contrastadas con nuestro contexto conceptual y extraer conclusiones y recomendaciones relevantes teórica y prácticamente.

#### VI. Cómo cumplimos con los criterios de calidad de la investigación

Definimos sintéticamente los procedimientos que seguimos para garantizar el cumplimiento de ciertos criterios de calidad de nuestra investigación [extraídos de los propuestos por Nora Mendizábal (2006, 91-92)].

En cuanto a la *credibilidad* de nuestra investigación, contamos con la documentación concreta que contiene la información de la *Base-imp* y, con respecto a la información de las entrevistas de las cuales surgió la *Base-exp*, nos ocupamos de transcribir con precisión y en forma completa todos los testimonios obtenidos (dichos testimonios transcritos contextualizan las citas que realizamos en los capítulos 4 y 5). Anexamos las transcripciones completas de las entrevistas. Para asegurarnos de una obtención de datos detallada, densa y completa, las entrevistas serán realizadas personalmente por el autor de la tesis. Por otra parte, seguimos una estrategia de *triangulación* (Flick, 2006) al integrar en nuestro análisis, tres bases de información (*Base-Biblio*, *Base-Imp* y *Base-Exp*) surgidas de fuentes diferentes.

Los datos obtenidos de la bibliografía pueden ser auditados a partir de las citas que se incluyen en todos los casos que sean necesarios. La información de la *Base-imp* es de dominio público, con lo cual también puede ser revisada. Por último, la información de nuestras entrevistas fue obtenida por medio de procedimientos estándares (ficha de la organización, conformidad de los entrevistados, indicación de la diferencia entre testimonios e interpretación del investigador). Se mantendrá la confidencialidad de las organizaciones que lo requieran utilizando, para denominarlas, nombres de fantasía. Pero esta información quedará registrada en los documentos que respaldaran nuestra tesis. Creemos, así, que cumplimos con el criterio de *seguridad o auditabilidad*.

## CAPÍTULO 1: Contexto conceptual sobre el desarrollo de la creatividad en las organizaciones

### Preguntas a responder en el capítulo 1

En este capítulo nos preguntamos si es posible plantear precisiones acerca de posibilidad real de desarrollar la creatividad en las organizaciones. En caso de ser posible, nos preguntamos si lo es en cualquier tipo de organización y, además, nos preguntamos cuáles son las características que debería tener una práctica que desarrolle o favorezca la creatividad.

### Estructura del capítulo 1

Para responder a dichas preguntas, en este capítulo elaboraremos un modelo teórico que utilizaremos a lo largo de toda esta tesis para analizar las prácticas para el desarrollo de la creatividad en organizaciones de Argentina. Este modelo, al que denominamos *Base-Teo*, agrupa en distintas categorías teóricas a las prácticas que se pueden llevar a cabo las organizaciones para desarrollar la creatividad. El marco que hemos elegido para sustentar este modelo, está conformado por las denominadas *teorías de la creatividad organizacional*. Se trata de un conjunto de teorías que comenzaron a gestarse en la década de 1990 a partir de los trabajos de académicos pertenecientes a una amplia gama de disciplinas (Woodman, administración; Amabile, psicología social; Ford, comportamiento organizacional; Csikszentmihalyi, psicología; Gioia, administración y comportamiento organizacional; Sawyer, educación; entre otros). La creatividad organizacional está caracterizada por el estudio de todos los aportes creativos que se producen en el marco de las organizaciones de cualquier. Y su estudio comienza a tener sentido desde que la creatividad deja de ser considerada una capacidad especial (vinculada, por ejemplo, a la genialidad), de personas dedicadas a tareas particulares (por ejemplo, artistas plásticos, músicos o inventores) y que sólo puede producirse en ámbitos especiales (por ejemplo, centros artísticos, laboratorios de I+D, agencias de publicidad); y pasa a ser entendida, tal como proponen los enfoques contemporáneos, como una potencialidad al alcance de cualquier ser humano con capacidades normales que, además, puede ser profundamente influenciada por el contexto social.

Comenzaremos, en la primera parte de este capítulo, exponiendo brevemente el recorrido histórico de los estudios sobre la creatividad que comenzaron en la década de 1950 y que confluyen en el enfoque contemporáneo al que nos hemos referido. En la segunda parte del capítulo sintetizaremos el vínculo entre la administración y los estudios sobre la creatividad, vínculo que existe desde antes que se gestaran las teorías de la creatividad organizacional. Una de las cuestiones esenciales, al respecto, será la de las diferencias entre los conceptos de *creatividad* e *innovación* que, si bien es frecuente que sean tratados de manera idéntica o intercambiable en la bibliografía vinculada a la Administración (especialmente hasta fines del siglo pasado), necesitan ser diferenciados lo más precisamente posible en un trabajo que, como es el caso de nuestra tesis, está enfocado al desarrollo de la creatividad (y no necesariamente de la innovación). La tercera y cuarta parte del capítulo estarán destinada a caracterizar a las teorías de la creatividad organizacional como un subconjunto dentro de las teorías de la creatividad en contexto: nos referiremos a los principales autores que abrevan en dichas teorías, a sus antecedentes, a sus principales postulados pero, sobre todo, a definir con precisión qué significa una “práctica para el desarrollo de la creatividad” (la unidad de análisis de nuestra tesis) desde la perspectiva de estas teorías. En la quinta parte del capítulo, presentaremos las propuestas de una serie de autores, vinculados a las teorías de la creatividad organizacional, con respecto a los factores organizacionales que influyen sobre la

creatividad (modelo de Woodman, Sawyer y Griffin; modelo de Ford; modelo de Hunter, Bedell y Mumford; modelos de Amabile). Tomaremos especialmente las propuestas que Teresa Amabile (autora pionera en estudiar a la creatividad en el marco de distintos contextos sociales) fue realizando a lo largo de las últimas décadas, y elaboraremos, así, el modelo teórico que nos servirá de base para el análisis de las prácticas para el desarrollo de la creatividad a lo largo de toda esta tesis. Desarrollamos este modelo, al que denominamos *Base-Teo*, en la sexta parte de este capítulo.

## 1. Antecedentes de los estudios sobre el desarrollo de la creatividad

### 1.1. Los estudios sobre creatividad a partir de 1950

Una definición generalizada a la que la mayoría de teóricos contemporáneos adhieren, es que la creatividad es la habilidad para producir trabajo que sea nuevo —por ejemplo, original, inesperado—, alto en calidad y apropiado —por ejemplo, útil, que cumpla con las restricciones de la tarea— (Kaufman y Baer, 2004, 4, citando a Sternberg, *et. al.*, 2002). También existe un consenso cada vez más generalizado —desde que el fenómeno de la creatividad comenzó a ser estudiado sistemáticamente, hace al menos seis décadas— con respecto a que el potencial creador, latente en todas las personas y caracterizado por la producción de novedades valiosas, es susceptible de ser *desarrollado* (De la Torre, 2007, 12). En primer lugar, existen técnicas y métodos para desarrollar factores *aptitudinales* de la creatividad: fluidez o productividad, variedad o flexibilidad, originalidad, elaboración, inventiva; y factores *actitudinales*: sensibilidad a los problemas, tolerancia, libertad e independencia perceptiva e intelectual (De la Torre, 2007, 19-28). En segundo lugar, la creatividad puede desarrollarse favoreciendo ciertas *condiciones del contexto* que resultan motivantes y alentadoras a la producción creativa; y evitando ciertos bloqueos que la empobrecen o dificultan (De la Torre, 2007, 31-54).

Tanto esta definición acerca de qué es la creatividad, como las formas en que la creatividad se puede desarrollar (y hasta la misma afirmación de la creatividad como algo desarrollable) comenzaron a gestarse en investigaciones de mediados del siglo XX en el campo de la psicología. Más específicamente, en la década de 1950. Algunos autores han tomado como punto de referencia la conferencia inaugural de J. P. Guilford como Presidente de la *American Psychological Association* (APA).

La conferencia de Guilford es considerada por Sawyer, por ejemplo, como el inicio de la investigación moderna sobre la creatividad (Sawyer, 2006, 40). Al respecto, cita a los autores Getzels, Sternberg y Dess en su observación acerca de que durante los años que siguieron a la conferencia de Guilford fueron publicados casi tantos estudios de creatividad por año como todos los que habían sido publicados durante los 23 años anteriores a la conferencia de Guilford (Sawyer, 2006, 40).

De manera análoga, el *Creativity Research Journal* dedicó un volumen especial (2000-2001) para conmemorar la conferencia de Guilford de 1950. Son 200 páginas con 18 trabajos (divididos en 8 artículos teóricos y 10 investigaciones empíricas) utilizando ideas o técnicas de Guilford (Runco, M. y Plucker, J., *ed.*, 2000-2001). Dentro de esta publicación, los trabajos de Runco y Plucker señalan el hito que significó esta presentación de Guilford. Debemos aclarar que, si bien Runco, en su artículo introductorio, resalta la existencia de numerosos esfuerzos empíricos previos con respecto al estudio de la creatividad, también admite que la conferencia de Guilford de 1950 es frecuentemente asociada a los inicios de la investigación empírica sobre creatividad (nótese que Runco se refiere

específicamente a las investigaciones *empíricas*), (Runco, 2001, 245). Al mismo tiempo, si bien Jonathan Plucker en el segundo artículo introductorio de este volumen, ubica a los trabajos de Guilford junto a los de E. Paul Torrance y Calvin Taylor “entre muchos, muchos otros”, también resalta el carácter legendario y hasta mítico de la conferencia de Guilford en cuanto a ser considerada como el inicio de los estudios “serios” sobre creatividad (comillas del autor) (Plucker, 2000-2001, 247).

La obra citada de Plucker, de todas maneras, ubica el comienzo de los estudios sobre creatividad a comienzo de la década de 1950 de modo independiente a la conferencia de Guilford. Al respecto, afirma que la fascinación con la creatividad a partir de los inicios de la década de 1950 va más allá de dicha conferencia. Puede, en cambio encontrar sus raíces en tres hechos contextuales determinantes: la Guerra Fría, el malestar intelectual de la post guerra mundial y los albores de la carrera espacial (Plucker, 2000-2001, 247).

Todos estos autores pertenecen al campo de la psicología. De hecho, las primeras teorías sobre la creatividad y su desarrollo, son teorías casi exclusivamente pertenecientes al campo de la psicología. “El mayor énfasis en las investigaciones sobre creatividad en las tres décadas pasadas...”, nos dice Teresa Amabile en su obra de 1983, “estuvo puesto en los estudios sobre la personalidad de las personas creativas” (Amabile, 1983/1996, 4).

Este tipo de investigaciones tuvieron diferentes formas: (a) estudio de biografías o autobiografías de creadores reconocidos para definir cualidades peculiares de la personalidad o el intelecto; (b) análisis de las diferencias individuales en la habilidad creativa, a partir de estudios en laboratorio en comparación a artistas o científicos reconocidos como creativos por sus pares; (c) análisis comparados de *tests* de personalidad, inteligencia y creatividad. El área de investigación más activa acerca de la creatividad era la descripción de las características especiales de personas famosas o ampliamente consideradas creativas, vivas o muertas; o la descripción de las diferencias en la personalidad o el intelecto entre personas a que les iba bien y les iba mal en distintas evaluaciones sobre la creatividad. (Amabile, 1983/1996, 4)

### **1.2. La creatividad y la psicología cognitiva a partir de la década del 1980**

Hacia fines de la década de 1980 las explicaciones sobre la creatividad van ampliándose y buscándose no sólo en aquellas personas consideradas especialmente creativas y no sólo en obras o producciones especialmente originales. En palabras de Ford y Gioia, inicialmente los estudios sobre creatividad comenzaron concentrándose en las personas especialmente dotadas y se limitaron a analizar la producción de tareas artísticas o poco convencionales. Pero, luego, pasaron a considerar una perspectiva más amplia desde la cual se comenzó a poner el foco en una población mucho más amplia y además se consideró a la creatividad como algo necesario para el trabajo en actividades profesionales y aún para aquellas vinculadas a cualquier tipo de oficio (Ford y Gioia, 1995, xx).

Las teorías psicológicas *cognitivas* fueron fundamentales para que el estudio sobre la creatividad se extienda a todo tipo de ámbitos y a las personas en general. Para algunos autores, los denominados estudios sobre la personalidad creativa fueron perdiendo vigencia, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, a favor de una perspectiva cognitiva sobre la creatividad y según Sawyer, esto fue llevando a la decadencia a partir de los '80, de las explicaciones de la creatividad desde la perspectiva de la personalidad (Sawyer, 2006, 36).

Teresa Amabile (Amabile, 1983/1996) rescata algunos resultados de los estudios de la psicología cognitiva que identificaban al proceso creativo con determinados procedimientos operativos del sistema cognitivo humano que parecía llevar a una alta probabilidad de soluciones útiles y novedosas. Esto implicó que la creatividad comenzara a considerarse, simplemente, como una palabra que utilizamos para producciones que fueron generadas utilizando los mecanismos mentales comunes y cotidianos que todos tenemos.

El aporte de la psicología cognitiva fue determinante en el terreno de la creatividad en las organizaciones, ya que, para propiciar la creatividad en las organizaciones, desde este punto de vista, no es necesario encontrar rasgos específicos en determinadas personas. Necesitamos entender cómo estimular (si eso fuera posible) los *mecanismos que producen* creatividad en las personas en general.

### **1.3. Las perspectivas psicológicas sobre la creatividad y el desarrollo de la creatividad en las organizaciones**

Algunas de las hipótesis y recomendaciones acerca de cómo desarrollar la creatividad en las organizaciones abrevaron en estas teorías vinculadas a la psicología. Y, *partiendo de ese marco teórico*, construyeron conocimiento útil para la Administración.

Un ejemplo concreto es el programa para el entrenamiento de la creatividad para vendedores propuesto por Cloyd S. Steinmetz en donde, como medio pedagógico, se aplica la batería de *tests* para la medición de la creatividad de Paul Torrance. Steinmetz plantea que la sola administración de estos *tests* a los participantes de la capacitación, produce efectos positivos en el desarrollo de la creatividad (Steinmetz, 1965, 321-333).

Otras hipótesis y recomendaciones sobre la creatividad en las organizaciones, tomaron *sólo tangencialmente* los aportes de la psicología sobre la creatividad y construyeron conocimiento práctico recurriendo a ideas y analogías de campos de la más diversa índole con algún tipo de relación con estos aportes. Por ejemplo, las recomendaciones Michael Ray y Rochelle Myers de mediados de la década de 1980 en donde se sintetizan los aportes realizados por referentes de distintas disciplinas (educadores, psicólogos, emprendedores, presidentes de compañías, atletas, ingenieros mecánicos, consultores, políticos, etc.) durante 7 años en un programa de creatividad dictado en la Universidad de Stanford. Las ideas de estos referentes fueron combinadas con las ideas de los principales autores sobre el tema de la creatividad de ese momento (Teresa Amabile, Mihaly Csikszentmihalyi y Albert Bandura, por ejemplo), y compiladas en un libro formado exclusivamente por recomendaciones acerca de qué hacer para desarrollar la creatividad tanto en el nivel personal como organizacional (Ray y Myers, 1989).

Existe, también, abundante bibliografía publicada durante la segunda mitad del siglo XX que da cuenta de los distintos programas y acciones concretas para el desarrollo de la creatividad que se pusieron en práctica en las organizaciones sin hacer demasiadas precisiones acerca de posibles vinculaciones teóricas y, generalmente, sin precisar si las recomendaciones se refieren al desarrollo de la creatividad, a la provisión de reglas heurísticas, al entrenamiento de la capacidad inventiva, al fomento de la innovación, al desarrollo de la imaginación, etc.). Gran parte de este material es de características técnicas. Es decir, proponen instrucciones acerca de cómo resolver o plantear problemas, generar ideas, diagnosticar perfiles de pensamiento y temas relacionados. Forman parte

de la bibliografía de divulgación vinculada a las organizaciones y no necesariamente están sustentados en teorías sobre el desarrollo de la creatividad.

Todo este repertorio de prácticas sugeridas o efectivamente concretadas, suelen compartir una idea en común sobre la creatividad (que encontramos tanto en las denominadas teorías sobre la personalidad creativa como en las teorías cognitivistas sobre la creatividad): *la creatividad es una potencialidad humana que, además, puede ser desarrollada.*

Por *prácticas para el desarrollo de la creatividad* nos referimos a iniciativas dentro de las organizaciones cuyo propósito es dicho objetivo (u objetivos similares, por ejemplo, *potenciar* la creatividad). En palabras de Teresa Amabile (Amabile, 1983/1996, 248) se trata de métodos cognitivos y socio-psicológicos para fomentar o aumentar la creatividad). Incluyen por ejemplo, programas de entrenamiento para la creatividad, sistemas de reconocimiento a ideas o resultados nuevos y valiosos, acondicionamiento de entornos físicos que estimulen cognitiva y perceptualmente a la creatividad, ofrecimiento retroalimentación frecuente relativa al trabajo realizado. Mark Runco (Runco, 2007, 352-357) las denomina *tácticas*. Y destaca tácticas y programas desarrollados específicamente para las organizaciones que, al tener que rendir cuentas de sus resultados, han sido desarrollados teniendo en cuenta distintas medidas y formas de evaluación.

#### **1.4. Síntesis sobre las primeras investigaciones acerca del desarrollo de la creatividad y su vínculo con las organizaciones**

Los primeros 40 años de estudios de sobre el desarrollo de la creatividad (desde comienzos de 1950 hasta aproximadamente fines de 1980) estuvieron marcados por las perspectivas psicológicas que estudiaron al ser humano creativo: sus rasgos específicos, sus características, sus actitudes, sus habilidades. Y, a partir de aquí, se preguntaron cómo llevar estas características a otros seres humanos. Tal vez el aporte más importante de estos esfuerzos estuvo dado por la ampliación tanto en la población que puede ser creativa como en las actividades en las que la creatividad es necesaria. La creatividad dejó de ser una algo esperable sólo en unas pocas personas y en unas pocas actividades. En este mismo sentido, los enfoques de la psicología cognitiva ven a la creatividad como algo a lograr utilizando determinados mecanismos mentales que son comunes, que todos poseemos, que se pueden aprender y que se pueden utilizar deliberadamente para lograr resultados nuevos y valiosos. Las personas que componen las organizaciones, entonces, pueden, deliberadamente, producir resultados nuevos y valiosos. Y esto no dependerá (al menos no en su totalidad), de los rasgos de su personalidad, de sus coeficientes intelectuales o de sus talentos artísticos. La primera parte de la definición de Amabile (1996, 1) sintetiza estas afirmaciones en su definición que comienza del siguiente modo: “todos los seres humanos con capacidades normales, son capaces de producir, por lo menos moderadamente, trabajo creativo en algún área, durante un tiempo...”. Y continúa con lo que va a constituir la esencia de las teorías de creatividad en contexto, a las que nos referiremos en tercera parte de este capítulo: “... Y el entorno social puede influir tanto en el nivel como la frecuencia de la conducta creativa”.

## 2. La creatividad en la administración

### 2.1. Las múltiples facetas de la creatividad en la administración

La administración, se ha ocupado del tema de la creatividad desde antes que se gestaran las teorías de la creatividad organizacional —década de 1990—<sup>4</sup>. Hicks, por ejemplo, en su manual *Administración de organizaciones desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*, ya dedicaba, en su edición de 1977 (edición original en inglés de 1972), tres capítulos completos a la creatividad. (Hicks, 1997, 239-431). A lo largo de las décadas, los enfoques desde los cuales la administración ha abordado el tema de la creatividad han sido variados. Uno de estos enfoques, por ejemplo, es el que vincula a la creatividad con la toma de decisiones. Pavesi ubica a la creatividad como una característica del *buen decidor*. Y considera que, junto con la imaginación, la experiencia y la cultura, juega un papel fundamental en el análisis de situaciones, en la comprensión de actitudes y trayectorias de las variables relevantes, en la revelación de funciones causales, de relación lógicas y en la explicación del universo de la decisión (Pavesi, 2000, 29-30). Otro enfoque ha sido el que vincula a las organizaciones con la necesidad de *innovar* y, por lo tanto, con la necesidad de desarrollar la creatividad. Robinson y Stern, por ejemplo, lo plantean cuando afirman, como lo hacen numerosos autores, que los resultados tangibles de la creatividad corporativa son vitales para la subsistencia y las *innovaciones*, actividades completamente nuevas para la compañía, (Robinson y Stern, 1997, 11).

Pavesi y Robinson y Stern son sólo dos ejemplos que muestran el amplio rango de cuestiones que la bibliografía sobre administración ha ubicado dentro del rótulo *creatividad*. Es frecuente que, en el ámbito de la administración, la temática de la creatividad se haya yuxtapuesto, combinado o, incluso, confundido, con conceptos como *cambio*, *transformación*, *adaptación*, *flexibilidad*, *descubrimiento*, *invención* y, sobre todo, *innovación* —tal como se aprecia en la cita de Robinson y Stern—. Esto parece razonable, dado que recién en la década de 1990 las teorías específicas sobre la creatividad comenzaron a precisar conceptos alrededor de la creatividad —precisiones que siguen desarrollándose en la actualidad—. Desde la perspectiva de la administración, en realidad, los estudios rigurosos sobre creatividad han sido muy escasos. Ford advierte que durante la década del '50 —mientras los estudios sobre creatividad comienzan a emerger—, la administración (el autor se refiere, en inglés, al *management*) se estaba estableciendo a sí misma como una disciplina científica. Tomando ideas del campo de la psicología, la sociología, la economía, las ciencias políticas, la antropología, la historia, la ingeniería y otras disciplinas. Y, ocupados en estos menesteres, sostiene Ford, los investigadores en administración no hicieron de la creatividad una prioridad. Toma como ejemplo a los 1000 artículos presentados en la *Academy of Management Meeting* de 1994 y muestra que ninguno de ellos fueron estudios empíricos sobre creatividad (Ford, 1995, 15)<sup>5</sup>.

Los dos caminos utilizados para comprender a la creatividad en el campo de la administración, plantea Ford (1995, 16), han sido: o bien importar distintas conclusiones de los estudios en creatividad al mundo de las organizaciones haciendo caso omiso de si éstas se habían desarrollado en el campo de la educación, el arte o la investigación científica, por ejemplo; o bien utilizar

<sup>4</sup> Como veremos en el capítulo 2, algunas iniciativas para desarrollar la creatividad dentro de las organizaciones, en especial las técnicas para la generación de ideas durante la década de 1940, son anteriores a las teorías psicológicas sobre el desarrollo de la creatividad gestadas a partir de 1950.

<sup>5</sup> Un año antes, en 1993, Woodman, *et. al.* publican en *Academy of Management Review* su artículo seminal "Hacia una teoría de la creatividad organizacional" (Woodman, *et. al.*, 1993).

investigaciones de otros terrenos vinculados a la administración y adaptarlas a la idea de creatividad (por ejemplo, estudios sobre el liderazgo, la dinámica de equipos o, incluso, la innovación). De este modo, aunque no se encuentran investigaciones rigurosas sobre la creatividad en este período, sí proliferaba la palabra *creatividad* para agrupar a un conjunto diverso de material utilizado en la administración y en la práctica de las organizaciones. En Argentina, por ejemplo, la revista de Ciencias Administrativas de la Universidad de La Plata hacía, en 1989, un análisis pormenorizado de libros y artículos sobre creatividad publicados hasta ese momento. Este sorprendente e interesante material, contaba con alrededor de 1500 referencias de libros y artículos divididos en categorías: libros sobre métodos y técnicas, sobre juegos paradojas y enigmas, sobre heurística y resolución de problemas. Además, incluía libros acerca de la inteligencia y la memoria, sobre el pensamiento, la cognición y la percepción y una sección dedicada a *miscelánea* en donde se incluían, por ejemplo, libros clásicos de la psicología como *Tipos Psicológicos* de Carl Jung (Revista Administración Universidad de La Plata, 1989, 78).

A lo largo de esta tesis, analizaremos bibliografía específica sobre creatividad organizacional. También analizaremos bibliografía específica sobre prácticas para favorecer la creatividad que se llevan a cabo en las organizaciones. Por otra parte, nos ocuparemos de definir—desde las perspectivas actuales de las teorías de la creatividad organizacional—el término *creatividad*: tanto desde un punto de vista operativo como conceptual. Esto nos permitirá delimitar teóricamente qué es lo que *incluye* y que es lo que *no incluye* dicho término. Sin embargo, no queríamos dejar de nombrar alguna de las perspectivas desde las cuales la temática de la creatividad ha sido incluida en la bibliografía general sobre administración —lo cual haremos en el siguiente punto—. Porque, si bien el objetivo de esta tesis no es profundizar en estas perspectivas, sí nos interesa mostrar la amplia gama de ideas que, en las organizaciones, suelen vincularse a la creatividad. Notaremos a lo largo de esta tesis que, en el análisis de prácticas llevadas a cabo en las organizaciones, tanto en la bibliografía como en la investigación de campo, dichas ideas vinculadas a la creatividad aparecen una y otra vez. Por ejemplo, no es infrecuente que en la bibliografía se utilicen de modo indistinto los términos *generación de ideas* y *creatividad*. De hecho, hay técnicas denominadas *de creatividad* que sólo se ocupan de la generación de nuevas ideas. Veremos que las teorías que utilizaremos incluyen a la generación de ideas como uno de los aspectos de la creatividad. Pero sólo como uno entre tantos otros. Otro ejemplo, al que consideramos el más importante, es la relación entre *creatividad* e *innovación*: una relación compleja y controversial hasta desde el punto de vista de las teorías de la creatividad organizacional. Precisamente a este último tema nos dedicaremos en el punto 2.3.

## **2.2. Panorama general de la ubicación concedida a la creatividad en la literatura genérica sobre administración**

Varios autores vinculados a la administración han incluido en sus obras referencias a la importancia de la creatividad en las organizaciones. Un modo simple de obtener un panorama general de estas ideas es recurriendo a los manuales universitarios que guían el estudio de la administración en general. Lo primero que encontramos, en dichos manuales, es que la creatividad, como tema, no es ignorada. Ni siquiera tratada de modo tangencial. Siempre unida o vinculada con otros temas (tal como expusimos en el punto anterior) la creatividad, en las últimas décadas, ha ocupado su lugar —de mayor o menor importancia, dependiendo de los autores— en el conjunto de temas de interés para la administración. Exponemos, a continuación, el tratamiento que le dan a la creatividad los autores de cuatro manuales clásicos sobre administración elegidos entre los disponibles en nuestro

medio. De todas maneras, nos parece una tarea de sumo interés la de profundizar, en el futuro, este análisis y extenderlo a una cantidad significativa de las obras utilizadas en nuestro medio ya que no hemos encontrado trabajos al respecto. Como dicho esfuerzo excede los alcances de nuestra tesis, nos limitamos, aquí a tomar como ejemplo a estas cuatro obras que hemos elegido con el único criterio de mostrar tratamientos diferentes.

Stoner, Freeman y Gilbert, por ejemplo, dedican varias páginas en la sexta edición de su manual, *Administración*, a desarrollar cuestiones vinculadas a la creatividad dentro de los capítulos sobre *Administración del cambio e innovación organizacional*, *Equipos y trabajo en equipo* y *La administración en el siglo XXI*. Los temas tratados son: la administración de la creatividad, la creatividad individual en la organización, el clima propicio para la creatividad, las reglas para fomentar y no ahogar la creatividad, creatividad y trabajo en equipos y administración de la diversidad cultural (Stoner *et al*, 1996, 466-471, 564, 216-218).

Koontz y Weihrich en la octava edición de su obra *Administración, una perspectiva global*, definen a la creatividad como la capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones de problemas (Koontz y Weihrich, 1998, 779). Los autores dedican una sección de su manual a la creatividad y la innovación. Lo hacen dentro del capítulo dedicado a la toma de decisiones y definiendo a la creatividad como uno de los factores más importantes en la administración. Diferencian a la innovación de la creatividad como el *uso* y el *desarrollo* de las ideas, respectivamente. Y dan por supuesto que las organizaciones no sólo generan nuevas ideas, sino que además las convierten en aplicaciones prácticas. (Koontz y Weihrich, 1998, 209). Aseguran que la creatividad puede adquirirse y proponen dos técnicas para el desarrollo de la creatividad —Lluvia de ideas y Sinéctica—. (Koontz y Weihrich, 1998, 209). Resaltan que estas técnicas, individuales y grupales, pueden emplearse eficazmente para cultivar la creatividad, sobre todo en el área de la planeación (Koontz y Weihrich, 1998, 213).

Hicks (1977) ubica a la creatividad como una de las funciones de la administración, junto con la planeación, la organización, la motivación, la comunicación y el control. En las casi 50 páginas dedicadas exclusivamente a la creatividad, Hicks profundiza, en un capítulo denominado *Conceptos sobre Creatividad*, las ideas de proceso creativo, persona creativa, tipos de creadores y de creatividad, las diferencias y similitudes con la innovación y otros temas relacionados con los estudios sobre la creatividad vigentes en la década de 1970 (Hicks, 1977, 249-262). En un segundo capítulo, el autor pone énfasis en la creatividad dentro del marco de las organizaciones. Y se refiere a las características de las organizaciones creativas, a las técnicas para el desarrollo de la creatividad y al clima creativo (Hicks, 1977, 263-280). En el tercer capítulo dedicado a la creatividad, Hicks reflexiona acerca del lugar de la creatividad dentro de las organizaciones: la relación entre pensamiento creativo y analítico, la creatividad enfocada a fines prácticos y la utilización de la creatividad para inventar o descubrir ideas, productos, servicios o tecnologías. (Hicks, 1977, 281-291).

A diferencia de la obra de Hicks, el manual *Introducción a la Teoría General de la Administración*, de Chiavenato, no dedica sección alguna a la creatividad o a la innovación (2000, 7ma. Edición). Sin embargo, Chiavenato, hace alusión explícita a la creatividad en numerosas oportunidades. Por ejemplo, cuando se refiere a la *profunda realineación y actualización* que están experimentando los conceptos básicos de la teoría administrativa (Chiavenato, 2006, 536). Con respecto a la *Planeación*,

plantea que lo que se busca actualmente en las organizaciones para desafiar la incertidumbre es la *creatividad y la innovación*. Advirtiendo que la adaptación a un ambiente inestable debe hacerse, ya no por medio del retorno cíclico al equilibrio dentro de elecciones limitadas y restringidas, sino por medio de mayor libertad de elección escapando a las limitaciones impuestas por el ambiente (Chiavenato, 2006, 536). Con respecto a la redefinición del concepto de *Organización* nos dice que para que el modelo tradicional y mecanicista de la jerarquía se redefina hacia distintas formas de autoorganización, se hace necesario que se promueva una estrategia organizacional global adecuada que estimule la iniciativa, la cooperación, la *creatividad* y la sinergia (Chiavenato, 2006, 537). También se refiere a la redefinición de la *Dirección* —como función administrativa—, asegurando que nueva gerencia debe asumir las siguientes atribuciones: estímulo al desorden, por medio de la introducción de nuevas ideas e informaciones con el propósito de generar *creatividad e innovación* —entre otras atribuciones— (Chiavenato, 2006, 536-8). El autor define el término *creatividad* dentro de las teorías del Desarrollo Organizacional —ubicadas en el Enfoque del comportamiento organizacional— como “desarrollo de respuestas nuevas y únicas a problemas u oportunidades de momento” (Chiavenato, 2006, 350). Y, dentro, de lo que llama *Teoría situacional de la administración*, ubica a la innovación y a la creatividad como dos de las características de los ambientes inestables (Chiavenato, 2006, 447). Por otra parte, incluye a la innovación como uno de los doce temas básicos que diferencian a la nueva economía en relación con la vieja economía. Por otro lado, ubica al *razonamiento creativo* y a la solución de problemas como las competencias personales que se necesitarán aprender y desarrollar en los nuevos ambientes de negocios de las organizaciones. Y, en su caracterización de las nuevas organizaciones, decide seguir a Stuart Crainer para asegurar que uno de los siete puntos clave de la nueva organización es ser creativa y emprendedora. Al respecto, el autor sostiene que el proceso de emprender impulsa la búsqueda de nuevas oportunidades, la habilidad de la organización de concentrarse en el ambiente externo y de crear nuevos negocios. (Chiavenato, 2006, 534).

Como conclusión, entonces, vemos que la creatividad queda asociada en la bibliografía citada sobre administración a una importante variedad de tópicos. Algunos de ellos relacionados con la creatividad como potencial humano individual o grupal: las competencias personales dentro la organización; la toma de decisiones y la resolución de problemas; el trabajo en equipo; la planificación y el emprendimiento dentro de la organización. Algunos relacionados con la organización y su funcionamiento: la administración del cambio; el aprendizaje y el desarrollo organizacional; el clima organizacional. Algunos relacionados con la gestación de novedades dentro de la organización: la generación, descubrimiento o invención de nuevos conceptos, ideas, productos, servicios, negocios y tecnologías. Y, finalmente, los relacionados con la organización y su vínculo con el contexto: la búsqueda de oportunidades; la permanencia y la interacción de la organización con su ambiente.

### **2.3. Las similitudes, las diferencias y los vínculos entre la creatividad y la innovación en las organizaciones**

Los estudios contemporáneos sobre la creatividad suelen aceptar la definición, que ya hemos citado de la creatividad como la producción algo que sea *nuevo* y, desde alguna perspectiva, *valioso* (Ford, 1995, 17; Amabile, 1996, 1). La definición de innovación también gira alrededor de estos dos ejes —lo nuevo y lo valioso—: es el proceso de hacer que las nuevas ideas se utilicen (Woodman, 1995, 66). Por eso, la innovación siempre ha quedado más identificada con la *implementación* —por parte de la organización, por ejemplo— o *adopción* —por parte del mercado, por ejemplo— de novedades;

mientras que la creatividad se identifica con la gestación o producción de aportes nuevos y valiosos. Ford, precisamente, señala que la innovación es generalmente entendida y medida como la adopción —pero no la creación— de nuevos productos o tecnología. Por eso es que, según el autor, la literatura sobre innovación en su conjunto, se limita a describir los procesos que influyen en la utilización pero no el desarrollo de nuevas ideas, productos y tecnologías (Ford, 1995, 16). Al ser, entonces, la creatividad y la innovación dos conceptos diferentes, Ford sostiene que trabajar de manera conjunta con las investigaciones sobre creatividad y sobre innovación, sería como comparar *manzanas con naranjas* (Ford, 1995, 16).

Para otros autores no se trata necesariamente de la diferencia entre producción e implementación de novedades valiosas. Se trata, en cambio, de que, frente a los componentes de novedad y valor, la creatividad está más enfocada en el primero (sin dejar de lado el segundo) y la innovación más enfocada en el valor (sin dejar de lado la novedad). Esta es la posición de Runco (2007, 386) que plantea un eje continuo en donde *novedad* y *valor* se van combinando en distintos porcentajes. Para que exista creatividad o innovación ninguno de los dos porcentajes debe ser nulo (novedad sin valor es excentricidad, valor sin novedad es mera eficacia). La creatividad está asociada a porcentajes más altos de novedad, y la innovación a porcentajes más altos de valor. Sin embargo, algunos autores definen a la creatividad sólo como una “mera novedad” y a la innovación englobando los criterios de novedad y valor, utilidad o adecuación al objetivo. Desde estas perspectivas, la innovación queda definida como la *aplicación* de la creatividad a la resolución de problemas y, por lo tanto, la creatividad se limita a ser uno de los componentes de la innovación (Bilton, 2007, 21).

Más cercanos a la teoría de la creatividad organizacional, algunos autores plantean que, mientras la creatividad resulta de la actividad de una persona o de un pequeño grupo, la innovación es el producto de una organización (Damanpour, 1995, 126). La creatividad —en la organización— es un proceso por el cual una persona (o un pequeño grupo) produce una solución nueva y apropiada para un problema dentro de su trabajo. La innovación es la secuencia de actividades mediante las cuales un nuevo elemento es introducido en la organización (o *por* la organización en, por ejemplo, el mercado) con la intención de cambiar o desafiar el *status quo* (King, 1995, 83). De esta manera, tal como plantea Runco siguiendo a Clydesdale (2006), podemos distinguir a la creatividad, propia de los seres humanos, de la innovación, que pertenece a las organizaciones; sugiriendo que la primera está guiada por *motivaciones intrínsecas humanas*: la pasión que lleva a crear, el interés en una tarea; en tanto que la segunda está determinada por los incentivos extrínsecos: como la necesidad de competir, adaptarse a los cambios o la necesidad de superar los estándares previos (Runco, 2007, 382). La creatividad y la innovación, entonces, no sólo son dos términos diferentes sino que surgen de motivaciones diferentes. Y si bien hay solapamientos entre ambos conceptos, éstos *no son* intercambiables y la conexión entre ambos no es directa ni lineal. Promover la creatividad (individual/grupal) no siempre lleva a una organización a ser más innovadora. Y esforzarse por innovar no siempre ayuda a que los miembros de una organización satisfagan sus necesidades creativas individuales (King, 1995, 82).

Con respecto a este tema, el enfoque que seguiremos en nuestra tesis será el siguiente: (a) la bibliografía que analizaremos en el capítulo 2 para identificar prácticas documentadas para el desarrollo de la creatividad que se hayan realizado en organizaciones, será bibliografía específica sobre creatividad —textos y artículos cuyos títulos remitan directamente a la creatividad—, no sobre innovación.; (b) las preguntas que formularemos en nuestra investigación de campo para identificar

prácticas para el desarrollo de la creatividad que se realizan en Argentina, estarán referidas al término *creatividad* —no se preguntará acerca de la innovación—; (c) las categorías teóricas desde las cuales analizaremos dichas prácticas —y las prácticas que surgen del informe de clima laboral en empresas de Argentina—, estarán extraídas de autores abocados al estudio de la creatividad —y de la creatividad organizacional en particular—; (d) si surgieran, tanto del contenido de la bibliografía específica como de las respuestas que en nuestra investigación de campo, prácticas —y hasta categorías de prácticas— que teóricamente deberían vincularse a la *innovación*, las incluiremos en nuestro análisis —salvo excepciones en donde la apelación a la innovación sea evidente—.

Recurriremos a las categorías teóricas que nos propone la teoría de la creatividad organizacional porque es el cuerpo de conocimiento más sistemático del que, a nuestro entender, se dispone en la actualidad para analizar el fenómeno de la creatividad en las organizaciones. Pero tenemos en claro sus limitaciones cuando se trata de utilizarlos con el fin práctico de identificar y categorizar prácticas concretas para el desarrollo de la creatividad. Una organización puede favorecer a la creatividad de sus integrantes; y esta creatividad puede ser la principal fuente de innovaciones para la organización. Ahora bien: tal como plantea Amabile (1996), los resultados de la creatividad de sus integrantes no es la única fuente de innovación de las organizaciones. Al mismo tiempo, y tal como plantea King (1995), los buenos resultados en términos de desarrollo de la creatividad individual pueden no derivarse en resultados nuevos y valiosos para la organización como un todo. Toda esta complejidad se verá reflejada en nuestra investigación de campo y en nuestro análisis bibliográfico sobre prácticas para el desarrollo de la creatividad. Complejidad a la que se le agrega los diferentes criterios de autores y entrevistados para referirse a estos temas. Nuestro modo de lidiar con esta complejidad será ciñéndonos a nuestra unidad de análisis —las prácticas para el desarrollo de la creatividad— pero aceptando variantes razonables con respecto a aquello que, en cada caso, se entiende por *creatividad*, por *desarrollar* o por *práctica*. De tal manera, incluiremos en nuestro análisis, por ejemplo, aquellas prácticas para *generar ideas*, para *lograr que la empresa sea más creativa*; o que estén diseñadas para *favorecer, facilitar* o, incluso, *para que haya* creatividad; o aquellos *procedimiento, mecanismos* o *estrategias* para el desarrollo de la creatividad. Algunas categorías de prácticas que incorporaremos en el capítulo 2 (por ejemplo, *prácticas para aplicar la creatividad*) tienen, justamente, este sentido: ampliar nuestro análisis lo suficiente como para incluir la mayor cantidad de prácticas posibles, pero no tanto como para que se modifique la esencia de nuestra unidad de análisis: aquello que se realiza en las organizaciones para que se produzcan aportes nuevos y valiosos.

### 3. Las teorías de la creatividad en contexto

#### 3.1. Teorías no psicológicas sobre el desarrollo de la creatividad

Hay autores que coinciden en afirmar que las investigaciones sobre la creatividad han ido desligándose, especialmente hacia finales del siglo XX, de su conexión exclusiva con el campo de la Psicología. El estudio de la creatividad se fue abriendo a otras perspectivas. Las *biológicas*: especialmente potenciadas por el desarrollo de tecnologías como el La Resonancia Magnética en Imágenes (MRI/RMI) y la Tomografía por Emisión de Positrones (PET/TP) (Runco, 2007, 71-113). Las perspectivas *históricas* e *historiométricas*, las perspectivas *educacionales*, las perspectivas vinculadas a la *salud*, las perspectivas *culturales* y *demográficas*, entre otras. (Véase Runco, 2007 para una descripción más profundas de cada una de estas perspectivas divididas y organizadas en capítulos).

Por otro lado, autores como Scott G. Isaksen, Mary C. Murdock, Roger L. Firestien y Donald J. Treffinger, entre otros, trabajan, al menos desde la década de 1990 en la conceptualización de la creatividad como una *disciplina en sí misma* cuyo objeto de estudio sería la creatividad como un tópico que se puede enseñar y que se puede aprender (Isaksen, *et al*, 1993, 3). Pero, más allá de las discusiones acerca la ubicación epistemológica de los estudios creatividad, podemos destacar, como lo hacen autores como Sawyer (2006, 3), que en la actualidad ya es posible contar con la existencia de una cantidad considerable de investigaciones sistemáticas acumuladas destinados exclusivamente al estudio de la creatividad y su desarrollo que *trascienden* el campo de la Psicología<sup>6</sup>, investigadores y *publicaciones* científicas<sup>7</sup>, libros y publicaciones periódicas como por ejemplo: *Creativity Research Journal* publicado por Taylor & Francis o *The Journal of Creative Behavior* publicado por la *Creative Education Foundation*. Este cuerpo sistemático de conocimiento incluye, entre otras cosas, definiciones sobre qué significa y qué no significa la creatividad que son suficientemente aceptadas por un conjunto importante de investigadores, que son útiles como definiciones operativas para realizar investigaciones y que no necesariamente surgen de una perspectiva psicológica.

### 3.2. Las teorías socioculturales o sistémicas de la creatividad

Las distintas perspectivas acerca de la creatividad comenzaron a converger, desde fines de la década de 1980, en las denominadas *teorías socioculturales* de la creatividad. Lo que Sawyer denomina *ciencia de la creatividad* ha convergido, para el autor, en una perspectiva sociocultural: un enfoque multidisciplinario que explica a la gente creativa y sus contextos sociales y culturales. Explicar la creatividad desde este abordaje, requiere entender no sólo la inspiración individual sino también, a factores sociales como la colaboración, las redes de colaboración, la educación y el soporte cultural (Sawyer, 2006, 4).

Más allá de la discusión sobre si existe una ciencia de la creatividad y si ésta, en su totalidad, ha convergido hacia los enfoques socioculturales, dichos enfoques nos resultan relevantes dado que son de especial interés para el estudio de las organizaciones, ya que abordan el fenómeno de la creatividad no como característica de un individuo al que se puede llamar *creativo*, sino como una construcción social en donde el ser humano es uno de los elementos a tener en cuenta pero no el único. A mediados de 1980, ya habían comenzado aunque modestos los estudios examinando los efectos en la creatividad de un *entorno social o físico* particular (Amabile, 1983/1996, 5).

Como hemos visto, los enfoques meramente psicológicos de la creatividad se centraban en la persona creativa y, como mucho, en las circunstancias que conducían a la creatividad de estas personas en particular. En cambio los estudios sociales intentaron, desde su inicio, identificar *condiciones* sociales y del contexto que pueden influenciar positiva o negativamente la creatividad de la *mayoría de los individuos*. Un dato interesante sobre el nacimiento de esta nueva perspectiva de la creatividad es el cambio de título del libro de Amabile. Publicado en 1983 bajo el título *The Social Psychology of Creativity*, se re-edita en 1996 (13 años después) bajo el nombre *Creativity in Context* con un conjunto de revisiones y agregados. En este sentido, Amabile nombra a una decena de autores que ya desde mediados de los '80 incorporaron los *factores sociales* para el análisis de la creatividad (Amabile, 1983/1996, 16). Otros autores, por ejemplo, Ford, coinciden en remarcar el

<sup>6</sup> Sawyer se refiere a una masa crítica obtenida a partir de una acumulación gradual de resultados de investigaciones.

<sup>7</sup> el manual de creatividad de Mark Runco contiene una sección bibliográfica de 63 páginas incluyendo más de mil doscientos trabajos de investigación enfocados, en su mayoría, exclusivamente al desarrollo de la creatividad

trabajo de Mihaly Csikszentmihalyi, Howard Gardner, Dean Simonton y Howard Gruber en cuanto a que ofrecen una mirada a los estudios sobre la creatividad novedosa respecto a las teorías psicológicas habituales (Ford, 1995, 15).

Estas perspectivas son: socioculturales (Sawyer, 2006, 4), o sistémicas (Csikszentmihalyi y Sawyer, 1995, 167) o teorías de la creatividad en contexto (Amabile, 1996) o perspectivas interaccionistas de la creatividad (Woodman, 1995, 60) y consideran a la creatividad como un fenómeno que se produce a partir de la interacción entre el ser humano y su contexto. Para estas teorías, la creatividad no puede ser explicada recurriendo únicamente a las características del ser humano que crea. La creatividad es un hecho social. Por ejemplo, Simonton sostiene que la creatividad no es algo que esté dentro del individuo. Es un hecho social, no sólo psicológico. La creatividad sale a la luz durante el proceso de relacionarse con los demás (Goleman, *et al*, 2000, 37). Y en la misma línea de pensamiento, Csikszentmihalyi sostiene que la creatividad no se produce dentro de la cabeza de las personas, sino en la *interacción entre los pensamientos de una persona y un contexto sociocultural*. Es un fenómeno *sistémico*, y es más fácil potenciar la creatividad *cambiando las circunstancias* del medio ambiente que intentando hacer que la gente piense de una manera más creativa (Csikszentmihalyi, 1998, 15)<sup>8</sup>. Centrados más en el contexto que en la persona, surgen así los estudios de la creatividad en las organizaciones como casos particulares de contexto estudiados por estas teorías, pues los contextos organizacionales imponen un conjunto especial de condiciones a la creatividad, por ejemplo: las formas de interacción entre los trabajadores, el grado de confianza entre los miembros de un equipo, el diseño de incentivos, la disponibilidad y competencia por recursos. Todos estos tópicos son esenciales para entender la creatividad dentro de la organización. Es así, como las organizaciones constituyen un contexto específico dentro del cual la creatividad puede ser facilitada o perjudicada (Ford y Gioia, 1995, 7-8).

En la cuarta parte de este capítulo abordaremos en detalle el tema de la creatividad organizacional, pero antes presentaremos los modelos propuestos por dos de los autores más representativos de las teorías sistémicas o contextuales de la creatividad: Amabile y Csikszentmihalyi. Estos dos modelos son de utilidad no sólo para analizar a la creatividad en las organizaciones, pues trabajan sobre la idea de que son varios los componentes que deben confluir para que la creatividad ocurra —lo que Sternberg *et. al.* (2005, 359-360) denominan *enfoques de confluencia en el estudio de la creatividad*—. En el caso de Amabile, la autora se refiere a tres componentes del desempeño creativo de una persona: pericia, destrezas relevantes para la creatividad y motivación intrínseca. La autora planteó este modelo como una manera de extender los límites de las definiciones de creatividad sustentadas solamente en los rasgos particulares de una persona. Estos tres componentes dependen, en su mayor parte, de influencias contextuales como la educación, el entrenamiento, los niveles de reconocimiento, las formas de evaluación, entre otros aspectos. El modelo de Csikszentmihalyi va más allá de la creatividad de los aspectos personales y propone que la creatividad es el resultado de la interacción de un sistema compuesto, también, por tres

---

<sup>8</sup> Si bien las citas referidas al modelo sistémico de Csikszentmihalyi están datadas en 1998 (fecha de edición de su obra *Creatividad en español*), las propuestas del autor al respecto pueden encontrarse en trabajos anteriores (Csikszentmihalyi, 1988; Csikszentmihalyi, 1990). Esta aclaración nos resulta relevante para tener en cuenta que la publicación de la obra de Amabile, en su versión actualizada de 1996 y con el título *Creatividad en contexto*, fue posterior a las propuestas de Csikszentmihalyi (Amabile, por supuesto, cita el trabajo de Csikszentmihalyi sobre la perspectiva sistémica de la creatividad de 1988).

elementos: una cultura que contiene reglas simbólicas, una persona que aporta novedad a este campo simbólico, y un ámbito de expertos que reconocen y validan los aportes de la persona.

### 3.3. El modelo de componentes de Teresa Amabile

En contraste con el enfoque tradicional, centrado en detectar los rasgos particulares de las personas creativas con respecto a la mayoría de la gente, la teoría de componentes de Amabile asume, tal como vimos en la introducción de este capítulo, que todos los seres humanos con capacidades normales son capaces de producir, por lo menos moderadamente, algún tipo de trabajo creativo durante, al menos, un tiempo. Y, además, que el entorno social (por ejemplo, el entorno de trabajo) puede influir tanto en el nivel como en la frecuencia de la conducta creativa. La teoría de Amabile incluye tres componentes principales del individuo —pero también del pequeño equipo— necesarios para lograr aumentar la probabilidad de que la creatividad ocurra (Amabile, 1997, 42). En términos generales, este modelo sugiere que es más probable que ocurra la creatividad cuando las habilidades de las personas se están alineadas con sus profundos intereses intrínsecos de las personas. Y que la creatividad será mayor, cuanto mayor sea el nivel de cada uno de estos componentes definidos como: pericia (*expertise*), pensamiento creativo y motivación intrínseca hacia la tarea a realizar<sup>9</sup>.

La *pericia*, para Amabile, es la base de todo trabajo creativo. Se trata del conjunto de opciones disponibles que tiene una persona para resolver un problema o realizar determinada tarea. Este componente incluye su conocimiento y experiencia sobre un tema, la competencia técnica, y los talentos específicos requeridos dentro de una disciplina. Este factor depende, por un lado de ciertas capacidades cognitivas, perceptivas y motrices innatas, pero también de la educación formal e informal. El *pensamiento creativo* es lo que para Amabile proporciona un “extra” en el desempeño creativo. Las habilidades de pensamiento creativo (también llamadas *procesos relevantes a la creatividad*) incluyen: un estilo cognitivo favorable para aceptar nuevas perspectivas sobre los problemas, la aplicación de las técnicas vinculadas a la creatividad y un estilo de trabajo propicio para persistir en la búsqueda de logros (Amabile, 1997, 42-43). El pensamiento creativo depende, en cierta medida, de ciertas características de la personalidad relacionadas con la independencia, la auto-disciplina, la propensión al riesgo, la tolerancia a la ambigüedad, la perseverancia frente a la frustración y una relativa falta de preocupación por la aprobación social. Sin embargo, las habilidades vinculadas al pensamiento creativo se pueden aumentar mediante el aprendizaje y la práctica de las técnicas para mejorar la flexibilidad cognitiva y la independencia intelectual (Amabile, 1997, 43-44). La *motivación intrínseca* es el componente más importante en el modelo de Amabile. Se trata de un tipo de motivación impulsada por un profundo interés, curiosidad, disfrute y un sentido personal de desafío. Se diferencia de la motivación extrínseca que está impulsada por el deseo de alcanzar una meta diferente a la realización del trabajo mismo, por ejemplo, una recompensa, el cumplimiento de un plazo, ganar un concurso (Amabile, 1997, 43-44).

Aunque el desarrollo de la pericia y la práctica de habilidades de pensamiento creativo de una persona pueden ser influenciados en cierta medida por el entorno social, la influencia más fuerte y

<sup>9</sup> Originalmente, Amabile publicó su modelo componencial en su obra de 1983. Luego fue realizando pequeñas modificaciones e, incluso, sugirió un cuarto componente —los sentimientos— en un trabajo realizado en el año 2005 (Amabile y Pillemer, 2012, 11). En descripciones recientes, Amabile prefiere referirse a su modelo como compuesto por tres componentes intra-individuales y un componente externo (el entorno social). Nosotros hemos preferido explicar este modelo tomando como base lo expuesto por la autora en el artículo de cita publicado en 1997 dado que se trata de un artículo enfocado específicamente en las organizaciones.

más directa del medio ambiente es, para Amabile, sobre la motivación. Además, Amabile ha ido proponiendo diferentes formas de interacción entre estos tres componentes —por ejemplo, un alto grado de motivación intrínseca puede favorecer el aprendizaje de habilidades específicas o de habilidades para el pensamiento creativo—; y de interacción entre estos componentes y las distintas etapas en las que puede plantarse el proceso creativo —por ejemplo, la incidencia de las habilidades para el pensamiento creativo en las etapas de generación de alternativas—. E incluso, diferentes formas de interacción entre motivaciones extrínsecas e intrínsecas. Estas particularidades del modelo de componentes de Amabile exceden el alcance de nuestra tesis y sólo recurriremos a ellas en caso que nos sean de utilidad en el análisis de nuestro objeto de estudio.

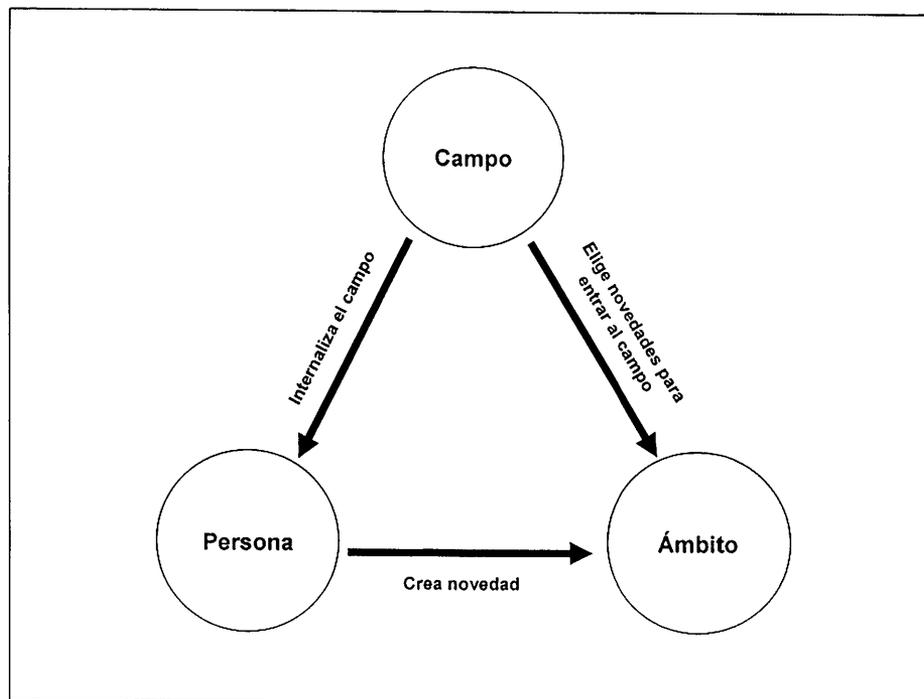
### 3.4. El modelo sistémico de Mihaly Csikszentmihalyi

En 1996, el autor Mihaly Csikszentmihalyi publica su libro *Creatividad* en donde presenta lo que se conoce como *modelo sistémico de la creatividad*. Este modelo define a la creatividad no como algo que el individuo posee sino como algo que surge de la interacción entre diferentes dimensiones, una de las cuales, es el individuo. La importancia del contexto en el surgimiento de la creatividad es, desde la perspectiva de Csikszentmihalyi, esencial. La creatividad no es algo individual, ni grupal. Es algo sistémico. En palabras del autor: “la creatividad no se produce dentro de la cabeza de las personas, sino en la interacción entre los pensamientos de una persona y un contexto sociocultural”. (Csikszentmihalyi, 1998, 41). El enfoque de Csikszentmihalyi dice que la creatividad surge de la interacción de tres elementos autónomos: el *individuo* o, incluso, el *grupo* que hace un aporte creativo, es un primer elemento. Luego está lo que denomina el *campo*: es el contexto dentro del cual se crea. El campo de las matemáticas, la administración, la literatura. Y por último está el *ámbito*. Un ámbito de expertos que reconocen y validan la innovación. Por ejemplo, la comunidad científica de una disciplina en particular o bien los clientes que eligen o las mismas personas de una empresa que validan o no lo que un individuo propone (Csikszentmihalyi, 1998, 21).

El modelo sistémico permite precisar la propiedad de novedad o valor de un aporte para cada caso en particular. En este sentido, resulta complementario a las definiciones operacional utilizada por Amabile en sus investigaciones empíricas por la cual un producto o respuesta es creativa en tanto lo sea para un conjunto de observadores independientes que acuerden entre sí. (Amabile, 1983, 33). Esta definición, que da por sentado que los juicios acerca de la novedad y valor de un aporte siempre son subjetivos, tiene, además, su eje en el análisis de los productos de la creatividad y no en las características de quienes los producen ni en el proceso que los produjo. En este sentido, un aporte será creativo si es nuevo dentro de un campo y valioso para alguien que tenga algún tipo de pericia dentro de ese campo. Para el caso de las organizaciones, por ejemplo, podemos tomar como “campo” a cada área o actividad determinada. Y como “ámbito de expertos”, a las personas que evalúan los resultados de ese campo, por ejemplo, Gerentes, Jefes o Directores. Esta es la perspectiva que utiliza Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1998, 21) cuando ejemplifica como “campo” al plan de producción de Motorola y como “ámbito” a la Dirección de la organización).

El modelo sistémico de Mihaly Csikszentmihalyi propone que cada creación es, en realidad, una co-creación: una persona hace un aporte a un campo dado y, los que saben sobre este campo, determinan si el aporte de la persona merece ser considerado suficientemente valioso como para

ser incorporado como una novedad al campo en cuestión. Sawyer esquematiza el modelo de Csikszentmihalyi del siguiente modo (Sawyer, 2006, 123)<sup>10</sup>:



#### 4. Las teorías de la creatividad organizacional

##### 4.1. Surgimiento y alcance de las teorías de la creatividad organizacional

Los estudios empíricos sobre creatividad realizados específicamente en el contexto de las organizaciones surgen alrededor de la década de 1990. En 1993, por ejemplo, Luke Novelli Jr. propone la utilización de perspectivas alternativas para construir teorías de la creatividad organizacional más sólidas. Plantea que una de las dificultades para diagnosticar y mejorar el soporte que se le brinda a la creatividad en las organizaciones es que las teorías y modelos sobre las prescripciones e intervenciones a realizar en las organizaciones para el desarrollo de la creatividad, no parecían ser los suficientemente sólidos como para guiar una acción efectiva (Novelli, 1993, 281). Ford y Gioia compilaron en 1995 un conjunto de investigaciones sobre creatividad realizadas en este

<sup>10</sup> Utilizamos tanto en el gráfico como en el texto, las traducciones de Ediciones Paidós para el libro de Csikszentmihalyi: *Creatividad* (Csikszentmihalyi, 1998). Al respecto, *domain* es traducido como "campo" y *field* es traducido como "ámbito". Desde mi punto de vista, estas traducciones agregan confusión a los ya complicados conceptos de *field* y *domain* del autor. En otra traducción de Paidós pero de un libro de Gardner (Gardner 2008, 117-118) la misma editorial traduce el concepto de *domain* (en el original en inglés "cultural domain") no como "campo" sino como "ámbito cultural" (Gardner, 2008, 117), y el concepto de "field" (en el original "social field") como "campo social" (Gardner, 2008, 118). Véase el original del libro de Gardner de 2006, 80-81. En el mismo libro de Csikszentmihalyi que se traduce *domain* como "campo" durante todo el libro, en una de las páginas finales (Csikszentmihalyi, 1998, 397) se traduce *domain* como "dominio". Véase el original del libro de Csikszentmihalyi de 1996, 250. Sobre los límites "difusos" del término "domain" puede consultarse el artículo de Kaufman y Baer: *Hawking's haiku, Madonna's math: Why it is hard to be creative in every room of the house* (Sternberg, et. al., (ed), 2004, p.4).

marco realizadas por 29 autores pertenecientes a la comunidad académica y complementadas por trabajos de 24 autores pertenecientes al contexto de las organizaciones. También Runco, en 2007, sintetiza los trabajos de alrededor de una veintena de autores y sus aportes en el marco de las denominadas *teorías organizacionales de la creatividad* (Runco, 2007, 163, 171). A lo largo de esta tesis, nosotros recurriremos a algunos de estos autores para darle soporte a nuestro análisis en las organizaciones de Argentina. Pero, sobre todo, nos apoyaremos algunos de los ejes teóricos que ellos utilizan —y parecen acordar entre sí— acerca de cómo encarar el estudio de la creatividad en el marco particular de las organizaciones.

En primer lugar, utilizaremos, desde el punto de vista teórico, una *definición* de creatividad denominada *consensual* y, además, *basada en el producto*. *Consensual* significa que, en el marco de nuestra tesis, un producto o respuesta será creativa en tanto observadores independientes apropiados acuerden en que es creativa. *Observadores apropiados* son aquellos familiarizados con el ámbito en el que el producto fue creado o que la respuesta creativa fue articulada (Amabile, 1983/1996, 33). *Basada en el producto* significa que, tal como hemos visto, nuestra definición de creatividad responde a la pregunta acerca de los resultados de la creatividad. Tales resultados pueden ser logrados por una persona o por un grupo de personas, pueden ser tangibles o intangibles, pueden ser más o menos originales. La esencia de esta definición está en las características de *novedad* y *valor* que deben tener un aporte para ser considerado creativo. Estas dos características, con algunas diferencias en sus precisiones —especialmente en el concepto de “valor” que también puede ser definido, por ejemplo, en términos de un aporte *apropiado, útil, adecuado*— son utilizadas en la mayoría de los estudios actuales, sobre todo en el marco de la creatividad en las organizaciones.

Esta definición consensual basada en el producto significa (Ford, 1995, 18-21): (a) que la creatividad responde un juicio específico en un contexto, es decir, que la evaluación de la creatividad puede variar de un grupo, organización y cultura a otra, y que, además, puede cambiar a lo largo del tiempo; (b) que la creatividad surge de un juicio subjetivo de novedad y valor a partir del acuerdo entre evaluadores competentes, es decir, la creatividad no es una cualidad en sí misma que puede ser medida de la igual manera que el peso o la altura; (c) que la creatividad es un resultado producido por un actor, es decir, el “jurado” de la creatividad debe contar con algo para ver, escuchar, tocar como para producir un juicio acerca de la novedad y el valor, por tal motivo se trata de una definición basada en el producto; (d) que la lógica para definir a la *creatividad* se simplifica en aras de facilitar el alcance de las investigaciones, esto es, las personas son consideradas creativas sólo cuando obtienen productos creativos con cierta frecuencia, y el proceso es considerado creativo sólo cuando proporciona un resultado creativo —aunque un proceso puede ser juzgado como un resultado en sí mismo, en este caso, el *proceso* es juzgado como el *resultado* y evaluado como creativo—.

En segundo lugar, y tal como expusimos en el punto 2.3., diferenciaremos teóricamente a la creatividad como resultante de la actividad de una persona o de un pequeño grupo para producir novedades valiosas y a la innovación como la secuencia de actividades mediante las cuales una organización introduce un nuevo elemento para cambiar o desafiar el *status quo*. Y, en este sentido, seguiremos a Amabile (1997, 52), aceptando que los elementos del entorno organizacional inciden en la creatividad de las personas de la organización y que, a la vez, la creatividad de las personas o los equipos es la fuente principal —aunque no la única— de innovación dentro de las organizaciones. Las organizaciones, por ejemplo, también pueden innovar recurriendo a sus

proveedores, a la adquisición nuevos emprendimientos o a la transferencia de tecnología de otras organizaciones.

El tercer eje teórico que nos ofrece las teorías de la creatividad organizacional se relaciona con el anterior. Tiene que ver los propósitos de desarrollar la creatividad en las organizaciones. Tal como lo plantea King, la creatividad en las organizaciones no debe ser vista sólo como un medio para lograr mayores niveles de innovación. Tal vez, plantea el autor, los resultados más importantes de maximizar las oportunidades de mejorar la creatividad, tienen que ver con el desarrollo y crecimiento personal de los miembros de la organización, y con la satisfacción en sus trabajos y el compromiso hacia la organización (King, 1995, 87). Estas consideraciones están en línea con las nuevas propuestas de Amabile y Kramer a partir del desarrollo del concepto de *vida laboral interior*, una categoría esencial para comprender el desempeño de las personas en una organización. Los principios que operan sobre los componentes de la vida laboral interior, favorecen sobre todo al desempeño creativo, pero, al mismo tiempo, ayudan a la productividad, al compromiso organizacional y a las relaciones interpersonales (Amabile y Kramer, 2011). También están en línea con los aportes de Ruth Richards —y otros autores— relacionados con la importancia de la creatividad cotidiana en todo tipo de entornos —entre ellos los laborales— en lo que se refiere al bienestar físico y psicológico, la riqueza de alternativas, y el desarrollo personal (Richards, 2007, 25).

En cuarto lugar, utilizaremos modelo de componentes de Amabile —llamado por ella misma *Teoría de componentes de la creatividad y la innovación organizacional* (Amabile, 1997, 42) — como una de las teorías de la creatividad organizacional. Este modelo —pericia, habilidades de pensamiento creativo y motivación intrínseca— nos permitirá identificar y organizar con mayor claridad las prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones en tanto éstas pueden asociarse a cada uno de los componentes que plantea el modelo. Por ejemplo, si bien las iniciativas de las organizaciones orientadas a la capacitación técnica no suelen ser consideradas prácticas que favorezcan la creatividad, en algunos casos dichas prácticas intervienen claramente en la pericia necesaria como para que una persona pueda llevar a cabo un nuevo proyecto —por ejemplo, capacitación técnica en nuevas herramientas tecnológicas—. La capacitación brindada a la persona a cargo del proyecto original, además de mejorar el primer componente del modelo de Amabile —pericia— impacta —tal como sugiere Amabile— directamente sobre la motivación de la persona para llevar a cabo dicho proyecto —motivación intrínseca—. En estos casos, incluiremos la capacitación técnica brindada como una práctica a favor de la creatividad.

Por último, al referirnos a las teorías de la creatividad organizacional, estamos dando por sentado que pueden existir *diferentes tipos* de creatividad<sup>11</sup>. En lo que concierne a las características específicas de la creatividad en los entornos organizacionales, Ford ha planteado una serie de premisas que, por su interés para nuestra tesis, hemos desarrollado por separado en el siguiente punto.

#### **4.2. Características específicas de la creatividad en entornos organizacionales**

Para diferenciar a la creatividad organizacional de la creatividad entendida en términos generales, Ford distingue un conjunto de cualidades de los entornos organizacionales que hace que la

---

<sup>11</sup> La cuestión de si la creatividad es una capacidad o habilidad general aplicable, de igual modo, a todas las disciplinas y contextos o si, por el contrario, existen tipos de creatividad específicos para cada ámbito, es un tópico de discusión teórica frecuente. Véase, por ejemplo, Sternberg (2004) para una compilación de trabajos al respecto.

creatividad, en estos entornos, asuma características distintivas. Se trata de cualidades de las organizaciones modernas, que Ford define como un colectivo de personas con talento trabajando juntas, prácticas y muy concretas que marcarán la diferencia entre la creatividad, en general, y la creatividad organizacional (Ford, 332-336). Tomando estos conceptos —a los que Ford que denomina *meta temas*—, exponemos a continuación las que denominaremos *seis características de la creatividad organizacional* y a las volveremos repetidamente en nuestra tesis ya que son medulares para conceptualizar a la creatividad que se produce en el marco de las organizaciones.

1. *Énfasis en la producción de valor*: La creatividad en el marco de las organizaciones pone mayor énfasis en la producción de valor. Porque, claramente, refiere a actos nuevos que producen determinado valor pero, este valor, es relativo, por ejemplo, a la misión y a los mercados a los que se apunta. Si bien desde el punto de vista académico suelen utilizarse una serie de sutilezas para medir la creatividad, en términos prácticos, a las nuevas ideas que no producen valor en relación con el camino estratégico que sigue la organización, les cuesta obtener el grado de soluciones “creativas” en los contextos organizacionales (Ford, 333).

2. *Múltiples evaluadores*: La creatividad en el marco de las organizaciones enfrenta a la persona que crea con una gama más amplia de las evaluaciones que la creatividad en otros ámbitos. Las nuevas propuestas, en las organizaciones, están típicamente sujetas a múltiples evaluaciones, en numerosas ocasiones y, además, realizada por evaluadores que representan numerosos ámbitos (Ford, 333).

3. *Perseverancia*: Las acciones creativas en las organizaciones típicamente requieren esfuerzos sostenidos que pueden llevar semanas, meses, años y hasta décadas para verse realizados. Esto sucede más que en otros ámbitos tales como la educación o el arte. Las organizaciones demandan tanto la capacidad para trabajar intensamente como la paciencia para esperar (Ford, 333).

4. *Asertividad*: elegimos este término para referirnos, aunque sea aproximadamente, a lo que Gioia se refiere como *pericia de tipo social*. Un término cercano al concepto de *habilidades sociales* definido por autores como, entre otros, Vicente Caballo (2005). Se trata de aquellas habilidades que permiten a la persona enfrentar el desafío adicional que significa hacer que una idea entre en fricción con el contexto: una característica distintiva de la creatividad en los entornos organizacionales en donde, una idea, es más probable que sucumba debido a un problema relacionado con la atención que se le brinda o la motivación de quien la impulsa antes que por la falta de talento creativo (Ford, 333).

5. *Altos niveles de interacción*: la acción creativa dentro de las organizaciones tiene una naturaleza social considerable. Las interacciones interpersonales e intergrupales aumentan la probabilidad de que las ideas y las conexiones entre ideas puedan surgir dentro y entre distintas disciplinas. Estas mismas interacciones son las que pueden ayudar a que surjan y se sostengan las nuevas ideas, o a que se vayan diluyendo. Las múltiples y variadas influencias de los contextos sociales es otra de las características distintivas de la creatividad en las organizaciones (333-334).

6. *Competir con lo establecido*: Ford considera a esta característica especialmente relevante. Incluso, para nombrarla acude a la expresión “principio de la ventaja competitiva de la creatividad” en los contextos organizacionales. Se refiere a la tendencia de las organizaciones a construir fuertes culturas a través de la socialización, el entrenamiento, las estrategias de retención y prácticas

similares. Esto las hace más propensas a mantener a las certezas adquiridas que a explorar nuevas posibilidades (al respecto, Ford cita a James March y sus aportes en lo que se refiere a los conceptos de “exploración” y “explotación” que pueden encontrarse descritos con claridad y en una versión más actualizada en March 2004). Ante esta realidad, las acciones creativas en las organizaciones están especialmente sometidas a competir con las respuestas ya establecidas, en cada organización, para cada circunstancia en particular. Es así como el rango de acciones creativas *probables* en las organizaciones es, generalmente, muy restringido. Incluso ante las más favorables circunstancias para la creatividad, seguramente existen opciones ya conocidas que van a ser relativamente más atractivas dado que están basadas en el éxito pasado, en su facilidad y en su certeza. Estas acciones son atractivas pues brindan eficiencia, continuidad y confort; requieren, para llevarse a cabo, de habilidades ya aprendidas y son la base de la credibilidad y la calidad percibida. Las acciones creativas, por lo tanto, difícilmente se lleven a cabo si no presentan consecuencias percibidas como más deseables que las opciones existentes. En síntesis: las acciones creativas, en las organizaciones, deben tener una ventaja competitiva sobre las acciones familiares y usuales que ya se han llevado a cabo en el pasado. Es así como en las organizaciones no sólo será necesario alentar la creatividad sino, también, intentar superar los patrones de comportamiento que resultan confortables. Un doble desafío consistente en facilitar los actos creativos y, al mismo tiempo, evitar las conductas tácitas rutinizadas. En términos prácticos, la gerencia que intenta alentar las acciones creativas debe, por un lado, comprender y rescatar las acciones e interpretaciones estándares y, por el otro lado y simultáneamente, esforzarse en aceptar y prestar atención a las alternativas creativas. (Ford, 334-335)

## 5. Las prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones

### 5.1. Tres modelos de categorías favorecedoras a la creatividad en las organizaciones

En las últimas dos décadas, los autores cercanos a las teorías de la creatividad organizacional han realizado diferentes propuestas acerca de cómo los entornos organizacionales pueden favorecer el desarrollo de la creatividad que se vinculan con sus teorías. Presentamos aquí tres propuestas alternativas.

Richard Woodman, John Sawyer y Ricky Griffin proponen que el proceso creativo, en las organizaciones, surge de la interacción entre los comportamientos de las personas y los grupos, por un lado, y las situaciones creativas (definidas como la suma total de influencias sociales y contextuales), por el otro. Y el producto creativo es el resultado de este proceso que se expresa en nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procedimientos o nuevos procesos (Woodman, *et. al.*, 1993). Plantean un modelo en base a tres proposiciones que incluyen la interacción entre las personas de la organización, los grupos y la organización como un todo. A partir de estas proposiciones, presentan las siguientes cuatro hipótesis sobre la creatividad individual, cuatro sobre la creatividad grupal y cuatro sobre la creatividad organizacional. Sintetizamos las estas hipótesis (Woodman, *et. al.*, 1993, 312-314):

Hipótesis sobre la creatividad individual en las organizaciones:

- a. Puede aumentar si existen normas grupales que favorecen el *intercambio de información*.
- b. Disminuye si las normas grupales crean *expectativas conformistas*.
- c. Aumenta si la cultura organizacional apoya la *toma de riesgos*.
- d. Disminuye si existen sistemas de recompensas que evalúan *rigurosamente* los *logros* creativos y vinculan estos resultados estrictamente con *recompensas extrínsecas*.

Hipótesis sobre la creatividad de los grupos en las organizaciones:

- e. Aumenta si existe *diversidad* entre sus integrantes.
- f. Disminuye con un estilo de *liderazgo autocrático*.
- g. Existe un *nivel óptimo de cohesión* que favorece la creatividad del grupo: en niveles muy bajos o muy alto de cohesión, el funcionamiento del grupo puede verse afectad.
- h. Aumenta si existen estructuras y culturas organizacionales altamente *participativas*.

Hipótesis de la creatividad de la organización como un todo:

- i. Aumenta si existe holgura de recursos.
- j. Disminuye si hay restricciones en los flujos de información y en los canales de comunicación.
- k. Se favorece con el empleo de diseños organizacionales orgánicos (matrices, redes, estructuras grupales colaterales).
- l. Disminuye cuando existen restricciones en el intercambio de información con el entorno.

Cameron M. Ford publicó en 1996 su teoría de la acción creativa individual en el marco de los contextos organizacionales. En el modelo que propone, presenta distintos factores que facilitan o limitan a las acciones creativas o a las acciones, denominadas por Ford, “habituales”. Se refiere a factores vinculados a las metas, a habilidades de distinta naturaleza, a las emociones, a la construcción de sentido, a las creencias individuales y a los conocimientos adquiridos (Ford, 1996, 1114-1125). A su vez, en su artículo *Creativity is a Mystery*, Ford amplía su análisis e incluye un conjunto de categorías a las que denomina “oportunidades para alentar la existencia de actos creativos” (Ford, 1993, 32). Se trata de nueve categorías (las primeras tres especialmente relevantes) descritas por el autor y justificadas por la investigación empírica de entre cinco y veinte autores para cada categoría citados por Ford. Son, precisamente, categorías relacionadas con las prácticas que pueden llevarse a cabo en las organizaciones para favorecer a la creatividad y las citamos a continuación (Ford, 1993, 32-38):

- a. Liderazgo efectivo, solidario, con capacidad de servir como modelo. Orientado al empoderamiento, participativo, no obstructivo y con la capacidad de dar direcciones claras orientadas a resultados.
- b. Tareas con límites bien demarcados y existe posibilidad de elegir entre las formas de trabajar para realizar dichas tareas.
- c. Redes de comunicación efectivas que permiten el contacto frecuente con personas de diferentes niveles y áreas de la organización.
- d. Gerencia orientada al cambio y receptiva a los esfuerzos creativos.
- e. Cultura organizacional caracterizada por la cooperación, colaboración y preocupación por el bienestar de los integrantes de la organización (Ford la denomina “cultura organizacional nutritiva”).
- f. Sistema de recompensas adecuado.
- g. Recursos adecuados para dar apoyo a los esfuerzos creativos.
- h. Directivas claras en términos de “ser creativos”: que, concretamente, los líderes recomienden a los colaboradores la búsqueda de soluciones creativas a los problemas.

Marc Runco (2007), cita el meta análisis realizado por Hunter, Bedell y Mumford (Hunter *et. al.*, 2007) en el cual, a partir del estudio de los resultados producidos por 42 investigaciones ya publicadas, proponen un modelo de 14 dimensiones que influyen en la creatividad de las organizaciones. Runco (2007, 170) realiza una aclaración que nos resulta de suma importancia no sólo para este modelo sino para todos los modelos que proponen categorías de condiciones vinculadas a la creatividad: es

necesario anteponer a cada categoría la expresión “*percepción de...*”. Es decir, más que sostener que la creatividad es favorecida por la existencia de, por ejemplo, autonomía en la elección de medios para alcanzar objetivos, se debería sostener, en todo caso, que la creatividad es favorecida por la *percepción de autonomía...* por parte de los integrantes de la organización. Presentamos, a continuación, las 14 dimensiones propuestas por Hunter, Bedell y Mumford con una descripción sintética de cada una (Runco, 2007, 170-171).

- a. Grupos y vínculos entre pares: buena comunicación en los grupos y entre pares que, además, son percibidos como estimulantes y confiables.
- b. Supervisión: permite la autonomía y apoya las ideas originales.
- c. Recursos: están disponibles y la organización está dispuesta a asignarlos a proyectos.
- d. Desafíos: las tareas asignadas son desafiantes pero no agobiantes.
- e. Claridad de misión: las expectativas y las metas incluyen al trabajo creativo.
- f. Autonomía: se les brinda autonomía a las personas.
- g. Cohesión: baja intensidad de conflictos y sensación de trabajo conjunto como una unidad.
- h. Estímulos intelectuales: las ideas son alentadas y discutidas de un modo provechoso.
- i. Alta gerencia: la creatividad es alentada por la alta gerencia.
- j. Recompensas: la creatividad es debidamente recompensada.
- k. Flexibilidad y toma de riesgos: es tolerada la ambigüedad y la incertidumbre del trabajo creativo.
- l. Énfasis en lo producido: hay expectativas de originalidad y alta calidad en los resultados de los trabajos realizados.
- m. Participación: los jefes y empleados trabajan en conjunto. La comunicación es honesta y abierta.
- n. Integración organizacional: los equipos internos y los recursos externos contratados están coordinados adecuadamente.

Hemos presentado tres modelos diferentes sobre las condiciones que favorecen a la creatividad las organizaciones. Son propuestas realizadas por autores específicamente vinculados a la creatividad y la creatividad organizacional desde una perspectiva teórica y rigurosa, recurriendo a resultados de investigaciones de distintos autores que sustentan cada una de las categorías presentadas. Al tratarse de propuestas relacionadas con la creatividad organizacional, los autores ponen el énfasis en aquellos factores de la organización que inciden en la creatividad (por ejemplo, la claridad de metas o la los sistemas de recompensas), más que en las prácticas puntuales que se realizan en las organizaciones para entrenar la creatividad (por ejemplo, cursos o programas de capacitación en técnicas de creatividad), para aplicarla (por ejemplo, buzones de sugerencias o concursos de ideas) o para transformar potencial creativo en innovación (por ejemplo, procesos de resolución creativa de problemas para la creación de nuevos productos). No es que estas prácticas (que a menudo se encuentran en la frontera entre lo que la teoría denomina “creatividad” e “innovación”) no incidan en la creatividad o que no sean tenidas en cuenta por estos modelos. Se trata de la diferencia, sutil por cierto, entre lo que autores como Woodman *et. al.* (1993, 306) denominan “condiciones” para que la creatividad se favorezca (es decir, *cómo son* las organizaciones que favorecen a la creatividad) y, lo que autores como Amabile (1996, 244) denominan “intervenciones” o “prácticas directas” para lograr mayores niveles de creatividad (es decir, *qué se hace* en las organizaciones para lograr creatividad). Desde el punto de vista teórico de la creatividad organizacional, la importancia de estas

prácticas (por ejemplo, entrenar en la técnica *Brainstorming* o *Torbellino de ideas*) sería un modo de influenciar en algunas de las condiciones sociales que favorecen a la creatividad<sup>12</sup>.

Desde una perspectiva práctica, sin embargo, la frontera entre estos dos niveles teóricos suele ser difusa. Por eso, a los efectos de nuestra tesis, hemos preferido proponer un modelo que integre a las condiciones que favorecen a la creatividad con aquellas prácticas directas que se realizan para lograr mayores niveles de creatividad dentro de las organizaciones. Se trata de un modelo sustentado en las propuestas que la autora Teresa Amabile (tal vez la principal referente teórica en el campo de la creatividad en contextos organizacionales) fue realizando a lo largo de las últimas tres décadas y que desarrollamos a continuación.

## 5.2. Las prácticas para el desarrollo de la creatividad y la división entre programas de entrenamiento y métodos socio-psicológicos

En 1983, Teresa Amabile presenta una categorización posible de las prácticas para el desarrollo de la creatividad. Amabile las denomina *sugerencias para mejorar la creatividad* (Amabile, 1983, 243) o, más recientemente, “prácticas gerenciales (o administrativas)” para fomentar la creatividad (Amabile, 2007, 54). Y las organiza en dos categorías: los programas de entrenamiento para la creatividad y los métodos socio psicológicos para mejorar la creatividad. Estas categorías también son tomadas por Woodman, Sawyer, and Giltiin en el trabajo *Toward a Theory of Organizational Creativity* publicado por la Academy of Management en 1993 y descritas como “entrenamiento en creatividad” y “condiciones para la creatividad organizacional” (Woodman, *et al*, 1993, 305-308).

Si bien el punto central del análisis de Amabile está referido a dichas condiciones favorecedoras de la creatividad en las organizaciones, la autora reconoce la importancia que han tenido, en la práctica, los distintos programas de entrenamiento para la creatividad. Sintetizaremos, a continuación, sus ideas al respecto para, en el próximo punto, dedicarnos de lleno al tratamiento que le dio Amabile a las condiciones favorecedoras a la creatividad a lo largo de las últimas tres décadas.

De las docenas de programas para el entrenamiento de la creatividad que se han desarrollado, Amabile rescata a los más populares: el *brainstorming* (o torbellino de ideas), la *sinéctica* y la *resolución creativa de problemas* (Amabile, 1983, 244-246). En el capítulo 2 de esta tesis abordaremos con más detalle cada uno de estos programas dado que nos referiremos, en concreto, a las prácticas para el desarrollo de la creatividad que la bibliografía registra como efectivamente realizadas en las organizaciones. Aquí solamente nos interesa resaltar el lugar que estos programas ocupan en las teorías contextuales de la creatividad (dentro de las cuales se encuentran las teorías de la creatividad organizacional).

Si bien existen numerosas críticas y debates acerca de la utilidad real de los programas de entrenamiento para la creatividad, tanto Amabile como otros autores les reconocen su importancia y los tienen en cuenta como la evidencia más visible y frecuentemente citada acerca de la posibilidad de mejorar el desempeño creativo en una organización. Sin embargo, estos programas

---

<sup>12</sup> Amabile (1996, 248) afirma que asignarle una importancia extrema a la evaluación externa es desfavorable para la creatividad. Por lo tanto, las técnicas de creatividad que se basan en el principio de *juicio diferido* tienen un impacto favorable para la creatividad. El juicio diferido, precisamente, propone la aceptación de todo tipo de ideas provisionales sin ningún tipo de evaluación en una primera etapa para, luego, en una segunda etapa, utilizarlas como punto de partida para elaborar las ideas finales que sí son evaluadas. De este modo, si bien existe una instancia de evaluación de ideas, ésta no se produce durante todas las etapas del proceso creativo.

de entrenamiento se enfocan, en su gran mayoría, a procedimientos cognitivos para mejorar la creatividad. Lo hacen por medio de métodos y reglas prácticas que las personas pueden aplicar para, por lo general, generar nuevas ideas. Por lo tanto, están más relacionados con los aspectos de la creatividad consistentes en adquirir habilidades relevantes al proceso creativo. De este modo, los programas tienen una relevancia limitada para las teorías de la creatividad que ponen el énfasis en las influencias del contexto.

Cabe destacar, igualmente, que Amabile rescata una característica importante en la técnica más utilizada para el desarrollo de la creatividad (el torbellino de ideas): el diferimiento del juicio. El juicio diferido, que además es una parte integral del entrenamiento en sinéctica y una parte central de la Resolución Creativa de Problemas, funciona como la contraparte de uno de los aspectos del contexto que, de acuerdo a las investigaciones realizadas, más bloquean a la creatividad: la evaluación extrema (Amabile, 1983, 248).

### **5.3. Las prácticas para el desarrollo de la creatividad desde la perspectiva socio cultural en los trabajos de Teresa Amabile**

Los denominados métodos socio psicológicos para el mejorar la creatividad (Amabile, 1983, 248) son planteados como factores (o categorías de factores) que surgen de las investigaciones como favorables para la creatividad. Y, a partir de la identificación de estos factores, se plantean recomendaciones o propuestas (llamadas también aplicaciones de principios socio psicológicos, Amabile, 1983, 254) para mantener y/o estimular la creatividad en los entornos laborales.

Con el correr de los años, Amabile fue refinando y re definiendo las categorías de factores que deben ser tenidos en cuenta para que la creatividad sea favorecida en los marcos organizacionales. En las siguientes secciones presentamos cuatro cuadros sintetizando las categorías que fue planteando Amabile a lo largo de las últimas tres décadas.

#### **5.3.1. Las primeras recomendaciones de Teresa Amabile (1983)**

Teresa Amabile ha sido una de las pioneras en resaltar la importancia de los factores externos en cuanto al desarrollo de la creatividad de una persona. A partir de 1983, y durante tres décadas, Amabile irá enfocándose desde distintos ángulos al estudio de que las influencias contextuales más específicas tienen sobre la creatividad. Algunos más generales (como los estudios de las distintas dinámicas organizacionales sobre la creatividad, durante los primeros años del siglo XXI) y otros más específicos (como los estudios que los eventos específicos en la vida laboral interior de las personas tienen sobre su creatividad publicados a partir de la segunda década del siglo XXI). Pero siempre con un interés concreto en las organizaciones como contextos específicos que pueden potenciar o inhibir a la creatividad.

En su obra *The Social Psychology of Creativity*, publicada en 1983, la autora hace un exhaustivo análisis sobre las condiciones del contexto que influyen sobre la creatividad. Estudia con detalle los efectos que tienen sobre la creatividad la evaluación externa, la expectativa de evaluación, la naturaleza de la tarea a realizar, las recompensas sobre la creatividad, los límites en la definición de tareas y en las elecciones sobre tareas a realizar, la orientación motivacional (extrínseca o intrínseca), los modelos sociales, los mentores y la competencia (Amabile, 1983, 131-198).

Su trabajo de 1983 está enfocado a los contextos en general, siendo las organizaciones (el contexto laboral) uno de los tantos contextos posibles junto a las influencias educativas, familiares, políticas culturales y otras.

Amabile incluye sus sugerencias para mejorar la creatividad en la tercera parte de su obra en donde analiza distintas recomendaciones para la mejora de la creatividad que surgen de sus análisis (Amabile, 1983, 243-257). Consecuencias en la educación, en la crianza de los niños, en las artes, en la ciencia y en la industria (no se refiere exclusivamente a las consecuencias en el ámbito de las organizaciones sino que trata en como conjunto a las consecuencias “en las arte, la ciencia y la industria” (Amabile, 1983, 253-257)).

El aspecto esencial del análisis de Amabile es que sus recomendaciones están ligadas a su modelo de componentes de la creatividad. De acuerdo a este modelo —pericia, habilidades de pensamiento creativo y motivación intrínseca—, las habilidades específicas (también traducidas como *expertise* o pericia), las habilidades relevantes a la creatividad y la motivación por la tarea, son todas necesarias para el desempeño creativo. Las habilidades específicas y las vinculadas a la creatividad son, para la autora, difíciles o imposibles de influenciar en períodos de tiempo cortos. Esto es así porque estos componentes incluyen elementos tales como conocimiento del dominio de trabajo, habilidades técnicas, desenvoltura en el manejo de heurísticas creativas, estilos de trabajo, estilos cognitivos y rasgos de la personalidad. En cambio, la motivación por la tarea puede ser manejada con mayor facilidad en la mayoría de las personas involucradas en la mayoría de las tareas. La motivación está sujeta a influencias socio psicológicas más inmediatas y directas que los otros componentes. Incluso, las influencias que se ejercen sobre la motivación también tienen efectos sobre las habilidades específicas al dominio y las habilidades relevantes a la creatividad. Por ejemplo, a lo largo del tiempo, un alto nivel de motivación intrínseca hacia una tarea puede motivar el aprendizaje de ambos tipos de habilidades. A lo largo del tiempo, una alta motivación intrínseca puede, también, aumentar la probabilidad de que sean aplicadas las heurísticas creativas vinculadas a la toma de riesgos y al juego exploratorio. (Amabile, 1983, 243).

Tal como lo dice Amabile en el prefacio a la edición de 1983, el punto más importante de la psicología social de la creatividad, presentada en su libro, es la influencia de las variables sociales sobre la motivación (Amabile, 1983, xv).

Con respecto a las condiciones socio psicológicas que pueden potenciar la creatividad y de las cuales ya existían evidencias en investigaciones realizadas hasta 1983, Amabile destaca los factores que citamos a continuación<sup>13</sup>. Exponemos, aquí, los factores socio psicológicos presentados por Amabile incluyendo, también, las consideraciones que la autora hace acerca de su posible aplicación en entornos organizacionales e incluyendo, además, observaciones acerca de los factores que limitan el desarrollo de la creatividad (que, en general, suelen funcionar como la oposición lógica a los factores que lo fomentan).

---

<sup>13</sup> A partir de estos factores la autora propone una serie de sugerencias para mantener y mejorar la creatividad en diferentes contextos.

Condiciones que favorecen a la creatividad		Descripción
A1	Elecciones	<p>La posibilidad de elegir cómo llevar a cabo determinada tarea puede mejorar la creatividad. Especialmente comparado con las elecciones restringidas (Amabile, 1983, 249). Desde el punto de vista de las organizaciones (en particular en investigaciones realizadas en organizaciones científicas pero muy probablemente también para otro tipo de organizaciones), es mejor tener menos interferencia conceptual o financiera por parte de los superiores administrativos. En general, tener mayores posibilidades de autocontrol sobre el trabajo propio puede llevar a alcanzar niveles más altos de creatividad. (Amabile, 1983, 256)</p> <p>Esto incluye la elección de métodos para completar tareas así como también la elección de las tareas en las cuales involucrarse. La excepción es en las tareas que son elegidas únicamente con el propósito principal de obtener una recompensa concreta (Amabile, 1983, 256).</p>
A2	Recompensas	<p>Las recompensas monetarias pueden mejorar la creatividad. Pero, siempre y cuando las personas no se vean a sí mismas realizando una actividad <i>con el único objetivo</i> de obtener dicha recompensa. En estos casos (en los que la recompensa es un incentivo más), ésta puede llevar a un mayor disfrute de la actividad y esto es, en definitiva, lo que genera impacto sobre la creatividad. En términos generales, las recompensas no esperadas pueden mejorar la creatividad en tanto que las recompensas, si son la motivación más relevante de una tarea, tienden a bloquearla. (Amabile, 1983, 256).</p> <p>En los contextos organizacionales, en donde las recompensas económicas son parte de las reglas del juego, el impacto negativo del trabajo exclusivo por las recompensas puede ser minimizado: reduciendo la relevancia de éstas, presentando las recompensas como un indicador de desempeño y no solamente como un método de controlar el trabajo realizado y por medio de recompensas no esperadas (Amabile, 1983, 256).</p>
A3	Orientación motivacional	<p>Se refiere a la condición intrínseca de la motivación. Estar motivados por un alto nivel de interés en la actividad a la que una persona se dedica y a las tareas que realiza (Amabile, 1983, 249). Cuando la autora lleva este factor al campo de las organizaciones, pone énfasis en lo perjudicial, para la creatividad, de las tareas cuya naturaleza responde al estereotipo de la exigencia laboral. Y resalta el resultado de investigaciones que parecían mostrar que las personas desarrollaban su creatividad con mayor plenitud en tareas no profesionales o hobbies. Sin embargo, la creatividad puede ser estimulada, cuando las tareas a realizar no están marcadamente signadas por la figura trabajo-recompensa y cuando en el clima organizacional (o profesional) hay preocupación por evitar las problemáticas monetarias y propiciar la motivación intrínseca. Amabile cita brevemente algunas de las características deseables para un clima organizacional que favorezca la creatividad según el autor francés Hubert Jaoui en su artículo presentado en 1980 en la Creativity Week III del Center for Creative Leadership, en Greensboro, North Carolina y las realizadas por David Campbell en su libro de divulgación publicado en 1977, <i>Take the Road to Creativity and Get Off Your Dead End</i> (Amabile, 1983, 254).</p>
A4	Influencia de modelos	<p>Amabile se refiere, en este punto, al hecho de estar, la creatividad de una persona, influenciada por distintos tipos de modelos sociales (mentores,</p>

	( <i>modeling</i> )	profesores, maestros, por ejemplo). Si bien es un tema tratado por la autora en los factores que influyen a la creatividad a temprana edad (Amabile, 1983, 185-192), éste no aparece, luego, entre los factores que propician la creatividad en entornos organizacionales (Amabile, 1983, 249). En el momento de desarrollar los factores que inhiben la creatividad, Amabile cita como dos de ellos: a la presión de los pares y a la vigilancia por parte de otros mientras se desarrolla una tarea (Amabile, 1983, 250). En lo concerniente a los entornos laborales u organizacionales, Amabile cita el tema de la influencia social de un modo más amplio, refiriéndose a <i>trabajar junto a otras personas</i> . Aquí donde brinda (en 1983 de modo aún prematuro) algunos indicios de lo que luego serán sus ideas acerca del trabajo en grupos, las formas de supervisión y, en general, los vínculos entre personas que trabajan en conjunto (Amabile, 1983, 256).
A5	Estímulos del entorno	En su repertorio de factores que influyen a la creatividad, la autora se refiere, en este punto, a los entornos físicos. Al respecto, no queda claro si los entornos diseñados específicamente para el estímulo de la creatividad, influyen verdaderamente en el desarrollo de ésta (Amabile, 1983, 249).
A6	Juego y fantasía	Dentro de los factores generales que facilitan la creatividad, Amabile afirma que, al menos para los niños, las actividades para jugar y fantasear previas al momento en que una persona va a dedicarse a resolver una tarea, pueden llevar a que se aumenten los niveles de creatividad (Amabile, 1983, 250). Luego, en los factores que intervienen en la creatividad en entornos laborales, Amabile cita al <i>juego en el trabajo</i> como un factor de importancia. Y lo define como “un generoso nivel de libertad en términos de tiempo y recursos que pueda alentar a las personas a jugar constructivamente en su trabajo, es decir, combinar ideas en modos que tal vez no resultan inmediatamente útiles” (Amabile, 1983, 256).
A7	Cierto grado de distanciamiento interpersonal	A pesar de que el aliento de personas importantes puede reforzar la creatividad, un cierto nivel de distanciamiento interpersonal entre padres e hijos (o entre maestros y estudiantes puede también ser útil. Este fenómeno podría estar relacionado con la necesidad de independencia y relativa carencia de control externo (Amabile, 1983, 250).

Cuadro 1: condiciones del contexto que influyen en la creatividad (Amabile 1983)<sup>14</sup>

### 5.3.2. Las recomendaciones socio culturales a partir de investigaciones en entornos de trabajo (Amabile, 1996)

Entre 1983 y 1996 Amabile realizó investigaciones específicas acerca del impacto de los entornos de trabajo en la creatividad laboral de los adultos. En su obra actualizada *Creativity in Context* la autora sintetiza el resultado de sus investigaciones en nueve condiciones que promueven la creatividad (a los que, en 1996, llama *estimulantes ambientales*) y nueve condiciones que la inhiben (*obstáculos ambientales*). Se trata de factores que surgieron de sus investigaciones en organizaciones de investigación y desarrollo, sector bancario y ferrocarriles. Los sintetizamos a continuación en el orden obtenido en sus investigaciones en organizaciones de investigación y desarrollo (en las otras organizaciones son los mismos factores pero con un ordenamiento un tanto diferente) (Amabile, 1983/1996, 231-232):

<sup>14</sup> Las citas corresponden a las páginas de la edición de la obra *Creativity in Context* de 1996. Sin embargo, pertenecen a las secciones del libro en las que se re edita el libro, de 1983, *The Social Psychology of Creativity*. Aprovechando que Amabile indica claramente cuáles son las actualizaciones, hemos datado —sólo en este capítulo y con el objetivo clarificar la evolución en las ideas de Amabile— en 1983 las citas del libro original y en 1996 las citas correspondientes a las actualizaciones.

*Libertad:* en decidir qué hacer y cómo lograr una tarea. Es la sensación de control sobre el trabajo y las ideas propias.

*Buen gerenciamiento de proyectos:* un gerente que actúe como un buen ejemplo a seguir (*role model*) debe ser entusiasta, tener buenas herramientas de comunicación, proteger a su equipo de distracciones e interferencias externas, armonizar las tareas e intereses de sus colaboradores.

*Recursos suficientes:* acceso a los recursos necesarios incluyendo instalaciones, equipos, información, fondos y gente.

*Aliento:* entusiasmo de la gerencia por las nuevas ideas y creación de una atmósfera libre de amenazas por medio de las evaluaciones.

*Ciertas características organizacionales:* un mecanismo para considerar las nuevas ideas, un clima corporativo marcado por la cooperación y la colaboración entre los niveles y las divisiones, una atmósfera en donde la innovación es premiada y los errores no son vistos como una fatalidad.

*Reconocimiento:* una sensación general de que el trabajo creativo va a recibir retroalimentación, recompensas y reconocimiento apropiados.

*Tiempo suficiente:* para pensar creativamente sobre los problemas, para explorar perspectivas diferentes y no tener que guiarse por enfoques impuestos y previamente determinados.

*Desafío:* una sensación de desafío proveniente de la naturaleza intrigante de los problemas en sí mismos o su importancia para la organización (internalizada por el individuo como una sensación de desafío personal).

*Presión:* sensación de urgencia que es internamente generada por la competencia con organizaciones externas o por el deseo general de lograr algo importante.

Los obstáculos a la creatividad están, en general, determinados por el contrario a estos estímulos incluyendo: sistemas de reconocimiento inapropiados, excesiva burocracia, apatía organizacional en cuanto a los logros de cada proyecto, gerencias que no establecen directivas claras o que controlan muy estrictamente, evaluaciones y retroalimentación inapropiada o no equitativa, recursos insuficientes, demasiada o demasiada poca presión para realizar tareas, reticencia de la gerencia o los pares a cambiar sus formas de trabajar y falta de iniciativa para asumir riesgos, competencia interpersonal e intergrupos dentro de la organización que genere una actitud auto-defensiva.

Estos estímulos y obstáculos son tratados por la autora en forma de sugerencias concretas para darle soporte a la creatividad en los entornos de trabajo (Amabile, 1983/1996, 261-262). En el cuadro 2, los exponemos en el orden que los presenta la autora.

Estímulos para la creatividad		Descripción
B1	Autonomía y metas claras	Balance entre directivas claras y motivadoras, y autonomía individual para llevar a cabo las tareas.
B2	Recompensas y reconocimiento	Referidas a los esfuerzos creativos más que al logro de resultados.
B3	Atmósfera	Buena atmósfera de evaluación y recepción de ideas.
B4	Interacción	Normas para interactuar abiertas y solidarias.
B5	Recursos	Provisión de apoyo logístico y tangible para la innovación, comprometiendo recursos suficientes.
B6	Urgencias	Nivel óptimo de presión. Urgencias pero evitando presiones de tiempo extremas.
B7	Proyectos-habilidades	Armonización de proyectos con intereses y habilidades de las personas.
B8	Equipos	Desarrollo y administración de grupos de trabajo, combinando la diversidad de personas y de habilidades, facilitando la comunicación, la colaboración y el apoyo de ideas dentro y entre equipos.
B9	Comunicación	Valoración de la creatividad y la innovación en forma explícita.

Cuadro 2: estímulos del contexto que influyen en la creatividad (Amabile 1996)

### 5.3.3. Prácticas para influenciar la motivación intrínseca y, por lo tanto, la creatividad (Amabile, 1998-2007)

Los contenidos producidos por Amabile los últimos años del siglo XX y la primera década del siglo XXI son más precisos y específicos en cuanto a cómo se puede influenciar la creatividad en las organizaciones. Tomaremos como eje de nuestro análisis su artículo de 2007, *How to kill creativity*, publicado por primera vez en 1998 y publicado nuevamente por la *Harvard Business Review* en 2007. Amabile sostiene que, desde la administración, pueden influenciarse los tres componentes de la creatividad: la pericia, las herramientas de pensamiento creativo y la motivación. Pero los primeros dos componentes son más difíciles de influenciar y hacerlo lleva más tiempo que influenciar la motivación. En cuanto a la pericia, ejemplifica como modo de influenciarla, a las conferencias y seminarios profesionales. Y para influenciar las habilidades de pensamiento creativo, Amabile cita al Torbellino de Ideas, a la resolución creativa de problemas y a las herramientas de pensamiento lateral (Amabile, 2007, 55-56).

Para la autora, la motivación intrínseca puede ser incrementada considerablemente por medio, incluso, de cambios sutiles en el ambiente organizacional. Directamente, sostiene que cuando se trata de aumentar los niveles de creatividad, las prácticas que afectan la motivación intrínseca llevan a resultados más inmediatos. Y, más precisamente, sostiene que “las prácticas gerenciales que influyen sobre la creatividad” se organizan en seis categorías generales: desafío, libertad, recursos, características del trabajo en grupo, aliento de la supervisión y soporte organizacional (Amabile, 2007, 56).

Sintetizamos, en el cuadro 3, cada una de estas categorías de prácticas (Amabile, 2007, 57-60).

Categoría		Descripción
C1	Desafíos	Es la categoría que Amabile supone como más efectiva. La define como: hacer que las tareas de cada persona coincidan con las habilidades y motivaciones de las personas. Una de las maneras de influenciar la creatividad es, por ejemplo, obteniendo información necesaria para realizar este tipo de conexiones.
C2	Autonomía	La autora se refiere al término "libertad" pero, para garantizar ésta, sostiene que la clave es brindar a las personas autonomía con respecto a los medios que utiliza para obtener los fines. Al respecto, sostiene que no hace falta que dicha autonomía exista para elegir los fines a alcanzar. Lo que sí es importante, es que las metas (especialmente las estratégicas) estén claramente especificadas.
C3	Recursos	Los dos recursos que más afectan a la creatividad son tiempo y dinero. Estos deben ser asignados en forma adecuada: ni escasos, ni sobre abundantes. En cuanto al tiempo, la creatividad se ve afectada tanto con plazos imposibles de ser alcanzados como con plazos demasiado laxos. Con respecto a los recursos monetarios, la creatividad necesita de recursos suficientes. Por debajo del límite de lo suficiente, la creatividad se ve afectada pues se enfoca a encontrar recursos en lugar de desarrollar nuevos aportes. Por arriba del límite de lo suficiente, no existen evidencias, para la autora, de que la creatividad pueda ser mejorada. Con respecto a otros recursos, como por ejemplo el espacio físico considerados como ideales para la creatividad, la autora sostiene que, si bien éstos no perjudican a la creatividad y hasta la pueden llegar a favorecer, ni siquiera se acercan a la importancia que tiene para la creatividad una correcta asignación de tareas (C2) y la autonomía en el proceso creativo (C3).
C4	Diseño de equipos	El diseño de un equipo puede favorecer a la creatividad si el equipo: es lo suficientemente diverso en cuanto a los antecedentes de los participantes ( <i>background</i> ) y en cuanto a la perspectiva y modo de abordaje que éstos tienen sobre las tareas a realizar. Esta es la característica que más resalta Amabile. Además, deben ser equipos en donde los integrantes se apoyen mutuamente, es decir, que compartan el entusiasmo por la tarea, que exista cooperación en momentos difíciles y que se reconozcan, mutuamente, las cualidades de cada integrante.
C5	Reconocimiento por parte de la supervisión	Se trata de reconocer y elogiar los esfuerzos creativos. Y, además, hacerlo antes (o más allá) de que éstos produzcan resultados o impactos concretos. En este sentido, el supervisor debe actuar como un modelo a seguir en cuanto a su capacidad de colaboración y comunicación.
C6	Soporte organizacional	Más allá de lo que se realice en el nivel de supervisión, la organización en su conjunto también puede aportar elementos para potenciar la creatividad. Éstos tienen que ver con: establecer sistemas y procedimientos adecuados (por ejemplo, un sistema de reconocimiento de la creatividad), estableciendo como mandatorio el hecho de colaborar y compartir información, y asegurando que los problemas de política organizacional no afecten la motivación intrínseca.

Cuadro 3: categorías de prácticas que influyen en la creatividad (Amabile 1998-2007)

### 5.3.4. Los factores que inciden en la vida laboral interior, y por lo tanto en la creatividad, planteadas por Amabile y Kramer (2011)

En el año 2011, Teresa Amabile (junto con Steven Kramer) publica su trabajo *The Progress Principle*. Se trata de los resultados un riguroso análisis de casi 12.000 respuestas diarias proporcionadas por 238 empleados de 26 equipos de trabajo en 7 organizaciones. Los autores ponen el énfasis en el impacto que produce lo que ellos denominan la “vida laboral interior” (*Inner work life*) en el desempeño de las personas. Si bien se refieren al desempeño de un modo amplio (incluyendo a la creatividad, a la productividad, al compromiso y al espíritu de equipo) le dan una importancia especial al tema de la creatividad definiéndolo como, probablemente, el factor crucial del desempeño de las personas en la actualidad de las organizaciones (Amabile y Kramer, 2011, 49).

La vida laboral interior está caracterizada por cómo los individuos de una organización experimentan (interpretan, reaccionan a, se ven motivados por) los hechos cotidianos que les suceden en el día a día de su cotidianeidad laboral. Y es esta vida laboral interior (dinámica, cambiante, constituida por historias personales no explícitas, construida, a veces, a partir de detalles) la que, en última instancia, determinará la performance (creativa) de una persona en su trabajo.

Amabile y Kramer plantean tres categorías de condiciones que influyen la vida laboral interior (y por lo tanto el desempeño en general y el desempeño creativo en particular): la sensación de progreso, los siete catalizadores que ayudan de forma directa al desarrollo de un trabajo y los cuatro factores denominados “nutrientes interpersonales” (Amabile y Kramer, 2011, 84). La sensación de progreso en tareas significativas es el factor más influyente en la vida laboral interna. Por tal motivo los autores se refieren a este factor como el principio del progreso. En segundo lugar de importancia, ubican a siete factores que denominan catalizadores y, por último, incluyen cuatro factores adicionales denominados “nutrientes” que, aunque muchas veces no sean tan determinantes, sí son determinantes para algunos equipos de trabajo.

En el cuadro 4 listamos todas las condiciones para mejorar la vida laboral interior desarrolladas por Amabile y Kramer con una breve descripción de cada uno.

Condiciones que mejoran la vida laboral interior		Descripción
D1	Sensación de progreso	Se refiere a los hechos que son interpretados como causantes de progresos en metas significativas para la persona. Incluye los pequeños logros, la finalización de tareas, los avances en una dirección deseada y saltos cualitativos hacia una meta determinada (Amabile y Kramer, 2011, 87-100).
D2	Metas claras	Significa que la personas tengan en claro cuál es la importancia de su trabajo. Incluye la coherencia entre metas de corto y largo plazo y la inexistencia de prioridades en conflicto o de cambios arbitrarios en las metas a seguir.
D3	Autonomía	En especial, en lo que se refiere cómo desarrollar el trabajo y en cuanto a la aceptación de decisiones de la persona sobre el desarrollo de su propia tarea por parte de la supervisión.
D4	Recursos	Proveer los recursos que son requeridos para el trabajo, en especial, el acceso a equipos, fondos, información, material y personal de

		apoyo en los proyectos.
D5	Tiempo	Brindar suficiente tiempo (no demasiado) para la realización de la tarea. Si bien la presión del tiempo puede ser de utilidad en cortos períodos, en el largo período las urgencias no actúan como catalizadores.
D6	Ayuda con el trabajo	Se refiere a las distintas formas de colaboración e interdependencia entre las personas. Se produce, entre otros casos, cuando se comparte información, cuando se generan ideas en conjunto con otra persona o cuando se recibe ayuda concreta ante una dificultad.
D7	Aprendizaje de los logros y errores	Se trata posibilitar la utilización de los errores y los retrocesos como parte del aprendizaje. También se refiere al aprendizaje a partir de los éxitos obtenidos.
D8	Permitir que las ideas fluyan	Esto significa que las ideas puedan fluir libremente dentro de un equipo y dentro de la organización. Las ideas fluyen mejor, para los autores, cuando son escuchadas y alentadas por la gerencia y cuando se respetan las críticas constructivas y los enfoques desde distintas perspectivas.
D9a	Respeto	El reconocimiento figura como el elemento más importante de este factor. En especial (y más allá de las recompensas formales o informales) se refiere al hecho de que los esfuerzos creativos sean admitidos y tenidos en cuenta.
D9b	Aliento	Por un lado por medio de la demostración de entusiasmo por parte de la gerencia, incluyendo explicitaciones acerca de la importancia de la tarea y, por el otro lado, por medio de la demostración, por parte de la gerencia, de confianza en las habilidades de una persona para realizar la tarea.
D9c	Apoyo emocional	Ante emociones tanto vinculadas a la vida laboral como a eventos eternos al trabajo. Simplemente el hecho de admitir la importancia de estas emociones ya implica un factor favorable en este sentido. Por supuesto, si además existen buenos niveles de empatía, el efecto es aún mayor.
D9d	Lazos de mutua confianza	Lo que Amabile y Kramer denominan "afiliación" ( <i>affiliation</i> ). Se refiere a acciones que desarrollen lazos de aprecio, confianza y afecto mutuo entre las personas que trabajan en una misma tarea.

**Cuadro 4:** condiciones que favorecen la vida laboral interior (Amabile-Kramer 2011)

#### 5.4. Consolidación y síntesis de las condiciones para favorecer la creatividad según Amabile

En el cuadro 5 presentamos los cuatro listados de factores desarrollados en los cuadros 1 a 4. A los efectos facilitar la consolidación de condiciones, y dado que Amabile y Kramer no los consideran de extrema relevancia, hemos considerado como un solo factor (D9) a los cuatro elementos denominados “nutrientes” (D9 a D12) por los autores.

	<b>Amabile 1983 A1 a A7</b>	<b>Amabile 1996 B1 a B9</b>	<b>Amabile 1998-2007 C1 a C6</b>	<b>Amabile-Kramer 2011 D1 a D9</b>
1	Elecciones: Posibilidad de elegir cómo desarrollar una tarea	Balance entre una dirección clara motivadora y la autonomía individual para llevar a cabo el trabajo	Desafío: hacer que coincida cada persona con un trabajo adecuado	Percepción de realización de progresos en tareas significativas
2	Recompensas: existencia de recompensas pero sin que sean el objetivo principal	Reconocer y recompensar los esfuerzos creativos	Autonomía con respecto a los medios. Clara especificación de las metas estratégicas	Metas claras
3	Orientación motivacional intrínseca	Buena atmósfera de evaluación y recepción de ideas	Recursos: tiempo y dinero	Autonomía
4	Influencia de modelos	Normas de interacción abiertas y solidarias	Diseño de equipos	Recursos
5	Estimulación de entornos físicos	Proveer apoyo logístico y tangible para la innovación (reducir burocracia y escalones de evaluación y comprometer suficientes recursos para la innovación)	Reconocimiento de los esfuerzos creativos antes de que produzcan resultados (supervisión estimulante).	Suficiente cantidad de tiempo
6	Juego y fantasía	Nivel óptimo de presión o tensión positiva. Urgencias pero evitando presiones de tiempo extremas	Soporte organizacional (no sólo de los líderes)	Ayuda con el trabajo
7	Cierto grado de distanciamiento inter personal	Armonizar proyectos con intereses y habilidades de las personas		Aprender de logros y errores D7
8		Desarrollo y administración de grupos de trabajo, combinando la diversidad y las		Permitir que las ideas fluyan

		habilidades y facilitando la comunicación la colaboración y el apoyo de ideas dentro y entre los equipos.		
9		Demostrar que la creatividad y la innovación son valoradas.		<p>“Nutrientes” de la creatividad</p> <p>a. Respeto</p> <p>b. Aliento</p> <p>c. Soporte emocional</p> <p>d. Sensación de pertenencia</p>

**Cuadro 5:** resumen de condiciones socio culturales que favorecen a la creatividad en la bibliografía de Amabile

Notamos, a lo largo del tiempo, que hay ciertas condiciones que se van repitiendo y consolidando como esenciales. Por lo tanto, las agrupamos en las ocho categorías que exponemos en el cuadro 6.

*Proyectos significativos:* durante 30 años, Amabile (junto a otros autores) han realizado numerosos estudios que muestran que las personas son más creativas cuando se manejan principalmente por motivadores intrínsecos: el interés, el disfrute por la tarea realizada, la satisfacción y el desafío del trabajo en sí mismo. En contraposición a esta idea, las motivaciones extrínsecas (amenaza de evaluaciones severas, fuertes presiones competitivas, fechas tope demasiado estrictas, recompensas como única fuente de motivación) suelen resultar contraproducentes a la creatividad (Amabile y Kramer, 2011, 55-56). Amabile ha hecho referencia desde distintos ángulos al tema de la motivación intrínseca durante toda su trayectoria, en especial, poniendo énfasis en la importancia de armonizar los proyectos a los cuales se dedican las personas con los intereses y habilidades de las mismas (Amabile, 2007, 57). El progreso percibido en la realización en estas actividades significativas para el individuo, es el principio básico que plantea Amabile no sólo en lo que se refiere al logro de resultados creativos sino también al desempeño general de la persona incluyendo su productividad, su compromiso con la tarea y el logro de camaradería entre pares (Amabile y Kramer, 2011).

Esta primera categoría (a la que denominamos “proyectos significativos”) se relaciona con la posibilidad de que la persona pueda desarrollar, en el marco de la organización, proyectos percibidos como interesantes y vinculados con sus habilidades (B7 y C1). La posibilidad de realizar progresos en cuanto a estos proyectos (D1) será uno de los principales factores para lograr motivación intrínseca (A3) en su trabajo cotidiano.

*Metas claras:* las metas claras suelen mejorar la creatividad de las personas, con lo cual, pueden considerarse un complemento indispensable de la libertad para alcanzar las mismas. La importancia de la claridad para el desarrollo de la creatividad es un tema abordado con más énfasis por Amabile a partir de la década de 1990. En principio como uno de los componentes que debe entrar en balance con la autonomía. El componente “metas claras” se subraya como un componente esencial en la bibliografía de Amabile más reciente. Nosotros hemos decidido tratar por separado a los componentes “metas claras” y “autonomía”. Esto lo hemos hecho para facilitar el análisis de las prácticas que efectivamente se realizan en las organizaciones. Si bien hay prácticas que favorecen a la creatividad dado que brindan autonomía para lograr metas que están claramente establecidas,

también hay prácticas en donde se pone énfasis en la claridad de la meta más allá de si, luego, la persona encargada de lograrla dispondrá de más o menos autonomía.

*Autonomía:* se trata de autonomía para decidir cómo alcanzar cada objetivo (Amabile 57-58). Surge en los cuatro momentos en que hemos analizado las recomendaciones de Amabile. Y tiene que ver con la libertad para decidir *cómo* alcanzar determinadas metas u objetivos. Este factor no tiene que ver con la libertad para decidir *qué* objetivos alcanzar. La autonomía se relaciona con la posibilidad de que cada persona resuelva los problemas que cada objetivo conlleva utilizando al máximo su pericia y su capacidad creativa.

*Recursos:* la posibilidad de tener recursos para desempeñar su tarea creativa es expresado por Amabile de diferentes maneras. Lo que, en 1983 Amabile define como “Juego y fantasía” en tanto factor social que influencia la creatividad (Amabile, 1983, 250) luego lo redefine como “Juego en el trabajo” al adaptar este factor al contexto de las artes, la ciencia y la industria. Y lo define afirmando que “un generoso nivel de libertad en términos de tiempo y recursos puede estimular a que la gente juegue constructivamente en su trabajo combinando ideas de maneras novedosas que al principio pueden no parecer útiles” (Amabile, 1983, 256).

En lo que se refiere a recursos, incluimos a los tangibles (como los recursos materiales o el apoyo logístico) y también el tiempo disponible. Sobre el recurso tiempo y los efectos sobre la creatividad de la presión en los plazos, Amabile ha ido evolucionando hacia la idea de “tiempo suficiente”, por la cual se considera que un tiempo razonable para la realización de una tarea puede favorecer mucho más a la creatividad que la presión excesiva o la disposición de tiempo irrestricto (Amabile *et. al.*, 2002).

*Reconocimiento:* en sus primeros trabajos sobre la psicología social de la creatividad, Amabile desarrolla en profundidad el tema de las recompensas (Amabile, 1983/1996, xx-xx). Dos de los “mitos de la creatividad”, que Amabile desarrolla en su entrevista con Bill Breen en 2004 (Breen, 2004) son precisamente, aquel que sostiene que las recompensas económicas constituyen el principal motivador de la creatividad y aquel que asegura que la presión de tiempo alimenta, siempre, a la creatividad (dos de los otros cuatro mitos se relacionan con la competencia y el temor como motivadores de la creatividad y los dos restantes tienen que ver con la existencia de personas que de por sí son creativas y con la optimización de recursos como fuente de creatividad). En sus esfuerzos por rebatir estos mitos, Amabile realiza (y recurre a) distintas investigaciones que coinciden en que ciertos niveles de recompensa, y no cualquier recompensa, favorecen a la creatividad. En especial, las recompensas que no son tan desproporcionadas como para funcionar como el principal objetivo del trabajo realizado y aquellas que premian al esfuerzo creativo realizado más que al producto logrado. El rótulo “reconocimiento a los esfuerzos creativos” sintetiza, de algún modo, este concepto. En sus trabajos más recientes, Amabile ubica al tema del reconocimiento a los esfuerzos creativos como el principal componente de la categoría “respeto” dentro de los nutrientes para la vida laboral interior (con impacto directo sobre la creatividad) e incluye el concepto de “aliento” que también podría actuar como una forma de reconocimiento ya que implica la explicitación de la importancia de la tarea que una persona realiza (ver punto 9b). Es importante aclarar que Amabile utiliza el concepto de *aliento* en 1996 (Amabile, 1983/1996, xxx) incluyendo, tal vez, la idea de reconocimiento pero con un significado ligeramente diferente ya que lo vincula al entusiasmo de la gerencia por las nuevas ideas.

*Equipos:* la participación de equipos de trabajo (en especial aquellos que cuentan con integrantes diversos) es otro de los factores que favorece la creatividad. El tema de los equipos se refleja en el punto B8 (que incluye la diversidad, la comunicación, la colaboración y el apoyo de ideas entre sus miembros) y en el punto C4 (diseño de equipos). Más adelante, en esta tesis, el tema de los equipos (y su capacidad para favorecer a la creatividad) se complementará con una categoría que surge de otro nivel de análisis y que se refiere a la creatividad propia de los equipos. Es decir, a los equipos como productores de aportes nuevos y valiosos. Vale aclarar que, en algunas definiciones de creatividad, en el marco de las organizaciones, Amabile se refiere a la creatividad de las personas y de los equipos. Incluso, a veces aclara que la creatividad individual pueden utilizarse, también para la creatividad de *pequeños equipos* (Amabile, 1997, 42).

*Liderazgo:* en esta categoría incluimos a todas las referencias de Amabile vinculadas a la importancia del nivel superior jerárquico inmediato de la persona (por ejemplo: supervisor, jefe, gerente) en su creatividad. Abarca desde el jefe inmediato actuando como un modelo a seguir (cuadro 1) hasta un gerente o supervisor posibilitando la existencia de los catalizadores o nutrientes expuestos en el cuadro 4. En términos generales, puede pensarse al liderazgo adecuado a la creatividad como aquél que propicia la existencia, en el marco organizacional, de muchas de las otras categorías mencionadas<sup>15</sup>. Hemos elegido el rótulo "liderazgo" siguiendo al ya citado Camero Ford que lo ubica como la principal categoría en el conjunto de factores que favorecen a la creatividad en las organizaciones. Ford, tal como vimos, describe al liderazgo con características similares a las que Amabile ha utilizado a lo largo del tiempo.

*Atmósfera organizacional:* en esta última categoría se incluyen a las características organizaciones que favorecen a la creatividad. En 1983 Amabile, tal como vimos, incluía al clima organizacional, a la colaboración entre niveles y divisiones y, en general, a una atmósfera en donde los errores no son vistos como una fatalidad. Luego, algunos de estos factores fueron destacándose en sí mismos. Tal como ocurre con la categoría "Liderazgo", las prácticas vinculadas a la "atmósfera organizacional" pueden, en muchos casos, estar relacionadas con otras categorías. Nosotros incluiremos en esta categoría a todas aquellas cuestiones que favorecen a la creatividad que, surgen de la organización (de su cultura y de su estructura, fundamentalmente) pero que no están incluidas claramente en las otras categorías. Siguiendo a Amabile, hemos utilizado el rótulo "atmósfera" sin realizar diferencia con conceptos como "clima", "cultura", "valores" o similares.

---

<sup>15</sup> Esto producirá, tal como veremos en esta tesis no sólo en este caso, cierta dificultad para establecer las fronteras entre categorías. Por ejemplo: en una organización, un gerente comunica metas sumamente claras con respecto al tipo de propuestas comerciales más deseables, favorece a la creación de propuestas que se reconocen originales y valiosas para los clientes. ¿Se trata una práctica vinculada a las "metas claras" o al "liderazgo"? Más allá de identificar la práctica como favorable a la creatividad (que, creemos, es lo más relevante) decidiremos, en cada caso, en qué categoría ubicar la práctica de acuerdo a cómo esté expresada en la bibliografía o cómo sea relatada por los entrevistados de nuestra investigación de campo. En caso de duda, ubicaremos la práctica en ambas categorías.

Categoría General		Categorías que agrupa
1	Proyectos Significativos	A3: Orientación motivacional intrínseca B7: Proyectos en armonía con intereses y habilidades C1: Trabajos adecuados que resulten desafiantes D1: Tareas significativas en las que se puedan percibir progresos
2	Metas Claras	B1: Dirección clara motivadora (balanceada con autonomía) C2: Clara especificación de las metas estratégicas D2: Metas claras
3	Autonomía	A1: Posibilidad de elegir cómo desarrollar una tarea B1: Autonomía individual para llevar a cabo el trabajo (balanceada con dirección clara) C1: Autonomía con respecto a los medios D3: Autonomía
4	Recursos	A6: Juego en el trabajo (libertad en términos de tiempo y recursos) B5: Proveer apoyo logístico y tangible para la innovación B6: Nivel óptimo de presión C3: Recursos: tiempo y dinero D4: Recursos D5: Suficiente cantidad de tiempo
5	Reconocimiento y recompensa a los esfuerzos creativos	A2: Recompensas (sin que sean el objetivo principal) B2: Reconocimiento Y recompensa a los esfuerzos creativos. C5: Reconocimiento de los esfuerzos creativos (como parte de una supervisión estimulante) D9a: Respeto D9b: Aliento
6	Equipos	B8: Desarrollo y administración de grupos de trabajo C4: Diseño de equipos D6: Ayuda con el trabajo (distintas formas de colaboración e interdependencia)
7	Liderazgo	A4: Influencia de modelos B3: Recepción de ideas C5: Supervisión estimulante D6: Ayuda con el trabajo D8: Permitir que las ideas fluyan D9c: Soporte emocional
8	Atmósfera organizacional	B3: Buena atmósfera de evaluación y recepción de ideas B4: Normas de interacción abiertas y solidarias B5: Reducidos niveles de burocracia B9: Demostrar que la innovación y la creatividad son valoradas C6: Soporte organizacional D7: aprender de los éxitos y los errores

**Cuadro 6:** categorías que agrupan las categorías generales de condiciones que favorecen a la creatividad en las organizaciones

## 6. Contrucción del modelo para el análisis de prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones (*Base-Teo*)

En 1996, Amabile junto a Conti, Coon, Jeffrey y Herron, publicaron los resultados de un estudio realizado en los ambientes de trabajo de un conjunto de equipos de una empresa electrónica internacional líder en el sector. Su propósito fue determinar si y cómo los ambientes de trabajo que rodeaban a los proyectos considerados altamente creativos diferían de aquellos entornos de trabajo dedicado a proyectos menos creativos —los niveles de creatividad y productividad también son medidos por dos indicadores—. Más allá del propósito del estudio, nos interesa mostrar las categorías y la herramienta creada y utilizada por Amabile y equipo. Se trata de una encuesta creada por Amabile en 1989 y actualmente comercializada y administrada por el Centro de Liderazgo Creativo de Greensboro, Carolina del norte (Culpepper, 2010; Amabile, 1989). Es un conjunto de 78 ítems agrupados en 8 indicadores que abordaban diferentes aspectos del entorno de trabajo, tantos referidos a los aspectos del entorno de trabajo que favoreces como a los que desfavorecen a la creatividad (Amabile, *et. al.*, 1996). En el cuadro 7 mostramos los principales indicadores de la herramienta. El cuadro es una traducción y adaptación de (Amabile, *et. al.*, 1996, 1159).

Categorías conceptuales del entorno laboral	Escalas para evaluar percepciones sobre el ambiente laboral	Descripción	
Fomento de la creatividad	Organizacional	Cultura organizacional que fomenta la creatividad a través de las ideas, la crítica constructiva y justa, las recompensas y el reconocimiento por el trabajo creativo. Con mecanismos para desarrollar nuevas ideas y una visión compartida delo que la organización está tratando de hacer.	+
	De la supervisión	Un supervisor que sirve como buen modelo de trabajo, establece metas adecuadas, apoya a los grupos de trabajo, a los valores individuales, sus contribuciones y muestra confianza en el grupo de trabajo.	+
	Soporte del grupo de trabajo	Un grupo de trabajo diversamente calificado, en el que las personas se comunican entre sí y están abiertas a las nuevas ideas. Que se desafía constructivamente en lo que se refiere a su trabajo, que colabora, que sienten confianza y está comprometido con el trabajo.	+
Autonomía o libertad	Libertad	La libertad para decidir qué trabajo hacer o cómo hacerlo. Sensación de control sobre el propio trabajo	+
Recursos	Recursos suficientes	Acceso a los recursos adecuados, incluyendo fondos, materiales, instalaciones e información.	+
Presiones	Trabajo desafiante	Sensación de tener que trabajar arduamente en tareas desafiantes y proyectos importantes.	+
	Presión por la carga de trabajo	Presiones extremas con respecto a los plazos, expectativas poco realistas con respecto a la productividad y distracciones durante el trabajo creativo.	-
Impedimentos	Impedimentos	Una cultura organizacional que impide la	-

organizacionales a la creatividad	organizacionales	creatividad a través de problemas políticos internos, duras críticas a las nuevas ideas, competencia interna destructiva, aversión al riesgo y énfasis excesivo en el <i>status quo</i> .	
-----------------------------------	------------------	---	--

**Cuadro 7:** categorías e indicadores sobre las influencias del entorno de trabajo en la creatividad (Amabile, *et. al.*, 1996)

En 2011, Khedhaouria y Belbaly utilizaron las categorías de este modelo para analizar una organización perteneciente a la industria energética de Francia (Schneider Electric). No utilizaron los 78 ítems para encuestar a integrantes de la investigación. Su investigación se realizó por medio del estudio de casos realizando entrevistas en profundidad a distintos interlocutores de la organización y análisis de documentación pertinente. Los resultados fueron analizados por medio de las categorías mencionadas —con pequeñas modificaciones incluyendo, por ejemplo, al entrenamiento entre los recursos provistos por la organización y al término *prácticas gerenciales* como una de las categorías— (Khedhaouria y Belbaly, 2011). Si bien consideramos que no hace falta exponer el cuadro de categorías de Khedhaouria y Belbaly (pues es muy similar al de Amabile), nos resulta importante considerarlo en esta reseña dado que guarda muchas similitudes con el enfoque metodológico que utilizaremos en nuestra tesis para la investigación de campo.

El modelo que utilizaremos nosotros para nuestra tesis contiene a las ocho categorías que expusimos en el cuadro 6. Además, incluye, siguiendo lo expuesto en el punto 5.3., a los programas de entrenamiento en creatividad como una de las categorías posibles para favorecer el desarrollo de la creatividad. Como nuestro objetivo será identificar las prácticas que se llevan a cabo para favorecer a la creatividad, no hemos incluido en nuestro análisis aquellas categorías que incluyen condiciones que repercuten negativamente sobre la misma. Independientemente de esto, en nuestra investigación de campo —capítulo 4— notaremos que, en ocasiones, es posible identificar condiciones desfavorables a la creatividad cuando ciertos factores favorecedores se presentan por el opuesto —por ejemplo, falta de autonomía—. Citaremos esos casos en el caso que nos sea de utilidad para nuestro análisis de las prácticas que sí favorecen a la creatividad. Siguiendo, además, el modelo de componentes de Amabile, incluimos una categoría referida a la capacitación complementaria, para referirnos a toda aquella capacitación que, por apuntar a mejorar ciertos aspectos de la pericia de las personas dentro de la organización, favorece su desarrollo creativo. Tal como expusimos anteriormente, sólo ubicaremos prácticas dentro de esta categoría cuando surja con claridad (en la bibliografía o en la investigación de campo) la relación entre dicha capacitación y el futuro desempeño creativo de la persona. Exponemos a continuación las categorías que surgen del marco teórico (Amabile) y que usaremos para organizar las prácticas para el desarrollo de la creatividad. El cuadro 8 incluye una descripción teórica sumaria de cada una de ellas.

	Categoría	Descripción
1	Programas de entrenamiento para la creatividad	Métodos y técnicas de creatividad. En especial: Torbellino de ideas, Resolución Creativa de Problemas y Sinéctica
2	Capacitación complementaria	Iniciativas de capacitación que mejoren la pericia que favorece al desempeño creativo
3	Proyectos significativos	Percepción de la posibilidad de realizar progresos en tareas significativas. Un objetivo motivante, una “excusa” para crear.
4	Metas claras	Clara especificación de las metas u objetivos
5	Autonomía	Posibilidad de elegir los medios a través de los cuales desarrollar una tarea
6	Recursos	Tiempo, apoyo logístico y otros recursos. Ni escasos ni en exceso
7	Reconocimiento y recompensa a los esfuerzos creativos	Reconocer y recompensar los esfuerzos creativos. Respeto y aliento como formas de reconocimiento
8	Liderazgo	Buenos modelos, supervisión estimulante. ayuda con el trabajo, soporte emocional, permitir la experimentación
9	Equipos	Diversidad de habilidades, colaboración, apoyo de ideas entre pares
10	Atmósfera organizacional	Normas de interacción que sean abiertas y solidarias. Soporte organizacional y no sólo de los líderes

**Cuadro 8:** categorías teóricas de prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones (Base-Teo)

### Conclusiones del capítulo 1

Hemos respondido afirmativamente a la pregunta principal que nos formulamos en este capítulo: es posible plantear precisiones acerca del desarrollo de la creatividad en las organizaciones.

Estas precisiones surgen de las distintas investigaciones que se realizan desde aproximadamente 1990 en el campo de la creatividad organizacional por parte de autores como Amabile, Csikszentmihalyi, Sawyer, Woodman, Ford, Gioia, Runco, Kramer, King, entre otros, que plantean que en las organizaciones se puede favorecer el surgimiento de aportes nuevos y valiosos.

Hemos visto, además, que el desarrollo de la creatividad en los marcos organizacionales no significa, necesariamente, trabajar sobre la creatividad de *determinadas* personas ni detectar *determinado* tipo de talento. Los enfoques vinculados a la creatividad propuestos por las teorías cognitivas — difundidos especialmente a partir de la década de 1980—, ven a la creatividad como algo a lograr utilizando determinados mecanismos mentales que todos poseemos, que se pueden entrenar y utilizar deliberadamente para obtener resultados nuevos y valiosos. Las personas pueden producir resultados creativos y esto no depende —al menos en su totalidad—, de los rasgos de la personalidad, del coeficiente intelectual o de los talentos artísticos.

A su vez, las teorías socio culturales de la creatividad, que surgen hacia fines de 1980, proponen que los resultados creativos no son sólo el resultado de lo que produce un individuo sino que la creatividad es la resultante de la interacción entre diferentes dimensiones: el individuo, como una de estas dimensiones, un campo simbólico y un ámbito de expertos que reconocen y validan los aportes del individuo.

Las organizaciones constituyen un tipo especial de los contextos en los cuales la creatividad puede favorecerse. Y, al respecto, los autores cercanos a las teorías de la creatividad organizacional proponen distintos modelos que enumeran las condiciones o los factores que hacen que los aportes creativos sean más probables en las organizaciones.

Luego de examinar algunos de estos modelos, encontramos que hay ciertas condiciones que son comunes a prácticamente todos ellos: la creatividad es más probable cuando las personas trabajan en proyectos que le son significativos, cuando existen metas claras y autonomía para alcanzarlas, cuando existe un reconocimiento a los esfuerzos creativos, cuando se disponen de recursos suficientes —ni abundantes ni escasos—, cuando se forman grupos o equipos diversos y colaborativos, y cuando existe una atmósfera y un liderazgo favorable a la creatividad. Además, la creatividad puede favorecerse si se mejoran las habilidades de pensamiento creativo de una persona (su estilo cognitivo, su modo de trabajo, el manejo de técnicas de creatividad, por ejemplo) y si se mejora su pericia (su conocimiento y experiencia sobre un tema, su competencia técnica, por ejemplo).

Respondemos así a las restantes preguntas de este capítulo: es posible desarrollar la creatividad en cualquier tipo de organización, en cualquier área o en prácticamente cualquier persona; y existen evidencias empíricas acerca de cuáles son las condiciones que favorecen a dicho desarrollo y cuáles son los factores determinantes para que la creatividad sea favorecida.

Como nuestra tesis está enmarcada dentro del ámbito de la administración, nos valdremos del marco teórico presentado en este capítulo para identificar, a partir del capítulo 2, las distintas prácticas que se realizan efectivamente en las organizaciones a favor de la creatividad. Al hacerlo, deberemos tener en cuenta que el marco teórico de las teorías de la creatividad organizacional se limita a estudiar a las organizaciones como un entorno en el cual la creatividad puede favorecerse. Por lo tanto, no abarca a aquellas prácticas mediante las cuales, por ejemplo, la organización busca innovar más allá de que esto implique favorecer la creatividad de las personas que la componen o a aquellas en donde la creatividad se logra interactuando con entornos externos a la organización.

En este capítulo hemos señalado que las fronteras entre los términos *creatividad* e *innovación* pueden ser difusas cuando se tienen en cuenta las perspectivas de los teóricos de distintas disciplinas y, además, las de quienes crean o innovan en la práctica. Nosotros nos enfocaremos en todas aquellas prácticas que, en las organizaciones, estén referidas a la creatividad: esto, probablemente, resultará en que algunas de dichas prácticas pertenezcan a lo que la teoría denominaría *innovación*. Pero también, en el capítulo 3, identificaremos distintas prácticas que, aunque en las organizaciones *no estén* dirigidas explícitamente al desarrollo de la creatividad, sí podrían estarlo desde el punto de vista teórico. Esto último es así dado que, como hemos visto en este capítulo, el desarrollo de la creatividad en las organizaciones no sólo es deseable para lograr mayores niveles de innovación: los resultados de maximizar las oportunidades de mejorar la creatividad, también tienen que ver con el desarrollo y crecimiento personal de las personas y con la satisfacción en sus trabajos y el compromiso hacia la organización.

## CAPÍTULO 2: Las prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones

### Preguntas a responder en el capítulo 2

En este capítulo nos preguntamos si las organizaciones llevan a cabo prácticas para el desarrollo de la creatividad. En caso afirmativo, nos preguntamos cuáles son esas prácticas, qué características tienen y qué vínculos tienen con las propuestas teóricas al respecto.

### Estructura del capítulo 2

Para responder a las preguntas formuladas, hemos realizado un análisis exhaustivo de la literatura sobre creatividad aplicada en el marco de las organizaciones. Extrajimos casos de organizaciones que lleven a cabo prácticas para la creatividad que estén documentados en dicha literatura. Y analizamos si estos casos se corresponden con las diez categorías mencionadas en el Capítulo 1. Además, analizamos los casos en que las prácticas no correspondan a ninguna categoría teórica, nos preguntaremos las razones y, en base a éstas, propondremos nuevas categorías. Al finalizar el capítulo, nuestro objetivo es identificar un conjunto de categorías —dentro de las cuales, además, propondremos subcategorías— que no sólo se refieran a qué es lo que *deberían* realizar las organizaciones para desarrollar la creatividad, sino también a qué es lo que *realmente hacen* las organizaciones para desarrollar la creatividad.

El universo a analizar en este capítulo está compuesto por un repertorio de 121 prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones. Estas prácticas están extraídas de bibliografía específica sobre creatividad en un período que transcurre desde 1950 hasta 2008. Se trata de cuatro fuentes bibliográficas que documentan —a través de 62 artículos— prácticas para la creatividad desarrolladas en distinto tipos de organizaciones durante el lapso indicado. Identificamos, en estos artículos, aquellas prácticas para el desarrollo de la creatividad cuya utilización en organizaciones concretas queda explícita de la bibliografía. Catalogamos cada una de estas prácticas utilizando, en principio, las categorías teóricas de nuestra *Base Teo*. Y, luego, creamos nuevas categorías para aquellas prácticas que, en nuestra consideración, no se vinculaban con las categorías teóricas. Dentro de cada categoría, además, definimos subcategorías en donde ubicamos a las prácticas identificadas.

Estructuramos este capítulo en dos secciones: la *Sección I* está dedicada a los detalles sobre la metodología utilizada; y en la *Sección II* desarrollamos cada una de las categorías con sus correspondientes subcategorías. Justificamos la creación de cada una de éstas recurriendo, cuando es necesario, a bibliografía adicional. En cada subcategorías incluimos a las prácticas correspondientes y, en cada categoría, nombramos a las organizaciones cuyas prácticas están incluidas.

Resumimos cada una de las prácticas en el cuadro que figura en el Apéndice 1 —ordenadas cronológicamente de acuerdo a cómo se documentan en la bibliografía— en donde, además, citamos la fuente en donde la práctica fue identificada y algunas de las organizaciones. Incluimos, al final del capítulo, un cuadro resumiendo a las categorías y subcategorías un una explicación sintética de cada una de ellas.

### Sección I: Aspectos metodológicos de la identificación y categorización de prácticas

## 1. Qué fuentes bibliográficas utilizamos

Para confeccionar el repertorio de prácticas para el desarrollo de la creatividad recurrimos a casos documentados en cuatro compilaciones bibliográficas referidas específicamente a la creatividad. Son compilaciones correspondientes a distintos períodos con las que hemos tratado de cubrir las seis décadas que transcurren desde la década de 1950 —definida en el capítulo 1 como el inicio de los estudios sistemáticos acerca del desarrollo de la creatividad— hasta, los 10 primeros años del siglo XXI. Estos son:

a. La compilación de Davis y Scott (1975), llamada *Estrategias para la Creatividad*. Si bien se trata de un trabajo publicado originalmente durante mediados de la década de 1970, contiene artículos que van desde el año 1954 al 1975. La indicación de fecha de primera publicación de cada uno de los artículos nos permite tener una ubicación temporal precisa<sup>16</sup>.

b. El digesto *Source book for creative problem solving*, de Sidney Parnes, de 494 páginas que contiene un conjunto de artículos, por lo general, publicados entre 1970 y 1990<sup>17</sup>. Si bien en el título de la obra se hace referencia a la *Resolución de Problemas*, todo su contenido está referido a distintos aspectos de la creatividad más allá de la resolución de problemas en particular. Esto se corrobora al advertir que la mayoría de los artículos responden a publicaciones realizadas en el *Journal of creative behavior*. El título elegido por Sidney Parnes, tal vez tenga que ver con marcar la diferencia con una publicación similar del año 1962, con artículos de época llamada *A source book for creative thinking* y publicada junto a Harding (Parnes y Harding, 1962). Nosotros hemos optado por utilizar la publicación de Davis y Scott para cubrir las décadas entre 1950 y 1970 —y no recurrir a ambas publicaciones de Parnes— con el objetivo de lograr una muestra más heterogénea de fuentes y, así, aumentar la probabilidad de encontrar diferentes tipos de prácticas y organizaciones<sup>18</sup>.

c. La colección de artículos de Ford y Gioia (1995), *Creative action in organizations*, que contiene un conjunto de artículos enfocados directamente a la creatividad en las organizaciones. Los autores dividen los trabajos recopilados en una sección teórica y otra práctica. Nosotros hemos elegido centrarnos en los artículos de la sección práctica ya que se enfocan específicamente en nuestro objeto de estudio: qué acciones realizan las organizaciones para el desarrollo de la creatividad. De todas maneras, a lo largo de esta tesis sí hemos recurrido a varios artículos teóricos de esta fuente.

En la obra de Ford y Gioia, no figuran las fechas de primera publicación de todos los artículos —y no hemos podido encontrar tal referencia—. Tal vez debido a que estos artículos fueron escritos específicamente para este libro<sup>19</sup>. Sin embargo, a los efectos de nuestra investigación, el hecho de tomar como fecha de publicación al año 1995 —fecha de primera publicación del compendio—, nos es suficiente.

<sup>16</sup> En la bibliografía de este capítulo indicamos —dentro de lo posible— la fecha de primera publicación de cada uno de los artículos de esta publicación. Para facilitar la lectura, el año de las citas bibliográficas de los autores de cada artículo es el de la primera publicación, aunque, en todos los casos, los números de página corresponden a la edición en español de 1975.

<sup>17</sup> En la bibliografía final del capítulo, figuran las fechas originales de aquellos artículos en los que las pudimos identificar. El criterio de citas es idéntico a la fuente de Davis y Scott.

<sup>18</sup> Tanto de esta fuente, como de la de Davis y Scott, sólo utilizamos los artículos que documentan casos concretos de organizaciones que llevaron a cabo prácticas para el desarrollo de la creatividad. Salvo en los casos en donde una práctica sólo se documente en un artículo sin referencia a organización alguna —en esos casos, sí hemos incluido al artículo—.

<sup>19</sup> Los artículos teóricos de esta fuente tampoco tienen referencias a otras fechas de publicación. Sin embargo, sí encontramos artículos similares escritos por los mismos autores y publicados en otras fuentes. En el caso de haber utilizado este material, lo hemos incluido en la bibliografía.

d. Una compilación de artículos realizada por Lockwood y Walton, correspondiente a 2008 y conteniendo artículos, en general, posteriores al año 2000. Estos artículos están divididos en tres partes *Create*, *Collaborate* e *Innovate*. Y los autores explican claramente el porqué de tal agrupamiento. Así es como encontramos artículos ubicados dentro de la categoría *innovación* que, para los autores, forman parte de una categoría mayor denominada *creatividad*. Dado que la fuente es una obra específica sobre creatividad —*Corporate creativity* es el título— y, respetando el criterio de los autores, hemos incluido todos los artículos que contienen prácticas para el desarrollo de la creatividad en nuestra investigación bibliográfica<sup>20</sup>.

## 2. Cómo hemos identificado a las prácticas para el desarrollo de la creatividad<sup>21</sup>

La referencia principal que utilizamos para identificar las prácticas para la creatividad es el nombre de una organización. Es decir, cuando en un artículo determinado, se reseña el caso de una organización que, de algún modo, *hace algo* para favorecer la creatividad, intentamos extraer, del caso, una práctica.

Incluimos, entonces, dentro del concepto de *práctica para el desarrollo de la creatividad* a todas aquellas acciones que se realizan —o decisiones que se toman— en las organizaciones en pos de lograr mayor cantidad de —o mayor calidad en los— aportes creativos. Por ejemplo, si una autora señala en la organización Du Pont se han creado comités que facilitan el desarrollo de la creatividad de los empleados, la *creación de comités para facilitar la creatividad* es considerada, por nosotros, una práctica.

Pero, para profundizar nuestro análisis, también llamamos *práctica* a aquellas acciones, decisiones y hasta opiniones acerca de que ocurrencia de ciertas condiciones favorecen los aportes creativos. Cuando un autor, por ejemplo, da cuenta que en una organización se considera que cierta condición favorece a la creatividad, hemos asumido que en la organización se realiza algún tipo de acción para producir dicha condición —en caso que dependa de la organización— o para capitalizar dicha condición —en caso que no dependa de la organización—. Por ejemplo, si un autor sostiene que en una organización se considera que la creatividad se favorece cuando la gerencia intenta que las personas no deban resolver problemas poco relevantes, asumimos que la organización realiza *algo* al respecto —aunque no sepamos qué— y consideramos una práctica el hecho de que la gerencia se preocupe por relevar a sus colaboradores de resolver problemas irrelevantes. U, otro ejemplo: si un autor sostiene que las crisis son una condición favorable para que surjan aportes creativos, nosotros consideramos como una práctica el hecho de *capitalizar* los momentos de crisis para obtener mayores o mejores aportes creativos.

<sup>20</sup> La mayoría de los artículos de esta fuente fueron publicados durante la primera década del siglo XXI en *Design Management Review*.

<sup>21</sup> Para facilitar la lectura y darle fluidez a la redacción, utilizamos indistintamente los términos *prácticas para la creatividad* y *prácticas para el desarrollo de la creatividad*.

### 3. Qué tipo de prácticas hemos identificado

En la bibliografía encontramos numerosos y diversos modos en los que los autores se refieren al desarrollo de la creatividad, en general, y al desarrollo de la creatividad en el marco de las organizaciones, en particular. Solomon (1990, 476), por ejemplo, se refiere a *herramientas* para aumentar la creatividad de los empleados. Cita, específicamente a las herramientas para la resolución creativa de problemas y pone el énfasis en la necesidad de ejercitar el talento creativo de la gente para lograr mayor autoestima, mayor productividad y mayores niveles de rentabilidad y competitividad para la organización (Solomon, 1990, 479). Comella, en cambio, sostiene que “no se puede enseñar a la gente a ser creativa” (Comella, 1966, 339). Y que, por lo tanto, no tiene sentido intentar cultivar innovadores por medio de programas de entrenamiento deliberados ni proporcionando atmósferas creativas (Comella, 1966, 334). Lo que debe hacer la administración es dirigir sus esfuerzos a reclutar talentos creativos y considerar una conducción *especial* de los mismos (Comella, 1975, 334; 341).

Asimismo las formas de referirse a estas prácticas, son variadas y numerosas. Vemos que los autores se refieren a estrategias, programas, procedimientos, métodos, mecanismos operacionales, herramientas conceptuales, tretas, actividades, técnicas, fórmulas, rituales, iniciativas o intervenciones.

Es posible que las distintas formas de referirse a las prácticas para el desarrollo de creatividad de los autores de la bibliografía estén vinculadas con distintos tipos de definiciones acerca de qué es la creatividad. Estas definiciones no siempre son explícitas, pero la comprensión de las distintas posibilidades de definir qué es la creatividad, nos ayuda a comprender los distintos objetivos de las prácticas para el desarrollo de la creatividad que, a simple vista, pueden parecer tan variados, diversos y, en algunos casos, contradictorios.

Un modo clásico de clasificar a las definiciones sobre creatividad es el propuesto por Rhodes quien, en 1961, analizó más de cincuenta y seis definiciones, agrupándolas en cuatro enfoques diferentes que no se excluían mutuamente sino que se superponían y entrelazaban (Isaksen, *et al*, 1993, 7-27). La creatividad, entonces, puede ser definida desde: (a) la *persona* que crea; (b) el *proceso* que se realiza para crear; (c) los *productos* que se obtienen o (c) los *contextos* a partir de los cuales emerge. Estos cuatro enfoques son conocidos como las 4 “P” de la creatividad (*person, process, product, press of the environment*), son similares a los identificados por otros investigadores y se usan frecuentemente en la bibliografía sobre creatividad, incluso para referirse a “componentes” de la creatividad, “elementos” de la creatividad o “dimensiones” de la creatividad.

Las definiciones respecto a las *personas creativas* corresponden, por lo general, a las primeras épocas de los estudios sobre creatividad. El interés de estas definiciones está puesto en las características de las personas que demuestran cierta capacidad para crear. La creatividad se explica a partir de características personales, tales como las habilidades, los talentos, la personalidad, la actitud o las herramientas que poseen (o desarrollan) determinados individuos. Los tests de Torrance (1979), representan un claro ejemplo de cómo la creatividad se analiza y se puede predecir a partir de las características de una persona en términos de sus habilidades, herramientas de las que dispone y nivel de motivación y compromiso hacia la realización de tareas.

Las definiciones relacionadas con el *proceso creativo* ponen el énfasis en cómo es que las personas crean. Generalmente se refieren a las etapas del pensamiento o las operaciones que suceden cuando las personas se comportan de manera creativa o mientras las personas están creando. Uno de los autores más citados dentro de este tipo de definiciones es Wallas (1926) quién describió el proceso creativo sugiriendo que consiste en cuatro etapas: preparación (examen del desafío a abordar), incubación (pensar en el problema de una manera no consciente), iluminación (la aparición de la idea) y verificación (comprobación y perfeccionamiento de la idea).

Las definiciones vinculadas al *producto creativo* responden a la pregunta acerca de los resultados de la creatividad. Tales resultados pueden ser logrados por una persona o por un grupo de personas, pueden ser tangibles o intangibles, pueden ser más o menos originales. La esencia de estas definiciones está en las características de novedad y valor que deben tener un aporte para ser considerado creativo. Estas dos características, con algunas diferencias en sus precisiones (especialmente en el concepto de *valor* que puede también puede ser definido, por ejemplo, en términos de un aporte *apropiado, útil, adecuado*) son utilizadas en la mayoría de los estudios sobre la creatividad en marcos organizacionales que, por otra parte, se valen de definiciones centradas en el producto creativo como principal herramienta operativa para identificar y conceptualizar a la creatividad.

Las definiciones que priorizan el *contexto creativo* se enfocan en el medioambiente en el que la persona creativa se encuentra, en el que el proceso creativo se desarrolla o en el que el resultado creativo produce. Isaksen, *et al* (1993), presentan un modelo en donde este tipo de enfoque contextual de la creatividad es el marco en donde interactúan los otros tres enfoque (persona, proceso y producto) que, a la vez, se relacionan entre sí. Las teorías actuales de la creatividad organizacional, por ejemplo, utilizan un enfoque operativo que define a la creatividad desde el *producto creativo*: la creatividad como la producción de aportes nuevos y valiosos. Estos dos componentes son, a su vez, definidos desde el punto de vista del *contexto* en que son producidos. Un aporte es creativo en tanto *sea considerado* nuevo y valioso en el contexto en que se produce.

#### **4. Cómo hemos categorizado a las prácticas**

El repertorio de 121 prácticas identificado en la bibliografía representa, desde una perspectiva práctica, aquellas prácticas que, según está documentado, se han implementado en las organizaciones más allá de que exista, o no, una teoría que lo justifique. Por lo tanto, cuando analizamos estas prácticas desde el punto de vista de las categorías propuestas por la teoría de la organización, debemos tener en cuenta:

a. Que muchas de estas prácticas han sido implementadas *de manera previa* al desarrollo de las teorías de la creatividad organizacional e incluso de las teorías contextuales de la creatividad. Más aún, algunas de estas prácticas han empezado a implementarse contemporáneamente al nacimiento de los estudios sistemáticos sobre la creatividad en general. Esto significa que podremos encontrarnos, por ejemplo, con prácticas que responden a teorías sobre la creatividad que, desde una perspectiva histórica lineal, ya no estén en vigencia. O con prácticas que, vistas hoy, resultan tan obvias que ni siquiera las consideramos como prácticas para desarrollar la creatividad.

b. Que las diferencias teóricas que hoy podemos realizar entre los términos *innovación* y *creatividad* no necesariamente son las mismas que aceptan quienes han implementado las prácticas o quienes las han documentado en la bibliografía. Los autores siguen diferentes criterios para utilizar las palabras *creatividad* o *innovación*. Al respecto, nosotros hemos optado por seguir un criterio amplio. Como las cuatro fuentes elegidas para extraer las prácticas tratan específicamente sobre la creatividad, hemos incluido la mayor cantidad de prácticas posible aunque, desde otros puntos de vistas, éstas pueden referirse más al desarrollo de la innovación que al de la creatividad.

c. Que lo que nosotros denominamos *prácticas para el desarrollo de la creatividad* es una categoría teórica que en la realidad de las organizaciones tiene límites aproximados. La bibliografía no siempre se refiere al *desarrollo* de la creatividad de las personas: a veces se refiere, por ejemplo, a *contar con* personas creativas, a *lograr* que en la organización se produzcan acciones creativas, a *conseguir* que la organización innove, a obtener una *organización creativa*. Al mismo tiempo, lo que nosotros denominamos *prácticas*, en la bibliografía puede tener, tal como vimos, la forma de, por ejemplo, recomendaciones, procedimientos o técnicas. Nosotros hemos decidido incluir la mayor cantidad de casos en donde queda documentado que una organización determinada ha llevado a cabo alguna acción para fomentar, de algún modo, la creatividad.

d. Que nuestra *Base-Teo* está construida a partir de la teoría de la creatividad organizacional (que pone su énfasis en las organizaciones como contextos que favorecen o desfavorecen el desarrollo de la creatividad) e incluye un modo específico de comprender a la creatividad en las personas (el modelo modular de Teresa Amabile cuyo componente esencial es la motivación intrínseca). Esto hace que nuestra *Base-Teo* *priorice* aquellos aspectos contextuales que impactan sobre la motivación intrínseca (y, por lo tanto, sobre la creatividad); *atenúe* la importancia de aquellas prácticas destinadas a fomentar la creatividad a través de otros medios, por ejemplo, del aprendizaje de técnicas para la generación de ideas; y *excluya* aquellas prácticas destinadas a lograr resultados nuevos y valiosos (creativos) más allá del desarrollo de las personas de la organización, por ejemplo, a través del reclutamiento de talentos específicos, a través de la aplicación de (además del entrenamiento en) métodos de creatividad aplicada o a través de la interacción con personas externas a la organización.

e. Que los criterios que los autores utilizan para validar las prácticas realizadas —en cuanto a su éxito para lograr aportes nuevos y valiosos, por ejemplo— pueden no tener relación con los criterios utilizados teóricamente por las teorías de la creatividad organizacional ni con los criterios utilizados por otras teorías. Incluso, puede no existir criterio objetivo alguno para evaluar una práctica. Nosotros no hemos profundizado en este análisis y hemos considerado como válidas, todas las prácticas que están documentadas.

Aun teniendo en cuenta estas cinco consideraciones, del análisis de las prácticas para fomentar la creatividad extraídas de la bibliografía específica no surgen demasiadas inconsistencias con respecto a lo que plantea la teoría de la creatividad organizacional. Son muy contados los casos en los que alguna práctica implementada en la realidad sea contraproducente para el desarrollo de la creatividad desde la perspectiva de la teoría de la creatividad organizacional. Señalaremos estos pocos casos cuando analicemos las prácticas.

Una importante cantidad las prácticas coinciden con lo que propondría la teoría de la creatividad organizacional, otra importante cantidad se refiere a una categoría que la creatividad organizacional

tiene en cuenta pero no prioriza (el entrenamiento en creatividad) y otro grupo de prácticas se refieren a formas de fomentar la creatividad (o lograr innovación y creatividad) que van más allá de los límites de la teoría de la creatividad organizacional. El análisis de las prácticas extraídas de la bibliografía mencionada, entonces, nos es de suma utilidad para: *reforzar y profundizar* las categorías extraídas de nuestro análisis teórico y para *complementar* nuestra *Base-Teo* incluyendo tres nuevas categorías que surgen de la perspectiva más amplia desde la cual en la bibliografía técnica se alude al desarrollo de la creatividad.

## Sección II: Revisión de la literatura para el desarrollo de la creatividad

### 1. Programas de entrenamiento para la creatividad

#### 1.1. Consideraciones teóricas sobre los programas de entrenamiento para la creatividad

Las posiciones teóricas con respecto a los programas de entrenamiento para la creatividad y sus efectos reales sobre la mejora del desempeño creativo pueden resumirse en cuatro tipos de consideraciones:

a. Desde la perspectiva de las teorías de la creatividad organizacional, estos programas no son, en sí mismos, métodos socio-psicológicos para la mejora de la creatividad. Son, en realidad intervenciones cognitivas, es decir, un conjunto de reglas heurísticas que pueden ser aprendidas y utilizadas como pautas para la búsqueda de soluciones creativas (Amabile, 1996, 4, 244). Como tales, los programas para entrenar la creatividad constituyen uno de los recursos que la organización puede proveer para que una persona cuente con más herramientas para la resolución de problemas en su trabajo. Desde el punto de vista teórico, esto implicaría contribuir al desarrollo de uno de los componentes de la creatividad —las habilidades de pensamiento creativo—. Explícitamente, Amabile sostiene que no se debe renunciar, en las organizaciones, a la mejora de las habilidades de pensamiento creativo por medio de la capacitación. Sin embargo, sostiene que el tiempo y dinero involucrados en este tipo de esfuerzos no siempre se justifican. Según la autora, las influencias positivas en la motivación intrínseca —el componente clave de la creatividad— rinden resultados mucho más inmediatos. Con lo cual, incluso ciertos cambios sutiles en el entorno organizacional pueden tener efectos mucho más importantes en la creatividad que los programas de entrenamiento (Amabile, 1998, 80). Es decir, los programas de entrenamiento tienen impacto pero menos inmediato y a un mayor costo que otras formas de fomentar la creatividad.

b. En una línea similar pero un tanto más crítica, Sawyer señala limitaciones de los programas habituales para la creatividad sosteniendo que muchos de estos asumen a la creatividad como una habilidad individual, universalmente aplicable e independiente del nivel de compromiso y dedicación de la persona involucrada. Sin embargo, la creatividad culturalmente significativa —tal como se la entiende en la actualidad, según el autor—, se produce en forma sistémica, depende de las habilidades en un campo específico y requiere altos niveles de interés en la tarea realizada. Por otro lado, los programas de entrenamiento suelen enfatizar los momentos de inspiración creativa en el que se producen ideas, mientras que muchas de las investigaciones sobre creatividad consideran estos momentos juegan un papel muy reducido en el desempeño creativo (Sawyer, 2006, 300-301). Es decir, los programas de entrenamiento para la creatividad producen resultados limitados de acuerdo a las concepciones contemporáneas sobre la creatividad.

c. Otros autores han realizado distintos tipos de investigaciones para verificar el real impacto de los programas de entrenamiento en la mejora de la creatividad. Scott, Leritz y Mumford, por ejemplo, analizaron 70 estudios previamente realizados y concluyeron que los programas de formación de creatividad bien diseñados generalmente provocan aumento de rendimiento creativo en distintas poblaciones (Soctt, *et. al.*, 2004, 361). Los estudios de Ma (2006) confirman estas afirmaciones y agregan que los programas de entrenamiento tienen a ser más exitosos en participantes adultos que en jóvenes (Ma, 2006, 443). Es decir, los programas de entrenamiento para la creatividad tienen impacto bajo ciertas condiciones o si están diseñados cumpliendo con ciertos criterios.

d. Numerosos autores —inclusos los que dudan de su eficacia— reconocen que los programas para el entrenamiento de la creatividad han sido, de todos los enfoques posibles para favorecer a la creatividad, el más utilizado tanto en el campo de la educación como en el de las organizaciones (Amabile, 1996; Montouri, 1992; Soctt, *et. al.*, 2004; Solomon, 1990b). Amabile, incluso, sostiene que los programas de entrenamiento para la creatividad *son la fuente citada más evidente y frecuente de la posibilidad de mejorar el rendimiento creativo* (Amabile, 1996, 244). La autora, incluso, le reconoce a los programas de entrenamiento el hecho de haber sido uno de los pocos indicios sobre la posibilidad de definir a la creatividad como una habilidad al alcance de todos que puede ser enseñada, aprendida, practicada y mejorada. La mayoría de los autores de la bibliografía temprana sobre creatividad —1950 y 1960— la trataban como una habilidad dependiente de las cualidades especiales de las personas excepcionales. Sin embargo, en esa misma época (o incluso antes) surgían programas para el desarrollo de la creatividad que eran dictados en un amplio rango de ámbitos y poblaciones. Por ejemplo, el *torbellino de ideas* y otros métodos de generación de ideas y resolución de problemas (Amabile y Pillemer, 2012, 4).

Es decir, más allá de las discusiones acerca de su utilidad en términos teóricos, los programas de entrenamiento para la creatividad parecen ser una práctica habitual a la que las organizaciones han recurrido para el fomento de la creatividad en los últimos 60 años.

## 1.2. Los programas de entrenamiento como práctica para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones (resultados de la investigación bibliográfica)

Las consideraciones expresadas en el último párrafo del punto anterior se verifican en el análisis que hemos realizado en la bibliografía específica. De las 121 prácticas que figuran en *Base-Biblio*, al menos 44 están relacionadas con distintas formas de entrenamiento en técnicas para la creatividad o resolución creativa de problemas. No se incluyen en estas 40 prácticas aquellas en las que la capacitación parece ser un aspecto secundario al objetivo de la práctica —por ejemplo, el entrenamiento en el marco del armado de equipos creativos o la aplicación de técnicas para obtener resultados concretos en donde se supone un entrenamiento previo—.

Los tres métodos o técnicas<sup>22</sup> que constituyen el contenido de estas prácticas son —en su gran mayoría— El Torbellino de Ideas (que citamos indistintamente como *brainstorming*), la *sinéctica*<sup>23</sup> y

---

<sup>22</sup> Parnes distingue entre las *técnicas* de creatividad, como por ejemplo el Torbellino de ideas, que permiten que las ideas que se general fluyan libremente y los *procedimientos* que inician el desarrollo de ideas. Esto tienen la función de auxiliar a la persona en la generación de nuevas ideas cuando éstas no surgen espontáneamente. Entre los procedimientos posibles, Parnes nombra a las listas de chequeo, las listas de atributos, el análisis morfológico y las relaciones forzadas de ideas (Parnes, 1992a, 154). Es frecuente encontrar, en la bibliografía, una distinción similar pero llamando *método* o *programa* a lo que Parnes denomina *técnica* —además del Torbellino de Ideas suelen incluirse entre éstos a la *sinéctica* y a la *resolución creativa de problemas*— y *técnica* a lo que Parnes denomina *procedimiento*. En esta tesis utilizaremos indistintamente cada uno de estos términos, indicando la diferencia sólo cuando lo consideremos necesario.

la Resolución Creativa de Problemas (RCP)<sup>24</sup>. Esto coincide con la observación de Amabile que ubica a estas tres técnicas como las principales en lo que se refiere al desarrollo de la creatividad (Amabile, 1996, 246) y con la expresión de Stein (1992) acerca de que el *torbellino de ideas* creado por Osborn fue el “abuelo” de todas las técnicas para estimular la creatividad y la Resolución Creativa de Problemas (RCP) y la *sinéctica* fueron los dos principales programas de entrenamiento, los “padres” de la mayoría —sino de todos— los programas existentes sobre creatividad (Stein, 1992, 86).

La primer subcategoría que utilizamos para incluir a las prácticas encontradas es, por lo tanto, la que denominamos *educación creativa*, compuesta por los programas de entrenamiento en creatividad sustentados en las técnicas de Resolución Creativa de Problemas o en el *torbellino de ideas* y en los principios y procedimientos expuestos en la bibliografía de Alex Osborn. En la segunda subcategoría incluiremos a los programas que giran alrededor de la técnica *sinéctica*, más enfocados a la resolución de problemas técnicos o a la producción de invenciones que a la capacitación en principios generales sobre la creatividad. Y en una tercera subcategoría ubicaremos un conjunto de programas para el entrenamiento de la creatividad que no están diseñados alrededor de técnicas o métodos puntuales sino a partir de distintas teorías acerca de la creatividad.

Las otras siete subcategorías propuestas están enfocadas en distintos formatos del entrenamiento para la creatividad. Más allá de los contenidos de las prácticas incluidas en estas subcategorías — que en algunos casos puede estar, también, basado en las técnicas *sinéctica* o *torbellino de ideas*—, la bibliografía resalta el marco o formato en que el entrenamiento es brindado. También incluimos, entre estas subcategorías, una adicional en donde el entrenamiento para la creatividad es explícitamente llevado a cabo con un propósito *diferente* al desarrollo de la capacidad o habilidades creativas.

La organización en subcategorías que hemos propuesto tiene ciertas similitudes con la descripción que realiza Scott, Leritz y Mumford sobre los distintos formatos y enfoques de los programas de entrenamiento para la creatividad. Los autores, que no sólo analizan el entrenamiento vinculado a las organizaciones, se refieren a, por ejemplo: (a) áreas a las que el entrenamiento está dirigido —comercialización, gerenciamiento de negocios, administración educativa, medicina, ingeniería—; (b) marcos dentro de los cuales el entrenamiento es brindado —cursos más amplios, programas educacionales de distinto tipo—; (c) poblaciones a las que apunta el entrenamiento —niños, estudiantes en general, escuelas de arte, escuelas de ciencia, escuelas de ingeniería— (Scott, *et. al.*, 2004, 361-362). Sobre las áreas a las que se dirige el entrenamiento y la población a la que apunta, veremos más detalles en la primer subcategoría propuesta.

<sup>23</sup> La *sinéctica* es un método de creatividad creado por William Gordon en la década de 1950. Se basa en la utilización de analogías para plantear problemas, buscar soluciones y lograr distintos tipos de creaciones. Es un método originado en la unidad para diseño de inventos de la consultora Arthur D. Little y, luego, consolidado como metodología en la consultora *Synectics* especializada en desarrollar soluciones creativas y producir inventos para la industria.

<sup>24</sup> El denominado *Proceso de Resolución Creativa de Problemas* es un método de creatividad creado por Alex Osborn y Sidney Parnes que utiliza los principios del *Torbellino de Ideas* (especialmente el juicio diferido y la búsqueda de gran cantidad de ideas) en sucesivas etapas: la búsqueda de oportunidades, la exploración de información, la definición de problemas, la generación de ideas, el armado de soluciones y la construcción de planes de acción. Es, en realidad, un modo de utilizar el *brainstorming* en distintas etapas y es la técnica central de los programas de educación para la creatividad. Suelen, incluso, utilizarse otras técnicas —por ejemplo, las listas de chequeo— *dentro* del proceso de resolución creativa de problemas, como una forma de complemento. Cuando nos referimos, entonces, a *Torbellino de Ideas*, *Proceso de Resolución Creativa de Problemas* y complementación entre *Divergencia* y *Convergencia* estamos, en realidad, aludiendo a conceptos muy relacionados entre sí.

### 1.2.1. Educación creativa en la organización

El término *Educación creativa* con el que rotulamos esta subcategoría fue tomado de Alex Osborn y de su exhaustiva descripción, realizada en 1965, acerca de los cursos para el desarrollo de la creatividad dictados en diferentes organizaciones, con diferentes extensiones, para diferentes áreas y destinados diferentes públicos (Osborn, 1965, 39-62). Osborn comenzó a dirigir sus sesiones de *torbellino de ideas* en 1938. Un año antes, A. R. Stevenson dictaba, en la General Electric, su Programa de Creatividad para Ingenieros (*Creative Engineering Program*) considerado por muchos autores como el primer curso para el desarrollo de la creatividad dictado en el mundo (Davis y Scott, 1975, 15; Shavinina, 2013, 148) (Práctica PBi1<sup>25</sup>). A partir de este momento los programas para el desarrollo de la creatividad, basados en las ideas de Osborn, comenzaron a difundirse ampliamente en distintos tipos de organizaciones y ámbitos. En 1954, Osborn fundó la Fundación para la Educación Creativa (*Creative Education Foundation, CEF*). En la actualidad, la CEF sigue difundiendo y expandiendo el conocimiento y la práctica alrededor del desarrollo de la creatividad.

Tal como hemos visto en nuestro contexto teórico, aún en la actualidad la mayoría de las prácticas de entrenamiento en habilidades creativa incluye algún tipo de referencia a los principios sostenidos por la CEF. Por tal motivo, además de ubicar en esta subcategoría a aquellas prácticas explícitamente relacionadas con estos principios, la hemos reservado para ubicar a cualquier capacitación en creatividad, dictada dentro de una organización, en formato de curso aislado o programa, cuyo objetivo principal sea el de favorecer a las habilidades de pensamiento creativo y que no mencione explícitamente a otras técnicas, objetivos o principios. Autores como Bronson y Merryman los denominan *programas clásicos* para el desarrollo de la creatividad. Programas, por lo general, sustentados en la distinción entre divergencia y convergencia (Bronson y Merryman, 2010, 7) y enraizados en la tradición del Torbellino de Ideas y la Resolución Creativa de Problemas. Nosotros, por lo ya expuesto, preferimos llamarlos *Educación Creativa en la organización*.

En nuestro análisis bibliográfico, la mayoría de las prácticas de educación creativa en la organización surgen de textos originalmente escritos en la década de 1960. Sin embargo las referencias a que este tipo de prácticas (aunque estén referidas a la *innovación* en lugar de la *creatividad*) son habituales aún en la actualidad las podemos encontrar, por ejemplo, en Mauzy —autor que referenciamos en la PBi121— que en su artículo de cita, destaca al estudio realizado por las universidades de Harvard y Wharton y Ernst & Young que documenta, en 1995, que el 85% de las compañías de USA llevaban a cabo algún programa de entrenamiento vinculado a la innovación (Mauzy, 2008, 5-6). Probablemente muchos de estos programas podrían encuadrar dentro de los parámetros de la subcategoría *educación creativa en la organización*. Con respecto a la continuidad en General Electric de los programas conducidos por Stevenson, Shavinina documenta la realización de programas similares por parte de la compañía, incluyendo, en 2006, la realización de un programa para líderes denominado *Liderazgo, Innovación y Crecimiento* (Shavinina, 2013, 148). Con respecto la técnica Torbellino de Ideas (*brainstorming*) en años más recientes y en geografías diferentes a USA, Geschka (1983, 295-296) documenta su utilización en la industria Alemana, al menos, entre 1973 y 1980 (Véase la práctica PBi49).

Incluimos dentro de esta subcategoría a trece de las prácticas identificadas en la bibliografía (PBi1, PBi45, PBi16, PBi18, PBi38, PBi36, PBi35, PBi36, PBi40, PBi49, PBi58, PBi33). Y el aspecto que

<sup>25</sup> Los códigos PBi identifican la descripción de cada una de las 121 prácticas que surgen de la revisión de la literatura. Estas prácticas constituyen nuestra *Base-Biblio* y están incluidas en el Apéndice 1.

consideramos que merece ser resaltado es el amplio alcance de este tipo de práctica en diferentes sentidos. La bibliografía se refiere a la capacitación de miles de personas en prácticamente todas las áreas de cualquier tipo de organización. La amplia difusión de las prácticas caracterizadas como educación creativa en la organización muestran la aplicación práctica de la idea por la cual la creatividad va dejando de ser una habilidad al alcance de unos pocos para ir transformándose en un recurso al que puede acceder cualquier persona. Se han podido identificar las siguientes características:

a. En cuanto a la cantidad de personas que, dentro de una misma organización, ha recibido entrenamiento, la práctica PBi36 documenta la realización de cursos de creatividad para 1275 personas en Westinghouse o para, la práctica PBi38, para todo el personal en la Union Carbide. La práctica PBi58 es especialmente interesante al respecto ya que refiere a una capacitación en tres niveles (formación general, formación de facilitadores, formación de formadores) a alrededor de 7000 personas en la Frito Lay (nos explayaremos sobre esta práctica en la subcategoría referida a la formación de formadores).

b. Acerca de la intensidad de estos programas es muy variada, identificamos cursos de 34 clases en Westinghouse; programas de 12 horas en General Electric, de 12 sesiones en Cadillac (PBi36) y de 12 semanas en Campbell Soup y otras (PBi38).

c. Con respecto a las áreas destinatarias de estos programas: vendedores, representantes de ventas y secretarías en General Motors (PBi38); área de compras área de compras (American Management Association, PBi38); Ingenieros y personal de administración en IBM, RCA, Sylvania, Xerox, Dow Chemical, entre otras (PBi45 y PBi16); personal de I+D en RCA, Eastman Kodak y Pittsburgh Plate Glass (PBi33).

d. Con respecto a los niveles jerárquicos que reciben educación creativa específica, hemos identificado la capacitación a supervisores (con la U.S. Steel como organización pionera en este tipo de práctica, PBi38) y los gerentes y ejecutivos de alto rango de A.C. Spark Plug y Campbell Soup (PBi36).

e. Sobre la ubicación geográfica de las organizaciones en las que se recibe educación creativa, Osborn documentó la expansión regional del *movimiento de educación creativa* a través de un esfuerzo de capacitación realizada región por región en USA (Osborn, 1965, 56). Por ejemplo, en St. Louis y Carolina del Norte, las organizaciones McDonnell Aircraft, Monsanto, General Cable, General American Life y Burlington Industries (PBi35). Fuera de USA, el caso de la industria alemana y la utilización de la técnica *brainstorming* —entre otras tres— queda documentada en la práctica PBi49 desprendiéndose del texto bibliográfico la capacitación en los principios que sustentan dicha técnica. Lo mismo sucede en el caso de la práctica PBi51 con respecto al *brainstorming* utilizado en la industria japonesa.

f. En lo que se refiere al tipo de organizaciones en donde se ha llevado a cabo esta práctica, en la PBi40, citamos la capacitación dictada en instituciones gubernamentales tales como el Departamento de Agricultura, el Departamento de Comercio y del Interior, las Fuerzas Armadas y otras organizaciones federales y estatales de USA.

g. Y sobre la difusión de este tipo de práctica en una amplia cantidad de organizaciones, Osborn (1965) y Verbalin (1962) se refieren a la implementación de cursos aislados de educación creativa en casi mil organizaciones (PBi18)

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Educación creativa en la organización	Cursos y programas para desarrollar las habilidades de pensamiento creativo realizado dentro de la organización. Para todo tipo de participantes.	PBi1, PBi45, PBi16, PBi18, PBi38, PBi35, PBi36, PBi40, PBi49, PBi51, PBi58, PBi33
Organizaciones identificadas			
IBM, RCA, Sylvania, Xerox, General Motors, Dow Chemical, General Electric, U.S. Steel, Union Carbide, American Management Association, Alcoa, Westinghouse, McDonnell Aircraft, Monsanto, General Cable, General American Life, Burlington Industries, Campbell Soup, Frito Lay, Eastman Kodak, Pittsburgh Plate Glass, Departamento de Agricultura (USA), Departamentos de Comercio e Interior (USA), Fuerzas Armadas (USA), distintas organizaciones industriales (Alemania Japón), otras organizaciones.			

**Cuadro 9:** síntesis de la subcategoría Educación creativa en la organización

### 1.2.2. Capacitación en técnicas de creatividad

Las prácticas que incluimos en esta subcategoría consisten en actividades de entrenamiento en técnicas concretas para la resolución creativa de problemas —o producción de invenciones<sup>26</sup>—. En su mayor parte, se trata de prácticas vinculadas con la técnica *sinéctica* que, tal como expusimos, surge en el seno de la consultoría empresaria no con un objetivo educativo sino con el propósito de solucionar (y entrenar en la solución de) problemas para clientes comerciales e industriales (Prince, 1975, 95). Esta subcategoría se diferencia de la anterior por incluir un tipo de entrenamiento más orientado a los productos de la creatividad que, por lo general, está dirigido a *determinadas* personas de la organización —por ejemplo ingenieros— con un propósito específico —por ejemplo, poder resolver los problemas que surjan de la planta de producción—. Sin embargo, no incluimos en esta subcategoría al entrenamiento técnico que se imparte con el *único* objetivo de resolver un problema en particular de manera inmediata —por ejemplo, un grupo de ingenieros que se reúnen para inventar un nuevo producto con la asistencia de instructores de la técnica *sinéctica*—.

Si bien la frontera entra las subcategorías a veces puede resultar difusa, diferenciamos a esta subcategoría con respecto a la anterior porque los entrenamientos que contiene suelen estar más orientados a los *procedimientos* para utilizar una técnica —por ejemplo, *sinéctica* y el uso de analogías— y no a los *principios* que supone la utilización de una técnica —por ejemplo, el juicio diferido y la relación divergencia/convergencia en el Torbellino de Ideas—.

Esta subcategoría sí contiene, por ejemplo, a las prácticas de entrenamiento en otras técnicas vinculadas a la invención o a la resolución de problemas menos difundidas que la *sinéctica* como las señaladas en la práctica PBi49 —*Brainwriting* y Análisis Morfológico—. También podría contener,

<sup>26</sup> Incluir nota acerca de por qué el invento es una forma de creatividad, cómo se relaciona con la innovación y cómo es un ejemplo de la búsqueda de creatividad como fuente de innovación.

por ejemplo, a los programas de capacitación en donde se enseña a utilizar la técnica TRIZ<sup>27</sup> que, aunque no figuran entre las prácticas mencionadas en las fuentes bibliográficas que analizamos en esta tesis, sí son mencionadas en otras fuentes (Kaplan, 1996, por ejemplo).

Las prácticas incluidas en estas categorías son las siete siguientes: PBi30, PBi22, PBi25, PBi24, PBi51, PBi49, PBi121.

Las cuatro primeras prácticas tienen características similares: un conjunto de profesionales es enviado por las empresas a un laboratorio de inventores. Se instalan en dicho laboratorio durante un tiempo, aprenden a utilizar las técnicas que éstos aplican para inventar o resolver problemas, y luego vuelven a sus organizaciones para aplicarlas por ellos mismos. En la bibliografía se le denomina a este proceso *aprender a ser creativos* (Alexander, 1975, 71) y el modo en que es implementado admite algunas variantes: en algunos casos los profesionales se instalan durante una semana completa en el laboratorio y luego vuelven a sus organizaciones (PBi24); en otros casos acuden al laboratorio durante un año completo varios días por mes y, al cabo de ese año, producen ideas —ahí mismo— ideas para problemas de su organización (PBi22); en algunos casos, el éxito obtenido por la práctica hace que la organización siga enviando ejecutivos durante varios años (PBi25); en otras las personas entrenadas no logran, al volver a sus organizaciones, aplicar las técnicas aprendidas a causa de la oposición del resto de la organización —tal como relata Alexander con respecto a algunas organizaciones que llevaron a cabo la práctica PBi24 (Alexander, 1975, 74); en la práctica PBi30 se trata de una acción reservada sólo a tres ingenieros de Steel Products Engineering; en la práctica PBi25 se trata de una iniciativa amplia que abarca a 50 ejecutivos de Colgate-Palmolive.

También incluimos a las prácticas PBi51 y PBi49 que se refieren a la utilización de la *sinéctica* entre las más difundidas en la industria japonesa y en la alemana. Si bien la bibliografía no profundiza el tema, del texto se desprende que existe entrenamiento en la técnica. Acerca de la utilización más reciente de la técnica *sinéctica*, Mauzy documenta su utilización como un modo de entrenar las habilidades de pensamiento creativo en la práctica PBi121 en *cerca de la mitad de las organizaciones Fortune 500* (Mauzy, 2008, 6).

---

<sup>27</sup> TRIZ (*Teoriya Riesheniya Izobriatelskij Zadach* o Teoría para la invención y la resolución de problemas) es una metodología creada en 1946 que cataloga una serie de principios inventivos y los aplica a determinado tipo de problemas. No han aparecido, en nuestra bibliografía específica, referencias concretas a esta técnica. Sin embargo, nos consta su utilización práctica de algunas organizaciones. Especialmente para problemas técnicos en entornos de producción.

En el cuadro B resumimos las características del tipo de prácticas que se incluyen en esta subcategoría.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Capacitación en técnicas de creatividad	Entrenamiento en los procedimientos para utilizar técnicas concretas para la resolución creativa de problemas —o producción de invenciones—. Por lo general, dirigido a <i>determinadas</i> personas de la organización, con un propósito específico.	PBi30, PBi22, PBi25, PBi24, PBi51, PBi49, PBi121
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Colgate-Palmolive, Kimberly-Clark, Whirlpool, Johns Manville Pillsbury, Steel Products Engineering, Singer Manufacturing, distintas organizaciones industriales (Alemania y Japón), otras corporaciones <i>Fortune 500</i> .			

**Cuadro 10:** síntesis de la subcategoría Capacitación en técnicas de creatividad en la organización

### 1.2.3. Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa

Las subcategorías anteriores contienen a aquellas prácticas de entrenamiento diseñadas a partir de las técnicas de creatividad que la teoría ha mencionado como —por lejos— las más difundidas. En el caso de la Educación creativa en la organización, el entrenamiento se estructura a partir de los principios que se desprenden del *torbellino de ideas* o de la *resolución creativa de problemas*. En el caso de la Capacitación en técnicas de creatividad, el entrenamiento se estructura a partir de los procedimientos para utilizar determinada técnica (por lo general, sinéctica). En el caso de esta subcategoría, el entrenamiento no surge de una técnica en particular sino que se trata de entrenar determinadas habilidades o, directamente, enseñar determinados conceptos que se desprenden de teorías específicas vinculadas a la creatividad —por ejemplo, entrenarse en la utilización del lenguaje para, así, lograr un comportamiento más creativo (práctica PBi48)—.

Incluimos dentro de esta subcategoría: (a) a las experiencias de Steinmetz en Reynolds Metal Company en donde se utilizaron *test* de creatividad no para evaluar o medir el potencial creativo sino para dar cuenta de las posibles estrategias a utilizar con el propósito de obtener resultados creativos (PBi41); (b) a los programas de entrenamiento de Ned Herrmann y Min Basadur que surgen de las teorías de los *estilos en creatividad* complementarias a las del *nivel de creatividad*, desarrollados en General Electric y Procter & Gamble respectivamente (PBi56 y PBi55); (c) al entrenamiento llevado a cabo en Ford Motor Company en, lo que Albert Upton denominó, *Análisis creativo* (Upton, Samson y Farmer, 1963): enseñar a trabajar con la conciencia científico-lingüística, por medio de comprender claramente ciertos signos y símbolos verbales, desarrollar la capacidad para manipularlos hábilmente y, así, poder analizar ideas existentes y crear nuevas ideas (PBi48); (d) a la más reciente práctica documentada por Stefik y Stefik acerca del entrenamiento diferenciado a *mentes preparadas* y *mentes principiantes* en el Media Lab (MIT), el Palo Alto Research Center y el Center for Design Research de la Universidad de Stanford. Esta práctica (PBi113) tiene cierta relación con las perspectivas de los estilos creativos pero está más alineada con teorías como las planteadas por Galenson (2006) o Sternberg y Kaufman (2012) acerca de las formas de creatividad en distintos momentos de la carrera de una persona.

Las prácticas reseñadas en el punto (b) son de especial interés pues han sido ampliamente difundidas en el ámbito de las organizaciones durante la década de 1990. Parnes, incluso, asegura que el trabajo realizado por Herrmann y sus ideas sobre la *dominancia mental* hicieron que *se reviva el interés por la creatividad en General Electric* (Parnes, 1992a, 229). Tanto el trabajo de Herrmann como el de Basadur se sustentan en la distinción entre *estilos* y *niveles* de creatividad. A partir de fines de la década de 1980, la histórica preocupación en intentar definir distintos niveles de creatividad (análogamente a la definición de niveles de inteligencia con el coeficiente intelectual), empieza a ser revisada y, en principio, complementada con una perspectiva por la cual, en cambio, existen distintos *estilos* de creatividad (Isaksen y Dorval, 1993, 299). Probablemente el autor más representativo de las teorías sobre los estilos cognitivos en creatividad sea Michael Kirton y su modelo Adaptadores-Innovadores de 1976.

Mucho más asociadas a las cada vez más difundidas teorías de la creatividad como una posibilidad al alcance de todas las personas, estas perspectivas fueron derivando en una serie de programas de entrenamiento que combinaban el diagnóstico del *propio estilo de creatividad* para, luego, o bien entrenarse en el fortalecimiento del estilo propio, o bien entrenarse en la comprensión de (y/o incorporación de habilidades relacionadas con) los otros estilos.

Incluimos, entonces, en esta subcategoría, a las siguientes cinco prácticas: PBI41, PBI56, PBI55, PBI113 y PBI48.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa	Entrenamiento en habilidades o capacitación en conceptos que se desprenden de teorías específicas vinculadas a la creatividad.	PBI41, PBI56, PBI55, PBI113, PBI48
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Reynolds Metal Company, General Electric, Procter & Gamble, Ford Motor Company, Media Lab (MIT), Palo Alto Research Center, Center for Design Research (Universidad de Stanford).			

**Cuadro 11:** síntesis de la subcategoría Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa

#### 1.2.4. Programas de creatividad para ejecutivos dictados en instituciones educativas

Ya hemos señalado que autores como Scott, Leritz y Mumford dan cuenta la capacitación en creatividad brindada en instituciones educativas. O bien como programas en sí mismos o bien como parte de cursos más amplios. En el análisis bibliográfico de las fuentes elegidas para este capítulo, también hemos identificado una práctica consistente en el dictado de programas de entrenamiento para la creatividad en instituciones educativa. Además, está documentada la realización de este tipo de entrenamiento en instituciones educativas *también* para ejecutivos y funcionarios de distintas organizaciones. En realidad, desde el punto de vista de la organización, esta práctica podría ser denominada, con mayor precisión, *Envío de ejecutivos a realizar programas de capacitación dictados en instituciones educativas*. El rótulo que nosotros hemos elegido surge del modo en que está expresado en la bibliografía analizada: no identificamos, en la bibliografía, a una fuente en la que se documenta que determinada organización envía a su personal a capacitarse en una institución educativa. Lo que encontramos fue la documentación de que se dictan programas de capacitación

en instituciones educativas y que a ellos concurren personas (una gran cantidad) pertenecientes a distintas organizaciones (desconocemos si son enviadas por las organizaciones o concurren *motu proprio*)<sup>28</sup>. La inclusión del término *ejecutivos* en el rótulo de esta subcategoría es para enfatizar que los programas están dirigidos a personas que se desempeñan en organizaciones (más allá del nivel jerárquico de la persona o de las características de la organización).

Parnes (práctica PBi8) se refiere a los cursos de solución creativa de problemas, de cinco días de duración, para 1600 ejecutivos de empresas, organizaciones gubernamentales y educacionales. Y el entrenamiento específico en creatividad para 3000 educadores y ejecutivos. Como instituciones en las que se lleva a cabo esta práctica menciona al Millard Fillmore College (Universidad de Buffalo) al Buffalo Insitute y a la Universidad de Wisconsin. El contenido de esta capacitación consiste, como los de la Educación creativa en las organizaciones, en las técnicas *torbellino de ideas* y *resolución creativa de problemas* y principios asociados, pero hemos decidido crear una nueva subcategoría por la relevancia que, creemos, tiene el hecho de ser brindada en el marco de una institución educativa. Este hecho implica, por ejemplo, que la persona capacitada comparte su entrenamiento con personas de otras organizaciones; que la capacitación, en ocasiones, puede producirse en horarios fuera de lo laboral; que el ámbito en que se desarrolla la capacitación es diferente al de las oficinas o las instalaciones de la organización; o que la certificación de los contenidos está garantizada por una institución que los respalda. En nuestra investigación de campo, veremos que esta práctica también se identifica en organizaciones de Argentina y que características como las anteriores pueden ser importantes a la hora de analizar cómo es que las organizaciones desarrollan la creatividad de sus integrantes.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Programas de creatividad para ejecutivos dictados en instituciones educativas	Capacitación en creatividad dictada en instituciones educativas.	PBi8
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Cientos de ejecutivos, funcionarios e integrantes de organizaciones no identificadas. Se mencionan, como instituciones educativas a: Millard Fillmore College (Universidad de Buffalo), Buffalo Insitute, Universidad de Wisconsin.			

**Cuadro 12:** síntesis de la subcategoría Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa

<sup>28</sup> Nuestra experiencia indica que este tipo práctica es tan difundida (también en organizaciones de Argentina) que distintas variantes son posibles: organizaciones envían a sus integrantes a las instituciones educativas, personas de organizaciones concurren *motu proprio* a capacitarse, organizaciones solventar parte de los costos que implica la capacitación de una persona en la institución educativa y hasta determinadas instituciones educativas ofrecen capacitación específica para las organizaciones (en sus instalaciones, en las de la organización, en otras organizaciones o de modo virtual, por ejemplo). En este capítulo de la tesis, sólo nos concentramos en lo identificado en la bibliografía seleccionada.

### 1.2.5. Autocapacitación

Esta subcategoría incluye, entre otros, a aquellos programas denominados de *autodesarrollo* o *auto-instrucciones para el comportamiento creativo*<sup>29</sup>. Ocupan el principal lugar entre las intervenciones para favorecer la creatividad que Amabile cita más allá del Torbellino de Ideas, la *sinéctica* y la Resolución Creativa de problemas. Y se tratan, por lo general, de reglas heurísticas para la solución de problemas. En rigor, no se trata de una *práctica desarrollada por una organización* sino de una práctica sugerida a las personas que trabajan en las organizaciones. De todas maneras, hemos incluido a la autocapacitación como una subcategoría dado que, además de estar suficientemente validada por el material teórico revisado, se presenta en varias ocasiones en las fuentes bibliográficas de nuestro análisis en artículos similares a aquellos de los cuales surgen el resto de prácticas.

Incluimos, en esta subcategoría: (a) los autoanálisis sugeridos por Vervalin en la práctica PBi14; (b) las recomendaciones para la identificación y superación de bloqueos propuestas por Simberg en la práctica PBi20; (c) las recomendaciones para “modificarse a sí mismo” planteadas por McMurry y Hamblen en la práctica PBi5; (d) las treinta y cuatro recomendaciones de Raudsepp para “aumentar el poder creativo” expresadas en la práctica PBi43; (e) las nueve recomendaciones de Vervalin para “orientar la mente hacia fines más creativos” PBi15; (f) las “técnicas psicológicas” para aumentar la probabilidad de aceptación de ideas en una organización de McMurry y Hamblen en la práctica PBi7.

También incluimos en esta subcategoría a la referencia al pensamiento lateral que encontramos en nuestro análisis bibliográfico (PBi44). La bibliografía de Edward De Bono (creador y principal —y prácticamente único— referente del Pensamiento Lateral) es muy amplia, aunque su catalogación suele ser complicada. Amabile, por ejemplo, no le dedica sección alguna al pensamiento lateral en *Creativity in Context*, y ninguno de los libros de Edward De Bono figura en las bibliografía. Una de nuestras cuatro fuentes (Parnes, 1992a) contiene el artículo de De Bono que citamos y Parnes dedica unos pocos renglones introducirlo, describiendo su trayectoria y destacando su carácter de conferencista internacional y escritor prolífico. Sin embargo no surgen referencias concretas a prácticas vinculadas al pensamiento lateral llevadas a cabo en organizaciones en este ni en ningún artículo de nuestras fuentes.

Nos consta, por nuestra experiencia en el campo del desarrollo de la creatividad en las organizaciones, que las ideas de De Bono suelen formar parte de algunos programas de capacitación en las organizaciones. Si hubiéramos encontrado alguna práctica concreta al respecto, o si De Bono en su artículo hubiera incluido ejemplos de organizaciones involucradas en la capacitación de pensamiento lateral, podríamos haberlo incluido en la subcategoría referida al entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso creativo (dado que De Bono, ha hecho sus propios aportes acerca de cómo opera la mente y cómo puede ser mejorado el desempeño creativo). Pero sólo encontramos un artículo de Edward De Bono describiendo sus hipótesis sobre el pensamiento lateral. Por este motivo, decidimos incluir al pensamiento lateral como una práctica vinculada a la autocapacitación de quienes forman parte de una organización.

---

<sup>29</sup> Se trata de una traducción aproximada de lo que Amabile denomina, siguiendo a Meichenbaum, *self-instructional statements about creative behavior* (Amabile, 1996, 246). Y lo que, en español, autores como Sanz de Acedo Lizarraga y Sanz de Acedo Baquedano (2008) denominan *Instrucciones explícitas para la ejecución creativa*.

Incluimos, entonces, en esta subcategoría, a las siguientes siete prácticas: PBi14, PBi20, PBi5, PBi43, PBi15, PBi7 y PBi44.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Autocapacitación	Actividades de autocapacitación y autodesarrollo que incluyen, sobre todo, el aprendizaje de reglas heurísticas para la creatividad y la resolución de problemas.	PBi14, PBi20, PBi5, PBi43, PBi15, PBi7, PBi44
<b>Organizaciones identificadas</b>			
-			

**Cuadro 13:** síntesis de la subcategoría Autocapacitación

### 1.2.6. Publicaciones sobre creatividad destinadas a la formación

Este tipo de práctica es muy concreta: se trata de distintos tipos de publicaciones que las organizaciones realizan y distribuyen entre sus miembros con el fin de facilitar —desde algún punto de vista— el desarrollo creativo. Encontramos cuatro referencias concretas de distintos tipos de publicaciones: (a) la confección de manuales con los principios de la creatividad y los procedimientos para aumentar la producción de ideas como los distribuidos en todas las oficinas postales de La Oficina General de Correos de USA (PBi39); (b) la edición especial de libros de creatividad, como la de *The Gold Mine between Your Ears*, de Alex Osborn, en 1954, con la sorprendente impresión de 300000 (trescientas mil) copias para General Motors (Parnes, 1992a, 4), y la edición condensada de *Your Creative Power*, también de Osborn, para Motorola en 1991 (PBi2); (c) la creación del Manual de Creatividad (*Creativity and Idea Management*) para un comité especializado y para empleados interesados de Du Pont (PBi62); (d) el servicio de actualización periódica con material destinado a mantener al personal al tanto de los nuevos descubrimientos en el campo de la creatividad propuesto por Repucci para Dow Chemical (PBi19).

Incluimos, entonces, en esta subcategoría, a las siguientes cuatro prácticas: PBi39, PBi2, PBi62, PBi19.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Publicaciones sobre creatividad destinadas a la formación	Distintos tipos de publicaciones para capacitar y difundir temas vinculados a la creatividad.	PBi39, PBi2, PBi62, PBi19
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Oficina General de Correos (USA), General Motors, Motorola, Du Pont, Dow Chemical.			

**Cuadro 14:** síntesis de la subcategoría Publicaciones sobre creatividad destinadas a la formación

### 1.2.7. Formación de formadores

En esta subcategoría incluimos aquella capacitación diseñada en forma de lo que algunos autores denominan *capacitación en cascada* (Jacobs y Russ-Eft, 2001) aplicada a la creatividad. Es decir, la capacitación de personas que luego capacitarán a otras en lo que a temas vinculados a la creatividad se refiere.

Alexander, por ejemplo, se refiere a un grupo de cinco personas de Fuller and Smith and Ross que, luego de ser entrenados en la técnica *sinéctica*, entrenaron a equipos en las cinco sucursales que la organización poseía en ese momento (PBi29). Solomon cita el caso de un comité en Du Pont cuyo propósito es, una vez entrenado, facilitar la creatividad del resto de las personas de la organización (PBi60). Solomon se refiere, también, en forma explícita al programa de capacitación en tres niveles realizados en Frito Lay. En el primer nivel, se capacitaba en el proceso de *resolución creativa de problemas* durante tres días. En un segundo nivel, ciertos participantes podían certificarse como facilitadores en el proceso de *resolución creativa de problemas* (con el objetivo de contar con un facilitador certificado cada 50 empleados). En un tercer nivel, se capacitaba a los facilitadores para que enseñen el proceso de *resolución creativa de problemas* a otros integrantes de la organización (capacitación que duraba una semana completa más la certificación luego de haber dictado, el participante, entre tres y cinco talleres de *resolución creativa de problemas*). (se capacitó a más de 7000 personas en todos los niveles, desde los Vice Presidentes hasta los empleados que sólo estaban unas pocas horas en la compañía) (PBi58). Una práctica con ciertas similitudes es la reseñada por Alexander refiriéndose a Kimberly Clark que comisionó a una persona para que pasara un año explorando en universidades y organizaciones del país para encontrar aproximaciones a la creatividad que pudieran ser adaptables a la organización (PBi23).

En esta subcategoría incluimos, entonces, a las siguientes cuatro prácticas: PBi60, PBi29, PBi58, PBi23.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Formación de formadores	Capacitación de personas que luego capacitarán a otras en temas vinculados a la creatividad.	PBi29, PBi60, PBi58, PBi23
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Fuller and Smith and Ross, Du Pont, Frito Lay, Kimberly Clark.			

**Cuadro 15:** síntesis de la subcategoría Formación de Formadores

### 1.2.8. Capacitación en creatividad como forma de motivación

En el capítulo 1 de esta tesis nos referimos a las teorías contemporáneas en creatividad organizacional que plantean que el desarrollo de la creatividad, en las organizaciones, no debe ser visto sólo como un medio innovar. Citamos a King (1995) y su postura acerca de la importancia del desarrollo de la creatividad como, fundamentalmente, un modo de facilitar el desarrollo personal de los miembros de la organización, su satisfacción en el trabajo y su compromiso hacia la organización. Identificamos tres prácticas en la bibliografía analizada en donde se asocia directamente a la capacitación en creatividad a propósitos casi idénticos a los planteados por King. Es decir, la formación en creatividad no sólo con el objetivo de obtener mejores ideas, resolver problemas o desarrollar las habilidades de pensamiento creativo. La formación en creatividad como un medio para mejorar la motivación de las personas capacitadas. En el caso de la práctica PBi46 es una

propuesta concreta de Gordon (creador de la *sinéctica*) para General Motors. En el caso de las prácticas PBI57 y PBI61 se trata de una perspectiva planteada por ejecutivos de Frito Lay y Du Pont<sup>30</sup>.

La práctica PBI46 resulta interesante por dos motivos: en principio porque Gordon, en 1972, justifica los beneficios de los programas para la capacitación en creatividad con una lógica que bien podría ser utilizada en la actualidad. Propone, para General Motors, “capacitar a miles de trabajadores en la resolución creativa de problemas” y ver a la creatividad “como una forma de realización humana” pues implica tener la habilidad de “ver cosas viejas en nuevas maneras con la meta de inventar mejores formas de hacer lo que se está haciendo en la actualidad” (Gordon, 1972, 164-167). Pero, además, porque la técnica en cuestión es la *sinéctica*: una técnica, como vimos, mucho más orientada a la resolución de problemas y producción de inventos que a trabajar sobre, por ejemplo, los bloqueos a la creatividad, las dinámicas interpersonales o el desarrollo personal. También Dave Morrison, ejecutivo de Frito Lay citado por Solomon en 1990, justifica el aprendizaje y, también, la utilización de técnicas de creatividad sosteniendo que es un modo de retener a los buenos empleados. Y sostiene, además, que capacitar y permitir la resolución creativa de problemas es un modo de despertar el pensamiento y enviar una fuerte señal acerca de lo valiosa que es la gente de la organización (PBI57). Con la misma lógica Solomon se refiere a la utilización del entrenamiento creativo en Du Pont como parte de un proceso de renovación. Sosteniendo que cuando se le permite a la gente ejercitar su talento creativo, es más feliz, tiene más alta autoestima y es más productiva (PBI61).

En esta subcategoría incluimos, entonces, a las siguientes tres prácticas: PBI46, PBI57, PBI61.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Capacitación en creatividad como forma de motivación	Capacitación en creatividad con el objetivo de mejorar la motivación de las personas capacitadas. Y no sólo con el objetivo de obtener mejores ideas, resolver problemas o desarrollar las habilidades de pensamiento creativo.	PBI46, PBI57, PBI61
<b>Organizaciones identificadas</b>			
General Motors, Du Pont, Frito Lay.			

**Cuadro 16:** síntesis de la subcategoría Capacitación en creatividad como forma de motivación

### 1.2.9. Facilitación individual en el proceso de *resolución creativa de problemas*

Se trata de lo que se conoce como *mentoring* (o *mentoría*), es decir, la ayuda enfocada al desarrollo personal de una persona con mayor experiencia o conocimiento hacia otra. Y, en el caso de la creatividad asume la forma de asistencia en la utilización del proceso de *resolución creativa de problemas*.

Si bien no es exactamente una capacitación, la facilitación del proceso de *resolución creativa de problemas* apunta a que las personas resuelvan los problemas por sí mismas. En este sentido, es más un proceso de desarrollo de personas que de, por ejemplo, consultoría. Frey y Noller (en la práctica

<sup>30</sup> Probablemente se refieran a la capacitación que planteamos en las prácticas PBI58 y PBI60 pero al tratarse de un planteo tan contundente acerca de los objetivos particulares de la capacitación en creatividad hemos decidido presentar las referencias en prácticas independientes.

PBi54) se refieren a este proceso como *facilitación uno a uno*. Y se trata de ayudar a las personas a lidiar con distintos tipos de desafíos por medio de la resolución creativa de problemas. El mentor o facilitador sólo asiste a la persona en la utilización del proceso pero no brinda ideas ni sugiere soluciones. Frey y Noller no precisan el nombre de ninguna organización en la que se lleve a cabo esta práctica pero destacan su aplicación incipiente en la educación, los negocios y la industria. La práctica PBi59 si se refiere al caso particular de la realización de este tipo de facilitación individual en Du Pont.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Facilitación individual en el proceso de <i>Resolución creativa de problemas</i>	Facilitadores entrenados ayudan a personas, de manera individual, a resolver problemas con creatividad	PBi59, PBi54
Organizaciones identificadas			
Du Pont.			

**Cuadro 17:** síntesis de la subcategoría Capacitación en creatividad como forma de motivación

#### 1.2.10. Capacitación en creatividad en el marco de eventos

En esta subcategoría incluimos a aquellas prácticas relacionadas con la realización de acontecimientos especiales, de relativa importancia, que involucren a distintas personas de la organización para tratar, presentar o trabajar alrededor de un tema específico. Son experiencias que escapan a la rutina cotidiana y suelen caracterizarse por su duración, generalmente mayor a las reuniones del trabajo diario. Puede tratarse, por ejemplo, de encuentros de un día para trabajar sobre temas estratégicos, encuentros informativos para el personal, reuniones fuera de la organización con el objetivo de crear una atmósfera diferente a la cotidiana. Estos eventos pueden estar parcial o completamente dedicados al tema de la creatividad, ya sea para capacitar, para presentar propuestas innovadoras o, simplemente, para fomentar la creatividad mediante la creación de una experiencia diferente a la rutina cotidiana —la bibliografía de divulgación sobre creatividad e innovación da cuenta de numerosas referencias al respecto—. Encontramos, en la bibliografía, dos referencias de prácticas vinculadas con esta subcategorías: Solomon (1990, 481-482) documenta un proyecto realizado por el Sistema de escuelas de Cheltenham, Pennsylvania en donde estudiantes de todos los niveles —incluyendo a padres, docentes, administradores y la comunidad en general, participan en un evento en donde los alumnos compiten resolviendo problemas. Previamente, se entrena a los docentes para familiarizarse con técnicas de resolución creativa de problemas con el objetivo de facilitar el trabajo con estudiantes (PBi64); Fiindley (1995, 264-265) se refiere a viajes de ejecutivos de Coca Cola para reuniones de planeamiento estratégico o experiencias al aire libre para ayudar a romperá las barreras a la creatividad que se producen en las oficinas (PBi74).

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Capacitación en creatividad en el marco de eventos	Inclusión de actividades vinculadas a la creatividad en acontecimientos especiales realizados en la organización.	PBi74, PBi64
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Coca Cola, Sistema de escuelas de Cheltenham, Pennsylvania.			

**Cuadro 18:** síntesis de la subcategoría Capacitación en creatividad en el marco de eventos

## 2. Tests y evaluaciones en creatividad

### 2.1. Consideraciones teóricas sobre los tests y evaluaciones en creatividad

Esta nueva categoría que proponemos no figura entre aquellas que forman parte nuestra *Base-Teo*. Justamente, el eje de las teorías de la creatividad organizacional es la definición contemporánea sobre creatividad según la cual, tal como expusimos en el capítulo 1, prácticamente todos los seres humanos son capaces de producir —al menos moderadamente— algún tipo de trabajo creativo durante, al menos, un tiempo. Y el objetivo de las organizaciones, desde el punto de vista de la teoría de la creatividad organizacional, es aumentar la probabilidad de que estos trabajos creativos sean producidos. Por otra parte, la utilización, en esta tesis, de una definición *consensual* de creatividad, le resta valor a los métodos que apuntan a una medición supuestamente objetiva de la creatividad.

Desde este punto de vista, las prácticas incluidas en esta categoría se relacionan —en su mayoría— mucho más con lo propuesto por las teorías sobre la creatividad de amplia vigencia durante las décadas de 1950 a 1970, teorías que ponían el énfasis en las características especiales de las personas consideradas creativas. Así, una organización puede orientar, por ejemplo, el reclutamiento de recursos humanos a la búsqueda de este tipo de personas especialmente creativas y, así, lograr mayores niveles de creatividad en la organización. O, también por ejemplo, puede evaluar distintos niveles de creatividad en las personas de la organización para asignarles, a las que más creativas, tareas más enfocadas a la innovación que al logro de resultados menos novedosos.

Con múltiples matices —que quedarán expresados en las distintas subcategorías—, el tipo de prácticas que agrupa esta categoría están referidas a actividades para detectar y capitalizar, dentro de la organización, diferencias y particularidades vinculadas con la creatividad en las personas. Este tipo de prácticas fueron identificadas en varias oportunidades en nuestro análisis bibliográfico. Y, por su variedad en cuanto a los enfoques desde los cuales se presentan, por su importancia en la bibliografía anterior a 1980 y por haberse presentado aún en bibliografía más cercana a nuestra época, consideramos importante incluirlas en una nueva categoría de lo que constituirá nuestra *Base-Biblio*, con sus respectivas subcategorías.

### 2.2. Los tests y evaluaciones en creatividad como práctica para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones (resultados de la investigación bibliográfica)

La temática de la evaluación y medición de la creatividad, sobre todo en lo que se refiere a las perspectivas psicométricas, ha generado numerosas controversias, especialmente a partir de la década de 1980. Para muchos académicos, incluso, esta temática ha entrado en franca decadencia.

De todas maneras, para otros autores esta decadencia es exagerada pues, la temática de la evaluación y medición de la creatividad, incluso las perspectivas psicométricas, es un tópico de investigación académica que sigue estando vigente (Plucker y Runco, 1998).

Nosotros simplificaremos el análisis en cuanto a los criterios para medir la creatividad se refiere. Utilizaremos los términos *evaluación, diagnóstico, tests y medición* de manera prácticamente indistinta, por lo general siguiendo el término utilizado por la bibliografía de cada práctica. Sólo haremos una sintética referencia a las diferencias entre las mediciones de nivel y los diagnósticos de estilo de creatividad y a las características de estos últimos. Y organizaremos las prácticas vinculadas a esta categoría en subcategorías rotuladas de acuerdo al *propósito* de los *tests* o evaluaciones: reclutamiento, capacitación, armado de equipos o evaluación de desempeño.

### **2.2.1. Reclutamiento vinculado a la creatividad**

Hemos rotulado esta subcategoría de modo amplio, incluyendo todas aquellas prácticas cuyo objetivo sea reclutar recursos humanos para la organización teniendo en cuenta, en dicho reclutamiento, aunque sea algún aspecto vinculado a la creatividad. Luego, las subcategorías incluyen desde prácticas que representan las posturas más extremas y menos vigentes en la actualidad —según las cuales la organización debe detectar y reclutar personas con talento creativo dado que éste es el único modo de conseguir que exista creatividad en la organización— hasta prácticas en donde el reclutamiento está enfocado a incorporar a la organización a personas con ciertas características que permitan, luego, una mejor integración a equipos que deben producir resultados innovadores (independientemente de que estas características estén, en sí mismas, relacionadas con la creatividad). Exponemos, a continuación, las prácticas incluidas en esta subcategoría.

a. La propuesta de Comella a la que hemos incluido como práctica (PBi42) porque, aunque no cite las organizaciones que la han llevado a la práctica, nos parece explícita acerca las posturas que consideran inútil intentar influenciar en la creatividad de las personas dentro de la organización si no existe un potencial creativo previo. Por eso, Comella sostiene directamente que la administración no puede pensar en extraer innovadores del personal que contrata al azar: debe reclutar gente en función de su creatividad. Y, para lograr dicho objetivo, se debe aprender a identificar a aquellos individuos que tengan talento creativo fuera de lo común. Para esto, aconseja la utilización de *tests* psicológicos pero, sobre todo, aprender a comprender el proceso creativo y el tipo de personalidad que lo origina. Esto permite reconocer el talento creativo pero, también, atraer al individuo creador e interesarlo en proyectos de la compañía (1966, 341).

b. Johnson en propone (en el marco de Weyerhaeuser Company, PBi84) la selección de personas que puedan demostrar que tienen capacidad para ser creativas. Propone nueve atributos que indicarían dicha capacidad: la habilidad para ver las cosas y las situaciones de manera diferente, un alto nivel de curiosidad, un insaciable apetito por el conocimiento, un estilo contestatario y en contra del *status quo*, cierta tendencia a tratar nuevas cosas antes de ser probadas, gran tenacidad, la disposición a aprender de los errores propios y de los otros, tolerancia a parecer ingenuo algunas veces y capacidad de aprovechar las soluciones que aparecen al azar (Johnson, 1995, 285-286).

c. En la práctica PBi10 Repucci propone una herramienta para reclutar personal en Dow Chemical: analizar diferencias biográficas para predecir el rendimiento creativo a futuro utilizando un *indicador de éxitos técnicos excepcionales* basado en el análisis detallado en las diferencias de perfiles entre inventores que hayan producido más o menos patentes (Repucci, 1962, 35-38).

d. Ben Jones (Departamento I+D Phillips Petroleum, PBi67) plantea que, durante los principios de la década de 1970, los medios más utilizados para evaluar la habilidad creativa y cuantificar y reconocer la creatividad en su industria era la evidencia publicada y registrada (por ejemplo, publicaciones técnicas, reportes y patentes) (1995, 197) [Del texto parece desprenderse que no sólo se trata de un modo de evaluación de desempeño sino de una herramienta de reclutamiento.]

e. Ind y Watt, hacen referencia al reclutamiento de personal con un alto nivel de habilidades en sus disciplinas específicas en su artículo *Teams, Trust, and Tribalism* (que figura en la más reciente de las cuatro fuentes bibliográficas seleccionadas). Y no se enfocan necesariamente en los efectos positivos que puede tener un profesional bien formado en la organización sino en la confianza que éste puede generar en los otros miembros de un equipo que tiene el propósito de producir aportes innovadores (Ind y Watt, 2006, 81-83). Esta práctica (PBi118) está referenciada para la desarrolladora de entrenamientos Funcom, Quiksilver, el estudio de animación Aardman y la consultora en diseño IDEO, organizaciones altamente exigentes en cuanto a sus necesidades de innovación.

El enfoque de la creatividad conectada con altos niveles de pericia que parece desprenderse de esta última práctica, está en sintonía con el modelo de componentes de Amabile que hemos desarrollado en el capítulo 1. No se trata literalmente de un *test* de creatividad pero sí de un reclutamiento que explícitamente está orientado a la creatividad. Por otra parte, la selección de recursos humanos teniendo en cuenta su futura producción creativa en interacción con otras personas, es una característica de esta práctica que permite que también la incluyamos en la subcategoría siguiente.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Tests y evaluaciones en creatividad	Reclutamiento vinculado a la creatividad	Reclutamiento de recursos humanos teniendo en cuenta aspectos vinculados a la creatividad.	PBi67, PBi10, PBi84, PBi42, PBi118
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Weyerhaeuser Company, Dow Chemical, Phillips Petroleum, Funcom, Quiksilver, Aardman, IDEO.			

**Cuadro 19:** síntesis de la subcategoría Reclutamiento vinculado a la creatividad

### 2.2.2. Evaluaciones en creatividad para capacitar y formar equipos

Las diferencias entre *niveles* y *estilos* de creatividad a las que ya hemos referencia dentro de las prácticas de la subcategoría *Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa*, tienen su correlato en las prácticas vinculadas a los *tests* y evaluaciones en creatividad. En especial en lo que se refiere a *tests* o diagnósticos sobre estilos creativos, es frecuente que se entremezclen tres propósitos: diagnosticar el, denominado por este tipo de propuestas, perfil creativo de cada persona; brindar capacitación con respecto a la diferencia existente entre niveles y estilos de creatividad, la necesidad de comprender otros estilos creativos, la posibilidad de profundizar un estilo propio, la importancia de todos y cada uno de los estilos para la creatividad, etc.; y armar equipos combinando distintos perfiles creativos bajo el supuesto de que la heterogeneidad de estilos mejora la creatividad. A menudo, dichos *perfiles creativos* son asociados,

cada uno, a cada etapa de alguno de los tantos modelos de proceso creativo existentes. De esta manera, un conjunto heterogéneo de personas confluyen —siempre de acuerdo a estas propuestas— en un equipo que “representa” con sus distintos perfiles a la totalidad del proceso innovador.

No es el propósito de esta tesis ahondar en este tipo de propuestas. Pero sí creemos necesario, además de identificar las prácticas asociadas a ellas en la bibliografía y resaltar su amplia difusión en el ámbito de las organizaciones durante la década de 1990, como ya lo expresamos; resaltar que la combinación “diagnóstico de estilo – capacitación – armado de equipo” podría, incluso, ser vista en sí misma como una práctica para la creatividad<sup>31</sup>. Por eso decidimos rotular esta subcategoría combinando las evaluaciones en creatividad —especialmente las vinculadas a los estilos creativos— con la capacitación y la formación de equipos. De todas maneras, también hemos identificado dos prácticas que combinan evaluaciones sobre la creatividad con la formación de equipos —la PBI9— Y con la capacitación —PBI41— que no se refieren a evaluaciones de *perfiles* sino a evaluaciones de *nivel* de creatividad.

Incluimos en esta subcategoría, entonces, a las prácticas llevadas a cabo en Procter & Gamble, Frito Lay y General Electric que ya habíamos incluido en la subcategoría sobre entrenamiento a partir de teorías: PBI55 Y PBI56. También incluimos en esta categoría a la práctica PBI41 en donde los *Tests* de Torrance se utilizan como herramienta pedagógica. Y la práctica PBI118 porque hace alusión

---

<sup>31</sup> Entre 1988 y 1990 se publicaron las primeras ediciones de *The Creative Brain*, el libro de Ned Herrmann de con un contenido de aproximadamente 500 páginas. Herrmann plantea cuatro estilos de pensamiento afirmando que cada persona se identifica con un perfil determinado dependiendo de cuál o cuales de estos estilos tiene preponderancia en su forma de pensar. Son cuatro cuadrantes que se obtienen a partir de cruzar —siempre hablando metafóricamente— la teoría de los hemisferios derecho e izquierdo con la teoría de MacLean del cerebro trino, planteada en 1952 y ampliada en 1970. Por medio de un cuestionario (HBDI —Herrmann Brain Dominance Instrument— incluido en el libro) se puede detectar el tipo de dominancia de cada persona. En el apéndice B (Herrmann, 1990, 381-391) describe 31 perfiles de dominancia genéricos y ejemplifica, en el apéndice C (Herrmann, 1990, 393-405) los distintos perfiles que compondrían, por ejemplo, una agencia de publicidad o una compañía aérea. En este último caso (Herrmann, 1990, 401), por ejemplo, los pilotos, el CEO y los pilotos jefes se complementan por medio de perfiles diferentes. A distintas fases del proceso creativo (ejemplo, preparación-verificación e incubación-iluminación) correspondían diferentes perfiles (lógico-detallista y conceptualizador-interpersonal en nuestro ejemplo). En 1996 se publica el segundo libro de Herrmann, una suerte de versión abreviada orientada a los negocios: *The Whole Brain Business Book*. Los cuatro cuadrantes (que ahora son representados por los cuatro colores: rojo, amarillo, verde y azul) figuran en la tapa y todo el contenido está decididamente enfocado a la herramienta de Herrmann que fue utilizada durante años extendidamente en distintas organizaciones. Otros ejemplos de estas propuestas: (a) En 1984, Gonder y Donovan publicaron su libro *Whole brain thinking* con la perspectiva de los dos hemisferios y la necesidad de un pensamiento de “cerebro completo”; (b) En 1994, Min Basadur publica *Simplex. A flight to creativity*, poniendo énfasis en las etapas del proceso creativo y los perfiles más aptos para cada etapa. Basadur plantea su modelo directamente como una herramienta para las organizaciones y no se involucra en el tema de los hemisferios cerebrales. (c) En 2001, Lynne Levesque publica *Breakthrough creativity*. Utiliza el indicador de Myers-Briggs y la teoría de Jung sobre los *Tipos psicológicos* para definir ocho talentos creativos igualmente importantes pero que producen resultados de manera diferente: el aventurero, el navegante, el explorador, el visionario, el piloto, el inventor, el armonizador y el poeta. (d) Isaksen, Dorval y Treffinger analizan en *Crative Approaches to Problem Solving* distintos modelos por medio de los cuales comprender los estilos creativos: el modelo de estilos de aprendizaje de Dunn y Dunn, el indicador de Myers-Briggs (en forma directa y sin la elaboración que hace Levesque) y el modelo “adaptación-innovación” de Kirton (KAI) (Isaksen, *et al.*, 1993, 18-107). Dentro del mismo grupo de especialistas, formados en Buffalo, Gerard Puccio publicó en 2001 su propio indicador: Buffalo Creative Process Inventory. Las aplicaciones de todos estos modelos han sido muy poderosas. Especialmente, tal como lo explica Puccio en el manual de su propio indicador (Puccio, 2001, 12), en los equipos. Como los equipos siempre trabajan juntos para resolver problemas, mapear las preferencias de cada miembro del grupo para crear un *perfil grupal* puede ser de enorme utilidad, sostiene el autor.

explícita (además de al reclutamiento) a una decisión concreta acerca de cómo construir equipos —teniendo en cuenta los altos niveles de pericia de sus integrantes—. <sup>32</sup>

Además, en esta subcategoría incluimos a la práctica PBI9 propuesta por Repucci (1962) para Dow Chemical en donde —sin referirse al reclutamiento— propone la utilización de *tests* para diagnosticar perfiles creativos y, así, formar grupos de laboratorios heterogéneos.

En síntesis, incluimos a las cinco siguientes prácticas en esta subcategoría: PBI9, PBI41, PBI55, PBI56, PBI118.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Tests y evaluaciones en creatividad	Evaluaciones en creatividad para capacitar y formar equipos	Diagnósticos de estilos creativos y niveles de creatividad para ser utilizados como material para capacitación o para la formación de equipos creativos o innovadores.	PBI9, PBI41, PBI55, PBI56, PBI118
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Dow Chemical, Procter & Gamble, Frito Lay, General Electric, Reynolds Metal Company, Funcom, Quiksilver, Aardman, IDEO.			

Cuadro 20: síntesis de la subcategoría Evaluaciones en creatividad para capacitar y formar equipos

### 2.2.3. Evaluaciones en creatividad como variable de desempeño

En esta categoría incluimos a las prácticas que hacen referencia a la evaluación de la creatividad como un rasgo de las personas y no como una característica de sus aportes. Por lo tanto, es difícil encontrarles sentido en un marco como el de las teorías de la creatividad organizacional en donde la definición de creatividad es *consensual*, es decir, no existe un *factor creatividad* para medir en cada persona sino de la interacción de ésta con el contexto. Sin embargo, igual nos ocupamos de estas prácticas dado que efectivamente se han llevado a cabo en las organizaciones.

Dentro de nuestro análisis bibliográfico, Repucci hacen referencia a *tests* para medir el *impulso motivacional* en científicos industriales de Dow Chemical (PBI12). Dicho concepto se asocia a la manera en que transforman la tensión en solución de problemas (algo con cierta vinculación con lo que actualmente entendemos por *motivación intrínseca*, pero en 1962).

Luego, Repucci propone, también para los laboratorios de Dow Chemical, un proceso de evaluación de creatividad entre jefes y colaboradores, consistente en una batería de herramientas de autoevaluación, tests psicológicos y evaluación cruzada subjetiva entre ellos (PBI11). Además, Ben Jones, si bien se refiere a la evaluación por medio de evidencia publicada y registrada, luego asegura que la mejor forma de evaluar a la creatividad y a los esfuerzos creativos de una persona es a través de la opinión de sus pares (PBI66).

<sup>32</sup> Decidimos no incluir en esta subcategoría a la práctica PBI113 sobre el entrenamiento diferenciado a *mentes preparadas* y *mentes principiantes* ya que asumimos que, si bien se trata de un diseño de entrenamiento sustentado en una teoría específica de la creatividad —por eso lo incluimos en la subcategoría 1.2.3.— no hay en (ni se desprende de) el texto una referencia específica al diagnóstico.

En el caso de los tests para estimar la capacidad de percepción creativa (PBi13), Vervalin, no se hace referencia a organización alguna. Pero sí se refiere a la utilización de estos tests —todos elaborados por instituciones vinculadas a la psicología— como una práctica deseable para las organizaciones.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Tests y evaluaciones en creatividad	Evaluaciones en creatividad como variable de desempeño	Evaluación de la creatividad y los esfuerzos creativos por medio de distintas herramientas	PBi11, PBi66, PBi12, PBi13
Organizaciones identificadas			
Dow Chemical, Procter & Gamble, Frito Lay, General Electric, Reynolds Metal Company, Funcom, Quiksilver, Aardman, IDEO.			

**Cuadro 21:** síntesis de la subcategoría Evaluaciones en creatividad como variable de desempeño

### 3. Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación

#### 3.1. Consideraciones teóricas sobre la aplicación de técnicas para la creatividad y modelos de innovación

Esta categoría incluye a aquellas prácticas que tienen como propósito resolver un problema o producir algún resultado novedoso concreto —por ejemplo un nuevo sistema de empaque, un invento o la implementación de un nuevo producto—. Están, más que al desarrollo de la creatividad, enfocadas al logro de innovación. Por tal motivo no se vincula con ninguna de las categorías de nuestra *Base-Teo*. Pero sí son mencionadas en nuestras fuentes bibliográficas específicas sobre creatividad; se plantean, por lo general, como iniciativas para lograr creatividad; y, casi siempre, son complementadas por otras actividades que sí favorecen al desarrollo de la creatividad —por ejemplo, capacitación—<sup>33</sup>.

Por lo expresado en el párrafo anterior, nos parece adecuado incorporar esta nueva categoría en nuestra *Base-Biblio*. Pero rotularemos las subcategorías que la integran tomando como base los tipos de técnicas de creatividad aplicadas —*sinéctica*, Ingeniería de Valores, por ejemplo—. Agregaremos las prácticas vinculadas con modelos de innovación creando subcategorías que identifiquen *tipos de modelos* de innovación y nos limitaremos a los que encontremos en nuestra bibliografía específica en creatividad aun sabiendo que numerosas prácticas de este tipo realizadas en organizaciones con el objetivo manifiesto de innovar figuran en otro tipo de bibliografía. Al respecto, y sólo como ejemplos, podrían identificarse prácticas vinculadas a la innovación: tecnológica (Antolín y López, 2003); en modelos de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2010); en procesos (Davenport, 1993); estratégica (Tushman y Anderson, 2004); en productos (Danneels, 2002); social (McElroy, 2002).

<sup>33</sup> Esto, más allá de la importancia que podemos asignarle a este tipo de prácticas desde el punto de vista de la teoría del aprendizaje organizacional. Considerando que la organización aprende por medio de transformar experiencias —directas o de otros— en guías de acción para su comportamiento (Levitt y March, 1988), llevar a cabo prácticas directamente enfocadas a la innovación sería un modo de desarrollar capacidad creativa (o capacidad de innovar) a futuro. Este tema, sin embargo, excede los alcances de nuestra tesis.

### 3.2. La aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación (resultados de la investigación bibliográfica)

Como el rótulo de cada subcategoría, en este caso, está asociado directamente a un tipo de técnica o proceso y, además, ya nos referimos a algunas de estas técnicas en las subcategorías relacionadas a la capacitación, simplificaremos nuestra exposición incluyendo a todas las prácticas de esta subcategoría en este punto y, luego, agrupándolas en un mismo cuadro.

Subcategoría 1, *Sinéctica* aplicada: Alexander hace referencia a desarrollos concretos realizados luego del entrenamiento en la técnica *sinéctica*. Documenta el caso de Kimberly-Clark y la idea de comprimir sus pañuelos de papel *Kleenex* para ahorrar espacio, creada por un grupo de *sinéctica* formado por personas de la organización y entrenado durante un año. Refiere a este logro como una de las razones para que la organización continúe enviando personas a realizar su entrenamiento (PBi22). También cita a la organización Oneida, al Departamento de Defensa (USA), a US Steel y a General Motors y documenta la práctica de concurrir a las oficinas (laboratorios) de Synectics para recibir ayuda en la resolución creativa de problemas específicos (PBi21). También incluimos aquí a las prácticas PBi51 y PBi49 que refieren a la utilización —además del entrenamiento que ya supusimos en la categoría correspondiente— de esta técnica en la industria japonesa y alemana.

Subcategoría 2, *Resolución creativa de problemas* aplicada: Incluye a las aplicaciones del *torbellino de ideas* y la *resolución creativa de problemas* identificadas en la bibliografía. Reservamos la práctica PBi31 para esta subcategoría porque, aun cuando se refiriese a los contenidos que nosotros incluimos dentro de la educación creativa —subcategoría para la cual tenemos prácticas—, no hace referencia alguna a la capacitación. En esta práctica, Osborn se refiere al ahorro de 400 mil dólares en laboratorios Abbot, en 1960, gracias a la utilización del *torbellino de ideas*. También cita el caso de la organización Dun and Bradstreet para control de costos en 28 oficinas y a la generación de ideas con propósitos específicos en American Cyanamid. En la práctica PBi33 Osborn sí hace referencia a los cursos de creatividad para el *staff* de investigación y desarrollo —en RCA, Eastman Kodak Y Pittsburgh Plate Glass—. Pero, además, cuantifica en un 300% el incremento en la cantidad de ideas de los grupos entrenados con respecto a los no entrenados. Subraya, además, que los cambios de otro grupo entrenado llevaron a reducir casi dos tercios del costo de determinado instrumento (Osborn, 1965, 56). Solomon cita a Dave Morrison (Gerente de Frito Lay) reconociendo que entre 1981 y 1986 la organización ahorró más de 500 millones de dólares aprendiendo y utilizando técnicas de creatividad, básicamente resolución creativa de problemas (PBi53).

Subcategoría 3, Ingeniería de Valores: Se trata de un instrumento para la reducción de costos industriales basado en los principios de la Resolución creativa y el *brainstorming*. Se aplicó por primera vez en 1947 (como *Análisis de Valores*) en el Departamento de Compras de General Electric y en 1954 se utilizó en la Oficina de Buques de la Armada (USA) para reducir costos en la compra de buques y equipos (PBi50). Osborn también documenta el ahorro logrado en Sylvania luego de que 1.500 ingenieros fueran capacitados en un curso de 40 horas sobre Ingeniería de Valores y de la aplicación de la técnica por parte de 7000 ingenieros de General Telephone y más de 1000 ingenieros de North American Aviation (PBi32).

Subcategoría 4, Procedimientos para generar ideas: En esta subcategoría se incluyen las prácticas referidas a lo que Parnes denomina *Procedimientos* para auxiliar la generación de ideas (véase nota

al respecto en este mismo capítulo): Listas de atributos, Listas de chequeo, Análisis morfológico, Relaciones Forzadas de Ideas. Arnold, por ejemplo, refiere a la aplicación de las Listas de atributos en varios grupos con especialistas de productos para proveer ideas que luego deben ser *pulidas y repulidas* (Arnold, 1962, 22). También reseña la utilización de Listas de chequeo (*check lists*) y Análisis morfológicos (PBi4) —en General Motors y Farrel-Birmingham Company. El Análisis morfológico también es reseñado como uno de los procedimientos más utilizados para la creatividad en la industria alemana entre 1973 y 1980 (PBi49). Y Las Listas de chequeo como uno de los procedimientos más utilizados en la industria japonesa según reseñan Torrance, Goff y Okabayashi (1990, 276) (PBi51). [En la práctica PBi49 también se hace referencia a la utilización de un procedimiento denominado *Brainwriting* que, más que un procedimiento para iniciar el desarrollo de ideas es considerado una variación del *brainstorming* (VanGundy, 1984).]

Subcategoría 5, Métodos japoneses aplicados: La práctica PBi51 se refiere a la utilización, en la industria japonesa, de dos prácticas para la creatividad aplicadas a la ingeniería. Se trata de la herramienta *KJ* desarrollada por Jiro Kawakita y también denominada *Diagrama de Afinidad*; y la herramienta *NM* basada en el uso de analogías y desarrollada por Masakazu Nakayama, que figuran entre las principales técnicas de creatividad entre las décadas de 1970 y 1980. En ocasiones, esta última técnica se utiliza en combinación con la técnica de origen ruso TRIZ (Nakamura, 2003; Hua, Yang, Coulibaly y Zhang 2006).

Subcategoría 6, Buzones de ideas: No se trata de un procedimiento para provocar la generación de ideas originales (como el Listado de atributos, por ejemplo), ni de una técnica para facilitar el flujo de ideas dentro de un grupo (como el *torbellino de ideas*). Es, más bien, un instrumento que permite canalizar ideas en el marco de un área o de una organización. En términos de la creatividad organizacional, sería una forma de ir convirtiendo *creatividad* en ideas prácticas (algo más cercano a un modelo de *innovación*) (Van Dijk y Van Den Ende, 2002). De algún modo, las prácticas vinculadas a esta subcategoría podrían relacionarse con algunas de las categorías que figuran en nuestra *Base-Teo* más relacionadas con la generación de *condiciones* que favorecen a la creatividad: un sistema de sugerencias supone, por ejemplo, un modo de establecer canales más abiertos de comunicación (Categoría *Atmósfera organizacional*). Sin embargo, en la bibliografía analizada, los Sistemas de sugerencia se asimilan más a *Buzones de ideas* —término con el cual hemos decidido rotular esta subcategoría— en donde parece quedar más clara la búsqueda de *ideas* a ser aplicadas más que la búsqueda de *sugerencias* para ser tenidas en cuenta. La diferencia es sutil, sin embargo, nos es útil para resaltar la posibilidad de encuadrar este tipo de práctica tanto desde el punto de vista de la innovación o creatividad aplicada como desde el punto de vista de, por ejemplo, las comunicaciones internas dentro de la organización.

En la bibliografía analizada, los Sistemas de sugerencia surgen, en la práctica PBi37, complementados por el entrenamiento en creatividad en el caso de una planta de General Motors (A.C. Spark Plug). Osborn también refiere a la generación de una gran cantidad de ideas (en Smith, Kline and French) y resalta que *ninguna recompensa fue ofrecida* (Osborn, 1965, 57). En la práctica PBi31 Osborn se refiere, indirectamente, al tema: documenta la generación de ideas con el objetivo de mejorar el sistema de sugerencias existente en American Cyanamid. Y, en la práctica PBi75 Findley *critica* a los Sistemas de sugerencia —de cuya existencia da cuenta— asegurando que  *citar las ideas de otros funciona mejor* (para motivar la creatividad) que cualquier buzón de sugerencias.

Subcategoría 7, Modelos “embudo” de administración de ideas: En nuestro análisis bibliográfico, Taylor (1972, 207-208) hace referencia al modelo *Embudo de Ideas* (Idea-Funnel), similar a lo que actualmente se denomina *Embudos de Innovación* (*Innovation Funnel Models*). Son modelos de gestión de ideas o de proyectos para la innovación: en sucesivas etapas, las ideas o proyectos se van descartando y refinando a partir de superar distintas instancias de evaluación (llamadas *puertas o gates*). Estos modelos de *embudo* están claramente dentro de la órbita de la innovación: son un modo de administrar la secuencia de actividades que realiza una organización para introducir ideas nuevas y valiosas que caracterizan, precisamente, a la definición de *innovación* que hemos planteado en el capítulo 1. Estas actividades pueden agruparse, por ejemplo, en generación de ideas, experimentación, ingeniería, fabricación e implementación en el mercado (Lazarotti y Manzini, 2009). La creatividad entendida como la producción de aportes nuevos y valiosos, aunque suele ser asociada a la primera etapa (generación de ideas), se vincula con los problemas y las oportunidades que surgen de todas las etapas. Incluimos en esta subcategoría a la práctica PBI47 en donde Taylor utiliza el concepto de *Idea funnel* para exponer su técnica *Panel Consensus Technique* (Técnica de consenso por paneles) utilizada en la *Federal State Relations Office* de West Virginia para administrar ideas que se producen, por ejemplo, a partir del *torbellino de ideas* (PBI47).

Subcategoría 8, Innovación por medio del diseño: Se trata de incorporar distintas herramientas y distinta sensibilidad relacionada con el diseño (Brown, 2009), como por ejemplo, la creación de prototipos, la colaboración en la gestación de ideas, la empatía con usuarios y la interacción con diferentes disciplinas. Se trata, en realidad, de una propuesta de metodología para innovar que se diferencia, fundamentalmente, por la rápida creación y testeo de prototipos interactuando con distintos interlocutores (Kastika, 2008). En la bibliografía analizada, la práctica PBI108 alude directamente al pensamiento de diseño documentando que en Procter & Gamble esto ha significado *crear una cultura* cual implica ser buen colaborador y un efectivo comunicador, ser participativo, aceptar las extravagancias, madurez (tener experiencia), pasar mucho tiempo en contacto con el cliente y aprender de los errores (Barngrover, 2008, 67-68). La práctica PBI109 refiere a la contratación de consultores en diseño como catalizadores de cambios culturales en maneras que estimulen y den apoyo a la innovación en Eastman Chemical y en la organización Guinness.

Subcategoría 9, Búsqueda de enfoques originales (*insights*) por contacto directo con el cliente. La práctica PBI86, plantea, en Weyerhaeuser Company, incluir *gente creativa* en equipos que trabajan con el cliente dado que, según el autor, *las mejores ideas provienen del contacto con el cliente*. Esta práctica expresa uno de los puntos esenciales del denominado *pensamiento de diseño*: la búsqueda de enfoques originales —llamados *insights*— a partir del contacto profundo —también llamado *inmersión*— con el cliente. Este tipo de práctica puede realizarse, también, sin la constitución de equipos o, incluso, sin un marco general de innovación por medio del cliente. Las prácticas de búsquedas de *insights* son, en sí mismas, muy frecuentes en el campo de la innovación en *marketing*. Por tal motivo, decidimos crear esta nueva subcategoría para referirnos a todas aquellas prácticas que tienen como objetivo el contacto directo con el cliente como fuente de innovación. Para detalles al respecto, véase, por ejemplo, Fint (2006)

Subcategoría 10, Armado de escenarios prospectivos: Este tipo de práctica —en ocasiones ligada al Planeamiento Estratégico o a la Formación de estrategias— consiste en el desarrollo de hipótesis explícitas acerca del futuro. En el caso de la práctica identificada en nuestra bibliografía, en Philips Design (PBI111), dichas hipótesis están sustentadas en la combinación entre distintos tipos de

investigaciones (de mercado, de potencialidades organizacionales y de posibles interfaces con el usuario) y el pensamiento creativo. Los escenarios imaginados son, luego, compartidos con consumidores en simulaciones de situaciones de uso reales. Las posibilidades creativas no se limitan al portafolio disponible de la compañía. También incluyen las asociaciones con otras compañías.

El cuadro 22 es una síntesis de las subcategorías que están incluidas en la categoría Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación.

Categoría	Subcategoría	Organizaciones	Prácticas incluidas
Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación	<i>Sinéctica</i> aplicada	Oneida, Kimberly Clark, Depto. Defensa (USA), US Steel, General Motors, Industria japonesa y alemana	PBi22, PBi51, PBi21, PBi49
	<i>Resolución creativa de problemas</i> aplicada	Abbot, Dun and Bradstreet, American Cyanamid, RCA, Eastman Kodak, Pittsburgh Plate Glass, Frito Lay	PBi53, PBi33, PBi31
	Ingeniería de Valores	General Electric, Oficina de Buques de la Armada (USA), Sylvania, General Telephone, North American Aviation	PBi50, PBi32
	Procedimientos para generar ideas (Listas de atributos, Listas de chequeo, Análisis morfológico, Relaciones Forzadas de Ideas)	General Motors, Farrel Birmingham Company Industria japonesa y alemana	PBi4, PBi51, PBi49
	Métodos japoneses aplicados ( <i>KJ</i> —Jiro Kawakita— y <i>NM</i> —Masakazu Nakayama—	Industria japonesa	PBi51
	Buzones de ideas	General Motors, Smith, Kline and French, American Cyanamid	PBi31, PBi37, PBi75
	Modelos “embudo” de administración de ideas	<i>Federal State Relations Office</i> (West Virginia)	PBi47
	Innovación por medio del diseño	Procter & Gamble, Eastman Chemical, Guinness	PBi108, PBi109
	Búsqueda de enfoques originales ( <i>insights</i> ) por contacto directo con el cliente	Weyerhaeuser Company	PBi86
	Armado de escenarios prospectivos	Philips Design	PBi111

**Cuadro 22:** subcategorías incluidas en la categoría Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación con las organizaciones y prácticas incluidas en cada una

## 4. Grupos y equipos creativos

### 4.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a grupos y equipos creativos

La categoría *Equipos* es una de las que figura en nuestra *Base-Teo*. Como nuestro contexto teórico pone el énfasis en las propuestas de las teorías de la creatividad organizacional, el sentido de esta categoría se relaciona con las características que debería tener un equipo para favorecer a la creatividad de sus integrantes. Tal como expusimos, la diversidad de los participantes, la cooperación y el mutuo reconocimiento son aspectos esenciales de los equipos para favorecer el desarrollo de la creatividad dentro de las organizaciones.

Sin embargo, hay otra perspectiva desde la cual vincular a los grupos y a los equipos con la creatividad<sup>34</sup>. Es la que considera al equipo como autor de los aportes nuevos y valiosos —a diferencia de ser, los equipos, un entorno que favorece o dificulta la creatividad individual de sus integrantes. En algunas ocasiones, los autores más consultados en esta tesis, utilizan definiciones de creatividad que incluyen al equipo como posible autor de los aportes nuevos y valiosos (Amabile, 1997, 42, Woodman, 1993, 302-304). Otros autores consideran que la creatividad en el marco de las organizaciones es casi siempre el producto de un grupo antes que el de un individuo dado que son los grupos los que logran la mayoría de las tareas (Heard, 1995, 239). Y autores como Keith Sawyer, a partir de las teorías sistémicas de la creatividad, se han dedicado, en los últimos años, a comprender a la producción de aportes nuevos y valiosos como un fenómeno que surge esencialmente de la colaboración en el marco de grupos y equipos (Sawyer, 2008).

### 4.2. Los grupos y equipos creativos (resultados de la investigación bibliográfica)

En esta categoría vamos a incluir a todas aquellas prácticas identificadas en la bibliografía específica que estén referidas a los equipos: aquellas en las cuales los equipos actúan como *contextos favorables* a la creatividad —subcategorías relativas al diseño de equipos o grupos heterogéneos y a la creación de dinámicas grupales favorecedoras— y aquellas en donde los equipos mismos son los que innovan o resuelven problemas creativamente. Para marcar esta diferencia con la categoría expuesta en nuestra *Base-Teo* la hemos rotulado —en lugar de *Equipos*— *Grupos y equipos creativos*<sup>35</sup> y la hemos ubicado, en nuestra *Base-Biblio*, antes de las categorías vinculadas a la creación de condiciones favorecedoras a la creatividad.

#### 4.2.1. Grupos y equipos para resolver problemas con creatividad

En esta subcategoría incluimos a las prácticas que refieren al diseño de grupos o equipos con el propósito de resolver problemas de un modo diferente al habitual. En general son prácticas que incluyen tanto el armado de los equipos como su entrenamiento —al grupo completo— en técnicas específicas para la resolución de problemas. Forman parte de esta subcategorías:

<sup>34</sup> No entraremos en detalle en las diferencias entre *grupos* y *equipos*. Seguiremos la definición clásica según la cual el desempeño de un equipo se diferencia al de un grupo por incluir tanto el trabajo individual de sus miembros como los productos del trabajo colectivo. A diferencia de un grupo, en el equipo hay responsabilidad mutua por la tarea realizada entre los miembros, los resultados se miden directamente evaluando los productos del trabajo colectivo y, además, se decide, se discute y se realiza el trabajo en forma conjunta (Katzenbach y Smith, 1993, 112-113). Incluimos en esta categoría prácticas vinculadas a *grupos, equipos, comités, grupos de trabajo* y similares, de acuerdo a lo que encontramos en la bibliografía en cada caso.

<sup>35</sup> Referirnos a *Grupos o equipos creativos* es un modo de resaltar que éstos no sólo actúan como contextos favorables a la creatividad sino que, en sí mismos, pueden ser autores de aportes nuevos y valiosos.

a. Las prácticas vinculadas a la capacitación o la aplicación de la técnica *sinéctica* generalmente se refieren al armado de *Grupos de sinéctica*. En esta subcategoría incluiremos sólo aquellas prácticas en donde explícitamente se mencione el armado de un grupo concreto de *sinéctica* para trabajar dentro de la organización. Así, incluiremos a la práctica PBI24 en donde se documenta el armado de grupo de *sinéctica* para que luego apliquen los conocimientos en la organización —en las organizaciones Kimberly Clark, Whirlpool, Johns Manville, Pillsbury, Singer Manufacturing y otras 200 organizaciones—. Resulta interesante que, en algunos casos, estos grupos de *sinéctica*, más allá de capacidad para innovar, generaron un efecto contraproducente en términos de clima organizacional. Tal como lo plantea Alexander, algunos grupos han tenido que ser disueltos dado el miedo, la desconfianza y el sabotaje provocaban por parte del resto de la organización (1975, 74). En la práctica PBI27, se documenta la formación de un grupo *sinéctica* en Singer Manufacturing. Se trata de la elección de un grupo de personas especialmente aptas para trabajar en áreas claves de la organización.

b. La práctica PBI52 se documenta en Texas Instrument la creación de *equipos de efectividad* formados por entre 3 y 15 personas, combinando gerentes, supervisores y otros empleados para resolver problemas.

c. Incluimos en esta categoría, también, a las dos prácticas de la subcategoría 1.2.7. en donde queda claro que la capacitación a formadores está dirigida a un grupo (equipo de ejecutivos en el caso de la práctica PBI29 en Fuller and Smith and Ross y un *comité* especializado en el caso de la práctica PBI60 en Du Pont).

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Grupos y equipos creativos	Grupos y equipos para resolver problemas con creatividad	Diseño de grupos o equipos con el propósito de resolver problemas de un modo diferente al habitual	PBI60, PBI29, PBI52, PBI27, PBI24
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Kimberly Clark, Whirlpool, Johns Manville, Pillsbury Pillsbury, Singer Manufacturing, Texas Instrument, Du Pont, Fuller and Smith and Ross y otras.			

**Cuadro 23:** síntesis de la subcategoría Grupos y equipos para resolver problemas con creatividad

#### 4.2.2. Equipos para innovar

Se trata de prácticas en donde se forman equipos para que lleven a cabo, además de la generación de ideas para la resolución de problemas, varias o todas las etapas del proceso de innovación incluyendo, en algún caso, hasta el gerenciamiento del proyecto a lo largo del tiempo.

Qvale (1995) se refiere al armado, en el *Work Research Institute* de Oslo, de grupos autónomos de trabajo para suplantar a las formas burocráticas e implementar la innovación continua. Estos grupos tienen conexión directa con la gerencia desde que se constituyen. Una vez que las nuevas ideas se desarrollaron e implementaron los integrantes de cada equipo asumen, además, la responsabilidad de gerenciarlas —con el apoyo de los departamentos y niveles funcionales de la organización— (PBI99).

En Colgate Palmolive, Alexander (1975) se refiere a la creación de pequeños *grupos comando* con la total responsabilidad de encaminar una nueva idea a través de las etapas de desarrollo, experimentación, armado del piloto y comercialización (PBi26).

En la práctica PBi102, St. Mark (1995) se refiere a la formación, en Pitney Bowes Business Services, de un pequeño equipo de gente *brillante y creativa* para considerar oportunidades de crecimiento: nuevos productos, adquisiciones, nuevos negocios no relacionados al negocio. El equipo tiene la responsabilidad de producir planes de negocios, hacer investigaciones de mercado y realizar testeos. Y funciona de manera apartada de la estructura de la organización pero rindiendo cuentas por los resultados y con sistemas de reconocimiento específicos —que tal vez, para el autor, sean inapropiados para la organización como un todo—. El autor afirma que de este equipo surgió una importante oportunidad de negocio.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Grupos y equipos creativos	Equipos para innovar	Prácticas en donde se forman equipos para que lleven a cabo, además de la generación de ideas para la resolución de problemas, varias o todas las etapas del proceso de innovación.	PBi102, PBi26, PBi99
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Pitney Bowes Business Services, Colgate Palmolive, <i>Work Research Institute</i> de Oslo.			
<b>Cuadro 24:</b> síntesis de la subcategoría Equipos para innovar			

#### 4.2.3. Grupos y equipos con integrantes de perfiles heterogéneos

Incluimos en esta subcategoría a todas las prácticas en donde se prioriza la heterogeneidad o diversidad entre los integrantes de uno o más equipos de la organización. Seguramente en muchas de las prácticas de nuestra *Base-Biblio* se considere la necesidad de trabajar con equipos de perfiles diferentes —de hecho existen, por ejemplo, prácticas en donde la capacitación está enfocada en la detección de diferentes perfiles—. Pero en esta subcategoría incluimos a aquellas prácticas en donde se explicita el armado de grupos y equipos con la diversidad o la heterogeneidad como característica principal.

En la práctica PBi79, en Coors Brewing, se alude de manera directa a la importancia de grupos interdisciplinarios de personas, afirmando que es necesario limitar a los expertos en una misma disciplina ya que son perjudiciales para las interacciones grupales, pues tienden a desarrollar coaliciones que defienden determinadas soluciones frente a otras. En la práctica PBi88, Johnson (1995) se refiere a la formación de grupos que obtienen soluciones asombrosas —en Weyerhaeuser Company— dado que éstos, a diferencia de los grupos habituales, están compuestos por personas con diversos talentos, experiencias, culturas y actitudes. La práctica PBi116 se refiere a que en la organización dedicada al diseño, Ziba Design, se utilizan equipos multidisciplinario en *todos* los proyectos: arquitectos, diseñadores industriales, ingenieros, antropólogos, sociólogos, científicos sociales, diseñadores gráficos, especialistas en negocios. Además, sólo el 50% de los integrantes pueden ser diseñadores.

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Grupos y equipos creativos	Grupos y equipos con integrantes de perfiles heterogéneos	Prácticas en donde se prioriza la heterogeneidad o diversidad entre los integrantes de uno o más equipos de la organización.	PBi116, PBi88, PBi79
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Ziba Design, Weyerhaeuser Company, Coors Brewing.			

**Cuadro 25:** síntesis de la subcategoría Equipos para innovar

#### 4.2.4. Dinámicas grupales favorables a la creatividad

En esta subcategoría incluimos a todas aquellas prácticas que se refieran explícitamente a la importancia de determinadas dinámicas grupales para allanar o facilitar la creatividad. Junto con la categoría anterior, se trata de el tipo de prácticas más alineadas con la categoría *Equipos* de nuestra *Base-Teo* que enfatiza las características que deben tener los equipos —o las formas en que interactúan sus integrantes— para favorecer a la creatividad.<sup>36</sup>

a. Incluimos en esta categoría a la práctica PBi28 en donde se utiliza a la *sinéctica* ya no —tal como sucedió en subcategorías anteriores— para entrenar las habilidades creativas, para mejorar el ambiente laboral o para resolver problemas puntuales; sino como una herramienta que mejora el trabajo en equipo pues permite, en palabra del autor, “crear un clima en que está bien relajar la mente y en que se puede volar un poco” (Sherwood Peres, Psicólogo industrial de Sandia Corp. Citado por Alexander, 1975, 76).

b. También incluimos la práctica PBi78 en donde el autor plantea, en el marco de Coors Brewing que el mero hecho de trabajar en grupo —más allá de tal o cual dinámica grupal específica— es la más grande motivación a la creatividad. Esto es así, según Heard (1995) pues, en un grupo, los individuos responden a la atención de otros y a la atmósfera general del grupo. Sostiene, además, que dinámica del grupo puede mejorarse manteniendo al grupo físicamente junto, es decir, facilitando la comunicación y el refuerzo mutuo entre los miembros del grupo.

c. Incluimos, además, la breve alusión de Jacobs (1995), en la práctica PBi83 y dentro las dinámicas creadas en Northrop Advanced Technology and Design, al estímulo *entre pares* como un modo en que la creatividad puede aparecer en forma espontánea.

d. Por último, agregamos a esta subcategoría la propuesta de Rasmussen, en la práctica PBi119 para Lego y otras (docenas) de compañías. Se trata de una dinámica colaborativa, motivada e informada con grupos de trabajo enfocada a encontrar soluciones. La dinámica está basada en el juego —en este caso conocido como *Lego Serious Play*— e incluye las etapas de inspiración, uso de metáforas y relato de historias. Según el autor, estas dinámicas están basadas en (a) las teorías del construccionismo: obtención de conocimiento a partir de construir algo externo a la persona y (b) el pensamiento concreto: pensar con y por medio de objetos tangibles (Rasmussen 2006, 27-38).

<sup>36</sup> Podríamos profundizar el análisis incluyendo “sub subcategorías” en donde se agrupen las prácticas pertenecientes a distintos tipos de dinámicas grupales favorables a la creatividad pero esto excedería el alcance de nuestra tesis. El trabajo del autor italiano Domenico De Masi, por ejemplo, profundiza ampliamente este tema a partir del análisis de las distintas dinámicas y características de los grupos creativos a lo largo de la historia en Europa. Se pueden encontrar numerosos ejemplos y caracterizaciones al respecto en algunas de sus obras (De Masi, 1999, 2003).

Categoría	Subcategoría	Descripción	Prácticas incluidas
Grupos y equipos creativos	Dinámicas grupales favorables a la creatividad	Prácticas que refieren explícitamente a la importancia de determinadas dinámicas grupales para allanar o facilitar la creatividad.	PBi119, PBi83, PBi78, PBi28
<b>Organizaciones identificadas</b>			
Northrop Advanced Technology and Design, Coors Brewing, Sandia Corp., Lego Company y otras.			

**Cuadro 26:** síntesis de la subcategoría Dinámicas grupales favorables a la creatividad

## 5. Proyectos significativos

### 5.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a Proyectos significativos

Las prácticas relacionadas con la capacitación, la evaluación de la creatividad, las técnicas aplicadas y los equipos creativos, suelen ser claramente identificables en la bibliografía: porque, en términos generales, refieren a iniciativas concretas que se pueden llevar a cabo en las organizaciones con el propósito de producir resultados más innovadores o “lograr más creatividad en las personas”. En cambio, las prácticas vinculadas a la creación de condiciones que favorezcan a la creatividad —como es el caso de la posibilidad de contar con proyectos significativos motivantes— son más difíciles de identificar. Fundamentalmente, porque la existencia de estas condiciones —otro ejemplo: que la persona cuente con suficiente autonomía en la elección de los medios para realizar su trabajo— depende, sobre todo, de la percepción de la persona cuyo desempeño creativo se supone que se debe facilitar. [Al respecto, reiteramos la aclaración de Runco con respecto al modelo de Hunter, Bedell y Mumford sobre los climas favorables a la creatividad, en donde sostiene que más que referirnos a, por ejemplo, “atmósfera favorable a la innovación”, deberíamos referirnos a “percepción de la existencia de una atmósfera favorable a la innovación” (Runco, 2007, 170-171).] El hecho de llevar a cabo algún tipo de acción tendiente a generar dichas condiciones, entonces, no garantiza que dichas condiciones sean percibidas como tales. Más allá de esto, en la identificación de prácticas en la bibliografía, nosotros asumimos que los esfuerzos explicitados para lograr determinadas condiciones, constituyen de por sí una práctica para el desarrollo de la creatividad. [Luego, en nuestra investigación de campo, será posible identificar prácticas desde ambas perspectivas: la de la persona que intenta generar las condiciones favorables a la creatividad y la de la persona que percibe que determinadas condiciones son generadas.]

### 5.2. Los proyectos significativos en las organizaciones (resultados de la investigación bibliográfica)

Tal como figura en nuestra *Base-Teo*, esta categoría se relaciona con que las personas de la organización tengan la posibilidad, de desarrollar y progresar en el logro de proyectos que le resulten significativos. Es una categoría que incluyen prácticas difíciles de identificar dado que *lo significativo* de un proyecto dependerá considerablemente de cada persona. Aun así, se desprende de los textos de la bibliografía específica analizada, que en algunas organizaciones se llevan a cabo prácticas tendientes a que las personas se involucren en proyectos que para ellas podrían resultar significativos. Las cuatro subcategorías que planteamos aquí tienen que ver con los distintos tipos de

proyectos que, de acuerdo a las perspectivas de las organizaciones analizadas mediante la bibliografía, pueden ser significativos y, por lo tanto, favorecer a la creatividad.

Subcategoría 1, Proyectos vinculados a las crisis o a la sensación de urgencia: MacLachlan, en la práctica PBI92 referida al departamento de I+D de Du Pont, es explícito en afirmar que las crisis, en sí mismas, motivan la creatividad. Especialmente cuando se las complementa con el establecimiento de expectativas altas, el apoyo a las personas comprometidas y el hecho de dar autonomía. Engler, también plantea el tema de la crisis y se refiere —en el caso específico del Estado de Michigan, PBI73— a una crisis fiscal ante la cual el gobierno estatal debió ser *reinventado* generando condiciones favorables a la creatividad que lograron superar la inercia organizacional la práctica PBI69 en Phillips Petroleum, sostiene que los esfuerzos creativos pueden estar motivados por la sensación de urgencia transmitida por una situación demandante que requiere acción.

Tanto la crisis como la sensación de urgencia como motivadores de la creatividad serán tópicos que identificaremos en nuestra investigación de campo a través de distintos matices. En el marco de las teorías de la creatividad organizacional, este tema es controvertido dado que refiere directamente a la diferenciación entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas. En ocasiones, y tal como veremos en el capítulo 4, la apelación a las crisis como motivadoras de la creatividad es más una idea intuitiva que una realidad corroborada en las organizaciones. Por otro lado, en cada momento en particular, la idea de *crisis* no es aplicable por igual a todos los integrantes de una misma organización. La frase acuñada por la bibliografía de divulgación *transformar crisis en oportunidades* en ocasiones tiene que ver con diferentes significados de un mismo fenómeno para distintas personas de una organización. Además, aunque las crisis puedan significar motivaciones extrínsecas, determinadas condiciones —y su conexión con otras formas de motivación intrínseca— pueden convertir a éstas en favorables a la creatividad (Amabile, 1983/1996, 118-119). Nosotros nos limitamos en este capítulo a crear esta subcategoría respetando las referencias surgidas en la bibliografía analizada. Para más detalles sobre el tema de las crisis y la creatividad particularmente en el contexto argentino, véase Kastika, 2005.

Subcategoría 2, Proyectos relevantes: Ubicamos en esta categoría a la práctica PBI105, en el Condado de Denver. Aquí, Webb (1995, 229) se refiere al rol de la dirigencia gubernamental en cuanto a crear un ambiente en donde la creatividad no sea utilizada para *luchar contra el sistema*. El autor plantea el tema desde una perspectiva original: evitar que las personas deban resolver problemas irrelevantes es el mejor modo de que se concentren en los relevantes, es decir, dar el mejor servicio posible a los habitantes.

El planteo de desafíos relevantes y los efectos para la creatividad de los denominados *escapes melodramáticos* es un tema ampliamente tratado por algunos autores vinculados a la psicoterapia clínica. En términos de la creatividad, no se trata sólo de la resolución creativa de problemas sino del tipo de *problemas* que se resuelven. Véase, al respecto la bibliografía de Gear, Liendo y colaboradores (Gear, Liendo y Roa, 2001; Gear, Liendo y Scout, 1988).

Subcategoría 3, Proyectos coincidentes con habilidades: En esta subcategoría incluimos a aquellas prácticas que, explícitamente, se refieran a proyectos que surgen como significativos a partir de vincularse a las habilidades, intereses o potencialidades de los individuos que los deben realizar. Es el caso de la práctica PBI106 en donde Wuench plantea que en Mitsubishi, Caterpillar y Forklift America crean proyectos que se ajustan a los talentos y fortalezas de las personas. Éstos, además,

crean oportunidades de crecimiento para la gente por medio de aumentar sus habilidades y brindarles objetivos que desafíen su desarrollo. Y también de la práctica PBi95, en MCI Communications, en donde se plantea que es necesario seleccionar y entrenar gente con las habilidades y las predisposiciones necesarias para identificar y aprovechar las oportunidades que utilicen su talento creativo.

Subcategoría 4, Proyectos con sentido personal: En esta subcategoría incluimos proyectos que, más allá de su valor para la organización, son significativos pues tienen un, según Archer y Walczyk, *sentido personal* para quien los tiene a cargo. El caso de la práctica PBi114 se refiere a Optima Group y sus proyectos que contribuyen a la comunidad en los cuales pueden participar los integrantes de la organización. Se refieren, también al hecho de brindar proyectos de *alto perfil*, es decir, proyectos en donde la persona a cargo pueda obtener amplia visibilidad por parte de otros interlocutores.

El cuadro 5 es una síntesis de las subcategorías que están incluidas en la categoría Proyectos Significativos.

Categoría	Subcategoría	Organizaciones	Prácticas incluidas
Proyectos significativos	Proyectos vinculados a las crisis o a la sensación de urgencia	Phillips Petroleum, Estado de Michigan, Du Pont	PBi69, PBi73, PBi92
	Proyectos relevantes	Condado de Denver,	PBi105
	Proyectos coincidentes con habilidades	Mitsubishi, Caterpillar, Forklift America, MCI Communications	PBi106, PBi95
	Proyectos con sentido personal	Optima Group	PBi114

**Cuadro 27:** subcategorías incluidas en la categoría Proyectos Significativos y prácticas incluidas en cada una

## 6. Metas claras

### 6.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a Proyectos significativos

En nuestra *Base-Teo* hemos utilizado dos categorías separadas para organizar las prácticas para el desarrollo de la creatividad: *Metas claras* y *Autonomía* aun cuando del punto de vista teórico, estos dos conceptos suelen estar combinados —tal como expusimos en el capítulo 1— e interactúan entre sí. Al respecto, Amabile plantea la analogía referida al hecho de escalar una montaña: la gente va a ser más creativa si se le da la libertad de elegir *cómo* escalar una montaña, plantea la autora; de decidir qué procedimiento utilizar para escalarla. No hace falta dejar que elijan *qué* montaña escalar. De hecho, especificar claramente las metas estratégicas —qué montaña escalar— generalmente favorece a la creatividad (Amabile, 1998, 81).

Asumiendo que existen diferentes modos de plantear las metas con claridad y, por otra parte, diferentes maneras de brindar autonomía para el logro de objetivos, decidimos trabajar con subcategorías para ambos conceptos de acuerdo al énfasis planteado en cada práctica por la bibliografía —sea en la claridad de metas, sea en el hecho de brindar autonomía—.

## 6.2. Las Metas claras en las organizaciones (resultados de la investigación bibliográfica)

A diferencia de lo que sucede en la categoría *Proyectos significativos*, la claridad en las metas puede identificarse con mayor facilidad en prácticas que, como las de la bibliografía elegida, están planteadas desde la perspectiva de quienes generan condiciones favorables a la creatividad. Ante el planteo de un autor acerca de la necesidad de que existan metas claras para favorecer la creatividad, sólo nos queda identificar en qué términos está planteada dicha claridad. Por supuesto que, luego, habrá que corroborar si las personas que deben trabajar en alcanzar dichas metas *también* entienden que son claras pero, al menos, parece ser un concepto con menor grado de subjetividad que lo significativo de un proyecto.

La idea de que la creatividad se favorece cuando las metas son claras está presente en varias de las prácticas de nuestra bibliografía. Incluso en términos de *solicitar claramente* que se generen soluciones nuevas y valiosas. Es lo que expresa Johnson con su concepto de *creatividad dirigida* en donde plantea que, aunque parezca paradójico, es necesario darle una dirección clara a los esfuerzos creativos de las personas de la organización (PBi85). Esta idea puede asociarse al planteo de MacLachlan acerca de, directamente, *pedir creatividad* (PBi91), un concepto que Ford plantea entre las ocho oportunidades para alentar la existencia de hechos creativos —directivas claras en términos de *ser creativos*, es decir: que, concretamente, los líderes recomienden a los colaboradores la búsqueda de soluciones creativas a los problemas— (ver capítulo 1, punto 5.1.). Proponemos, aquí, una división en cuatro subcategorías: en cada una incluimos a aquellas prácticas que enfatizan una u otra manera en que las metas pueden definirse con claridad. En algunas organizaciones, la claridad en las metas se plantea desde más de una perspectiva. Es lo que sucede con Weyerhaeuser Company en donde se propone que la creatividad sea clara con respecto a tres aspectos: la visión, la estrategia y que se incluya la perspectiva del negocio en las primeras etapas de los procesos de innovación. En estos casos, y cuando queda totalmente claro que se trata de tres perspectivas planteadas independientemente, hemos creados prácticas diferentes para cada perspectiva (en este caso, las prácticas PBi85 Y PBi87).

Subcategoría 1, Creatividad dirigida: Utilizamos esta subcategoría para incluir a todas aquellas prácticas que, simplemente, mencionen la necesidad requerir explícitamente soluciones creativas en ciertos objetivos —cada práctica con sus propios matices—. La práctica PBi85 ya mencionada, en Weyerhaeuser Company; la práctica PBi91 en Du Pont y, en cierta manera, la práctica PBi68, en Phillips Petroleum, en donde se plantea la necesidad, para lograr resultados creativos, de definir el foco y el valor de los esfuerzos creativos de carácter técnico. En un plano más específico, la práctica PBi74, en Coca Cola, plantea que hasta los eventos externos para liberar la creatividad funcionan mejor cuando hay algo directo sobre lo cual enfocar los esfuerzos creativos.

Subcategoría 2, Metas vinculadas al negocio: Varias prácticas hacen alusión a metas que, a partir de estar directamente vinculadas a los resultados de negocio, resultan ser claras y estar alineadas con los propósitos de la organización. La práctica PBi104 en donde se propone, en Pitney Bowes Business Services, el establecimiento de metas claras y agresivas totalmente vinculadas al negocio, por ejemplo: crecimiento, diversificación, rentabilidad, retorno de la inversión o flujo de caja. El tipo de creatividad requerido no está vinculado a las ideas que transformen a la organización sino a propuestas simples que se adapten a este tipo de metas. La recomendación de St. Mark, al respecto, es contundente: “no intente cambiar a la organización, trabaje con ella como para que no derribe a

las buenas ideas” (St. Mark, 1995, 279). La práctica PBi65, en el marco de Allied Signal, propone el acople entre los planes y necesidades de las unidades de negocio de tecnología y los esfuerzos creativos de los laboratorios de I+D —por ejemplo a través de establecer comunicaciones matriciales entre las divisiones y el Centro de I+D—. La práctica PBi70, en Bellcore propone una suerte de *libre mercado* de ideas y objetivos en el marco de la organización en donde cada persona conoce los intereses de su negocio y se maneja libremente optimizando su desempeño. La práctica PBi87, en Weyerhaeuser Company, que propone incluir la perspectiva del negocio en las etapas iniciales del proceso de desarrollo del producto.

Subcategoría 3, Claridad estratégica: En el desarrollo teórico que propusimos en el capítulo 1, la clara especificación de las metas estratégicas surge como uno de los puntos esenciales vinculados a las metas claras o a las metas claras combinadas con suficiente autonomía para alcanzarlas. En la bibliografía específica hemos identificado algunas prácticas al respecto que incluimos en esta categoría incluyendo todas aquellas prácticas que proponen, para el desarrollo de la creatividad, comunicar claramente aspectos estratégicos pero también culturales de la organización: principios, valores, credo, visión, misión, estrategia y similares. Extendemos el concepto de *estrategia* a distintos elementos de la cultura organizacional entendiendo que, a los efectos de lo que se busca en este tipo de prácticas, pueden resultar similares<sup>37</sup>. En la práctica PBi17, en Chrysler y General Foods se propone, entre otras cosas, disponer de un *credo* bien enunciado para guiar los esfuerzos creativos. La práctica PBi68, en Phillips Petroleum, plantea un trabajo gerencial que clarifique y comunique la *visión*, las *metas* y las *prioridades* de la organización. La PBi85 en Weyerhaeuser Company plantea el establecimiento de una visión clara con las correspondientes estrategias de soporte.

Subcategoría 4, La marca como fuente de inspiración: Rotulamos esta categoría a partir de la identificación de una práctica —la PBi110— en la bibliografía más reciente (Ind y Watt 2005). Si bien la marca podría considerarse un aspecto estratégico y, por lo tanto, incluir a este tipo de prácticas en la subcategoría 3, el sentido que le dan Ind y Watt es —aunque, tal vez, sutilmente— diferente: tiene que ver con los límites a las alternativas creativas en función de la *ideología* (tal es el término utilizado por los autores) que trasmite la marca. Los casos planteados en esta práctica son los de Volvo, Tate Modern y QuickSilver, en todos los casos, organizaciones con marcas ya establecidas y con una clara identidad que ayuda a enfocar los esfuerzos creativos —especialmente los vinculados al diseño y al *marketing*—. El aspecto interesante de esta propuesta es que la marca no sólo permite que existan criterios concretos para la elección de posibles alternativas creativas sino que también actúa, según los autores, como fuente de inspiración (Ind y Watt, 2005, 111). Este último aspecto es el que tuvimos en cuenta para rotular a la subcategoría.

El cuadro 28 es una síntesis de las subcategorías que están incluidas en la categoría Proyectos Significativos.

---

<sup>37</sup> Sobre la relación entre estrategia y estructura, véase Serra y Kastika, 2004.

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Organizaciones</b>	<b>Prácticas incluidas</b>
Metas claras	Creatividad dirigida	Weyerhaeuser Company, Du Pont, Phillips Petroleum, Coca Cola	PBi85, PBi91, PBi68, PBi74
	Metas vinculadas al negocio	Pitney Bowes Business Services, Allied Signal, Bellcore, Weyerhaeuser Company	PBi104, PBi65, PBi70, PBi87
	Claridad estratégica	Chrysler, General Foods, Phillips Petroleum, Weyerhaeuser Company,	PBi85, PBi68, PBi17
	La marca como fuente de inspiración	Volvo, Tate Modern, QuickSilver	PBi110

**Cuadro 28:** subcategorías incluidas en la categoría Proyectos Significativos y prácticas incluidas en cada una

## 7. Autonomía

### 7.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a la Autonomía

Desde el punto de vista teórico, la posibilidad de contar con autonomía surge como una condición favorecedora para la creatividad cuando se refiere a los medios para alcanzar metas claramente definidas. También se ha planteado en términos de *libertad* para decidir *cómo* alcanzar determinadas metas u objetivos. Aunque prácticamente en todas las prácticas identificadas la autonomía se combina con la claridad de metas, en esta categorías sólo nos referiremos a aquellas prácticas que priorizan el hecho de brindar autonomía o conceptos similares.

### 7.2. La Autonomía (resultados de la investigación bibliográfica)

En la bibliografía identificamos distintos matices en el planteo de cómo la autonomía favorece a la creatividad. Al respecto, proponemos las siguientes tres subcategorías:

Subcategoría 1, Discrecionalidad: Rotulamos esta subcategoría con el término que utiliza Ford (1993, 32) entre sus nueve *oportunidades para alentar la existencia de actos creativos*. La definición es prácticamente idéntica a la que utilizamos en nuestra *Base-Teo* para *autonomía*: posibilidad de elegir entre las formas de trabajar para realizar tareas con límites bien demarcados. En esta categoría incluimos a las prácticas de nuestra bibliografía que explícitamente proponen —desde distintos matices— brindar la posibilidad de dicha discrecionalidad para favorecer a la creatividad. Las siguientes subcategorías de esta categoría las dedicaremos a incluir formas específicas de brindar autonomía.

La práctica PBi91 en Du Pont plantea el tema de dar autonomía literalmente. Y lo define como dar *apoyo a personas* comprometidas y, luego, “salir del camino de la gente” (MacLachlan, 1995, 218-219). La práctica PBi101, en General Electric, lo plantea por el opuesto: “establecen metas para ayudar a la creatividad, pero *sin tratar de predecir o controlar* los caminos que unen a los actos creativos con los resultados útiles”, (Robb, 1995, 263). Y la práctica PBi98, en MCI Communications, plantea el tema de la autonomía a base de *la confianza*: “...una discrecionalidad que está bien orientada hacia los empleados. Discrecionalidad que requiere confianza” (Price, 1995, 256). Y la práctica PBi98, en la misma organización, plantea la autonomía en términos de *empoderamiento* (Price, 1995, 255).

Subcategoría 2, Libertad para equivocarse: En esta subcategoría incluiremos a aquellas prácticas que planteen el tema de la autonomía desde el punto de vista de la experimentación o la aceptación de los errores. Es el caso de la práctica PBi83 en donde se plantea que el individuo o equipo creativo debe tener libertad para buscar, aprender, equivocarse y recuperarse de manera positiva —en el centro de diseño y tecnología Northrop Advanced—; el de la práctica PBi76, Woolworth Corporation en donde se brinda libertad de acción por medio de un proceso que facilita los primeros pasos de cada proyecto requiriendo poca investigación y confiando en la intuición y juicio crítico para fondearlo o testarlo dando, además libertad para equivocarse exigiendo el éxito sólo en una pequeña cantidad de intentos; y el de la práctica PBi108 en donde, dentro de las características de la cultura de diseño, en Procter & Gamble, se plantea la necesidad de aprender de los errores.

Subcategoría 3, Autonomía en proyectos innovadores completos: Incluimos aquí a aquellas prácticas en donde la autonomía es entendida en términos de asignarle a una persona —o, más frecuentemente, a un equipo— todas las etapas de un proyecto de innovación: desde la generación de la idea —o la detección de la oportunidad— hasta la implementación completa. En ocasiones, las áreas de proyectos autónomos resultan de un diseño estructural particular que, incluso, hasta debería derivarse en una atmósfera favorable a la innovación (Serra y Kastika, 2004). En esta tesis nos limitaremos únicamente a resaltar las referencias a la implementación de proyectos que son llevados a cabo en todas sus etapas por personas individuales o equipos, independientemente de si son el producto de un diseño organizacional o una práctica específica para un proyecto determinado. En esta subcategoría incluimos a los grupos autónomos del Work Research institute de Oslo (PBi99) y a los *grupos comando* de la práctica PBi26 en Colgate Palmolive —ambas prácticas ya citadas en la subcategoría sobre equipos innovadores—.

El cuadro 29 es una síntesis de las subcategorías que están incluidas en la categoría Autonomía.

Categoría	Subcategoría	Organizaciones	Prácticas incluidas
Autonomía	Discrecionalidad	Du Pont, General Electric, MCI Communications	PBi98, PBi101, PBi91
	Libertad para equivocarse	Procter & Gamble, Woolworth Corporation, Northrop Advanced	PBi83, PBi76, PBi108
	Autonomía en proyectos innovadores completos	Work Research institute de Oslo, Colgate Palmolive	PBi26, PBi99

Cuadro 29: subcategorías incluidas en la categoría Autonomía y prácticas incluidas en cada una

## 8. Recursos

En esta categoría hemos encontrado sólo una práctica en donde, explícitamente, se identifica al hecho de brindar recursos suficientes —ni escasos, ni en demasía— para favorecer las acciones creativas. Se trata de la PBi90 en donde, en Weyerhaeuser Company, se propicia el hecho de que la gente creativa deambule por la estructura de la compañía contando, además, con tiempo discrecional y dinero para seguir sus propias ideas. La práctica PBi119 alude al *juego* como uno de los facilitadores de la creatividad en la organización. Siguiendo el esquema teórico planteado en el capítulo 1, dicha práctica podría incluirse en esta categoría siguiendo el mismo criterio por el cual asociamos a la categoría *Recursos* de nuestra *Base-Teo* al factor *Juego y Fantasía* propuesto por Amabile en 1983. Sin embargo, nos parecería una inclusión demasiado forzada dado que la práctica PBi119 no alude al juego en el mismo sentido que lo plantea Amabile —generoso nivel de libertad en términos de tiempo y recursos que pueda alentar a las personas a jugar constructivamente en su trabajo— sino desde el punto de vista de una dinámica distinta de trabajo: uso de metáforas, inspiración, relato de historias. Tampoco incluimos en esta categoría a aquellas prácticas que suponen la disponibilidad de recursos necesarios para la creatividad por el hecho de estar en otras subcategorías: por ejemplo, las prácticas incluidas en la categoría sobre autonomía para desarrollar proyectos innovadores completos. Por último, debemos tener en cuenta que, en algunos casos, Amabile (1997, 54) ubica al entrenamiento como uno de los posibles recursos que brinda la

organización para favorecer a la creatividad, tal como rescatan Khedhaouria y Belbaly (2011) en su planteo de categorías. Nosotros no hemos utilizado este criterio pues las prácticas sobre entrenamiento configuran una categoría en sí misma.

Para seguir un criterio homogéneo con lo que hemos realizado en las otras categorías, y dada la clara definición de ésta, proponemos la utilización de cuatro subcategorías hipotéticas que surgen de los distintos tipos de recursos planteados desde el punto de vista teórico: Tiempo, Recursos económicos, Infraestructura, Otros recursos.

Categoría	Subcategoría	Organización	Práctica incluida
Recursos	Tiempo	Weyerhaeuser Company	PBi90
	Recursos económicos		
	Infraestructura		
	Otros recursos		

**Cuadro 30:** subcategorías incluidas en la categoría Recursos y práctica identificada para la categoría

## 9. Reconocimiento y recompensas a los esfuerzos creativos

### 9.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas al Reconocimiento y recompensas a los esfuerzos creativos

Esta categoría incluye, por un lado a las recompensas —por ejemplo, recompensas económicas— y reconocimientos —por ejemplo, menciones en público— vinculados a la creatividad. Sin embargo —y dado el extenso análisis sobre los efectos de las recompensas en la creatividad realizados por Amabile a propósito de las diferencias entre motivaciones intrínsecas y extrínsecas— dichas recompensas y reconocimientos deben cumplir con ciertas premisas: referirse a los esfuerzos creativos y no necesariamente a los resultados de la creatividad (Amabile, 1996, 261-262), la recompensa no debe implicar una motivación desproporcionada con respecto al hecho mismo de realizar la tarea (Amabile, 1998, 79; Breen, 2004), los reconocimientos también pueden ser expresados en términos de aliento y respeto por parte del entorno laboral de la persona (Amabile y Kramer, 2011). Por otra parte, tanto el reconocimiento como las recompensas a los esfuerzos creativos suelen plantearse como un rol de la gerencia o la supervisión —tipos de prácticas que incluiremos en otra categoría—.

### 9.2. Reconocimiento y las recompensas a los esfuerzos creativos (resultados de la investigación bibliográfica)

Dadas las consideraciones teóricas, nos limitaremos a exponer las cuatro prácticas identificadas en la bibliografía analizada que se refieren específicamente a las recompensas (subcategoría 2) o reconocimientos (subcategoría 1) a los esfuerzos creativos. Luego, en el análisis de prácticas sobre liderazgo, encontraremos otras referencias a la necesidad de reconocer y recompensar a los esfuerzos creativos pero enfatizando el rol que, en esto, cumple la supervisión o la gerencia.

Subcategoría 1, Reconocimientos: La práctica PBi96, en MCI Communications se refiere al reconocimiento formal —a través de programas específicos—, e informal— en términos de brindar empoderamiento—. Y la práctica PBi83, en Northrop Advanced, se refiere al reconocimiento como uno de los aspectos del *entorno creativo*. El reconocimiento en términos de *aliento*, se plantea en la práctica PBi63, en Texas Instrument, en la cual se alienta explícitamente a todos los empleados a que resuelvan problemas creativamente. Y se alienta a la gerencia a reconocer a la gente que es creativa y que resuelve problemas creativamente (Solomon, 1990, 480).

Subcategoría 2, Recompensas: La práctica PBi80, en Coors Brewing, propone a las recompensas como uno de los tres desafíos principales para la mejora de la creatividad —además del liderazgo y la dinámica grupal—. En la práctica PBi89, en Weyerhaeuser Company, también se hace referencia a las recompensas como “lo más poderoso” en términos de alentar a la creatividad sobre la cual, además, deben establecerse altas expectativas. No queda claro si la práctica se refiere a los esfuerzos o los resultados creativos. Aunque pareciera ser que se enfocan más a los resultados, dado que plantean “recompensar a aquellos que hacen surgir soluciones innovadoras” (Johnson, 1995, 286).

El cuadro 31 es una síntesis de las subcategorías que están incluidas en la categoría Reconocimiento y recompensas a los esfuerzos creativos.

Categoría	Subcategoría	Organizaciones	Prácticas incluida
Reconocimientos y recompensas a los esfuerzos creativos	Reconocimientos	Northrop Advanced, MCI Communicatiions, Texas Instrument	PBi83, PBi96, PBi63
	Recompensas	Weyerhaeuser Company, Coors Brewing	PBi89, PBi80

**Cuadro 31:** subcategorías incluidas en la categoría Reconocimiento y recompensas a los esfuerzos creativos y prácticas identificadas para la categoría

## 10. Liderazgo

### 10.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas al Liderazgo

Es necesario tener en cuenta que, en el marco de esta tesis usamos el término *liderazgo*, en un sentido amplio, para incluir a aquellas instancias en donde la creatividad puede ser alentada por un supervisor, jefe, gerente o autoridad formal directa hacia una persona. No se trata, aquí, de líderes que, en sí mismos, sean *creativos* en cuanto a su producción de aportes nuevos y valiosos<sup>38</sup>, sino al liderazgo como una de las condiciones que favorece a la creatividad. Tal como vimos en el capítulo 1 planteamos al liderazgo a favor de la creatividad tal como lo hace Ford (1993, 32): solidario, con capacidad de servir como modelo, orientado al empoderamiento, participativo, no obstructivo y con la capacidad de dar direcciones claras orientadas a resultados. Como vemos, muchas de las características de este tipo de liderazgo ya han sido cubiertas en otras categorías (en especial, Metas claras, Autonomía y Reconocimientos y recompensas a los esfuerzos creativos, que actúan como condiciones que deben propiciar los líderes). En esta categoría incluiremos aquellas prácticas en donde se manifiesta explícitamente que la organización realiza algún tipo de acción para desarrollar este tipo de liderazgo o que expresa alguna opinión concreta acerca de cómo debe ser este tipo de liderazgo.

### 10.2. Liderazgo (resultados de la investigación bibliográfica)

Teniendo en cuenta las consideraciones teóricas anteriores, nos concentramos en dos tipos de prácticas que abordan al tema del liderazgo desde el punto de vista de su posibilidad de facilitar el desarrollo de la creatividad. Un tipo de práctica que consiste en establecer una serie de pautas o recomendaciones acerca de cómo tienen que ser los líderes que favorecen a la creatividad — subcategoría 1— y otro tipo de práctica que propicia que el líder se convierta en una suerte de facilitador, mentor, o patrocinador de los aportes de sus colaboradores —subcategoría 2—<sup>39</sup>.

Subcategoría 1, Modelo de liderazgo favorable a la creatividad: se refiere a prácticas que brindan precisiones, dentro de la organización, acerca de las características que deben tener los líderes para favorecer a la creatividad. En la bibliografía analizada, nos encontramos con tres prácticas que dan precisiones acerca de características del liderazgo que favorecen a la creatividad. En la práctica PBi17, en Chrysler y General Foods, se proponen indicaciones para ejecutivos, gerentes y supervisores acerca de cómo favorecer a la creatividad. Algunas de estas recomendaciones se

<sup>38</sup> Sobre las relaciones entre liderazgo y creatividad y, en especial, sobre la cercanía entre los términos *creatividad* y *liderazgo*, véase la literatura de Simonton, en especial, Simonton, 1994.

<sup>39</sup> Sobre la relación *originador/patrocinador* véase Hizshberg (1999).

relacionan directamente con otras categorías de prácticas. En esta subcategoría nos interesa resaltar el hecho de que las prácticas aluden a un inventario concreto de pautas para definir el modelo de liderazgo que favorece a la creatividad —pautas acerca de las cuales no necesitamos discutir validez teórica alguna—: (a) Tener un credo claramente enunciado; (b) Delegación efectiva; (c) Estimular las comunicaciones; (d) Establecer una buena moral; (e) Ejercer las presiones necesarias para lograr resultados en un plazo específico. La práctica PBi3 hace referencia a un conjunto de recomendaciones para impedir el uso de *frases asesinas*. La práctica no hace referencia a ninguna organización, pero la incluimos en este capítulo ya que, además de figurar en uno de los artículos de la bibliografía analizada, nos interesa para resaltar el uso de este tipo de recurso —a saber: verbalizar frases contrarias a la creatividad para sugerir que se eviten— desde fines de la década de 1950. Se trata, tal vez, de uno de los modos más elementales de propender a la aceptación de ideas.

Subcategoría 2, Líderes patrocinadores: En la práctica PBi91, en Du Pont, plantea el *sponsorship* o patrocinio, en términos de “pedir creatividad” como la forma “probada” y “verdadera” de lograr resultados creativos (MacLachlan, 1995, 219). Se plantea dicho patrocinio vinculado al apoyo a personas experimentadas y de excelencia (nótese que no se refiere a personas “creativas”), lo cual depende de la gerencia y su confianza en las personas. La práctica PBi81, en Coors Brewing alude a un líder coordinador y facilitador de grupos. La práctica PBi77, en Woolworth Corporation propone que los ejecutivos que lideran cada división sirvan como patrocinadores (*sponsors*) en el día a día. Para esto, deben estar altamente capacitados y deben ser lo suficientemente experimentados como para: comenzar nuevos proyectos y, luego, darles contenido dado que la generación de ideas está totalmente en manos de las divisiones que ellos lideran.

El cuadro 32 es una síntesis de las subcategorías que están incluidas en la categoría Liderazgo.

Categoría	Subcategoría	Organizaciones	Prácticas incluida
Liderazgo	Modelo de liderazgo favorable a la creatividad	Chrysler, General Foods	PBi17, PBi3
	Líderes patrocinadores	Du Pont, Coors Brewing, Woolworth Corporation	PBi91, PBi81, PBi77

**Cuadro 32:** subcategorías incluidas en la categoría Liderazgo y prácticas identificadas para la categoría

## 11. Atmósfera organizacional

### 11.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a la Atmósfera organizacional

Vimos, en el capítulo 1, que esta categoría se refiere a las características organizacionales (en especial a la cultura y a la estructura de la organización) que favorecen a la creatividad. Esta categoría también tiene límites difusos con respecto a otras referidas a condiciones específicas que favorecen a la creatividad. Aquí incluiremos a aquellas prácticas que, en primer lugar, se refieran a la organización como un todo (y no, por ejemplo, que estén enfocadas a determinados equipos o a determinadas personas); segundo, que no se trate de prácticas que impliquen un soporte específico a cargo de líderes (o jefes, o supervisores); tercero, que estén planteadas en términos de clima,

cultura, atmósfera, valores o conceptos similares; y cuarto, cuando tengan relación con algún criterio concreto acerca del diseño organizacional (por ejemplo, estructura *chata*).

### 11.2. Atmósfera organizacional (resultados de la investigación bibliográfica)

Con la intención de sintetizar nuestro análisis —dadas las dificultades teóricas existentes para establecer fronteras precisas entre esta y otras categorías y, además, la poca cantidad de prácticas identificadas en la bibliografía específica<sup>40</sup>—, dividimos a las prácticas en dos subcategorías: una referida a las prácticas más vinculadas a la cultura organizacional —la denominamos —Cultura favorable a la creatividad— y otra referida a las prácticas más vinculadas a la estructura organizacional. La denominamos *Estructura no burocrática*, por ser esta característica la más planteada en las prácticas identificadas.

Subcategoría 1, Cultura favorable a la creatividad: Nos resulta importante diferenciar esta subcategoría con la relacionada con la *claridad estratégica* en el marco de la categoría sobre metas claras. En dicha categoría, la condición favorable a la creatividad se vinculaba con el hecho de contar con valores claros que guiaran a los esfuerzos creativos —independientemente de cuáles fueran esos valores—. En esta subcategoría, en cambio, se trata de prácticas que apunten a que los valores o el clima organizacional estén relacionados con la creatividad, es decir, que la producción de aportes nuevos y valiosos sea algo valorado en el marco de la organización (al igual que en otras prácticas, nos alcanzará que los autores expliciten que la cultura —o el clima, o la atmósfera, o los valores— están orientados o son favorables a la creatividad). En el caso de la práctica PBi94, en Basf, se plantea la existencia de preceptos para crear un clima favorable a la creatividad. Se trata de la interacción entre muchas disciplinas, trabajar con *artesanos* en lugar de *artistas*, evitar las personas que se creen *ases*, plantear el liderazgo como algo que se gana, muchas ventanas y pocas paredes, centrarse en las metas, muchas *escaleras* (en el sentido de muchas formas de crecer en el marco de la organización), el desempeño como única prueba de éxito y permitir distintos niveles de desorden. La práctica PBi97, MCI Communications, plantea crear una cultura fuerte, enfatizando valores claves y creando un entorno centrado en *principios* que fomenten las acciones creativas más allá de los roles tradicionales. La práctica PBi83, en Northrop Advanced, propone crear una atmósfera creativa a base de libertad de explorar, innovar, aprender, equivocarse y recuperarse de manera positiva.

Incluimos en esta subcategoría, además, a dos prácticas con relación a las atmósferas favorables a la creatividad pero desde perspectivas diferentes a las prácticas ya incluidas. Por un lado, la práctica PBi6, en donde McMurry (1962) plantea —sin indicación de organizaciones— una serie de recomendaciones destinadas a las personas que trabajan en una organización para *crear su propia atmósfera favorable a la creatividad*. Se trata de una serie de consejos con la intención de influir en los superiores hasta un punto en el que éstos, luego de algún tiempo, lleguen a comprender, a aceptar y aun a estimular la actividad creadora. Ejemplos de estos consejos: probar ideas, facilitar

---

<sup>40</sup> Entendemos que el hecho de que el hecho de que nuestro análisis haya estado centrado en bibliografía orientada a las prácticas sobre el desarrollo de la creatividad —y no de la innovación— es una de las razones por las cuales no hemos identificado un gran número de prácticas en esta categoría. Si bien la bibliografía específica no es estricta en cuanto a la frontera teórica que podría trazarse entre prácticas vinculadas a la creatividad y a la innovación, es probable que en bibliografía específica sobre innovación se puedan identificar prácticas que puedan ser entendidas desde la perspectiva del favorecimiento de la creatividad y vinculadas a esta categoría. Véase, por ejemplo, Damanpour (1991) y su análisis sobre la relación entre la innovación de una organización y diversos potenciales determinantes: diferenciación funcional, profesionalismo, centralización actitud gerencial hacia el cambio, recursos con conocimientos técnicos, comunicaciones internas y externas, entre otros determinantes potenciales.

bibliografía, dialogar con otros, exponerlos a otros estímulos, aplicar ideas en pequeña escala. Por otro lado, la práctica PBI103 propone, en Pitney Bowes Business Services, que, a diferencia de crear una cultura favorable a la creatividad, la creatividad de las personas se alinee con la cultura, los valores y los procesos organizacionales. Proponen que, dado que la implementación de las ideas es lo que requiere mayor creatividad, la clave del éxito es que las personas sean pacientes y vayan ganando aprobación y comprensión a lo largo del tiempo. Incluso cuando la aplicación de una idea puede llevar cuatro veces más tiempo del que se pudiera pretender.

Subcategoría 2, Estructura no burocrática: La práctica PBI82, también en Northrop Advanced, se orienta la estructura como favorecedora de la creatividad cuando plantea que ésta no florece cuando los tabúes rígidos están presentes. La creatividad puede aparecer de forma espontánea cuando el calor de la burocracia se apaga. La práctica PBI97, en MCI Communications, plantea, para el favorecimiento de la creatividad, limitar el crecimiento de la estructura y mantener actualizadas las habilidades de los empleados. En Optima Group, PBI115, se plantea una organización *chata* en donde todos los empleados estén al tanto de la información a nivel de la Gerencia General: cómo está operando la empresa, planes a futuro, etc. Se informa todo. Esto, además, genera efectos sobre la cultura ya que hace que se genere una atmósfera de respeto, conciencia social y creatividad no inhibida. Por último, en la práctica PBI75, en Coca Cola, se plantean ideas concretas para derribar las barreras organizacionales a las ideas creativas: dedicar tiempo de los gerentes a estar en las oficinas de otros, citar las ideas de demás, evitar los espacios exclusivos para gerentes como, por ejemplo, los comedores y los pisos de gerencia, encontrarse en espacios no convencionales, por ejemplo, gimnasios o actividades deportivas, trabajar fuera de las oficinas.

El cuadro 33 es una síntesis de las subcategorías que están incluidas en la categoría Atmósfera organizacional.

Categoría	Subcategoría	Organizaciones	Prácticas incluída
Atmósfera organizacional	Cultura favorable a la creatividad	Basf, MCI Communications, Northrop Advanced, Pitney Bowes Business Services	PBI94, PBI97, PBI83, PBI103, PBI6
	Estructura no burocrática	Northrop Advanced, MCI Communications, Optima Group, Coca Cola	PBI75, PBI115, PBI97, PBI82

**Cuadro 33:** subcategorías incluídas en la categoría Atmósfera organizacional y prácticas identificadas para la categoría

## 12. Fuentes externas

### 12.1. Consideraciones teóricas sobre las prácticas vinculadas a las Fuentes externas

Esta categoría de prácticas surge claramente de la bibliografía más reciente que hemos analizado. En la mayoría de los casos, de nuestra fuente de trabajos publicados en la primera década del siglo XXI. En primer lugar, se trata de prácticas con fuerte vinculación con la innovación —debemos insistir en

que la diferenciación creatividad/innovación difiere entre distintas fuentes—, por lo general ubicadas dentro de la categoría de *iniciativas creativas con resultados* (Lockwood y Walton, 2008, xii). En segundo lugar, y a diferencia de la categoría sobre creatividad aplicada o sobre equipos innovadores —que también se relacionan con la innovación—, se encuentran en el marco de lo que Chesbroug (2003) ha denominado *Innovación abierta (open innovation)*. Este término —si bien incluye ideas que distintos autores vinculados a la gestión y la innovación tecnológica han desarrollado desde hace varias décadas— se ha adoptado en los últimos años para describir el fenómeno por el cual las organizaciones dependen de múltiples fuentes para la innovación, tanto de fuentes internas —personas de diferentes áreas o diferentes niveles, por ejemplo—; como de fuentes externas —asociaciones con otras organizaciones, colaboración con instituciones de investigación, entre muchas otras—. En esta categoría, a nosotros nos interesan, en particular, aquellas fuentes externas a las que la organización recurre con algún tipo de objetivo vinculado a la creatividad. Y las subcategorías que proponemos están basadas en una combinación entre el tipo de fuentes externas —expertos, comunidad, otras organizaciones, clientes y otras— y la forma de interacción con estas fuentes —establecimiento de redes, asociaciones, contrataciones, y otras— que hemos identificado en la bibliografía.

## **12.2. Fuentes externas (resultados de la investigación bibliográfica)**

Dado lo vasto y complejo del tema de la interacción con interlocutores externos alrededor de la innovación —o de la resolución creativa de problemas—, nos limitaremos a plantear algunas categorías en las que podrían incluirse las prácticas identificadas en la bibliografía. En un nivel mayor de profundidad, podrían abrirse las categorías en nuevas subcategorías —por ejemplo, redes de negocios de distinto tipo, o redes de intercambio de conocimiento con distinto tipo de interlocutor—. O, también, nuevas subcategorías teniendo en cuenta el tipo de interacción con las fuentes externas —por ejemplo, asociaciones, intercambios informales, contrataciones, alianzas temporales—. Distintos autores han propuesto categorías al respecto de acuerdo a criterios variados. Lazzarotti y Manzini, por ejemplo, analizan a las fuentes de innovación abierta en cuatro categorías a partir del cruce de ejes entre la variedad de interlocutores y la variedad de etapas del proceso de innovación que la organización abre. Nosotros definimos una subcategoría para cada práctica encontrada (a excepción de las prácticas PBi120 Y PBi107 que son a partir de lo que nos resultó más razonable de acuerdo a las descripciones de los autores de la bibliografía analizada.

Subcategoría 1, Redes en general: Son prácticas que, lo que enfatizan, es el intercambio y generación de conocimiento y nuevas ideas con distintos tipos de redes. Las prácticas ubicadas en esta categoría parecen tener la intención de desarrollar la capacidad para, y dar la posibilidad de, trabajar con distintos tipos de redes a las personas de la organización. En el caso de Bellcore (PBi72), se propicia el trabajo en redes de investigación a nivel internacional con pares profesionales, colegas del negocio, con tecnólogos y no tecnólogos y hasta con políticos.

Subcategoría 2, Redes de negocios: La práctica PBi100, en el Work Research Institute de Oslo, propone la creación de *redes de negocios* —negocios conjuntos, contratos compartidos— y también la de *redes de aprendizaje* —programas de entrenamiento compartido ante la necesidad de desarrollo de una competencia en particular—.

Subcategoría 3, Interacción con la comunidad: En la práctica PBI93 se propone, en el marco de United States Steel, el logro de innovaciones por medio de un pensamiento creativo que incluya a la comunidad de personas e instituciones afectadas por las operaciones de la organización. Así, por ejemplo, se resuelven problemas multifacéticos con soluciones creativas y equilibradas que surgen de la cooperación de, por ejemplo, el gobierno, las comunidades y los grupos de activistas políticos.

Subcategoría 4, Interacción con expertos externos: La práctica PBI117, en Seymourpowell, en donde se utiliza a paneles de expertos externos —compuestos por diseñadores independientes y otros consultores— para validar sus investigaciones en términos de nuevas ideas y oportunidades de negocio..

Subcategoría 5, Co-creación con clientes, consumidores y colegas: La práctica PBI120 en Funcom, Quiksilver, Aardman e IDEO, proponen el involucramiento de clientes y consumidores en distintas etapas de los proyectos de innovación. Plantean la búsqueda de la *co-creatividad* a partir de hacer el proceso de innovación lo más transparente posible. La práctica PBI107, en Microsoft y en distintas empresas de software, plantea la co-creación —planteada en términos de creación por medio de la colaboración— entre colegas, consultores y clientes. La lógica de esta colaboración es la de una conversación a partir de prototipos de bajo costo, cada vez más adecuados a los requerimientos del cliente. Los prototipos actúan como espacios de intercambio y la colaboración se transforma en un proceso de edición en el cual los clientes insisten en hacer los resultados cada vez más a su medida y los proveedores pueden ofrecer productos y servicios con atributos únicos cada vez más valorados.

Subcategoría 6, Organizaciones híbridas: Se trata de alianzas entre organizaciones grandes y ya establecidas con organizaciones pequeñas y flexibles, como un modo de promover la innovación. Se plantea esta práctica para Sony y BMW (PBI112)

El cuadro 34 sintetiza las subcategorías que están incluidas en la categoría Fuentes externas.

Categoría	Subcategoría	Organizaciones	Prácticas incluida
Fuentes externas	Redes en general	Bellcore	PBI72
	Redes de negocios	Work Research Institute, Oslo	PBI100
	Interacción con la comunidad	United States Steel	PBI93
	Interacción con expertos externos	Seymourpowell	PBI117
	Co-creación con clientes, consumidores y colegas	Funcom, Quiksilver, Aardman, IDEO, Microsoft y distintas empresas de software	PBI120 PBI107
	Organizaciones híbridas	Sony, BMW	PBI112

**Cuadro 34:** subcategorías incluidas en la categoría Fuentes externas y prácticas identificadas para la categoría

#### Otras prácticas no incluidas en las categorías anteriores

En este desarrollo, no nos hemos referido, aun, a la segunda categoría de nuestra *Base-Teo* que está enfocada a aquellas prácticas vinculadas a la capacitación que mejora la pericia de la persona, en tanto componente de la creatividad. Desde el punto de vista teórico, consideramos que sería demasiado amplio y difuso incluir, como práctica a favor de la creatividad a todas aquellas prácticas

que favorezcan la pericia de una persona en su trabajo. Amabile destaca que, por ejemplo, acudir a seminarios científicos y a conferencias profesionales sin duda puede aportar un ingrediente a la pericia de una persona y, por lo tanto, a su creatividad potencial (Amabile, 1998, 80). De este modo, deberíamos incluir como *práctica para el desarrollo de creatividad* toda aquella iniciativa que permita o propicie que las personas de una organización concurren a este tipo de actividades. Esto implicaría, casi, incluir cualquier tipo de capacitación dentro de la esfera de las prácticas de la creatividad

Por otra parte, en la bibliografía específica difícilmente se resalten las acciones destinadas a favorecer la pericia de una persona como estando vinculadas a la creatividad; Por más que, muy probablemente, muchas de las organizaciones citadas en la bibliografía específica realicen este tipo de acciones —tal vez sin relacionarlas directamente con la creatividad—. Específicamente en lo que se refiere a la capacitación en creatividad, la bibliografía suele enfocarse —como es de esperar— en las habilidades de pensamiento creativo —segundo componente del modelo de Amabile—.

Lo que sí podemos encontrar en la bibliografía específica, son referencias a organizaciones para las cuales, con claridad, la pericia de una persona es esencial para su desempeño creativo y que, además, este tópico está presente cuando describen —en el marco de otras prácticas— cómo hacen para desarrollar la creatividad. Como el tratamiento de esta categoría es marcadamente diferente a todas las anteriores, lo incluimos en esta nota aparte.

La práctica PBi71, en Bellcore, se refiere a la necesidad de contar con investigadores que sean tecnólogos *completos*, es decir, que tengan tanto habilidades tecnológicas como conocimiento de negocios. De manera que puedan aceptar de buena gana los cambios y que se involucren entusiastamente en los trabajos en equipo para lograr innovaciones exitosas. La práctica PBi113 se refiere al entrenamiento diferenciado a *mentes preparadas* y *mentes principiantes* —Media Lab (MIT), Palo Alto Research Center y Center for Design Research de la Universidad de Stanford— en donde se hace hincapié en capacitar a la *mente principiante* en conocimientos y habilidades que profundicen su pericia. La práctica PBi118 hace referencia al reclutamiento de personal con altas habilidades en su disciplina específica —alta pericia— para lograr confianza por parte de los otros miembros del equipo en sus capacidades. La práctica PBi91 se refiere al logro de resultados realmente importantes en lo que se refiere a la innovación, pidiendo creatividad, dando apoyo y brindando autonomía a personas experimentadas y de excelencia.

---

A continuación presentamos, a modo de síntesis, el cuadro 35 en donde enumeramos cada una de las categorías y subcategorías desarrolladas en este capítulo, con una descripción sumaria de cada una de las subcategorías. En el cuadro 36, comparamos la *Base-Teo* con la *Base-Biblio*, es decir, las categorías que surgen de nuestro análisis teórico y las categorías y subcategorías identificadas en la bibliografía. Al final de este capítulo, en el cuadro 37, presentamos lo que hemos denominado *Base-Teo/Biblio*: el modelo de 13 categorías y 50 subcategorías con el cual abordaremos el análisis de prácticas para la creatividad en organizaciones de la Argentina.

Categoría		Subcategoría	Descripción
1	Programas de Entrenamiento para la creatividad	Educación creativa en la organización	Cursos y programas para desarrollar las habilidades de pensamiento creativo realizado dentro de la organización. Para todo tipo de participantes.
		Capacitación en técnicas de creatividad	Entrenamiento en los procedimientos para utilizar técnicas concretas para la resolución creativa de problemas —o producción de invenciones—. Por lo general, dirigido a <i>determinadas</i> personas de la organización, con un propósito específico.
		Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa	Entrenamiento en habilidades o capacitación en conceptos que se desprenden de teorías específicas vinculadas a la creatividad.
		Programas de creatividad para ejecutivos dictados en instituciones educativas	Capacitación en creatividad dictada en instituciones educativas.
		Autocapacitación	Actividades de autocapacitación y autodesarrollo que incluyen, sobre todo, el aprendizaje de reglas heurísticas para la creatividad y la resolución de problemas.
		Publicaciones sobre creatividad destinadas a la formación	Distintos tipos de publicaciones para capacitar y difundir temas vinculados a la creatividad.
		Formación de formadores	Capacitación de personas que luego capacitarán a otras en temas vinculados a la creatividad.
		Capacitación en creatividad como forma de motivación	Capacitación en creatividad con el objetivo de mejorar la motivación de las personas capacitadas. Y no sólo con el objetivo de obtener mejores ideas, resolver problemas o desarrollar las habilidades de pensamiento creativo.
		Facilitación individual en el proceso de <i>Resolución creativa de problemas</i>	Facilitadores entrenados ayudan a personas, de manera individual, a resolver problemas con creatividad
		Capacitación en creatividad en el marco de eventos	Inclusión de actividades vinculadas a la creatividad en acontecimientos especiales realizados en la organización.
2	Tests y evaluaciones en creatividad	Reclutamiento vinculado a la creatividad	Reclutamiento de recursos humanos teniendo en cuenta aspectos vinculados a la creatividad.
		Evaluaciones en creatividad para capacitar y formar equipos	Diagnósticos de estilos creativos y niveles de creatividad para ser utilizados como material para capacitación o para la formación de equipos creativos o innovadores.
3	Aplicación de técnicas de	Evaluaciones en creatividad como variable de desempeño	Evaluación de la creatividad y los esfuerzos creativos por medio de distintas herramientas
		<i>Sinéctica</i> aplicada	Utilización de la técnica <i>Sinéctica</i> para resolver problemas específicos.
		<i>Resolución creativa de problemas</i>	Aplicación del <i>brainstorming</i> y el Proceso de Resolución Creativa de Problemas para

creatividad modelos innovación	Y de	aplicada	generación de ideas o solución de problemas.
		Ingeniería de Valores	Aplicación de la técnica Ingeniería de Valores para reducción de costos industriales.
		Procedimientos para generar ideas (Listas de atributos, Listas de chequeo, Análisis morfológico, Relaciones Forzadas de Ideas)	Aplicación de distintas técnicas y procedimientos para resolver problemas dentro de las organizaciones o como auxiliares de metodologías para la creatividad.
		Métodos japoneses aplicados (KJ —Jiro Kawakita— y NM —Masakazu Nakayama—	Aplicación de métodos de origen japonés en la industria.
		Buzones de ideas	Sistemas de sugerencias utilizados para canalizar ideas en un área o en la organización.
		Modelos “embudo” de gestión de ideas	Gestión de ideas o proyectos en sucesivas etapas de selección y refinamiento.
		Innovación por medio del diseño	Utilización de herramientas y formas de trabajo vinculadas al diseño en los procesos de innovación.
		Búsqueda de enfoques originales ( <i>insights</i> ) por contacto directo con el cliente	Contacto directo con clientes y consumidores para la búsqueda de enfoque originales que permitan la generación de ideas innovadoras.
		Armado de escenarios prospectivos	Construcción de escenarios futuros utilizando procesos analíticos, intuitivos y creativos.
		4	Grupos y equipos creativos
5	Proyectos significativos	Equipos para innovar	Prácticas en donde se forman equipos para que lleven a cabo, además de la generación de ideas para la resolución de problemas, varias o todas las etapas del proceso de innovación.
		Grupos y equipos con integrantes de perfiles heterogéneos	Prácticas en donde se prioriza la heterogeneidad o diversidad entre los integrantes de uno o más equipos de la organización.
		Dinámicas grupales favorables a la creatividad	Prácticas que refieren explícitamente a la importancia de determinadas dinámicas grupales para allanar o facilitar la creatividad.
		Proyectos vinculados a las crisis o a la sensación de urgencia	Capitalización de situaciones de crisis como oportunidades para el desarrollo o aplicación de la creatividad.
		Proyectos relevantes	Focalización en evitar que los problemas provenientes de la estructura organizacional prevalezcan sobre proyectos de crecimiento y desarrollo.
		Proyectos coincidentes con habilidades	Emparejamiento entre las habilidades, intereses o potencialidades de las personas de la organización y los objetivos que deben alcanzar.
		Proyectos con sentido personal	Aceptación de proyectos con sentido personal para las personas más allá de los beneficios

			inmediatos que su logro tenga para la organización.
<b>6</b>	Metas claras	Creatividad dirigida	Explicitación de la necesidad de respuestas creativas en determinados objetivos.
		Metas vinculadas al negocio	Proveer metas vinculadas al negocio — rentabilidad, crecimiento, mejores márgenes — como modo de direccionar las respuestas creativas.
		Claridad estratégica	Proveer un marco estratégico para la generación y aplicación de ideas: visión, misión, valores, principios, credo.
		La marca como fuente de inspiración	Utilizar la identidad de la marca — o marcas — de la organización como marco para definir e inspirar ideas.
<b>7</b>	Autonomía	Discrecionalidad	Existencia de posibilidades de elegir entre las formas de trabajar, contando con límites bien demarcados
		Libertad para equivocarse	Favorecimiento de actividades de experimentación y prueba y error.
		Autonomía en proyectos innovadores completos	Asignación a personas o equipos de la responsabilidad sobre todas las etapas del proceso de innovación.
<b>8</b>	Recursos	Tiempo	Asignación de tiempo adecuado para el cumplimiento de objetivos.
		Recursos económicos	Asignación de recursos económicos holgados — no abundantes — para la llevar a cabo proyectos innovadores.
		Infraestructura	Brindar soporte tecnológico, de infraestructura y similares para el logro de resultados innovadores.
		Otros recursos	Poner a disposición otro tipo de recursos necesarios para crear e innovar (recursos humanos, pro ejemplo).
		Reconocimientos y recompensas a los esfuerzos creativos	Reconocimiento formal e informal de los esfuerzos creativos: programas especiales, aliento, empoderamiento, entre otros. Establecer recompensas concretas para los esfuerzos creativos.
<b>10</b>	Liderazgo	Modelo de liderazgo a favor de la creatividad	Explicitación de criterios vinculados a la creatividad en el perfil de liderazgo propiciado por la organización.
		Líderes patrocinadores	Facilitación de distintos aspectos del proceso creativo por parte de los líderes.
<b>11</b>	Atmósfera organizacional	Cultura favorable a la creatividad	Existencia de valores o principios favorables a la creatividad.
		Estructura no burocrática	Existencia de diseños organizacionales de pocos niveles y canales de comunicación abiertos.
<b>12</b>	Fuentes externas	Redes en general	Interacción, para innovar, con distintos tipos de redes (profesionales, de colegas, etc.).
		Redes de negocios	Intercambio de información, transferencia de conocimiento y asociaciones entre

		organizaciones para la realización de negocios innovadores.
	Interacción con la comunidad	Procesos innovadores que se nutren del contacto con distintos actores de la comunidad (instituciones, organizaciones intermedias, etc.).
	Interacción con expertos externos	Innovación por medio de la interacción con expertos que no pertenecen a la organización.
	Co-creación con clientes, consumidores y colegas	Apertura del proceso de innovación a clientes, consumidores y colegas.
	Organizaciones híbridas	Asociaciones para proyectos innovadores puntuales con organizaciones pequeñas (en el caso de las grandes) o grandes (en el caso de las pequeñas).

**Cuadro 35:** categorías y subcategorías de prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones identificadas en la bibliografía

Base--Teo		Base—Biblio	
	CATEGORÍA	CATEGORÍA	TIPO DE PRÁCTICA
1	Programas de Entrenamiento para la creatividad	Idem	Educación creativa en la organización
			Capacitación en técnicas de creatividad
			Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa
			Programas de creatividad para ejecutivos dictados en instituciones educativas
			Autocapacitación
			Publicaciones sobre creatividad destinadas a la formación
			Formación de formadores
			Capacitación en creatividad como forma de motivación
			Facilitación individual en el proceso de <i>Resolución creativa de problemas</i>
			Capacitación en creatividad en el marco de eventos
2	Capacitación complementaria	Idem	
3	(No Aplica)	Tests y evaluaciones en creatividad	Reclutamiento vinculado a la creatividad
			Evaluaciones en creatividad para capacitar y formar equipos
			Evaluaciones en creatividad como variable de desempeño
4	(No aplica)	Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación	<i>Sinéctica</i> aplicada
			<i>Resolución creativa de problemas</i> aplicada
			Ingeniería de Valores
			Procedimientos para generar ideas (Listas de atributos, Listas de chequeo, Análisis morfológico, Relaciones Forzadas de Ideas)
			Métodos japoneses aplicados ( <i>KJ</i> —Jiro Kawakita— y <i>NM</i> —Masakazu Nakayama—)
			Buzones de ideas
			Modelos “embudo” de gestión de ideas
			Innovación por medio del diseño
			Búsqueda de enfoques originales ( <i>insights</i> ) por contacto directo con el cliente
			Armado de escenarios prospectivos
5	(Ampliada y reubicada*)	Grupos y equipos creativos	Grupos y equipos para resolver problemas con creatividad
			Equipos para innovar
			Grupos y equipos con integrantes de perfiles heterogéneos
			Dinámicas grupales favorables a la creatividad

6	Proyectos Significativos		Proyectos vinculados a las crisis o a la sensación de urgencia
			Proyectos relevantes
			Proyectos coincidentes con habilidades
			Proyectos con sentido personal
7	Metas claras		Creatividad dirigida
			Metas vinculadas al negocio
			Claridad estratégica
			La marca como fuente de inspiración
8	Autonomía		Discrecionalidad
			Libertad para equivocarse
			Autonomía en proyectos innovadores completos
9	Recursos		Tiempo
			Recursos económicos
			Infraestructura
			Otros recursos
10	Reconocimiento y recompensa a los esfuerzos creativos		Reconocimientos
			Recompensas
11	Liderazgo		Modelo de liderazgo a favor de la creatividad
			Líderes patrocinadores
*	Equipos		
12	Atmósfera organizacional		Cultura favorable a la creatividad
			Estructura no burocrática
13	(No aplica)	Fuentes externas	Redes en general
			Redes de negocios
			Interacción con la comunidad
			Interacción con expertos externos
			Co-creación con clientes, consumidores y colegas
			Organizaciones híbridas
*	La categoría <i>Equipos</i> de la <i>Base-Teo</i> es más abarcadora en la <i>Base-Biblio</i> ya que no sólo incluye a las prácticas relacionadas con los equipos como entornos favorables para la creatividad sino a las prácticas en donde los equipos —o grupos— son, en sí mismos, protagonistas del proceso creativo o innovador		

**Cuadro 36:** comparación entre las categorías de la *Base-Teo* y la *Base-Biblio*

### Conclusiones del capítulo 2

La pregunta acerca de si las organizaciones llevan a cabo prácticas para el desarrollo de la creatividad ha quedado respondida desde un punto de vista amplio: la literatura sobre creatividad documenta una gran cantidad de organizaciones que llevan a cabo prácticas para la creatividad. Estas prácticas tienen distintas características y, muchas de ellas, cumplen con los requisitos que propone la teoría en cuanto a las condiciones que favorecen a la creatividad en el marco de las organizaciones.

Hemos encontrado que las organizaciones implementan prácticas para el desarrollo de la creatividad desde mucho antes que existan las teorías específicas sobre la creatividad. E, incluso, desde algunos

años antes que la creatividad, y su desarrollo, se comiencen a estudiar de un modo sistemático durante la década de 1950.

El análisis exhaustivo de las prácticas para la creatividad encontradas en la bibliografía nos ha posibilitado proponer un modelo más amplio y detallado para categorizar y analizar las prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones. Más amplio porque incluye tres nuevas categorías: aquellas vinculadas al diagnóstico de la creatividad con distintos propósitos; aquellas vinculadas a la creatividad aplicada; y aquellas vinculadas a prácticas que acuden a fuentes externas a la organización para producir aportes nuevos y valiosos. Estas nuevas categorías exceden el marco de las teorías de la creatividad organizacional: o porque asumen una definición de *creatividad* más amplia —que en ocasiones incluye lo que podría denominarse *innovación*—; o porque remiten a definiciones de la creatividad diferentes a las *consensuales* y basadas en el *producto* —véase Capítulo 1—; o porque incluyen dentro del análisis ciertos elementos externos a la organización.

Sin embargo, el hecho de que estas categorías excedan el marco de las teorías de creatividad organizacional, no quiere decir que se opongan a lo que plantean. En todo caso, estas tres nuevas amplían las posibilidades de análisis de prácticas para la creatividad ya que representan, claramente, formas documentadas en las que las organizaciones buscan lograr mayor creatividad en la realidad.

Este modelo —al que denominamos *Base-Teo/Biblio* y exponemos en el Cuadro 37— es más detallado ya que incluye diferentes subcategorías desde las cuales comprender el desarrollo de la creatividad en las organizaciones. Contiene 13 categorías y 50 subcategorías y será el que utilizaremos, de aquí en más, para analizar las prácticas para el desarrollo de la creatividad en organizaciones de Argentina.

***Base-Teo/Biblio*: Categorías y subcategorías de prácticas para la creatividad que surgen del análisis teórico y de la literatura especializada**

Categorías	Subcategorías	SubCat
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Educación creativa en la organización	1A
	Capacitación en técnicas de creatividad	1B
	Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa	1C
	Programas de creatividad para ejecutivos dictados en instituciones educativas	1D
	Autocapacitación	1E
	Publicaciones sobre creatividad destinadas a la formación	1F
	Formación de formadores	1G
	Capacitación en creatividad como forma de motivación	1H
	Facilitación individual en el proceso de <i>Resolución creativa de problemas</i>	1I
	Capacitación en creatividad en el marco de eventos	1J
Capacitación complementaria		2
Tests y evaluaciones en creatividad	Reclutamiento vinculado a la creatividad	3A
	Evaluaciones en creatividad para capacitar y formar equipos	3B
	Evaluaciones en creatividad como variable de desempeño	3C

Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación	<i>Sinéctica</i> aplicada	4A
	<i>Resolución creativa de problemas</i> aplicada	4B
	Ingeniería de Valores	4C
	Procedimientos para generar ideas (Listas de atributos, Listas de chequeo, Análisis morfológico, Relaciones Forzadas de Ideas)	4D
	Métodos japoneses aplicados ( <i>KJ</i> —Jiro Kawakita— y <i>NM</i> —Masakazu Nakayama—)	4E
	Buzones de ideas	4F
	Modelos “embudo” de gestión de ideas	4G
	Innovación por medio del diseño	4H
	Búsqueda de enfoques originales ( <i>insights</i> ) por contacto directo con el cliente	4I
	Armado de escenarios prospectivos	4J
Grupos y equipos creativos	Grupos y equipos para resolver problemas con creatividad	5A
	Equipos para innovar	5B
	Grupos y equipos con integrantes de perfiles heterogéneos	5C
	Dinámicas grupales favorables a la creatividad	5D
Proyectos Significativos	Proyectos vinculados a las crisis o a la sensación de urgencia	6A
	Proyectos relevantes	6B
	Proyectos coincidentes con habilidades	6C
	Proyectos con sentido personal	6D
Metas claras	Creatividad dirigida	7A
	Metas vinculadas al negocio	7B
	Claridad estratégica	7C
	La marca como fuente de inspiración	7D
Autonomía	Discrecionalidad	8A
	Libertad para equivocarse	8B
	Autonomía en proyectos innovadores completos	8C
Recursos	Tiempo	9A
	Recursos económicos	9B
	Infraestructura	9C
	Otros recursos	9D
Reconocimiento y recompensa a los esfuerzos creativos	Reconocimientos	10A
	Recompensas	10B
Liderazgo	Modelo de liderazgo a favor de la creatividad	11A
	Líderes patrocinadores	11B
Atmósfera organizacional	Cultura favorable a la creatividad	12A
	Estructura no burocrática	12B
Fuentes externas	Redes en general	13A
	Redes de negocios	13B
	Interacción con la comunidad	13C
	Interacción con expertos externos	13D
	Co-creación con clientes, consumidores y colegas	13E
	Organizaciones híbridas	13G

**Cuadro 37:** categorías y subcategorías de prácticas para la creatividad que surgen del análisis teórico y de la literatura especializada (*Base-Teo/Biblio*)

## CAPÍTULO 3: Las prácticas para la creatividad y su vínculo con las prácticas para mejorar el clima laboral

### Preguntas a responder en el capítulo 3

En este capítulo nos preguntamos si tiene algún lugar, la creatividad, en las prácticas que llevan a cabo las organizaciones en la Argentina. Analizamos un conjunto de prácticas documentadas para la mejora del clima laboral en la Argentina y nos preguntamos si entre éstas podían encontrarse prácticas que, o bien cumplan con las condiciones para favorecer la creatividad propuestas por la teoría, o bien tuvieran similitudes con las prácticas para la creatividad identificadas en la bibliografía.

### Estructura del capítulo 3

Para responder estas preguntas, revisamos algunas de las prácticas que se implementan en las organizaciones de Argentina aunque tuvieran un propósito *diferente* al desarrollo de la creatividad. Y evaluamos si estas prácticas que *no tienen como propósito explícito la creatividad*, en realidad —y de acuerdo a las categorías que surgen de los capítulos 1 y 2— la están fomentando.

El universo que hemos elegido para analizar en este capítulo, es un conjunto de 136 prácticas realizadas en 50 organizaciones en Argentina. Se trata de prácticas implementadas en el período 2007-2008 con el objetivo de mejorar el clima laboral<sup>41</sup>. Y lo hemos elegido porque se trata de una base publicada, disponible, acotada y sistematizada de prácticas compartidas por organizaciones claramente identificadas. Si bien estas prácticas no han sido llevadas a cabo explícitamente para el desarrollo de la creatividad, al estar emparentadas con el ambiente, la cultura, la atmósfera o el clima laboral, nos pareció previsible que, al menos algunas, pudieran tener algún tipo de vinculación.

Lo que encontramos es que al menos 32 de las 136 podrían cumplir con alguno o algunos de los criterios establecidos por las 13 categorías y 55 subcategorías de nuestra *Base-Teo/Biblio*. Compilamos estas 32 prácticas en lo que denominamos *Base-Imp* (refiriéndonos a que las prácticas podrían favorecer a la creatividad pero esto no es algo explícito sino implícito). Luego analizamos dichas prácticas buscando identificar si se asemejaban a alguna de las 13 categorías de nuestra *Base-Teo/Biblio*. Y así, presentamos, en los cuadros 38 y 39 las categorías con las prácticas que, creemos, podrían ubicarse en cada una de las subcategorías que la componen. Hemos sintetizado nuestro análisis en el cuadro 40 exponiendo cómo se relaciona cada práctica de la *Base-Imp* con cada subcategoría de la *Base-Teo/Biblio*.

### 1. Metodología utilizada

a. Selección de prácticas: identificamos todas aquellas prácticas que en su texto explicativo original contuvieran palabras que vinculadas con el término *creatividad*: innovación, innovar, crear, ideas, sugerencias, aportes, propuestas y similares. También identificamos a aquellas prácticas que contuvieran palabras representativas de las categorías de nuestra *Base-Teo*: proyectos, metas, autonomía, recursos, liderazgo y similares. Analizamos, además, cada una del resto de las prácticas

---

<sup>41</sup> Nuestra fuente es el Informe de mejores prácticas del año 2009 publicado por Great Place to Work® Institute, Inc. Se trata de una clasificación práctica que reúne ordenadamente un conjunto de prácticas vinculadas a la gestión de personas en empresas consideradas como excelentes lugares para trabajar en el período 2007-2008 en Argentina. En el informe se detallan nueve áreas en las cuales es posible trabajar desde la gerencia para transformar sustancialmente los ambientes de trabajo.

para identificar aquellas que, desde algún otro punto de vista, pudiera vincularse con alguna de nuestra 13 subcategorías. Llegamos así a un conjunto de 32 prácticas que, a nuestro entender, pueden relacionarse razonablemente con el desarrollo de la creatividad. Las consideramos sólo como *ejemplos* de prácticas que pueden desarrollar la creatividad. Para esto, incluso, debimos hacer una serie de supuestos dado que sólo nos basamos en el texto disponible. Estas 32 prácticas tienen características que se encuentran también en las 13 categorías de la *Base-Teo/Biblio*. Entendemos que, tal vez analizando las 104 prácticas restantes desde un punto de vista más amplio —o realizando otros supuestos— podrían encontrarse más ejemplos.

b. Redacción de prácticas: En el cuadro 38 presentamos cada una de las 32 prácticas indicando la organización en la que se lleva a cabo cada una y la referencia documentada en nuestra fuente. Describimos cada una de las prácticas resaltando los aspectos que nos interesan desde el punto de vista de la creatividad pero *utilizando el mismo vocabulario* empleado en la redacción original de cada práctica.

El cuadro 38 es lo que denominamos *Base-Imp*. Cada práctica la identificaremos con la sigla PImp#, siendo # el número de práctica. Las prácticas están ordenadas por organización, ubicando primero, las organizaciones en las que hemos identificado más prácticas (dentro de cada organización las ubicamos por orden de aparición en nuestra fuente y las organizaciones con la misma cantidad de prácticas las ordenamos alfabéticamente). Son 20 las organizaciones en las que encontramos que se lleva a cabo algún tipo de práctica que puede vincularse con el favorecimiento de la creatividad.

c. Ubicación de las prácticas en las 13 categorías: analizamos cada práctica identificando en qué categoría o categorías nos parecía razonable ubicarla y, expusimos estos cruces en el cuadro 39. Al respecto, utilizamos dos niveles de profundidad: algunas prácticas nos parecieron claramente coincidente con el tipo de práctica ubicable en una categoría. Por ejemplo, hay prácticas que proponen, como un modo de mejora del clima laboral, llevar a cabo un sistema de sugerencias o buzón de ideas. Este tipo de práctica es prácticamente idéntico a aquellas que identificamos en la bibliografía específica en el capítulo 2 (SubCat 4F). A estas prácticas las marcamos con el símbolo “\*\*\*”. Pero, además, hay prácticas que *podrían* ubicarse en determinada categoría haciendo ciertas salvedades o utilizando determinado criterio de análisis. Por ejemplo, hay prácticas que sólo hacen mención a una clara identificación y explicitación de los valores culturales de una organización. En nuestro capítulo 2 habíamos analizado que este tipo de, como la denominamos, *claridad estratégica* puede aportar un marco adecuado para la creatividad dado que ofrecía límites concretos dentro de los cuales crear (SubCat 7C). Aunque la práctica no se refiriera a la creatividad, entonces, la ubicamos en la categoría correspondiente pero con un nivel de coincidencia más *débil* (que marcamos con el símbolo “\*”).

d. Desarrollamos las 13 categorías exponiendo cuáles son las prácticas que corresponden a cada una, cuáles son los supuestos que hicimos y qué aspectos tuvimos en cuenta para tomar la decisión de ubicarlas en tal o cual categoría. Ordenamos las categorías de mayor a menor teniendo en cuenta la cantidad de prácticas que podrían ubicarse en cada una. Dentro del desarrollo de cada categoría, hemos hecho alusión a las subcategorías en las cuales podrían ubicarse las distintas prácticas.

e. Propusimos un cuadro final —cuadro 40— ubicando, al igual que lo hicimos en el capítulo 2 con las prácticas identificadas en la bibliografía específica, cada práctica en cada subcategoría.

## 2. Repertorio de prácticas para la mejora del clima laboral que pueden favorecer el desarrollo de la creatividad (*Base-Imp*)

En el cuadro siguiente, describimos cada una de las prácticas para la mejora del clima laboral que pueden favorecer, desde algún punto de vista, el desarrollo de la creatividad.

PImp	Práctica	Organización	Fuente
1	Campaña interna para reivindicar las contribuciones cotidianas de cada empleado <i>que hacen del mundo un mejor lugar</i> . Entre otros soportes, publican en la intranet videos con testimonios de los colaboradores que reflejan los atributos de pasión e innovación — pilares de la cultura de Dow—.	Dow	Página 21
2	Mapas de oportunidades de carrera de acceso libre a todos los integrantes de la organización publicados en intranet. Con las características de cada puesto, competencias necesarias relaciones verticales y laterales y otros datos. Ayudan a resolver preguntas tales como cuál es el camino óptimo para llegar de un puesto a otro, o qué trabajo reúne los intereses personales con las competencias y experiencia previa de cada persona.	Dow	Página 33
3	Perfil actualizado en línea incluyendo, además de la información estándar de un CV profesional, las experiencias, aspiraciones profesionales e intereses específicos de cada persona. Objetivo: conectar al personal con las oportunidades laborales de la organización.	Dow	Página 34
4	Reclutamiento para atraer a jóvenes talentosos por medio de video-curriculums filmados por los mismos interesados. Se registran conocimientos, experiencias, aptitudes, aspiraciones e intereses de los postulantes.	Ernst & Young	Página 17
5	Programa de autodesarrollo y planificación de carrera: los colaboradores reflexionan sobre sus objetivos de desempeño y de carrera, establecen metas y efectúan planes de acción. Es un taller participativo en grupos pequeños con asesoramiento individual por parte de especialistas en RRHH.	Ernst & Young	Página 19
6	Desayunos semanales con líderes con agenda abierta para debatir temas de interés: se comparten ideas y sugerencias en grupos de hasta 7 personas. Las propuestas que surgen se registran y sometidas a un seguimiento en el tiempo. Muchas de ellas se traducen en acciones concretas de mejora en diversos ámbitos.	Ernst & Young	Página 24
7	Capacitación a colaboradores —por parte de RRHH— para vincularlos con el plan de negocio de la organización, hacer conocer sus objetivos de trabajo y planificar instancias de evaluación y feed back. Definición de objetivos personales con la ayuda de cada líder. Y taller a líderes para garantizar la eficacia del proceso de feed back.	Kimberly Clark	Página 17-18
8	Desayuno de bienvenida a grupos de 8 a 19 ingresantes. Para intercambiar primeras impresiones sobre la organización, conocer lineamientos estratégicos, expresar dudas e inquietudes y establecer un canal de comunicación abierta directa y fluida con líderes de la organización.	Kimberly Clark	Página 19

9	Programa de reducción de costos dentro del cual se aportan ideas, sugerencias y propuestas de modo voluntario. Cada persona que participa recibe una carta de agradecimiento. Además, un jurando interno selecciona a las mejores y más innovadoras ideas y se premia a los autores.	Kimberly Clark	Página 28
10	Herramienta <i>online</i> con recursos y materiales que brindan soporte sobre temas que competen al desempeño y a la gestión cotidiana: liderazgo, feedback, reuniones efectivas y otros tópicos críticos.	SC Johnson & Son	Páginas 36-37
11	Los empleados de la organización disponen de una batería de herramientas para incentivar la creatividad al momento de compartir y dar a conocer sus logros durante las presentaciones de resultados anuales. Por ejemplo, realizan un cortometraje en el que imitan a jefes y gerentes.	SC Johnson & Son	Página 44
12	Credo vigente desde 1976: "En esto creemos". Con principios que ratifican el rumbo señalado por el fundador de la empresa en un discurso de 1927.	SC Johnson & Son	Página 22
13	Metodología de análisis de problemas y búsqueda de soluciones para hacer foco en el cliente: identificación del área a optimizar, comunicación de buenas prácticas, generación, evaluación e implementación de iniciativas de mejora.	DHL Express	Página 21
14	Aplicación de la herramienta <i>Mapas de diálogo</i> en sesiones periódicas de tres horas de duración en equipos que incluyen a los clientes. Para tomar decisiones y generar ideas y sugerencias a partir de una dinámica focalizada en analizar las necesidades específicas de los clientes. Con preguntas que permiten conocer a los clientes internos y externos, sus expectativas y posibles acciones concretas para achicar la brecha entre lo que esperan y lo que reciben. Son coordinadas por moderadores especialmente formados.	DHL Express	Páginas 28-29
15	Explicitación de valores culturales vinculados con la creatividad: respeto, reconocimiento, formación, comunicación franca y abierta con todos los niveles, posibilidades de desarrollo, libertad de expresión.	FedEx	Páginas 21-22
16	Encuentros trimestrales con <i>el jefe del jefe directo</i> en donde se exponen necesidades, opiniones y consultas a los directores. También se presentan ideas e inquietudes. Se genera, así, un contacto estrecho y fluido entre niveles distintos de la organización.	FedEx	Página 26
17	Plan de carrera exhaustivo y documentado disponible en intranet para consulta de todos los empleados en intranet. Se detallan los múltiples perfiles profesionales que conforman la estructura de la organización: desde técnicos hasta diseñadores gráficos. Concebido para atraer, seleccionar y retener talentos.	Hexacta	Página 35
18	Almuerzos de capacitación tecnológica ( <i>Geek Lunches</i> ) cada dos semanas, en los que los colaboradores comparten presentaciones sobre temas específicos. La idea es compartir conocimientos puntuales en un entorno descontracturado y propicio para el intercambio. A fin de año, se vota y premia al	Hexacta	Página 36

	responsable de la mejor presentación.		
19	Invitación a todos los colaboradores a expresar sus consultas al Gerente General sobre cualquier aspecto de su trabajo, con la opción de hacerlo en forma anónima y confidencial. Objetivo: promover una comunicación abierta, inclusiva y transparente entre todos sus niveles (se plantea como una versión del buzón de sugerencias).	Novo Nordisk Pharma	Página 27
20	Programa que alienta a los empleados a generar, actuar y compartir iniciativas que pongan de manifiesto su compromiso con la comunidad. El foco está alineado con la actividad principal de la organización, en la concientización para prevenir, controlar y tratar adecuadamente la diabetes. Los colaboradores participan en acciones como jornadas para niños con diabetes y sus familiares, subastas solidarias, caminatas para diabéticos, etc.	Novo Nordisk Pharma	Página 48
21	Charlas quincenales de dos horas, abiertas a todos los empleados de la compañía. A cargo de los líderes de distintas áreas, sobre temas de <i>management</i> y liderazgo, tales como: gestión de proyectos, manejo de la transformación, trabajo en equipo y presentaciones de negocios, entre otros.	3M	Página 37
22	Programa de <i>entrenamiento cruzado (cross training)</i> que permite a los colaboradores adquirir conocimientos de distintas áreas y desempeñarse de manera temporaria en el exterior o en otro sector de la empresa —un sistema electrónico nuclea las vacantes internas a nivel global y cada persona puede postularse a las que se ajusten a su perfil y sus necesidades—. El objetivo es que los empleados puedan alinear sus objetivos personales de carrera con las metas de negocio, desarrollando al máximo su potencial y competencias.	American Express Argentina	Página 33
23	Programa de talleres para fortalecer la generación de conciencia sobre las creencias y modelos mentales, como un complemento de las habilidades técnicas o estrictamente laborales y otras temáticas vinculadas con la mejora de la calidad de vida y de pensamiento.	Grupo Assa	Página 40
24	Instalaciones de la compañía sin oficinas cerradas. Layout totalmente abierto, con criterios de diseño y organización de espacios que rigen para todos los niveles de la estructura interna —desde el CEO hasta el asistente—, sin distinciones jerárquicas ni funcionales.	Mercado Libre	Página 25
25	Programa de Calidad de Vida que incluye una guía de autodesarrollo cuyo objetivo es estimular el espíritu emprendedor y permite que los colaboradores despierten nuevos intereses y se transformen en dueños de su propia formación. También incluye un encuentro de arte anual en donde los empleados son invitados a exponer sus talentos en una exposición.	Natura	Páginas 41-42
26	Equipos interdisciplinarios (QATs: <i>Quality Action Teams</i> ) para abordar temas clave con impacto directo en el cliente. Con un director como patrocinador y un gerente o supervisor como líder. Se convirtieron en rasgo cultural: una manera de encarar	Nextel	Página 26

	los temas estratégicos con un abordaje sistemático y participativo.		
27	Rotación laboral con el propósito de generar condiciones reales de entrenamiento y desarrollo para colaboradores con potencial de crecimiento. Permite al empleado desarrollar habilidades y conocimientos y adquirir competencias mediante el “aprendizaje en acción”.	Novartis Argentina	Página 34
28	Plataforma virtual con videos, artículos, podcasts, reseñas de libros y otros materiales de interés —en los más diversos formatos— vinculados a las áreas de capacitación y desarrollo que cada persona identifique como prioritarias. Los integrantes de la organización pueden subir contenidos y enriquecer el potencial de la iniciativa con sus comentarios, reflexiones y aportes. El programa incluye temas como: liderazgo y gestión de personas, comunicación, y gestión de equipos, gestión de la transformación e innovación.	Santander Río	Página 36
29	Programa de sugerencias para generar aportes creativos e innovadores. Se completa un formulario en donde se detalla los ejes de la iniciativa y los beneficios de implementarla. Se evalúan por parte de los líderes de área y se las califica en función de la factibilidad y el impacto. Los responsables de las sugerencias más destacadas reciben un presente a modo de reconocimiento.	Sherwin Williams	Página 28
30	Entrevistas semestrales individuales en profundidad con referentes de RRHH para analizar la evolución en el desempeño de cada empleado. Se detectan necesidades, intereses y obstáculos y se elaboran planes de acción para encarar y resolver problemáticas laborales pero, también, de índole familiar y personal.	Sonico.com	Página 27
31	Encuesta anual a todos los empleados para que evalúen la gestión de sus gerentes. Luego se establecen planes de acción para mejoras. Se trabajan dimensiones como: atracción y retención de talentos; comunicación con los reportes directos sobre cómo su trabajo contribuye a la estrategia global de la organización; establecimiento de metas claras y mensurables para los empleados; trabajo en equipo y la resolución de conflictos.	Sun Microsystem	Página 35
32	Creación de 26 comités de ayuda a la comunidad con voluntarios de todos los sectores. Ejecutan campañas de responsabilidad social y las acciones solidarias, sobre la base de las necesidades que detectan en el contacto diario con los vecinos. Cada comité identifica y evalúa urgencias y oportunidades que se presentan en su comunidad de influencia, desarrolla proyectos específicos a partir de ellas junto con centros asistenciales, escuelas, sociedades de fomento y otras instituciones. La compañía brinda a los comités autonomía de acción, les facilita recursos y herramientas y permite que se destine tiempo del horario laboral a las actividades enmarcadas en el programa.	WalMart Argentina	Páginas 48-49

**Cuadro 38:** prácticas para la mejora del clima organizacional que pueden tener un efecto favorable a la creatividad (*Base-Imp*)

### 3. Análisis de cada una de las categorías de prácticas para el desarrollo de la creatividad desde el punto de vista de las prácticas para la mejora del clima laboral relacionadas

#### 3.1. Proyectos significativos

Al menos once de las prácticas analizadas en este capítulo hacen, a nuestro entender, algún tipo de referencia a la posibilidad, por parte de la organización, de facilitar la definición y cumplimiento de proyectos significativos en sus integrantes.

Hay un conjunto de prácticas que apuntan, directamente, a hacer que la coincidencia entre proyectos y habilidades sea lo más amplia posible. Es, precisamente, lo que plantea la tercera subcategoría de la categoría Proyectos Significativos (SubCat 6C). Son prácticas que vinculan habilidades, intereses o potencialidades de las personas de la organización con los proyectos que se desarrollan en la organización.

Hay prácticas que apuntan a vincular los intereses y aspiraciones del personal con oportunidades dentro de la organización. Por ejemplo, la Plmp2, en Dow, pone al alcance de todos los integrantes de la organización un *Mapa de oportunidades* clarificando las características de cada puesto de trabajo junto con diferentes datos que le ayudan a evaluar, al futuro postulante, qué tanto coinciden sus intereses y capacidades con las exigencias que implican las oportunidades futuras dentro de la organización. A su vez, la misma organización, Dow, en la Plmp3, conecta al personal con las oportunidades laborales de la organización, colocando, en línea, un *currículum* profesional que no sólo incluye la información estándar de la persona sino también, sus aspiraciones profesionales e intereses. Con estas dos prácticas, entonces, brinda mayor visibilidad a las oportunidades existentes en la organización y, a la vez, a los intereses y aspiraciones de las personas que ya trabajan en ésta.

Similar a la Plmp2, la Plmp17, en Hexacta, pone a disposición de todas las personas de la organización un plan de carrera exhaustivo y documentado ofreciendo oportunidades de desarrollo dentro de la organización a las personas que ya forman parte de ella. Y en la misma línea que las prácticas anteriores pero poniendo énfasis en los proyectos vigentes, la Plmp30, en Sonico.com, se focaliza en detectar necesidades, intereses y obstáculos en el progreso de cada persona con entrevistas individuales en profundidad cada seis meses. También se trabaja en la resolución de problemáticas de índole personal y familiar que estén impidiendo el desarrollo.

Las Plmp22 y Plmp27, en American Express y Novartis, respectivamente, también trabajan sobre proyectos de crecimiento futuro para los integrantes de la organización alineados con sus habilidades e intereses. Son programas de entrenamiento cruzado o rotación laboral en donde los participantes van experimentando y desarrollando habilidades, conocimientos y competencias en nuevas áreas.

Las prácticas Plmp28 y Plmp25, en Santander Río y Natura, se ocupan, desde la autocapacitación, de que las personas puedan favorecer sus capacidades para el logro de intereses prioritarios dentro de la organización y, también, de despertar nuevos intereses. Si bien no son prácticas directamente enfocadas a mejorar el ajuste proyectos-habilidades, sí se ocupan de fortalecer alguno de los dos componentes de la ecuación.

Muy alineadas con la subcategoría que vinculamos con los proyectos con sentido personal (SubCat 6D), las prácticas Plmp20 y Plmp32 (Novo Nordisk Pharma y WalMart) trabajan en brindar a las personas la posibilidad de trabajar en iniciativas con un sentido personal que va más allá del trabajo cotidiano en la organización. Ambas prácticas se refieren al trabajo con la comunidad (muy similar a la PBi114 que hemos identificado en el Capítulo 2): en el caso de Novo Nordisk Pharma, se trata de proyectos alineados, además, con la actividad de la organización —vinculada a la diabetes— y en el caso de WalMart, se trata de proyectos vinculados a la comunidad en la que está inserta la organización con cada uno de sus locales de venta. A su vez, la práctica Plmp1, en Dow, si bien pone el foco en el reconocimiento, también le da valor al trabajo en proyectos con sentido personal al reconocer las contribuciones cotidianas que cada empleado realiza para *hacer del mundo un lugar mejor*.

### 3.2. Atmósfera organizacional

Si bien todas las prácticas analizadas en este capítulo están, por definición, enfocadas a propiciar un mejor clima organizacional, identificamos algunas prácticas específicas que parecen relacionarse directamente con la creatividad. En lo que se refiere valores culturales que propicien los aportes nuevos y valiosos (SubCat 12A), la práctica Plmp15 en FedEx expresa, aunque tal vez de un modo un tanto abstracto, ciertos componentes concretos de su cultura que son similares a los considerados, según hemos visto en el capítulo 1, nutrientes a la creatividad: respeto, reconocimiento, formación, comunicación franca y abierta con todos los niveles, desarrollo, libertad de expresión. Luego, la práctica Plmp1, en Dow explicita los atributos de *pasión e innovación* de la compañía en el momento de reconocer las contribuciones de los participantes.

En cuanto a prácticas que propician estructuras más “chatas” y menos burocráticas (SubCat 12B), encontramos varias iniciativas. La mayoría de ellas destinadas a establecer vínculos y canales de comunicación fluidos entre distintos niveles jerárquicos. La Plmp8, en Kimberly Clark, entre todo el personal y líderes de la organización a través de desayunos de bienvenida a nuevos ingresantes; la Plmp16, FedEx, entre colaboradores y los *jefes de sus jefes*, en encuentros trimestrales para exponer necesidades, opiniones y consultas; la Plmp6, en Ernst & Young, entre grupos pequeños de colaboradores y líderes, por medio de desayunos semanales con agenda abierta para debatir temas de interés, compartir ideas y sugerencias; la Plmp21, en 3M, entre todos los empleados de la compañía y líderes de distintas áreas a través de charlas abiertas quincenales para compartir distintos temas vinculados al *management* y al liderazgo; la Plmp19, en Novo Nordisk Pharma, entre colaboradores de todos los niveles y el Gerente General a través de un canal de consultas abierto anónimo y confidencial.

Pero también hay prácticas dirigidas a lograr canales más fluidos dentro de la organización. Particularmente, la Plmp14, en DHL Express, con la herramienta *Mapas de diálogo*, que intenta reducir la brecha entre lo que esperan y lo que reciben los clientes internos con respecto a sus proveedores dentro de la organización y la Plmp18, en Hexacta, en donde, por medio de almuerzos de capacitación tecnológica, distintos colaboradores de diferentes áreas comparten conocimientos técnicos.

Por último, la PImp31, en Sun Microsystem, significa, aunque tal vez parcialmente, una iniciativa a favor de “achatar” la distancia entre niveles jerárquicos ya que intenta que todos los empleados evalúen la gestión de sus gerentes para, así, establecer planes de mejora. Y, la PImp24, en Mercado Libre, al estilo de la práctica PBi75, en Coca Cola, plantea una menor incidencia de las barreras organizacionales por medio de diseñar instalaciones sin oficinas cerradas para todos los niveles y funciones.

### 3.3. Metas claras

Si bien no siempre hacen referencia a la búsqueda de ideas o soluciones nuevas y valiosas, en este capítulo hemos identificado prácticas que cubren prácticamente todas las subcategorías de nuestro análisis en lo que respecta al establecimiento de metas claras.

Dentro de la SubCat 7A, referida a las prácticas que sí mencionan la necesidad requerir explícitamente soluciones creativas en ciertos objetivos, podemos incluir a la práctica PImp9, en Kimberly Clark, en donde se hace expresa mención a la búsqueda de ideas innovadoras en el marco del programa de reducción de costos; y a la práctica PImp13, en DHL Express, en donde se analizan problemas y se buscan soluciones —no queda claro el énfasis en lo novedoso de las soluciones pero sí se explicita que se trata de *iniciativas de mejora*— con foco en el cliente —que, además, es una de las prioridades dentro de la cultura de la organización—. La práctica PImp3, en Ernst & Young, no plantea la explicitación en la búsqueda de creatividad pero sí se refiere a un taller participativo en pequeños grupos para el establecimiento de metas. Por las características de la organización y por estar, dicho taller, enfocado en el autodesarrollo, es muy probable que la búsqueda de ideas novedosas sea parte del mismo.

Dentro de la SubCat 7B, referida a las prácticas en donde se trabaja en la vinculación entre las metas y los resultados de negocio, podemos incluir a la PImp7 en la cual, precisamente, se capacita al plantel de Kimberly Clark en el vínculo que tienen sus propios objetivos de trabajo con el plan de negocio de la organización —además de establecer instancias de evaluación y *feed back* para las cuales, incluso, se capacita a los líderes—. También la práctica PImp22 de American Express, aunque en menor medida, alude, en el marco del programa de entrenamiento cruzado, a capacitar a los empleados como para que puedan ir alineando sus objetivos personales de carrera con las metas de negocio.

Dentro de la SubCat 7C, referida a la claridad en términos de aspectos estratégicos y culturales, podemos incluir a la práctica PImp8, en Kimberly Clark, en donde se realizan desayunos de trabajo para, entre otras cosas, conocer lineamientos estratégicos de la organización; y a la práctica PImp12 en SC Johnson & Son por la cual el credo vigente desde 1976 señala el rumbo para diferentes tipos de iniciativas dentro de la organización. También dentro de la SubCat 7C, pero con cierta relación con la SubCat 7D, vinculada a la marca como fuente de inspiración, podemos incluir a la práctica PImp20 en Novo Nordisk Pharma, que propone generar y compartir iniciativas vinculadas al compromiso con la comunidad en una dirección coincidente con la actividad principal de la organización —prevenir, controlar y tratar adecuadamente la diabetes—.

### 3.4. Programas de entrenamiento para la creatividad

Dos de las prácticas identificadas en este capítulo aluden, en cierta manera, a la capacitación en temas que podrían estar vinculados a la Educación creativa, es decir, al entrenamiento en habilidades de pensamiento creativo —SubCat 1A—. La Plmp23 en el Grupo Assa, en donde se trabaja en talleres para fortalecer la conciencia sobre creencias y modelos mentales como complemento a las habilidades técnicas o estrictamente laborales dentro, incluso, de la mejora de *calidad de vida y de pensamiento*. Esta complementación entre *habilidades técnicas* y fortalecimiento de *calidad de pensamiento* es muy similar a la complementación de los componentes *pericia y pensamiento creativo* del modelo componencial al cual nos referimos en nuestro capítulo 1. La práctica Plmp25, en Natura, consistente en un programa de calidad de vida, también incluye actividades que podrían estar relacionadas con el pensamiento creativo. Entre ellas, aquellas que estimulan el espíritu emprendedor<sup>42</sup> y ciertos encuentros anuales que podrían propiciar el desarrollo expresivo de los participantes.

La práctica Plmp28, en Santander Río, está directamente relacionada con la Autocapacitación —SubCat 1E—. Se trata de una plataforma virtual con distintos tipos de materiales que, además, incluye la creación de —y la posibilidad de compartir— contenidos por parte de los participantes. Explícitamente, la práctica hace mención a temas de gestión de la transformación e innovación dentro de los ejes de desarrollo. La práctica Plmp10, en SC Johnson & Son, es similar pero, al menos en su descripción, está menos enfocada a la interacción. Se asemeja más, quizás, a las prácticas de la SubCat 1F —Publicaciones vinculadas a la creatividad— en tanto se trata de material *online* para dar soporte a temas de desempeño y gestión cotidiana. No se refiere explícitamente a temas de creatividad, pero el hecho de mencionar a la gestión cotidiana, el liderazgo y las reuniones efectiva, nos hace suponer que, probablemente, debe hacerse referencia, al menos, a ciertas técnicas de creatividad para mejorar, por ejemplo, la efectividad de las reuniones.

Identificamos, además, dos prácticas que podrían ubicarse en la SubCat 1G —Formación de formadores— en lo que respecta a la capacitación en cascada. La práctica Plmp21, en 3M, se refiere a capacitación a cargo de los líderes de distintas áreas, sobre temas de *management* y liderazgo entre los cuales se incluyen algunos que podrían tener relación con la creatividad o, al menos, con la innovación, por ejemplo: manejo de la transformación. La práctica Plmp14, en DHL Express, está basada en una metodología de generación de ideas y sugerencias focalizada en el cliente. Lo que nos interesa de esta práctica es que explícitamente se hace referencia a moderadores que coordinan las dinámicas necesarias para llevar a cabo esta metodología. Y al hecho de que estos moderadores están especialmente formados para dicha actividad

Por último, hay dos prácticas que guardan cierta similitud —la Plmp3 y la Plmp30, en Ernst & Young y en Sonico.com— que hacen referencia a dinámicas de desarrollo o resolución de problemas en interacciones individuales en donde una persona de la organización —referentes de RRHH en ambos casos—, actúa como asesor o facilitador. Estas prácticas son muy similares a las que ubicamos en la

---

<sup>42</sup> La relación entre capacidad o espíritu emprendedor y creatividad no había surgido, hasta ahora, en las prácticas identificadas en esta tesis. Si bien en este capítulo somos nosotros los que vinculamos *emprendimiento* con *creatividad* en el marco de la organización, lo hacemos teniendo en cuenta la referencia que hace Amabile al tema (1997b). El entrenamiento en capacidades para emprender o, incluso, para favorecer el, denominado por distintos autores, *espíritu emprendedor*, bien valdría, creemos, la creación de una nueva subcategoría dentro de la capacitación vinculada a la creatividad. Sin embargo, dado que este tema ha surgido del análisis de prácticas que no han sido diseñadas, en principio, para el favorecimiento de la creatividad, sólo nos limitamos a dejar el tema planteado.

SucCat 1I, es decir, *Facilitación individual en el proceso de Resolución creativa de problemas*. Si bien las prácticas no se refieren a la resolución *creativa*, parece claro que se trata de una práctica de mentoría que puede incluir todo tipo de soluciones.

### 3.5. Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación

En nuestro análisis de prácticas para mejorar el clima laboral identificamos tres prácticas que, directamente, apuntan a la búsqueda de ideas nuevas y valiosas. No se trata solamente prácticas que mejoran el clima laboral y que también favorecen a la creatividad —como en los otros casos analizados en este capítulo—. Son, más bien, esfuerzos para mejorar el clima laboral a partir de llevar a cabo prácticas de creatividad aplicada. Se trata de prácticas que proponen sistemas de sugerencias como los que se describen en la subcategoría SubCat 4F. Las prácticas PImp9 y PImp29 hacen referencia a programas de recepción de ideas, sugerencias y propuestas de reducción de costos —en el primer caso, en Kimberly Clark— o de recepción de aportes e iniciativas en general —en el segundo caso, en Sherwin Williams. En ambos casos se reconocen, de alguna manera, a los aportes más *creativos e innovadores*.

La práctica PImp6, en Ernst & Young, también consiste en la recepción de ideas y sugerencias —que, incluso, se registran y se les da seguimiento traduciéndose, muchas, en mejoras concretas— pero en el marco de desayunos grupales semanales de agenda abierta con líderes.

La práctica PImp19, en Novo Nordisk Pharma no se refiere a ideas, sugerencias o aportes sino a *consultas* por parte del personal de la organización hacia el Gerente General. Se trata de un sistema anónimo y confidencial disponible para todos los niveles. Si bien no pareciera tener las características de un sistema de sugerencias clásico (recepción de ideas o iniciativas, revisión de las mismas por parte de un jurado experto y entrega de algún tipo de devolución), en la redacción de la práctica se la plantea como una versión de buzón de sugerencias.

En la organización DHL Express se llevan a cabo dos prácticas enfocadas a la resolución de problemas relacionados con el cliente. La PImp13 se trata de una metodología de análisis y búsqueda de soluciones. No se aclara, en la redacción, si se trata de la utilización de algún proceso de resolución creativa de problemas. Pero sí se explicita que se relaciona con el análisis de problemas y la generación, evaluación e implementación de iniciativas de mejora. Parece razonable, entonces, considerarla una práctica que podría ser ubicada en la subcategoría SubCat 4B —Resolución creativa de problemas aplicada—. La otra práctica a considerar, en DHL, es la PImp14, en donde por medio de una metodología específica se toma contacto con el cliente para analizar necesidades, expectativas y posibles planes de acción para satisfacerlas: una práctica muy relacionada con la subcategoría SubCat 4I referida a la búsqueda de enfoques originales (*insights*) por contacto directo con el cliente. Por último, la práctica PImp26, en Nextel, si bien su característica saliente es la de ser una iniciativa para resolver problemas en equipos, sugiere un abordaje sistemático y participativo para encarar temas estratégicos el cual, probablemente, también justifica su ubicación en la SubCat 4B —Resolución creativa de problemas aplicada—.

### 3.6. Capacitación complementaria

En esta categoría podemos incluir a las prácticas anteriores que, junto con la capacitación vinculada a la creatividad, también incluyen otros contenidos que podrían estar vinculadas a la pericia. Esto es:

las prácticas relacionadas con la autocapacitación y la publicación de material —PImp28 y PImp10— y la práctica PImp21 en donde los líderes capacitan a todas las personas de la organización en sesiones específicas. También pueden incluirse las prácticas de entrenamiento cruzado, PImp22 y PImp27 que apuntan, directamente, desarrollar habilidades y conocimientos y adquirir competencias para actividades específicas.

Pero además, hay una práctica en donde la capacitación técnica puede, de alguna manera, vincularse con aportes nuevos y valiosos. Es el caso de la práctica PImp18, en Hexacta, consistente en almuerzos en donde distintos colaboradores comparten conocimientos puntuales sobre temas específicos por medio de una dinámica con cierta informalidad.

### 3.7. Liderazgo

La subcategoría SubCat 11A incluye a las prácticas que plantean un modelo de liderazgo favorable a la creatividad dentro de la organización. Al respecto, la práctica PImp31 en Sun Microsystem parece apuntar directamente a esta cuestión dado que, por medio de una encuesta anual, los empleados evalúan la gestión de sus gerentes —para que luego éstos trabajen en acciones de mejora al respecto— dentro dimensiones muy relacionadas con aquellos aspectos que, como se plantea en esta tesis, favorecen a la creatividad: la atracción y retención de talentos, el establecimiento de metas claras, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

Aunque tal vez tangencialmente, la práctica PImp10, en SC Johnson & Son, también apunta a favorecer este modelo de liderazgo favorable a la creatividad por medio de la puesta a disposición de recursos y materiales de consulta y capacitación que, tal como se explica en la redacción de la práctica, tratan temas de liderazgo, *feedback*, reuniones efectivas y otros tópicos críticos.

Adicionalmente, al menos en tres prácticas de las analizadas en este capítulo, parecen favorecer algún tipo de patrocinio por parte de los líderes en las iniciativas creativas de sus colaboradores —SubCat 11B—. La práctica PImp7, en Kimberly Clark, plantea un proceso trabajo conjunto entre líderes y colaboradores en la definición de objetivos personales de crecimiento. Y, además, incluye la capacitación a líderes para garantizar la eficacia de dicho proceso. En la práctica PImp26, en Nextel, se plantea, directamente, el patrocinio de los líderes —gerentes o supervisores— en los equipos que abordan y resuelven temas de impacto con el cliente. Y la práctica PImp21, en 3M, si bien no refiere a los líderes específicamente como patrocinadores, sí los ubica en un rol de capacitadores o comunicadores en charlas quincenales a todos los empleados en donde se tratan temas que pueden estar relacionados con la creatividad y el liderazgo.

### 3.8. Recursos

La práctica PImp11, en SC Johnson & Son, se refiere específicamente a poner a disposición de las personas de la organización determinados recursos para incentivar la creatividad —así se expresa textualmente—. Se trata de una batería de herramientas para compartir y dar a conocer sus logros durante las presentaciones de resultados anuales. No queda claro qué tipo de recursos son pero, por el ejemplo dado, parece referirse a cierto presupuesto y el tiempo para utilizarlo en el diseño de presentaciones originales y valiosas.

La redacción de la práctica PImp32, en WalMart, también es explícita con respecto a brindar recursos —no es tan claro que sea para una actividad esencialmente creativa aunque sí para una actividad que requiere la generación e implementación de ideas—. Considera la facilitación de recursos y del tiempo necesario para que los participantes desarrollen las prácticas enmarcas en el programa ayuda a la comunidad de influencia en equipos.

Las prácticas PImp28 y PImp25, en Santander Río y Natura, se refieren a programas de desarrollo para las personas de la organización. Ya hemos visto que, prácticas vinculadas a la capacitación bien podrían ser entendidas como *recursos* a disposición de las personas de la organización. Sin embargo, nosotros hemos seguido el criterio de tratar a las prácticas destinadas a capacitar (en pensamiento creativo o en aspectos claramente complementarios a la creatividad) en dos categorías distintas. Sucede que estas dos prácticas incluyen —al menos desde lo que se explicita en la redacción de la práctica— una cantidad tan amplia de posibilidades para los participantes (acceso a videos, posibilidad de participación en jornadas de expresión, materiales en distintos tipos de formatos —no aclarados—), que nos parece razonable incluirlas, aunque sea desde un punto de vista tangencial, dentro de las prácticas que aportan recursos adecuados para el desarrollo de la creatividad.

### 3.9. Reconocimientos y recompensas a los esfuerzos creativos

La práctica PImp1, en Dow, está dirigida a reconocer —lo expresan en términos de *reivindicar*— las contribuciones cotidianas de las personas de la organización. No se refiere expresamente a *contribuciones nuevas y valiosas* —creativas— pero sí queda claro en la redacción de la práctica que el reconocimiento está puesto en la pasión e innovación que se desprenden de los aportes. Se trata de un reconocimiento concreto: la difusión de los testimonios de los autores de los aportes.

Luego, las dos prácticas que proponen sistemas de sugerencias o ideas —la PImp9 en Kimberly Clark y la PImp29 en Sherwin Williams— incluyen distintas formas de reconocimiento y recompensa a todos o a algunos de los esfuerzos creativos. En el caso de la PImp9, un reconocimiento en forma de carta de agradecimiento a cada persona que participa y una recompensa en forma de premio a los autores de las ideas más innovadoras. En el caso de la PImp29, un presente a modo de premio a las sugerencias más destacadas.

Otra forma de reconocer al esfuerzo creativo es la que se plantea en la práctica PImp18, en Hexacta, en donde se votan y se premian a las mejores presentaciones en el marco de almuerzos de capacitación entre colaboradores.

### 3.10. Autonomía

La práctica PImp32 referida a los comités de ayuda a la comunidad en WalMart resalta, concretamente, la autonomía de acción que les brinda la organización. En este sentido, dicha práctica podría ubicarse claramente en la SubCat 8C rotulada como *Autonomía en proyectos innovadores completos*.

En menor medida, la práctica PImp26 en Nextel y la PImp20 en Novo Nordisk Pharma, por estar referidas a equipos que resuelven con creatividad —la primera— y a iniciativas valiosas y probablemente novedosas —la segunda— probablemente requieran algún nivel de autonomía en el

hecho de brindar libertad para decidir dentro de límites bien demarcados —lo que hemos denominado *discrecionalidad*—.

Por último, la práctica PImp11, en SC Johnson & Son, parece incentivar a la experimentación en tanto se promueven y se fomentan iniciativas diferentes a las usuales en una tarea puntual como la presentación de resultados en reuniones anuales.

### 3.11. Fuentes externas

Dos de las prácticas identificadas en este capítulo se vinculan con la comunidad dentro de actividades que podrían implicar algún tipo de producción creativa: la PImp20 y la PImp32, en Novo Nordisk Pharma y en WalMart. Si bien no se trata de prácticas que se nutren en fuentes externas para encontrar ideas o para desarrollar alguna de las etapas del proceso de innovación (SubCat 13C), al menos plantean algún tipo interacción. La práctica PImp14, en DHL Express plantea una interacción directa con clientes internos y externos para detectar necesidades y expectativas. No queda suficientemente claro el grado de involucramiento de los clientes externos. Pero, en caso que se trate de dinámicas que incluyan al cliente externo para generación de nuevas ideas, por ejemplo, bien podría ser una práctica perteneciente a la SubCat 13E.

### 3.12. Grupos y equipos creativos

Así como los hemos ubicado en la subcategoría dedicada a la resolución creativa de problemas aplicada, los equipos interdisciplinarios de Nextel —PImp26— también parecen ser un claro ejemplo de una práctica ubicable en la SubCat 5A —Grupos y equipos para resolver problemas con creatividad—. Los comités de ayuda a la comunidad de la PImp32 en WalMart también representan, de alguna manera, una práctica en donde se constituyen equipos para generar algún tipo de innovación —SubCat 5B—. Por último, la práctica PImp14, en DHL Express, plantea una dinámica grupal diferente que bien podría ser considerada favorable para la creatividad (SubCat 5D).

### 3.13. Tests y evaluaciones en creatividad

Esta categoría es lo suficientemente específica, a los efectos de la creatividad, que resulta difícil encontrar ejemplos que la representen en prácticas que no tienen como objetivo directo el desarrollo creativo. Sin embargo, la práctica PImp4, en Ernst & Young, al sugiere un interés en conocer tanto las potencialidades —expresadas en conocimientos, experiencias y aptitudes— como las aspiraciones e intereses de los futuros integrantes de la organización y, además, aborda este conocimiento adaptando de modo original los procesos organizacionales a los códigos de las personas a ser reclutadas. Al ser un proceso de reclutamiento que toma en cuenta, especialmente y flexibilizando los procesos organizacionales, a variables relevantes para la teoría de la creatividad organizacional, nos parece razonable ubicar a esta práctica como favorable al desarrollo de la creatividad en la subcategoría que incluye a las prácticas de Reclutamiento vinculado a la creatividad (SubCat 3A)

Luego, hay un conjunto de prácticas identificadas en este capítulo que, en lo que podríamos denominar *reclutamiento interno*, tienen en cuenta el ajuste entre intereses, proyectos significativos, capacidades y oportunidades laborales. Si bien este ajuste es relevante en términos de la creatividad, ya lo hemos tenido en cuenta al clasificar a estas prácticas en las categorías correspondientes.

Si nos parece importante resaltar, la práctica Plmp17, en Hexacta, que pone énfasis en los múltiples perfiles profesionales que conforman la estructura de la organización. Éstos incluyen perfiles técnicos, de diseño y otros. Si bien de manera tangencial, este énfasis en la diversidad de perfiles podría acercar a esta práctica a la SubCat 3B que incluye a las prácticas ocupadas en identificar distintos estilos y perfiles relacionados con la creatividad.

## 4. Ubicación de cada una de las prácticas en una o más categorías de prácticas que pueden favorecer al desarrollo de la creatividad

Pimp	Práctica	CATEGORÍAS												
		1 CAP	2 CAP COMP	3 RECL	4 EQUI	5 INNO	6 PROY	7 MET	8 AUT	9 RECO	10 RECU	11 LIDE	12 ATM <sup>43</sup>	13 FUEN
1	Campaña para reivindicar contribuciones cotidianas						*			**				*
2	Oportunidades de carrera de acceso libre: para alinear intereses personales con competencias requeridas.						**							
3	Perfil amplio actualizado en línea para conectar al personal con las oportunidades laborales.						**							
4	Reclutamiento video-curriculums			**										
5	Taller de auto desarrollo y planificación de carrera	*						**						
6	Desayunos semanales junto a líderes: propuestas, ideas y sugerencias				**								*	
7	Capacitación y ayuda de líderes para definir objetivos							**				*		
8	Desayuno de bienvenida a ingresantes con líderes							**					**	
9	Programa voluntario de ideas innovadoras para mejoras internas. Reconocimiento a autores.				**			*		*				
10	Herramienta <i>online</i> con recursos y materiales sobre desempeño gestión cotidiana.	*	**									*		
11	Batería de herramientas para incentivar la creatividad durante las presentaciones de										**	*		

<sup>43</sup> Por definición, sería lógico que todas las prácticas de este capítulo tuvieran algún vínculo con la categoría 12 de nuestro análisis teórico-bibliográfico. Más específicamente, con la SubCat 12A que está referida, a la cultura o clima laboral vinculado a la creatividad. Dimos esto por sentido y sólo ubicamos en esta categoría a las prácticas en las que, a nuestro criterio, están representadas de manera destacadas.



	despierta nuevos intereses. Incluye exposición de talentos.																
<b>26</b>	Equipos interdisciplinarios con impacto en el cliente. Líderes patrocinadores.				**	*			*				*				
<b>27</b>	Rotación laboral para generar condiciones reales de entrenamiento y desarrollo para colaboradores con potencial.	*				**											
<b>28</b>	Plataforma virtual con material de en áreas de capacitación y desarrollo que cada persona identifique como prioritarias.	**	**			*							*				
<b>29</b>	Programa de sugerencias innovadoras con formularios. Reconocimiento a las más destacadas.					**						*					
<b>30</b>	Entrevistas individuales semestrales con RRHH: resolver temas laborales y personales.	*					**										
<b>31</b>	Encuesta anual para que los empleados evalúen la gestión de sus gerentes. Con planes de acción para mejoras.														**	*	
<b>32</b>	Comités voluntarios de ayuda a la comunidad. Acciones solidarias a partir del contacto diario con los vecinos.				**			*	**				**				**

**Cuadro 39:** relaciones fuertes (\*\*), y débiles (\*) entre cada práctica y las categorías de análisis con respecto a los factores o condiciones que favorecen a la creatividad

5. Las prácticas para la mejora del clima laboral y su ubicación en las subcategorías de prácticas para el desarrollo de la creatividad

Categorías	Subcategorías	SubCat	Prácticas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Educación creativa en la organización	1A	PImp23, PImp25
	Capacitación en técnicas de creatividad	1B	
	Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa	1C	
	Programas de creatividad para ejecutivos dictados en instituciones educativas	1D	
	Autocapacitación	1E	PImp28
	Publicaciones sobre creatividad destinadas a la formación	1F	PImp10
	Formación de formadores	1G	PImp21, PImp14
	Capacitación en creatividad como forma de motivación	1H	
	Facilitación individual en el proceso de Resolución creativa de problemas	1I	PImp3, PImp30
	Capacitación en creatividad en el marco de eventos	1J	
Capacitación complementaria		2	
Tests y evaluaciones en creatividad	Reclutamiento vinculado a la creatividad	3A	PImp4
	Evaluaciones en creatividad para capacitar y formar equipos	3B	PImp17
	Evaluaciones en creatividad como variable de desempeño	3C	
Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación	Sinéctica aplicada	4A	
	Resolución creativa de problemas aplicada	4B	PImp13, PImp26
	Ingeniería de Valores	4C	
	Procedimientos para generar ideas aplicados (Listas de atributos, Listas de chequeo, Análisis morfológico, Relaciones Forzadas de Ideas)	4D	
	Métodos japoneses aplicados ( <i>KJ</i> —Jiro Kawakita— y <i>NM</i> —Masakazu Nakayama—)	4E	
	Buzones de ideas	4F	PImp9, PImp29, PImp6, PImp19
	Modelos “embudo” de gestión de ideas	4G	
	Innovación por medio del diseño	4H	
	Búsqueda de enfoques originales ( <i>insights</i> ) por contacto directo con el cliente	4I	PImp14, PImp26
	Armado de escenarios prospectivos	4J	
Grupos y equipos creativos	Grupos y equipos para resolver problemas con creatividad	5A	PImp26
	Equipos para innovar	5B	PImp32
	Grupos y equipos con integrantes de perfiles heterogéneos	5C	
	Dinámicas grupales favorables a la creatividad	5D	PImp14

Proyectos Significativos	Proyectos vinculados a las crisis o a la sensación de urgencia	<b>6A</b>	
	Proyectos relevantes	<b>6B</b>	
	Proyectos coincidentes con habilidades	<b>6C</b>	PImp2, PImp3, PImp17, PImp30, PImp22, PImp27, PImp28, PImp25
	Proyectos con sentido personal	<b>6D</b>	PImp20, PImp32
Metas claras	Creatividad dirigida	<b>7A</b>	PImp9, PImp13, PImp3
	Metas vinculadas al negocio	<b>7B</b>	PImp7, PImp22
	Claridad estratégica	<b>7C</b>	PImp8, PImp12, PImp20
	La marca como fuente de inspiración	<b>7D</b>	PImp20
Autonomía	Discrecionalidad	<b>8A</b>	PImp26, PImp20
	Libertad para equivocarse	<b>8B</b>	PImp11
	Autonomía en proyectos innovadores completos	<b>8C</b>	PImp32
Recursos	Tiempo	<b>9A</b>	PImp11, PImp32
	Recursos económicos	<b>9B</b>	PImp11, PImp32
	Infraestructura	<b>9C</b>	
	Otros recursos	<b>9D</b>	PImp28, PImp25
Reconocimiento y recompensa a los esfuerzos creativos	Reconocimientos	<b>10A</b>	PImp1, PImp9, PImp18
	Recompensas	<b>10B</b>	PImp9, PImp29
Liderazgo	Modelo de liderazgo a favor de la creatividad	<b>11A</b>	PImp31, PImp10
	Líderes patrocinadores	<b>11B</b>	PImp7, PImp26, PImp21
Atmósfera organizacional	Cultura favorable a la creatividad	<b>12A</b>	PImp15, PImp1
	Estructura no burocrática	<b>12B</b>	PImp8, PImp16, PImp6, PImp21, PImp19, PImp14, PImp18, PImp31, PImp24
Fuentes externas	Redes en general	<b>13A</b>	
	Redes de negocios	<b>13B</b>	
	Interacción con la comunidad	<b>13C</b>	PImp20, PImp32
	Interacción con expertos externos	<b>13D</b>	
	Co-creación con clientes, consumidores y colegas	<b>13E</b>	PImp14
	Organizaciones híbridas	<b>13G</b>	

**Cuadro 40:** ubicación de cada una de las prácticas para mejorar el clima laboral en las subcategorías que favorecen el desarrollo de la creatividad en las organizaciones

### Conclusiones del capítulo 3

Hemos respondido afirmativamente a la pregunta principal de este capítulo: la creatividad sí tiene lugar en las prácticas que llevan a cabo las organizaciones en la Argentina. Al menos en las prácticas cuyo propósito es mejorar el clima laboral. Estas prácticas: a) en algunos casos generan las condiciones para favorecer la creatividad propuestas por la teoría; b) en otros casos son en sí mismas prácticas para desarrollar la creatividad y, por medio de esto, mejorar el clima laboral.

Las dos conclusiones principales de este capítulo son, entonces, las que detallamos a continuación.

Primera conclusión: hay prácticas para mejorar el clima laboral que favorecen a la creatividad ya que *generan condiciones similares* a las necesarias para producir aportes nuevos y valiosos. Es decir, al favorecer el clima laboral, *también se favorece a la creatividad*.

Por ejemplo: las prácticas para mejorar el clima laboral pueden impactar positivamente en la motivación de las personas. En este sentido, pueden ser *favorables* para la creatividad ya que ésta se nutre de cierto tipo de motivación —la intrínseca—. Pero también hay prácticas para la mejora del clima laboral que no necesariamente favorecen a la creatividad porque impactan en otro tipo de dimensión. Por ejemplo un programa destinado a crear un ambiente de cuidado y protección hacia la familia de las personas de una empresa, tal vez sea una práctica favorable en términos de compromiso con la organización pero, en términos generales, no parece vincularse demasiado con el desarrollo de la creatividad.

En nuestro análisis de prácticas en la Argentina hemos encontrado ejemplos de distintos niveles desde los cuales se propician condiciones que son favorables a la creatividad. Desde el punto de vista de la cultura, favoreciendo valores como el respeto, el reconocimiento, la comunicación franca y abierta entre todos los niveles y la libertad de expresión. Desde el punto de vista de la estructura de la organización, favoreciendo estructuras menos burocráticas y estableciendo vínculos y canales de comunicación fluidos entre distintos niveles jerárquicos. Desde el punto de vista del liderazgo, favoreciendo el patrocinio de ideas de los colaboradores por parte de los líderes. En todos estos casos, se crean atmósferas de trabajo deseables en sí mismas pero que también favorecen el desarrollo creativo de las personas.

Desde una perspectiva grupal también hemos encontrado prácticas que al mejorar el clima laboral generan condiciones que pueden favorecer a la creatividad. Por ejemplo, por medio sesiones de generación de ideas y sugerencias dentro de equipos heterogéneos formados por proveedores y clientes internos —que hasta pueden incluir a clientes externos—. Y también desde una perspectiva individual, en donde, por ejemplo, se propicia un mejor clima laboral favoreciendo el ajuste entre los proyectos de una persona y sus intereses, potencialidades y/o habilidades.

Segunda conclusión: también encontramos prácticas que al estar dirigidas especialmente a la producción de aportes nuevos y valiosos, mejoran el clima laboral. Es decir, la organización mejora

el clima laboral con prácticas que *propician* la creatividad<sup>44</sup>. Esto coincide con uno de los temas que planteamos en el capítulo 1: en las organizaciones la creatividad no sólo es deseable porque favorece a la innovación sino también porque mejora el nivel de satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización.

Al respecto, encontramos en nuestro análisis, prácticas para mejorar el clima laboral que son *muy similares* a aquellas identificadas en la literatura sobre creatividad: sistemas de ideas y sugerencias, equipos heterogéneos para resolver problemas creativamente y capacitación en temas vinculados a la creatividad, entre otras prácticas.

En síntesis: favoreciendo el clima laboral se puede favorecer a la creatividad, y propiciando que las personas desarrollen y apliquen su creatividad se puede mejorar el clima laboral.

---

<sup>44</sup> Desde el punto de vista de Amabile y Kramer (2011), los mismos principios que operan sobre los componentes de lo que ellos denominan *vida laboral interior* (una categoría similar a *clima laboral*), favorecen no sólo el desempeño creativo, sino también a la productividad, al compromiso organizacional y a las relaciones interpersonales. Desde esta perspectiva, las fronteras entre las prácticas que favorecen a la creatividad y las que favorecen al clima laboral serían prácticamente inexistentes. Este tipo de análisis excede los alcances de esta tesis en donde nos hemos limitado a responder la pregunta acerca del lugar que ocupa la creatividad en las distintas prácticas que se llevan a cabo en las organizaciones de la Argentina.

## CAPÍTULO 4: Prácticas para el desarrollo de la creatividad en la Argentina

### Preguntas a responder en el capítulo 4

En este capítulo nos preguntamos si son habituales las prácticas para la creatividad en organizaciones de la Argentina. Nos preguntamos, además, en qué se parecen y cómo se relacionan estas prácticas con las que hemos identificado en la literatura y con las que surgen de nuestro análisis teórico.

### Estructura del capítulo 4

Para responder a las preguntas formuladas, recurrimos a los resultados de la investigación de campo que realizamos en tres organizaciones en Argentina dentro de las cuales entrevistamos a un total de 15 personas<sup>45</sup>. Se trata de los resultados de indagar directamente acerca de las prácticas que las organizaciones en Argentina implementan explícitamente para favorecer a la creatividad. En el apéndice 2, describimos, enumeramos y organizamos las 65 prácticas que identificamos: se trata de 65 acciones —o decisiones, o programas, o procedimientos, o metodologías— que personas pertenecientes a determinadas organizaciones aseguran que se realizan —tanto a cargo de ellos mismos como de la organización como un todo—. Esta base de 65 prácticas —a la que denominamos *Base-Exp*— es homogénea, en términos de formato, con la *Base-Imp* —prácticas que se llevan a cabo en organizaciones en Argentina que podrían favorecer a la creatividad aunque explícitamente tengan otro propósito— y con la *Base-Biblio* —prácticas documentadas en la bibliografía específica acerca de lo que realizan organizaciones en distintos contextos para desarrollar la creatividad—.

Si una de las conclusiones del capítulo 3 es que las organizaciones en Argentina llevan a cabo prácticas que —desde el punto de vista de la teoría y de la bibliografía específica— favorecen el desarrollo de la creatividad de las personas —aunque no sean prácticas destinadas directamente a ello—, una de las preguntas que nos hacemos en este capítulo es si las prácticas que llevan a cabo *explícitamente* las organizaciones en Argentina para desarrollar la creatividad, tienen algún tipo de asidero en las propuestas de la teoría y de la bibliografía. Más concretamente: ¿son adecuadas desde el punto de vista teórico y académico las prácticas para el desarrollo de la creatividad que se llevan a cabo en organizaciones en Argentina?

En términos de la metodología utilizada en nuestra tesis, esta pregunta se formula del siguiente modo: ¿encontramos, entre las prácticas identificadas en las organizaciones de Argentina, prácticas que coincidan con las subcategorías definidas a partir de nuestro análisis teórico y bibliográfico? Y, en el caso en que encontremos una relación entre lo que se realiza en organizaciones en Argentina y lo que proponen la teoría y la bibliografía, una segunda pregunta sería: ¿podemos hacer algún tipo de propuesta teórica que, de alguna manera, enriquezca a la

---

<sup>45</sup> Los aspectos metodológicos de nuestra investigación de campo; los datos de las organizaciones relevadas y de las personas entrevistadas y los detalles referidos a las entrevistas realizadas los desarrollamos en la sección referida a las *cuestiones metodológicas* de nuestra tesis.

teoría? Es decir: ¿podemos definir con mayor precisión alguna categoría o subcategoría tomando como base lo encontrado en organizaciones en Argentina?

En este capítulo mostramos cómo ha surgido cada una de las prácticas en nuestra investigación de campo. Reproducimos las expresiones verbales a partir de las cuales hemos identificado las prácticas indicando, por un lado, la ubicación de la expresión en cada una de las entrevistas (con un código que remite a la transcripción literal) y, por el otro, el número de práctica a la cual la asociamos. Indicamos además, distintas referencias bibliográficas con las que las prácticas se pueden relacionar (en la mayoría de los casos, las mismas referencias bibliográficas de las cuales han surgido las prácticas de la *Base-Biblio*).

### **Prácticas para el desarrollo de la creatividad identificadas en la investigación de campo**

En nuestra investigación de campo hemos podido identificar al menos 65 prácticas para el desarrollo de la creatividad. Hemos encontrado que, en estas 65 prácticas están representadas, en mayor o menor medida, prácticamente todas las categorías —y varias de las subcategorías— que planteamos en los capítulos 1 y 2 y varias de las subcategorías. Consideramos que este es un hecho relevante para los objetivos de nuestra tesis: se pueden identificar prácticas para el desarrollo de la creatividad en organizaciones de Argentina que coinciden con los principios que propone la teoría acerca de cómo debe desarrollarse la creatividad. Y, más aún: prácticamente todas las categorías que surgen del análisis teórico son tenidas en cuenta, en alguna medida, por las prácticas para el desarrollo de la creatividad que se llevan a cabo en organizaciones de Argentina.

Profundizando nuestro análisis, podemos afirmar que algunas de las prácticas que identificamos en nuestra investigación de campo (identificadas con las siglas PExp) son casi idénticas a las prácticas que identificamos en la bibliografía específica (PBi). Por ejemplo, la utilización de métodos japoneses para la resolución de problemas (PEXP60 y PBi51) o la realización de cursos de educación creativa en la organización (PEXP57 y, por ejemplo, PBi38).

Y muchas de las otras prácticas que identificamos en nuestra investigación de campo son similares a las que figuran en la bibliografía específica. En cada punto de este capítulo hemos trazado paralelos entre las prácticas identificadas en la investigación de campo y las identificadas en la bibliografía específica ya que este es uno de los objetivos de esta tesis: confrontar los resultados de nuestro análisis teórico con lo encontrado en la práctica de las organizaciones de Argentina.

Esta circunstancia hace que las prácticas sean similares pero no idénticas, se repiten en varias categorías. Algunas prácticas de las organizaciones en Argentina analizadas son similares —en cuanto a lo que logran— a las que encontramos en la bibliografía pero, al menos en el discurso de los entrevistados, parecen tener mayor nivel de informalidad: por ejemplo, sesiones muy similares a las propuestas por el *torbellino de ideas* pero sin una metodología formal que las sustente; o procesos de *inmersión en la demanda* llevados a cabo por el Gerente General —que no lo denomina “inmersión en la demanda” sino “arrimarse al vecino y preguntarle”, pero que tiene

absolutamente claro que esa actividad es parte de su trabajo y una de las fuentes de innovación—. Otras prácticas, por ejemplo, hacen que identifiquemos mayor énfasis en ciertas condiciones que el que pareciera poner la bibliografía, es decir: en nuestra investigación de campo encontramos mayor cantidad de prácticas vinculadas a cierta categoría —o subcategoría— que en la bibliografía. Esto nos sucedió con las prácticas relacionadas con la capacitación complementaria a la creatividad —Subcategoría 2— y con las prácticas relacionadas con los proyectos significativos vinculados a las crisis y a la sensación de urgencia —Subcategoría 6D<sup>46</sup>—. Otras prácticas, parecen ser formas actualizadas de prácticas de décadas anteriores encontradas en la bibliografía —por ejemplo, la PEX53 con respecto a la subcategoría 1F referida a las publicaciones sobre creatividad—.

Casi ninguna práctica enfocada a favorecer la creatividad, que surge de nuestra investigación de campo muestra importantes contradicciones con lo que plantea la teoría. Dicho más simplemente: casi ningún aspecto de lo que nuestros entrevistados dicen hacer para desarrollar la creatividad, entra en contradicción con lo que plantea la teoría. *No* nos hemos encontrado con entrevistados que, por ejemplo, plantean que “el trabajo en equipo es desfavorable para la creatividad y mucho más cuando dicho equipo está demasiado enfocado en una tarea” —lo cual sería contradictorio con lo que plantea la teoría—. Tampoco nos encontramos con casos en que se intenta lograr mayores niveles de creatividad, por ejemplo, “pagando mucho más dinero a la gente es lo mejor que se puede hacer para obtener mejores ideas” —lo cual sería contrario a lo que propone la teoría pero no sería tan inesperable—. Sí nos encontramos con algunas prácticas que pueden, claramente, ubicarse en cierta categoría pero no queda claro en qué subcategoría podría ubicarse.

Todas las reflexiones que surgen de las prácticas identificadas en nuestra investigación de campo, las expondremos en el capítulo 5. En este capítulo nos hemos limitado a describir cada una de las prácticas identificadas, indicando el contexto dentro de los cuales se han mencionado y agrupándolas, al final del capítulo, en las 50 subcategorías disponibles —como se verá en cada caso, hemos evitado, en este capítulo, proponer nuevas subcategorías—. Como en capítulos anteriores, si una práctica corresponde a más de una subcategoría, así lo hemos indicado.

Para facilitar la lectura, hemos organizado este capítulo en 8 secciones. En la breve introducción de cada sección nos limitamos a dejar expresado cuáles fueron los aspectos que nos parecieron

---

<sup>46</sup> La metodología utilizada en esta tesis no nos permite especular acerca de la mayor o menor importancia que tiene una práctica o tipo de práctica en particular ya que no hemos realizado un análisis estadístico sino una identificación de prácticas. Que una práctica sea identificada en una organización no quiere decir que sea menos importante, menos valiosa o menos representativa que una práctica identificada en varias organizaciones. Sin embargo, el hecho de encontrar numerosas prácticas vinculadas a una subcategoría en nuestra investigación de campo, nos permite compararlas entre sí. Y, al compararlas podemos reflexionar al respecto y proponer nuevas subcategorías —en este caso *sub-subcategorías* que mejoren la descripción. Si por ejemplo, encontramos varias prácticas vinculadas al tema de la creatividad y la crisis, esto no significará, en absoluto, afirmar que, por ejemplo, “en las organizaciones Argentinas son más importantes las prácticas vinculadas a las crisis que otras prácticas”, ni, mucho menos, “en Argentina las organizaciones desarrollan más prácticas vinculadas a la crisis que en otros países”. Simplemente, lo que hacemos, es utilizar la información obtenida en nuestra muestra de organizaciones —intencional y no representativa— para proponer nuevas categorías analíticas que pueden ser relevantes en cualquier otro contexto.

más llamativos o interesantes en cada caso que, luego, trataremos con más detalle en el capítulo 5:

1. Sección I: prácticas relacionadas con la capacitación y el entrenamiento (categorías 1 y 2)<sup>47</sup>.
2. Sección II: prácticas relacionadas con la aplicación de la creatividad (categoría 4).
3. Sección III: prácticas relacionadas con Grupos y Equipos (categoría 5).
4. Sección IV: prácticas relacionadas con proyectos significativos (categoría 6).
5. Sección V: prácticas relacionadas con la claridad de metas (categoría 7).
6. Sección VI: prácticas relacionadas con la autonomía, el reconocimiento y los recursos (categorías 8, 9 y 10).
7. Sección VII: prácticas relacionadas con el Liderazgo y la Atmósfera organizacional (categorías 11 y 12).
8. Sección VIII: prácticas relacionadas con las Fuentes externas (categoría 13).

### **Sección I: prácticas relacionadas con la capacitación y el entrenamiento para la creatividad en organizaciones en Argentina**

Tanto las prácticas para la capacitación y entrenamiento en creatividad dentro de las organizaciones, como en el marco de instituciones educativas y durante el desarrollo de eventos, se identifican claramente en organizaciones de Argentina. También, los entrevistados, se refieren a algún tipo de autocapacitación, lo cual nos resulta un punto de interés ya que agrega la perspectiva individual ante el hecho de capacitarse *por cuenta propia* en temas de creatividad más allá de los recursos provistos por la organización pero a los efectos de lograr un mejor desempeño creativo dentro de la organización. Incluimos, además, una reflexión de uno de los entrevistados —Gerente de un área de Recursos Humanos— acerca de la utilidad de capacitar a personas de áreas “no creativas” en temas sobre la creatividad. Sin embargo, lo que nos resulta interesante, de nuestra investigación de campo, es la alusión directa, por parte de los entrevistados, a la importancia de la capacitación en temas *diferentes* a la creatividad para el desarrollo de la misma.

#### **I.1. Capacitación en creatividad dictada dentro de la organización**

En nuestra investigación de campo identificamos la práctica de brindar capacitación en creatividad en ISTG en donde dos de los entrevistados se refieren al dictado de cursos y “charlas” de creatividad (PEXP57). Uno de los entrevistados sólo hace referencia a un curso de creatividad para, luego, explicar cómo otros tipos de cursos también son útiles para el desarrollo creativo (ISTG-TECNO, 4).

La entrevistada perteneciente al área de Recursos Humanos de la misma organización, se extiende sobre los objetivos que se buscan en los programas destinados a desarrollar la creatividad: “Lo que tratamos es que el empleado entienda a dónde queremos ir con el tema de creatividad, qué significa ser creativo, y por ahí, romper un poco con el paradigma que la creatividad está puesta solamente en lo artístico (ISTG-RRHH, 1). Desde el punto de vista conceptual, se asemeja a lo que

---

<sup>47</sup> La práctica que identificamos que podría relacionarse con la categoría 3 (*Tests y Reclutamiento*) la describiremos en la parte 8 dadas sus características singulares.

plantea Vervalin cuando se refiere a los objetivos de las prácticas destinadas a desarrollar la creatividad: dar pautas para modificar hábitos y actitudes en una dirección más creativa (1962, 194). Así lo plantea nuestra entrevistada: “Lo cursos que hacemos, lo que tratan es sacarlo al empleado un poco de esa caja en la que está quizás, y poder pensar desde otro lugar. Que se lleve una pregunta. (...) Hay gente que lo aplica en la empresa, ¿por qué? Porque nosotros acá somos muy de estar, como se dice en los cursos, en esta cosa de la queja: ‘no, ISTG dijo, la Corporación dijo, bajaron esta línea...’. Entonces de ahí no salís. Entonces, por ahí lo que sirvió el curso es para decir ‘bueno, el proceso es este, y hay que seguirlo, y hay cosas que no las vas a poder cambiar’. Pero dentro de ese proceso, qué cosas puedo hacer yo para mejorar, y que esto tenga digamos un beneficio para mí y para la empresa”. (ISTG-RRHH, 8)

También se refiere a actividades de creatividad, de medio día de duración, en formas de “charlas” de motivación. A éstas también las denomina *cursos*: “La gente viene al curso pensando ‘¡Uh, me van a dar las claves sobre cómo puedo motivar a la gente!’. Pero quizás lo que se llevan son interrogantes personales en qué están haciendo ellos. Sacar un poco el foco en esperar que todo te lo de la empresa, servido en una bandeja y que vos lo implementes, y que si una pieza falló, entonces la culpa no es tuya. Si no sos culpable, tenés menos responsabilidad... Entonces, un poco es trabajar esos temas. Quizás, no a todo el mundo le llega, no le llega a toda la población, pero con que le llegue a un grupo, y que ese grupo pueda implementar algo en base a una charla que fue, ya hay algo que está resonando. (ISTG-RRHH, 11)

## **1.2. Capacitación en creatividad brindada en instituciones educativas**

Hemos encontrado, en nuestra investigación de campo, dos referencias concretas sobre la realización de capacitación en creatividad en instituciones educativas —SubCat 1D—.

En el caso de la organización QUIMO, la entrevistada perteneciente al área de *Marketing* se refiere, cuando se le pregunta acerca de qué es lo que realiza para desarrollar su creatividad, a “una de las materias” del programa de “desarrollo general” que está por realizar en una institución educativa (Universidad Di Tella). (QUIMO-ADMVTA, 7; PEX32)

Otra entrevistada (en este caso de la Cooperativa Eléctrica de Merlo), se refiere a una postgrado realizado en la Universidad Nacional de Rosario: “Maestría en Administración de Empresas con especialización en Recursos Humanos”. Ante la pregunta puntual sobre contenidos en creatividad, asegura haber recibido capacitación al respecto: “muy por arriba, pero sí vimos, vimos”. (MERLO-CONTAB, 4-5)

Nos resulta de interés, por otra parte, la perspectiva desde la cual es tomada la capacitación en creatividad por uno de los entrevistados (Gerente de Recursos Humanos de QUIMO). Desde su punto de vista, la capacitación específica estaría limitada a áreas o puestos de trabajo que, supuestamente, necesitan mayores niveles de creatividad. Ante la pregunta concreta de si enviaría a un Jefe de Producción a capacitarse en creatividad, nuestro entrevistado responde: “Al Jefe de

Producción, no sé. No sé si lo mandaría a un Jefe de Producción a hacer un taller de creatividad. Sí, por ahí, mandaría a alguien del área de Marketing o Comercial". (QUIMO-RRHH, 5)

De todas maneras, el entrevistado se sorprende ante su propia respuesta y reflexiona: "Está buena la pregunta... ¿por qué no? En principio te digo hasta incluso por una cuestión de desconocimiento, de cuál puede ser ese valor agregado que ese taller de creatividad le puede generar al Jefe de Producción. Pero, en realidad, es válida la pregunta, y ahora me lo repregunto pensando ahora si no cambiaría de opinión. Por ahí, a veces uno se lo pone a pensar, pero, a ver, creatividad es muy amplio, hay que ver de qué forma estaría llevada la creatividad a un tema de producción, ¿no? Pero sí, puede ser, ¿por qué no?". (QUIMO-RRHH, 5-6)

La capacitación en creatividad realizada en instituciones educativas, en general, y en universidades, en particular, es una de las sub prácticas que hemos identificado en la bibliografía específica (Parnes, 1975, 176). En este sentido, nuestra observación coincide con una de las prácticas encontradas en la bibliografía. En cuanto a la capacitación en creatividad en áreas de Producción, existen referencias concretas de su realización en las organizaciones Westinghouse, Cadillac y General Motors en donde se han brindado cursos de pensamiento creativo o resolución de problemas a Ingenieros, personas del área de Producción y personal de las líneas de Producción (Osborn, 1965, 56; Gordon, 1972, 164-167).

### **I.3. Autocapacitación en temas sobre creatividad**

En nuestra Base-Biblio figuran prácticas vinculadas a la *autocapacitación*. Tienen que ver con distintas formas de capacitarse que buscan las personas de la organización y que son, o no, propiciadas dentro de la ésta. Se trata de la lectura de material sobre creatividad o de la aplicación de técnicas o principios aprendidos por medios diferentes a la capacitación en cursos, seminarios o programas. Lo que caracteriza a estas prácticas es que los participantes las llevan a cabo con la intención, en general explícita, de adquirir conocimientos o habilidades para utilizar en sus trabajos, en sus organizaciones.

Al respecto, en nuestra investigación de campo, identificamos dos casos concretos en los que el entrevistado relata cómo recurre a la autocapacitación para lograr, por ejemplo, interiorizarse en las temáticas vinculadas a la creatividad.

El Gerente de Producción de QUIMO responde a la pregunta acerca de cómo desarrolla su propia creatividad, directamente haciendo referencia a la lectura. Incluye no sólo la lectura específica sobre creatividad sino la lectura en general que, de alguna manera, es percibida como un modo de incorporar conocimientos diferentes a los que son habituales en su profesión. También hace referencia a actividades de meditación: "Primero que leo muchas cosas. No leo solamente de *management* o de ingeniería, cada día leo menos de eso, porque vos agarrás los libros de *management*, sobre todo los americanos son una formulita. Los temas de casos, los he leído un montón. La verdad que me ha abierto mucho la mente. De repente, ver temas más de filosofía, o ver temas más espirituales, no religiosos. Por otro lado, darse tiempo en no pensar en nada. Darse

ese tiempo para estar siempre conectado. Por otro lado, yo también medito. Entonces también es un espacio en que...". (QUIMO-PRODU, 8; PEXP27)

Otra entrevistada hace referencia a cómo tuvo que interiorizarse en los temas de creatividad cuando advirtió que los mismos no formaban parte de su formación profesional y que, desde su percepción, eran necesarios en su puesto de trabajo: "Tuve que empezar a leer un libro sobre creatividad. El camino tuvo que ser de empezar a buscar desde mi propio interés. Porque pienso que no estamos, por lo menos en las carreras que son afines a las mías, no te digo formados, pero no hay un desarrollo importante de los que áreas menos formales que las legales o de estructuras normales. Y sin embargo, la creatividad la necesitas en cualquier trabajo, y por supuesto que Marketing tiene que vivir de eso". (QUIMO-ADMVTA, 1; PEXP27)

#### **1.4. Publicaciones vinculadas con la creatividad**

En nuestra *Base-Exp* hemos citado varias prácticas consistentes en publicar material que, desde algún punto de vista, favorezca el desarrollo de la creatividad. Repucci (1962, 38) se refiere a material de actualización sobre el campo de la creatividad en Dow Chemical Co; Solomon (1990, 480) se refiere a un manual de creatividad desarrollado en Du Pont; Parnes (1992, 4) relata el caso del libro un libro sobre creatividad editado por la General Motors en 1954 y otro editado por Motorola en 1991; Osborn (1965, 57) cita a la publicación de un manual con principios sobre creatividad y procedimientos para aumentar la producción de ideas en la Dirección General de Correos.

En ISTG hemos identificado, como práctica, la creación de una revista mensual con un marcado vínculo con la creatividad. Los contenidos no son sólo informativos sino que la publicación actúa, entre otras cosas, como un vehículo para la expresión creativa. Nuestra entrevistada se refiere de este modo: "creamos una vez una revista, esa revista el título lo elegimos entre los empleados...propusimos diferentes secciones, y los empleados votaron las secciones que querían que tengan. Entonces, una sección era 'Conociendo cada área', otra era 'Hobbies': agarrábamos un chico, tenía un hobby, no sé, gastronomía, y nos contaba su hobby. Otra era más relacionada al arte, poesías, pinturas. Otra área era salud. Nosotros hacíamos las notas, la revista salía una vez por mes, con foros, con notas. Y también teníamos un buzón de sugerencias. Cada edificio tenía puesto como una especie de señalador con preguntas para hacer sugerencias en las revistas, y nosotros una vez por semana sacábamos esas sugerencias. Después también hubo un buzón de sugerencias para ISTG dentro de la revista. Por ejemplo, hubo un chico que presentó una idea: cualquier persona de ISTG que viera que un cliente y estaba enojado, vos tomabas el teléfono de ese cliente y te hacías cargo de buscarle una solución. Contactándolo con un especialista de acá dentro, lo que sea. Y hasta que no se solucionaba eso, no se cerraba el caso." (ISTG-RRHH, 14-15; PEXP53)

#### **1.5. Ejercicios de creatividad aplicada en el marco de eventos**

Una de las prácticas identificadas en la organización QUIMO es la realización de eventos en donde se utiliza la creatividad para producir ideas novedosas. Se trata de incluir dentro de las convenciones periódicas con el equipo de vendedores —un equipo importante de alrededor de 70

personas— un momento específico —de dos horas aproximadas de duración— para la aplicación de la creatividad. Esta práctica similar a la descrita por Findley (1995, 264-265), sólo que en lugar de tratarse de experiencias con ejecutivos, se trata de una actividad con vendedores. El requerimiento de Findley, acerca de la importancia de contar con un objetivo directo en el cual enfocar los esfuerzos creativos, se cumple en las experiencias desarrolladas en QUIMO que, luego de generar ideas posibles para innovaciones en equipos, éstos siguen trabajando durante aproximadamente un mes, para presentar una propuesta más acabada de la idea<sup>48</sup>.

Agendar, dentro de las convenciones con vendedores, un espacio para utilizar la creatividad (PEXP35), se ha convertido en una práctica sistemática en los últimos cuatro o cinco años de QUIMO. Así lo explica nuestro entrevistado: “En general, cuando hacemos convenciones, o días de trabajo con ventas, muchas veces, en los últimos cuatro o cinco años se ha hecho una o dos veces. El reunirse en grupos, que desarrollen un producto nuevo, como un trabajo adaptado, no sé si de creatividad, pero en alguna medida, es eso. Entre todos los equipos, incluyendo los jefes. Son más o menos setenta. Y se dividen más o menos en siete grupos... depende, a veces van mutando los formatos y las zonas. Pero, ponele que son siete grupos de diez. En esas convenciones que hacemos, muchas veces se juntan, hacen un desarrollo de algún producto. Ese ejercicio, cuando es día completo, se hace al final de la tarde. Y suele tener una duración de un par de horas. Muchas veces ahí es el génesis de un nuevo producto. La convención del año pasado, hubo un génesis ahí, y después los equipos continuaron trabajando y al mes entregaron una propuesta. (QUIMO-MKTJFE, 3-4)

Y, además, nuestro entrevistado expone ejemplos concretos de los éxitos de la práctica en términos de las propuestas surgidas convertidas en productos: “De eso, por ejemplo, salió un línea de cartuchos. Hay cuatro que son los más vendidos: el amarillo, el gris... Esto es como un sellador para todo, una silicona para todo. Después hay este gris que es neutro, que se usa para metales y policarbonatos, cerramientos, todo eso. Y este es químicamente otra cosa, es para fisuras y juntas. Entonces, dentro del debate, surgió la idea que hoy, dentro de la casa, muchos de los trabajos los hace una mujer. Y que presentarle un producto como este, que uno no sabe cómo colocarlo, cómo hacerlo, qué se hace, dónde se corta, es intimidante. Y se pensó que es necesario tener otra pistola, esta pistola hoy en el mercado casi ni se encuentra por las limitaciones a la importación y se fabrican muy poquitas. Entonces, el mercado está sumamente desabastecido. Entonces, lo que salió de una de estas reuniones, es que había que tener un producto intermedio que sea más

---

<sup>48</sup> En la descripción de la práctica en ERPA, esta práctica parece estar más referida a la aplicación de la creatividad que a la capacitación o al entrenamiento—en la práctica PBi74, en Findley sobre Coca Cola, también, pero no tanto—. Nuestra decisión de ubicarla en esta categoría está basada, simplemente, en el hecho de que la práctica se asemeja más a un entrenamiento *sin exigencia de resultados* y, además, en el marco de un evento dedicado a informar, dar a conocer, hacer presentaciones y, muchas veces capacitar. También sería una opción válida, desde nuestro punto de vista, ubicar a toda la subcategoría en la categoría sobre creatividad aplicada. Las fronteras difusas entre aplicar, entrenar en el uso y capacitar sobre una técnica de creatividad suelen ser difusas. Más allá de este punto, creemos que lo relevante, en esta tesis, es la identificación de la práctica y, en este caso, la identificación de una práctica muy similar en una organización argentina a lo que plantea la bibliografía.

amigable con los usos de la mujer, que no necesitara pistola, y que tuviera también un pico aplicador como este. (QUIMO-MKTJFE, 5)

### **I.6. Capacitación en temas no referidos a la creatividad que favorecen el desempeño creativo**

En varias ocasiones, hemos encontrado que la capacitación —en general, no sólo en creatividad— es percibida como una forma de favorecer la creatividad. Capacitarse y capacitar a otros —en distintos temas, independientemente de la creatividad— surge, de los entrevistados, como una de las formas posibles de fomentar la creatividad. Por ejemplo, ante la pregunta concreta sobre qué se hace para que la gente sea más creativa o para que haya más creatividad en la organización, surge, directamente, la respuesta acerca de la capacitación que se realiza en distintos temas vinculados al puesto de trabajo. Una entrevistada responde: “La semana que viene o la siguiente, voy a estar empezando un curso. Estamos haciendo cursos. Que vamos eligiendo para el desarrollo personal y profesional. Yo lo que busco en mi gente es que los cursos estén más vinculados con lo que hacemos. Les pido que no sean cosas eternas, que les sean más prácticos. Porque el día a día es rápido y las cosas no las necesitamos para dentro de diez años. A mí me gusta la practicidad en el día a día”. (QUIMO-ADMVTA, 7; PEXP31)

Hemos visto que la capacitación profesional o técnica como una de las formas de influenciar a la creatividad, no es un tema ajeno a la teoría. Amabile plantea a la capacitación —o tareas similares como, por ejemplo, asistencia a seminarios o conferencias profesionales— como un modo de influenciar sobre uno de los tres componentes de su modelo en creatividad: la pericia o habilidad técnica (*expertise*). A partir de esta idea es que propusimos la categoría *Capacitación Complementaria* dentro de nuestra *Base-Teo*.

Esta relación entre la pericia en una disciplina determinada y la posibilidad de lograr resultados creativos lo plantea una de nuestras entrevistadas: “Parte a veces de innovar, es conocer bien... Puede surgir de una necesidad que uno se pregunta de la nada algo, o también puede surgir porque conocés algo en profundidad y no funciona, y decís ‘bueno... doy vuelta la página y lo hago otra vez’. Creo que puede ser por la curiosidad de algo, entonces ahí surge porque ya conocer algo, algo conocido... Y querer darle una vuelta de tuerca”. (QUIMO-ADMVTA, 5)

Además del desarrollo profesional o técnica, en nuestra observación de campo, hemos encontrado que la capacitación —en general— se vincula con la creatividad porque, según a veces se entiende, actúa como un modo de fomentar la posibilidad de cambiar o dar respuesta a los cambios, de lograr que la organización responda a las demandas del mercado, cambiantes, dando respuestas en tiempo y forma: “Una de las formas que también tiene la empresa de promover que la gente genere cambios y genere mejoras, es a través de darles la posibilidad que se capaciten” (QUIMO-RRHH, 1-2). El tema de la capacitación es visto como “crucial y trascendental” para la organización, como un modo de “no quedarse con el *status quo*” a partir de lograr que la gente de la organización se desarrolle y pueda hacer aportes valiosos. (QUIMO-RRHH, 1-2).

En algunos casos la capacitación es vista como una necesidad de cada área particular o tarea puntual —no necesariamente como una necesidad de mayor pericia en una persona—. Y los contenidos de la capacitación están orientados a la búsqueda de alineación con el área de trabajo de la persona a capacitar. Así se expresa, por ejemplo, en los procedimientos utilizados para decidir el tipo de capacitación a brindar: “Sacamos, de Recursos Humanos, una solicitud de capacitación a cada uno de los Gerentes de Área, para que cada Gerente de Área detecte dentro de sus recursos en qué necesita capacitar a su gente. Esto vuelve a Recursos Humanos, nosotros hacemos una planificación anual, y hacemos también una supervisión del tipo de capacitación que se está pidiendo. Buscamos que sea una capacitación focalizada al puesto de trabajo. O sea, no queremos que la gente pierda foco en cuanto a la capacitación que recibe. Si tengo una persona que está trabajando en el área de Producción, como Jefe de Producción, no lo voy a hacer cursar un programa de desarrollo directivo en el IADE, porque no tiene vínculo con la tarea que está haciendo hoy. Preferimos mandarlo a hacer más un taller de *coaching*, o de liderazgo o de algo que esté más ajustado a su tarea.” (QUIMO-RRHH, 5; PEXP31).

La capacitación técnica en temas específicos también es vista como un componente esencial para encarar nuevos proyectos o proyectos vinculados a la creatividad. En el caso de la Cooperativa Eléctrica de Merlo, uno de los entrevistados se refiere, con sumo detalle, a una capacitación técnica realizada que funcionó como punto de inicio de un proyecto claramente innovador para la organización. Luego de algún intento fallido para asesorarse en los aspectos técnicos para llevar a cabo un proyecto innovador, el entrevistado junto a otra persona de su equipo, deciden realizar “una capacitación internacional”. Los detalles de dicha capacitación —y el prestigio asignado a la institución que la impartía— son comentados y relatados con precisión por el entrevistado: “en Buenos Aires, hecho por el FTTH Council, que es una organización sin fines de lucro que nació en EEUU, ahora tienen una sede en Europa, en Asia, en EEUU y Latinoamérica. Tuvimos compañeros de curso que vinieron de Colombia, de Venezuela... Bueno, había varios de Argentina, Chile, una capacitación realmente muy interesante. Duró 2 semanas. Fue una capacitación intensiva con certificación. Miento, no fueron 2 semanas, fue una semana, 4 días. 2 días un título, otro 2 días otro título”. (MERLO-TELCO, 4-5)

La conexión entre la experiencia de la capacitación y la motivación para encarar el proyecto innovador es relatada de una manera clara: “Estuvimos cuatro días en un hotel. Las capacitaciones eran intensivas: de 9 de la mañana a 6 de la tarde. A la vuelta, el último día, nos volvimos en la camioneta de la Cooperativa, y en ese viaje, charlando de cómo había sido el curso, y cómo habían sido los sucesos anteriores... que habíamos contratado una empresa, y esa empresa no tenía ni siquiera los conocimientos que nosotros habíamos adquirido en cuatro días; que fueron intensivos, pero para el nivel de una empresa como la que habíamos contratado, los debería tener incorporados dentro de su estructura. Y nos dimos cuenta que no solamente esa empresa, sino que había muy pocas empresas en el país que tenían los conocimientos necesarios para llevar adelante la ingeniería que nosotros queríamos”. “Y ahí dijimos: ‘para que otro lo haga mal otro, lo hacemos mal nosotros’ (risas). Entonces fue en ese viaje que decidimos reunirnos dos veces por

semana con este muchacho, con Ariel, acá en la Cooperativa, y empezar a definir esa red según las necesidades (que teníamos).” (MERLO-TELCO, 4-5).

El entrevistado, además, explicita el poder motivador de la capacitación: “Digamos que eso (el curso) nos dio la patada para largarnos”. (MERLO-TELCO, 5; PEXP20)

La capacitación, en general, también es valorada en tanto permite el desarrollo de competencias que se vinculan con el comportamiento creativo. Uno de nuestros entrevistados en ISTG, nombra a la capacitación que no está dirigida necesariamente en creatividad —inclusive al mero hecho de hacer cursos— como un modo esencial para el desarrollo de la creatividad. No se refiere necesariamente a capacitación específica en una disciplina sino a capacitación en las denominadas competencias transversales (Jiménez Peláez, 2011). Estas están muy relacionadas con aquellas que permiten manejar con mayor solvencia el desafío adicional de la creatividad en marcos organizacionales consistente en hacer que las ideas entren en fricción con el contexto —tal como planteamos en el capítulo 1 con respecto a la *pericia de tipo social o habilidades sociales*—. Por ejemplo, referido a los cursos de *Presentaciones Efectivas*, el entrevistado considera que “al momento de dar una presentación, para ser eficaz, tenés que ser creativo. Si no, aburrís a la gente, y no les llegás con el mensaje que les querés dar”. Brinda ejemplos similares con los cursos de *PNL* o los cursos de *Negociación*. Nos dice: “Los cursos que acá se ofrecen en ISTG, me parece que es una forma de incentivar a la gente a que sea creativa”. Y, ante la pregunta, responde que “claramente”, este tipo de cursos ayudan a utilizar mejor la creatividad”. (ISTG-TECNO, 4-5; PEXP64)

Por último, la capacitación es vinculada con la creatividad en tanto posibilita estar en contacto con otros ámbitos, tener experiencias con interlocutores diferentes. Al decir de uno de nuestros entrevistados: “A veces uno dice ‘bueno, OK, me anoto en este curso para para estar en otro ámbito y ver...’. Siempre se aprende algo nuevo”. (QUIMO-PRODU, 9; PEXP44)

Sobre la posibilidad de encontrar otro tipo de interlocutores en la capacitación, una de nuestras entrevistadas relató: “La capacitación estuvo piola porque eran todos de ramas diferentes, interdisciplinario. Cursé con veterinarios, abogados, ingenieros agrónomos, en ese sentido estuvo re piola”. (MERLO-COMIN, 14; PEXP44)

En síntesis: la capacitación —independientemente de que esté vinculada a la creatividad— es vista como algo trascendente para la organización en términos del logro de creatividad. No sólo porque la creatividad depende, entre otros componentes, de la capacidad técnica o profesional de quienes deben resolver problemas en el día a día, sino también porque una mayor capacitación permite dar mejores y más adecuadas repuestas a las necesidades cambiantes del contexto. Por otra parte, la capacitación en nuevos temas y herramientas es percibida como esencial para encarar proyectos innovadores y, además, para mejorar la motivación intrínseca hacia los mismos. Por último, la capacitación —desde el punto de vista de nuestros entrevistados— permite estar en contacto con personas y temáticas pertenecientes a ámbitos diferentes al cotidiano, lo cual favorece a la creatividad.

Categorías	Subcategorías	SubCat	Prácticas
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Educación creativa en la organización	1 <sup>a</sup>	PEXP57
	Capacitación en técnicas de creatividad	1B	
	Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa	1C	
	Programas de creatividad para ejecutivos dictados en instituciones educativas	1D	PEXP32
	Autocapacitación	1E	PEXP27
	Publicaciones sobre creatividad destinadas a la formación	1F	PEXP53
	Formación de formadores	1G	
	Capacitación en creatividad como forma de motivación	1H	
	Facilitación individual en el proceso de Resolución creativa de problemas	1I	
	Capacitación en creatividad en el marco de eventos	1J	PEXP35
Capacitación complementaria	-	2	PEXP31, PEXP20, PEXP64, PEXP44

**Cuadro 41:** prácticas de entrenamiento y capacitación vinculada a la creatividad identificadas en organizaciones de la Argentina

### Sección II: prácticas relacionadas con aplicación de la creatividad en organizaciones en Argentina

Si bien no hemos encontrado, en nuestra investigación de campo, referencias a la aplicación de la metodología de Resolución creativa de problemas o del Torbellino de ideas (SubCat 4B), sí hemos identificado varias instancias en que, en las organizaciones, se trabaja generando, debatiendo y discutiendo ideas. Se trata por lo general, de sesiones periódicas pero fijas, dentro de un área en particular para, en opinión de los entrevistados, pensar creativamente y aplicar la creatividad. En uno de los casos identificados, el propósito de estas sesiones se relaciona con la generación de escenarios prospectivos, lo cual coincide con las prácticas pertenecientes a la categoría 4J. Lo cual resulta similar a lo relatan las prácticas extraídas de la bibliografía. Sí hemos encontrado la utilización de una técnica muy específica —la *Espina de pescado* o *Diagrama de Ishikawa*— como método para —entre otros propósitos— generar ideas en grupo. Lo cual coincide con las prácticas pertenecientes a la SubCat 4E relacionadas con la utilización de métodos japoneses para la resolución de problemas. Los Buzones de ideas —SubCat 4F) es otro de los tipos de prácticas que coinciden con lo identificado en la bibliografía (además de en el análisis de prácticas para la mejora del clima laboral) y la búsqueda de *insights* en la demanda es identificable en un conjunto de prácticas que, de manera informal, persiguen objetivos similares a los propuestos por las prácticas ubicadas en la SubCat 4I.

En el cuadro en el que realizamos la síntesis de esta sección, también ubicamos alas prácticas PExp14 y PExp39 que tienen cierta relación con las metodologías de innovación basadas en el modelo de “embudo”. Sin embargo, por sus características especiales —la implementación de ideas no está sujeta a la validación por parte de interlocutores sino a la disposición de recursos—

hemos decidido ubicar estas prácticas en la sección en donde se trata el manejo de recursos y su relación con la creatividad.

### **II.1. Sesiones fijas periódicas, dentro de un área, para pensar creativamente**

Esta práctica la hemos identificado repetidamente en nuestras entrevistas. Consiste en dedicar, dentro de un área en particular, una cantidad de tiempo definido previamente —los entrevistados incluso tienen en claro en qué días y horarios se realizan—, de manera fija —u “orgánica”, como lo expresa uno de los entrevistados— y periódica —por ejemplo, una vez por semana— a, como lo describe un entrevistado, “salir del día a día” y “darse tiempo para pensar un poco”. No son reuniones en donde se utilice explícitamente el *torbellino de ideas* pero las dinámicas que describen los participantes son similares a las sesiones de generación de ideas libre de críticas y juicio previo que se describen en la bibliografía (por ejemplo, Osborn, 1965, 55).

Los objetivos de estas sesiones pueden ser diferentes. Nosotros hemos encontrado casos en donde estas sesiones tienen como propósito: avanzar en un proyecto determinado, generar ideas acerca de posibles escenarios futuros o compartir inquietudes —y hasta reclamos— del personal. A su vez, estas sesiones pueden ser parte de la rutina del área o pueden desarrollarse durante períodos específicos en donde es necesario producir ideas para un objetivo en particular. Lo que parece quedar claro es que los entrevistados le asignan una marcada importancia a este tipo de sesiones en términos de su vinculación con la creatividad —“Esas reuniones fueron 100% creativas”, MERLO-TELCO, 6; “Es un proceso absolutamente creativo”, QUIMO-PRODU, 2).

En el área de Telecomunicaciones de la Cooperativa Eléctrica de Merlo, por ejemplo, este tipo de sesiones son vistas como “el único punto de creatividad otorgado a la masa laboral”. Y a esta práctica se la considera una herramienta de trabajo concreta: “una herramienta de trabajo laboral, en donde está incluida la creatividad, pero también otras cosas”. Se trata de “una reunión mensual con todos los involucrados en el servicio, que somos poquitos en este momento, somos 5 personas. Se da un ambiente como para poder discutir y llevar adelante condiciones que no tienen que ver con la vida diaria. Tienen que ver con la vida diaria, pero no hay un espacio que tengan para discusión, para evaluación. En esas reuniones mensuales es que salen las ideas de lo uno va a hacer para mejorar el ambiente laboral. Esas reuniones son creativas, porque cada uno de los 5 participantes estamos en igualdad de condiciones en esa reunión, no hay jerarquías, y entonces, cualquier situación que se dé, se trata de resolver, y la solución puede venir de cualquier lado, no solamente de gerencia”. (MERLO-TELCO, 1)

Son reuniones mensuales, de entre dos y tres horas por la mañana. En donde, según el entrevistado, “se tira una propuesta y surge la solución rápidamente”. Y de las cuales se reconoce un beneficio concreto. Tal vez beneficios no directamente relacionados con la producción de aportes nuevos y valiosos sino, por ejemplo, con beneficios vinculados al ambiente laboral —“estas reuniones sirvieron mucho para el tema laboral”— a partir de crear un clima propicio. La dinámica planteada es, por ejemplo, “dejar hablar a la gente, opinar, sentirse parte de...” con “finales y preguntas abiertas” a partir de una agenda de cuestiones a tratar. Para el entrevistado

se trata de una dinámica de “creatividad grupal” en donde los participantes pueden “participar, opinar y proponer”. (MERLO-TELCO, 1-3; PEXP15)

El mismo entrevistado, también describe otro conjunto de sesiones fijas y periódicas, con un integrante de su área, para pensar creativamente alrededor de un nuevo proyecto —que, en cierta medida, podría ser una práctica ubicable también en la subcategoría 4j sobre escenarios prospectivos—. Así lo describe nuestro entrevistado: “Decidimos reunirnos dos veces por semana con Ariel, acá en la Cooperativa, y empezar a definir esa red según las necesidades. Así que bueno, empezamos con reuniones intensivas. El único objetivo que nos pusimos fue que no había que decirle que no a nada. Había que estudiar cada una de las posibilidades, no importaba su situación, su condición, y había que descartarla por alguna razón. Nosotros teníamos que llegar a una ingeniería donde la información que trajéramos tenía una razón de ser. Actualmente no las hacemos. Desde fines de diciembre que no tuvimos. Fueron 2 meses, noviembre y diciembre muy intensivos. Llegamos a conformar una idea, una idea muy acabada de qué es lo que teníamos que hacer, y ahora estamos abocados a conseguir con qué hacerlo y cómo hacerlo. Porque nos surgieron ideas muy locas, tan locas que todavía no encontramos en el mundo quién lo haya hecho, técnicamente. Esas reuniones fueron 100% creativas. Para que te des una idea, yo soy Ingeniero Electrónico, venía con una idea de proyecto de fibra que traje masticando, digamos, durante diez años. En la primera semana de esas reuniones, la descartamos de plano”. (MERLO-TELCO, 5-6; PEXP22)

En la Gerencia de Producción de la organización QUIMO también hemos identificado esta práctica. Nuestro entrevistado percibe a estas sesiones como modo de “salir del día a día y darse un tiempo para pensar el mediano-largo plazo”. Para “darse tiempo para pensar un poco”. (QUIMO-PRODU, 3). Se trata de reuniones cuyos contenidos se relacionan con lo que algunos autores denominan “reflexión prospectiva” o “armado de escenarios” (Merello, 1973). Y, al respecto, nos dice: “junté al equipo y aparte invité una persona de afuera que es una persona que tiene experiencia en este tipo de cosas, no experiencia en procesos creativos, sino en lo que son procesos productivos o fábricas que bueno, en su momento dependió de mi, pero lo empezamos a debatir. El ejemplo fue plantearnos la visión de lo que es el sector, sobre todo productivo, y de logística, de acá a cinco años. Entonces nos imaginamos un crecimiento determinado del negocio, con más-menos. Por ejemplo, nos imaginamos un crecimiento del cinco por ciento anual. Entonces, en cinco años, podríamos tener un veinte, veinte y pico por ciento de crecimiento. Entonces, dentro de ese proceso: ¿en qué impactaría? ¿En qué sectores impactaría? Y: ¿qué tendríamos que hacer para hacer frente? Entonces, acá sí, es un proceso absolutamente creativo”. (QUIMO-PRODU, 2).

En cuanto a las características fijas y periódicas de estas sesiones, nuestro entrevistado nos dice: “Decidimos hacerlo orgánico, nos juntamos una vez por semana y lo vemos. Y esto te lo digo en plural, empezamos a juntarnos una vez por semana, una hora, una hora y media, y de ahí empezamos a debatir, a pilotear todo el tema del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), qué veíamos, qué no veíamos. Si, si, si. Cumplimos el hecho de hacerlo todas las semanas), a veces no se podía, pero sí. Cuando tenés proyectos en mediano plazo tenés que

pautarlo. Perdón, estoy convencido que *hay* que pautarlo. Llevamos muchas semanas haciendo estas reuniones. Si me preguntás, te diría que se lleva un año con algunos baches. De repente en las vacaciones se corta. Algunas semanas no nos juntamos porque hay un despelote. Las hacemos los jueves, a las dos y media de la tarde. De un modo bastante informal”. (QUIMO-PRODU, 5-6; PEXP43)

En la organización ISTG, una de las entrevistadas se refiere a la realización de “reuniones de café” que, además de cultivar la atmósfera laboral, tienen múltiples propósitos: generar ideas, resolver problemas, retroalimentarse mutuamente y, en palabras de la entrevistada, “ver la figura completa”. La composición del área de la entrevistada es particular, ya que su rol consiste en coordinar a distintas personas de distintas áreas e, incluso, de proveedores externos. La función de estas sesiones son varias: que los participantes tengan más claro su rol dentro del sistema de interacciones general (“tomar conciencia de que es como un ecosistema donde si se afectan unos, se afectan todos”), conocerse y plantear inquietudes entre participantes del mismo proyecto (“que se conozcan las personas y de alguna forma también hagan sus catarsis... hacer un reclamo bien hecho con la persona correcta”), premiar al equipo (“los suelo dar como un premio cuando las cosas van bien”), dar y recibir *feed back* (“puede ser un feed back muy bueno, que me sirva como para que la gente esté contenta y decirle ‘mirá, te felicito, me mencionó esto que al cliente le gustó’”), recibir información y generar ideas (“puede ser que me entere de más cosas que hasta ese momento no me las iban a decir, como puede ser que salgan ideas buenísimas para solucionar cosas que por ahí en la reunión individual no sale porque la ayuda te la puede dar otro”). (ISTG-SERVI, 5; PEXP61 —práctica con cierta similitud a la PEXP65—)

Resulta de interés resaltar que la entrevistada refiere a este tipo de sesiones no sólo en el caso de tener que motivar o premiar a los participantes. También hay sesiones similares cuando “las cosas no van tan bien”. Pero la atmósfera de la sesión es diferente: “no tienen tan la forma de desayuno alegre, digamos. Sino más con planes... Es un llamado a la acción, digamos”. (ISTG-SERVI, 5)

## II. 2. Utilización de la técnica Espina de Pescado (interfaz gráfica)

En nuestra *Base-Exp*, Torrance, Goff y Okabayashi, hacen referencia a la utilización herramientas para la resolución creativa de problemas en la industria japonesa. Se refiere a los diagramas KJ de Jiro Kawakita y NM de Masakazu Nakayama (Torrance, *et al*, 1990, 276). En nuestra investigación de campo una entrevistada de ISTG hace referencia a uno de estos modelos, la Espina de Pescado o Diagramas de Ishikawa. La entrevistada los utiliza para la resolución creativa de problemas. Pero, además, refiere a su utilización bajo una lógica muy similar a la referida por Schrage (2008, 141-151) en la práctica utilizada en Microsoft y distintas empresas de software: colaboración entre distintos interlocutores por medio de la construcción de espacios de intercambio de ideas —en el caso de Schrage se trata de *prototipos*, en el caso de nuestra investigación de campo se trata de un diagrama compartido visualmente por todo los integrantes de la reunión—.

En palabras de nuestra entrevistada: “Yo soy muy gráfica, por ejemplo, tengo reuniones donde junto a los responsables de un servicio de una cuenta en particular, en donde tengo al proveedor que me pone la parte técnica, al que me pone las partes, al que me pone el transporte, y empiezo

a escuchar los reclamos de cada uno de ellos y entre ellos, y empiezo a dibujar mi pescadito, donde le pongo cada uno de los problemas que cada uno encuentra. Por ahí de lo mejor que puedo llegar a sacar de las personas es eso, cuando en vez de hacer las quejas al aire, los junto y pueden entre ellos entender en qué le impacta a algo que por ahí el otro no lo ve. Que está impactándole tanto al otro por dejar de hacer cumplir algo o no”, (ISTG-SERVI, 2). “A veces, te digo la verdad, es descontracturante. Cuando les mostrás algo que no conocen o es distinto, se enganchan como si fuese un juego. Y se alejan un poco de verlo como el problema que los enojaba. En realidad yo le digo espina de pescado, se llama Ishikawa el proceso, es de origen japonés (Se refiere al Diagrama de Ishikawa también conocido como *Espina de Pescado*)”. (ISTG-SERVI, 3-4; PEXP60)

### II.3. Sistemas de sugerencias

Una de las prácticas identificadas se refiere a un buzón de sugerencias en la planta de producción. Abierto, como para que el personal pueda volcar sus ideas. Nuestro entrevistado plantea que este procedimiento (PEXP45) está basado en un principio: las personas involucradas en el trabajo son quienes mejor conocen los procesos, los métodos de trabajo y los problemas con los que se encuentran en el día a día en sus puestos de trabajo. “Más allá del conocimiento teórico y técnico que por ahí puede llegar a tener un supervisor, o un gerente o jefe de sector, me parece que quien más conocimiento tiene de las tareas del día a día, es quien hace la tarea todos los días”. Lo plantea como un sistema de estimulación y motivación de la creatividad y como una forma de atraer el “capital intelectual que está presente en todos” (QUIMO-RRHH, 1-2).

Esta práctica no está, aún, implementada en la organización relevada. Pero el entrevistado la relata con sumo detalle y se refiere a ella como una práctica habitual llevada a cabo por él con muy buenos resultados en las distintas organizaciones en las que trabajó. Se refiere, específicamente, a una empresa Pyme argentina y a una empresa multinacional (QUIMO-RRHH, 1).

El tipo de ideas que surgen de esta práctica pueden ser: cuestiones referidas a seguridad e higiene industrial, procesos de trabajo, cambios de maquinarias, ideas sobre inversiones posibles, capacitación y hasta ideas de nuevos productos. Y, especialmente, se intenta evitar que la práctica no se convierta en un sistema para producir quejas basadas en disconformidades salariales o desacuerdos con los superiores (QUIMO-RRHH, 1-2).

Las ideas producidas son tratadas —según relata el entrevistado refiriéndose a su experiencia en otras organizaciones— por un comité “interdisciplinario” —de varios sectores—, con capacidad de toma de decisiones, que las evalúa, las aprueba y decide los tiempos de implementación para las buenas ideas. (QUIMO-RRHH, 1)

El objetivo de la práctica no es sólo conseguir ideas sino mejorar lo que el entrevistado llama el *clima organizacional*, la *cultura organizacional*. Es un modo de dar contención a la gente y

trasmitir seriedad por parte de la Dirección. Para que cada idea sea *tratada con respeto, y con la seriedad que la persona que está poniendo esa idea, espera que sea tratada*. (QUIMO-RRHH, 2)

Nuestra entrevistada del área de Recursos Humanos de la organización ISTG también se refirió a una práctica de este estilo (PEXP49): “Se lanzó una campaña: ‘ISTG suma ideas’. Entonces los empleados podían promover ideas, y las ideas estaban divididas en diferentes categorías: ideas que tenían que ver con el cliente, ideas que tenían que ver con la responsabilidad social corporativa, ideas que tenían que ver con las mejoras del ambiente laboral. Entonces, los diferentes empleados presentaban proyectos, se juntaba un comité que incluía personas del Directorio, personas de diferentes roles y jerarquías, y se eligieron las ideas finalistas. Esas ideas finalistas, además de ganar un premio, lo que tenían la oportunidad es que ese proyecto se implementar en la empresa”. (ISTG-RRHH, 1)

La práctica llevada a cabo en ISTG tiene características similares a las planteadas por el entrevistado de QUIMO: se plantean ideas que, luego, son elegidas por un comité de personas con un rango jerárquico superior. Las características salientes de la iniciativa de ISTG son: su división en diferentes tipos de oportunidades sobre las cuales generar ideas —responsabilidad social, acercamiento al cliente, mejoras del ambiente laboral— y, además, la posibilidad de implementar, en la organización, la idea ganadora.

[En la subcategoría relacionada con los sistemas de sugerencia también incluimos a la práctica PEXP53 que alude a un buzón de sugerencias en el marco de una publicación mensual relacionada con la creatividad.]

#### **II.4. Contacto directo con la demanda para detectar oportunidades**

El contacto directo con personas de fuera de la organización (demanda, clientes, comunidad) como parte esencial del proceso de innovación es una práctica que surge, en distintas formas, de la bibliografía específica. Barngrover (2008, 67-68) lo propone como uno de los ejes de lo que denomina *innovación por medio del diseño* en la organización Procter & Gamble; Johnson (1995, 284-189) se refiere al contacto directo con el cliente como la fuente de donde provienen *las mejores ideas* y Masciantoni (1995, 228-229) asegura que las innovaciones se logran por medio de un *pensamiento creativo que incluya a la comunidad de personas e instituciones afectadas por las operaciones de la organización*.

De nuestra investigación de campo también surge, como un elemento valioso para la creatividad, el contacto directo con sectores demandantes —comunidad, clientes—. El Gerente de la Cooperativa Eléctrica de Merlo, incluso, percibe al hecho de estar atento a las demandas de la comunidad para detectar áreas de oportunidad —o para evitar encarar proyectos que luego fracasen por una mala comprensión de los requerimientos de la comunidad—, como su rol más importante dentro de la organización (PEXP09): “Por ejemplo, obras civiles. Uno mira el desarrollo de Merlo y dice ‘bueno, acá hay un barrio lindo, está poblado’. Entonces, te arrimás a algún vecino y preguntás”. Ante la pregunta de si ese acercamiento lo hace él mismo personalmente, la

respuesta es contundente: “A veces lo hago, sí. Y pregunto, o llamo por teléfono. Son todos conocidos, digamos. Parto de eso. Yo trabajo con todos acá, con el grueso de la población... Entonces, en ese barrio tenés un conocido, yo o alguien de la Cooperativa, el cual. Un referente, un Gerente, un Funcionario, entonces vos decís ‘ah, ¿y quién vive en ese barrio?’. Entonces llamás a uno y le decís ‘che, ¿les puede interesar esto?’, ‘sí’. Entonces, generar una reunión con los vecinos, y hacer todo el procedimiento para llevar la obra adelante. (MERLO-GCIA, 1-2)

En el caso de la Cooperativa Eléctrica de Merlo, por ser una cooperativa de servicios públicos, el contacto con la comunidad y sus demandas se convierte en un tema esencial. No sólo en lo que hace a la detección de oportunidades para encarar proyectos sino en todo lo referido a responder requerimientos, pedidos, quejas y todo tipo de planteo de la comunidad: “Cada vez la demanda es mayor, eso es lo que hay que tener en claro. Inclusive en los servicios públicos. Vos decís: vendés energía. Pero no es solamente vender energía. Hay un montón de cosas atrás. Antes era inimaginable que vos tuvieras un tipo que se le quemó algo y que ahora viene, se le quemó algo, te lo trae y te dice ‘no, esto me lo quemaste vos y me lo tenés que resolver’. Esa demanda es creciente. Y alguien tiene que estar atento a eso para definir, darle importancia a “A”. Y si es importante, ver cómo se le da respuesta. Y eso, en líneas generales, me parece que es mi principal función. (MERLO-GCIA, 4)

El Gerente General de la Cooperativa Eléctrica de Merlo hace referencia a un proyecto fallido en donde atribuye el principal error, justamente, a dificultades para llevar adelante esta práctica vinculada al contacto directo con la comunidad: “Yo creo que, en líneas generales, el problema fue, aparte del precio, del valor y todo eso, una falta de relación con los vecinos previo a la ejecución de la obra, digamos. Mejor información, mayor contacto, mayor cohesión con los vecinos, digamos, desde el punto de vista de explicarles ‘bueno, la obra va para allá, después cae así... el agua viene para acá, pero después se va para aquel lado... la calle te va a quedar igual que la otra, no se puede hacer más angostita...’. No sé, todo ese tipo de detalles técnicos y económicos que no se lo habíamos dado, y que, a pesar que lo había definido un grupo de vecinos, los que no estuvieron acá, hicieron una patota en contra, y nos generaron un problemita bastante gordo”. (MERLO-GCIA, 3)

Esta detección de oportunidades a partir de un contacto directo con la demanda, también la identificamos en la organización QUIMO en donde uno de los entrevistados valora especialmente el potencial creativo de los vendedores a partir de su contacto directo y permanente con el cliente (PEXP33): “Yo a mis vendedores más antiguos les daba mucha participación en mis reuniones. Porque muchas veces decimos que son los ojos de la empresa, y la verdad que es cierto. Ellos están en contacto con diez, quince personas por día, y esas diez o quince personas por día, es probable que de vez en cuando digan cosas sensatas, muchas veces dicen cosas sensatas. Muchas veces la charla pasa por lo comercial. Pero muchas veces tenemos la capacidad de formular y desarrollar cosas”. (QUIMO-MKT, 6)

Coincidentemente, otra entrevistada de la misma organización valora, como una clave para la creatividad, el contacto directo con los clientes. Ante la pregunta qué se hace en la organización

para lograr creatividad, la entrevistada contesta: “En general, me parece que el contacto que tenemos con el cliente, está por encima en relación a las otras empresas. En la competencia no hay un contacto tan directo como el que tenemos nosotros con el cliente. Como que es más despersonalizado. Es como que nosotros buscamos una relación más allá de lo comercial. Cada nueva idea en general surge de alguna inquietud o necesidad detectada muchas veces en la calle. En algún cliente, en algún jefe de ventas, o en algún vendedor que le traslada a su Jefe, o Gustavo, que es el Gerente de Ventas, que se reúne con nosotros y nos dice: ‘che, la verdad que está pasando esto...’. En general, nos trae algún material, algún folleto, lo vemos, buscamos información en internet, y ahí lo charlamos en general con Eduardo (Smurder)<sup>49</sup>. En general, se plantea como detección de oportunidades. Lo que pasa es que después nosotros lo que evaluamos es cuán viable y cuánto se justifica desarrollar quizás un producto así. Porque, a ver, propuestas vienen muchas. (QUIMO-MKTCOM, 3-4)

Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación	Sinéctica aplicada		
	Resolución creativa de problemas aplicada	<b>4B</b>	PEXP15, PEXP22, PEXP61, PEXP65
	Ingeniería de Valores	<b>4C</b>	
	Procedimientos para generar ideas aplicados (Listas de atributos, Listas de chequeo, Análisis morfológico, Relaciones Forzadas de Ideas)	<b>4D</b>	
	Métodos japoneses aplicados ( <i>KJ</i> —Jiro Kawakita— y <i>NM</i> —Masakazu Nakayama—)	<b>4E</b>	PEXP60
	Buzones de ideas	<b>4F</b>	PEXP45, PEXP49, PEXP53
	Modelos “embudo” de gestión de ideas	<b>4G</b>	PEXP39, PEXP14
	Innovación por medio del diseño	<b>4H</b>	
	Búsqueda de enfoques originales ( <i>insights</i> ) por contacto directo con el cliente	<b>4I</b>	PEXP09, PEXP33
	Armado de escenarios prospectivos	<b>4J</b>	PEXP43, PEXP22

**Cuadro 42:** prácticas para la aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación en organizaciones de la Argentina

### Sección III: prácticas relacionadas con los grupos y equipos creativos en las organizaciones en Argentina

En esta sección incluimos una práctica referida al armado de equipos heterogéneos favorables a la creatividad muy similar a la encontrada en la bibliografía. También incluimos otra práctica relacionada con el armado de equipos para innovar teniendo en cuenta la pericia técnica y la experiencia de los integrantes. Pero lo que nos resulta más interesante, son las múltiples referencias encontradas en nuestra investigación de campo, a la práctica consistente en el armado de pequeños grupos informales —incluso, grupos de dos personas— para resolver problemas puntuales o abordar proyectos determinados. Este punto lo desarrollaremos con más detalle en el

<sup>49</sup> Director Comercial de la organización a quien se refiere la entrevistada en varias ocasiones.

capítulo 5 de esta tesis. En esta sección, nos limitamos a ubicar dicho tipo de prácticas como un ejemplo más de armado de grupos o equipos para la resolución de problemas con creatividad.

### III.1. Armado de equipos heterogéneos para generar ideas y encarar proyectos

La formación de equipos con distintos tipos de heterogeneidades es una práctica para la creatividad que hemos identificado en numerosas oportunidades en la bibliografía específica. En el caso de la organización Du Pont, Solomon (1990, 479-480) se refiere a distintos comités compuestos por personas (entre 10 y 15) con distinta formación y experiencia entrenados para facilitar la creatividad. Bajo el nombre de *councils*, ISTG en Argentina, también conforma equipos heterogéneos vinculados al desarrollo de la creatividad de entre 10 y 15 participantes. En lugar de capacitar en creatividad o ayudar a resolver problemas puntuales creativamente son una vía para generar ideas e implementar proyectos valiosos y novedosos para la organización en distintos ámbitos. Los *councils* de ISTG están organizados en cuatro temas y los vínculos con la creatividad son claramente expresados por nuestra entrevistada: “Como una forma de generar ideas o creatividad, ISTG propuso diferentes *councils*, que son grupos de empleados. Hay 4 tipos de *councils* en ISTG. Uno es ‘ISTG sos Vos’, otro es el de Desarrollo Profesional, otro el de Diversidad, y el último se abre en otro grupo más que trabaja todo lo que es Responsabilidad Social. Ahora tiene otro nombre: *Social Innovation*. Es un grupo de empleados diverso que incluye diferentes jerarquías, roles, y geografías, dentro de lo que es Argentina. Porque dentro de los que es Argentina tenemos diferentes edificios y tenemos gente en Córdoba, gente acá físicamente. Estos grupos están conformados por empleados que lo que hacen es generar ideas y proyectos para presentar en la compañía...Tiene un mínimo de 10, y un máximo de 15 personas. Esta es una iniciativa que lanzó el Directorio de ISTG Argentina hace dos años, se crearon estos grupos, *councils*, y cada uno de ellos tiene un *sponsor*. Los *sponsors* son Directores, forman parte del Directorio de ISTG. Los *sponsors* lo que hacen es: reciben los proyectos que estos *councils* tienen, y también, de alguna manera, si hay que gastar un dinero, son los que aprueban que se gaste o no, y aprueban la idea, de alguna manera”. (ISTG-RRHH, 4-5; PEXP55)

La responsabilidad para implementar los proyectos es, también, un factor que favorece al desarrollo de la creatividad. Esto puede notarse distintos pasajes de las entrevistas de ISTG en donde los entrevistados hablan con entusiasmo (“es precioso”) de sus proyectos dentro del marco de los *councils*: “Yo formo parte de un *council* que tiene como objetivo hacer que ISTG sea el mejor lugar para trabajar. Y vos lo que hacés es ir con ideas, con proyectos. Yo llevé un proyecto que, a lo que apuntaba o lo que impulsaba, era a que la gente volviese a reunirse en lugares. Porque los cursos cada vez más, son remotos. Entonces se había perdido eso que la gente se encontrara en una sala a conocerse, al menos. Entonces lo que hice, fue inventar un proyecto que se llama “Clases *on the Fly*”. Que un empleado que supiese algo, pero que no sea laboral, por ejemplo que sea jardinería, se postule como un maestro. Entonces, yo le doy lo que necesita y se lanza un curso para los empleados dictado por un empleado. Entonces así vamos haciendo lugares de reunión y la verdad que es precioso. Si vos vieras, la gente se junta por algo que a todos les gusta” (ISTG-SERVI, 7; PEXP55).

### III.2. Grupos compuestos por integrantes altamente experimentados para resolver problemas o encarar innovaciones

Una de las prácticas identificadas en la bibliografía específica es la del reclutamiento de personal con altas habilidades en sus disciplinas para lograr confianza por parte de otros miembros del equipo (Ind y Watt, 2008, 81-83). En este tipo de práctica, se prioriza la pericia —las habilidades y el conocimiento en una disciplina— de los integrantes de los equipos más allá de su perfil creativo o de los beneficios producidos a partir de la diversidad.

Al respecto, hemos identificado en nuestra investigación de campo, esta práctica consistente en generar, pero sobre todo, debatir ideas hasta concretarlas en una posible acción innovadora por parte de un grupo de personas que: a) están altamente capacitadas en su actividad; b) trabajan hace muchos años en la organización y c) se conocen lo suficientemente bien como para permitirse las fricciones que pueden generarse con los debates (PEXP38). En este caso, las innovaciones no surgen de la utilización de técnicas para la creatividad ni del aprovechamiento de la diversidad de un grupo, ni de del hecho de contar con personas consideradas especialmente creativas. La innovación surge del intenso debate entre personas con un profundo conocimiento de la problemática a tratar.

El Jefe de Marketing de QUIMO lo explica de este modo: “Empezamos a idear una venda que, en vez de colocarse con una tela pintada, directamente sea pintada. Y partimos de una charla con Eduardo y con el Gerente de Ventas. Estábamos los tres y empezamos a debatir cómo hacer ese producto, qué características debería tener: que debería ser fácil de usar, de secado rápido... Bueno, así salió este producto que tiene muy buena llegada en el mercado. Se llama *venda líquida*. Es una base de goma, pero que se aplica con pincel, y que después se endurece casi como una goma. En el momento en que estábamos debatiendo en la reunión, era uno de los momentos más álgidos del tema de importaciones. Entonces hacemos ese tipo de charlas donde nos juntamos y empezamos a tirar ideas (QUIMO-MKTJFE, 2)

Este tipo de práctica ocurre con frecuencia —dos o tres veces al año, según el entrevistado—. Nos dice el entrevistado: “Los jefes, que acá forman un cuerpo bastante sólido, junto con Eduardo y Gustavo, el Gerente de Ventas. Son gente que tiene muchos años en la empresa, y que se conocen bien, y que cuando van a una reunión se pueden sacar las cabezas y salir amigos igual. Puede salir un debate duro, a veces, hasta Eduardo genera un debate duro, o exigente. Eso hace que en esos debates a veces salen ‘podríamos hacer esta cosa, podríamos hacer lo otro’. (QUIMO-MKTJFE, 4)

A partir de este tipo de práctica podríamos proponer una nueva subcategoría consistente en un tipo de equipos que favorece a la creatividad diferente a los planteados hasta aquí: más allá de la heterogeneidad, sería la *solvencia* de cada participante, en este caso dada por el hecho de compartir la experiencia en la organización y la pericia técnica en una actividad, lo que favorecería el debate de ideas, y por lo tanto las posibilidades de innovar. Esta observación podría triangularse con lo propuesto en la práctica PBi118 —que habla sobre la incorporación de personas altamente capacitadas en sus ámbitos para favorecer la confianza percibida por sus interlocutores—. Sin

embargo, para simplificar nuestro análisis —y dado que contamos con pocos indicios para realizar tal propuesta— preferimos dejar el tema planteado y ubicar a esta práctica en la subcategoría 5B —equipos para innovar—

### III.3. Pequeños grupos de trabajo informales para aplicar la creatividad

En el capítulo 2 enumeramos una serie de prácticas en donde la creatividad se fomenta a partir de la interacción entre personas. Heard, por ejemplo, considera, a partir de su experiencia en Coors Brewing, a los resultados creativos más como el producto de un grupo que como de un individuo (1995, 239-240). Y, además de haber citado prácticas consistentes en el armado de grupos heterogéneos y multidisciplinarios (Johnson, 1995; Gornick, 2008), también hemos citado prácticas en donde el estímulo entre pares y la dinámica colaborativa, motivada e informada en grupos de trabajo, produce resultados nuevos y valiosos en las organizaciones (Rasmussen, 2008, Jacobs, 1995).

En nuestra investigación de campo identificamos cuatro referencias a la práctica consistente en el armado de pequeños grupos, que no dependen de la estructura organizacional, para aplicar la creatividad. En términos simples: personas que buscan uno o dos interlocutores adecuados y, a partir de allí, resuelven problemas, encaran nuevos proyectos o buscan ideas novedosas. Pueden ser interlocutores de la misma o de otra área de trabajo —e incluso, personas de otras organizaciones—. Pero, en todos los casos, se verifican las características expuestas por Amabile (2007, 57-60) al referirse los equipos que favorecen la creatividad: diversidad —de conocimiento y de perspectiva sobre los problemas—, cooperación entre integrantes, reconocimiento mutuo de cualidades.

Una primera referencia la encontramos en la Cooperativa Eléctrica de Merlo en donde, al referirse al armado de estos pequeños grupos informales —con, además, cierta heterogeneidad—, una entrevistada nos dice: “Son cuestiones que se van armando. Cuando armás un grupo de trabajo cada uno se acomoda a lo que le gusta más o a lo que le interesa...”. (MERLO-CONTAB, 5). Notamos, además, en este caso, cómo la diversidad del grupo es lo que permite, desde la perspectiva de la entrevistada, una mejor adecuación del trabajo a los intereses de cada integrante del grupo. La misma entrevistada agrega algunos conceptos sobre lo motivación que genera el trabajo con personas de distinto perfil de conocimiento: “A mí me gusta trabajar con gente. Hay temas puntuales que son individuales por una cuestión lógica, pero a mí sinceramente me gusta porque creo que de las distintas opiniones son útiles. Por ejemplo, con Pilar, ella tiene una formación totalmente distinta; Eduardo, Ingeniero, una formación totalmente distinta. Creo que las distintas visiones de lo mismo, de los distintos ángulos, te hacen ver las cosas de otra manera”. (MERLO-CONTAB, 8; PEXP08)

En una segunda referencia, el Gerente de Producción de QUIMO, nos cuenta su experiencia al ingresar en la organización y percibir que no contaba con interlocutores con los cuales pensar: “al principio, yo no tenía jefes con los cuales debatir y pensar. El nivel era muy bajo en esos niveles”. (QUIMO-PRODU, 5). Así es como contrata a un Ingeniero como interlocutor externo. En la

entrevista no logramos definir si se trataba de un empleado, un consultor, un colaborador, un asistente. El entrevistado lo define como un “operador” y parece quedar claro que se trataba, más que nada, de una persona con la cual poder debatir ideas (luego, en otro momento de la entrevista, el entrevistado parece referirse a esta persona como un ex empleado).

Tal como lo expresa nuestro entrevistado: “Más que un asesor, un operador, que es en realidad un Ingeniero. Arranqué por el tema del *lay out* y nos pusimos a pensar juntos. Entonces él me decía ‘che, bueno, dale, pasalo a un plano’. Yo no tenía tiempo de hacerlo. (QUIMO-PRODU, 3). Más allá de la indefinición del rol formal del Ingeniero contratado, queda clara su función como interlocutor para el proceso creativo en lo que expresa, luego, el entrevistado: “un proceso creativo de a uno no aporta demasiado. Pero en esa primer parte (de comenzar a re armar el área de Producción), está la experiencia que tiene uno en lo que es el área donde se desempeña. Sí, yo te diría que el Ingeniero nos da una parte importante de mano de obra, de hacer planos...” (QUIMO-PRODU, 4; PEXP29).

La tercer referencia es la de la Gerente de Administración de Ventas de QUIMO, que se expresa muy claramente sobre cómo surgen, cómo se generan ideas y qué importancia tienen estos pequeños grupos informales: “...después nos juntamos con la gente de sistemas, con la gente de administración, y bueno, estamos viendo, además de eliminar la factura, ver de bajar reportes, que además, miren la condición de ventas, que les salga un mail automático a los clientes, que les informen que les está yendo una factura que tienen que pagar en el momento que la reciben. Entonces, nos juntamos, a mí me gusta mucho trabajar, con Carlos, es de Sistemas, es Jefe de Sistemas... Es fácil sentarnos con él, con Ignacio, que es el Jefe de Administración de Ventas, y agarrar un proceso determinado, y empezar a tirar ideas. Y la verdad que salen cosas súper, no sé en función de la mirada de afuera, pero para nuestros procesos son creativas, porque nos ponemos para que llegue mejor información, de mejor manera. Eliminar información que por ahí no sirve. Y replantearnos para qué estamos haciendo determinadas cosas”. (QUIMO-ADMVTA, 2; PEXP29)

La entrevistada refiriéndose a la importancia de contar, cuando se crea en grupo, con personas de determinados perfiles: “Que se desaten ideas es factible cuando te integrás con personas que hacen cosas distintas vinculadas a esos procesos. Esos procesos de disparar algo y que empecemos a hacer muchas cosas nuevas, a mí me encanta. Poder convocar a otras personas para que le de la atención al tema. Hay personas, como Carlos, que son muy creativos ellos mismos y por ahí hay que dejarlos ser. (QUIMO-ADMVTA, 4 y 8; PEXP29)

Y, por último, en la Gerencia Técnica de la Cooperativa Eléctrica de Merlo también hemos identificado la práctica de armar grupos específicos para resolver creativamente, en este caso, “temas especiales”.

“Una de las consultas permanentes mías es con el Jefe de Distribución, que es el encargado de la calle”, relata el Gerente Técnico. “trabaja conmigo, depende de mí, sí, pero es el que lleva el control en la calle, digamos. El jefe de toda la gente, y el encargado de trabajos”. Ante la pregunta

de si le pregunta a o resuelve junto al Jefe de Distribución, la respuesta es: “No, no, lo resolvemos juntos. Al programador, que es un tipo que nos peleamos, siempre recorro, pero es un tipo que tiene mucho criterio propio, y también domina el sistema a la perfección. A la gente que nos provee el software, de administración de redes. Entonces decir, ‘bueno, a ver cómo encaro una solución’, ‘tengo este problema, a ver, denme una manito, pensemos juntos un ratito a ver cómo hacemos’”. (MERLO-GCIATE, 3; PEXP13)

Sobre el proceso general de resolver problemas puntuales nos dice: “Yo estudio el problema, a ver qué es lo que tengo... Digo, ‘bueno, a ver, tengo esto...’, trato de estudiarme bien la teoría, digámosle, y después consultamos, ‘bueno, a ver, muchachos, tengo este problema, esto es así, así, y así, necesito hacer esto, esto y esto, a ver, ¿cómo podemos encarar la solución?’”. (MERLO-GCIATE, 3; PEXP13)

Grupos y equipos creativos	Grupos y equipos para resolver problemas con creatividad	5A	PEXP08, PEXP29, PEXP13
	Equipos para innovar	5B	PEXP38
	Grupos y equipos con integrantes de perfiles heterogéneos	5C	PEXP55, PEXP08
	Dinámicas grupales favorables a la creatividad	5D	

**Cuadro 43:** prácticas referidas a la formación de grupos y equipos creativos en organizaciones de la Argentina

#### **Sección IV: prácticas relacionadas con los proyectos significativos como condicionantes de la creatividad en organizaciones en Argentina**

En el primer punto de esta sección, reseñamos algunas de las historias relatadas por nuestros entrevistados vinculadas a proyectos significativos: un proyecto altamente significativo para una integrante de ISTG vinculado a la responsabilidad social; y un proyecto muy relevante dentro de la Cooperativa Eléctrica de Merlo —el festejo de sus 50 años de existencia— y la participación de una integrante de la cooperativa que luego se incorporaría a ésta a partir de dicho proyecto. En el segundo punto, hacemos referencia a un conjunto de proyectos altamente relevantes que, si bien tienen algún tipo de vínculo con la organización se caracterizan, precisamente, por ser realizaciones personales más allá de los límites de ésta. Este tema nos resulta de interés y lo abordaremos en el capítulo 5. El tercer punto se refiere a otro aspecto que nos resulta interesante —y que también trataremos en el capítulo 5— y es el referido a las crisis y la sensación de urgencia como elementos que, de alguna manera, pueden favorecer a la creatividad.

En el cuadro resumen de esta sección, incluimos también la práctica PEXP02 referida al hecho de posibilitar el progreso en objetivos totalmente alineados con la carrera profesional elegida de una persona —por ejemplo, Licenciatura en Comunicación— que desarrollamos en la sección en donde tratamos prácticas sobre el reconocimiento.

#### IV.1. Proyectos relevantes y con sentido personal dentro de la organización

Un claro ejemplo de proyecto con sentido personal lo encontramos en el marco de una práctica para la creatividad —la generación de ideas novedosas y valiosas en el marco de la responsabilidad social, PEXP47—. En el momento de expresarse acerca de la práctica para el desarrollo de la creatividad, nuestra entrevistada pone el énfasis en *su propia vivencia*: “Uno de los proyectos en los que yo participé fue, por ejemplo, la incorporación de personas con discapacidad a la compañía. Estoy hablando hace ya casi 12 años. Que si bien era una práctica que tenían otras empresas, se incorporó en ISTG desde un punto de vista diferente, no como una empresa solidaria, sino como una empresa que empleaba a alguien porque tiene la capacidad de hacer un trabajo, más allá de la discapacidad que tenga”. “De alguna manera, esto marcó un antes y un después en nuestra empresa en lo que fue hablar de diversidad”. (ISTG-RRHH, 1; PEXP51)

El reconocimiento recibido —en cuanto a cómo lo percibe la entrevistada— fue el mismo logro de resultados: “Tuve el reconocimiento que a partir de esto se incorporen personas con discapacidad en la compañía”. “No sé si fue una acción creativa, quizás fue copiando un poco prácticas que otras empresas tenían, pero al traerla a la empresa, lo que fue creativo fue cambiar el concepto que había sobre eso. Nosotros empleamos porque la persona tiene la capacidad para hacer el trabajo. Y si esa persona trabaja mal, esa persona se desvincula. Fue como cambiar un poco el pensamiento que había en relación a eso” (ISTG-RRHH, 2). La satisfacción es planteada en términos de “orgullo”: “yo me sentí orgullosa de que la empresa dé un espacio para implementar un proyecto. A pesar que ese proyecto sea chiquitito, no importa. Que la empresa te dé un espacio para algo que vos tenías como una aspiración por ahí más personal, se convierta en algo y agregue un valor en la empresa. ¿Porque digo que es una aspiración personal? Porque cuando, personalmente yo tuve un accidente, estuve un año con muletas, y pude vivenciar lo que siente una persona con discapacidad. Lo que es toda la parte de accesos y de entrevistas de trabajo, y por estar con muletas no quedar seleccionada. Entonces, algo que yo tenía como un objetivo personal, que me podría haber quedado en víctima, dije ‘lo voy a tratar de llevar a un lugar donde, de a poquito, se pueda empezar a generar un cambio’. Entonces yo me acuerdo de una entrevista que tuve en una empresa que cuando me vieron que tenía muletas, fue todo un shock. Y no sé si por eso no quedé seleccionada, pero digo, cómo se trabajó eso. Entonces yo dije, tengo dos opciones: o quedarme en víctima “¡uh, lo que me pasó!” o tratar de hacer algo con eso. Entonces, como yo tenía esa idea, dije, la voy a llevar, justo se dió este proyecto en ‘ISTG suma Ideas’ y lo presenté. Y bueno, quedó seleccionado, y a partir de ahí estamos trabajando con esos temas. Y a partir de ahí también, ISTG fue la primera empresa que tomó una persona con un lazarillo, un perro guía. Entonces, todo lo que eso significa por ahí dentro del contexto, creo que fue positivo. Por lo menos yo lo viví así”. (ISTG-RRHH, 2)

La entrevistada, luego, se refiere a este tipo de práctica de innovación social y su impacto en otras personas de la organización en términos de intereses personales: “a las personas les sirve para cubrir esa necesidad que ellos tienen, esa aspiración personal. Chicos que están atendiendo un teléfono 30 horas y en tareas rutinarias, entonces el *council* les da otro aire, poder hacer algo que me gusta más”. Y, además, favorece un tipo de relacionamiento diferente al cotidiano. Un modo

de relacionarse que funciona en torno al tipo de proyecto que dicho *council* determina: “Y de repente relacionarte con alguien que esté en el *council*, que esté en otra área, y que de repente te pueda llegar a contactar, te pueda... Genera un relacionamiento. Entonces sale, desintoxica un poco eso que la persona viene haciendo, que quizás es rutinario, y encuentra una veta ahí. De hecho, por ahí suena medio ventajero, pero a mí me sirvió: conocer gente del *council* para que después, cuando necesité ayuda, yo por ahí los invito para que den una charla, o para que hagan alguna actividad de capacitación. Ellos quedan súper contentos, porque les sirve para su formación profesional, y a mí también me sirve... ya tengo una referencia de cómo esa persona trabajó en ese *council*”. (ISTG-RRHH, 8)

La segunda referencia a proyectos significativos y altamente motivante la identificamos en una de nuestras entrevistadas en la Cooperativa Eléctrica de Merlo —la Responsable de Comunicaciones Internas— que relata con detalles cuál fue su primer proyecto en la Cooperativa: un concurso del cual participó sin ser, aún, parte del plantel de la Cooperativa (PEXP05). Se trataba de una consigna muy clara y el hecho de plantearse en forma de concurso abierto a la comunidad la tornaba en un desafío altamente significativo: En realidad, la consigna era un poco ‘sacar a la Cooperativa afuera’, porque ellos venían con un tema de que la Cooperativa era muy criticada. Como que sostenían que había una imagen muy mala de la Cooperativa en la comunidad, entonces se trabajó con un montón de eventos abiertos en el Boulevard ahí enfrente de la Cooperativa. Y todos los meses se hizo una actividad con otra gente que trabajó de forma voluntaria con la Cooperativa. Gente de la ciudad que quería a la Cooperativa... Lo hicimos con otro muchacho que era Consejero, que es caradura, así, esa gente que va para adelante... Yo vivía acá dentro. En ese momento que se yo, que vos decís, bueno, estos me hicieron pagar el derecho de piso mal, porque era de lunes a lunes, casi que dormía acá dentro”. Ante la pregunta acerca de si disfrutó del proyecto responde: “Sí, estuvo bueno. No sé si ahora para este momento de mi vida tengo ganas de meterme en un proyecto así, pero que se yo... Sí. Estuvo piola, la idea estuvo piola, y bueno, después de eso fue surgiendo todo...”. (MERLO-COMIN, 6-7)

#### **IV.2. Proyectos significativos más allá de los límites de la organización**

Esta última práctica no figura dentro de la literatura analizada para el armado de las bases *Teo y Biblio*. Sin embargo, nos resulta de interés para nuestra tesis ya que está íntimamente relacionada con los desafíos significativos. Se trata de la identificación —muy clara en el caso específico de Cooperativa Eléctrica de Merlo— de proyectos, mencionados por los participantes y considerados significativos por ellos, que no están directamente relacionados con la actividad de la organización y que, en principio, su logro no genera resultados para ésta; pero que, de alguna manera, son facilitados por la organización o, al menos, no son impedidos. Se trata de proyectos adicionales, fuera del marco de la organización con algún tipo de vínculo con la actividad profesional de las personas.

Una de las entrevistadas describe el trabajo en varios proyectos que para ella son significativos, que no tienen un impacto directo sobre su trabajo en la Cooperativa pero que, sin embargo, la Cooperativa parece favorecer: se trata de trabajos de docencia, de capacitación y hasta de un proyecto personal de consultoría. Así lo expresa: “yo acá dentro, por ejemplo, si tengo la

posibilidad que surja algo que me gusta hacer, lo puedo hacer. Suponte, yo los lunes doy clases en un secundario, y pedí permiso para entrar a las 09.30 de la mañana y puedo. Yo terminé mi carrera docente estando acá, y me iba los miércoles al mediodía y me dejaban. En lo que es capacitación, en ese sentido siempre te dan la derecha. Yo en su momento tuve una consultora de Recursos Humanos que ahora no la tengo más, doy clases en un terciario a la noche. Siempre podés generar otros proyectos". (MERLO-COMIN, 9; PEXP06)

La misma entrevistada se explaya sobre un proyecto cultural realizado y, de algún modo, avalado por la Cooperativa: "hicimos un documental y en el 2007 nos fuimos a Monterrey —organizado por la Fundación de Periodismo Iberoamericano— Se llama 'Good Morning Merlo' y habla de la cumbia y de las radios de baja frecuencia de la ciudad, y nos fuimos a Monterrey a presentarlo. Acá me dieron el permiso para ir, todo. Y me fui. Uno genera otras cosas. (MERLO-COMIN, 12)

En ISTG hemos identificado, también, prácticas que alientan claramente proyectos personales más allá de la organización. Una de las entrevistadas se refiere a una iniciativa, generada en el marco del programa "ISTG Sos Vos" que consistente en que: "los empleados que sabían hacer algo, que tenían un *hobby*, se postulan para dar clases o charlas. Entonces, por ejemplo, los días viernes hay charlas o clases. Por ejemplo, el viernes pasado hubo una clase sobre yoga. Hace un mes hubo una clase sobre cómo hacer cerveza artesanal. Otra vez hubo una sobre entrenamiento de perros. Cada empleado que tiene un *hobby* se postula y arma estas clases, y los empleados van. (ISTG-RRHH, 5; PEXP56). El hecho de posibilitar (y hasta alentar), por parte de la organización, proyectos significativos para la persona más allá de los límites de la organización fue un tema tratado explícitamente en ISTG. Nuestra entrevistada de Recursos Humanos planteó su postura al respecto asegurando que este tipo de práctica, no como regla general pero sí en algunos casos, termina favoreciendo el desempeño laboral de la persona: "para mí alguien que pueda hacer algo personal y a la vez que eso algo personal tiene que ver con algo que le gusta, que le genera pasión, y además le genera una ganancia, esa persona quizás está más satisfecha, más feliz... Y trabaja mejor, *performa* mejor, se desempeña mejor. No creo que esto sea una regla, creo que también hay gente que ha hecho cosas adicionales, y siempre está con malestar". Como mínimo, los proyectos significativos propios no vinculados a la organización no parecen, como regla, perjudicar el desempeño en tareas estrictamente laborales. Y, siempre en el caso de ISTG, queda claro que la organización valora la existencia de estos proyectos (la respuesta ante la pregunta concreta fue "sí, sí, obvio, lo valora"). Esta posibilidad de llevar a cabo "proyectos o trabajos también aparte, que tienen que ver con algo que a ellos les gusta" es lo que la entrevistada plantea como "flexibilidad" de la organización. Una flexibilidad que, incluso, las personas de la organización, según la entrevistada, no reconocen en su justa medida: "ISTG tiene mucha flexibilidad que nosotros no valoramos. La valoran cuando se van a otra empresa. Porque te llaman por teléfono y te dicen 'che, sabés Marian, extraño la flexibilidad laboral en cuanto a horarios también'. Que de repente, yo una mañana tengo algo personal y puedo cambiar mi horario y decir 'bueno, hoy hago de 12 a 8'". (ISTG-RRHH, 10; PEXP06)

### IV.3. Dar respuesta a la crisis, la escasez, las presiones o las demandas

En nuestra *Base-Biblio* hemos incluido dos prácticas que hacen referencia a las crisis. Engler (1995, 233) sostiene que las crisis dan nacimiento a las oportunidades y relata cómo, ante una crisis fiscal, el Estado de Michigan logró, según el autor, superar la inercia típica de las organizaciones estatales y comenzar a trabajar creativamente —que el autor plantea como un proceso de *reinención*—. La otra práctica es la descrita por MacLachlan (1995, 218-219) y tiene que ver con el aprovechamiento de las crisis como una meta en sí misma. Las crisis, para el autor, tienen un efecto motivador porque, de algún modo, son como un pedido explícito de creatividad.

En nuestra investigación de campo hemos identificado varias referencias a cómo la necesidad de dar respuesta a situaciones contextuales favorece a la creatividad e, inclusive, es lo que provoca los cambios. En algunos casos la creatividad, en sí misma, parecería definirse por la capacidad de responder a dichas situaciones contextuales que nada tienen que ver —al menos desde la perspectiva de los entrevistados— con objetivos propios, proyectos o motivaciones intrínsecas. Nuestra impresión es que, en ciertas ocasiones, atribuir a las motivaciones extrínsecas el rol de *excusas* principales por las cuales aplicar la creatividad es más un cliché en el modo de expresarse que una descripción de lo que sucede en la realidad. Sin embargo, como esta tesis se limita al análisis de las respuestas de los entrevistados, profundizar en esta impresión hipotética queda fuera de nuestro rango de análisis.

Los entrevistados no siempre se refieren al mismo tipo de situaciones contextuales como detonantes de la creatividad. En los puntos siguientes, citamos a seis entrevistados que desde distintos puntos de vista se refieren a motivaciones que podríamos denominar *extrínsecas* que, de alguna manera, fomentan —o detonan— la creatividad.

La necesidad de *mantenerse*, expresada en términos de *supervivencia* y de dar respuestas a *importantes demandas* (“servicio altamente demandante”) es referenciada por el Gerente de Tecnología de la Cooperativa Eléctrica de Merlo como una de las características que hace que su área, dentro de la organización, sea, según sus palabras, *creativa*: “Nuestro servicio, nuestro sector, es fundamentalmente creativo porque siempre hay que buscar nuevos servicios o nuevas formas de prestarlo para *mantenernos*. Ni siquiera para crecer, sino *solamente para mantenernos*. El servicio de internet es *altamente demandante*”. (MERLO-TELCO, 3; PEXP19)

El Gerente General de la Cooperativa Eléctrica de Merlo, define que la crisis atravesada por Argentina en el año 2001 fue la detonante para un proceso de cambio e innovación en nuevos proyectos: “Durante 15 años hicimos pavimentos, hicimos 200 cuadras de pavimentos. Pero qué pasó: con el 2001, *crisis*, a la m..... (insulto) con la obra de pavimento, entonces *tuvimos que cambiar*... Cambiamos la...*Tuvimos que encontrar* otras cosas. Bueno, y ahí empezamos a hacer cloacas y redes de gas natural....Cada vez con más cuidado, porque cuando te demandan hay que entender bien, hay que parar bien la orejas”. (MERLO-GCIA, 6-7; PEXP10)

El *estancamiento*, y la *necesidad* de salir de él, es lo que, para la Gerente de Administración de Ventas de QUIMO caracteriza a la creatividad en los sectores administrativos o, en sus palabras, “mas duros”: “En los sectores administrativos o más duros, también es necesario darle vuelta a los procesos, para salir del estancamiento, de la costumbre... A veces los procesos de creatividad salen por una cuestión de *necesidad*...” (QUIMO-ADMVTA, 1; PEXP26)

La misma entrevistada, hace referencia a, según sus palabras, *las exigencias del país* (Argentina) como aquello que “lleva a tener que pensar en cambiar los procesos” y ser más, en sus palabras, “innovativos o creativos”: “Y bueno, hay que combinar entre las *exigencias del país*, la *creatividad que te exige* el país (Argentina). Porque realmente, de un día para otro, surge, no sé, aplicar una retención nueva, una restricción nueva, o lo que sea, y eso lleva a tener que pensar en cambiar los procesos que tenemos. Y todo es rápido. Nada viene con planificación para decir ‘Bueno, en dos meses vamos a necesitar implementar la cosa’. El país se maneja de esa manera, y en todos los ámbitos estamos todos bastante acostumbrados a tener que cambiar el hacer de un día para otro. Así que, yo creo que en estos últimos tiempos... hemos implementado un montón de procesos, para lo que es la empresa, innovativos o creativos”. (QUIMO-ADMVTA, 2; PEXP28)

En las siguientes dos referencias, el Gerente Técnico de la Cooperativa Eléctrica de Merlo, considera que la creatividad, en su área, se expresa en *la resolución “sobre la marcha”, “en el momento” de problemas* (más chicos o más complejos, técnicos o personales), de *conflictos*, de *exigencias*, de *planteos*, de *cuestionamientos*. Por otro lado, también se refiere a las *urgencias* e incluso a las *emergencias cotidianas*. La creatividad se define, en sus palabras, a partir de utilizar el *ingenio* o la *creatividad* para dar respuesta a todas estas cuestiones que, de cierta manera, califica como *urgentes*:

“¿Qué es lo que se hace para ser creativos? Un montón de cosas. Es tratar de *resolver desde los problemas por ahí más chicos*, a problemas que pueden ser más complejos, que abarquen desde áreas técnicas, a cuestiones hasta incluso personales. Porque son cosas que también tenés que ir resolviendo *sobre la marcha*.... *Conflictos*, conflictos con el personal, que te piden alguna *exigencia* puntual sobre algún tema, y tenés que *salir a resolver*, a darle solución al problema ese que te están *planteando*... teníamos unas exigencias sobre seguridad.... O sea, la Cooperativa tiene certificadas normas ISO de Seguridad, ISO 2001, 2008. Y entonces teníamos algunos *cuestionamientos*, en algunas cosas... La gente lo que *cuestionaba* a la Cooperativa es el estado de los equipos. Entonces tener respuesta para eso y ver cómo *ingeniárselas*, cómo creativamente... Ver cómo tratar de solucionarlo y darle respuesta a la gente.”. (MERLO-GCIATE, 1)

Para mí (una solución creativa) era una *solución en el momento*, para dar respuesta en el momento. Muchas veces, una de las ocupaciones es que tenemos la *emergencia* de hoy. La *emergencia* te tapa la *urgencia*. Entonces, como que vas *resolviendo cosas así urgentes sobre la marcha*”. (MERLO-GCIATE, 2; PEXP12)

En cuanto a la creatividad “sobre la marcha”, también es expresada por uno de nuestros entrevistados en ISTG quien, además, la califica como “creatividad espontánea: “El área de

servicios tiene muchas cosas que... son impredecibles. Entonces requiere de mucha creatividad pero espontánea. No hay mucho tiempo para pensar. No sé, hay un corte de ruta y no llegan las partes y tenés que ver por qué otro lado vas. O tenés que buscar soluciones a medida de cada uno de los clientes con sus características. Entonces hay mucho de eso sobre la marcha”. (ISTG-SERVI, 2; PEXP59)

La Responsable de Comunicaciones Internas de la Cooperativa Eléctrica de Merlo, pone el énfasis en el *ingenio* que es necesario aplicar para trabajar en un contexto de *escasez de recursos creciente (cada vez tengo menos (recursos))*. Equipara esta necesidad de ser ingenioso con la necesidad de ser creativo: “Uno se las va ingeniando para avanzar en tus áreas... yo hago comunicación y no tengo presupuesto para Comunicación, cada vez tengo menos, por lo cual trato de llegar a la comunidad. Entonces yo tengo que hacer comunicación sin presupuesto. No se puede gastar plata en medios de comunicación. Le pagamos (a un diseñador) 200 pesos por mes, él me factura un extra todos los meses y se lo vamos pagando en cómodas cuotas. O sea, desde ese punto de vista uno tiene que ser creativo acá”. (MERLO-COMIN, 1-2; PEXP03)

Las motivaciones extrínsecas, entonces, pueden tener la forma de: necesidad de supervivencia; demandas de la comunidad, los clientes o el personal; exigencias; conflictos; planteos; urgencias; emergencias; escasez de recursos; el estancamiento... Y el modo de abordaje, entre otras posibilidades incluiría a las resoluciones en el momento, espontáneas, “sobre la marcha” y al ingenio.

Por último, la respuesta a motivaciones extrínsecas —tales como la competencia o la necesidad de supervivencia ante los cambios— es manifestada como una práctica para el desarrollo a la creatividad en la organización por uno de nuestros entrevistados en ISTG. El razonamiento que plantea nuestro entrevistado, es similar al utilizado en la literatura sobre innovación empresarial (Kastika, 2009). No se refiere, en realidad a su creatividad personal, a la de su equipo o a la de las personas de la organización sino a la capacidad de la organización para innovar. De todas maneras, al priorizar en esta tesis la percepción de nuestros entrevistados, consideramos adecuado incluir las consideraciones del entrevistado: “A mí me parece que, como toda empresa o como toda especie, hay que adaptarse para sobrevivir. Entonces, yo creo que todas las empresas, más allá de que sean de IT o una empresa que venda juguetes, o lo que sea, si no se adapta y es rígida, hoy día tiende a perecer y a morir en el intento. Entonces, yo creo que ISTG, ese es uno de los valores más grandes que le veo, tiene una muy buena adaptabilidad y flexibilidad a los cambios de mercado. Y más hablando de tecnología, porque en tecnología, tenés que ser mucho más adaptable y flexible. Porque es algo que evoluciona. Antes era año a año, ahora es cada semestre. ISTG tiene creatividad para adaptarse y para ir al mercado todos los años con un servidor que sea competitivo contra su mayor oponente, que sería IBM. Todo lo que contribuya a lo que es sustentabilidad también yo creo que lo hace. Si no lo hace, muere... termina, o siendo adquirida, o desapareciendo”. (ISTG-TECNO, 1; PEXP62)

Proyectos Significativos	Proyectos vinculados a las crisis o a la sensación de urgencia	6A	PEXP19, PEXP10, PEXP26, PEXP28, PEXP12, PEXP59, PEXP03, PEXP62
	Proyectos relevantes	6B	PEXP05
	Proyectos coincidentes con habilidades	6C	PEXP56, PEXP02
	Proyectos con sentido personal	6D	PEXP06, PEXP51

**Cuadro 44:** prácticas referidas a proyectos significativos que inciden en la creatividad de las personas en organizaciones de la Argentina

### Sección V: prácticas relacionadas con la claridad de metas y su influencia en la creatividad en organizaciones en Argentina

En nuestra investigación de campo hemos identificado al menos cinco referencias en donde el establecimiento de metas o desafíos claros actúan como elementos altamente favorables para la creatividad.

Una primera referencia la encontramos en la Cooperativa Eléctrica de Merlo en donde la creación de un área se produce a partir de un desafío concreto: encarar nuevos servicios para la organización. En palabras de nuestro entrevistado: “A mí me contrataron en el año 2002. Como para encarar nuevos servicios, entre ellos, banda ancha, con todo lo que eso conlleva” (MERLO-TELCO, 1). Esta suerte de misión actúa como el eje alrededor del cual se desarrolla la creatividad de la persona en el área: “Nuestro servicio, nuestro sector, es fundamentalmente creativo porque siempre hay que buscar nuevos servicios o nuevas formas de prestarlo para mantenernos. Ni siquiera para crecer, sino solamente para mantenernos. El servicio de internet es altamente demandante. (MERLO-TELCO, 3; PEXP18)

Otra referencia a los desafíos claros como motivadores de la creatividad —en este caso, desafíos *claros* en tanto alineados con el negocio—, la encontramos en el área de Producción de QUIMO en donde el Gerente de Área intenta, tal como lo relata, “adaptar el área de la cual estoy a cargo, al negocio”. Esta *adaptación* es planteada en sí misma como un proceso creativo de suma importancia: “En el caso de nuestra área, como proceso creativo, yo diría que lo más importante que estamos haciendo, es ver todo el sector en su totalidad. Ver un poco el paquete de cómo se adapta el área de la cual estoy a cargo, al negocio, básicamente. No es un proceso individual donde digo ‘bueno, cómo puedo lograr la mayor eficiencia o puede ser más linda esta área productiva’. Sino que eso tiene que ir relacionado con el negocio. En realidad, uno nunca tiene que perder de vista el foco. Porque si perdés de vista el foco, de repente te podés ir para un lado que no se alinea con lo que realmente son los objetivos”. (QUIMO-PRODU, 1-2; PEXP42)

Las metas claras también se plantean como detonantes del proceso creativo. Por ejemplo, al ser desafíos formulados directamente por la Gerencia de la organización: “A veces el proceso innovativo puede surgir... En ese caso Eduardo (Director Comercial) dijo ‘a mí me gustaría ver si puedo ver eso...’, entonces es ver cómo producimos la información que no se producía. No sólo

que no se producía porque no había alguien que se sentaba y lo armaba, sino porque tampoco estaba la plataforma del sistema preparada para brindar esa información. Se venía manejando información que venía siendo la que se planteó muchos años atrás. Y no hubo cambios, o no se adaptó a necesidades nuevas. Se paró ahí, y de repente surgieron... Se produjo un montón de información nueva”. (QUIMO-ADMVTA, 3; PEXP30)

Esta práctica de creatividad dirigida a partir de la formulación de un deseo o una oportunidad, está alineada con las propuestas de la resolución creativa de problemas en donde, el primer eslabón del proceso de resolución, es una formulación en términos muy similares al que relata la entrevistada de QUIMO (ver, por ejemplo, Isaksen y Treffinger, 1985).

En primera persona, en una cuarta referencia vinculada con la claridad de metas, el Gerente de la Cooperativa Eléctrica de Merlo explica cómo va, de algún modo, construyendo la definición de una meta clara: “internamente tenés que tener un proyecto de cómo va a tender el servicio de cable. Bueno, ¿cuál es el proyecto? Bueno, en función de juntarme con otras Cooperativas, escuchar y todo eso; más lo que discutimos internamente con Mariano —cuál es el proyecto a realizar—. Juntar eso, por un lado. Por otro lado, pedirle al contador que me haga el plan de negocio. Y por otro lado, atender si hay usuarios disconformes”. (MERLO-GCIA; 8, PEXP11)

Una quinta referencia a metas expresadas claramente —en este caso para la búsqueda de nuevos productos teniendo en cuenta las características de la marca—, la identificamos en el Jefe de Marketing de QUIMO cuando explica cuál es el camino para encontrar “cosas creativas”. En un relato muy simple, el entrevistado plantea su desafío: “Hablando de productos primero, lo que tratamos de hacer, es, a veces, buscar qué necesidades hay en el mercado o qué no tiene respuesta, o qué tiene una respuesta muy técnica. Y que puede dársele una bajada a que alguien común, como vos, como yo, hombre de su casa, o hasta alguna mujer, pueda hacerlo. O sea, lo primero que trato, cuando hablamos de producto, es buscar una necesidad insatisfecha, o que se satisface técnicamente con algún producto complejo o difícil de colocar, y tratar de llevarlo a algo que sea fácil de hacer, que lo puede hacer casi cualquier persona. Y de eso, salieron cosas de impermeabilización, por sobre todas las cosas que es de lo que más estamos trabajando desde que yo estoy en el puesto hace un año y medio”. (QUIMO-MKTJFE, 1; PEXP36)

Metas claras	Creatividad dirigida	<b>7A</b>	PEXP18, PEXP30
	Metas vinculadas al negocio	<b>7B</b>	PEXP42, PEXP11
	Claridad estratégica	<b>7C</b>	
	La marca como fuente de inspiración	<b>7D</b>	PEXP36

**Cuadro 45:** prácticas referidas a las metas claras y su incidencia en la creatividad de las personas en organizaciones de la Argentina

#### **Sección VI: prácticas relacionadas con la autonomía, el reconocimiento y los recursos y su incidencia en la creatividad en organizaciones en Argentina**

En los primeros dos puntos de esta sección, desarrollamos varios casos encontrados en nuestra investigación, en donde la autonomía y el reconocimiento actúan como una influencia favorable

para la creatividad. Por lo general, son expresiones, de parte de quien percibe la autonomía o el reconocimiento, en donde se verifican los efectos positivos que ejercen sobre la creatividad. Se trata de autonomía para investigar —que hemos ubicado dentro de la subcategoría de discrecionalidad evitando, para simplificar nuestro análisis, la apertura de una nueva subcategoría para prácticas en donde se fomente la autonomía en la investigación o, si no, la inclusión de esta práctica dentro de la categoría *Recursos* teniendo en cuenta la posibilidad de contar con tiempo para la investigación— y autonomía para experimentar —que ubicamos dentro de la subcategoría referida a la *autonomía para equivocarse* por las mismas razones—. En el tercer punto, exponemos una práctica que nos resulta interesante: se trata de un modo de lidiar con la perseverancia necesaria en las organizaciones para lograr que las ideas sean implementadas. Dos entrevistados —de distintas organizaciones— nos hablan de la confección de listados de ideas “pendientes” a la espera de recursos disponibles o condiciones necesarias para ser implementadas. No se trata de una práctica vinculada a los recursos en tanto éstos son necesarios —en su justa medida— para la creatividad. Pero sí es una práctica que se relaciona con el manejo de recursos potenciales —por tal motivo no la hemos desarrollado en la sección en donde tratamos las categorías vinculadas a la creatividad aplicada, en la subcategoría relacionada con los procesos de innovación que siguen el modelo de “embudo”, en donde también puede ubicarse—. Estas son las únicas prácticas que incluimos en la categoría vinculada a los recursos *necesarios* para la creatividad. Si bien tangencialmente hay algunas referencias en nuestras entrevistas a la posibilidad de contar con recursos para la creatividad —la más contundente es, tal vez, la PEXP47 en donde la organización brinda la posibilidad de dedicar horas de trabajo a proyectos de innovación y responsabilidad social—, no hemos identificado casos en donde el *eje* de la práctica sea el hecho de brindar recursos suficientes.

### VI.1. Autonomía para la investigación y la experimentación

Hemos identificado cuatro casos concretos en los que se resalta, como positiva para la creatividad, la posibilidad de tener autonomía para aspectos que son definidos como: investigar, experimentar o encontrar soluciones propias. Uno de nuestros entrevistados subraya la autonomía para investigar (“rienda suelta para investigar”) y la nombra en el primer párrafo de la entrevista como esencial para la creatividad. Más allá, incluso, de tratarse de una organización que, según el entrevistado, “es una estructura cerrada... hay poco espacio para la creatividad... los tipos de tareas están bien determinados y no hay demasiado espacio para cambios en la forma de trabajo... a la creatividad, no le veo un espacio dentro de la empresa”. (MERLO-TELCO, 1)

El entrevistado hace una diferenciación clara entre, lo que él denomina, la cuestión *laboral* y la cuestión *personal*. Por *laboral* se refiere a los aspectos organizacionales vinculados a la creatividad —en otro momento de la entrevista los denomina *creatividad grupal*, MERLO-TELCO, 3—. En este sentido, son pocas las posibilidades para la creatividad que le asigna a la organización. Si bien él mismo, dentro del área que gestiona, desarrolla alguna práctica específica para la creatividad —reuniones de resolución de problemas—, los múltiples ejemplos sobre sus actividades y logros creativos los ubica dentro de, lo que denomina, una cuestión *personal* y está referida al rol que “a él le toca” dentro de la organización. Es este rol el que “sí se presta mucho para la creatividad” y

en donde “tengo la suerte de tener un gerente que me da rienda suelta para investigar sobre las situaciones que a mí me interesan, y así es como se pueden encarar cosas nuevas... Cosas creativas”. Este aspecto creativo actúa, incluso, como el *desafío constitutivo* del rol del entrevistado dentro de la organización. (MERLO-TELCO, 1; PEXP16)

La autonomía para experimentar —en este caso, experimentación concreta sobre el rendimiento de nuevos productos—, es relatada por el Jefe de Marketing de QUIMO. Se trata de formas sencillas, tal vez hasta domésticas de experimentar. Pero son formas claras y concretas: “Empezamos a idear ese producto que nos lo formulan, y a mí me gusta mucho empezar a usarlo, a tirarlo. Yo, en general, hago bastantes pruebas de eso. Me gusta tirarlo, empezar a desparrramarlo, que se yo... De la primera versión de ese producto, a la última hubo una diferencia grande. Yo lo primero que dije fue: ‘a mí este producto, así como está, no’. Porque yo lo coloqué y es muy duro, muy difícil de aplicar, hace hilos, esos hilos en el techo, hay viento y vuela, mancha”. “Pruebo los productos en mi casa, acá —en la fábrica— en el fondo, en la playa de estacionamiento hay parches pintados. Entonces, la idea es tratar de ser yo el usuario, tratar de salir de la posición de formulador y diseñador y tener la visión del usuario. Entonces yo llegué, lo puse en mi casa, en un pedazo de techo, y dije ‘este producto hace hilos’. Si hay viento ese hilo me va arriba de la ropa, esto no lo saco más. Entonces, cambiemos la formulación, esto no tiene que hacer hilos. Después lo fui a ver días después, tiende a amarillar con el tiempo, no me gusta, entonces cambiaron los componentes. Cosas que yo no sé, simplemente lo uso y digo: ‘no me gusta esto, me gusta lo otro’. (QUIMO-MKTJFE, 8-9; PEXP41)

La libertad para experimentar, en el trabajo cotidiano de un área contable, es relatada por la Responsable Contable de la Cooperativa Eléctrica de Merlo: “cuando a una le gusta un tema, te sale sólo eso de ir buscándole variantes o lo que fuere. Y desde el punto de vista de acá, en cuanto a ese sentido, creo que hay una libertad absoluta. No creo que hay un incentivo a la creatividad, pero sí hay una libertad. O sea, tranquilamente vos venís, hablás con Marcelo y decís ‘mirá, esto...’, ‘bueno, fijate como lo podemos armar, vemos si sirve o si no sirve’”. (MERLO-CONTAB, 2; PEXP07)

En ISTG se plantea un caso complejo de coordinación entre áreas y personas de distintas organizaciones que, además, deben cumplir con tiempos específicos. En ese caso, la práctica de brindar metas claras y, luego, dar autonomía para cumplirlas es expresada por la persona a cargo del equipo: “yo, al menos en el equipo de trabajo que tengo, lo que les pido es que me cumplan un objetivo y que ellos desarrollen la solución como quieran. Que me pidan que necesiten, y listo. Vemos que se puede hacer y qué no. El resto es todo bastante simple, siempre y cuando tengamos en cuenta los procesos. Cuando empezamos a ver que atrás de eso hay personas, notamos la complejidad típica de que cada persona es un individuo distinto, e interpreta las cosas en forma distinta, y las siente en forma distinta. Yo tengo la forma en que me funciona a mí, pero no me gusta por ahí imponerla ni que la gente repita una forma que yo les doy. Entonces prefiero que primero experimenten en lo que no conocen para que ellos empiecen a pensar en las soluciones. Si no sale, por supuesto que yo puedo explicar mi método y en base a eso van a mejorar. Pero si

pueden empezar de una hoja en blanco sin vicios, a mí me parece mil veces mejor”. (ISTG-SERVI, 1-2; PEXP58)

## VI.2. Confección de listado de ideas o proyectos a la espera de ser llevados a cabo

En el capítulo 1 hemos mencionado que Ford (1995, 332-336) sostiene que una característica que distingue a la creatividad en los contextos organizacionales es que requiere mayor perseverancia y habilidades de tipo social con respecto a la creatividad en otros contextos. Ford sostiene que, si bien el nacimiento de una idea puede ser sencillo, el hecho de hacer que la idea entre en fricción con el contexto, significa un desafío adicional que le otorga a la creatividad organizacional un carácter distintivo. En nuestra investigación de campo encontramos claras referencias a esta característica distintiva de la creatividad. En principio, en lo que se refiere a la necesidad de contar con habilidades de influenciar con las ideas que se proponen. En el lenguaje llano de uno de nuestros entrevistados: “En función de la autoridad que tengas de turno y lo que piense, vos tenés que buscar la forma de influir, y que ‘no te hagan fleco’, digamos, en el medio”, MERLO-GCIA, 7.

Pero también en lo que respecta a la perseverancia necesaria para lograr que las ideas encuentren la oportunidad de ser implementadas. Una entrevistada relata: “En un momento le dije: ‘Che, Carlos... tenemos este proceso de facturación que va de B a A, tenemos que hacerlo de A a B, es lo más lógico’. Yo me acuerdo que en ese momento me dijo: ‘no, es un despelote, es imposible’, no me dio bolilla y se olvidó del tema... Dos años después volvimos a verlo el tema y yo le digo: ‘che, Carlos, ¿te acordás cuando yo te dije que hiciéramos esto así, así?’ ‘No, no me acuerdo’. ‘Bueno, fijate qué es ahora lo que necesitamos y que vos estás proponiendo porque nos solucionaría estos problemas’. O sea, hay un montón de cosas que estamos en planes de cambiar, las vamos haciendo cuando los recursos nos lo van permitiendo”. (QUIMO-ADMVTA, 4)

Sobre la perseverancia y las ideas a la espera de ser utilizadas, en nuestra investigación de campo hemos identificado, en dos oportunidades, una práctica que, en una versión informal, se asemeja a lo que Taylor (1972, 208) describe como *idea funnel* —la figura de una suerte de embudo por donde una cantidad de ideas van pasando y filtrándose hasta, algunas, ser implementadas—. Se trata de la confección de un listado de ideas que, desde el criterio de quien lo hace, merecen ser implementadas en algún momento pero que están a la espera de encontrar su oportunidad.

En el caso del Jefe de *Marketing* de la organización QUIMO, el listado se refiere a nuevos productos a la espera de ser implementados: “Yo tengo una especie de ideas a cuesta, a veces las tengo listadas. Yo vengo trayendo necesidades que yo presumía en el mercado y, de vez en cuando, lo que hago es actualizar esa lista, ir tachando las cosas, o sin tacharlo, haciendo una línea de que está tratado, de que momentáneamente no es un producto viable. A veces el producto es bárbaro, pero no es un producto viable económicamente. En un archivo de Excel, con columnas, les pongo fechas y esas cosas. Tengo como treinta, cuarenta ideas. Desde hace tres años. Yo la voy alimentando con nuevos productos. Me gusta mucho: hay productos que son bárbaros, que son soluciones para problemas que tenemos todos. Pero que implican que es imposible para la gente común usarlos”. (QUIMO-MKTJFE, 6-8; PEXP39)

El entrevistado, incluso, se refiere a “ideas que mueren momentáneamente” pero que, no obstante, son conservadas a la espera de una implementación futura: “A veces saltan esas ideas que se detienen en algún lugar y mueren, pero mueren momentáneamente. La otra vez estábamos debatiendo una idea que me parecía bárbara, y que es técnicamente una solución para un montón de cosas, pero cuando medimos la inversión y el precio que debería tener, si bien es la solución más apropiada para un problema, se pueden dar otras soluciones con mucho menos costo”. (QUIMO-MKTJFE, 6-7)

En la Cooperativa Eléctrica de Merlo, el Gerente Técnico nos relata una práctica similar: un archivo al que denomina *ilusiones*: “Yo tenía un archivito, un archivito que había creado, lo tengo todavía... ‘ilusiones’, se llamaba. Ahí ponía las ideas que uno consideraba más... No te digo inalcanzables, pero más... Que vos sabés que te van a llevar por lo menos más tiempo. Por ejemplo, todo un sistema nuevo de computación y un montón de cositas más mundanas, ¡qué sé yo!: programas nuevos, cosas nuevas que había que hacer: sistemas de facturación de grandes consumos, que esté todo directamente en una página web de tal manera que el usuario ya pueda entrar, sepa que en tal fecha nosotros vamos a cargar en la página web eso, la factura de él la pueda bajar, imprimirla, e incluso pagarla por el sistema, entrando a un *Home Banking* o lo que sea. Bueno, había desarrollado todo ese archivito, ‘ilusiones’ era. (MERLO-GCIATE, 4-5)

Ante la pregunta sobre si borró el archivo, contesta enfáticamente: “No, ¿cómo lo voy a borrar?, lo sigo teniendo. Por ahí, algunos trabajos que por ahí resolverlos, en sí, te llevan, 15, 20, 100 horas de trabajo. Nada, en definitiva. Pero para llegar a eso, estuviste machacando y renegando 10 años. Con lo cual, ya te das una idea. Imaginate vos si tenés que tener capacidad de frustración para aguantar que esa solución te la den dentro de 5 años, y estar 5 años machacando sobre eso. Bueno, por eso el archivo se llama ‘Ilusiones’. (MERLO-GCIATE, 4-5; PEXP14)

### VI.3. Reconocimiento de los esfuerzos creativos

En nuestra investigación de campo, hemos identificado distintas referencias a lo favorable que resulta el reconocimiento a la creatividad por parte de la supervisión. Pero también hemos identificado que el reconocimiento percibido también actúa como favorable cuando proviene de otros tipos de públicos —la comunidad en general, por ejemplo—. Sobre los múltiples evaluadores que caracterizan a la creatividad en entornos organizacionales, ya hemos tratado en el capítulo 1. Nos interesa, aquí, que esta instancia de evaluación, reconocimiento, retroalimentación o proceso similar, también es nombrada como elemento esencial de la creatividad cuando proviene de *fuera* de la organización. Es decir, que la organización disponga de procesos por medio de los cuales puede recibir *feed back* del contexto *fuera* de la organización, también parece ser una práctica que incide en la motivación individual de la persona que crea *dentro* de la organización.

Esto lo hemos identificado, por ejemplo, en la Cooperativa Eléctrica de Merlo cuando la Responsable del Área de Comunicaciones Internas hace referencia al reconocimiento por parte de personas de la comunidad al trabajo realizado. Incluso cuando este mismo reconocimiento no sea

percibido, *a priori*, por su superior: “Y la gente también participa mucho... Un vecino sacó fotos, que le estaban arreglando la vereda, por ejemplo, y me etiqueta la cooperativa diciendo ‘qué bien que trabajó la gente del obrador, con qué prolijidad dejó las cosas, limpiaron todo cuando se fueron’, ¿me entendés? Eso, imaginate que al Presidente le encanta... Si yo no me ocupo de verlo y de mostrárselo, él no se entera de todo eso, porque no maneja las redes sociales. Pero bueno, de alguna manera, es también gratificante desde ese punto de vista, para que ellos vean. (MERLO-COMIN, 3; PEXP04)

En esta misma entrevistada, el reconocimiento económico, por más que sea percibido como muy favorable, no reemplaza a la motivación intrínseca de producir progresos en una dirección acorde con la carrera profesional deseada (PEXP02): “Yo tengo un muy buen sueldo acá a comparación de todos ellos (se refiere a colegas profesionales). Y me dicen ‘pero Pili, ojalá a mi me pagaran esa plata, está muy bueno, ¡vos hacés el boletín!’. Claro, como que en realidad, yo termino siendo una de las mejores ubicadas. Porque en mi carrera lo que terminás siendo es el secretario perfecto, el recepcionista ideal, ¿me entendés? A la gente le decís ‘comunicación’ y te dicen: ‘vení, atendé el teléfono’. Porque sí, porque escribís sin errores de ortografía, atendés con toda la amabilidad, y encima si hablás idiomas... Entonces, es como también una cuestión profesional que uno la lucha, pero que se yo. En general, todos ganan plata con algo que no les gusta, y hacen lo que les gusta en otro momento. Y así, uno va equilibrando un poco (risas)”. (MERLO-COMIN, 12)

La posibilidad de hacer progresos en una carrera profesional identificada con su título de grado genera, incluso, otras formas de reconocimiento percibidas por la entrevistada. Un reconocimiento que, inclusive, genera la motivación suficiente como para incorporar nuevos interlocutores y generar nuevos proyectos que, a su vez, implican nuevas formas de reconocimiento: “A mi me dio mucha vidriera ser la Licenciada en Comunicación de la Cooperativa Eléctrica. Es más, traje a otro amigo, que también es Licenciado. Yo le decía ‘Fede venite, porque acá podemos hacer cosas juntos’. Nosotros, por otro lado, hicimos un documental, nos presentamos en un concurso, ganamos y en el 2007 nos fuimos a Monterrey y nos entregó un premio Gabriel García Márquez”. (MERLO-COMIN, 11-12)

En la Cooperativa Eléctrica de Merlo, también, hemos identificado la percepción de reconocimiento por parte del superior directo en otro de los entrevistados. El reconocimiento se percibe a partir de la aceptación de propuestas, se vincula directamente a la posibilidad de crear y es expresado del siguiente modo: “Siempre que he venido con propuestas, la verdad es que se han contemplado. En algunos casos me he ido con negativas, pero las negativas que me han dado han sido acertadas. La verdad es que no tengo problemas por crear precisamente porque tengo un ámbito donde esas ideas son tenidas en cuenta. La verdad es que estoy muy a gusto con el espacio que me da Marcelo (Gurruchaga, Gerente General) para poder hacer propuestas. En función de las propuestas que yo tuve y del éxito que tuvieron esas propuestas, es que en estos momentos yo me siento que tengo amplias libertades. Es como que me siento el dueño de la Cooperativa”. (MERLO-TELCO, 13; PEXP17)

Autonomía	Discrecionalidad	<b>8A</b>	PEXP16
	Libertad para equivocarse	<b>8B</b>	PEXP41, PEXP07, PEXP58
	Autonomía en proyectos innovadores completos	<b>8C</b>	
Recursos	Tiempo	<b>9A</b>	PEXP39, PEXP14
	Recursos económicos	<b>9B</b>	
	Infraestructura	<b>9C</b>	
	Otros recursos	<b>9D</b>	
Reconocimiento y recompensa a los esfuerzos creativos	Reconocimientos	<b>10A</b>	PEXP04, PEXP17, PEXP02
	Recompensas	<b>10B</b>	

**Cuadro 46:** prácticas referidas a la autonomía, los recursos y los reconocimientos y recompensas vinculados a la creatividad en organizaciones en la Argentina

### **Sección VII: prácticas relacionadas con el Liderazgo y la Atmósfera organizacional como favorecedores de la creatividad en organizaciones en Argentina**

En esta sección vemos ejemplos de las dos subcategorías que hemos planteado con respecto a las prácticas vinculadas al liderazgo como facilitador de la creatividad: la explicitación de la creatividad como atributo imprescindible dentro del modelo de gerente buscado por una organización y la facilitación o patrocinio, por parte del líder, de las ideas y acciones nuevas y valiosas. Por otra parte, también hemos encontrado prácticas similares a las consideradas en la bibliografía para crear una atmósfera favorable a la creatividad. En este sentido, nos resulta interesante que las atmósferas en las que se recrea una supuesta “inexistencia de jerarquías” parecen ser, para varios entrevistados, el ideal en términos de favorecimiento de la creatividad. Sobre este tema, volveremos en el capítulo 5.

#### **VII.1. Modelo de gerente que favorece a la creatividad**

Tal como identificamos en la *Base-Biblio*, Wintringham, en 1975 (353-354) ya se refería a las recomendaciones a gerentes para favorecer una atmósfera creativa. Más allá de cuáles son esas recomendaciones —cuyo análisis minucioso escapa a los alcances de esta tesis—, es de interés señalar que en la organización ISTG hemos identificado una práctica similar —que ubicamos en la SubCat 11A—. En rigor, esta práctica no ha surgido como respuesta a la pregunta “¿Qué se hace en ISTG para que haya más creatividad?”. Surgió, en cambio, como un comentario al margen para expresar, curiosamente, lo “forzado” —así fue planteado y, además, de modo enfático— que resulta la realización de una práctica —la entrevistada se estaba refiriendo a la de realizar sesiones para escuchar ideas del equipo— por el sólo hecho de responder al modelo esperable. Así lo expresa: “Un gerente dice: ‘hago reuniones de staff, y escucho las ideas que yo...’. Y después te das cuenta que es algo forzado, y que no escuchan un c.... (insulto). Que no incluyen un c... (insulto), y que lo hacen para parecer ser el modelo de gerente ISTG. El modelo ISTG incluye qué es lo que se espera de un gerente. Está definido, son cosas que se esperan: que desarrolle a su gente, que escuche a su gente, que les de *feed back*, hay como cosas que se esperan de un gerente. Entonces,

hay gente que agarra esos lineamientos y dice: ‘yo cumplí con esto’, ‘yo no sé por qué me dio mal la encuesta empleados, porque yo lo desarrollé’, pero lo hizo como algo mecánico donde le importó un c... (insulto) lo que le pasaba al empleado, ¿me explico? Y hay gerentes que realmente a esa reunión de staff les sacan un provecho, sirve para algo”. (ISTG-RRHH, 13; PEXP52)

### VII.2. La creatividad como valor dentro de la organización

Una de las prácticas que favorece la creatividad dentro de las organizaciones es la explicitación de la importancia de la innovación dentro de los valores organizacionales. Este tipo de práctica que incluimos en la Subcategoría SubCat 12A.

En el caso de ISTG, esta práctica surge claramente dado que se trata de una organización que prioriza a la innovación como valor. Al mismo tiempo, esto es expresado al principio de la entrevista sobre el desarrollo de la creatividad con nuestra interlocutora de Recursos Humanos en la organización: “Uno de los valores de la empresa es la Innovación, y esto es algo que la empresa quiere promover en los empleados. Desde los fundadores, que siempre, de alguna manera, incentivaron a la innovación, y ISTG en la historia tuvo en la historia grandes hitos que creó y marcó una tendencia diferente en el mercado. Del relojito calculadora, a la calculadora científica, y otras tantas cosas”. (ISTG-RRHH, 1; PEXP48)

### VII.3. Atmósfera favorable a la creatividad por medio de normas de interacción no jerárquicas

Archer y Walczyk (2008, 41-42) documentan, tal como lo expusimos en el capítulo 2, los beneficios para la creatividad de lo que ellos denominan *organización chata* y que caracterizan como una atmósfera sustentada en el hecho de compartir entre los integrantes de la organización todo tipo de información, entre otras características. A las prácticas que reflejan estas características, las hemos ubicado en la subcategoría SubCat 12B.

En nuestra investigación de campo, identificamos cuatro casos en los que, con suma claridad, nuestros entrevistados caracterizan a las atmósferas favorables a la creatividad a través de normas de interacción basadas en la *inexistencia de jerarquías*. Y, además, relatan cómo ellos producen eventos puntuales en los que los niveles jerárquicos de los participantes parecerían dejar de existir más allá de que sí existan en la realidad de la organización.

No es el objetivo de esta tesis corroborar si esta supuesta y transitoria “igualdad de condiciones” entre personas de distintos niveles jerárquicos se verifica, luego, en la realidad. Ni deseamos corroborar si este tipo de normas de interacción fomentan, realmente, la producción de aportes novedosos y valiosos. El objetivo es subrayar cómo es que nuestros entrevistados dicen utilizar prácticas basadas en estas normas de interacción.

El Gerente de Telecomunicaciones de la Cooperativa Eléctrica de Merlo percibe a la “igualdad de condiciones” entre los participantes como la principal característica por la cual una, por ejemplo, reunión es “creativa”: “Esas reuniones son creativas, porque cada uno de los cinco participantes estamos en igualdad de condiciones en esa reunión. No hay jerarquías. Y entonces, cualquier

situación que se dé, se trata de resolver, y la solución puede venir de cualquier lado, no solamente de gerencia". (MERLO-TELCO, 1; PEXP15)

El Gerente de Producción de QUIMO, relata cómo son sus sesiones para pensar creativamente con los jefes que de él dependen: "Nos imaginamos todo. Si bien la Dirección es más conservadora en ese sentido, no es un juicio de valor... son diferentes...Y en realidad, difícilmente se encare una inversión de ese tipo. Pero no lo descartamos, no nos limitamos en eso... (Moderamos las reuniones) de un modo bastante informal. Nos juntamos en mi oficina: 'bueno, che, a ver, ¿qué hacemos con esto?, ¿qué espacios tenemos en las almacenes?, ¿cómo lo podemos plantear?' Planteamos alternativas, les ponemos números. Es un proceso informal. Es un proceso de debate abierto, donde yo no soy el jefe". (QUIMO-PRODU, 6; PEXP43)

En la organización ISTG, la simple práctica de "juntarse, preguntar y escuchar a otros" se plantea como respuesta a la pregunta "¿Qué técnicas de creatividad utilizan"? Nos dice nuestra entrevistada: "Depende del empleado y de la gerencia. Vos realmente ves gerentes que en vez de bajar un lineamiento, se juntan con sus empleados y re discuten, 'qué te parece', hasta llegar a una conclusión de cómo implementar la mejor campaña para mandar 'X' impresora. Entonces el empleado siente que participó. No sé si es un proceso creativo o no, estamos hablando de algo importante, que es el lanzamiento de un nuevo producto... Para mí el tema es escuchar a otros, las opiniones del otro y saber que el otro tiene algo importante para decir. Que no sos el que se la sabe todas. Yo noto a estos gerentes. Vos decís '¿Y por qué les habrá ido bien en la encuesta empleados? ¿Qué hizo?'. Bueno, escuchó, por empezar. Escuchó lo que le estaba pasando al equipo. Y de alguna manera, eso que van a implementar sale de ese grupo. Es como que no se lo impusieron". (ISTG-RRHH, 11; PEXP50)

Con el mismo propósito de "ver la figura completa" con el que otros entrevistado realizan sesiones para generar ideas, un entrevistado de ISTG también se refiere a reuniones con su equipo. No son reuniones para generar ideas pero sí, en palabras del entrevistado, son "una forma de aplicar la creatividad" e incluyen una clara referencia a la interacción no jerárquica: "trato de juntarlos a todos y que todos entendamos... O sea, que cada uno entienda qué parte del todo está formando... cuando vos te sentís que estás haciendo algo no automáticos, sino que estás haciendo algo que es parte de un todo, y sabés muy bien qué parte del todo te toca, lo hacés mejor. Entonces a mí me gusta que cada uno de los del equipo de trabajo sepa qué parte realiza, y sepa que su parte es tan fundamental como la mía, como la de cualquier otro. Que la mía no es más importante que la de ellos, que cada una es importante en su nivel, y que sin una, no hay un todo. Entonces, entender por qué vos vas a mover los equipos de acá para allá, por qué yo a vos te mando a hacer un relevamiento y que me traigas un plano hecho a mano del sitio, por qué a vos yo te pido la cotización en tiempo para que me digas cuánto vas a tardar en apagar un servidor y en levantarlo. Bueno, es parte de un todo, y nosotros apuntamos a hacer este todo. Entonces, mostrándoles el valor que agrega cada uno al producto o al servicio final, me parece que es una

forma de aplicar la creatividad y de que trabajen mejor. O sea, ser facilitador, '¿qué necesitás? Decime qué necesitás y yo trato de conseguirlo'". (ISTG-TECNO, 7; PEXP65<sup>50</sup>)

Liderazgo	Modelo de liderazgo a favor de la creatividad	<b>11A</b>	PEXP52
	Líderes patrocinadores	<b>11B</b>	PEXP65
Atmósfera organizacional	Cultura favorable a la creatividad	<b>12A</b>	PEXP48
	Estructura no burocrática	<b>12B</b>	PEXP65, PEXP50, PEXP43, PEXP15

**Cuadro 47:** prácticas referidas al liderazgo y a la atmósfera organizacional y su vínculo con la creatividad en organizaciones en la Argentina

### Sección VIII: prácticas relacionadas con las fuentes externas para favorecer la creatividad y la innovación en organizaciones en Argentina

En esta sección exponemos todas las prácticas identificadas en nuestra investigación de campo que tienen algún tipo de relación con el hecho de recurrir a fuentes externas a la organización para favorecer a la creatividad. Incluimos aquí a las dos prácticas que encontramos relacionadas con el reclutamiento y la creatividad porque, precisamente, están relacionadas con el hecho de recurrir a fuentes externas para ser realizado. Por otro lado, varias de las prácticas que encontraremos en esta categoría están relacionadas con la denominada *copia creativa* (para algunos autores, *benchmarking*), es decir, recurrir a prácticas encontradas en otras organizaciones y, luego, trasladarlas a la organización. Serían, en realidad, prácticas poco vinculadas con la creatividad e, incluso, poco vinculadas con la *innovación* dado que se relacionan más con la *imitación*. De todas maneras, este tipo de prácticas son mencionadas por nuestros entrevistados y, de algún modo, parecen estar dentro del universo de prácticas, para ellos, favorecedoras de la creatividad. En este sentido, estas son prácticas fronterizas no sólo entre creatividad e innovación, sino entre creatividad/innovación e imitación. Al igual que en nuestro capítulo 2, si una práctica estaría enfocada directamente a la innovación, desde un punto de vista teórico, también la incluimos aquí si es que los entrevistados la mencionaron. A las prácticas más relacionadas con la *copia creativa* las hemos incluido dentro de las prácticas de *co-creación* por más que el concepto no sea el mismo pero para evitar la apertura de una nueva subcategoría. De todos modos, en el capítulo 5 nos ocuparemos en analizar con más profundidad a estas prácticas y a su relación específica con el desarrollo de la creatividad.

#### VIII.1. Redes de organizaciones para compartir conocimientos

En nuestra *Base-Biblio* hemos expuesto la práctica para el desarrollo de la creatividad sustentada en la creación de redes de negocio y aprendizaje compartido. Esta práctica es planteada por Qvale (1995, 248-253) a partir de las experiencias en el *Work Research Institute* de Oslo, Noruega. En nuestra investigación de campo identificamos una práctica similar consistente en la formación de una red —en forma de organización sin fines de lucro— entre organizaciones similares con diversos objetivos formales y distintos efectos en las posibilidades de creatividad e innovación de

<sup>50</sup> Por sus características específicas, también ubicamos a esta práctica en la subcategoría relacionada con los líderes patrocinadores de la creatividad.

cada una (PEXP21). Se trata del grupo Coopenet del cual forma parte la Cooperativa Eléctrica de Merlo.

Esta práctica es sumamente valorada por nuestro entrevistado al momento de explicar los recursos con los que cuenta para innovar: “Nosotros nos agrupamos en una organización sin fines de lucro llamada Coopenet. Hacemos reuniones bimensuales (se refiere a reuniones bimestrales) una en cada lugar. Soy un miembro muy activo dentro de ese grupo. Y ese grupo, de varias cooperativas de la Provincia de Buenos Aires, me ha dado lugar a conocer un montón de gente. En su momento, hace mucho tiempo, tuvimos una necesidad puntual de hacer un tendido de fibra óptica de interconexión con Telefónica y cuando hicimos esa interconexión se hizo una licitación en donde la ganó una empresa que es de Rafaela para hacer un tendido de fibra óptica. Eso ya lo tenemos funcionando. Y yo quedé muy en sintonía con la parte de proyecto y de gerencia técnica”. (MERLO-TELCO, 5)

De Coopenet es que surge la posibilidad de realizar la capacitación que luego desembocará en un proyecto innovador: “Uno de los ingenieros de proyecto que tiene esa empresa —que conocimos en Coopenet—, es que se asoció al FTTH Council, y fue el que me acercó la invitación a esa capacitación...” (MERLO-TELCO, 5). A su vez, en Coopenet se comparten diferentes soluciones para problemas similares: “Coopenet son muchas cooperativas y cada una tiene una solución diferente. Otros de alguna manera tomaron nuestra experiencia. Es un lugar de reunión con gente que hace lo mismo que yo. Y que pueden tomar soluciones diferentes a las que yo tomo. Y me sirve para contrastar las decisiones que tomo, y para evaluar nuevas. Es un ámbito de consulta permanente. Cuando nosotros necesitamos algo diferente a lo que hacemos habitualmente, lo primero que hacemos es consultar con este grupo, porque alguno pudo haber tenido alguna necesidad similar, y haberla resuelto.” (MERLO-TELCO, 10)

La participación en este grupo no se trata sólo de una cuestión formal sino de una práctica constante: “Nos reunimos cada 2 meses. Antes lo hacíamos cada un mes. (...) En las reuniones, salen los lugares de reuniones sucesivas en cada Cooperativa que forma parte del grupo. Nos hemos juntado varias veces acá (en Merlo). Es una mañana. Generalmente la reunión empieza a las 10 de la mañana hasta la 1, donde se hace un break para comer, invitación del anfitrión, siempre. Y luego de ese break, las cooperativas que lo quieren, se quedan en la sobremesa. O, si hay algún tema que tratar posterior con algún proveedor, generalmente se trata de organizar a la tarde”. (MERLO-TELCO, 10-11)

Queda claro, además, que cada organización debe invertir algo más que los recursos necesarios para integrar Coopenet formalmente: “Implica un costo, donde a nuestra empresa lo que le importa es por qué justificar ese costo. Bueno, para lo primero que nos sirve es para manejar precios comunes de tráfico, que es nuestro insumo mayorista de internet” (MERLO-TELCO, 10). Pero además, funciona como una red en donde se comparten conocimientos y experiencias: “Nadie va a venir a Merlo. Ni la de Merlo va a ir a otro lado. Entonces, en mi ciudad, la competencia viene por otro lado, pero no con una Cooperativa hermana. Entonces, vos te agrupás

y generalmente transferís conocimiento. Vas compartiendo conocimiento y en el tema comunicación nos fue así.” (MERLO-GCIA, 5). “En esas reuniones de la gente de Coopenet aparece que ya varias cooperativas implementaron servicios de fibra, con lo cual aportan experiencias invaluableles a nuestro proyecto.” (MERLO-TELCO, 11)

Las reuniones de Coopenet son percibidas —al menos por nuestro entrevistado— como espacios para compartir ideas muy similares a los propuestos por los autores que citamos en nuestra investigación tanto teórica como bibliográfica: cooperación, confianza, intercambio de ideas, valoración de las posibilidades de los otros integrantes. Inclusive, uno de nuestros entrevistados compara la atmósfera de las reuniones de Coopenet con la que se genera en las sesiones de pensamiento creativo que él mismo promueve dentro de la Cooperativa Eléctrica: “No hay jerarquías. Ninguna. Es lo mismo que te decía con las reuniones informales dentro de la Cooperativa. No hay competencia. Todo lo que vos promuevas y los que digas, en realidad es mejor para todos, porque si vos compartís una experiencia y otro la implementa, la experiencia que él adquiere también te la puede transmitir.” (MERLO-TELCO, 10)

Una práctica similar, en cuanto a la interacción con otras organizaciones para compartir conocimientos y experiencias, es descrita por una de nuestras entrevistadas en ISTG. Se refiere a un Club de Empresas al que pertenece la organización y lo vincula directamente a los logros nuevos y valiosos conseguidos (PEXP54): “Nosotros formamos parte de un club, que se llama el Club de Empresas Comprometidas con la Discapacidad, entonces fue el primer caso que hubo, y a partir de ahí las empresas, YPF, y otras empresas, empezaron a estudiar el tema la posibilidad de incorporar una persona a la fuerza laboral con su perro” (ISTG-RRHH, 2). Este entorno, además, constituye un espacio para generar ideas y proyectos novedosos: “Una vez por año hacemos un congreso... tratamos de invitar a otras empresas que no están empleando gente con discapacidad para que escuchen las prácticas. Compartimos experiencias. Y, a su vez, surgen otras ideas”. (ISTG-RRHH, 3-4)

### **VIII.2. Asociación con otras organizaciones para innovar en conjunto**

Más allá de asociarse con otras cooperativas para compartir conocimiento, conseguir socios tecnológicos o realizar compras en conjunto —lo que se logra cooperando dentro de Coopenet—, el Gerente General de la Cooperativa Eléctrica de Merlo también se refiere a asociaciones puntuales con otras organizaciones —cooperativas también— para emprender nuevos negocios (PEXP01). Así se refiere a la asociación con la Cooperativa de Pavimentación: “Y cuando el pavimento se complicó porque no había créditos del Banco Provincia para hacerlos, y la Cooperativa de Pavimentación era una cooperativa muy chiquita, se incorporó a la Cooperativa Eléctrica. También, años ochenta y pico. Nos dan la concesión para hacer el pavimento y, bueno, durante 15 años hicimos pavimentos, hicimos 200 cuadras de pavimentos” (MERLO-GCIA, 6-7). Y a la asociación con la Cooperativa Fúnebre con la que, además de brindar el servicio de sepelios encararon un nuevo proyecto: un Cementerio Parque. “Lo hicimos en sociedad con la Cooperativa Fúnebre. O sea, lo hicimos en forma asociativa, MERLO-GCIA, 5).

Las características asociativas de estas prácticas —y no la mera intención de absorber organizaciones— quedan claras en la explicación de nuestro entrevistado: “Entonces como Cooperativa Fúnebre nada más, con toda la complejidad que tenían para cobrar y todo eso, no le iba tan bien. Entonces después, con el servicio nuestro, mejoraron la cobranza. Y cuando se metieron en el Parque, agrandaron su negocio. Y nosotros, prestamos un servicio bien prestado, porque en definitiva ellos, al ser más chiquititos, son más eficientes, más cuidadosos, y todo eso. Y nos desligamos un poco de la administración, porque la administración la hacen ellos. Así que eso fue bueno”. (MERLO-GCIA, 5)

Un ejemplo con aspectos similares en cuanto a la interacción con otras organizaciones para la generación de negocios, lo encontramos en una práctica que identificamos en ISTG y que es planteada por uno de nuestros entrevistados como la creación de un servicio *multi proveedores*. Se trata de un modelo de negocios basado en el armado de un tipo de alianza con proveedores para cada proyecto en particular. En cierto modo, tiene ciertas características similares a las organizaciones híbridas planteadas por Rieple, Haberberg y Gander, en la práctica que citamos en el capítulo 2 sobre organizaciones híbridas (Rieple, et al, 2008, 199-210). Si bien no se trata de crear nuevas organizaciones, sí se trata de establecer vínculos temporarios con ciertos proveedores más pequeños con el fin de llevar a cabo servicios integrados.

Se trata, en realidad, de una forma de innovación más que de una práctica para el desarrollo de la creatividad y consiste en proponer, desde ISTG, un servicio a clientes que incluye el soporte a equipos que no sólo son de ISTG sino también de otras compañías —incluso de la competencia— (PEXP63). Como describe el entrevistado que se lo explica a sus clientes: “yo te vendo un soporte, pero no sólo te soporto los equipos de ISTG, dejame que me encargue de toda la parte que es *multivendor*, dejame que yo tenga el servicio, para que vos no tengas que tener un contrato con Dell, otro con Lenovo, otro con IBM, otro con Oracle, otro con Sap. Dejame a mí eso, vos contratá un servicio, o un portafolio de servicios con ISTG, y yo me encargo de que vos cumplas con tu *core* (se refiere al eje del negocio). Entonces, vos tenés un solo proveedor que manejar, soy yo. O sea, vos las penalidades me las aplicás a mí, y yo me doy vuelta y voy a Cisco o a todos los *vendors* que vos tengas”. Este tipo de servicio implica, de alguna manera, asociarse con proveedores más pequeños: “Una empresa que tiene repuestos para impresoras Oki Data, por ejemplo. Entonces yo, voy a un cliente, hago un relevamiento y veo que tiene impresoras Oki Data, ISTG no tiene, no puedo pedir un repuesto ISTG, pero sí lo tiene el canal de servicio, que es una empresa que se pusieron unos socios en Alem y Córdoba, es la oficina, y ellos sí tienen repuestos Oki Data, tienen repuestos Olivetti, tienen repuestos Dell. Entonces les digo ‘escuchen, ustedes ¿cuánto me cobran para mantener esto?’ Bueno, te cobro ‘X’ cantidad de dinero. Entonces voy y le digo al cliente ‘bueno, te agrego tanto en cantidad de dinero y los soportes son multimarca. Entonces, vos te tenés que despreocupar de todo esto’”. “Puede ser que cada proyecto, yo requiera de distintos proveedores. De uno que arme data centers, otro que provea equipos de UPS, que son las baterías, otro que provea la movilidad, que no es menor, que es la empresa de mudanzas. Entonces vos tenés que armar todo, tener todo tu esquema de proveedores y entre todos juntar y armar un equipo, y mediante una persona hacerle el seguimiento al proyecto”. (ISTG-TECNO, 1-2)

### VIII.3. Innovación a través de agencias, fundaciones o proveedores

En nuestra *Base-Biblio* hemos incluido ejemplos de prácticas en donde los resultados innovadores se producen a partir de crear junto a interlocutores externos a las organizaciones que, por lo general, se caracterizan por conocer en profundidad el proceso creativo o las distintas metodologías para producir resultados nuevos y valiosos (SubCat 13D). Por ejemplo, Tom Alexander (1975, 65-68) se refiere a Ingenieros de la organización Kelsyey-Hayes que concurren a las oficinas de Synectics Inc. para utilizar la técnica Sinéctica en temas puntuales.

Lo que identificamos en nuestra investigación de campo es la práctica consistente en recurrir a distintos tipos de organizaciones —agencias de comunicación, proveedores de productos, fundaciones, consultoras— para recibir no sólo asistencia sino ideas y soluciones puntuales para concretar proyectos innovadores. Citamos, aquí, cinco prácticas referidas a la interacción con proveedores para innovar o resolver problemas creativamente a través de proveedores.

En dos de las resoluciones creativas que relata la Responsable de Administración de Ventas de QUIMO, la participación de proveedores parece ser esencial —PEXP23—. En las ideas para la simplificación del proceso de facturación, por ejemplo, es el proveedor de logística —Andreani—: “Yo le decía a la gente de sistemas: si tenemos un proceso que le avisa al proveedor nuestro de servicios, Andreani, que sale la mercadería, ¿por qué no le avisamos al cliente que le está saliendo la mercadería? Y a su vez, si ya le estamos avisando, ¿por qué no le avisamos con qué condición de pago le está yendo? Además, digámosle que, por la página de Andreani, con este número de referencia... con Andreani, pueden consultar en qué situación está su pedido y nos libera a nosotros de llamados que hace el cliente ya puede informarse directamente sin haber llegado a nosotros. Entonces... de imprimir menos y ver con Andreani que se estaban perdiendo bultos, sale un proceso de lanzar más información que llegue al cliente nuestro y, por otro lado, que a nosotros nos reduzca el tema de los tiempos de llamados, de tiempo de almacenamiento de espacio físico...”. (QUIMO-ADMVTA, 3-4)

En el caso del cambio de tecnología para vendedores, el proveedor que interviene es el de tecnología: “a veces esos cambios requieren de mucha plata. Por ahí se piensa que no es el momento, y después cae la ficha y después surge la necesidad realmente. Bueno, entonces surgió con Eduardo, que nos pidió de ver con Quasar, que nos presta el servicio de programación en el sistema, ver cómo pasábamos de la *netbook* de los vendedores para que ellos carguen los pedidos... a la *tablet*. Entonces, en cómo viaja la información y traducirlo eso a la *tablet*, la verdad es que yo no tengo idea... La gente de sistemas es bárbara en eso. Toda la planificación se empezó a ver con esta gente de Quasar, cómo migrar de un formato al otro. Y bueno entonces Carlos me dice ‘bueno, yo ya lo cerré, a mi me parece que hay que hacer de acá hasta acá’”. (QUIMO-ADMVTA, 9)

En una de las innovaciones de producto que relata el Jefe de Marketing de la misma organización también se busca un proveedor que ya haya materializado la idea surgida. Nuestro entrevistado se

refiere a esta búsqueda con claridad: “nosotros lo pensamos y después, la herramienta más básica es ver si esto ya lo hace alguien, y empezamos a explorar. Primero en el mercado nacional... Así que empezamos a dar vueltas, y ese proveedor nacional lo pudimos usar solamente para un producto que es de una base acrílica, o sea, está hecho en base a agua y no ataca ningún material... Y terminamos dando vueltas y vueltas, y terminamos con un fabricante en China.... Que nos lo hace, que tenía una cosa estándar muy parecida”. (QUIMO-MKTJFE, 5-6; PEXP25)

La cuarta referencia es la del área de Comunicaciones de QUIMO en donde el trabajo en conjunto con la Agencia de Comunicaciones es cotidiano—PEXP24—. Nuestra entrevistada plantea desde el inicio de la entrevista la importancia de la agencia en el proceso creativo del área: “La verdad que nosotros, para la creatividad, tenemos mucha relación con las agencias”. La situación relatada es similar a la de trabajo en equipo, un trabajo que se lleva “adelante en conjunto”: “Nos metemos bastante en el trabajo para la agencia, laburamos en paralelo.... Les *brifeamos* (se refiere a la redacción de las necesidades y enfoque de la organización con respecto a una solución creativa) los proyectos que tenemos, nos juntamos, nos reunimos, lo charlamos, y cada proyecto lo llevamos adelante en conjunto”. (QUIMO-MKTCOM, 1)

Luego, durante la entrevista, nuestra entrevistada relata un proceso en donde las reuniones, el hecho de interactuar en persona y conversar sobre los proyectos no parece ser tan frecuente. Tampoco es frecuente la generación de ideas en conjunto. Parecería tratarse, más bien, de una relación proveedor-cliente en donde la agencia envía —y defiende— ideas, y la organización —por su parte e independientemente— evalúa, corrige, pide cambios, rechaza y selecciona.

Así parece verificarse en varios de los pasajes de la entrevista: “La agencia... prepara una pieza madre de diseño, la envía, y ahí nosotros le empezamos a hacer la devolución... Las devoluciones, dependiendo cuánto le pifien (se refiere a ‘erren’) y el desvío entre lo que pedimos y lo que llegó, puede ir desde una respuesta por mail, en el mejor de los casos, un llamado de teléfono, un estado intermedio, de que no nos hayamos entendido mucho, u otra reunión, si no nos entendimos absolutamente en nada. Esos son los pasos” (QUIMO-MKTCOM, 5-6). “...la propuesta que planteaban ellos era puro *celebrity* y cero producto (se refiere a que la agencia priorizaba al actor elegido para promocionar al producto). Y no veníamos entendiéndonos conceptualmente con eso. Hasta que finalmente tuvimos charlas telefónicas tratando de llegar a un acuerdo o a un equilibrio. Si no, era *celebrity* y un pomo así (separa los dedos dos o tres centímetros) donde no sabías que se estaba vendiendo” (QUIMO-MKTCOM, 6). “Con el diseño de packaging de otro producto, la propuesta con la que arrancaron ellos era confusa no tenía fuerza. Y si bien le decíamos ‘vamos para tal lado’, es como que ellos mantenían un poco su opinión, su forma de plantear la comunicación. Y en un momento nos tuvimos que poner también firmes, hablar por teléfono y decirles ‘está todo bien, pero mandame esto” (QUIMO-MKTCOM, 6-7). “Ellos (la agencia) se hacen una idea de lo que es el producto, pero esa idea no está cien por ciento en coherencia con lo que es realmente el producto. Entonces quieren llevar adelante una idea, que no es sostenible” (QUIMO-MKTCOM, 7). “Le mandaba el *brief*, a la ejecutiva, y yo sentía que ella no analizaba el *brief*, como que era un pasamano. Y que lo que venía, tampoco era filtrado por

ella. Y cuando volvían las devoluciones o las propuestas, tenían horrores que no podía ser que ella no los hubiera filtrado” (QUIMO-MKTCOM, 8). “Lo primero que me sale cuando recibo a veces algunas devoluciones es, nada, ‘la b..... (insulto) de tal’... como que no se tomó el tiempo de analizar el brief ella para poder traducirlo” (QUIMO-MKTCOM, 8).

Ante la pregunta concreta sobre su reacción más frecuente ante las ideas presentadas por la agencia, la entrevistada responde apunta la sensación de decepción: “¡si te lo dije claramente!, ¡yo te puse en el mail tal cosa!” (QUIMO-MKTCOM, 6).

En el caso de ISTG, el trabajo con otra organización —en este caso una fundación— es el modo de implementar una de sus prácticas: la creación del comité o *council* para la generación de proyectos alrededor de la innovación social. Cuando nuestra entrevistada describe cómo funciona dicho *council* habla directamente del vínculo con la fundación: “*Social Innovation*: ahí lo que hace ISTG, es que trabaja con una fundación que se llama *Caminando Juntos*. El empleado da una parte de su salario, un bono que te lo descuentan del salario, que va para esta fundación. Y esta fundación lo que hace es trabaja diferente ámbitos: niñez, pobreza, educación. Esta fundación tiene un marco, que es que ella va detectando cuáles son las necesidades, cuáles son los focos. Entonces, ISTG te da a vos horas por mes para que dediques a la ayuda social. Esas horas son 4, y pueden ser más, incluso. Ahora, si vos querés poner parte de tu tiempo, lo ponés. No es que vos tenés que hacer sólo las horas que te dice ISTG” (ISTG-RRHH, 6-7; PEXP47).

[Nótese que esta práctica tiene ciertas similitudes con la Plmp32, descrita en el capítulo 3. En dicha práctica no se hace alusión alguna a una fundación u ONG que coordine o interactúe con la organización para llevar a cabo las actividades en la comunidad. Sin embargo, esto puede ser probable.]

#### **VIII.4. Concursos de ideas abiertos a la comunidad**

En nuestra *Base-Biblio* citamos la práctica que describe Solomon (1990, 481-482) referida al proyecto llevado a cabo por el Sistema de Escuelas de Cheltenham, Pensilvania. Se trata de un certamen abierto a la comunidad en donde los alumnos compiten entre sí poniendo en práctica la resolución creativa de problemas. En nuestra investigación de campo identificamos una práctica que, aunque tiene objetivos diferentes, guarda similitudes con la descrita por Solomon. Nos referimos al concurso de ideas abierto a la comunidad realizado por la Cooperativa Eléctrica de Merlo en el año 2007.

Dentro de una serie de eventos abiertos a la comunidad, la organización lanzó un concurso para presentar proyectos para la celebración del aniversario los 50 años de la Cooperativa. Además de tener como objetivo la búsqueda proyectos con de ideas para celebrar el aniversario, la Cooperativa también buscaba convocar a una serie de profesionales oriundos de Merlo y, el elegido, implementaba su proyecto en un contrato para trabajar durante 18 meses en la Cooperativa. (MERLO-COMIN, 6-7; PEXP05)

Según relata nuestra entrevistada (ganadora del concurso de proyectos y actual Responsable de Comunicación Interna de la Cooperativa), la actividad también funcionó como una práctica para el contacto con y el reclutamiento de talentos vinculados a la creatividad: al lanzar el concurso en la Cooperativa ya se estaba previendo la posibilidad de ofrecer, *a posteriori*, un puesto fijo de trabajo en la organización al ganador/ganadora. (MERLO-COMIN, 7)

De esta manera, la futura persona que ocuparía el cargo de Responsable de Comunicación Interna podía tomar contacto con la organización de un modo amplio —lo cual, como hemos señalado en la sección correspondiente, también le confirió un grado de significación importante al proyecto—. Nos cuenta nuestra entrevistada: “Digamos que a mí esa experiencia previa del cincuentenario, me sirvió para una especie de diagnóstico de toda la situación de la Cooperativa, cosa que yo estaba bastante cruda, porque ni siquiera estaba viviendo acá cuando empecé, entonces como para ir viendo ese tema”. (MERLO-COMIN, 7).

#### **VIII.5. Producir novedades valiosas tomando como punto de referencia a otras organizaciones**

Las prácticas llevadas a cabo por las organizaciones para lograr producir acciones novedosas y valiosas a partir de la copia a, compararse con, o tomar como punto de referencia a lo que hacen otras organizaciones, no figuran dentro del repertorio planteado por la teoría de la creatividad organizacional. Pero sí son descritas por autores que estudian, desde una perspectiva académica, a la innovación, por lo general bajo la denominación de *benchmarking* (Ver, al respecto, el trabajo de Intxaurburu Clemente y Velasco Balmaseda: *El benchmarking aplicado a la gestión de la innovación* 2010).

En nuestra investigación de campo hemos identificado varias ocasiones en las que tanto para encontrar ideas nuevas y valiosas como para definir qué es una idea nueva y valiosa, se toma como punto de referencia a otras organizaciones.

En el caso de la organización QUIMO, identificamos una referencia muy concreta en donde, el hecho de percibirse como, en palabras de la entrevistada, “más creativos”, surge de una comparación directa con la competencia: “creo que en relación a lo que hacen otras empresas, hacemos un poco la diferencia.... Cómo nos comunicamos con los clientes, las herramientas que usamos para comunicarnos, diseños, etc. Me parece que somos más creativos que la media del resto de las empresas... me refiero a empresas de rubros similares, competidores. Por ejemplo, nosotros enviamos *newsletters* digitales, les enviamos mails a los clientes con novedades, con mucho diseño, hacemos promociones constantemente. Mucho tiene que ver con lo lúdico. Digamos que tratamos de no estar en lo chato de un simple anuncio de un quince por ciento de descuento en Pegatol —como hace la competencia—”. (QUIMO-MKTCOM, 1; PEXP34)

También en QUIMO encontramos, dentro del Departamento de *Marketing*, referencias a procedimientos específicos que se realizan para encontrar nuevos negocios a partir de *adaptar soluciones detectadas en otras organizaciones*. Una referencia explícita a la copia (definida también como “subirnos a un producto que ya estaba”) es expresada por nuestro entrevistado del

siguiente modo: “ya estaban en el mercado las membranas líquidas o en pasta. Y nosotros copiamos, por decirlo así, o tratamos de subirnos a ese producto que estaba en una ola de crecimiento. Pero para nutrir a ese producto de accesorios o de productos complementarios, empezamos a trabajar con las bases químicas que ya conocemos, pero para soluciones prácticas”. (QUIMO-MKTJFE, 2; PEXP37)

En forma figurativa, el Jefe de Marketing de QUIMO también se refiere de otro modo a la copia: “eso lo robamos de...”. Sugiriendo que su idea surgió de inspirarse en dos productos existentes. Relata: “en esa idea de ver qué hacemos, también salió otro producto que fue el último lanzamiento: teníamos una venda que soluciona las rajaduras: yo la pinto, tiro el pincel y me olvido. Se acabó el problema... Luego creamos lo que se llamó “manta”, “manta líquida”: que es para cubrir todo el techo y hacer una primera barrera, como que plastifica el techo, para después... ¿De dónde está robado el tema de venda y manta? En el mercado existe la venda textil y la manta textil, que es como una alfombra de una tela, que no es una tela textil. Es como una tela de poliéster tramada, que simplemente le sirve de base a la membrana para agarrarse mejor y para ser más dura”. (QUIMO-MKTJFE, 8; PEXP40)

También el Departamento de *Marketing* de QUIMO, pero en el área de Comunicación hace referencia a esta práctica pero bajo el concepto de *trasladar* de un mercado a otro: “obviamente estamos muy atentos a lo que pasa en el mercado.... Productos de afuera, para saber si los podemos trasladar acá. Eso, en general, pasa más que nada, en lo que es producto, o desarrollo de productos. Algunas veces —en cambio— las propuestas son ‘mirá, están haciendo un material de exhibición, que es una casa que le cae agua...’. ... Y bueno, ahí vemos si es posible y si no es un proyecto millonario, el tratar de hacer algo similar”. (QUIMO-MKTCOM, 1-5)

#### **VIII.6. Reclutamiento de personal con conocimiento ya probado de prácticas vinculadas a la creatividad**

En nuestra investigación de campo no hemos encontrado prácticas orientadas a evaluar formalmente el potencial creativo de las personas a reclutar. Sin embargo sí hemos identificado una práctica que, desde cierto punto de vista, vincula al reclutamiento de recursos humanos con la búsqueda de creatividad.

Se trata contratar, explícitamente, a personal —en el caso investigado, Gerentes— con conocimientos previos y experiencia de haber implementado distintas prácticas gerenciales, entre ellas, las relacionadas con la creatividad, con el propósito de que implementen prácticas similares en QUIMO. Es decir, contratar a personas ya capacitadas que puedan volcar su experiencia, acumulada en organizaciones más grandes —sobre prácticas para el desarrollo de la creatividad pero también en habilidades y conocimiento que favorezcan la creatividad o el cambio—, a la organización (PEXP46).

Se trata, ésta, de una estrategia explícita de transferencia de conocimiento y no de un hecho casual en donde un Gerente conoce una metodología de experiencias anteriores en otras

organizaciones y, por lo tanto, la aplica. Esta estrategia es explicada por el Gerente de Recursos Humanos: “hoy estamos buscando otro tipo de recursos humanos para trabajar dentro de la empresa. Más entrenados, más capacitados, profesionales con más experiencias en empresas de primera línea. Gente que, por ahí, ya haya hecho un quiebre de carrera y ya haya pasado por la corporación grande o por la empresa multinacional, y pueda volver más a una empresa donde pueda generar cambios, cambios más en el día a día, más tangible. Bueno, eso es un poco el perfil de gente que estamos buscando. Es un poco la idea de cambiar y romper algunos paradigmas”. (QUIMO-RRHH, 6)

Esta idea se verifica, luego, en el discurso de distintos Gerentes que enfatizan su conocimiento previo en otras organizaciones percibiendo, además, como parte de su propósito en la organización, el de implementar dicho conocimiento en QUIMO. El Gerente de Producción de QUIMO nos dice: “En general, en los trabajos que he tenido, este ejercicio, es fundamental —se refiere al ejercicio de armado de escenarios y definición de puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades junto con su grupo de Jefes—. En general, siempre que tengo un trabajo nuevo, lo hago. Vos podés tener estructuras como una multinacional, donde el proceso creativo está mucho más acotado. En realidad, son procesos donde hay una bajada de línea mucho mayor, y hay un espacio, de repente, menor de aplicar la creatividad. Yo trabajé en varias empresas multinacionales.” (QUIMO-PRODU, 4)

El mismo entrevistado, nos da su opinión acerca de la capacitación que ya han realizado las personas que trabajaron en empresas grandes (o multinacionales): “En general, los que pasamos por ese tipo de empresas, vimos cualquier tipo de cursos, y los hicimos en muchos casos, dos veces (risas)”. (QUIMO-PRODU, 9)

En otro caso, el Gerente de Recursos Humanos de QUIMO se refiere a la implementación de una práctica concreta —un Sistema de Sugerencias, PEXP45— de una manera tan precisa y en tiempo presente que, al entrevistarlo, nos pareció que ya la había implementado en QUIMO. Sin embargo, estaba hablando de su experiencia en otra organización. Su plan era implementarla en QUIMO pero aún no lo había realizado. Reproducimos, aquí, el diálogo:

Entrevistado (Entre): “Da muy buenos resultados el Sistema de Sugerencias, buenísimos resultados. Hemos recibido ideas de formas de trabajo que han reducido tiempos de trabajo, hasta hemos diseñado nuevos productos en base a ideas que han venido de parte de la gente.”

Eduardo Kastika (EK): “¿Eso en QUIMO o en otras empresas?”

Entre: “En otras empresas.”

EK: “¿Hace cuánto que estás en QUIMO?”

Entre: “Dos años”.

EK: “¿Y en qué otras empresas estuviste?”

Entre: “Lo hice en Tigre, que es una empresa multinacional, una empresa que hace sistema de conducción de fluidos: agua caliente, agua fría, gases y demás. Y lo había hecho en una empresa que se llama Santorelli, una Pyme, una empresa de productos nacionales, que hace fabricación de accesorios.” (QUIMO-RRHH, 2)

Aun cuando este tipo de práctica (la de incorporar a personas con ideas que puedan ser nuevas y valiosas para la organización y que ya hayan sido probadas en otras organizaciones) no haya surgido de nuestra investigación bibliográfica sobre creatividad y, además, sea claramente un modo de referirse a la *innovación* dentro de la organización, si pueden encontrarse referencias concretas al respecto en bibliografía relacionada con la teoría organizacional<sup>51</sup>.

Fuentes externas	Redes en general	<b>13A</b>	PEXP54, PEXP21
	Redes de negocios	<b>13B</b>	PEXP01
	Interacción con la comunidad	<b>13C</b>	PEXP05
	Interacción con expertos externos	<b>13D</b>	PEXP23, PEXP25, PEXP24, PEXP47
	Co-creación con clientes, consumidores y colegas	<b>13E</b>	PEXP34, PEXP37, PEXP40
	Organizaciones híbridas	<b>13G</b>	PEXP63
Tests y evaluaciones en creatividad	Reclutamiento vinculado a la creatividad	<b>3A</b>	PEXP46, PEXP05
	Evaluaciones en creatividad para capacitar y formar equipos	<b>3B</b>	
	Evaluaciones en creatividad como variable de desempeño	<b>3C</b>	

**Cuadro 48:** prácticas referidas a las fuentes externas y al reclutamiento vinculado a la creatividad en organizaciones en la Argentina

#### Conclusiones del capítulo 4

La primera conclusión que surge de nuestra investigación de campo es que muchas de las prácticas para el desarrollo de la creatividad que se pueden identificar en las organizaciones de la Argentina examinadas *coinciden* con lo propuesto tanto por la teoría como por la literatura específica sobre el tema.

Prácticamente todas las categorías de nuestro modelo teórico-bibliográfico (*Base-Teo/Biblio*) se corresponden con alguna de las 65 prácticas identificadas en los casos de estudio. Y, más de las dos terceras partes de las *subcategorías* de nuestro modelo pueden ser ejemplificadas mediante prácticas encontradas en nuestra investigación de campo: desde subcategorías muy específicas y concretas —tales como la SubCat 4E referida a la aplicación de métodos japoneses para la resolución de problemas— como subcategorías más abstractas y generales —tales como la

<sup>51</sup> March y Simon establecen la hipótesis de que la mayoría de las innovaciones en una organización son el resultado de préstamo más que de invención. Consideran que el préstamo puede tomar la forma de imitación más o menos directa, o puede llevarse a cabo importando personas nuevas dentro de la organización. Sostienen, además, que la innovación aumenta mucho durante un corto período de tiempo si se introduce en la organización un grupo de personas nuevas, de una subcultura no muy fuertemente representada anteriormente en la organización (March y Simon, 209-209).

SubCA<sub>t</sub> 8B referida a la autonomía para equivocarse—. [Esto sumado a que varias de las prácticas identificadas en las organizaciones locales son prácticamente las mismas que las identificadas en la bibliografía.]

Esta conclusión es relevante, entre otras cosas porque las prácticas identificadas han sido descritas por los entrevistados a partir de una pregunta general —*¿qué se hace en la organización para favorecer la creatividad?*— y no a partir de indagar directamente sobre la presencia o no de las subcategorías. Así, por ejemplo: la entrevistada que nos explicó, detalladamente, cómo utiliza el Diagrama de *Ishikawa* en reuniones que asocia con la creatividad, desconocía que una de nuestras subcategorías de análisis era la aplicación de modelos japoneses de resolución de problemas para promover la creatividad.

La cantidad de prácticas para el desarrollo de la creatividad que hemos encontrado en nuestra investigación de campo es de una magnitud tal que posiblemente nos permitan definir con mayor precisión algunas de nuestras subcategorías teóricas, análisis que desarrollaremos en el capítulo 5. En esta conclusión nos limitaremos a presentar una síntesis de lo identificado para cada categoría y subcategoría que presentamos, a continuación, en el cuadro 49.

Categorías		Subcategorías		SubCat		Práctias identificadas en la investigación de campo (Breve descripción)	
Programas de Entrenamiento para la creatividad	Educación creativa en la organización	1A	• Cursos y charlas sobre creatividad dentro de las organizaciones.				
	Capacitación en técnicas de creatividad	1B					
	Entrenamiento diseñado a partir de teorías sobre el proceso y la persona creativa	1C					
	Programas de creatividad para ejecutivos dictados en instituciones educativas	1D	• Capacitación en creatividad dentro del temario de programas realizados en instituciones educativas.				
	Autocapacitación	1E	• Libros y actividades sobre creatividad para complementar el conocimiento profesional.				
	Publicaciones sobre creatividad destinadas a la formación	1F	• Revista mensual relacionada con la creatividad: para informar, para compartir información, como vehículo de expresión.				
	Formación de formadores	1G					
	Capacitación en creatividad como forma de motivación	1H					
	Facilitación individual en el proceso de Resolución creativa de problemas	1I					
	Capacitación en creatividad en el marco de eventos	1J	• Convenciones con vendedores para generar, discutir y aplicar nuevas ideas.				
	Capacitación complementaria		2	• Capacitación focalizada en el área de trabajo de cada persona. • Experiencias de capacitación para encarar nuevos proyectos. • Capacitación en competencias transversales o habilidades sociales. • Experiencias de capacitación para vincularse a interlocutores heterogéneos.			
Reclutamiento vinculado a la creatividad		3A	• Contratar personal con conocimiento ya probado en prácticas para la creatividad. • Concurso de ideas abierto a la comunidad para reclutar talentos.				
Tests y evaluaciones en creatividad	Evaluaciones en creatividad para capacitar	3B					

	y formar equipos		
Aplicación de técnicas de creatividad y modelos de innovación	Evaluaciones en creatividad como variable de desempeño	3C	
	Sinéctica aplicada	4A	
	Resolución creativa de problemas aplicada	4B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones mensuales para generar soluciones alrededor de un servicio.</li> <li>• Sesiones intensivas, fijas y periódicas, de pensamiento creativo sobre un nuevo proyecto.</li> <li>• <i>Reuniones de café</i> para generar ideas, resolver problemas, retroalimentarse mutuamente y “ver la figura completa”.</li> </ul>
	Ingeniería de Valores	4C	
	Procedimientos para generar ideas aplicados (Listas de atributos, Listas de chequeo, Análisis morfológico, Relaciones Forzadas de Ideas)	4D	
	Métodos japoneses aplicados ( <i>KJ</i> —Jiro Kawakita— y <i>NM</i> —Masakazu Nakayama—)	4E	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la herramienta <i>Espina de Pescado</i> o <i>Diagrama de Ishikawa</i> para resolver problemas.</li> </ul>
	Buzones de ideas	4F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buzón de sugerencias en planta de producción.</li> <li>• Campaña para todos los empleados promoviendo ideas en distintas categorías: cliente, innovación y responsabilidad social y ambiente laboral.</li> <li>• Buzón de sugerencias dentro de una publicación mensual.</li> <li>• Confección y seguimiento de listados de ideas pendientes de realización.</li> </ul>
	Modelos “embudo” de gestión de ideas	4G	
	Innovación por medio del diseño	4H	
	Búsqueda de enfoques originales ( <i>insights</i> ) por contacto directo con el cliente	4I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto directo con clientes a través de vendedores y jefes de venta para detectar oportunidades.</li> <li>• Gerencia General atenta y en contacto con las demandas de la comunidad para detectar áreas de oportunidad.</li> </ul>
	Armado de escenarios prospectivos	4J	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesiones semanales y orgánicas para visualizar escenarios futuros y plantear alternativas de crecimiento.</li> <li>• Sesiones para pensar creativamente alrededor de un nuevo proyecto, durante un tiempo determinado.</li> </ul>

<p>Grupos y equipos creativos</p>	<p>Grupos y equipos para resolver problemas con creatividad</p> <p>Equipos para innovar</p> <p>Grupos y equipos con integrantes de perfiles heterogéneos</p> <p>Dinámicas grupales favorables a la creatividad</p>	<p>5A</p> <p>5B</p> <p>5C</p> <p>5D</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos (dos o tres personas) informales para generar ideas o resolver problemas con creatividad a partir de una persona que busca algún interlocutor válido.</li> <li>• Grupos con división de tareas a partir de los intereses de cada integrante.</li> <li>• Grupos <i>ad hoc</i>, con distinta perspectiva del problema de acuerdo a su lugar en la organización, para resolver problemas puntuales.</li> <li>• Equipos con integrantes altamente capacitados y con experiencia en la organización para producir acciones innovadoras.</li> <li>• Equipos heterogéneos —jerarquías, roles y geografías— de entre 10 y 15 personas (<i>councils</i>) para generar ideas y proyectos para presentar en la compañía.</li> </ul>
<p>Proyectos Significativos</p>	<p>Proyectos vinculados a las crisis o a la sensación de urgencia</p> <p>Proyectos relevantes</p> <p>Proyectos coincidentes con habilidades</p> <p>Proyectos con sentido personal</p>	<p>6A</p> <p>6B</p> <p>6C</p> <p>6D</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos para mantenerse ante una comunidad demandante.</li> <li>• Proyectos de cambio a partir de una crisis contextual general.</li> <li>• Búsqueda de soluciones creativas para salir el estancamiento y de la costumbre.</li> <li>• Ingenio para dar respuesta a cuestiones urgentes de todo tipo.</li> <li>• Respuestas rápidas debido a los cambios y la imposibilidad de planificación.</li> <li>• Creatividad espontánea, para reaccionar a situaciones impredecibles.</li> <li>• Ingenio para avanzar a pesar de no contar con recursos suficientes.</li> <li>• Adaptabilidad y flexibilidad ante cambios de mercado cada vez más veloces.</li> <li>• Participación de un proyecto histórico para la organización.</li> <li>• Posibilitar el progreso en objetivos totalmente alineados con la carrera profesional elegida.</li> <li>• Posibilidad de intercambiar, con otros integrantes de la organización, habilidades propias producto de determinado <i>hobby</i> o actividad similar.</li> <li>• Brindar espacio para proyectos afirmados en aspiraciones personales que agreguen valor más allá del agregado por la persona en el trabajo</li> </ul>

			<p>cotidiano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad para aceptar, dar la posibilidad y facilitar proyectos personales significativos fuera de la organización.</li> <li>• Creación de un área de con la misión concreta de encarar negocios innovadores en tecnología.</li> <li>• Desafíos planteados, por Gerentes, en términos de deseos: "a mí me gustaría que...".</li> <li>• Construcción de una meta clara a partir de la discusión con distintos interlocutores internos y externos: área contable, área técnica, organizaciones similares y usuarios.</li> <li>• Adaptación de todas las actividades y objetivos de un área al negocio de la organización.</li> </ul>		
Metas claras	Creatividad dirigida	7A			
		7B	Metas vinculadas al negocio		
Autonomía	Claridad estratégica	7C			
		7D	La marca como fuente de inspiración		
		8A	Discrecionalidad		
		8B	Libertad para equivocarse		
Recursos	Autonomía en proyectos innovadores completos	8C			
		9A	Tiempo		
		9B	Recursos económicos		
		9C	Infraestructura		
		9D	Otros recursos		
Reconocimiento y recompensa a los esfuerzos creativos	Reconocimientos	10A			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos para recibir <i>feed back</i> —y reconocimiento— por parte de la comunidad con respecto a los trabajos realizados.</li> <li>• Reconocimiento externo a partir de desempeñar un rol que brinda visibilidad profesional.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General que contempla y tiene en cuenta todas las propuestas, aceptando algunas y explicando el porqué de la negativa a otras.</li> </ul>
	Recompensas	<b>10B</b>	
Liderazgo	Modelo de liderazgo a favor de la creatividad	<b>11A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con el <i>staff</i> para escuchar ideas, como parte del modelo gerencial de la organización.</li> </ul>
	Líderes patrocinadores	<b>11B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones entre personas de un área que trabajan con el mismo objetivo pero sin contacto permanente entre ellas en donde el líder intenta resolver problemas de interacción.</li> </ul>
Atmósfera organizacional	Cultura favorable a la creatividad	<b>12A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración de la innovación como uno de los valores de la cultura organizacional.</li> </ul>
	Estructura no burocrática	<b>12B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámicas explícitamente “abiertas y sin jerarquías” en donde se propicia el hecho de compartir ideas.</li> </ul>
Fuentes externas	Redes en general	<b>13A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red entre organizaciones similares con para la generación de nuevas ideas y oportunidades</li> <li>• <i>Club</i> de Empresas para objetivos de responsabilidad social. Se comparten experiencias y surgen ideas novedosas.</li> </ul>
	Redes de negocios	<b>13B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación con organizaciones más chicas para emprender negocios conjuntos.</li> </ul>
	Interacción con la comunidad	<b>13C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurso abierto a la comunidad y actividades en conjunto con la comunidad para reforzar la misión de la organización.</li> </ul>
	Interacción con expertos externos	<b>13D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resoluciones creativas recurriendo a proveedores ya existentes.</li> <li>• Búsqueda de proveedores que ya hayan materializado una nueva idea pero en un contexto diferente.</li> <li>• Trabajo conjunto cotidiano vinculado a la creatividad con agencias de publicidad.</li> <li>• Proyectos de responsabilidad e innovación social en conjunto con una Fundación dedicada al tema.</li> </ul>
	Co-creación con clientes, consumidores y colegas	<b>13E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación, con respecto a la media del mercado.</li> <li>• Búsqueda de nuevos negocios a partir de adaptar soluciones detectadas en otras organizaciones del mismo rubro</li> <li>• Copia creativa con respecto a productos ya existentes en otros rubros.</li> </ul>

	Organizaciones híbridas	13G	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios <i>multi-proveedores</i> a partir asociaciones temporarias con organizaciones más pequeñas y/o de distinto nivel en la cadena de valor agregado y/o incluso competidoras.</li> </ul>
--	-------------------------	-----	---

**Cuadro 49:** síntesis de las prácticas explícitas identificadas en organizaciones en Argentina y su vinculación con las categorías que surgen del análisis de la teorías y la literatura específica

Del cuadro precedente extraemos las siguientes conclusiones:

a. En las organizaciones examinadas está presente la capacitación en creatividad desde distintas perspectivas: dentro y fuera de la organización, como autocapacitación y por medio de publicaciones.

b. En dichas organizaciones se considera que la capacitación en temas diferentes a la creatividad puede favorecer a la creatividad. Desarrollar *pericia* por medio de la capacitación es también un modo de favorecer la creatividad. Encontramos, además, diferentes modos de plantearlo.

c. En las organizaciones tomadas como referencia se observan distintas dinámicas de generación e intercambio de ideas. Estas dinámicas tienen cierta relación con la *resolución creativa de problemas*, en particular, en lo referente a la aceptación de todas las ideas sin juicio previo.

d. Algunas prácticas que la bibliografía específica considera favorables al proceso creativo o, directamente, a la innovación, se llevan a cabo, a veces de manera informal, y son registradas claramente por los protagonistas como práctica para la creatividad. Entre ellas, la búsqueda de *insights*, la utilización de métodos específicos de resolución de problemas, la utilización de interfaces gráficas para compartir ideas y los buzones de ideas, entre otras.

e. La creatividad y la innovación a través de grupos y equipos de personas es una práctica reiteradamente observada, en especial los grupos formados por pocos integrantes —dos o tres— de modo informal y *ad hoc* para determinado tipo de problemá.

f. La heterogeneidad de los integrantes de un equipo es percibida como valiosa para la creatividad. Pero ciertos equipos con participantes de características similares son valorados para llevar a cabo innovaciones de importancia.

g. Los entrevistados consideran que contar con proyectos significativos es esencial para la creatividad. Algunos de los motivos invocados coinciden con las subcategorías de nuestro modelo teórico/bibliográfico, pero se agregaron a ellas motivos adicionales.

h. La crisis y la sensación de urgencia son dos de los temas frecuentemente mencionados. Hemos identificado distintas variantes en función de las cuales estos temas se vinculan con la creatividad.

i. El planteo de metas claras y la autonomía para alcanzarlos es otra de las condiciones que, de distintos modos, también es valorada para el desarrollo de la creatividad.

j. La atmósfera favorable para la creatividad —existente en *estructuras chatas*—se logra en las organizaciones relevadas por medio de normas de interacción no jerárquicas en distintas situaciones en las que se desea lograr resultados vinculados a la creatividad.

k. En las organizaciones examinadas encontramos numerosos ejemplos de interacción con interlocutores y fuentes externas a la organización tanto para generar nuevas ideas como para cubrir diferentes aspectos del proceso de innovación —adquirir conocimiento, implementar proyectos, materializar ideas, entre otros—.

## **CAPÍTULO 5: Conclusiones del análisis de prácticas para la creatividad en organizaciones de la Argentina, conclusiones generales, aportes teóricos y recomendaciones**

### **Preguntas a responder en el capítulo 5**

En este capítulo nos preguntamos si pueden realizarse aportes teóricos a partir de las prácticas observadas en organizaciones de la Argentina. Nos preguntamos si estos aportes ayudan a precisar las categorías teóricas que utilizamos a lo largo de esta tesis. Y si a partir de éstos podemos formular propuestas concretas que ayuden a diseñar prácticas para la creatividad en las organizaciones sustentadas en investigaciones empíricas.

### **Estructura del capítulo 5**

Además de responder a las preguntas formuladas, en este capítulo desarrollaremos conclusiones generales de toda esta tesis que se suman a las conclusiones de cada uno de los cuatro capítulos anteriores. En la primera sección, proponemos las conclusiones referidas a nuestro análisis teórico y bibliográfico (capítulos 1 y 2). En la segunda sección desarrollamos las conclusiones que surgen de nuestro análisis en organizaciones de la Argentina (capítulos 3 y 4) y proponemos, a partir de este análisis, algunos aportes destinados a profundizar el análisis de las categorías que utilizamos en esta tesis. En la tercera sección proponemos un conjunto de recomendaciones para el diseño de prácticas para la creatividad que se sustentan en los resultados obtenidos en este trabajo.

### **Sección I: conclusiones sobre las prácticas para la creatividad extraídas de nuestro análisis teórico y bibliográfico**

**Conclusión 1: al menos desde el punto de vista teórico, es posible influir favorablemente en la creatividad de las personas en cualquier organización.**

*Todos los seres humanos con capacidades normales son capaces de producir por lo menos moderadamente trabajo creativo en algún ámbito, una parte del tiempo. El entorno social puede influir tanto en el nivel como en la frecuencia de la conducta creativa.* Teresa Amabile, 1996, 1

Las teorías de la creatividad organizacional nos aportan elementos concretos acerca de cuales son las condiciones que favorecen a la creatividad en las organizaciones. Teniendo en cuenta estas condiciones, en las organizaciones se pueden diseñar prácticas de distinto tipo orientadas al favorecimiento y desarrollo de la creatividad.

Estas prácticas pueden estar directamente dirigidas al desarrollo de las habilidades de pensamiento creativo de las personas: el entrenamiento en técnicas de pensamiento creativo y en la utilización de técnicas para la generación de ideas es una posibilidad. Pero también se puede favorecer a la creatividad por medio de influencias favorables —por ejemplo, por medio de la capacitación— en la pericia con la que cuenta una persona para desempeñar una tarea. Las nuevas teorías componenciales sobre la creatividad (Amabile), consideran que ésta es el resultado de nuestra capacidad para ser, por ejemplo, flexibles y originales, pero de nuestros conocimientos y habilidades para llevar a cabo un trabajo en particular.

Además, la creatividad se puede favorecer a partir de influenciar la motivación intrínseca de las personas. Es decir: brindando oportunidades para que las personas tengan mayor interés y se sientan más involucrados en los trabajos que realizan. Esta motivación intrínseca se favorece cuando dentro de la organización existe un liderazgo, una atmósfera de trabajo o, directamente, un conjunto de procesos o procedimientos que posibilitan: llevar adelante proyectos que sean significativos y relevantes para las personas, la existencia de metas claras con autonomía para alcanzarlas, el reconocimiento y la recompensa a los esfuerzos creativos, la participación en grupos o equipos heterogéneos y con colaboración entre pares, el acceso a recursos suficientes —ni abundantes, ni escasos— para la experimentación creativa.

**Conclusión 2: al menos desde el punto de vista teórico, los beneficios de desarrollar la creatividad en una organización son múltiples, no sólo se traducen en lograr mejores niveles de innovación.**

*Tal vez, los resultados más importantes de maximizar las oportunidades de mejorar la creatividad, tienen que ver con el desarrollo y crecimiento personal de los miembros de la organización, y con la satisfacción en sus trabajos y el compromiso hacia la organización.*

King, 1995, 87

Amabile, entre muchos otros autores, plantea que la innovación es la implementación exitosa de ideas nuevas y apropiadas. Y que la creatividad es el primer paso de la innovación que, a su vez, es absolutamente vital para la prosperidad a largo plazo de la organización (1997, 40). En este sentido, los esfuerzos de una organización para desarrollar la creatividad de sus personas se justifica en la obtención de mejores ideas para nutrir el proceso de innovación.

Sin embargo La creatividad en las organizaciones no debe ser vista sólo como un medio para lograr mayores niveles de innovación. De hecho, promover la creatividad —individual o grupal— no siempre lleva a mejorar los resultados de la organización en términos de innovación. Aun así, el desarrollo de la creatividad sigue siendo deseable. Ya que los esfuerzos para desarrollar la creatividad de las personas en una organización *no sólo* se justifican por su impacto en los niveles de innovación. También se justifican en términos de mejorar la satisfacción en el trabajo y los mayores niveles de desarrollo y crecimiento personal (King, 1995); lograr compromiso con la organización (Amabile y Kramer, 2011; King 1995); conseguir mayor productividad individual, grupal y legitimación entre pares (Amabile y Kramer, 2011); enriquecer el universo de alternativas posibles para la toma de decisiones (Pavesi, 2000); y hasta conseguir mayores niveles de bienestar físico y psicológico (Richards, 2007, 25).

**Conclusión 3: al menos desde la década de 1950, las prácticas para el desarrollo de la creatividad se llevan a cabo de manera continua, en distintos tipos de organizaciones.**

*Los artesanos desarrollan y continúan técnicas para manipular, controlar o predecir los sucesos de la naturaleza. Pueden ser metalúrgicos que desarrollan técnicas para fundir el bronce y el hierro, o médicos que descubren cómo tratar las heridas y las enfermedades... Al comienzo, se desarrollan esos oficios sobre una base empírica: los hombres aprenden a hacer esas cosas sin poder explicar cómo o por qué son eficaces esas técnicas. A menudo sus oficios llegan a un nivel muy alto de perfección antes de que puedan explicarse las razones de su éxito. En contraste con los primeros, hay hombres de ideas especulativas, que aspiran a ir*

*más allá de los esquemas regulares que presentan los sucesos naturales para descubrir las leyes y los mecanismos que los rigen y los explican (...) las especulaciones de los teóricos pueden, al menos, hacer inteligible el éxito práctico de los artesanos (...) mejorar las viejas técnicas artesanales a la luz del nuevo cuadro presentado por el teórico.*

Toulmin y Goodfield, 1963, 279-280

Las organizaciones se ocupan del desarrollo de la creatividad desde mucho antes que nazcan las actuales teorías de la creatividad organizacional. El primer programa documentado para el entrenamiento de la creatividad en una organización —General Electric— data de 1937. Pero recién en la década de 1990 aparecen autores preocupados por investigar específicamente a la creatividad en el contexto de las organizaciones.

Desde hace 75 años, las organizaciones —de todo tipo— llevan a cabo prácticas para el desarrollo de la creatividad con distintos objetivos: producir *managers* y compañías más creativas (Levitt, 1963-2007); crear o facilitar un “clima” creativo (Wintringham, 1962); lograr que cada cuadro llegue a ser un *investigador* o, más exactamente, un *descubridor* (Kaufmann, *et al*, 1973); aumentar la productividad creativa (Davis y Scott, 1980, 13); desbloquear la creatividad en el lugar de trabajo (Grossman, *et al*, 1988); crear espacios para que los miembros individuales de una organización aprendan a interactuar en grupo con los otros miembros (Stacey, 1996); estimular a las personas a ser creativas y transformar las ideas creadoras en nuevos productos revolucionarios (Harrington, *et al*, 1998-2000); aumentar la probabilidad de que se produzcan comportamientos creativos y resultados creativos en la organización (Woodman, 1995); integrar la creatividad organizacional con los recursos, capacidades y sistemas de la organización para que prosperen las nuevas ideas (Bilton, 2007)

Algunas de estas prácticas, aunque sean anteriores, se corresponden con las principales propuestas de las teorías actuales sobre el desarrollo de la creatividad. Por ejemplo, ya en 1972 encontramos ejemplos de prácticas que utilizan la capacitación en creatividad como un modo de favorecer la realización humana independientemente de los beneficios que pudieran obtenerse en términos de nuevas ideas o soluciones (Gordon, 1972, 164-176). Esta perspectiva, orientada claramente a favorecer la motivación intrínseca, tal cual proponen las teorías actuales, también la encontramos en prácticas documentadas en 1990 en donde el aprendizaje y utilización de técnicas en creatividad se justifican en términos de: *mejorar la retención de los buenos empleados*, de *enviar una señal acerca de lo valiosa que es la gente de la organización* y de propender a que *la gente sea más feliz, tenga más alta autoestima y sea más productiva* (Solomon, 1990, 476-480).

Otras prácticas, como todas las vinculadas con la *capacitación y entrenamiento* de la creatividad, son tenidas en cuenta por las teorías de la creatividad organizacional y se vienen llevando a cabo desde la década de 1940. En algunos casos, con ciertos matices. Por ejemplo, las teorías sobre los diferentes estilos de creatividad y su complementación o interacción surgidas a fines de la década de 1980 y principios de 1990 (Herrmann, 1990; Isaksen y Dorval, 1993; Basadur, 1994), generaron un tipo de capacitación enfocada al conocimiento, profundización o acercamiento de perfiles hacia la creatividad que antes de estas décadas no era habitual. Pero, en términos generales, las referencias a que las prácticas consistentes en la capacitación y entrenamiento en creatividad o similares son habituales en las organizaciones parecen ser claras: Mauzy, por ejemplo, destaca al estudio realizado

por las universidades de Harvard y Wharton y Ernst & Young que documenta, en 1995, que el 85% de las compañías de USA llevaban a cabo algún programa de entrenamiento vinculado a la innovación. Y desarrolla el modo en que trabaja sobre la creatividad individual y grupal en las organizaciones entrenando los principios de la Sinéctica (Mauzy, 2008, 5-15) —método de creatividad en base al cual encontramos prácticas de entrenamiento documentadas desde 1965 (Alexander, 1965, 70-71)—.

La continuidad en la implementación de ciertas prácticas para favorecer la creatividad se evidencia también dentro de ciertas organizaciones en particular en donde parecería ser que el interés en el desarrollo de la creatividad va *reviviendo* en diferentes etapas [para tomar la expresión de Parnes con respecto a lo que sucedió en la década de 1990 con los programas de Herrmann en General Electric (Parnes, 1992a, 229)]. Shavinina, precisamente, documenta la realización de programas de creatividad en General Electric similares a los ya citados, del año 1937, incluso en 2006 (Shavinina, 2013, 148).

Las prácticas referidas a la medición psicométrica —pretendidamente objetiva— de la creatividad son, probablemente, las únicas que se contradicen con las teorías de la creatividad dado que éstas proponen una definición de *creatividad consensual* por la cual no existe un *factor creatividad* para medir en cada persona sino que la creatividad surge de la interacción de la persona con el contexto con lo cual su medición es subjetiva y depende de los evaluadores en cada caso. De todos modos, no hemos encontrado, a partir de la década de 1970 prácticas al respecto en la bibliografía. Sin embargo, encontramos otros modos de evaluación y diagnóstico relacionados con la creatividad utilizados en prácticas en las organizaciones —evaluación entre pares, diagnóstico de perfiles complementario para armado de equipos innovadores, diagnóstico de habilidades profesionales para el armado de grupos, entre otros—.

**Conclusión 4: muchas de las prácticas que para la creatividad no se relacionan con encontrar o desarrollar personas más creativas sino con establecer las condiciones para que la creatividad surja.**

*Todos los trucos promocionados por los consultores para agilizar la creatividad son, en el mejor de los casos, ocasionalmente útiles. A veces pueden llevar al éxito. Pero la forma probada y verdadera para lograr resultados realmente importantes es proporcionar una atmósfera, el patrocinio y el apoyo a personas experimentadas y de excelencia.*

MacLachlan, 1995, 219

En la cita de MacLachlan vemos reflejado un aspecto importante del modo en que las teorías de la creatividad organizacional interpretan a la creatividad: el resultado que producen personas experimentadas y de excelencia (pericia) cuando forman parte de entornos que las apoyan, las patrocinan y les proporcionan una atmósfera de trabajo adecuado. No son personas *especiales*, ni se trata —en esencia— de intentar que sean *más creativas*. En su expresión irónica acerca de los “trucos promocionados por los consultores para agilizar la creatividad” el autor probablemente se refiere a este punto. El objetivo no es, en realidad, hacer que la gente “sea más creativa” —por ejemplo, por medio de la capacitación o por medio de reclutar personas más creativas— sino proveer las condiciones para que las personas se sientan motivadas y patrocinadas para que la creatividad surja. La experiencia y la excelencia, en todo caso, son tan importantes como las

habilidades de pensamiento creativo —cuya mejora parece ser, para el autor, “en el mejor de los casos, ocasionalmente útil”—.

Dichas condiciones —que en la cita de MacLachlan se sintetizan en términos de *atmósfera*, *patrocinio* (sponsorship) y *apoyo*— están reflejadas en numerosas prácticas —y en varios tipos de prácticas— implementadas en las organizaciones. Hemos identificado distintas prácticas en donde las organizaciones facilitan el desarrollo de la creatividad buscando que la creatividad esté dirigida a proyectos relevantes, significativos y coincidentes con las habilidades y los intereses de las personas que los deben lograr; estableciendo metas claras, vinculadas al negocio, a proyectos innovadores o a distintos aspectos estratégicos de la organización; brindando autonomía, discrecionalidad y cierta libertad para cometer equivocaciones en el camino a alcanzar dichas metas; proveyendo recursos — tiempo, presupuesto, infraestructura y otros— para poder crear; recompensando y reconociendo a los esfuerzos creativos; teniendo modelos de liderazgo que incluyan competencias vinculadas a la creatividad y propiciando a líderes patrocinadores y facilitadores de los procesos creativos; estableciendo procesos simples con bajos niveles de burocracia en donde lo nuevo y valioso sea valorado.

**Conclusión 5: las organizaciones suelen llevar a cabo prácticas para la creatividad en grupos o equipos. Éstas pueden favorecer la creatividad: dentro de los grupos, de los grupos o aplicada por grupos.**

*La creatividad en las empresas es el producto de un grupo antes que de un individuo. En las organizaciones, los grupos logran la mayoría de las tareas, con lo cual, el primer desafío que enfrentan los ejecutivos interesados en soluciones creativas es proveer un liderazgo que inspire creatividad en un contexto grupal.*

Heard, 1995, 239

Muchas de las prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones se llevan a cabo en grupos o equipos (simplificando: *prácticas grupales*). Algunos autores, como Heard, proponen que, en realidad, la creatividad en las organizaciones debe ser vista más como un fenómeno grupal que como algo individual. No siempre queda claro, en la bibliografía en donde se documentan las prácticas, si el desarrollo de creatividad en grupos —o equipos— se refiere a éstos como un contexto específico en donde la creatividad individual es favorecida —o no— o si, en realidad, la práctica apunta a la creatividad *del* grupo o equipo —es decir, que el grupo, como unidad, produzca aportes nuevos y valiosos—.

Desde el punto de vista de la teoría encontramos al menos tres posibilidades: a. los grupos y equipos son vistos como contextos específicos dentro de los cuales la creatividad se favorece si, por ejemplo, existe heterogeneidad entre sus miembros —tal como lo plantea Amabile, la forma en que están diseñados los equipos es una de las condiciones a tener en cuenta para favorecer la creatividad de acuerdo al análisis que se desprende de nuestro capítulo 1—; b. los grupos o equipos son los sujetos que crean —En 1997 Amabile se refiere específicamente a su modelo componencial de la creatividad aplicándolo de manera indistinta a una persona o a un pequeño equipo (Amabile, 1997, 42); c. los equipos se consideran en otro nivel de análisis, produciendo aportes creativos con características propias diferentes a las relativas a las personas individualmente (Woodman, *et. al.*, 1993, 312-314).

Por tal motivo —y a modo de síntesis— nos referimos a la creatividad *dentro de* los grupos; la creatividad *de* los grupos o la creatividad *aplicada por* los grupos —en todos los casos, grupos o equipos—. Si aceptamos las definiciones que proponen a la creatividad como un fenómeno más vinculado a lo individual, y a la innovación como un fenómeno más vinculado a las organizaciones como un todo, la frontera entre la definición de *equipos para lograr resultados creativos* —o para aplicar la creatividad— y la definición de *equipos innovadores*, suele resultar difusa.

En la bibliografía específica encontramos, por ejemplo, prácticas grupales que a través del juego se busca motivar la creatividad de los distintos integrantes de un grupo (Rasmussen 2006); prácticas en donde se trabaja específicamente en crear *grupos creativos* que lo son porque cumplen con determinadas características (Johnson, 1995); y prácticas directamente enfocadas a crear grupos con objetivos puntuales vinculados a la creatividad, por ejemplo, llevar adelante procesos innovadores completos Qvale (1995). Dependiendo el nivel de análisis, entonces, las prácticas grupales para la creatividad se relacionan transversalmente con prácticamente el resto de los tipos de prácticas, por ejemplo: entrenamiento de la creatividad en grupo, liderazgo a favor de la creatividad dentro de grupos, autonomía concedida a grupos para innovar, atmósferas grupales favorables a la creatividad, reconocimiento por parte de pares dentro de grupos.

**Conclusión 6: una de las formas en que las organizaciones se acercan a la creatividad es, directamente, aplicando técnicas de creatividad a situaciones reales o utilizando modelos de innovación.**

*Observen lo que hacemos y hagan lo mismo* —Gordon en un taller de capacitación en *sinéctica* a ejecutivos de Kimberly Clark, en 1955—. Alexander, 1975, 71

Hemos planteado que, al menos desde el punto de vista teórico, los beneficios de desarrollar la creatividad en una organización van más allá del logro de mejores niveles de innovación. Que el desarrollo de la creatividad también es deseable, en el marco de las organizaciones en términos de realización personal, logro de productividad, etcétera. Pero esto no significa que, en muchos casos, el objetivo de las prácticas para el desarrollo de la creatividad sea directamente, lograr —o acercarse al logro de— innovaciones.

En muchos casos, al describir este tipo de prácticas, la bibliografía ni siquiera menciona los beneficios en términos del desarrollo o favorecimiento de la creatividad de las personas. Se enfocan, directamente en el logro de innovaciones. Por eso son prácticas que, de algún modo, exceden el marco de las teorías de la creatividad organizacional. Aun así, estas prácticas son parte del repertorio de prácticas mencionadas por la bibliografía específica.

Más allá de las condiciones que favorecen a la creatividad en una organización, o de las prácticas que en éstas se llevan a cabo para desarrollar la creatividad de cada persona, la bibliografía específica documenta distintas prácticas en donde las organizaciones van, directamente, en busca de resultados creativos o innovadores. Esto lo hacen por medio de la aplicación de distintas técnicas de creatividad —para resolver problemas, para generar ideas, para proponer cambios, para producir

inventos— o la utilización de modelos para avanzar en distintas etapas del proceso de innovar — detectar oportunidades, diseñar escenarios futuros, perfeccionar soluciones, probar ideas—.

Estas prácticas apuntan directamente a la búsqueda de ideas nuevas y valiosas. Y, en algunos casos, a lograr una mejor implementación de éstas. Como dijimos, desde el punto de vista teórico, estarían diferenciándose del propósito de *desarrollar la creatividad individual —o grupal—* y acercándose más al propósito de encontrar ideas creativas o, directamente, innovar. Especialmente si aceptamos las definiciones para las cuales la creatividad es sólo *la primera etapa de la innovación* y que la innovación es *la implementación exitosa de ideas nuevas y apropiadas*. De todas maneras,

**Conclusión 7: las prácticas para lograr creatividad —o para innovar— que recurren a fuentes externas a la organización son frecuentes en la literatura sobre creatividad. Especialmente, en la más reciente.**

*Recientemente las empresas, e incluso industrias completas como la del software, están experimentando con nuevos modelos de negocio consistentes en el aprovechamiento de la creatividad colectiva a través de la innovación abierta. El éxito aparente de estas experiencias está desafiando las ideas predominantes en el campo de la estrategia.*

Chesbrough y Appleyard, 2007, 57

El hecho de recurrir a distintos interlocutores del eco-sistema en el que está inserta la organización es un recurso utilizado por muchas organizaciones en sus prácticas para la creatividad. Hemos extraído de la bibliografía específica, prácticas que recurren a diferentes fuentes externas (expertos, la comunidad, otras organizaciones, clientes) por medio de distintas formas de interacción (establecimiento de redes, asociaciones, contrataciones).

Tal como planteamos en el capítulo 2, estas prácticas por lo general están relacionadas con el concepto de *innovación abierta* planteado por Chesbrough en 2003 (aunque existente desde mucho antes en la bibliografía sobre gestión de la tecnología). Nosotros las hemos incluidos en nuestro análisis porque en muchos casos se plantean como prácticas dentro del ámbito de la creatividad. Pero, además, porque estas formas de innovación también refieren a un tipo de específico de creatividad vinculada con crear junto a —o nutrirse de, o inspirarse en— interlocutores externos a la organización.

**Sección II: conclusiones acerca de las prácticas para el desarrollo de la creatividad en las organizaciones de la Argentina analizadas.**

**Conclusión 8: algunas de las prácticas para mejorar el clima laboral en organizaciones en Argentina, cumplen con varios de los requisitos que una práctica debería tener, desde el punto de vista teórico, para favorecer a la creatividad.**

*La compañía fomenta la participación de sus empleados para que generen aportes creativos e innovadores... Los responsables de las sugerencias más destacadas reciben un presente a modo de reconocimiento. Pero el premio mayor es otro: el orgullo de ver cómo una idea propia se pone en práctica y se transforma en realidad”* —parte de la descripción del

Programa de Sherwin Williams en el marco de las mejores prácticas seleccionadas por *Great Place to Work® Institute*—.

Del análisis de prácticas para la mejora del clima laboral en Argentina se desprenden tres conclusiones:

a. Las organizaciones en Argentina llevan a cabo prácticas que favorecen la creatividad aun cuando dichas prácticas no tengan es propósito explícito.

b. Ciertas prácticas para la mejora del clima laboral son eficaces para el desarrollo de la creatividad ya que impactan en condiciones que, teóricamente, la favorecen. Por ejemplo facilitan la creación de atmósferas organizacionales favorables a la creatividad, se sustentan en el reconocimiento a los esfuerzos creativos de las personas, generan climas grupales que favorecen los aportes nuevos y valiosos.

c. Ciertas prácticas para desarrollar la creatividad, que son comunes en la literatura específica, son utilizadas por las organizaciones con el propósito explícito de mejorar el clima laboral. Por ejemplo: los buzones de ideas y sugerencias o los equipos formados para llevar adelante proyectos valiosos con cierto grado de originalidad.

**Conclusión 9: las personas realizan acciones para desarrollar o aplicar su creatividad independientemente de las prácticas para la creatividad que se llevan a cabo en la organización.**

*En concepto general, no creo que la empresa trabaje para la creatividad. No. Si existe de manera individual, tampoco se frena. Son cosas distintas. Por ahí la estructura te lleva a no serlo, pero si vos avanzás... Yo creo que es un desafío con uno mismo, más que con la empresa. O sea, el decir 'no me acobardé en el camino'.*

MERLO-CONTAB, 6-7

Las organizaciones en Argentina realizan prácticas para desarrollar la creatividad dirigidas a determinadas áreas o personas: capacitación en creatividad para áreas de *comerciales*, entrenamiento cruzado entre desarrolladores de tecnología, sesiones de resolución creativa de problemas entre personas seleccionadas. Y también, prácticas diseñadas específicamente para *determinadas* personas y no para otras (*"No sé si lo mandarías a un Jefe de Producción a hacer un taller de creatividad. Sí, por ahí, mandarías a alguien del área de Marketing o Comercial"*, QUIMORRHH, 5).

Sin embargo, en nuestra investigación de campo, nos hemos encontrado con que todos nuestros entrevistados, de distintas maneras, se referían a algún tipo de práctica o actividad para desarrollar, favorecer o aplicar la creatividad. En muchos casos, actividades que *ellos mismos diseñan y realizan* orientadas a lograr resultados creativos.

Las personas en las organizaciones recurren a su creatividad para resolver problemas del día a día, para cambiar, para producir logros profesionales, para solucionar problemas, para motivar a otros, para responder a las crisis, para hacer mejoras, para salir del estancamiento. Hay casos en que las personas cuentan con metas claras provenientes de, por ejemplo, la gerencia. Y que esto facilita u

orienta la creatividad. También hay casos en que las personas forman parte de proyectos innovadores de la organización. Y que, para lograrlos, necesitan desarrollar habilidades vinculadas a la creatividad. Y también hay casos en que las personas generan ideas o concretan proyectos el marco de un Sistema de sugerencias o Programas participativos propuestos por la organización. Y hay organizaciones que promueven la creatividad por medio de cursos, charlas o prácticas para linear objetivos organizativos con intereses personales. Y Gerentes que reconocen las nuevas ideas, y jefes que generan atmósferas participativas para generar ideas sin juicio previo. Pero, de no existir estas condiciones, las personas *igualmente* desarrollan sus propias formas para aplicar su creatividad (o, al menos, para percibir que la aplican o para percibir que producen aportes que les resultan nuevos y valiosos).

Por eso lo que denominamos *prácticas para el desarrollo de la creatividad* no siempre son procedimientos claros, formales y compartidos por todos los miembros de la organización. Suelen ser recursos que a los que se recurre para ser utilizados en función de las situaciones que, desde el punto de vista de cada una de las personas de la organización, requieren creatividad<sup>52</sup>. Notamos una enorme riqueza en estas prácticas que, además, coinciden notablemente con muchas de las propuestas teóricas de la creatividad organizacional.

Las personas, dentro de las organizaciones relevadas, se autocapacitan, utilizan modelos de resolución de problemas aprendidos en la Universidad, buscan interlocutores de otras áreas para generar ideas en grupos *ad hoc*, se juntan a dúo con colegas para pensar nuevos proyectos, experimentan por su cuenta para evaluar si un nuevo producto cumplirá con los estándares de calidad, hacen listas de ideas utópicas, hacen listas de nuevas ideas que saben que tardarán en ser implementadas, buscan reconocimiento a sus aportes creativos dentro y fuera de la organización, imaginan escenarios futuros junto a sus empleados, se embarcan en proyectos altamente significativos para ellos fuera de la organización pero con el aval y el apoyo de ésta, contratan interlocutores que los ayuden a pensar, asisten a Clubes de empresas para explorar nuevas prácticas, forman parte activa de redes con otras organizaciones en donde exploran ideas y soluciones, proponen mejoras aunque no se las pidan, llevan a cabo prácticas de innovación social en conjunto con Fundaciones, elaboran nuevas ideas mientras viajan junto a sus colaboradores, negocian ideas, copian y adaptan, recurren a proveedores para desarrollar soluciones novedosas.

El desarrollo o aplicación de la creatividad nace, entonces, de cada una de las personas de la organización. Y puede, o no, tener relación con la atmósfera de la organización en general, con lo que realizan los líderes o con los procedimientos o procesos específicos para favorecer la creatividad. En términos simples: si las prácticas no existen, las personas las crean.

---

<sup>52</sup> Además, no podemos dejar de lado las marcas que, a lo largo de los años, nos ha ido dejando nuestro desarrollo profesional en el tema creatividad e innovación: no es infrecuente que nos contacten personas desde distintas organizaciones con el propósito de desarrollar actividades vinculadas a la creatividad. Pero estas actividades son excepcionales por definición: se trata de organizaciones que deciden destinar recursos específicos en contratar un profesional especializado en el tema creatividad.

**Conclusión 10: Las experiencias a través de las cuales las personas de las organizaciones describen la creatividad suelen cumplir con las condiciones que propone la teoría para el favorecimiento de la creatividad y asemejarse a las prácticas que, de acuerdo a la literatura, se llevan a cabo en las organizaciones.**

*No estamos todo el día en una catarata de brainstorming y produciendo cosas; pero a veces...”*

QUIMO-ADVTA, 13

El análisis de la creatividad como el resultado de la interacción entre una persona y su entorno es lo que caracteriza a las teorías sistémicas de la creatividad a las que nos hemos referido en el capítulo 1. Csikszentmihalyi, uno de los principales referentes de estas teorías, plantea que la creatividad surge de la interacción entre: un individuo que realiza un aporte; un contexto dentro del cual se crea; y un ámbito de expertos que reconocen o validan el aporte realizado (Csikszentmihalyi, 1988). Algunos autores (Csikszentmihalyi y Sawyer, 1995; Ford, 1995b) han adaptado este modelo a los entornos organizacionales.

Más específicamente, autores como Amabile y Kramer (2011) y Ford (1996) han analizado el surgimiento de aportes creativos en el marco de lo que podríamos denominar, siguiendo a Amabile y Pillemer (2013) *micro nivel*: el entorno inmediato en el que se desarrolla el trabajo de cada una de las personas de la organización. Amabile y Kramer, tal como vimos en el capítulo 1, analizan el fenómeno de la creatividad —y también el del desempeño en general, dentro de lo que denominan *vida laboral interior*. Y Ford, en su análisis de la creatividad individual en el marco de las organizaciones, utiliza como unidad de análisis lo que denomina *episodios de comportamiento (behavior episode)*. Se trata, según define el autor, de los *trozos de vida* que componen las experiencias propias de las personas en las organizaciones. Estas experiencias (por ejemplo, el desarrollo de un producto, pero también las reuniones y las sesiones de diseño o generación de ideas que este desarrollo supone) están: dirigidas hacia una meta/s o resultado/s deseado/s; se producen en un determinado contexto; y tienen un principio y un fin. Estos episodios de comportamiento siempre incluyen un actor, un campo de acción y, a menudo, a otros actores; y, de alguna manera, representan las interacciones que definen a un comportamiento creativo —o no creativo— (Ford, (1996, 1116-1117)).

En nuestra investigación de campo hemos identificado varias ocasiones en que los entrevistados se referían, para definir a las prácticas de la creatividad, a situaciones similares a las descritas por Ford: un autor —en muchos casos el mismo entrevistado—; uno o algunos interlocutores junto o ante los cuales se crea; una forma de interacción específica—reuniones semanales, sesiones mensuales, interacción cotidiana, colaboración; y una acción para lograr un propósito —generar ideas para resolver un problema, intercambiar ideas para cambiar algo, debatir propuestas para decidir un lanzamiento de producto—. Es decir: una persona, que recurre a otra u otras personas cercanas —de su área, de otras áreas o de fuera de la organización— y, con mayor o menor formalidad, realizan actividades que —desde su perspectiva— producen resultados creativos o están —de algún modo— vinculadas a la creatividad

En el cuadro 50 sintetizamos y representamos algunas de estas experiencias relatadas por nuestros entrevistados indicando: a. el autor o referente principal de la experiencia enfocada a que se produzca creatividad —el *quién*—; b. la acción concreta y su objetivo —el *qué y para qué*—; c. las formas de interacción —el *cómo*—; d. los interlocutores junto o ante los cuales se produce creatividad —el *con quién*—.

	<b>Quién</b>	<b>Qué y Para qué</b>	<b>Cómo</b>	<b>Con quién</b>	<b>Caso</b>
1	Gerente Administración Ventas	Generar ideas sobre mejoras y cambios a realizar	Grupos <i>ad hoc</i> espontáneos	Dos personas de su área	QUIMO
2	Gerente de Producción	Pensar sobre el futuro del área, visualizar escenarios y plantear alternativas de crecimiento	Reuniones de una hora y media todas las semanas	Cuatro jefes que dependen de él y un interlocutor externo	QUIMO
3	Analista de Marketing	Resolución de problemas y creación de piezas de comunicación	Ida y vuelta de propuestas cotidianas vía mail y teléfono	Ejecutiva de cuenta de la Agencia de Publicidad	QUIMO
4	Líder capacitación	Gestión de proyectos para implementar innovaciones sociales	Gestión de proyectos	Fundación “Caminando Juntos”	ISTG
5	Gerente de Telecomunicaciones	Transferencia de conocimientos, evaluación de decisiones, generación de ideas en conjunto	Reuniones bimestrales e interacción permanente	Otros Gerentes de Telecom. de una Red de Cooperativas,	MERLO
6	Gerente de Telecomunicaciones	Recibir de ideas y sugerencias para mejorar el ambiente laboral	Reuniones mensuales de 2 horas	Las cinco personas de su equipo	MERLO
7	Gerente de Telecomunicaciones	Delinear y definir un proyecto tecnológico innovador	Dos reuniones semanales intensivas durante dos meses	Un interlocutor válido de su equipo	MERLO
8	Gerentes de la compañía	Escuchar opiniones, discutir y debatir antes de decidir	Debates previos a un proyecto o decisión importante	Sus colaboradores	ISTG
9	Gerente de proyecto	Reuniones para que las personas comprenda la figura general en la cual se inserta su trabajo	Reuniones participativas	Su equipo	ISTG
10	Gerente Técnico	Resolver problemas capitalizando diferentes perspectivas	Trabajo en equipo con personas de heterogéneos	Personas de otras áreas	MERLO
11	Supervisora de cuenta	Retroalimentación mutua, reconocimiento,	<i>Reuniones de café</i> con	Todo el equipo	ISTG

		“ver la figura completa”.	utilización de Diagrama de Ishikawa para graficar	involucrado en un proyectos incluyendo a proveedores externos	
--	--	---------------------------	---	---	--

**Cuadro 50:** experiencias vinculadas a la creatividad identificadas en la investigación de campo en organizaciones de la Argentina

La conclusión que nos resulta relevante para esta tesis es que las experiencias descritas por nuestros entrevistados, coinciden, en su amplia mayoría, con las propuestas teóricas acerca de qué condiciones debe cumplir una práctica para favorecer la creatividad. Es decir, si bien son actividades o acciones llevadas a cabo desde la iniciativa individual de cada persona, suelen cumplir con los requerimientos que la teoría le exigiría a una práctica para ser válida en cuanto a favorecer la creatividad.

Además, muchas de estas prácticas señaladas por nuestros entrevistados, si bien no son procedimientos integrados a los procesos de la organización —o de un área en particular— guardan estrecha relación con los que llevan a cabo las organizaciones —en Argentina y en el exterior— con el objetivo de lograr resultados nuevos y valiosos. Tal vez no tienen las denominaciones que utilizan los profesionales que las aplican o los autores que describen dichas prácticas en la bibliografía, pero en esencia, son muy similares: una práctica de *inmersión en la demanda*, se expresa como “*te arrimás a algún vecino y preguntás*” (MERLO-GCIA, 1); una práctica de *experimentación con prototipos progresivamente mejorados*, se expresa en términos de “*...hago bastantes pruebas de eso. Me gusta tirarlo, empezar a desparramarlo, que se yo... De la primera versión de ese producto al último hubo una diferencia grande*” (QUIMO-MKTJFE, 8-9); una sesión con características muy similares a un Torbellino de ideas y hasta con la utilización de un Diagrama de Ishikawa como interfaz gráfica para generar ideas, es relatado como un sencillo “*nos juntamos en un café y empezamos a chusmear. Yo los escucho hablar... les muestro mi dibujo... después lo paso en limpio y les digo ‘bueno, miren como todo esto puede impactar en esta líneas que es el servicio’*” (ISTG-SERVI, 2-3).

Inclusive, hay ocasiones en que este tipo de prácticas nacidas de —y/o valoradas desde— la iniciativa individual de las personas de la organización parecen tener mayor relevancia o mayor alcance que las propias prácticas diseñadas desde la organización como un todo. Por ejemplo: la Líder de Capacitación de ISTG hace referencia concreta a la poca utilidad de las pautas del Manual Gerencial de la organización con respecto a la creatividad para ciertos gerentes contraponiéndolas a la práctica que *ciertos* gerentes desarrollan consistente en, simplemente, reunirse con sus empleados antes de un lanzamiento importante para debatir ideas (ISTG-RRHH, 13)<sup>53</sup>.

<sup>53</sup> Otro ejemplo interesante es la afirmación del Gerente de Recursos Humanos de una de las compañías entrevistadas que no se explica la utilidad de capacitar a un Jefe de Producción en temas de creatividad contrapuesta a las numerosas prácticas para la creatividad que el Gerente de Producción dice llevar a cabo en su área. Este mismo Gerente, además, le quita valor a los programas de creatividad que realizó en trabajos previos —“los que pasamos por empresas multinacionales, vimos cualquier tipo de cursos, y los hicimos, en muchos casos, dos veces”—, resaltando el valor de la autocapacitación en temas *diferentes* al *management* y la Ingeniería —“*cada día leo menos de eso, porque vos agarrás los libros de management, sobre todo los americanos, y son una formulita*”— (ERPA-PRODU, 8-9).

En términos simples: las prácticas que las personas diseñan —por ellas mismas— para lograr creatividad pueden ser tan útiles como las que propone la bibliografía.

**Conclusión 11: En muchos casos la creatividad es asociada, directamente, a la actitud emprendedora de una persona o un grupo que debe llevar a cabo su trabajo.**

*Es fácil sentarnos con Carlos, con Ignacio, y agarrar un proceso determinado, y empezar a tirar ideas. Y la verdad que salen cosas súper, no sé en función de la mirada de afuera, pero para nuestros procesos son creativas.*

QUIMO-ADMVTA-2

En el marco de nuestra investigación de campo, nos encontramos con que muchas de las prácticas favorables a la creatividad forman parte de la cotidianeidad de las personas y están insertas en situaciones específicas en donde las personas plantean la necesidad de *acción* sin demasiada importancia en lo significativo del proyecto o en la necesidad de encontrar soluciones especialmente novedosas. En este tipo de situaciones, el hecho de *crear* y el de *emprender* parecen igualarse.

Se trata de situaciones de distinto tipo en donde no necesariamente hay presente un proyecto significativo para la persona ni la necesidad específica de innovar por parte de la organización. Son situaciones, incluso, que trascienden el hecho específico de necesitar ideas *especialmente* nuevas y valiosas. Por un lado, parece tratarse de una suerte de *creatividad cotidiana*<sup>54</sup> en la organización: una creatividad al servicio de los problemas y situaciones del día a día y no de proyectos especialmente relevantes que está al servicio de mejorar, realizar cambios, desempeñarse profesionalmente, resolver problemas que surgen espontáneamente. Pero, sobre todo, este tipo de experiencias parecen tener relación con una idea de creatividad más relacionada con la acción que con las ideas, con la implementación que con la generación, con el emprender que con el descubrimiento o la imaginación.

Amabile define a la creatividad emprendedora (*entrepreneurial creativity*) como la generación e implementación de ideas adecuadas y nuevas alrededor de un nuevo proyecto o negocio cuyo objetivo sea brindar un producto o un servicio. La creatividad emprendedora puede tener lugar tanto en nuevos emprendimiento como en organizaciones ya establecidas. Y, tal como plantea Amabile, si bien la palabra *creatividad* alude a la novedad y el valor de lo producido, la palabra *emprendedora (entrepreneurial)* hace referencia a la *acción* necesaria para que dicha novedad valiosa sea implementada. También plantea que lo producido no se particularmente *novedoso*: se puede tomar algo de otro contexto o de otra persona. Lo único que requiere la creatividad emprendedora es que la solución nueva y valiosa sea aplicada en algún punto del proceso en donde un producto o servicio es creado y llevado al mercado. En tal sentido, la creatividad emprendedora también está asociada a la idea de *innovación* (Amabile, 1996, 2-3).

La tesis central de Amabile es que la creatividad emprendedora requiere de una combinación de la motivación intrínseca y ciertos tipos de motivación extrínseca. Se trata de una motivación que conjuga varias dimensiones: un fuerte nivel de interés personal e involucramiento, la promesa de recompensa que confirmará que la persona es competente en lo que realiza, el posibilidad de

<sup>54</sup> Utilizamos el concepto de creatividad cotidiana siguiendo a Richards, 2007.

desarrollo de habilidades complementarias y la posibilidad de alcanzar logros a futuro (Amabile, 1997).

A continuación, nos limitamos a exponer cuatro ejemplos de situaciones relatadas por nuestros entrevistados en donde la creatividad es explicada más por una necesidad práctica —más que por proyectos especialmente relevantes—, que requiere llevar adelante soluciones que funcionen —y el hecho de que sean novedosas es secundario—. Sin embargo, consideramos que el tema de la *creatividad emprendedora* en el contexto de las organizaciones de la Argentina constituye un tópico de potencial interés para futuras investigaciones

#### *a. Crecimiento profesional*

[“Tuve que empezar a buscar desde mi propio interés. Porque pienso que, por lo menos en las carreras que son afines a las mías —Contadora—, no hay un desarrollo importante de las áreas menos formales. Y sin embargo, la creatividad la necesitás en cualquier trabajo”, (QUIMO-ADMVTA, 1).]

La creatividad es percibida como un componente más de las competencias profesionales necesarias para cualquier tipo de actividad. Y las prácticas que favorecen a la creatividad están dentro de lo que se realiza, simplemente, para ser *un buen profesional*. Aunque los entrevistados no se refieran explícitamente al modelo de componentes de la creatividad —pericia, habilidades creativas y motivación intrínseca—, la percepción, por lo general, es que la creatividad es uno de los componentes necesarios para cualquier tipo de trabajo.

#### *b. Cambio*

[“Lo que yo estoy intentando, es hacer un cambio de imagen del área de Recursos Humanos. O sea, traspasar ese imaginario colectivo que tiene la gente del área de Recursos Humanos como un área de función administrativa, de liquidación de sueldos, de la aplicación de sanciones”, (QUIMO-RRHH, 4).]

En estos casos el objetivo concreto es realizar acciones diferentes a las que se hacían. No importa tanto si se trata de acciones totalmente nuevas, si son ideas tomadas de otras organizaciones e, incluso, tampoco queda muy claro si se trata de soluciones novedades mucho más valiosas que las existentes. En estos casos particulares, parecería no incidir la consideración de Ford —que expusimos en el capítulo 1— acerca de lo restringido del rango de acciones creativas probables en las organizaciones dada la conformidad provocada con respecto a las soluciones ya existentes. Pareciera ser que, por el contrario, cualquier acción novedosa, dentro del marco de la organización, se percibe como más deseable que las acciones existentes:

“Entrevistador: ¿Hay historias, anécdotas, sobre acciones concretas que vos me puedas decir ‘esto alguien lo ha hecho, y yo considero que es algo creativo’?”

Entrevistado: A ver... ¿Qué venga desde la gente? Si, lo que pasa es que... A ver, digo... (pausa). Estoy pensando, porque... A ver... Se me caen un montón de cosas en la cabeza. Desde que... No sé: el 25 de Mayo hacemos un locro para la gente, que me parece sumamente válido”.

(QUIMO-RRHH, 8-9).]

Al tratarse de cambios con respecto a lo realizado en el pasado, tienen sentido las distintas las prácticas para implementar acciones novedosas —para el contexto de la compañía— tomadas de otros ámbitos: copia creativa con respecto a productos ya existentes, búsqueda de proveedores que ya hayan materializado una idea en contextos diferente, adaptación de ideas.

#### *c. Mejora*

[*"Este grupo a lo que apunta, es a trabajar todas cosas que mejoren el ambiente laboral del empleado. Pero surge de ellos"*, (ISTG-RRHH, 5).]

En varias ocasiones la creatividad parece estar al servicio de producir mejoras. Muchas veces son mejoras cotidianas, no impuestas —“cuando a una le gusta un tema te sale sólo eso de ir buscándole variantes o lo que fuere”, (MERLO-CONTAB, 2)—. No hay una meta específica ni un proyecto detrás. Parecen formar parte del trabajo de una persona que se percibe a sí misma como motivada: “Antes para armar un informe de esos, tenía que armar uno manual. Terminaba uno, lo presentaba, y tenía que ya arrancar con el otro manual. Ahora me demanda 5 minutos, lo cual me deja tiempo disponible para otra cosa, o para lo que fuere. Entonces creo que por ahí, es una creatividad desde el punto de vista de facilitar el trabajo aplicado a eso”, (MERLO-CONTAB, 2). Y, en ocasiones, son aportes personales más allá de la estructura y los procesos de la organización: “El proceso es este, hay que seguirlo y hay cosas que no las vas a poder cambiar. Pero dentro de ese proceso: ¿qué cosas puedo hacer yo para mejorar, y que esto tenga digamos un beneficio para mí y para la empresa? No sé si eso es creatividad, pero me cuesta pensar el tema de otra manera”, (RRHH, 8).

También, en las organizaciones relevadas y en las analizadas en el capítulo 3, encontramos prácticas concretas en donde la creatividad está al servicio de las mejoras: buzones de sugerencias sobre mejoras en los costos, equipos para a mejora del servicio al cliente, programas de mejora del ambiente laboral, entre otras prácticas.

#### *d. Resolución de problemas*

[*"¿Cómo podría yo usar esa base química para arreglar un problema general del techo? Vimos la posibilidad de hacer algo que se llamó manta líquida, que es para cubrir todo el techo y hacer una primera barrera, como que plastifica el techo"*, QUIMO-MKTJFE, 8.).]

Se trata de casos que son más cercanos a las situaciones en que se requiere creatividad planteada en la bibliografía. En el caso de la cita anterior, nos encontramos con formulación de un problema, por parte de un entrevistado, muy similar a las que plantean las técnicas de resolución creativa de problemas<sup>55</sup>. Es el propio entrevistado quien se realiza la pregunta. Él mismo plantea el problema en términos abiertos que invitan a la generación de ideas.

Un caso similar es la descripción de la Gerente de Administración de Ventas de QUIMO acerca de cómo se desencadenó el proceso que ella denominó como *innovativo*: Entrevistador: “¿Y cómo es que surge ese proceso innovativo? ¿Alguien lo pide? ¿A alguien se le ocurre?”; Entrevistada: “En ese caso Eduardo (Director Comercial) dijo ‘a mí me gustaría ver si puedo ver eso’”, (QUIMO-ADMVTA,

<sup>55</sup> Véase, por ejemplo, el trabajo de Fontenot, 1993, para un análisis de los efectos del entrenamiento en la reformulación de problemas para la creatividad en el entrono de las organizaciones y el trabajo de Isaksen y Trefinnger, 1985, entre otros trabajos, para una descripción detallada de las técnicas de reformulación de problemas en creatividad).

3). Sólo que aquí, la consigna surge de una instancia externa (lo que en el capítulo 4 denominamos *creatividad dirigida*).

**Conclusión 12: la creatividad, como un modo de reaccionar ante las crisis, las urgencias, o temas similares, es un tema recurrente.**

*La emergencia te tapa la urgencia.*

MERLO-GCIATE, 2

En nuestra investigación de campo hemos encontrado, de manera reiterada, referencias a *la creatividad ante la crisis* y términos relacionados en lo que a *motivaciones extrínsecas* se refiere: urgencias, presiones, demandas, emergencias, escasez, imprevisibilidad, amenazas. No queda claro si se trata de situaciones que generalmente motivan a los entrevistados; o si los han motivado en algún momento en particular; o si esta relación entre motivaciones extrínsecas y creatividad es, más bien, una percepción de los entrevistados; o si se tratan de *clichés* en el modo de referirse a ésta. Sin embargo, las distintas referencias a estas motivaciones extrínsecas nos permiten, al menos, proponer algunas subcategorías de análisis que permitan comenzar a definir este tema con mayor precisión.

Dado que hemos relacionado durante toda esta tesis a la creatividad con las motivaciones intrínsecas —o con diferentes combinaciones de motivaciones intrínsecas y extrínsecas— entendemos que las motivaciones para la creatividad provenientes de las percepciones de las crisis es un tema merece ser estudiado con mayor profundidad en el contexto de las organizaciones de Argentina. De hecho, investigadores en creatividad organizacional de otros contextos, estudiaron los efectos del entorno a través de conceptos relacionados con la motivación intrínseca o con la relación entre creatividad y motivación. Es el caso de Liu, Chen y Yao (2011), que examinaron cómo lo que ellos definieron como *pasión armoniosa*, interactúa con la autonomía de las personas para influenciar su creatividad en las organizaciones. Los autores definen la pasión armoniosa como la internalización autónoma de una actividad, haciéndola parte de la identidad de una persona y, por lo tanto, creando un sentido personal de disfrute y libre elección en cuanto a llevarla a cabo. Sostienen que la pasión armoniosa modera los efectos la autonomía (o falta de autonomía) del contexto y sostienen que la pasión armoniosa es un motivador más efectivo que la motivación intrínseca (Amabile y Pillemer, 2012, 8-9).

En el cuadro 51, desagregamos en cinco componentes a ocho de las prácticas identificadas en nuestra investigación de campo vinculadas con las motivaciones extrínsecas —es decir, provenientes de influencias externas— sobre la creatividad.

	<b>Tipo de situación</b>	<b>Acción implicada en la práctica</b>	<b>Origen de la influencia</b>	<b>Características</b>
1	Situaciones cada vez más demandantes	Mantenerse	Demanda, usuarios, clientes	Aceleración (ej., usuarios cada vez más demandantes)
2	Una crisis en particular	Cambio radical y nuevos proyectos	Contexto nacional	Una situación de crisis generalizada
3	Estancamiento	Revisión de procesos y búsqueda de soluciones	Trabajo realizado en un tipo de área	Acostumbramiento, monotonía
4	Crisis permanente	Responder rápidamente ( <i>de un día para el otro</i> )	Contexto social, político y económico	Cambios permanentes e imposibilidad de planificación
5	Emergencias cotidianas	Ingenio y soluciones del momento	Usuarios y todas las áreas	Cuestiones urgentes de todo tipo: conflictos, exigencias, planteos, cuestionamientos, además de emergencias
6	Situaciones impredecibles	Reaccionar (creatividad espontánea)	Tipo de actividad realizada	Imprevistos de todo tipo
7	Escasez de recursos	Ingenio para avanzar	Decisiones dentro de la organización	No contar con recursos suficientes
8	Cambios en el mercado	Flexibilidad, adaptabilidad, competitividad	Competencia	Amenazas cada vez más veloces

**Cuadro 51:** distintas formas en que se expresan las prácticas para la creatividad vinculadas a las motivaciones extrínsecas en las organizaciones relevadas en la investigación de campo en organizaciones de la Argentina

Este es otro de los tópicos que dejamos planteados y cuyo análisis detallado, aunque excede esta tesis, consideramos de sumo interés. Si bien sólo contamos con comentarios de los entrevistados acerca de que este tipo de situaciones externas motiva a la creatividad hay una gran cantidad y variedad de referencias. Surgen, así, una serie de preguntas que resultan relevantes para futuras investigaciones. Entre otras: ¿Cuáles son las motivaciones extrínsecas presentes en organizaciones de la Argentina de acuerdo a la opinión de distintos tipos de interlocutores?, ¿Cómo intervienen dichas motivaciones extrínsecas en distintos niveles de análisis, por ejemplo, personal, grupal, organizacional o inter-organizacional?, ¿Qué tipo de aportes, en cuanto a su grado de novedad y valor, surgen de dichas motivaciones extrínsecas?, ¿Qué nivel de consenso existe entre distintos tipos de interlocutores acerca de que las motivaciones extrínsecas como las crisis favorecen a la creatividad de una organización?

**Conclusión 13: las experiencias mediante las que las personas de las organizaciones desarrollan y aplican su creatividad incluyen, indistintamente, a interlocutores internos y/o externos a éstas.**

*A mi me dio mucha vidriera ser la Licenciada en Comunicación de la Cooperativa Eléctrica. Es más, traje a Merlo a otro amigo, que también es Licenciado... Yo le decía 'Fede venite, porque acá podemos hacer cosas juntos'... Hicimos un documental para la Fundación de Periodismo Iberoamericano que se llama Good Morning Merlo, que habla de la cumbia y de las radios de baja frecuencia de la ciudad... En 2007 nos fuimos a Monterrey y nos entregó un premio Gabriel García Márquez... Acá me dieron el permiso para ir, todo. Y me fui. Uno genera otras cosas..*

MERLO-COMIN, 11-12

De las once experiencias vinculadas a la creatividad que expusimos en el cuadro 50, hay cinco que incluyen a interlocutores externos a la organización: una ejecutiva de cuenta de una agencia de publicidad que interactúa cotidianamente con una entrevistada en la creación de piezas de comunicación para QUIMO; una fundación dedicada a la innovación social que organiza, planifica y le brinda el marco a los proyectos sociales de las personas de ISTG; un grupo de gerentes de telecomunicaciones de cooperativas de otras ciudades que interactúan constantemente con un entrevistado de la Cooperativa Eléctrica de Merlo buscando y compartiendo ideas; un interlocutor contratado expresamente por un gerente de producción de QUIMO para que lo asista en su proceso de construcción de escenarios futuros; proveedores que se integran a las sesiones para compartir de ideas que una entrevistada realiza periódicamente con su equipo de trabajo.

Otras prácticas descritas en el capítulo 4 y que se caracterizan por relacionarse con las propuestas teóricas para favorecer a la creatividad —dar reconocimiento, participación en proyectos significativos, por ejemplo—, también incluyen a interlocutores externos o a interacciones fuera de los límites de la organización. Por ejemplo: una entrevistada de la Cooperativa Eléctrica de Merlo que se refiere a la importancia del reconocimiento al trabajo realizado recibido por parte de la comunidad de Merlo independientemente del reconocimiento recibido dentro de la Cooperativa; un entrevistado de la misma organización que relata con detalles la importancia que tuvo —para un proyecto innovador— una capacitación recibida *fuera* de la Cooperativa, tomada junto a personas *ajenas* a la Cooperativa y emprendida a partir de la recomendación de un interlocutor *externo* a la Cooperativa que conoció en el ámbito de una *red de cooperativas*; una entrevistada de ISTG que describe las distintas organizaciones (fundaciones, clubes de empresas, ONGs) junto a las cuales interactúa para lograr proyectos que a ella le resultan significativos e innovadores —en este caso, proyectos de innovación social—.

Ya habíamos identificado, en nuestro análisis de la literatura, en el capítulo 2, varias prácticas que incluían las fuentes externas en las prácticas relacionadas con la creatividad y la innovación —tal como vimos en una conclusión anterior—. Identificamos prácticas similares en las organizaciones relevadas, pero también identificamos estas prácticas en donde las condiciones favorables para la creatividad que una persona desarrolla o aplica en una organización, no provienen directamente de esta organización, sino de una fuente externa.

La cita que encabeza este apartado nos resulta especialmente significativa: nuestra entrevistada, al ser la referente del área de comunicaciones de la Cooperativa Eléctrica de Merlo, emprende un

proyecto altamente significativo para ella *fuera* de la organización pero con el aval de ésta. Incluso, emprende dicho proyecto junto a un colega a quien decide acudir a partir de ingresar en la Cooperativa.

Nos preguntamos cómo conceptualizar este tipo de casos: hay un proyecto altamente significativo para la persona que crea, un aporte altamente valioso y novedoso, un reconocimiento claro tanto al esfuerzo como al producto creativo. Pero, si bien la organización avala al proyecto y la visibilidad de sus resultados la beneficia, se trata de un aporte creado en otro ámbito (la Fundación de Periodismo Iberoamericano) y junto un interlocutor externo (un colega Licenciado en Comunicación). Y una posibilidad es recurrir a la teoría de la innovación abierta que plantea que las organizaciones pueden y deben utilizar ideas externas e internas —y canales propios y ajenos de comercialización— para evolucionar tecnológicamente. La innovación abierta combina ideas internas y externas en arquitecturas y sistemas definidos por un modelo específico de negocio para crear valor. La innovación abierta supone, además, que las ideas internas de una organización también pueden ser tomadas por canales externos para generar un valor adicional (Chesbrough, 2003, xxiv).

Sin embargo, la mayoría de los casos que hemos mencionado no se refieren a la utilización de fuentes externas para lograr mayores niveles de innovación en la organización. Los entrevistados recurrieron a fuentes externas en sus propios *procesos creativos*, más allá de cualquier tipo de innovación. Las fuentes externas influyeron, sobre todo, en favorecer la producción de aportes nuevos y valiosos generados y percibidos por nuestros entrevistados.

Recurrimos, entonces, a un concepto más reciente, planteado por Steiner (2009) en donde diferencia a la *innovación* abierta de la *creatividad* abierta. El concepto de *creatividad abierta* refiere a un sistema abierto en donde las fuentes de creatividad no sólo se encuentran dentro de los límites de un sistema (por ejemplo, la organización). Las fuentes externas mejoran la habilidad del sistema en resolver problemas creativamente. El concepto de *creatividad abierta* consiste en que otros interlocutores, que son externos a la organización pero que, a su vez, constituyen futuras partes interesadas en las soluciones a obtener, se involucren en la resolución de problemas (Steiner, 2009, 20).

Mientras que el concepto de innovación abierta toma en cuenta el proceso completo de innovación, incluyendo consideraciones acerca de cómo encontrar el modelo de negocio más adecuado, el concepto de *creatividad abierta* se concentra principalmente articular el trabajo referido al proceso de resolución de problemas colaborando con solucionadores del problema internos y externos (Steiner, 2009, 20-21). La *creatividad abierta* se refiere a cómo colaborar para desarrollar resultados creativos en lugar de, como lo hace la innovación abierta, combinar ideas internas y externas para crear valor (Steiner, 2009, 21).

Si bien el concepto de *creatividad abierta* parece ser más adecuado para definir a las prácticas a las que nos venimos refiriendo, advertimos que dicho concepto *sigue estando* aplicado a la innovación. Así lo plantea Steiner cuando aclara que el proyecto innovador sigue siendo el elemento que integra a las fuentes internas y externas de creatividad (Steiner, 2009, 21). Esto queda claro, además, en el título del trabajo de Steiner en donde se define a la *creatividad abierta* como la solución creativa de problemas colaborativa para generar *innovaciones*.

Durante toda esta tesis hemos hecho referencia a los “otros” resultados que se obtienen al favorecer la creatividad, es decir, a los resultados independientes a la mejora en los niveles de innovación de la organización. Aquellos relacionados con el crecimiento personal, el desarrollo, la satisfacción en sus trabajos, la productividad y el compromiso de los miembros de la organización. Esta precisión no la hemos encontrado en la bibliografía referida a la creatividad abierta. Pero nos parece relevante y de interés para las organizaciones y para la administración: los efectos positivos de la creatividad en términos de satisfacción personal y productividad de las personas también se logran cuando la creatividad es condicionada por fuentes externas a la organización.

### **Sección III: recomendaciones para el diseño de prácticas para la creatividad sustentadas en los resultados obtenidos en tesis**

#### **1. Los distintos enfoques que puede asumir una práctica para la creatividad**

Las teorías de la creatividad organizacional, hemos visto, consideran a las organizaciones como *contextos* en donde la creatividad puede ocurrir. Y proponen una serie de condiciones que aumentan la probabilidad de que esta creatividad ocurra. En la administración podemos tener en cuenta a estas condiciones para diseñar prácticas concretas que tengan como propósito el desarrollo de la creatividad. De hecho, es lo que se ha venido realizando en distintas organizaciones de modo explícito o implícito, deliberado o intuitivo, desde hace años.

Las organizaciones pueden convertirse en contextos favorables a la creatividad de distintas maneras y en distintos niveles. Categorizar a las prácticas con las que esto puede lograrse no es sencillo: las organizaciones son sistemas complejos, la creatividad es un fenómeno complejo y el surgimiento de aportes creativos dentro de las organizaciones es, también, un tema sumamente complejo.

Sin embargo, podemos recurrir a las teorías que hemos discutido en esta tesis para diferenciar cuatro niveles de creatividad (Woodman, *et al*, 1993; Steiner, 2006): creatividad individual, creatividad grupal, creatividad organizacional, creatividad inter-organizacional.

De este modo, cuando en la organización se trata de crear las condiciones para que la creatividad surja, es posible considerar cuatro tipos de prácticas:

*Nivel individual:* prácticas para que las personas creen *sus propias condiciones*.

*Nivel grupal:* prácticas para que los grupos y equipos *sean contextos* favorables.

*Nivel organizacional:* prácticas para que la organización actúe como *un contexto* favorable.

*Nivel inter organizacional:* prácticas para favorecer a la creatividad recurriendo a *otros contextos*.

Todas estas prácticas favorecen a la creatividad en términos de lo que proponen las teorías de la creatividad organizacional: la producción de aportes nuevos y valiosos. Es fundamental tener en cuenta, como vimos, que dichos aportes no necesariamente deben estar referidos a futuras innovaciones comerciales o tecnológicas. La creatividad no sólo es deseable para mejorar los niveles de innovación. El propósito de estas prácticas consistentes en generar condiciones favorables a la creatividad es, también, lograr que las personas trabajen más creativamente para mejorar su

desempeño en términos de productividad y compromiso con la organización, y para lograr mayores niveles de autoestima y bienestar.

Complementariamente a las prácticas que se proponen generar condiciones para que la creatividad surja, las organizaciones también, como hemos visto, desarrollan prácticas que consideran a la organización como un sistema potencial generador de novedades valiosas. La organización no es considerada un contexto en el que la creatividad ocurre sino un sistema cuyo resultado que implementa novedades valiosas en, por ejemplo, el mercado.

Desde el punto de vista teórico, dijimos, esta perspectiva implica más el hecho de propiciar la innovación que la creatividad. Sin embargo, en la práctica de las organizaciones, según hemos visto, no se le brinda demasiada importancia a estas disquisiciones.

Sosteniendo que las organizaciones deben ser innovadoras (competitivas, flexibles, plásticas, etc.), la necesidad de buscar, encontrar, conseguir, aplicar o implementar ideas nuevas y valiosas suele ser resuelta, en la práctica y tal como hemos planteado, por medio de distintas acciones que pueden incluir desde contratar un experto para que dicte una charla de dos horas sobre creatividad, hasta diseñar un proceso de innovación con complejas etapas generación y evaluación de ideas, sin importar demasiado si a esto se lo denomina *creatividad* o *innovación*. Lo relevante parece ser que la organización, no ya como contexto, sino como sistema, *produzca* creatividad. Y la misma lógica se aplica a los distintos niveles: las personas como sistemas productores de creatividad, los grupos como sistemas productores de creatividad y los interlocutores externos como otros sistemas con/junto a los cuales producir creatividad.

Es así como los mismos niveles que utilizamos para organizar a las prácticas que convierten a la organización en contextos favorables para la creatividad, los podemos utilizar para organizar las prácticas que convierten a la organización y sus subsistemas en sistemas creativos (o innovadores).

*Nivel individual:* prácticas para que las personas apliquen su creatividad.

*Nivel grupal:* prácticas para formar equipos y grupos creativos.

*Nivel organizacional:* prácticas para que la organización produzca innovaciones.

*Nivel inter organizacional:* prácticas para que la organización innove recurriendo a fuentes externas.

En el cuadro 52 sintetizamos los distintos tipos de prácticas identificando, a cada uno, con algunos de los conceptos que hemos utilizado a lo largo de esta tesis.

	Favorecer la creatividad	Producir creatividad
Individual	Creatividad individual o cotidiana	Creatividad emprendedora
Grupal	Creatividad en micro-entornos	Creatividad e innovación en equipos
Organizacional	Creatividad organizacional	Creatividad aplicada o Innovación organizacional
Inter organizacional	Creatividad abierta	Innovación abierta

**Cuadro 52:** enfoques posibles de prácticas para la creatividad teniendo en cuenta distintos niveles de aplicación y los objetivos de favorecer o producir creatividad

La interacción entre estos niveles y tipos de prácticas es compleja: un grupo cuyo propósito es implementar una innovación puede, a la vez, resultar un contexto adecuado para que determinadas personas desarrollen su creatividad, por ejemplo. Una misma persona puede experimentar condiciones que favorecen su creatividad en su micro entorno de trabajo (su grupo de colegas, por ejemplo) y, a la vez, desfavorecida por prácticas organizacionales contraproducentes. Las prácticas en el nivel individual no siempre son decididas por una persona, por ejemplo, la capacitación en creatividad; con lo cual se hace difícil distinguir si la asistencia a un curso de técnicas de creatividad es una práctica en el nivel individual u organizacional.

El objetivo de esta clasificación es finalizar nuestra tesis mostrando los distintos enfoques desde los cuales el tema de la creatividad puede ser abordado en las organizaciones y proponiendo un conjunto de recomendaciones prácticas para cada uno. La elección de uno u otro enfoque, la posible complementación entre éstos, la discusión de los mismos, o el agregado/eliminación de enfoques, excede los alcances de nuestro trabajo.

Proponemos a continuación, un conjunto de recomendaciones a modo de ejemplo, para ilustrar cada uno de estos niveles. Las recomendaciones están tomadas de las prácticas identificadas a lo largo de esta tesis.

## **2. Recomendaciones para diseñar prácticas para la creatividad**

### **2.1. Nivel individual**

a. Ampliar la percepción convencional consistente en que la creatividad es, exclusivamente, una herramienta para responder cuando ya no son útiles las soluciones disponibles. Y difundir dentro de la organización, los distintos beneficios de la creatividad en términos de su potencialidad para lograr mejores niveles de satisfacción laboral y productividad. (Creatividad individual o cotidiana)

b. Reconocer y hacer conocer las condiciones que favorecen a la creatividad, poniendo énfasis en aquellas que parecerían ser contra intuitivas con respecto a las perspectivas usuales de la creatividad. Por ejemplo: la importancia de las metas claras, la necesidad de contar con recursos para crear, el papel que juegan determinados tipos de reconocimientos en la creatividad. (Creatividad individual o cotidiana)

c. Precisar las características propias de la creatividad en contextos organizacionales: los evaluadores múltiples, el énfasis en el valor de las ideas (más allá de la novedad), la necesidad de persistencia con respecto al tiempo que demanda la implementación de ideas. Esto permite poner de manifiesto que muchas de las limitaciones que las personas perciben en las organizaciones con respecto a su propia creatividad, nos son "irregularidades" sino características propias de la creatividad en entornos organizacionales. (Creatividad individual o cotidiana)

d. Fortalecer las habilidades de pensamiento creativo. Por medio de: el aprendizaje y la aplicación directa de métodos y técnicas para la creatividad, el reconocimiento de talentos y habilidades propias que faciliten a la creatividad, por ejemplo. (Creatividad emprendedora)

e. Fortalecer la pericia individual. Por medio de: capacitaciones técnicas relacionadas con proyectos innovadores, entrenamiento en habilidades de tipo social que favorezcan la comunicación de ideas, por ejemplo. El objetivo de esta recomendación y la anterior es propiciar a que cada persona sea más solvente en términos de llevar adelante cambios, soluciones nuevas, mejoras o innovaciones de distinto grado dentro de la organización (Creatividad emprendedora)

## 2.2. Nivel grupal

a. Diseñar equipos lo suficientemente diversos y heterogéneos —antecedentes de los integrantes, experiencias, áreas, niveles jerárquicos, locaciones laborales—. (Creatividad en micro entornos)

b. Desarrollar dinámicas grupales favorables a la creatividad en términos de: apoyo mutuo entre los participante, cooperación y reconocimiento de cualidades mutuas. (Creatividad en micro entornos)

e. Formar equipos con integrantes altamente capacitados y con experiencia en la organización para producir acciones innovadoras. (Creatividad e innovación en equipos)

d. Formar grupos *ad hoc*, con distintas perspectivas de acuerdo al lugar de cada integrante en la organización, para resolver problemas puntuales. (Creatividad e innovación en equipos)

e. Formar grupos con autonomía y responsabilidad en cada una de las etapas del proceso de innovación. (Creatividad e innovación en equipos)

## 2.3. Nivel organizacional

a. Desarrollar actividades para el reconocimiento de habilidades, intereses o potencialidades de las personas de la organización —por parte de los líderes o de ellas mismas— promoviendo el ajuste de éstas con los objetivos a alcanzar en el trabajo cotidiano. (Creatividad organizacional)

b. Aceptar —por parte del liderazgo— o propiciar —desde la estructura de la organización— proyectos con sentido personal para los integrantes de la organización más allá de los beneficios inmediatos que el logro de éstos signifique para la organización. (Creatividad organizacional)

c. Trabajar en el establecimiento de metas claras por parte de líderes y gerentes a través de: explicitar la necesidad de respuestas creativas para determinados objetivos, proveer metas vinculadas al negocio —rentabilidad, crecimiento, mejores márgenes— como modo de direccionar las respuestas creativas, establecer un marco estratégico para la generación y aplicación de ideas —visión, misión, valores, principios, credo—, utilizar la identidad de la marca —o marcas— de la organización como marco para definir e inspirar ideas. (Creatividad organizacional)

d. Favorecer —desde el liderazgo o por medio de sistemas y estructuras específicos— actividades de experimentación y de prueba y error. (Creatividad organizacional)

e. Disponer de recursos suficientes para actividades vinculadas a la creatividad: asignar tiempo adecuado para el cumplimiento de objetivos; asignar recursos económicos holgados —no abundantes— para la llevar a cabo proyectos innovadores; brindar soporte tecnológico, de infraestructura y similares para el logro de resultados innovadores. (Creatividad organizacional)

f. Reconocer formal e informalmente los esfuerzos creativos mediante: programas especiales de reconocimiento, actividades a favor del empoderamiento por parte de los líderes, establecimiento de recompensas concretas para los esfuerzos creativos. (Creatividad organizacional)

g. Capacitar a áreas claves e interlocutores específicos en la utilización de técnicas de creatividad para la resolución de problemas. (Creatividad aplicada o Innovación organizacional)

h. Establecer sistemas de sugerencias para canalizar ideas en un área o en la organización y/o gestionar ideas o proyectos por medio de distintas herramientas de gestión de la innovación. (Creatividad aplicada o Innovación organizacional)

#### **2.4. Nivel inter organizacional**

a. Formar parte de redes de organizaciones, redes de profesionales, clubes de empresas o ámbitos por el estilo para generar nuevas ideas y visualizar oportunidades. (Creatividad abierta)

b. Trabajar junto a colegas, expertos, agencias o clientes en procesos creativos para producir ideas con beneficios mutuos. (Creatividad abierta)

c. Asociarse, para proyectos innovadores puntuales, con organizaciones pequeñas (en el caso de las grandes) o grandes (en el caso de las pequeñas). (Innovación abierta)

d. Desarrollar procesos innovadores que se nutran del contacto con distintos actores de la comunidad (instituciones, organizaciones intermedias, etc.). (Innovación abierta)

e. Abrir el proceso de innovación a clientes, consumidores y colegas. (Innovación abierta)

## Futuras líneas de investigación

*Yo sugerí (denominar a nuestro centro de investigación) “Centro de Investigación en Conceptos, Cognición y Creatividad”, pero la propuesta fue rechazada ya que el nombre era demasiado largo y, además la palabra “creatividad” era demasiado vaga, demasiado tendenciosa y demasiado “new age”. Sin embargo, no hay duda de que nosotros estamos profundamente preocupados en estudiar los actos creativos y los mecanismos que están relacionados con ellos.*

Hofstadter, 1995

Hemos intentado demostrar que la creatividad es un tema de posible investigación, además de ser un tema relevante para la administración, que la creatividad puede ser estudiada recurriendo a teorías probadas empíricamente y, además, que se puede hacer algo con respecto a favorecer su existencia en el marco de las organizaciones. Al respecto, con esta tesis hemos pretendido dejar planteado un mapa —parcial, por supuesto— del estado del arte de la creatividad como fenómeno a ser estudiado desde la administración. Las líneas de investigación futuras que se desprenden de este mapa son numerosas.

Tanto las respuestas que propusimos como las preguntas que nos hicimos en cada capítulo pueden ser profundizadas, ampliadas, discutidas y mejoradas. La creatividad, en las organizaciones es, como hemos señalado en esta tesis, un ámbito explorado teóricamente desde hace unas pocas décadas y por una variedad tal de disciplinas que se dificulta obtener conclusiones firmes para la toma de decisiones y el diseño de prácticas para el administrador.

En términos generales, esta tesis se ha enfocado en aquellas condiciones y factores favorecedores de la creatividad en una organización. No se ha ocupado de aquellas condiciones que desfavorecen o bloquean a los aportes creativos. Por otro lado, si bien nos hemos ocupados de identificar, discutir y categorizar prácticas para la creatividad, no hemos profundizado en el análisis de cuales prácticas son más o menos favorables para la creatividad dependiendo distintos tipos de plazos, contextos y situaciones. A la vez, tampoco hemos analizado la interacción entre distintas prácticas para la creatividad y entre éstas y otros tipos de prácticas, ni la toma de decisiones con respecto a las prácticas de creatividad en niveles estratégicos, tácticos y operativos. Todos estos temas son ejemplos de posibles líneas de investigación a futuro.

Cada uno de los capítulos, además, sugiere una serie de potenciales áreas de investigación a futuro. Enumeramos, a continuación, algunas de ellas.

Las teorías de la creatividad organizacional que hemos desarrollado en el capítulo 1 representan un marco teórico con suficiente solidez para examinar algunos aspectos de las prácticas para la creatividad en las organizaciones. Pero, como hemos visto, quedan problemáticas sobre cómo favorecer a la creatividad en y de las organizaciones que estas teorías no abarcan. Varias líneas de investigación se abren a partir de esta realidad: ¿Cómo conjugar, teóricamente, los distintos niveles desde los que puede ser planteada una práctica para la creatividad?, ¿A qué otras teorías podemos recurrir para comprender y mejorar las prácticas cuyo objetivo es lograr indistintamente innovación o creatividad (tal como parecen proponerse quienes toman decisiones en las organizaciones)?,

¿Desde qué marco teórico podemos profundizar el estudio de la creatividad abierta en colaboración con fuentes externas a la organización?, ¿Cómo se decodifican, dentro de la organización, aquellos logros creativos que son el producto de contar con condiciones favorecedoras que provienen de fuentes ajenas a la organización?, ¿Cuáles son los límites en cuanto a los públicos que determinan que un aporte es nuevo y valioso dentro o para una organización?, ¿Cómo se incorporan las características específicas de la creatividad en las organizaciones propuestas por los teóricos a la comprensión de la creatividad en la práctica?

El repertorio de prácticas que hemos desarrollado en el capítulo 2 abarca el período 1950-2008. Futuras investigaciones podrían ahondar en nuevos tipos de prácticas surgidas en los últimos años, especialmente a la luz de las nuevas tecnologías, las redes sociales y los cambios profundos en los modos de trabajo en las organizaciones. A su vez, una mayor profundidad en el análisis de las prácticas reales que se desarrollan en las organizaciones seguramente aportará un mayor nivel de detalle posible a las categorías que hemos planteado. Cada una de las 13 categorías nuestra *Base-Teo/Biblio*, creemos, puede ser profundizada con mucho más detalle de lo realizado en esta tesis en futuras investigaciones. Al respecto, hemos dejado planteadas una serie de referencias bibliográficas que podrían ser el inicio de estas investigaciones. Distintas prácticas vinculadas con el reconocimiento a los esfuerzos creativos, por poner sólo un ejemplo, seguramente podrán ser identificadas en distintos tipo de organizaciones y, a partir de estos casos, será posible encontrar nuevas subcategorías e, incluso, mejorar la definición de la aquí planteada. La metodología puede ser similar a la extracción de práctica que aquí propusimos pero también pueden plantearse otros tipos de metodologías.

El vínculo entre las prácticas para mejorar el clima laboral y las prácticas para favorecer la creatividad que hemos analizado en el capítulo 3, puede ser sólo el inicio para abordar el estudio de cómo las prácticas —de cualquier tipo— en una organización pueden, también, tener su utilidad en términos de creatividad. Como hemos visto, no hace falta plantear una práctica específica para favorecer la creatividad, tal vez con pequeños cambios en las prácticas ya existentes en la organización, la creatividad puede ser favorecida. El vínculo entre prácticas de creatividad y prácticas de calidad total, productividad, seguridad e higiene, entre otros tipos de prácticas, puede constituir un núcleo de investigación de sumo interés a futuro. Por supuesto, una mayor profundización en el vínculo entre las prácticas para la creatividad y para la mejora laboral, también es posible y deseable.

Por último, el análisis de prácticas para la creatividad en organizaciones de Argentina es otro de los tópicos de investigación que ha quedado planteado a partir de lo expuesto en los capítulos 4 y 5 pero que puede ser desarrollado en profundidad. Este desarrollo se puede extender a otro tipo de organizaciones y también se puede referir al análisis comparativo entre prácticas para la creatividad en organizaciones de distinto tipo y sector. En particular, las prácticas vinculadas al desarrollo de la *pericia* y su conexión con la creatividad es un tema que sólo hemos planteado pero que puede ser profundizado en organizaciones de nuestro medio. Lo mismo sucede con las prácticas vinculadas a la creatividad y a su relación con las crisis y distintos tipos de motivaciones extrínsecas, con las que conciernen a la copia creativa o *benchmarking* y con las relacionadas con la creatividad abierta.

## APÉNDICES

**APÉNDICE 1: Repertorio de prácticas para el desarrollo de la creatividad extraídas de la bibliografía (PBi)**

<b>PBi</b>	<b>Práctica</b>	<b>Organizaciones</b>	<b>Fuente</b>
1	Primer programa documentado en entrenamiento de la creatividad, en 1937. Un año antes de que Alex Osborn comenzara a dirigir sus sesiones de Torbellino de Ideas	General Electric	Davis y Scott (1937/1975, 15)
2	Edición de libros sobre creatividad para entregar a empleados.	General Motors Motorola	Parnes (1954/1991/1992, 4)
3	Recomendaciones para impedir el uso de frases asesinas.	-	Clark (1958, 142-145)
4	Aplicación del procedimiento Listado de atributos al desarrollo de productos en varios grupos (aplicación, además, de Listas de chequeo y Análisis morfológicos).	Farrel-Birmingham y otras	Arnold (1962, 19-22)
5	Reglas heurísticas para modificarse a sí mismo comprendiendo cabalmente cómo mejorar la propia creatividad y practicando.	-	McMurry y Hamblen (1962, 148)
6	Indicaciones a una persona para que cree una atmósfera favorable a sus propias ideas.	-	McMurry y Hamblen (1962, 149)
7	20 recomendaciones simples ("técnicas psicológicas") explicadas en pocos renglones para que las ideas tengan mayor probabilidad de ser aceptadas en la organización.	-	McMurry y Hamblen (1962, 150-155)
8	Dictado de cursos de solución creativa de problemas (por ejemplo, de 5 días de duración) para más de 4600 educadores y ejecutivos en el Buffalo Institute. Experiencias similares, anuales, en otras instituciones educativas como la Universidad de Wisconsin.	Cientos de ejecutivos de organizaciones	Parnes (1962, 176)
9	Test de perfiles creativos para la formación de grupos de laboratorio heterogéneos.	Dow Chemical (presuntamente)	Repucci (1962, 34-35)
10	Estudios de diferencias biográficas como instrumento para predecir rendimiento creativo.	Dow Chemical	Repucci (1962, 35-38)
11	Evaluaciones cruzadas entre jefes y subordinados.	Dow Chemical	Repucci (1962, 38-39)
12	Test para medir el impulso motivacional.	Dow Chemical	Repucci (1962, 34), Vervalin (1962, 196)
13	Test para estimar la capacidad de percepción creativa.	-	Vervalin (1962, 196)
14	Autoexamen: probar la habilidad creativa en una serie de acertijos de solución creativa de problemas, luego hacer una cuidadosa auto-estimación estudiando realizaciones creativas, luego conocer los "bloqueos" psicológicos que se oponen al proceso creador.	-	Vervalin (1962, 196-197)
15	Listado con 9 recomendaciones para "orientar la mente hacia fines más creativos".	-	Vervalin (1962, 200)
16	Entrenamiento sobre creatividad para desarrollar la capacidad inventiva, específico para ingenieros	General Electric	Vervalin (1962, 195-196), Arnold (1962, 25)
17	Indicaciones a ejecutivos, gerentes y supervisores	Chrysler y otras	Wintringham (1962,

	acerca de cómo alentar una atmósfera creativa: tener un credo bien enunciado y transmitirlo, delegar efectivamente, comunicar correctamente y dar las presiones necesarias para lograr resultados en un plazo específico.		344-354)
18	Cursos aislados sobre Resolución Creativa de Problemas	IBM y otras (1000 aprox.)	Vervalin, (1962, 203), Osborn (1965, 42)
19	Servicio de actualización para actualizar al personal sobre los nuevos descubrimientos en el campo de la creatividad.	Dow Chemical	Repucci (1962, 38), Hanks (1968, 44-45)
20	Hacer conocer las barreras a la creatividad ya que este conocimiento permite aumentar el potencial creativo.	-	Simberg (1964, 123-140)
21	Envío de grupos a Synectics para recibir ayuda en la solución de problemas específicos.	Oneida, Kelsyey-Hayes y otras	Alexander (1965, 65-69)
22	Entrenamiento durante un año (varios días por mes) observando el trabajo de un grupo de inventores que utilizan la técnica Sinéctica.	Kimberly-Clark	Alexander (1965, 70-71)
23	Comisionar a una persona para que pasara un año explorando en universidades y organizaciones del país para encontrar aproximaciones a la creatividad que pudieran ser adaptables a la compañía.	Kimberly-Clark	Alexander (1965, 70-71)
24	Entrenamiento a grupos de profesionales durante distintos lapsos, por ejemplo, una semana, en un laboratorio de invención con el objetivo de aprender a ser creativos	Whirlpool y otras	Alexander (1965, 71-74)
25	En el lapso de algunos años la organización envía, de manera continua, a 50 ejecutivos a realizar cursos de entrenamiento junto con inventores	Colgate-Palmolive	Alexander (1965, 75)
26	Armado de grupos comando con la responsabilidad integral de encaminar una nueva idea, a través de las etapas de desarrollo, experimentación, producción del piloto y comercialización.	Colgate Palmolive	Alexander (1965, 75)
27	Un grupo de Sinéctica trabajando en un área comprometedora con la expectativa de que surjan ideas creativas.	Singer Manufacturing	Alexander (1965, 75)
28	Utilización de la Sinéctica para la creación de un clima en "el que está bien relajar la mente, en el que se puede volar un poco". Se plantea que la dinámica social de la Sinéctica es totalmente distinta de lo que jamás se ha visto pues, aplicándola, se consigue una verdadera y constante realimentación de lo que se está pensando.	Sandia Corp.	Alexander (1965, 76)
29	Entrenamiento a un equipo de ejecutivos en Sinéctica que, luego, entrenan equipos para distintas sucursales de la organización.	Fuller and Smith and Ross	Alexander (1965, 76)
30	Tres ingenieros aprenden a utilizar la técnica Sinéctica en las oficinas de Synectics Inc	Steel Products Engineering	Alexander (1965, 65-68), Prince (1968, 95)

	(autodenominados consultores sobre el proceso de creación, expertos en psicología de la invención y en sociología de la innovación)		
31	Aplicación del brainstorming para diferentes objetivos: ahorros, control de costos, mejoramientos de sistemas.	Abbot y otras	Osborn (1965, 55)
32	Reducción de costos a partir de la utilización de la técnica de Ingeniería de valores a grandes dotaciones compuestas por entre 1000 y 7000 ingenieros.	Sylvania y otras	Osborn (1965, 56)
33	Entrenamiento creativo para personal de investigación y desarrollo enfocado a generación de ideas para problemas concretos, cambios y reducción de costos.	RCA y otras	Osborn (1965, 56)
34	Cursos de pensamiento creativo de, por ejemplo, 12 sesiones en el marco de los programas de Educación Creativa para vendedores, secretarías y trabajadores en general	Westinghouse y otras	Osborn (1965, 56)
35	Educación creativa enfocando a organizaciones de regiones geográficas específicas de USA, por ejemplo, St. Louis o Carolina del Norte	McDonnell Aircraft y otras	Osborn (1965, 56)
36	Programas de Resolución Creativa de Problemas de 12 semanas para gerentes y ejecutivos de alto rango	Campbell Soup y otras	Osborn (1965, 56)
37	Sistemas de sugerencias complementados con entrenamiento creativo. Smith, Kline and French reportó que fueron producidas más de 8000 ideas por los empleados sin ninguna recompensa ofrecida.	Smith, Kline and French	Osborn (1965, 57)
38	Cursos de creatividad dirigidos a todo el personal.	U.S. Steel, General Motors y otras	Osborn (1965, 57)
39	Publicación de un manual con principios y procedimientos creativos para aumentar la producción de ideas.	The Office of the Postmaster General	Osborn (1965, 57)
40	Programas de capacitación en Resolución Creativa de Problemas en instituciones gubernamentales	Departamento de Agricultura de USA y otras	Osborn (1965, 57, 58)
41	Utilización de los tests de Torrance como medio pedagógico en programas de capacitación para vendedores.	Reynolds Metal Company	Steinmetz (1965, 323-333)
42	Tests psicológicos de la creatividad para: reclutar talentos, comprender el proceso creativo y el tipo de personalidad que lo origina, reconocer el talento creativo, atraer al individuo creador.	-	Comella (1966, 341)
43	34 recomendaciones concretas para aumentar el poder creativo.	-	Raudsepp (1966, 205-214)
44	Distintas aplicaciones del pensamiento lateral.	-	De Bono (1969, 246-45253)
45	Programas de solución creativa de problemas destinados a ingenieros y a personal de administración	IBM, RCA y otras	Davis y Scott (1975, 14)

46	El curso básico en Sinéctica utilizado como un modo de motivar y resolver los problemas de baja moral en la gente de las líneas de producción.	General Motors	Gordon (1972, 164-167)
47	Sistema para consensuar ideas: Panel Consensus Technique. Similar a la técnica Delphi. Son sistemas de evaluación de ideas que se utilizan, por ejemplo, para manejar las ideas producidas por el Torbellino de ideas.	Federal State Relations Office, West Virginia (USA)	Taylor (1972, 208)
48	Entrenamiento en Análisis creativo: enseñar a trabajar con la conciencia científico-lingüística, por medio de comprender claramente ciertos signos y símbolos verbales, desarrollar la capacidad para manipularlos hábilmente y, así, analizar ideas existentes y crear nuevas.	Ford Motor Company	Brunelle (1973, 220)
49	Utilización de las técnicas de creatividad (Sinéctica, Brainstorming, Brainwriting y Análisis Morfológico) en la industria de Alemania Occidental (entre 1973 y 1980).	Industria alemana	Geschka (1973/1980/1983, 295-296)
50	Aplicación de la técnica Ingeniería de Valores.	Oficina de Buques de la Armada y General Electric	Depto. Ingeniería de Valores (1975, 294)
51	Utilización de métodos japoneses para resolver problemas creativamente: KJ (desarrollado por Jiro Kawakita y NM (desarrollado por Masakazu Nakayama). Otras técnicas populares en Japón: brainstorming, los chShaefferists, Sinéctica (estudio realizado entre 1970 y 1980).	Industria japonesa	Torrance, Goff y Okabayashi (1970/1980/1990, 276)
52	Equipos que resuelven problemas denominados equipos de efectividad. Entre 3 y 15 personas combinando gerentes, supervisores y otros empleados. Creados en 1981.	Texas Instrument	Solomon (1981/1990, 480-481)
53	Ahorro de más de 500 millones de dólares aprendiendo y utilizando técnicas de creatividad (básicamente resolución creativa de problemas), entre 1981 y 1986.	Frito Lay	Solomon 1981/1986(1990, 476)
54	Facilitación uno a uno. Facilitadores en Resolución creativa de problemas actúan como mentores, ayudando a la gente a lidiar con desafíos por medio del proceso creativo.	Organizaciones educativas, de negocios e industriales	Frey y Noller (1983, 446)
55	Programas de entrenamiento a partir del uso del instrumento para medir la dominancia mental desarrollado por Ned Herrmann	General Electric	Herrmann (1989, 229-245)
56	Entrenamiento en perfiles no aprovechados a partir de la evaluación de estilos de pensamiento por medio del Profile Inventory desarrollado por Min Basadur.	Procter & Gamble, Frito Lay	Basadur, Graen, Wakabayashi (1990, 460-473), Solomon (1990, 476-478)
57	Propiciar el aprendizaje y la utilización de técnicas de creatividad como un modo de retener a los buenos empleados, despertando su pensamiento y enviando una fuerte señal acerca de lo valioso que resultan para la organización.	Frito Lay	Solomon (1990, 476-478)

58	Cursos de creatividad en 3 niveles: Resolución Creativa, Formación de facilitadores, formación de formadores.	Frito Lay	Solomon (1990, 476-478)
59	Comité para facilitar procesos de creatividad. Ayudan a generar ideas y a resolver problemas específicos.	Du Pont	Solomon (1990, 479-480)
60	Construcción de grupos creativos denominados comités similares a un think thank. Compuestos por 10 a 15 personas técnicas con distinta formación y experiencia. Estos grupos luego entrenan a otras personas.	Du Pont	Solomon (1990, 479-480)
61	Utilización del entrenamiento creativo como parte de un proceso de renovación. Sosteniendo que cuando se le permite a la gente ejercitar su talento creativo, es más feliz, tiene más alta autoestima y es más productiva.	Du Pont	Solomon (1990, 479-480)
62	Creación de un Manual de creatividad para un Comité de creatividad y para empleados interesados en el tema.	Du Pont	Solomon (1990, 480)
63	Se alienta explícitamente a todos los empleados a que resuelvan problemas creativamente. Y se alienta a la gerencia a reconocer a la gente que es creativa y que resuelve problemas creativamente. Propician una mejor comunicación entre y dentro de cada nivel.	Texas Instrument	Solomon (1990, 480)
64	Proyecto que involucra a estudiantes de todos los niveles, docentes, administradores y padres. Capacitación de docentes y competencia entre los estudiantes para la resolución de problemas.	Sistema de escuelas de Cheltenham, Pennsylvania	Solomon (1990, 481)
65	Acoplamiento entre los planes y necesidades de las unidades de negocio de tecnología y los esfuerzos de los laboratorios de I+D (por ejemplo a través de establecer comunicaciones matriciales entre las divisiones y el Centro de I+D).	Allied Signal, Inc.	Barpal (1995, 221)
66	Evaluación de la creatividad y los esfuerzos través de la opinión de los pares.	Phillips Petroleum	Ben Jones (1995, 197)
67	Utilización de la evidencia publicada y registrada (publicaciones técnicas, reportes, patentes) para evaluar la habilidad creativa y cuantificar y reconocer la creatividad.	Phillips Petroleum Company	Ben Jones (1995, 197)
68	Clarificación y comunicación de la visión, las metas y las prioridades de la organización. Objetivo: definir el foco y el valor de los esfuerzos creativos de carácter técnico.	Phillips Petroleum Company	Ben Jones (1995, 200)
69	Considera que los esfuerzos creativos pueden estar motivados por la sensación de urgencia transmitida por una situación demandante que requiere acción.	Phillips Petroleum Company	Ben Jones (1995, 200)
70	Comunicación de los intereses de cada negocio y confianza en el modo en que cada persona optimiza su desempeño.	Bellcore	Chynoweth (1995, 314)

71	Se considera al investigador creativo como un tecnólogo completo: alguien con habilidades tecnológicas y conocimiento de negocios, que acepte de buena gana el cambio como un estado natural y que se involucre entusiastamente en el trabajo en equipo para lograr innovaciones exitosas.	Bellcore	Chynoweth (1995, 314)
72	Trabajo de los investigadores en una red de investigación a nivel internacional, con pares profesionales, con colegas del negocio, con no tecnólogos y, si es necesario, hasta con políticos.	Bellcore	Chynoweth (1995, 314)
73	Reinvención del clima organizacional a partir de una crisis fiscal que significó una oportunidad.	Estado de Michigan	Engler (1995, 233)
74	Reuniones de planeamiento estratégico o a experiencias límites al aire libre para ayudar a romper las barreras a la creatividad que se producen en las oficinas. Estas sesiones pueden ser positivas cuando hay algo directo sobre lo cual enfocar los esfuerzos creativos.	Coca Cola	Findley (1995, 264-265)
75	Ideas concretas para derribar barreras organizacionales a las acciones creativas: dedicar tiempo de los gerentes a estar en las oficinas de otros, citar las ideas de otros, evitar los espacios exclusivos para gerentes como, por ejemplo, los comedores y los pisos de gerencia, encontrarse en espacios no convencionales, por ejemplo, gimnasios o actividades deportivas, trabajar fuera de las oficinas.	Coca Cola	Findley (1995, 264-268)
76	Se plantean como elementos claves para nutrir y desarrollar nuevas ideas: dirección comprometida el desarrollo de negocios, libertad de acción, confianza en la intuición y juicio crítico cuando se debe decidir si se fondea el testeo de un proyecto, libertad para equivocarse y toma de riesgos — aunque sea de modo limitado—.	Woolworth Corporation	Gray (1995, 280-284)
77	Ejecutivos operativos creativos y altamente experimentados, dispuestos y capacitados para comenzar nuevos proyectos. La generación de ideas está totalmente en mano de las divisiones. Los ejecutivos de cada división deben servir como sponsors en el día a día.	Woolworth Corporation	Gray (1995, 283)
78	Utilizar distintas dinámicas grupales ya que proveen la más grande motivación a la creatividad. Los individuos responden a la atención de otros y a la atmósfera general del grupo. La dinámica del grupo puede mejorarse manteniendo el grupo físicamente junto, es decir, facilitando la comunicación y el refuerzo mutuo entre los miembros del grupo.	Coors Brewing	Heard (1996, 239-241)
79	Armado de equipos con distintos tipos de pericia.	Coors Brewing	Heard (1995, 240)
80	Los mayores desafíos de la gestión, asociados con	Coors Brewing	Heard (1995, 240)

	la mejora de la creatividad se centran en el liderazgo y la dinámica grupal, y en las recompensas.		
81	96 Gerente de Proyecto como un líder que coordina y facilita a múltiples grupos trabajando en un solo proyecto para lograr resultados innovadores.	Coors Brewing	Heard (1995, 241)
82	En la organización se plantea que la creatividad no florece cuando los tabúes rígidos están presentes. La creatividad puede aparecer de forma espontánea cuando el calor de la burocracia se apaga.	Northrop Advanced	Jacobs (1995, 211-212)
83	Crear una atmósfera creativa —entorno creativo— a base de libertad de explorar, innovar, aprender, equivocarse y recuperarse de manera positiva, algo de reconocimiento, un mentor, tener alguna medida del éxito y, especialmente, el estímulo mutuo entre pares.	Northrop Advanced	Jacobs (1995, 211-212)
84	Selección de personas con atributos característicos de las personas creativas. Weyerhaeuser Company	Weyerhaeuser Company	Johnson (1995, 284.286)
85	El primer paso para dirigir la creatividad es establecer una visión clara y sus correspondientes estrategias de soporte.	Weyerhaeuser Company	Johnson (1995, 284-289)
86	Incluir gente creativa en aquellos equipos que trabajan con el cliente (las mejores ideas provienen del contacto con el cliente).	Weyerhaeuser Company	Johnson (1995, 284-289)
87	Incluir la perspectiva del negocio en las etapas iniciales del proceso de desarrollo del producto.	Weyerhaeuser Company	Johnson (1995, 284-289)
88	Armado de equipos compuestos por diversas series de talentos, experiencias, culturas y actitudes pues pueden lograr resultados asombrosos.	Weyerhaeuser Company	Johnson (1995, 286)
89	Establece que, lo más poderoso para incrementar y alentar la creatividad es: establecer altas expectativas con respecto a la creatividad y recompensar a aquellos que hacen surgir soluciones innovadoras.	Weyerhaeuser Company	Johnson (1995, 286)
90	Permitir que la gente creativa deambule por la estructura de la compañía y darle tiempo discrecional y dinero para seguir sus propias ideas. Alentar, a los creadores, a buscar los usuarios propios de sus innovaciones.	Weyerhaeuser Company	Johnson (1995, 287)
91	Logro de resultados realmente importantes proporcionando una atmósfera adecuada, el patrocinio (sponsorship)—pedir creatividad—, apoyo a personas experimentadas y de excelencia y, luego, salir de sus caminos.	Du Pont	MacLachlan (1995, 215-219)
92	Tener o crear una crisis que inspire a la gente, también es útil para la creatividad. Establecer expectativas altas, tener una gestión que sirva de apoyo, apostar a personas comprometidas.	DuPont	MacLachlan (1995, 215-219)

93	Inculcar sentido de la necesidad de pensar creativamente en la gerencia, los empleados y la comunidad de personas y organizaciones afectadas por las operaciones de la organización.	United States Steel	Masciantonio (1995, 228-229)
94	Clima favorable a la creatividad: interacción entre distintas disciplinas, encontrar artesanos y no artistas, evitar las personas que se creen ases, el liderazgo como algo que se gana, muchas ventanas y pocas paredes, centrarse en las metas minimizando los medios, distintos tipos de escaleras, la performance como única prueba, permitir distintos niveles de desorden.	BASF	O'Connor (1995, 296-301)
95	Impartir un único objetivo estratégico y, luego, seleccionar y entrenar gente con las habilidades y las predisposiciones necesarias para identificar y aprovechar las oportunidades que utilicen su talento creativo.	MCI Communications	Price (1995, 255)
96	Fomentar la iniciativa individual, formalmente a través de programas de reconocimiento e informalmente a través del empoderamiento que se brinda.	MCI Communications	Price (1995, 255)
97	Crear una cultura fuerte, enfatizando valores claves y creando un entorno centrado en principios que fomenten las acciones creativas más allá de los roles tradicionales. Esto ayuda a reducir la burocracia que ahoga las iniciativas creativas. Limitar el crecimiento de la estructura y mantener actualizadas las habilidades de los empleados.	MCI Communications	Price (1995, 255)
98	Limitar el crecimiento de la estructura y mantener las habilidades de los empleados brindando discrecionalidad —a base de confianza— y una red en la que todos estén en comunicación con todos.	MCI Communications	Price (1995, 255-256)
99	Grupos autónomos de trabajo: en conexión directa con la gerencia desde el comienzo de los proyectos, con responsabilidad de desarrollar, implementar y gerenciar las nuevas ideas. Y el soporte de los departamentos de distintos niveles de la organización.	Work Research Institute, Oslo	Qvale (1995, 249-250)
100	Creación de redes de negocios —negocios conjuntos, contratos compartidos— o, también redes de aprendizaje —programas de entrenamiento compartido ante la necesidad de desarrollo de una competencia en particular—.	Work Research Institute, Oslo	Qvale (1995, 251)
101	Trabajar hacia una meta pero sin predecir ni controlar los caminos que unen a los actos creativos con los resultados útiles.	General Electric	Robb (1995, 263)
102	Grupo para considerar oportunidades de crecimiento: nuevos productos, adquisiciones, nuevos negocios no relacionados al negocio.	Pitney Bowes Business Services	St. Mark (1995, 276-277)
103	Se propone comprender a la cultura de la	Pitney Bowes	St. Mark (1995, 279)

	organización y trabajar ganando aprobación y comprensión. No tratar de cambiar a la organización, sino de trabajar con ella como para que no derribe a la buena idea.	Business Services	
104	Claridad en las metas. Sea crecimiento, diversificación, rentabilidad, retorno sobre la inversión o flujo de caja. Y luego hacer que las ideas sean simples y explicarlas una y otra vez.	Pitney Bowes Business Services	St. Mark (1995, 279)
105	Crear un ambiente donde la gente no tenga que usar su creatividad para luchar contra el sistema. Ellos necesitan ser alentados a utilizar su creatividad para realizar su trabajo y brindar el mejor servicio posible a los habitantes.	Condado de Denver	Webb (1995, 229)
106	Creación de proyectos que se ajusten a los talentos y fortalezas de las personas. Además de: entornos operativos descentralizados, oportunidades de crecimiento para la gente por medio de aumentar sus habilidades y brindarles objetivos que desafíen su desarrollo.	Mitsubishi y otras	Wuench (1995, 245-247)
107	Co-creación o creación por medio de la colaboración entre colegas, consultores y clientes. La lógica de esta colaboración es la de una conversación partir de prototipos de bajo costo, cada vez más adecuados a los requerimientos del cliente. Los prototipos actúan como espacios de intercambio y la colaboración se transforma en un proceso de edición en el cual los clientes insisten en hacer los resultados cada vez más a su medida y los proveedores pueden ofrecer productos y servicios con atributos únicos cada vez más valorados.	Microsoft y distintas empresas de software.	Schrage (2000, 141-151)
108	Innovación por medio del diseño. Crear una cultura del diseño. Implica: ser buen colaborador y un efectivo comunicador, ser participativo, aceptar las extravagancias, madurez (tener experiencia), pasar mucho tiempo en contacto con el cliente, aprender de los errores.	Procter & Gamble	Barngrover, (2005, 67-68)
109	Contratación de consultores en diseño como catalizadores de cambios culturales en maneras que estimulen y den apoyo a la innovación.	Eastman Chemical Company Guinness	Feldman y Boulton (2005, 185-197)
110	Comprender claramente a la marca. Brinda una estructura y un conjunto de límites que fomentan la creatividad y la innovación, y que hace que florezcan.	Volvo, Tate Modern, QuickSilver	Ind y Watt, (2005, 103-118)
111	Desarrollo de hipótesis explícitas acerca del futuro, basadas en la combinación entre investigaciones acerca de los mercados, las posibilidades organizacionales y la interface con el consumidor. Las hipótesis generadas son compartidas con consumidores en simulaciones de situaciones de uso reales. Las posibilidades a	Philips Design	Marzano (2005, 155-164)

	futuro incluyen asociaciones con otras compañías.		
112	Creación de organizaciones híbridas: alianzas entre organizaciones grandes y ya establecidas con organizaciones pequeñas y flexibles, como un modo de promover la innovación.	Media Lab (MIT) y otras	Stefik y Stefik, (2005, 17.25)
113	Entrenamiento diferente a la mente preparada y a la mente principiante.	Media Lab (MIT) y otras	Stefik y Stefik, (2005, 17.25)
114	La organización participa de proyectos que contribuyen a la comunidad, esto le brinda un gran sentido personal a la atmósfera de trabajo de todos los días. A la gente se le asigna proyectos de alto perfil. No sólo a los niveles más altos.	Optima Group	Archer y Walczyk, (2006, 41-42)
115	Organización chata: todos los empleados están al tanto de la información a nivel CEO: cómo está operando la empresa, planes a futuro, etc. Se informa todo. Característica de la atmósfera que se crea: respeto, conciencia social, creatividad no inhibida.	Optima Group	Archer y Walczyk, (2006, 41-42)
116	Utilización de equipos multidisciplinarios — arquitectos, diseñadores industriales, ingenieros, antropólogos, sociólogos, científicos sociales, diseñadores gráficos, especialistas en negocios— y sólo un 50% de diseñadores en todos los proyectos.	Ziba Design	Gornick, (2006, 93)
117	Utilización de panel de expertos externos —con diseñadores independientes y otros consultores— para validar sus investigaciones.	Seymourpowell	Gornick, (2006, 100)
118	Reclutamiento de personal con altas habilidades en su disciplina específica para lograr confianza por parte de los otros miembros del equipo en sus capacidades.	Funcom, Quiksilver, Aardman, IDEO	Ind y Watt, (2006, 83)
119	Dinámica colaborativa, motivada e informada con grupos de trabajo para resolver soluciones por medio del juego (Lego Serious Play): inspiración, uso de metáforas y relato de historias.	Lego Company y otras (docenas) de compañía)	Rasmussen, (2006, 27-38)
120	Involucramiento de actores externos —por ejemplo, clientes y consumidores— en distintas etapas de los proyectos de innovación buscando la co-creatividad y haciendo transparente el proceso lo máximo posible.	Funcom Quiksilver Aardman IDEO	Ind y Watt, (2008, 87-89)
121	Entrenamiento en habilidades de pensamiento creativo a personas dentro de las organizaciones por medio de la Sinéctica.	Cerca de la mitad de las organizaciones Fortune 500	Mauzy, (2008, 6)

## APÉNDICE 2: Repertorio de prácticas para el desarrollo de la creatividad identificadas en organizaciones de Argentina (Base Exp)

En la redacción de las prácticas utilizamos lo máximo posible el lenguaje empleado por los entrevistados de nuestra investigación de campo. Aun cuando se utilicen términos de un modo diferente a su uso académico. Por ejemplo, si el entrevistado se refiere al concepto de *diferenciación* para expresar la realización de una actividad que en la organización se considera *diferente* a lo que realiza la competencia, así lo plasmamos —aunque desde el punto de vista académico el término *diferenciación* se aplique sólo para aspectos que resulten diferentes y valiosos *desde el punto de vista del cliente, consumidor o demanda*—.

Al igual que en la *Base-Biblio*, hemos sido amplios para definir que algo es una práctica. Incluimos a todos aquellos procedimientos, procesos, decisiones o acciones que, según cada entrevistado, se realicen o se hayan realizado en la organización para favorecer a la creatividad. Cuando el entrevistado relata alguna situación que, desde algún punto de vista, actúe o haya actuado como un condicionante favorable a su creatividad, también hemos tratado de traducir dicha situación en una práctica concreta. Aun cuando en la organización pueda no existir un registro de que tal situación favorece a la creatividad.

También, al igual que en la *Base-Biblio*, hemos redactado prácticas independientes en los casos que un mismo procedimiento —por ejemplo, la copia creativa— se manifieste con diferentes matices en la organización —por ejemplo: copia para crear nuevos productos basándose en rubros similares o en rubros diferentes—.

Al igual que en los restantes repertorios de prácticas —*Base-Biblio* y *Base-Imp*—, lo que nos interesa es identificar la mayor cantidad posible de prácticas vinculadas a la creatividad. Esto es independiente de la cantidad de veces que un tipo de práctica se identifica en nuestra investigación de campo. Con identificar una práctica en un solo entrevistado de una sola organización nos basta para registrarla.

Hemos considerado que todos los aportes de los integrantes estuvieron referidos al tema creatividad —salvo el caso en donde el entrevistado aclare algo diferente—. Si bien los entrevistados suelen volver una y otra vez a nombrar el tema de la creatividad, la innovación, el ingenio o la resolución creativa, en algunos casos, no existe una mención explícita acerca de que determinada práctica favorece la creatividad. Sin embargo, al estar toda la entrevista dirigida al tema *creatividad*, hemos asumido que todas las prácticas nombradas como favorables —insistimos: aunque no nombraran a la creatividad— merecían formar parte de esta *Base-Exp*.

PExp	Práctica	Organización	Fuente
01	Asociación con otras organizaciones —más chicas— para emprender negocios conjuntos.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO- GCIA, 5-7
02	Posibilitar el progreso en objetivos totalmente alineados con la carrera profesional elegida: por ejemplo, Licenciatura en Comunicación.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-COMIN, 12
03	Ingenio para avanzar en las actividades del área de trabajo a pesar de no contar con recursos suficientes.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-COMIN, 1-2
04	Procesos para recibir <i>feed back</i> —y reconocimiento— por parte de la comunidad con respecto a los trabajos realizados.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-COMIN, 3
05	Concurso de ideas abierto a la comunidad con una consigna clara —“abrir la Cooperativa a la comunidad”— que, además funcione como una práctica para el contacto con y el reclutamiento de talentos vinculados a la creatividad.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-COMIN, 6-7
06	Flexibilidad para aceptar, dar la posibilidad y facilitar que las personas desarrollen proyectos personales significativos fuera de la organización.	Cooperativa Eléctrica de Merlo Infoserv Technology	MERLO-COMIN, 9 ISTG-RRHH, 10
07	Libertad para experimentar y hacer propuestas en el trabajo cotidiano en áreas administrativas o contables.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-CONTAB, 2
08	Armado de grupos con división de tareas teniendo en cuenta los intereses de cada integrante.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-CONTAB, 8
09	Gerencia General atenta y en contacto con las demandas de la comunidad para detectar áreas de oportunidad —o para evitar encarar proyectos que luego fracasen por una mala comprensión de los requerimientos de la comunidad—.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-GCIA, 1-2
10	Desarrollo de procesos de cambio y nuevos proyectos a partir de una crisis contextual importante.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-GCIA, 6-7
11	Construcción de una meta clara a partir de la discusión con distintos interlocutores internos y externos: área contable, área técnica, organizaciones similares con las que hay diálogo y usuarios.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-GCIA, 8
12	Utilización del <i>ingenio</i> —soluciones en el momento— para dar respuesta a cuestiones urgentes de todo tipo: conflictos, exigencias, planteos, cuestionamientos, urgencias y emergencias cotidianas de los usuarios y de las distintas áreas.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-GCIATE, 1
13	Formación de grupos <i>ad hoc</i> , con distinta perspectiva del problema de acuerdo a su lugar en la organización, para resolver problemas puntuales.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-GCIATE, 3
14	Listado de proyectos aparentemente inalcanzables a la espera de ser encarados en los futuros, por	Cooperativa	MERLO-GCIATE, 4-

	ejemplo, cinco años	Eléctrica de Merlo	5
15	Reuniones mensuales de 2 a 3 horas de duración, con todas las personas involucradas en brindar un servicio. En donde cada uno de los participantes está en igualdad de condiciones en lo que se refiere a brindar soluciones. Son reuniones para generar ideas, dar respuestas y resolver distintos tipos de cuestiones.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-TELCO, 1
16	Dar rienda suelta —la Gerencia General— para que se investigue —en áreas técnicas— temas de interés con el propósito de encarar proyectos nuevos vinculados a la tecnología.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-TELCO, 1
17	Gerente General que contempla y tiene en cuenta a todas las propuestas de sus gerentes. Acepta algunas y explica el porqué de la negativa a otras.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-TELCO, 13
18	Creación de un área de con la misión concreta de encarar negocios basados nuevos servicios tecnológicos.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-TELCO, 3
19	Buscar nuevos servicios o nuevas formas de prestar el servicio, ante una comunidad demandante, como modo no sólo de crecer sino de <i>mantenerse</i> .	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-TELCO, 3
20	Experiencias de capacitación relacionadas con conocimientos técnicos o específicos que permitan encarar nuevos proyectos.	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-TELCO, 5
21	Formación de una red entre organizaciones similares con diversos objetivos formales y distintos efectos en las posibilidades de creatividad e innovación de cada una. Actúa como ámbito de consulta permanente, como espacio de transferencia de conocimiento, como ámbito para la generación de nuevas ideas y oportunidades	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-TELCO, 5; 10-11
22	Sesiones intensivas, fijas y periódicas dos veces por semana. Para pensar creativamente alrededor de un nuevo proyecto, durante un tiempo determinado (por ejemplo, dos meses).	Cooperativa Eléctrica de Merlo	MERLO-TELCO, 5-6
23	Resoluciones creativas de problemas tecnológicos o de simplificación de procesos recurriendo a proveedores ya existentes en la organización.	QUIMO	QUIMO- ADMVTA, 3-4; 9
24	Trabajo conjunto cotidiano con agencias de publicidad en la resolución de problemas con creatividad.	QUIMO	QUIMO- MKTCOM, 1; 5-8
25	Búsqueda de proveedores que ya hayan materializado una idea en un contexto diferente.	QUIMO	QUIMO- MKTJFE, 5-6
26	Revisar los procesos de los sectores administrativos buscando soluciones creativas para salir del estancamiento y de la costumbre.	QUIMO	QUIMO-ADMVTA, 1
27	Autocapacitación —en general por medio de la lectura de libros— para incorporar la temática de la creatividad —o similares— a modo de complemento de los conocimientos profesionales adquiridos.	QUIMO	QUIMO-ADMVTA, 1
28	Responder rápidamente —de un día para el otro— a cambios que exige el contexto socio-político-	QUIMO	QUIMO-PRODU, 8 QUIMO-ADMVTA,

	económico de un país. Utilizar la creatividad ante la imposibilidad de planificación.		2
29	Pequeños grupos (dos o tres personas) que se constituyen informalmente para generar ideas o resolver problemas con creatividad a partir de una persona que busca algún interlocutor válido.	QUIMO	QUIMO-ADMVTA, 2 QUIMO-PRODU, 4 QUIMO-ADMVTA, 3 QUIMO-ADMVTA, 7 QUIMO-ADMVTA, 7 MERLO-CONTAB, 4-5 QUIMO-MKT, 6 QUIMO-MKTCOM, 3-4 QUIMO-MKTCOM, 1 QUIMO-MKTCOM, 3-5 QUIMO-MKTJFE, 1 QUIMO-MKTJFE, 2 QUIMO-MKTJFE, 2- 4 QUIMO-MKTJFE, 6- 8 QUIMO-MKTJFE, 8 QUIMO-MKTJFE, 8- 9 QUIMO-PRODU, 1-
30	Desafíos planteados por gerentes de la organización en términos de deseos —“a mí me gustaría que...” — como detonadores del proceso creativo.	QUIMO	
31	Brindar cursos para el desarrollo personal y profesional, prácticos y de aplicación rápida, focalizados en el área de trabajo de cada persona.	QUIMO	
32	Capacitación en creatividad como parte de los temas o módulos de programas realizados en instituciones educativas.	QUIMO Cooperativa Eléctrica de Merlo	
33	Contacto directo con clientes a través de vendedores y jefes de venta e interacción entre éstos y el departamento comercial para formular y desarrollar nuevas ideas a partir de las oportunidades detectadas <i>en la calle</i> .	QUIMO	
34	Realización de actividades de <i>marketing</i> diferentes con respecto a lo que realizan organizaciones de rubros similares y competidores. Diferenciarse con de <i>la media</i> con respecto a lo que se realiza en el mercado.	QUIMO	
35	Inclusión, en convenciones periódicas con vendedores, de un momento específico —de dos horas aproximadas de duración— para la aplicación de la creatividad en subgrupos: generación y discusión de ideas para llevar a cabo nuevos productos.	QUIMO	
36	Crear nuevos productos a partir de traducir a los valores de la marca —facilidad técnica y uso a mano de cualquier persona— productos que ya existen.	QUIMO	
37	Encontrar nuevos negocios a partir de adaptar soluciones detectadas en otras organizaciones del mismo rubro a capacidades técnicas disponibles.	QUIMO	
38	Equipos con personas altamente capacitadas en su actividad, que trabajan hace muchos años en la organización y que se conocen lo suficientemente bien como para permitirse las fricciones que se producen en la generación y debate de ideas para resolver problemas y producir acciones innovadoras.	QUIMO	
39	Armado y actualización permanente de un listado de ideas para ser implementadas en el momento que el contexto lo permita.	QUIMO	
40	Copia creativa con respecto a productos ya existentes (en otros rubros) para lanzar nuevos productos.	QUIMO	
41	Experimentación personal, por parte de los responsables de lanzar productos, con nuevos productos antes de lanzarlos. Realización de pruebas caseras utilizando el producto como lo utilizaría el consumidor y proponiendo cambios de formulación.	QUIMO	
42	Adaptación de todas las actividades y objetivos del área de producción al negocio de la organización.	QUIMO	

43	<p>SeSIONES semanales, orgánicas pero informales, de una hora a una hora y media de duración entre el gerente y los jefes de un área para visualizar escenarios futuros y plantear alternativas de crecimiento. Es un proceso informal de debate abierto <i>sin jerarquías</i>.</p>	QUIMO	2	QUIMO-PRODU, 5-6 QUIMO-PRODU, 3
44	<p>Experiencias de capacitación — más allá de temas relacionados a la creatividad — fuera de la organización para estar en contacto con otros interlocutores y, especialmente, con interlocutores de formación heterogénea.</p>	Cooperativa Eléctrica de Merlo QUIMO	QUIMO-PRODU, 9 MERLO-COMIN, 14	
45	<p>Buzón de sugerencias en la planta de producción. Abierto, como para que el personal pueda volcar sus ideas en cuestiones referidas a seguridad e higiene industrial, procesos de trabajo, cambios de maquinarias, inversiones posibles, capacitación y hasta ideas de nuevos productos. Las ideas producidas son tratadas por un comité interdisciplinario con capacidad de decisión, que las evalúa, las aprueba y decide los tiempos de implementación —si corresponde—.</p>	QUIMO	QUIMO-RRHH, 1-2	
46	<p>Contratación de personal con conocimientos previos y experiencia en haber implementado distintas prácticas con la creatividad con el propósito explícito de que implementen prácticas similares en la organización.</p>	QUIMO	QUIMO-RRHH, 6	
47	<p>Proyectos de responsabilidad e innovación social por parte de equipos de la organización en conjunto con una Fundación dedicada al tema.</p>	Infoserv Technology	ISTG- RRHH, 6-7	
48	<p>Consideración de la innovación como uno de los valores de la cultura organizacional.</p>	Infoserv Technology	ISTG-RRHH, 1	
49	<p>Campaña en donde todos los empleados pueden promover ideas para diferentes categorías: relacionadas con el cliente, de responsabilidad social corporativa, mejoras del ambiente laboral e innovación social. Un comité que incluye personas del Directorio eligen las ideas finalistas que, además de ganar un premio, tienen la oportunidad de ser implementadas en la organización.</p>	Infoserv Technology	ISTG-RRHH, 1	
50	<p>Debate participativos de equipo entre gerentes y colaboradores para escuchar opiniones, discutir y debatir antes del lanzamiento de un producto o de una decisión importante.</p>	Infoserv Technology	ISTG-RRHH, 11	
51	<p>Brindar espacio para proyectos afirmados en aspiraciones personales que puedan llevarse a la práctica y agregar algún tipo de valor a la organización más allá del valor que agrega la persona en el trabajo en su área.</p>	Infoserv Technology	ISTG-RRHH, 1-2	
52	<p>Reuniones con el <i>staff</i> para escuchar ideas, como parte del modelo gerencial de la organización.</p>	Infoserv Technology	ISTG-RRHH, 13	
53	<p>Publicación de una revista mensual relacionada con la creatividad: título y secciones creados por los empleados, espacios para aportes artísticos (arte, poesías), buzón de sugerencias dentro de la revista.</p>	Infoserv Technology	ISTG-RRHH, 14-15	
54	<p>Creación de un Club de Empresas para objetivos de responsabilidad social. Se comparten experiencias y surgen ideas novedosas.</p>	Infoserv Technology	ISTG-RRHH, 3-4	
55	<p>Equipos heterogéneos —distintas jerarquías, roles y geografías— de entre 10 y 15 personas (<i>councils</i>) para</p>	Infoserv Technology	ISTG-RRHH, 4-5	

	generar ideas y proyectos para presentar en la compañía. Cada uno de ellos tiene un <i>sponsor</i> (Directores de ISTG). Trabajan en 4 áreas específicas: innovación social, desarrollo personal, mejora del ambiente laboral y prácticas a favor de la diversidad.		ISTG-SERVI, 7
56	Intercambio de conocimientos, habilidades y experiencias vinculadas con proyectos personales — <i>hobbies</i> — por medio de charlas o clases brindadas dentro de un programa establecido por la organización.	Hewlett Packcard	ISTG-RRHH, 5
57	Cursos y charlas sobre creatividad dentro de la organización para romper el paradigma de la creatividad como algo vinculado solamente a lo artístico.	Hewlett Packcard	ISTG-RRHH, 8 ISTG-RRHH, 11
58	Brindar posibilidades de experimentación desde el comienzo de un trabajo que requiere coordinación entre personas de distintas áreas y organizaciones. Con el objetivo de <i>empezar como en una hoja en blanco, sin vicios</i> .	Infoserv Technology	ISTG-SERVI, 1-2
59	Creatividad <i>espontánea</i> , para reaccionar a situaciones impredecibles propias de la actividad del área.	Infoserv Technology	ISTG-SERVI, 2
60	Utilización de la herramienta <i>Espina de Pescado</i> o <i>Diagrama de Ishikawa</i> para la resolución creativa de problemas y como interfaz visual para compartir ideas entre integrantes de una reunión.	Infoserv Technology	ISTG-SERVI, 2-4
61	<i>Reuniones de café</i> con el propósito de generar ideas, resolver problemas, retroalimentarse mutuamente y “ver la figura completa”. Puede incluir a proveedores externos. Y suelen utilizarse para premiar al equipo.	Infoserv Technology	ISTG-SERVI, 5
62	Adaptabilidad y flexibilidad ante los cambios de mercado cada vez más veloces. Ser competitivos para sobrevivir y evitar siendo adquiridos o desapareciendo.	Infoserv Technology	ISTG-TECNO, 1
63	Creación de servicios <i>multi-proveedores</i> a partir asociaciones temporarias con organizaciones más pequeñas y/o de distinto nivel en la cadena de valor agregado y/o incluso competidoras.	Infoserv Technology	ISTG-TECNO, 1-2
64	Capacitación en competencias transversales (o adquisición de <i>pericia de tipo social</i> o capacitación en <i>habilidades sociales</i> ) que permitan un mejor desempeño en la comunicación de ideas y en el logro de que las ideas interactúen favorablemente con la dinámica organizacional.	Infoserv Technology	ISTG-TECNO, 4-5
65	Reuniones entre personas de un área que trabajan con el mismo objetivo pero sin contacto permanente entre ellas. Lideradas por el gerente, jefe o supervisor y con el objetivos de <i>ver la figura completa</i> del objetivo a conseguir.	Infoserv Technology	ISTG-TECNO, 7

## BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, T. (1975). Sinéctica: la invención por el método de la locura. Estrategias para la creatividad, 65-76. (original en inglés 1965)
- Amabile, T. M. (1983/1996). Creativity in context.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations* (pp. 1-15). Harvard Business School.
- Amabile, T. M. (1997a). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1997b). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26
- Amabile, T. M. (1998/2007). *How to kill creativity* (pp. 77-87). Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard business review*, 80(8), 52.
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15.
- Antolín, M. N., & López, J. E. N. (2003). *Estrategias de innovación y creación de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas*. Editorial Civitas.
- Archer, A., & Walczyk, D. (2006). Driving creativity and Innovation through Culture. *Design Management Review*, 17(3), 15-20. En Lockwood, T., & Walton, T. (Eds.). (2008). *Corporate Creativity: Developing an Innovative Organization*. Allworth Press.
- Arnold, J. E. (1962). Useful creative techniques. Source book for creative problem solving, 15-30.
- Augier, M. (2004). James March on education, leadership, and Don Quixote: Introduction and interview. *Academy of Management Learning & Education*, 3(2), 169-177.
- Barngrover, M. (2005). The Making of Design Champions. *Design Management Review*, 16(2), 30-35. En Lockwood, T., & Walton, T. (Eds.). (2008). *Corporate Creativity: Developing an Innovative Organization*. Allworth Press.
- Barpal, I. R. (1995). Creativity by Decree—A New Approach. Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices, 220-224.
- Basadur, M. (1994). Simplex®: A flight to creativity. *Buffalo, NY: Creative Education Foundation*.
- Basadur, M., Graen, G., & Wakabayashi, M. (1990). Identifying Individual Differences In Creative Problem Solving Style. A Source for Creative Thinking, 460-473.
- Ben Jones, F. (1995). The Changing Face of Creativity. Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices, 195-200.
- Breen, B. (2004). The 6 myths of creativity. *Fast Company*, 89, 75.
- Bronson, P., & Merryman, A. (2010). The creativity crisis. *Newsweek*, July, 10, 2010.
- Brown, T. (2009). *Change by design*. HarperCollins.
- Brunelle, E. A. (1973). The Biology of Meaning. Source book for creative problem solving, 220-228.

- Caballo, Vicente E. *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Siglo XXI de España Editores, 2005.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). *Open innovation and strategy*. *California management review*, 50(1), 57.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, Séptima edición Ed. Mc Graw Hill.
- Chynoweth, A. G. (1995). Gee Whiz!—So What? Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices, 308-314.
- Clark, C. H. (1975). El aplastamiento de las ideas. *Estrategias para la creatividad*, 142-145. (original en inglés, 1958)
- Clydesdale, G. (2006). Creativity and competition: The beatles. *Creativity Research Journal*, 18(2), 129-139.
- Comella, T. (1975). Aplicación de la creatividad al planeamiento administrativo. *Estrategias para la creatividad*, 334-343. (original en inglés, 1966)
- Crainer, S. (1998). Key Management ideas. Thinkers that Changed the Management Word.
- Crawford, R. P. (1975). Las técnicas de creatividad. *Estrategias para la Creatividad*, 24-29. (original en inglés, 1954)
- Csikszentmihalyi, M. (1988). *Society, culture, and person: A systems view of creativity*. Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad: el fluir y la psicología del descubrimiento y la invención*. Paidós.
- Csikszentmihalyi, M., & Sawyer, K. (1995). Shifting the focus from individual to organizational creativity. *Creative Action in Organizations*. Sage, Thousand Oaks, CA, 167-73.
- Culpepper, M. K. (2010). KEYS to Creativity and Innovation: An Adopt-A-Measure Examination.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. (1995). Is your creative organization innovative? *Creative action in organizations*, 125-131.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Davis, G. A., & Scott, J. A. (Eds.). (1975). *Estrategias para la creatividad*. Paidós.
- Davis, G. A., y Scott, J. A. (1975). Prefacio. *Estrategias para la creatividad*, 13-16.
- De la Torre, S. (2007). *Creatividad aplicada. Recursos para una formación creativa*. Magisterio del Río de la Plata.
- Bono, E. de (1969). Information Processing and New Ideas—Lateral and Vertical Thinking\*. *The Journal of Creative Behavior*, 3(3), 159-171. *Source book for creative problem solving*, 246-253.
- De Masi, D. (1999). *A emoção ea regra os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950*. José Olympio.
- De Masi, D. (2003). *Criatividade e grupos criativos*. Sextante.
- Departamento de Ingeniería de Valores, Lockheed, Georgia, EEUU (1975). *Ingeniería de valores. Estrategias para la creatividad*, 293-314.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Engler, J. (1995). The Challenge of Reinventing State Government. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 233-238.
- Feldman, J., & Boult, J. (2005). Third-Generation Design Consultancies: Designing Culture for Innovation. *Design Management Review*, 16(1), 40-47.
- Findley, N. P. (1995). Why Do You Have to Go "Off-Campus" to Get Creative? *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 264-268.
- Flick, U. (2004). *A companion to qualitative research*, Sage.
- Flint, D. J. (2006). Innovation, symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service-dominant
- Fontenot, N. A. (1993). Effects of training in creativity and creative problem finding upon business people. *The Journal of Social Psychology*, 133(1), 11-22.
- Ford, C. M. (1995a). Creativity is a mystery: Clues from the investigators' notebooks. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 12-49.
- Ford, C. M. (1995b). Striking inspirational sparks and fanning creative flames: a multi-domain model of creative action taking. *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices*, 330-354.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112-1142.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (Eds.). (1995). *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*. SAGE.
- Frey, B. A., y Noller R. B. (1983). Mentoring: A legacy of success. *Source book for creative problem solving*, 446-449.
- Galenson, D. W. (2011). *Old masters and young geniuses: The two life cycles of artistic creativity*. Princeton University Press.
- García, C. Q. (1999). *La organización creativa: dirigir para la innovación*. Universidad de Málaga (UMA)
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Gear, M., Liendo, E. y Oris de Roa, F., *Drama y Melodrama en la comunicación humana*, (2001). Ediciones Culturales Universitarias.
- Gear, M., Liendo, E. y Scout, L., (1988). *Hacia el cumplimiento del deseo. Más allá del melodrama*, Paidós.
- Geschka, H. (1983). Creativity techniques in product planning and development: a view from West Germany. *Source book for creative problem solving*, 282-298.
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Adeline Publishing Company. (Capítulo 3, traducción informal)
- Goleman, D. (2000). *El espíritu creativo. La revolución de la creatividad y cómo aplicarla a todas las actividades humanas*. Javier Vergara Editor. [Primera edición en inglés, 1992.]
- Gordon, W. J. (1972). On Being Explicit About Creative Process. *Source book for creative problem solving*, 164-168.
- Gordon W. J. J. (1975). Sinéctica: historia, evolución y métodos. *Estrategias para la creatividad*, 77-94. (original en inglés, 1961)
- Gornick, N. (2006). Convergence: New management imperatives and their effect on design activity. *Design Management Review*, 17(2), 35-43.

- Gray, C. J. (1995). Creativity at Woolworth Corporation. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 280-284.
- Great Place to Work® Institute, Inc. (2009). Informe de mejores prácticas del año 2009 en Argentina.
- Hanks, W. S. (1975). La persona creativa. *Estrategias para la creatividad*, 43-47. (original en inglés, 1968)
- Heard, G. (1995). Creativity Today. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 239-243.
- Herrmann, N. (1989). The creative brain. *Source book for creative problem solving*, 229-245.
- Herrmann, N. (1990). *The creative brain*. Brain Books, North Carolina.
- Herrmann, N. (1996). *The whole brain business book* (Vol. 334). New York: McGraw-Hill.
- Hicks, H. G. (1977). *Administración de organizaciones: desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*. Compañía Editorial Continental.
- Hizshberg, J. (1999). *The Creative Priority: Driving Innovative Business in the Real World*. Penguin Books.
- Hofstadter, D. (1995). *Fluid Concepts and Creative Analogies*. HarperCollins.
- Hua, Z., Yang, J., Coulibaly, S., & Zhang, B. (2006). Integration TRIZ with problem-solving tools: a literature review from 1995 to 2006. *International Journal of Business Innovation and Research*, 1(1), 111-128.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity research journal*, 19(1), 69-90.
- Ind, N., & Watt, C. (2005). How Brands Determine Organizational Creativity. *Design Management Review*, 16(4), 63-72. (103-110)
- Ind, N., & Watt, C. (2006). Teams, trust, and tribalism. *Design Management Review*, 17(3), 41-47. (81-85)
- Intxaurburu Clemente, G., & Velasco Balmaseda, E. (2010). El benchmarking aplicado a la gestión de la innovación. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*(17) : 33-46.
- Isaksen, S. et al., *Creative Approaches to Problem Solving*, The Creative Problem Solving Group, Buffalo, NY, 1993, p. 8.
- Isaksen, S. G., & Dorval, K. B. (1993). Toward an improved understanding of creativity within people: The level-style distinction. *Understanding and recognizing creativity: The emergence of a discipline*, 299-330.
- Isaksen, S. G., & Treffinger, D. J. (1985). *Creative problem solving. The Basic Course*. New York: Bearly Limited.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B., & Treffinger, D. J. (Eds.). (2010). *Creative approaches to problem solving: A framework for innovation and change*. Sage. (Original de 1993)
- Jacobs, D. H. (1995). Creating a Creativity Revolution. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 211-215.
- Jacobs, R. L., & Russ-Eft, D. (2001). *Cascade training and institutionalizing organizational change*. *Advances in Developing Human Resources*, 3(4), 496-503.
- Jiménez Peláez, J. M. (2011). Análisis de la enseñanza-aprendizaje y evaluación de competencias transversales en general, y de la competencia de la comunicación escrita en particular, en currículos TIC.
- Johnson, N. E. (1995). Acquiring and Managing Creative Talent. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 284-289.

- Kaplan, S. (1996). *An introduction to TRIZ: The russian theory of inventive problem solving*. Ideation International.
- Kastika, E. (2005). *Resolver la Crisis*. Buenos Aires: Innovar.
- Kastika, E. (2008). Tres modos de entender a la creatividad en el contexto de las organizaciones. *FACES*, 14(30-31), 131-146.
- Kastika, E. (2009). Implicancias éticas de la noción de "creatividad" como sinónimo de "herramienta para sobrevivir ante los cambios permanentes". XV Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE, UBA.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The discipline of teams* (pp. 111-120). Harvard Business Press.
- Kaufman, J. C., & Baer, J. (2004). Hawking's Haiku, Madonna's Math: Why It Is Hard to Be Creative in Every Room of the House. En *Creativity: From potential to realization*.
- Khedhaouria, A., & Belbaly, N. (2011). Organizational creativity climate factors: lessons learned from the french energy management industry.
- King, Nigel (1995) *Individual Creativity and Organizational Innovation: An Uncertain Link*. In: *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*. Sage.
- Lazzarotti, V., & Manzini, R. (2009). Different modes of open innovation: a theoretical framework and an empirical study. *International journal of innovation management*, 13(04), 615-636.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 319-340..
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: a multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294.
- Lockwood, T., & Walton, T. (Eds.). (2008). *Corporate Creativity: Developing an Innovative Organization*. Allworth Press.
- Lynne, C. L. (2001). *Breakthrough Creativity, Achieving top performance using the eight creative talents*.
- Ma, H. H. (2006). A synthetic analysis of the effectiveness of single components and packages in creativity training programs. *Creativity Research Journal*, 18(4), 435-446.
- MacLachlan, A. (1995). Creativity in a Large Company All You Have to Do is Ask for it. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 215-219.
- March, J. G., Simon, H. A., & Guetzkow, H. S. (1987). *Teoría de la organización*. Ariel.
- Marzano, S. (2005). People as a source of breakthrough innovation. *Design Management Review*, 16(2), 23-29.
- Masciantonio, P. X. (1995). Creativity and Innovation Keys for Preventing Environmental Gridlock. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 224-229.
- Mauzy, Jeffrey H. "Managing Personal Creativity." *Design Management Review* 17(3) (2006): 64-72. En Lockwood, T., & Walton, T. (Eds.). (2008). *Corporate Creativity: Developing an Innovative Organization*. Allworth Press.
- Mc. Murry, F. D. y Hamblen, H. T. (1975). La lucha contra el clima anticreativo. Estrategias para la creatividad, 146-155. (original en inglés, 1962)
- McElroy, M. W. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-39.
- Mendizábal, N., *Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa*. En Vasilachis de Gialdino, I. (Coord.), *Estrategias de investigación cualitativa*.
- Merello, A. (1973). *Prospectiva: teoría y práctica*. Editorial Guadalupe.
- Montouri, A. (1992). Two books on creativity. *Creativity Research Journal*, 5, 199-203.

- Nakamura, Y. (2003). Combination of ARIZ92 and NM (Nakayama, Masakazu) Method for the 5-th level problems. *TRIZ Journal*.
- Novelli, L. (1993) *Using alternative perspectives to build more robust theories of organizational creativity*. En Firestien, R. L., Murdock, M. C., & Isaksen, S. G. (1993). *Understanding and Recognizing Creativity* (Vol. 1). Greenwood Publishing Group.
- O'Connor, T. (1995). Organizing for Creativity. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 296-301.
- Osborn, A. F. (1965). The creative trend in education. *Source Book for Creative Problem Solving*, Creative Education Foundation Press, New York, NY, 39-62.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley. com.
- Parnes, S. J. (1975). ¿Puede incrementarse la creatividad? *Estrategias para la creatividad*, 175-181. (original en inglés, 1962)
- Parnes, S. J. (Ed.). (1992a). *Source book for creative problem-solving: A fifty year digest of proven innovation processes*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation Press.
- Parnes, S. J. (1992b). *A Cry in the Dark -Businessman Helps Break a 2000-year Paradigm-*. *Source book for creative problem solving*, 4-5.
- Parnes, S. J., & Harding, H. F. (Eds.). (1962). *A source book for creative thinking*. Scribner.
- Pavesi, P. J., (2000). *La decisión*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2000.
- Pavesi, P., *Estructura de una tesis*. En Suárez, F., *Tesis de maestría y doctorado en saber administrativo*. Pag. 85-91.
- Pillemer, J. (2012). Perspectives on the Social Psychology of Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15.
- Plucker, J. A., & Runco, M. A. (1998). The death of creativity measurement has been greatly exaggerated: Current issues, recent advances, and future directions in creativity assessment. *Roeper Review*, 21(1), 36-39.
- Price, T. F. (1995). Principle-Based Creativity Prompting Individual Initiative in Large Organizations. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 254-258.
- Prince, G. M. (1975). El mecanismo operativo de la Sinéctica. *Estrategias para la creatividad*, 95-109. (original en inglés 1968)
- Puccio, G. (1999). Creative problem solving preferences: Their identification and implications. *Creativity and Innovation management*, 8(3), 171-178.
- Qvale, T. U. (1995). Organizing for Innovation From Individual Creativity to Learning Networks. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 248-253.
- Rasmussen, R. (2006). When You Build in the World, You Build in Your Mind. *Design Management Review*, 17(3), 56-63. En Lockwood, T., & Walton, T. (Eds.). (2008). *Corporate Creativity: Developing an Innovative Organization*. Allworth Press.
- Raudsepp, E. (1975). Pasos para lograr más ideas. *Estrategias para la creatividad*, 204-214. (original en inglés, 1966)
- Repucci, L. C. (1975). Investigaciones sobre la creatividad. *Estrategias para la creatividad*, 30-42. (original en inglés, 1962)
- Revista *Ciencias Administrativas*, editada por la Universidad Nacional de La Plata, Número especial, Volúmen XXXI, 1989.

- Richards, R. E. (2007). *Everyday creativity and new views of human nature: Psychological, social, and spiritual perspectives*. American Psychological Association.
- Rieple, A., Haberberg, A., & Gander, J. (2005). Hybrid organizations as a strategy for supporting new product development. *Design Management Review*, 16(1), 48-55.
- Robb, W. L. (1995). Membranes for Gas Separation A Case Study in Creativity. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 259-263.
- Runco, M. A. (2001). *Introduction to the Special Issue: Commemorating Guilford's 1950 Presidential Address*, *Creativity Research Journal*, 13: 3, 245, 2001.
- Runco, M. A. (2007), *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*, Academic Press.
- Runco, M. A. y Plucker, J., (eds.) (2000-2001). *Creativity Research Journal*, 13: 3.
- Sanz de Acedo Lizarraga, M. L., & Sanz de Acedo Baquedano, M. T. (2008). Instrucciones explícitas para la ejecución creativa según dos tests de creatividad teniendo en cuenta la inteligencia.
- Sautú, R., *Qué es una tesis hoy. Distintas perspectivas. Condiciones necesarias y suficientes. Dimensiones y aspectos más relevantes* (como parte del panel de la exposición de la Prof. Alicia Camilloni y compartido con Ricardo Sidicaro, Oscar Oszlak y Marcelo Cavarozzi). En Suárez, F., *Tesis de maestría y doctorado en saber administrativo*. Pag. 45-49).
- Sawyer, R. K. (2008). *Group genius: The creative power of collaboration*. Basic Books.
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity: The science of human innovation*. Oxford University Press.
- Schrage, M. (2000). Serious play: the future of prototyping and prototyping the future. *Design Management Journal (Former Series)*, 11(3), 50-57.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388.
- Serra, R., y Kastika, E. (2004). *Reestructurando empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del futuro*. Grupo Editorial Norma.
- Shavinina, L. V. (Ed.). (2013). *The Routledge International Handbook of Innovation Education*. Routledge.
- Sierra Bravo, R. (2003). *Tesis Doctorales y Trabajos de Investigación Científica*, Editorial Paraninfo.
- Simberg, A. L. (1975). Los obstáculos a la creatividad. *Estrategias para la creatividad*, 123-141. (original en inglés, 1964)
- Simonton, D. K. (1984). *Genius, creativity, and leadership: Historiometric inquiries* (pp. 1613-15). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Solomon, C. M. (1990a). What an idea: Creativity training. *A Source for Creative Thinking*, 473-485.
- Solomon, C. M. (1990b). Creativity training. *Personnel Journal*, 69(5), 64-71.
- Amabile, T. M., & Soneira, A. J. (2006). La teoría fundamentada en los datos. *Grounded Theory* de Glaser y Strauss, en Irene Vasilachis de Gialdino, *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- St. Mark, C. F. (1995). Fostering Creativity in Large Organizations. *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*, 275-279.

- Stefik, M., & Stefik, B. (2005). The Prepared Mind Versus the Beginner's Mind. *Design Management Review*, 16(1), 10-16. En Lockwood, T., & Walton, T. (Eds.). (2008). *Corporate Creativity: Developing*
- Stein, M. I. (1992). Creativity programs in sociohistorical context. *Sourcebook for creative problem solving*, 85-88.
- Steiner, G. (2006, June). Organizational Creativity as a Prerequisite for the Generation of Innovation. In *Proceedings of the 50th Annual Meeting of the ISSS-2006, Sonoma, CA, USA*.
- Steiner, G. (2009). The concept of open creativity: collaborative creative problem solving for innovation generation—a systems approach. *Journal of Business and Management*, 15(1), 5-33.
- Steinmetz, C. S. (1975). Entrenamiento de la creatividad: programa de capacitación para vendedores. Estrategias para la creatividad, 323-333. (original en inglés, 1965, también publicado en *The Journal of Creative Behavior*, 1968)
- Sternberg, R. J., & Kaufman, J. C. (2012). When Your Race Is Almost Run, but You Feel You're Not Yet Done: Application of the Propulsion Theory of Creative Contributions to Late-career Challenges. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 66-76.
- Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. (2002). *The creativity conundrum: A propulsion model of kinds of creative contributions*. Psychology Press.
- Sternberg, R. J., Grigorenko, E. L., & Singer, J. L. (2004). *Creativity: From potential to realization*. American Psychological Association.
- Sternbert, et. al., *Creativity*. En Holyoak, K. J., & Morrison, R. G. (Eds.). (2005). "The" *Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning*. Cambridge University Press.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Pearson Educación.
- Suárez, F. (Comp.) (2002), *Tesis de maestría y doctorado en saber administrativo*, Ediciones Cooperativas.
- Taylor, C. W. (1972). Panel Consensus Technique: A New Approach to Decision-making. *Source book for creative problem solving*, 207-214.
- Taylor, I. A. y Getzels, J. W. (ed.), *Perspectives in Creativity*, Transaction Publishers, Chicago, 2009 (Primera edición de 1975, Aldine Pub. Co.), p. 2.
- Torrance, E. P., Goff, K., y Okabayashi, H. (1990). Japanese creative problem solving methods. *Source book for creative problem solving*, 274-282.
- Toulmin, S. y Goodfield, J. (1963). *La trama de los cielos*. Eudeba.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (2004). Managing Strategic Innovation. *Change*, Oxford University Press, Inc.
- Upton, A., Samson, R. W., & Farmer, A. D. (1963). *Creative analysis*. New York: Dutton.
- Van Dijk, C., & Van Den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387-395.
- VanGundy, A. B. (1984). Brain writing for new product ideas: an alternative to brainstorming. *Journal of Consumer Marketing*, 1(2), 67-74.
- Vasilachis de Gialdino, I. (Coord.) (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*, Gedisa.
- Vervalin, C. H. (1975a). El cultivo de la imaginación creadora. Estrategias para la creatividad, 195-204. (original en inglés, 1962)
- Vervalin, C. H. (1975b). Que es la creatividad. Estrategias para la creatividad, 19-23. (original en inglés, 1962)
- Webb, W. E. (1995). Creativity in Government. Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices, 229-232.

- Wintringham, A. B. (1975). El rol de la gerencia en un clima creativo. Estrategias para la creatividad, 344-354. (original en inglés, 1962)
- Wonder, J., & Donovan, P. (1984). *Whole-brain thinking: Working from both sides of the brain to achieve peak job performance*. W. Morrow.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Wuench, R. L. (1995). Are You Creating Solutions or Problems? Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices, 243-248.

ANEXO

Transcripción de entrevistas

CATALUÑA

SECRETARIA DE LA PROTECCIÓN DE LOS COMERCIOS ECONÓMICOS  
Cataluña - E. m. de l. de D. ALFONSO DE BARRAL  
PALACIO

**ENTREVISTA 1: Cooperativa Eléctrica de Merlo, Comunicaciones Institucionales (MERLO-COMIN)**

(Referencias en el cuerpo de la tesis: MERLO-COMIN, 1 a MERLO-COMIN, 13)

Organización: Cooperativa Eléctrica de Merlo

Área: Comunicaciones Institucionales

Entrevistada: Pilar Salgado

Referencia: MERLO-COMIN

Eduardo Kastika (EK): ¿Tu nombre es Pilar...?

Entrevistada (Entre): Solano

EK: ¿Y tu área?

Entre: Yo soy Licenciada en Comunicación Social, y hago un poco de Comunicación Institucional y de la parte más de Consejo de Administración, la parte más legal, cumplir con las funciones... La parte toda esa de cumplir con las presentaciones en el Inaes y eso.

EK: Bueno, bien, contame un poco qué se hace para crear en la Cooperativa. ¿Qué se hace para que haya creatividad? ¿Qué hacés vos para que haya creatividad? Todo lo que tenga que ver con la creatividad y la Cooperativa. Lo que sea.

Entre: (Risas) Es complicado, porque uno se las va ingeniando para avanzar en tus áreas, tratando... A ver, mi lugar es difícil porque como trabajo con el Consejo de Administración, que como es gente que viene acá en forma voluntaria y no tiene estudios, hay cosas que uno intenta implementarlas y te cuesta que ellos entiendan por qué pueden llegar a ser útiles, ¿sí?. Entonces uno busca intentar de encontrar la forma de presentárselo para que te lo aprueben y mostrarles después, con los resultados, lo que puede llegar a traer de beneficios. En mi caso particular, por ejemplo, yo hago comunicación y no tengo presupuesto para Comunicación, cada vez tengo menos, por lo cual trato de llegar a la comunidad.

Entonces yo tengo que hacer comunicación sin presupuesto. No se puede gastar plata en medios de comunicación. Entonces, lo único que tengo como herramienta para llegar a los socios, que es la comunidad en general, es: cada dos meses, un boletín impreso que va con el recibo de energía, en el cual... Bueno, que costó también en su momento implementarlo. Para que ellos consideraran que gastar cada dos meses 20.000 pesos, entre lo que te lleva la impresión de 9000 ejemplares, pasar de un blanco y negro a dos colores, para que resulte un poco más atractivo, fue una lucha de que eso no era gasto, sino que a la larga iba a traer algún beneficio con la comunidad, bla bla bla.

Por suerte Marcelo apoya bastante ese tipo de cosas, pero bueno, lo que es el Consejo de Administración, le costó bastante... Ahora les gusta, lo quieren, eso se mantiene, pero es lo único que puedo gastar. Por ejemplo, el otro tema es, para que la gente lo lea, buscarle la vuelta, ahora, de hacerle una sección de juegos de chicos que invento yo (risas). Para que lean el boletín los papás con los chicos para ayudarlos a hacer el juego y dejarlo en una urna y hacer un sorteo, para lo cual

también necesitaba plata. Tuvimos que convencerlos de que podía estar piola darle un premio a los chicos y a los padres para... Todo ese tipo de cuestiones. Y por suerte ahora, gracias a las redes sociales, me permiten comunicar de una forma más barata.

Ahora, últimamente los tuve que convencer de la página web, que necesitaba una reestructuración, porque había quedado muy vieja y muy mezclada con unos que habían contratado antes que dejaron todo por la mitad. Entonces le busqué la forma de decir "mirá, yo hablé con el chico de diseño de los boletines y el flaco me hizo un presupuesto que le pagamos 200 pesos por mes. O sea, al presupuesto del boletín él me factura un extra todos los meses y se lo vamos pagando en cómodas cuotas. O sea, desde ese punto de vista uno tiene que ser creativo acá.

EK: ¿Cómo lo definirías a ese punto de vista? A mí me queda súper claro, pero ¿cómo lo definirías?

Entre: Y, tenés que ser... (pausa) Hay toda una especie de habilidad en la, no sé si la negociación, pero sí desde un punto de vista tenés que negociar, consensuar y tratar de demostrar algún resultado para terminar de convencer. Y tener apoyo a largo plazo. A mí, por el área que manejo, lo más difícil es mostrarle a ellos los resultados. O sea, buscar la forma tangible de que ellos vean que esa inversión en dinero, porque todo termina pasando por la plata (risas), entonces, cómo esa inversión en dinero repercute en una mejor imagen.

EK: ¿Y cómo hiciste? ¿Cómo hacés? Contame un poco anécdotas, cosas.

Entre: Bueno, a mí me ayudó bastante le tema de la certificación de las normas de calidad, ese es un proyecto en el cual también me fui involucrando. Entonces, el hecho de poder tener una encuesta todos los años, que por ahí uno se entera de la gente qué es lo que piensa de la cooperativa, o qué imagen tiene de la cooperativa, o si le parece que la cooperativa comunica o no, me fueron dando esas herramientas más tangibles, para que ellos vean de que realmente la gente se va enterando o va haciendo uso de estas herramientas.

EK: ¿Por ejemplo?

Entre: Por ejemplo, en la primera encuesta, lo que era el boletín informativo, casi ni aparecía como medio por el cual la gente se informaba sobre la realidad de la Cooperativa.

EK: ¿Y la gente qué te decía?

Entre: Y radio primero, el 90% escuchaba radio, suponete. Tantos leían el diario, y el boletín oficial estaba en un porcentaje mínimo. Después le fuimos agregando también Facebook como herramienta. Entonces, en el conteo, esos porcentajes van creciendo. A su vez, yo ahora lo veo más constantemente. A veces hacemos tanteo de lanzar un comunicado. Con las redes sociales me pasa, a veces lo cuento en minutos, y pasaron cinco minutos que yo puse mi publicación en Facebook y lo estoy escuchando por la radio, por ejemplo. O, a veces están leyendo en la radio acá, que a veces se quedan sin información (risas) y leen la nota que yo pongo en la página web. Entonces viene el presidente y le digo "¿viste? ¿Escuchaste hoy la radio?", "Sí, estaba en el taller y lo escuché", "bueno, mirá, esta es la nota que pusimos ayer, que fijate que la levantaron de acá". Cómo sirve. A veces es contraproducente porque te sacan una noticia, te la desvirtúan, y puede terminar...

EK: Claro

Entre: Pero son los gajes del oficio. Y la gente también participa mucho. Te da la posibilidad de que gente... Un vecino sacó fotos, que le estaban arreglando la vereda, por ejemplo, y me etiqueta la cooperativa diciendo "qué bien que trabajó la gente del obrador, con qué prolijidad dejó las cosas, limpiaron todo cuando se fueron". Eso, imaginate que al Presidente le encanta, por ejemplo (risas). Le encanta todo ese tipo de cuestiones. Cuando viene, yo se lo tengo que mostrar, porque si yo no me ocupo de verlo y de mostrárselo, él no se entera de todo eso, porque no maneja las redes sociales. Pero bueno, de alguna manera, es también gratificante desde ese punto de vista, para que ellos vean. Y ahora, por ejemplo, el boletín no lo quieren sacar, cada vez que llega es "no, no, con el boletín tenemos que seguir, con los premios tenemos que seguir"... Bueno, ahora por ejemplo, tendríamos que subir el premio, porque ya queda como muy desactualizado.

EK: ¿Qué premio?

Entre: Habíamos empezado con bicicletas, después...

EK: ¿Premio de qué?

Entre: El de los chicos. Esta sección de juegos que te digo que se hacen cada dos meses

EK: Ah, ¿eso continuó siempre?

Entre: Sí, cada dos meses, nosotros sacamos el boletín en abril. Entonces, del 1 al 10 de mayo de hacen los sorteos...

EK: ¿Cuántos se anotan? ¿Cuántos mandan? Para tener una idea...

Entre: Ha habido... No sé, porque los chicos te repiten los cupones. Entonces no tenemos un conteo de eso. Sí tenemos... Porque hacemos dos, uno que es lo que están al día con la factura, que ese sale de un listado interno de acá. Y otro que es el que traen los chicos acá. Y de ese sacamos: los nenes se llevan una orden de compras de 300 pesos para ellos, y los que pagan al día se llevan 1000 pesos. De los que pagan al día, sí tenemos un conteo. Suponete, nosotros tenemos un conteo, se emiten 9000, 10000 recibos. Y participan de los sorteos, alrededor de 5000, 5300 personas.

EK: ¿Son los que mandan?

Entre: No, son tipos que vienen pagando al día ellos. En realidad, eso lo gestionamos para que la gente esté al día con sus recibos. Igual, de los 10000 recibos vos tenés que tener en cuenta, que se yo, que hay gente que tiene tres o cuatro recibos para una sola persona. Y con el de los chicos, por ejemplo, a mi me ha pasado que salen los recibos a la calle y yo todavía no puse la urna, porque digo "van a venir...", y viene el chico de la mesa de entrada y me dice "me da la urna"... Ayer empezamos a recibir y hoy ya empezamos a recibir.

EK: ¿La urna esa la manejas vos? ¿Hacés todo vos?

Entre: Si.

EK: Dos preguntas muy puntuales para ver la mecánica. Si cuando vos hacés las encuestas esas de comunicación la gente dice que le da mucha más importancia a los diarios, ¿no es un buen argumento para que el Consejo diga "hagamos algo con los diarios"?

Entre: Sí, el problema es así: como somos Cooperativa, todos creen que tenemos que publicar en todo, entonces ese es el gran problema. Ellos sostienen que en realidad, los diarios que salen ahí, todos sabemos que es uno, que es el que más salida tiene. Y si nosotros publicamos ahí, es como que te ponen en la obligación que tenemos que publicar en todos los demás.

EK: ¿Cuántos diarios salen en Merlo?

Entre: Ahora, tres. Hay uno que sale 4 veces por semana. Después los otros 2 son semanarios.

EK: Correcto, esa es la primer pregunta que tenía. O sea, que en realidad no te dicen que no porque la gente no lea los medios, sino porque es una decisión de tipo...

Entre: Política

EK: Política, claro. Y la otra pregunta: para ver cómo te sentís vos, ¿Sentís que Facebook o las redes sociales reinventaron tu trabajo?

Entre: Sí. Sí, o sea, es una tarea más para mí. Porque, yo te explico, me quiero tomar vacaciones, me voy 20 días a Europa ahora, está programado. Llego, mi mail está colapsado, Facebook, le pedía a alguien que lo mire, pero lo más probable es que nadie lo mire. La página de actualización de noticias, olvidate, y todo lo que administrativo... Porque mi problema es que yo soy mi sector, no tengo sector. Entonces ahí, si, en ese sentido, sí. Por otro lado, también estoy, que se yo, tengo que tener mi agenda: "Día del Bombero". Bueno, en Facebook, algo sobre el bombero, "Día del Electricista"... Como que también tengo que tener mi agenda con los eventos para ver como... También para mantenerlo activo, sino la gente piensa que no hay nadie del otro lado. Hoy, supónete, ayer no vine porque me mandaron a Pergamino a una reunión del AFCA.

EK: ¿AFCA?

Entre: Sí, por la Ley de Medios y todas esas historias que estamos en pos de las licencias de audiovisual

EK: Ah, muy bien

Entre: Pero ayer, ya hubieron dos personas que me reclamaron en Facebook que internet no andaba bien, y yo recién hoy les pude dar una respuesta y pasar el reclamo a Cooperativa, por ejemplo. De ahí, reenviarle el reclamo a Mariano, que es de Coopenet.

EK: Claro, sos casi como una telefonista

Entre: Y, un poco de todo, si. Lo que tiene esto, que se yo, es que aceptás el desafío de estar acá, es también reinventarte un poco tu trabajo profesional. O sea, ver cómo hacer para no aburrirte, porque todo involucra cosas que tienen que ver con lo tuyo, y cosas que no. Que se yo, yo creo que, por mis experiencias laborales en otros lugares... Yo antes trabajé en Rosario, pasa en todos los trabajos. Pero acá a veces, es como que uno tiene que implementar también algunas cuestiones extras, como te digo esto. Que se yo, todo lo mío tiene que estar aprobado por Gerencia y por Consejo.

EK: ¿Eso lo sentís como muy pesado, digamos?

Entre: Sí, a veces sí. A veces te puede dar un poco más de... Digamos, te ayuda a ir viendo esto, un poco uno va aprendiendo a cómo moverse. Y bueno, ahora por suerte el Consejo se mantiene más estable, pero el Presidente que vino ahora, el primer año yo me peleé todos los días

EK: ¿Todos los días?

Entre: Sí, pero de llorar, de decir "no lo aguanto más"

EK: ¿A él le decías?

Entre: Sí, aparte peleábamos, confrontábamos mal. Pero bueno, ahora...Y después le fui agarrando la vuelta...

EK: ¿Por qué?

Entre: Y porque no me gusta, o sea... Él, ponele, es un tipo que habla mucho, y se pisa cada vez que habla mete la pata, entonces se ponía a hablar con los medios, cuando todavía teníamos medio, y hablaba cosas sin saber. Entonces después me metía en un lío a mí, porque.

Por ejemplo, él daba una conferencia de prensa a los medios, que a veces lo llaman, y no tiene capacidad discursiva, se tartamudea, habla cosas... Cada vez que habla, nosotros temblamos con Marcelo, porque lo sacan en el aire en la radio y hay cosas que supuestamente no tienen que decir y él no filtra, ¿entendés? Entonces, te mete en unos líos, porque después, viene todo el mundo acá a preguntar y genera problemas que vino la gente... Los de adelante te dicen "¿cómo que estamos dando créditos? ¿para qué, si nadie nos avisó?"

EK: Pero vos decías que ahora no tienen medios. ¿Cómo es el tema?

Entre: Ahora no habla tanto, porque como no pagamos pauta, los medios no nos buscan tanto (risas), ¿entendés? El tema es así: cuando vos le das pauta, ellos vienen más seguido. Ahora, salvo que sea, que se yo, un corte de luz que vos lo largás como parte de prensa, el que quiere lo publica y el que no, no...

A mí, lo que más me costó fue adaptarme a eso. A por, ahí lidiar, con ellos, con en Consejo. O viste, que se yo, ellos se fijan en pavadas... Ponele, Marcelo desde que yo llegué dijo "bueno, yo no voy a medir tu trabajo por las horas que te sentás detrás de un escritorio" Que estés 20 hs detrás de un escritorio, no significa que hayas trabajado las 20 hs. Bueno, entonces vos trabajás, vas, venís, y pasaron y no te vieron sentada en el escritorio y te dicen "fui a tal hora y vos estabas en tu escritorio, ¿dónde estabas?", viste, ese tipo de cosas.

EK: Como que no tenés autonomía.

Entre: Eso... Ahora, yo ya me los gané, ya me gané su confianza y no tengo ese tipo de problemas, pero al principio sí. Porque yo había entrado en la gestión de otro Presidente, que fue el que...

EK: Claro, ¿hace cuánto estás?

Entre: En el 2007 re bien. En realidad, fue por el aniversario de los 50 años de la Cooperativa y tuvimos que presentar un proyecto para ver cómo la Cooperativa festejaba su aniversario. Y no sé por qué llamaron a un Licenciado en Comunicación Social. Porque lo requisitos eran: ser Licenciado,

ser oriundo de Merlo, y bueno, no sé qué pautas más. Y era un contrato por 18 meses para ese evento puntual, que era el otro Presidente el que estaba. Pero bue, después fueron mutando...

EK: ¿Vos te presentaste o a vos te eligieron?

Entre: Yo presenté un proyecto

EK: Y te lo eligieron...

Entre: Sí.

EK: ¿Cómo era el proyecto?

Entre: En realidad, la consigna era un poco "sacar a la Cooperativa afuera", porque ellos venían con un tema de que la Cooperativa era muy criticada. Como que sostenían que había una imagen muy mala de la Cooperativa en la comunidad, entonces se trabajó con un montón de eventos abiertos en el Boulevard ahí enfrente de la Cooperativa. Y todos los meses se hizo una actividad con otra gente que trabajó de forma voluntaria con la Cooperativa. Gente de la ciudad que quería a la Cooperativa.

EK: Y eso lo coordinaste vos...

Entre: Sí. Lo hicimos con otro muchacho que era Consejero, que es caradura, así, esa gente que va para adelante

EK: ¿Es conocido tuyo?

Entre: No, era acá del Consejo, pero me ayudó mucho porque yo venía re cruda, imaginate que yo me venía de Rosario y ni conocía la Cooperativa porque, al no estar acá por todos esos años en la Universidad...

EK: ¿Cómo se llamaba este Consejero?

Entre: Carlos. Y por ejemplo, a Carlos después lo fueron aislando, porque como que después les molestamos. Medio como que para ese evento les fue útil... Viste, porque es un tipo como que hace locución, te anima la fiesta, te organiza.

EK: Tenía un perfil demasiado alto

Entre: Claro, después molestó.

EK: Y a vos te gustó eso.

Entre: Yo vivía acá dentro. En ese momento que se yo, que vos decís, bueno, estos me hicieron pagar el derecho de piso mal, porque era de lunes a lunes, casi que dormía acá dentro.

Entre: Pero disfrutabas.

Entre: Sí, estuvo bueno. No sé si ahora para este momento de mi vida tengo ganas de meterme en un proyecto así, pero que se yo...

EK: Es un proyecto de Comunicación Social en serio.

Entre: Sí. Estuvo piola, la idea estuvo piola, y bueno, después de eso fue surgiendo todo, el boletín... La Cooperativa no tenía nada de toda esa parte.

EK: El boletín lo creaste vos

Entre: Sí, también. Casi como un hijo (risas) Interrupción.

EK: ¿Me decías que es como un hijo tuyo, y quién te lo aprobó?

Entre: Ellos, los consejeros

EK: Los primeros.

Entre: Sí. Ojo, Alejandro, que es el Presidente, estaba pero como parte del Consejo. Después cuando terminó la presidencia fue como que (risas). Pero bueno, son cosas que pasan. Sí fue piola, yo lo presenté con colegas míos, bastante allegados también presentaron era gente que tenía más trayectoria y bueno, mi proyecto fue el que por ahí les llegó más a ellos. Me hicieron defenderlo, no sabés, fue largo el tema del proyecto ese.

EK: Pero estuvo bueno...

Entre: Sí, creo que ellos se quedaron conformes. La verdad que, en ese sentido...

EK: Bien. Y contame un poco cómo fue que lograste hacer el boletín.

Entre: Bueno, después de ese proyecto que te conté que era por 18 meses...

EK: Claro, me contaste que el Consejo anterior...

Entre: Claro, y había una chica que ocupaba, se hacía cargo de la parte de secretaría de Consejo. Entonces, hubo un problema con esa chica, con ellos y el Consejo. Bueno, después me vengó a enterar, después de este proyecto, que la idea es que ellos apuntaban a que si el que ganaba el proyecto era mujer... Porque ellos ya estaban viendo la posibilidad de unificar. Y me proponen, digamos, como el "combo": venía un poco hacer la parte de actas del Consejo y ese tipo de cuestiones, y sumarle mi propuesta de Comunicación. Entonces, cuando yo entro, me dicen "bueno, qué podemos hacer a partir...". Digamos que a mí esa experiencia previa del cincuentenario, me sirvió para una especie de diagnóstico de toda la situación de la Cooperativa, cosa que yo estaba bastante cruda, porque ni siquiera estaba viviendo acá cuando empecé, entonces como para ir viendo ese tema.

EK: Lo de las Actas mucho no te gustó...

Entre: No, lo odio. Escribirlas me resulta un trámite. Pero lo más engorroso es que tengo que venir a todas las reuniones, y eso sí me j... porque...

EK: Porque los tenés que escuchar...

Entre: Sí (risas). Imaginate que me hacen perder mucho tiempo, porque hasta que se ponen de acuerdo...

EK: ¿Sentís que son retrocesos?

Entre: Muchas veces me cuestioné si hice bien o no en venirme acá, a Merlo y a la Cooperativa. Es difícil...

EK: A ver, contame un poco qué es exactamente lo que sentís...

Entre: Sí, me enojo con bronca y con impotencia por no poder acelerar las cosas.

EK: Acelerar las cosas...

Entre: Sí, pero eso también es parte de mi personalidad, ¿viste? Yo no sirvo para estar mucho sin hacer nada. Eso, entonces siento que pierdo el tiempo ahí. Viste, capaz que me comí una reunión de tres horas para hacer dos líneas, que vos decís "y bueno". Era Esto y listo, resolvieron esto, pero claro, pero en el medio yo tengo que dejar asentado cuál es el problema y qué es lo que se resolvió, pero también me tengo que comer toda la discusión. Y aparte se pierden en discusiones sin sentido, en cosas que no vienen al caso. A veces cuesta mucho hacerles entender determinadas cosas. Marcelo les tiene una paciencia... Él tiene muchas más cintura política. Y yo me acuerdo que las primeras veces, que yo ahí me peleaba todo el tiempo, él me decía "vos estás en una Cooperativa, vos tenés que aprender a tener más cintura a negociar...". Viste, bajar un poco más los decibeles con los que viene un poco por la edad, un poco por poco por las ganas, un poco porque recién sale de... Si bien yo tenía otras experiencias laborales, venís con ganas de que te parece que vas a cambiar todo (risas).

Después chocás contra la realidad. Cuando yo estaba en esa época, siempre digo Eduardo... tengo varias diferencias, pero una vez nos dijo: "ustedes van a desarrollar acá en la Cooperativa la capacidad a la frustración y se van a dar cuenta que la van a ir desarrollando cada vez mejor, y te va doliendo menos ese de proponer y que vuela, de proponer y que vuelva". Por otro lado dice "yo tengo en mi computadora una carpeta que se llama Utopías y ahí voy poniendo todo lo que se me ocurre que puede llegar a ser y bueno" (risas), "algún día se verá el contexto, pero para no olvidarme las ideas que se me van ocurriendo". Porque hubo épocas en las que, uno como que tiene que ir... Es como que acá adentro vas adquiriendo esa... Tiene un montón de cosas buenas. Pero chocás a veces con la mentalidad de pueblo, si querés llamarla, que es difícil viste, ir jugando con las dos cosas y no sentirse frustrado profesionalmente también. Más de una vez "¿y para qué fui a la Universidad?". Para estar acá escuchando estas pavadas y terminar haciendo actitas, te querés matar. Bueno, uno busca, que se yo, yo por otro lado me voy a las 2 y media de acá, y hago cosas...

EK: Eso está del lado del haber, de lo bueno digamos.

Entre: Exacto.

EK: ¿Y qué otra cosa buena?

Entre: No, yo acá dentro, por ejemplo, si tengo la posibilidad que surja algo que me gusta hacer... Suponte, yo los lunes doy clases en un secundario, y pedí permiso para entrar a las 09.30 de la mañana y puedo. Yo terminé mi carrera docente estando acá, y me iba los miércoles al mediodía y me dejaban. En lo que es capacitación, en ese sentido siempre te dan la derecha, que eso está piola, sumado a que te vas 2 y media de la tarde. Yo en su momento tuve una consultora de Recursos Humanos que ahora no la tengo más, doy clases en un terciario a la noche, entendés? Siempre podés generar otros proyectos. Y te da este tipo de experiencias, contacto con gente que por ahí, te

enriquece desde otro lugar. Y después, en el día a día, uno tiene que aprender a combinar esto. Un poco... O sea, vas aceptando con el tiempo que vas a tener que hacer determinadas cosas que no son las que más te gustan, pero... Y vas renegando mucho con cosas que querés cambiar y nunca se puede. No sé, pavadas. Se les ocurrió certificar calidad, nosotros les decimos, es como si ustedes... No sé, es como si tenés un Ferrari y no tenés nafta después para mantenerlo. Estamos en esa situación. Que es lo que nosotros le tenemos que transmitir al Consejo de Administración, porque a los que se les ocurrió certificar, es al Consejo este primero.

EK: ¿Por qué no se puede? ¿Qué sería no tener nafta?

Entre: Nosotros uno de los problemas más grandes que tenemos para la administración y para obtener datos de la gestión que nos permita tener índices para seguir mejorando, es que tenemos un sistema informático base Cobol del año del quinoto. Entonces, no sé, hay cosas que decís, tirás, por ejemplo: "decime cuánta gente pagó la semana pasada"... o "cuánta gente le mandamos el aviso de corte". Hay empresas que vos apretás un botón y ya está, tenés "le cortamos a tantos"... No, acá todo lo tenemos que hacer en un rastreo, o ver los papelitos que se mandaron y contarlos. Y no podemos trabajar así, porque, cada vez que tenemos que medir el índice, nos tenemos que sentar con una carpeta de papeles así, y contar uno por uno...

EK: ¿Y por qué lo hacés vos eso?

Entre: Bueno, también salí sorteada para parte del comité de Calidad. Comité de Calidad, que estamos con Juan Guerlero, Maricel y yo, en la parte que es de Administración. Y Eduardo Vicintini, tenemos certificado otra parte que se Seguridad en la Vía Pública. Pero para él es más fácil porque, primero, el Oceba, que es el organismo de control lo exige, o sea que tenía otra opción, y segundo, trabaja a veces, con cuestiones más tangibles. Nosotros se les ocurrió certificar facturación y cobranzas. Entonces, me entendés...

EK: ¿Salís sorteada? Quiere decir que, te tocó

Entre: Si, acá, en realidad, generalmente el que tiene predisposición y ganas sale perdiendo, en realidad (risas). Porque terminás teniendo más trabajo y hay gente... O sea, acá tenemos también la estructura gremial muy fuerte. Entonces viste, esa cosa de "a mí el gremio me dice que si esa lapicera está a más de dos metros, yo no la puedo tocar, y yo no la voy a tocar". Entonces, eso lo tiene que hacer alguien y terminé haciéndolo.

EK: Vos que no estás en el gremio

Entre: Por ejemplo. Y en realidad, me pasa también un poco de metida, por esto que te digo de ser inquieta. Ponele, cuando venía la consultora un día surgió el tema de la parte de Comunicación. Resulta que yo hago también un boletín interno, que va también con el recibo de sueldo, y entonces, todo el tema del boletín de socios, les vino bien, porque eso servía para la satisfacción de los socios. Entonces, como un montón de cosas que yo hacía eran útiles para la norma, terminé medio como que estos pibes... A lo último les corregía la redacción, porque encima yo soy re obsesiva suponte con las faltas de ortografía, y los pibes escribían horrorosamente, era una consultora de La Plata. Entonces a lo último ya me mandaban los manuales de procedimiento para que yo los redactara, hasta que un día le dijimos con Maricel "no vengan más, lo hacemos nosotras". Al final les estamos pagando a ellos y terminamos haciendo todo nosotras. Y ahí medio que nos lo pusimos al hombro.

De metidas... ¡y bueno!, ahí quedó. Y ahora tenemos un problema, porque estamos en una etapa donde estamos creativamente mintiendo sobre todo lo que hacemos (risas). Y llega un momento en que nos reímos porque nos tenemos que acordar en qué mentimos, para que la mentira tenga coherencia a lo largo del año.

EK: Correcto. ¿Me podrías definir lo más ampliamente posible eso de bajar los decibeles, que decís cuando hablás de "la gente del Consejo"?

Entre: Un poco a (piensa)... Aprendés que la práctica y la teoría son cosas totalmente distintas, te empezás a dar cuenta que lo que ves como teoría tenés que adaptarte un poco a los tiempos reales de la otra gente y también de la realidad de la Cooperativa, que en general, siempre es bastante complicado. Y un poco también a bajar las expectativas de decir "bueno, que se yo", a vos te hubiera gustado que el boletín sea, no sé, por decirte una pavada, a color, cuatro colores. Y bueno, la verdad que lo estamos haciendo a dos y está saliendo piola, comunicacionalmente venimos cumpliendo un poco los objetivos.

EK: ¿De dónde tenés vos el mandato que tiene que ser a cuatro colores?

Entre: No, de ningún lado, pero ¿sabés qué pasa? Viene el otro día Alejandro y me trae y me dice "mirá que divino el boletín que hace Azul". Claro y me trae, uno era a todo color, de 4 hojas, papel ilustración.

EK: Azul te referías a la Cooperativa de Azul

Entre: A la Cooperativa de Azul

EK: Pero: ¿cuánta gente hay en Azul?

Entre: Claro, está genial, "está divina Ale". El contenido es más lindo el mío, porque yo ya... (risas). Yo, si me das la autorización, también te lo hago en papel ilustración y todo. Te va a salir... Estamos haciendo 20, te va a salir 50. Ya te digo, ¿entendés? Pero bueno, ene se sentido te digo, y si. La realidad es que hasta los chicos. Qué se yo, hay juegos que se me ocurren y digo "no, como los voy a hacer jugar que es todo blanco y negro". Ni siquiera podemos hacer un juego de... Entonces ya se me ocurrió sopa de letras, crucigrama. El otro día vino el otro día una señora que acá lleva los recibos de corte con la nieta. Entonces le digo a la nena "a ver"... Ella viene con los juegos, le digo: "bueno, a ver, si se te ocurre algún otro juego". Y jugando así con ella me surgió hacer un *multiple choice*, que todavía no lo había usado, suponete. Entonces me anoto ahí para el próximo boletín cómo hago, porque a todo esto tiene que ser un juego que tengan que leer. Porque si no, no me sirve. Yo lo que quiero es que el padre lea las noticias. Entonces, en ese sentido...

EK: Bien. ¿Vos lo hiciste con alguna otra persona el boletín?

Entre: Sí. Ahora no. O sea, acá no. Y cada vez, en ese sentido, es cada vez peor. Porque a nivel interno, la parte de lo que es Comunicación Interna, el clima está muy... La gente está como enojada, con Juan, con Marcelo, por políticas gremiales, y que se yo... Encima, el gremio cortó relaciones con el Consejo de Administración, mal, o sea, olvidate. Imaginate que acá es "vamos a hacer..." "no, otra vez, capacitación, no, porque para qué nos vamos a capacitar si después queda todo en la nada". Calidad, no quieren saber nada, cada vez que tenemos que ir a Calidad es "si tenés ganas, si tenés un

ratito, fijate, si me podés sacar cuántos recibos emitieron". Porque, el problema, es como que también uno queda como en el medio. Está el lugar donde estoy yo, por ahí está Maricel, en el medio entre todos y la gerencia. Y el manejo de la información que tenemos, viste, por ahí también.

Uno escucha todo de los dos lados, y tenés que tener cuidado... Entonces, desde ahí nada. Y desde el Consejo la verdad que tampoco, porque una de las grandes críticas que le hago al Presidente es que él se busca gente que piensa toda como él, digamos que se va a la mesa y cada vez se discute menos. Por ejemplo, ayer me mandaron todo el día a una reunión del AFCA, de las 9 a las 5, y el tiempo productivo fue de 2 o 3 horas.

A veces digo, "tiro todo y me voy, ya no aguanto más". Y yo digo, no me puedo ir. O sea, llega a salir la ley, llega a salir la licencia, yo estoy en el lugar indicado, en el momento indicado. Digo, no voy a ser tan b....., me comí todos estos años y voy a dejar el lugar ahora... Pero es una lucha como entre tus dos yos todo el tiempo. Porque uno entró acá con ganas de hacer un montón de cosas y cambiar un montón de cosas y como que el sistema te va comiendo y entrás en una política de decir "mientras menos me entero, mejor".

EK: Lo que pasa es que vos entraste a la Cooperativa cumpliendo 50 años y haciendo cosas especiales...

Entre: Sí, es verdad, nunca lo había pensado así (risas). Pero, a ver, yo trato de sacar lo positivo. A ver, a mi me dio mucha vidriera ser la Licenciada en Comunicación de la Cooperativa Eléctrica. Es más, traje a otro amigo, que también es Licenciado, y si, estamos trabajando...

EK: ¿Tu amigo acá qué hace? ¿Sigue estando?

Entre: No, pero no está en la Cooperativa. Es Licenciado, pero trabaja en Merlo en otras cosas.

EK: Ah, vos lo trajiste a Merlo...

Entre: Claro, yo le decía "Fede venite, porque acá podemos hacer cosas juntos". Nosotros, por otro lado, hicimos un documental y en el 2007 nos fuimos a Monterrey y nos entregó un premio Gabriel García Márquez.

EK: ¿En serio?

Entre: Sí, en persona, tengo la fotito (risas).

EK: ¿Si?

Entre: Te juro (risas). La Fundación de Periodismo Iberoamericano... Hicimos un documental que se llama "Good Morning Merlo" que habla de la cumbia y de las radios de baja frecuencia de la ciudad, y nos fuimos a Monterrey

EK: ¿Pago por ellos?

Entre: Sí, una parte sí, otra parte nosotros. Acá me dieron el permiso para ir, todo. Y me fui. Uno genera otras cosas...

EK: El problema, me parece, pasa por todos los otros proyectos que hacés que no tienen que ver con tu profesión.

Entre: Sí. Aparte yo, ponele, una mujer, ya a cierta edad "maternidad". Yo no voy a poder seguir viniendo a las reuniones de los lunes a las nueve de la noche, que sea la una de la mañana y estar acá. Y ahí voy a entrar en una disyuntiva, porque a ellos no les conviene

EK: ¿Todas las reuniones del Consejo son a la misma hora?

Entre: Y... sabés a qué hora empiezan y no sabés a qué hora terminan.

EK: Te quería preguntar, qué opinan tu compañeros que se dedican a los mismo que vos en otros lados

Entre: Bueno, en realidad ellos... Yo tengo un muy buen sueldo acá a comparación de todos ellos. Y me dicen "pero Pili, ojalá a mi me pagaran esa plata, está muy bueno, ¡vos hacés el boletín!". Claro, como que en realidad, yo termino siendo una de las mejores ubicadas. Porque en mi carrera lo que terminás siendo es el secretario perfecto, el recepcionista ideal, ¿me entendés? La gente decís "comunicación" y te dicen: "vení, atendé el teléfono". Porque sí, porque escribís sin errores de ortografía, atendés con toda la amabilidad, y encima si hablás idiomas... Yo había estado trabajando antes con una empresa que me manejaba constantemente con EEUU, imaginate que les venías de diez. Entonces, es como también una cuestión profesional que uno la lucha, pero que se yo... En general, todos ganan plata con algo que no les gusta, y hacen lo que les gusta en otro momento. Y así, uno va equilibrando un poco (risas)...

EK: Parece ser que la motivación principal no es el salario.

Entre: No. Si...

EK: En ningún momento me nombraste el salario, sólo ahora para ver lo que hacían otros.

Entre: No, no, es verdad. Y uno trata de reinventarse acá dentro, por lo menos yo. Yo creo que parte también mucho de uno. Vos vas ahí afuera, y yo sé quiénes están haciendo que trabajan.

EK: Me llamó la atención que no te haya dado un impulso fuerte el tema de las redes sociales.

Entre: Sí, lo que pasa es que Merlo como ciudad, es muy también... Ya instalar Facebook y que lo usen como... Y Eduardo me dice "¿Y Twitter?", "¿vos estás loco? ¿Qué hago? ¿Quién me atiende Twitter?" O sea, me voy y ¿quién hace Facebook, boletín, Twitter...?

Lo que pasa es que sí, es verdad. Otra cosa que te limita la creatividad es eso, llenarte de más trabajo.

EK: Claro, mi sensación es que estás muy cansada de tener que ocuparte de los detalles.

Entre: Sí, incluso se ríen, por ahí puedo ser muy irónica si quiero. Entonces, el otro día lo llamo a Juan Guerlero: "¿Juan, leíste el mail?", "no, no lo leí", "porque va a venir Alejandro Doria", que es este hombre que viene a ayudarnos con Calidad, porque viene, a ver...

EK: ¿Pero cómo? ¿No es que no viene más?

Entre: Sí, pero ahora viene el que nos hace las auditorías internas, nos ayuda con esa parte. Que es un tipo que viene una o dos veces en el año. Entonces le digo "a ver, ponete las pilas, ¿qué hacemos? ¿lo disfrazamos?". Porque él te dice que sí y me dice "me vivís c..... a p..." y yo hago eso, los c... a p.... Pero igual ya ni siquiera eso me da resultado porque antes me daban un poco de b..., pero ahora ya (risas).

EK: No, pero en realidad tenés que pensar que la gente que trabaja acá es gente que tiene esa gimnasia de entender al Consejo.

Entre: No, yo a veces pienso que a Marcelo le va a dar un ataque porque es una gimnasia con el gremio, con la gente, y con el Consejo. Pero bueno, que se yo, igual yo siempre dije que mi expectativa no era permanecer mucho tiempo acá. Sin darme cuenta, imaginate, estamos al 2013...

EK: ¿Empezaste en el...?

Entre: 2007.

Entre: Y bueno, yo estoy viendo también qué pasa con esto de la Ley de Medios. O sea, me genera ilusiones. Porque también puede ser mi único destape por el momento, digamos. O mi única posibilidad de crecimiento para decir "bueno, cambio..."

EK: Disculpá, el premio de Monterrey, fue en el dos mil...

Entre: En septiembre del 2007 fuimos para allá. Después hicimos otro documental que se llamó "Querido Doctor", porque el realidad el chico que es el director... Yo estoy siempre más en la parte de producción, y el chico que es el director, que por ahí escribe, es más grande, y bueno, el papá de él fue un médico de acá de Merlo, una historia así. Muy ligado al peronismo, entonces era una historia que tenía varias cositas de color e hicimos uno... Porque lo más cómico fue que el otro fue medio... Y este que lo hicimos mucho más... No pegó tanto. Lo presentamos en varios festivales y viste estábamos todos vinculados.

EK: ¿Una mencioncita algo no?

Entre: Sí, tuvo un par de menciones y eso pero bue...

EK: ¿Por qué no siguieron así?

Entre: Lo que pasa es que yo ya me volqué más para acá, más metida con esto de Comunicación Institucional. Juanro por ejemplo ahora, están haciendo un ciclo que se llama "Sustancias Elementales" que sale por Canal Encuentro. Siguen concursando viste, en esas becas, que va tirando concursos Canal Encuentro. Bueno, ganaron la primera etapa, hicieron 4 producciones y ahora este año hacen 4 más.

EK: ¿Viven de eso?

Entre: Y, él es periodista en Canal 5 allá en Rosario, y lamentablemente es un mundo medio machista. Terminaron quedando casi todos varones, que tienen más libertad, ¿me entendés? De trabajar un fin de semana...

EK: Vos no podés trabajar un fin de semana?

Entre: Y, a veces sí, a veces no. Viste, qué se yo, es más... Entonces, bueno... Sí, nos fuimos, eran como 5 varones y yo y la mujer de Juanro que era el director. Dormíamos yo con 5 varones, debajo de una aire acondicionado, me chorreaba (risas). Ese tipo de cosas que son lindas, pero bueno, a veces sí... Y después encima empecé un posgrado en Recursos Humanos, que me tiré para ese lado

EK: ¿Te gusta?

Entre: Sí, un poco lo que buscaba era esto de herramientas más tangibles para mi profesión. Sí, estuvo piola porque era de todas ramas diferentes, interdisciplinario. Cursé con veterinarios, abogados, ingenieros agrónomos, en ese sentido estuvo re piola. Y después me quedó ahora medio colgado el trabajo final, que todavía lo tengo ahí dando vuelta. Y lo que me pasa es que todavía no le encuentro la vuelta acá en Merlo. Estoy viendo eso.

EK: ¿Qué hacer acá o cómo usarlo acá?

Entre: No, porque tuve un proyecto que fue de dos años después me abrí yo, en una consultora. Nos habíamos asociado...

EK: Siempre se puede volver...

Entre: Sí. El tema es que el otro quedó funcionando, entonces es como que hay uno...

ENTREVISTA 2: Cooperativa Eléctrica de Merlo, Área contable (MERLO-CONTAB)

(Referencias en el cuerpo de la tesis: MERLO-CONTAB, 1 a MERLO-CONTAB, 9)

Organización: Cooperativa Eléctrica de Merlo

Área: Contabilidad

Entrevistado: Marisel Valestra

Referencia: MERLO-CONTAB

Eduardo Kastika (EK): ¿Tu nombre?

Entrevistado (Entre): Marisel Valestra.

EK: ¿Y en qué área estás?

Entre: Soy Contadora

EK: Y sos la Contadora de la Cooperativa...

Entre: Sí, digamos, que está Juan y estoy yo. Yo estoy por ahí más afectada a lo que es el obrador.

EK: Bueno, por favor contestame todo lo que a vos te parezca. Bien amplio: ¿Qué se hace en la Cooperativa para que haya más creatividad? Podés decir mucho, podés decir poco, podés decir nada. Lo que quieras.

Entre: ¿Lo hablo desde mi punto de vista?

EK: Por supuesto.

Entre: ¿Desde mi lugar?

EK: Te pido que seas totalmente subjetiva.

Entre: Eh...Bueno, por ejemplo yo, creo que la utilizo mucho en el tema de por ahí informes que hay que armar, todo ese tipo de cosas aplicado a lo laboral. Es decir, "tengo esta información, como hago para que se entienda esto, como lo traslado". Porque por ahí, los informes que tenemos son listados que salen del sistema. Es darte maña como para decir que de ahí tengo que armar un informe y bueno, trabajo en base a una planilla Excel, ponele, y capaz me paso una semana armando una planilla con un gráfico, con todo, como para que cuando traslade esa información sea entendible por el que lo ve.

EK: ¿Me podés dar un ejemplo?

Entre: Sí. Te doy un ejemplo, un informe económico del sector horas. Por ejemplo, el informe de auditoría es un informe en listados, no hay ningún gráfico ni nada. Cuando vos trasladás y piden un informe, eso la gente que está en el Consejo no alcanza a comprenderlo porque un informe de auditoría es muy técnico, digamos. Entonces, busqué la forma de armarle algo como para que sea

representativo a ellos como para que les sea gráfico, no sé. Pedí que se me hiciera lo que es el Sumas y Saldos en un blog de notas, que salga con nota, y lo trabajo desde Excel. Entonces estuve... Yo soy así, cabeza dura, se me pone algo y... Capaz de estar... Bueno, entonces logré armar algo, en el que armo un informe, dentro de los sectores que tengo. En Obrador, por ejemplo, yo tengo una venta de hormigón, vivienda, desglosarlo entonces con sus respectivas cuentas y eso después trasladar a un gráfico. Decir gastos tanto, indirectos, saco los directos. Y los fui armando en gráficos, para que sean más representativos, "en hormigón vendimos tanto". Un gráfico de barras que vos lo mirás y cualquier persona que no entiende como va creciendo, va bajando, con sus respectivos... Eso lo hice una vez, ahora yo hago así, exporto el archivito, copio y me actualiza.

EK: Vos dijiste "mandé a que me hagan": ¿quién?

Entre: No, del sistema sale, porque sale impreso. Pedí hacer que salga en block de notas. Y así, como ya le encontré la vuelta a eso, cada vez que... Entonces voy armando por ahí ese tipo de cosas.

EK: ¿En qué momentos sentís vos que eso está bueno, que eso es creativo? ¿Qué es lo que te da la pauta que eso...?

Entre: No sé si es creativo, es una herramienta que no está, que facilita el entendimiento del otro, que te facilita el trabajo. Porque antes para armar un informe de esos, tenía que armar uno manual, y capaz que estaba... Terminaba uno, le presentaba, y tenía que ya arrancar con el otro manual. Ahora me demanda 5 minutos, lo cual me deja tiempo disponible para otra cosa, o para que se yo, para lo que fuere. Entonces creo que por ahí, es una creatividad desde el punto de vista de facilitar el trabajo aplicado a eso. A mi, puntualmente, me pasa eso. Siempre termino renegando con ese tipo de cosas. Las cosas que me cuestan no me gustan hacerlas, trato de buscarle la forma de algo que pueda... Hasta que lo descubro y... Algo que te lleve el menor tiempo posible, porque si es algo que no te gusta hacer, cuanto menos tiempo te lleva, te deja más tiempo para otras cuestiones. Y bueno, después las cosas, cuando a una le gusta un tema te sale sólo eso de ir buscándole variantes o lo que fuere. Y desde el punto de vista de acá, en cuanto a ese sentido, creo que hay una libertad absoluta. No creo que hay un incentivo a la creatividad, pero sí hay una libertad. O sea, tranquilamente vos venís, hablás con Marcelo y decís "mirá, esto...", "bueno, fijate como lo podemos armar, vemos si sirve o si no sirve". O sea, hay una realidad, un montón de esas cosas que uno hace, termina siendo un archivo de Excel que no te sirve para nada. Pero capaz que de diez, te sirve uno. Pero bueno, mientras tanto, hay un continuo...

EK: ¿Lo presentás vos al Consejo eso?

Entre: Eh, generalmente sí.

EK: Y cuando presentaste, ¿sentiste que el Consejo entendió mejor con algo? ¿Te dijeron...?

Entre: Sí, sí. Siento que lo entendió mucho mejor a comparación de cómo estaba, más allá de que hay un montón de otras cosas para ir puliendo. Por ejemplo, tema Conceptos Gastos Indirectos es como que no les alcanza a cerrar, porque por ahí para gente que no está tan en contacto con esos términos...

Es que es un tema que es muy técnico, por ahí. Entonces, qué tomás, y también es muy liberado a la interpretación de cada uno. Depende lo que estemos haciendo. Lo que es para mí Gasto Indirecto, para otra empresa u otros Contadores es Gasto Directo.

EK: ¿Te manifestó Marcelo o el Consejo: "¡que bueno este cambio!"

Entre: No, no.

EK: ¿Qué más?

Entre: Eh...bueno, en cuanto a lo laboral eso. Por ahí, después en cuanto a normas de calidad. Yo estoy trabajando acá con normas de calidad acá en la ISO, que formé parte del proceso inicialmente con una consultora que había. Empecé a trabajar yo con ellos. Después cuando la consultora se empezó a abrir, lo empezamos a trabajar con Pilar. Ella se incorporó después.

EK: ¿Por qué se abrió la consultora?

Entre: No, por una cuestión de costos, y porque ya estaba y...

EK: Y lo empezaste a manejar vos...

Entre: Con Pilar...O sea, empecé yo, después se sumó ella. Entonces, bueno, yo por ahí ahora cuando nos separamos ella está más en la parte que son redacciones y demás, por una cuestión lógica. Ella es Comunicadora Social, es mucho más fácil para eso. Yo estoy en la parte de los índices, y ver cómo hacemos para hacer las mediciones. También, porque todo ese tema de mediciones también es una cuestión de decir cómo medimos los objetivos, qué objetivos ponemos, de dónde sacamos la información, cómo la armamos.

EK: Bien, o sea, que en algún momento la Cooperativa encaró un proceso de certificación...

Entre: Sí, tenemos una certificación de facturación, cuantas por cobrar y cobranzas.

EK: o sea, se hizo una certificación ISO, con una consultora "X".

Entre: Sí, sí. Hoy por hoy lo hacemos nosotros.

EK: Pero en su momento vos formaste parte de ese proyecto

Entre: Digamos que yo...

EK: Eras la interlocutora de la consultora. ¿Está bien dicho así?

Entre: Exacto. Si, trabajábamos conjuntamente con ellos. Después ellos se fueron abriendo y...

EK: Trabajabas conjuntamente con ellos...

Entre: Cuando yo ingresé en la Cooperativa, ya estaba la consultora trabajando. Lo que pasa es como que ellos venían y lo armaban ellos. Y por ahí hacían las entrevistas con la gente pero no... En ese momento me incorporaron a mí como para decir "bueno, tenemos acá a alguien que esté en este tema".

EK: Claro, perfecto. Incluso hasta la razón de ser de tu ingreso fue esa...

Entre: Eh, no. La razón de ser de mi ingreso fue para el sector Obras. Esto fue circunstancial, digamos.

EK: Y el sector obras empezó a tener un obrador...

Entre: No, tiene, hace mucho tiempo. O sea, antes que yo ingrese.

EK: Y vos entraste para ordenarlo...

Entre: Eh, si, por una cuestión quizás de llevar el tema de contabilidad del Obrador y demás. Y bueno, se fueron dando cosas y en realidad, me fui involucrando en un montón de temas que no tenían nada que ver con el Obrador, y bueno, dentro de ello...

EK: ¿Te fuiste involucrando porque querías o porque te lo pidieron?

Entre: Eh...creo que un poco de las dos, en realidad. En realidad, yo creo que yo soy medio así como que estoy todo el tiempo queriendo saber más de algo, como que no me gusta estar quieta, me aburre el tema de hacer siempre lo mismo.

EK: ¿Me contás un poco cómo entraste en el proyecto ese de Calidad? No me importa que el proyecto sea de Calidad, sí me importa el concepto este de...

Entre: Mirá, entré puntualmente porque me hicieron una entrevista y me empezaron a preguntar, y bueno, "no, yo te puedo hacer esto, que tengo esta planillita, podemos hacer de acá, de allá". Y por una cuestión que por ahí todavía no había nadie que tomara la posta, es una realidad. Entonces, quedó cómodo que lo tomara. Y después, bueno, se fue haciendo un poco más grande y demás. Y bueno, la parte que por ahí a mí más me complicaba, era el tema de las redacciones de los manuales y todo eso. Ahí, yo propuse que, junto con los chicos antes que se vaya la consultora, que ingresara Pilar. Bueno, ingresó Pilar, me empezó a dar una mano, que se yo... Bueno, ella ahora hace toda la parte manual, eso lo maneja ella. Ahora estoy como un poco más tapada de trabajo, y la realidad es que hoy por hoy, Calidad está medio arriesgado por el día a día viste, que es un tema que hay que seguir muy de cerca y por ahí uno tiene muchas otras actividades que te van tapando.

EK: No importa. Me importa el hecho puntual que de repente, a vos, un externo, que es un consultor, que hace un montón de entrevistas, te hace una entrevista a vos. En ese momento vos mostrás como cierta actitud o algo. Entonces dicen "¿pero por qué no probamos que nos des una mano acá?"

Entre: Si, si. Y obviamente desde acá les dieron el OK. Por eso te digo que acá hay aire libre para todo eso. No sé si es una cuestión de que ellos te están tirando, Marcelo por ahí un poco más. Marcelo es un tipo que por ahí siempre le gustan cosas nuevas, Juan no tanto. Juan es como más... A ver, yo digo, es más Contador. Yo soy Contadora, pero yo después hice un posgrado, una maestría en Administración de Empresas con especialización en Recursos Humanos.

EK: ¿Dónde?

Entre: En Rosario, en la UNR. Todavía no lo terminé, pero bueno, falta la tesis. Tengo que sentarme a armar, que es un tema.

EK: ¿Qué temas vieron? ¿Vieron Creatividad o algo así?

Entre: Muy por arriba, pero sí vimos, vimos.

EK: Nació así, perfecto. Un proyecto, a vos te entrevistan, vos...

Entre: Sí, esto fue hace cinco años, seis...

EK: Vos después te quedás con el tema de Calidad, vos la incorporás a Pilar...

Entre: Sí, (sobre grupo de calidad) ella se incorporó incluso antes que se vaya la consultora. Fue una cuestión que se fue dando también, fue también por ahí por inquietud de ella, por darme una mano a mí. Fue por ahí... Son cuestiones que se van armando. Cuando armás un grupo de trabajo, se va armando. Y por ahí cada uno se acomoda a lo que le gusta más o a lo que le más le interesa.

EK: Perfecto.

Entre: O por ahí lo que le resulta más fácil. Evidentemente todos, más allá de eso, en un trabajo hay cosas que te gustan hacer y cosas que no. Entonces, mi idea conceptual es disfrutar de lo que me gusta hacer, y buscar la forma de lo que no me gusta hacer, hacerlo lo más rápido posible.

Yo, ya te digo, por eso te digo puntualmente desde mí. Por ahí, cuando lo querés trasladar, se complica, siempre vas al choque. Acá, puntualmente, siempre vas al choque, la mayoría de la gente. Con lo cual, al principio intenté un montón de veces ir, y darles... Y después me di cuenta que por ahí no tenía demasiado sentido. O sea, entonces digo, bueno, armo la herramienta, si algún día alguien viene y lo pide, está hecha. Que me facilite, o sea...

EK: ¿Tenés alguna anécdota que me puedas contar de ese ir al choque?

Entre: Y, yo creo que más que ir al choque... No es ir al choque, es una cuestión diría natural de la resistencia al cambio de la gente, cuando vos hacés todo de la misma forma hace 20 años, y viene alguien y te dice "mirá, por qué no lo hacemos de otra forma", vos lo entendés siempre como diciendo "me dice que está mal", y no es que está mal... A lo mejor está mal o no, no sé. Pero estamos buscando la forma de agilizarlo o ver si lo podemos modificar. Y por ahí...

EK: Decís, genera rechazo...

Entre: Sí, yo creo que sí. Yo creo que hay un firme rechazo a eso.

EK: Entonces...

Entre: No en todos, ojo... Como que hay una, aparte del rechazo al cambio, creo que hay una cuestión de que también por ahí hay gente que cuando hay un cambio... El boicot, digamos. Pero hay distintas cuestiones: por rechazo al cambio, por situaciones puntuales, desconozco, personalidades, no lo sé. O sea, eso ya no... Pero sí creo que es así. Ojo, tal vez, si el que plantea el cambio fuera otro, a lo mejor el rechazo sería mío, porque es una cuestión hasta natural de uno. Es el primer impacto decir "si yo lo hago así, ¿por qué lo tengo que hacer así?". Porque uno lo ve y le resulta fácil cuando la propuesta al cambio, la modificación es de uno, pero cuando es de otro no es lo mismo

EK: Claro, no es lo mismo. Entonces, tu táctica ahí implícita es "yo lo hago". Cuando alguien lo pida, acá está armado.

Entre: Si, si, o sea en muchas cosas inclusive de interacción, por ahí estás hecho, lo tirás y por ahí, en ese momento... Yo digo que por ahí más que una cuestión de estrategia, es una cuestión de decir, bueno, si en el momento que lo necesites lo ves hecho, va a ser mucho más fácil que lo apliques, que voy y te digo "mirá, ¿por qué no lo hacés de esta forma?". Creo que es un darle vuelta, entendés? En vez de ir al decir "mirá, lo tengo, acá está, te sirve, usalo, lo modificamos, te parece que así como yo lo hice no...", "porque a lo mejor es para una utilidad que le doy yo, y vos a lo mejor necesitás otra cosita más, pero ya tenés la base, no lo hagás de vuelta". Creo que es una cosa así, por ahí es darle vuelta a la hoja, un cambio. Si en vez de decirle "mirá, hacelo así", decís "mirá, tengo esto, a lo mejor te sirve, en el momento que vos lo necesites", porque por ahí...

EK: En las empresas, las nuevas ideas, aunque sean buenas, deben luchar contra muchas cosas.

Entre: Ojo, yo estoy hablando de pequeñas cosas. Hablando de cosas básicas como para el trabajo del día a día. No te estoy hablando de un cambio rotundo de... Esos son más grosos. Por ejemplo el tema Calidad. Es pelear continuamente y un rechazo a eso. En realidad, creo que es un rechazo por un rechazo mismo, porque lo que vos escribís en el manual, es lo que vos hacés continuamente. O sea que si vos lo armás bien y todo, es una forma de emprolijar lo que hacés, nada más. Pero bueno, es una realidad, hay algunas cuestiones que son bastante burocráticas dentro de un sistema de calidad. Y a veces los tiempos es como que te superan, más cuando lo estás haciendo medio a pulmón. Porque no es que vos tenés dedicado a esto... No, hay veces que tenés tiempo y hay veces que no.

EK: ¿Tenés gente a cargo?

Entre: Directamente, digamos como que sí, como que no. No, directamente no. Ahora, en la parte de Obrador, por ahí un poco más, pero directamente no.

Las estructuras están armadas, hay una parte de Energía, con su Jefe de Administración, su Gerente de Administración. Si bien yo por ahí estoy con Juan, por ahí cuando no está él, no sé si tomo la posta de eso, no, puntualmente.

EK: Quería preguntarte sobre la creatividad de la gente que está en niveles más bajos que los tuyos.

Entre: Eh, de todas formas te puedo decir. Hay gente que tiene mucha creatividad, o sea, mucha creatividad no sé si tanto... A ver, yo creo que el tema de la inquietud al saber, te lleva a ser creativo. Hay mucha gente que es inquieta, otra que después... Lo que pasa es que siento que por ahí este tipo de frenos, porque el sindicato, el gremio, y una cuestión muy estructural, te lleva por ahí a frenar eso un poco. Como decir "bueno, me quedo en el molde, lo voy haciendo...". Como lo que planteé yo, lo hago, y si en un momento sirve, sirve. Pero, creo que sí, Lo que pasa es que creo que también... A ver, creo que hay una diferencia fundamental en... Por ahí, se da más en la gente joven eso. Hay gente que trabaja hace mucho tiempo, y por ahí ya tiene otras expectativas. Uno como que... Viste que cuando recién empezás ibas como refrán "escoba nueva, barre bien" (risas), una cosa así. Entonces uno después va viendo también el tema de cómo es el manejo, cómo son los tiempos. Viste, como que te vas relajando. Decís "bueno, por ahí nunca lo puedo llegar a concretar", entonces medio como que te vas frenando un poco en algunos aspectos. Ya te digo, pero

puntualmente no es no haya un... A ver, cómo decirlo, porque en realidad no es no haya un... Que no esté incentivado... Como que no se permite ser creativo, como que son cosas distintas, como que por ahí la estructura te lleve a no serlo, pero si vos avanzás, yo creo que es un desafío con uno mismo, más que con la empresa. O sea, el decir "no me acobardé en el camino". O sea, sigo, porque siempre llega algo, y siempre hay algo que se va. Por ahí, a lo mejor no como para usarlo, no creo que sea una modalidad de que la... En concepto general, no creo que la empresa trabaje para la creatividad, no. Si hay, existe en algún punto individual, tampoco se frena. O sea, más o menos esa es la idea.

EK: Perfecto

Entre: Pero creo que desde el punto de vista, no hay un incentivo a ser creativo. Creo que el incentivo es individual. Cada uno lo mete en sus cuestiones, en sus puestos, lo que sea.

EK: Bien, una última pregunta. En esto que decís de sacar de sistemas un gráfico para que se vea mejor que lo que está en auditoría, etc. ¿Es todo un proceso que hacés vos sola o lo compartís con alguna otra persona o lo hacen juntos, o lo piloteás con alguien?

Entre: Mirá, eh, el tema sistemas lo saca el programador y lo genera la exportación, archivo de exportación. Después, eso, por ahí lo usa Eduardo mucho...

EK: ¿Quién es Eduardo?

Entre: Eduardo Vincintini, Gerente Técnico. Por ahí en una época se intentó hacer un Tablero de Control, que también se usó. Por ahí, tomar la información de ahí para poder...

EK: ¿Y vos estuviste involucrada en eso?

Entre: Tablero Control sí, también. El Tablero Control lo armó un externo. O sea, yo estoy involucrada en el tema de la carga, de ver como... El externo lo armó y después nos lo pasó. Creo que el que trabajó fue Marcelo. Lo hago yo sola, porque se dio. En este caso puntual porque es un trabajo que me atañe solamente a mí.

EK: Ok, ese ejemplo, es un ejemplo que hiciste vos sola. Es Tablero de Control.

Entre: No, eso por ahí trabajamos más con Eduardo, porque Eduardo maneja muy bien Excel, entonces por ahí... Yo por ahí manejo Excel, pero él lo maneja mejor. Entonces yo por ahí estoy haciendo una cosa y le digo "Eduardo...".

EK: Y lo manejas con él...

Entre: Exacto, "si a esto le agregamos un macro, fijate vos que estás más en esa parte"...

EK: Bien. Después, lo de Calidad nace cuando vos te enganchás de laguna manera, con esa gente externa, vos tenés la inquietud, a ellos les servís, la cosa cierra y vos incluís a alguien, ¿no? Son como diferentes casos...

Entre: A mí me gusta trabajar con gente. Hay temas puntuales que son individuales por una cuestión lógica, pero a mí sinceramente me gusta porque creo que de las distintas opiniones... Y más creo... Que se yo, por ejemplo con Pilar, ella tiene una formación totalmente distinta, Eduardo, Ingeniero,

una formación totalmente distinta... Creo que las distintas visiones de lo mismo, de los distintos ángulos, te hacen ver las cosas de otra... Yo me doy cuenta que antes de empezar a interactuar mucho, por ahí antes de hacer el tema del posgrado que era multidisciplinario... Es como que uno está como más encajado, por una cuestión netamente de formación. O sea, me da la impresión de que uno es mucho más estructurado como Contador. Y, el tema de trabajar en una empresa y no trabajar netamente... Porque yo tengo un estudio aparte... Eh, no trabajar netamente en el estudio y ver... te hacen ver una visión un poco más estratégica de la situación, que uno sentado en un estudio...

EK: ¿Cuánto tiempo te llevó en Master?

Entre: Fueron 2 años de cursada, fines de semana.

EK: ¿Todos los fines de semana?

Entre: Sí.

EK: ¿Todos los fines de semana que ibas a Rosario?

Entre: Sí, sí. Viernes y sábado. En realidad, es la Especialización, no el Master.

EK: ¿Dos años?

Entre: Sí. Vimos un montón de cosas. Creo que me sirvió mucho para abrir mucho la cabeza.

EK: ¿Lo hiciste porque querías? ¿Te mandó la Cooperativa?

Entre: No, lo hice yo porque quería... Yo tenía ganas de hacer algo, lo hice, le comenté a Pilar y también lo hicimos juntas...

EK: Ah, lo hicieron juntas, correcto. ¿Viajaban juntas?

Entre: Sí.

EK: ¿Y en el viaje charlaban sobre esas cosas de Calidad y cosas por el estilo?

Entre: No, no, la verdad no.

EK: No es que hayan nacido proyectos a partir de esa cosa...

Entre: ¿Del Master? Sí, abrimos una Consultora. En el Estudio, abrimos una consultora, Nexo, en Recursos Humanos, selección de personal. Bueno, ahora estoy yo con la hermana de ella, Pilar se abrió pero...

EK: Pero es lo mismo...

Entre: Sí, hace 3 años que la tengo ya. Surgió a través de "¿Qué hacemos?". Yo, llega un momento en el cual me saturó de tantas cosas que hago y digo "buen, corto con todo". Y después arranco otra vez... No puedo... Yo tenía un estudio, lo cerré cuando entré a trabajar acá. En realidad cuando me volví de Rosario que me recibí de Contadora, me fui a trabajar a un frigorífico de Contadora. Estuve 3 meses, porque me llamaron, que me iban a esperar, que querían un Contador, que que se yo, que no

se cuanto, y bueno, empecé. Durante esos 3 meses todo lo que hice fue ir al Banco. Un día "x" paso, digo: "bueno, voy a hablar con el Gerente de Recursos Humanos", fui, hablé y le digo "bueno, a ver, cuáles son las expectativas para mí. Yo no tengo problemas de hacer Bancos, pero decime cuál es la expectativa de esto, qué es lo que vos pensaste teniendo un Contador". La respuesta que me dio el señor, que la tengo grabada acá, fue: "no la idea es hacer Bancos, y por ahí un poco de cosas, porque por ahí hay tantos Contadores que hacen cualquier cosa por trabajar...". Así que salí de ahí, cuando fui al Banco, hice los Bancos de ese día, cuando fui al correo, mandé el telegrama de renuncia y me fui. O sea, para él hay un montón, yo no soy ese montón yo quiero un crecimiento. Si vos me decís voy a hacer Banco 10 meses, un año, lo hago. Si me decís que tenés que agarrar una escoba y ponerme a limpiar, lo hago, no tengo inconvenientes en hacer cosas. Es más, yo creo que ese tipo de tareas, de actividades, te lleva a ver las cosas desde otro punto de vista. O sea, vos que no hacés determinadas cosas, no sabés como después decirle a otro que las tiene que hacer. O ayudarlo a que lo haga. No mandar, porque no tienen nada que... Bueno, ahí volví, llegué...

EK: A Merlo, vos sos de Merlo

Entre: Yo soy de Merlo, El frigorífico estaba en Hugues, igual yo viajaba todos los días. Bueno, volví y donde vivía, al lado, había un localcito que se alquilaba, y le digo a la señora "¿usted no me lo alquila?", que se yo, a la semana había abierto el Estudio contable. Una amiga que estudiaba conmigo que contaba "yo sola no me animaba...", bueno, listo, abrimos el Estudio contable. Después surgió esto de la Cooperativa, que yo no me iba a anotar, y esta chica me dice "¿Por qué no llevás el currículum?", que se yo, lo llevé y entré, bueno. Entonces tuve durante un año y pico las 2 cosas...

EK: ¿Después? ¿Cuántos años estuviste sin el estudio, con la Cooperativa sola?

Entre: Un año, porque no aguanté, me aburría a la tarde.

EK: Claro, porque vos trabajás de 7 a 14...

Entre: Claro. Entonces, empecé a hacer el Master.

EK: Ah, te volviste.

Entre: Me volví. Y después volví, abrí el Estudio contable, más la consultora de selección de personal y ahora tengo lo de selección de personal y acá.

EK: ¿No hacés más contabilidades?

Entre: Sí, tengo las dos cosas. Digamos que las dos cosas.

EK: Bueno, te deseo te vaya muy bien en ambas cosas, muchas gracias.

**ENTREVISTA 3: Cooperativa Eléctrica de Merlo, Gerencia general (MERLO-GCIA)**

(Referencias en el cuerpo de la tesis: MERLO-GCIA, 1 a MERLO-GCIA, 10)

Organización: Cooperativa Eléctrica de Merlo

Área: Gerencia general

Entrevistado: Marcelo Gurruchaga

Referencia: MERLO-GCIA

Eduardo Kastika (EK): ¿Qué se hace en la Cooperativa para que haya más creatividad? Esa es la pregunta...

Entrevistado (Entre): Yo creo que en forma estructurada no tenemos nada que vos digas "bueno, este, permanentemente estás practicando esto para mejorarlo, para...". Eso no lo hacemos. No obstante, lo que sí creo es que, por lo menos en lo que a mí me respecta, siento que tengo que estar cada vez más con las antenas paradas para entender que está demandando la gente y ver cómo lo traés para dentro y lo resolvés, digamos.

EK: ¿Cuándo te referís a la gente, te referís, a...?

Entre: Sí, digamos, en principio, nosotros con la actividad nuestra, desde producción de obras civiles, servicios... La actividad es muy variada. Servicios públicos ¿no? Entonces, desde el punto de vista de la producción de obras, tiene que ver con lo que te está demandando la gente de la comunidad. O sea, la gente necesita que esté el servicio de desagües cloacales, o la red de gas natural. Entonces uno tiene que estar atento a qué está pidiendo o necesitando la gente y tratar de canalizar esas necesidades para que después se transformen en obras. En obras que hace la Cooperativa. Y atentos también a que, por ahí, las cosas van cambiando. La sensación de la gente, el parecer de la gente va cambiando. La demanda, digamos, va cambiando. La gente cada vez demanda más. Demanda mejor calidad, menor precio, más calidad, más atención. Y bueno, esa demanda, después, hay que traducirla acá adentro con la gente. Eso, por ahí me parece que es, de alguna manera, lo más creativo que hacemos.

EK: E internamente...

Entre: Y después eso hay que resolverlo con la gente de sector. O sea, yo, en líneas generales, trato de entender qué es lo que piden desde afuera y (luego) me junto con el referente del sector, o el gerente del sector, y ahí evalúo cómo atender eso. Si lo puedo atender o no lo puedo atender, de qué forma, cuánto impacta el atenderlo o no atenderlo, en función de la imagen de la Cooperativa. O sea: la Cooperativa no es una empresa común, es una Cooperativa, y los socios, lo dueños son los que están del otro lado. Entonces, el hecho de que vos a veces no puedas dar respuesta a algo, tiene una devolución. O sea, alguien después te va a pasar la factura. Entonces, hay que evaluarlo muy bien, y bueno, en función de eso tratar de dar una respuesta.

EK: ¿Me das un ejemplo? Puede ser más de uno.

Entre: Sí, sí. Por ejemplo, obras civiles. Uno mira el desarrollo de Merlo y dice "bueno, acá hay un barrio lindo, está poblado...". Entonces, te arrimás a algún vecino y preguntás.

EK: ¿Vas personalmente?

Entre: A veces lo hago, sí.

EK: Ah, vas por un barrio...

Entre: Y pregunto, o llamo por teléfono. Son todos conocidos, digamos. Partí de eso, digamos, yo trabajo con todos acá, con el grueso de la población.

EK: Para darme una idea. Por ejemplo, vos entrás a un restaurante de Merlo ¿no?

Entre: Sí.

EK: Hay sentadas 30 personas. ¿Cuántos conocés?

Entre: Y, 60 %, 70 %. Sobre todo no conozco a los de las generaciones más jóvenes, por ahí me confundo, digamos. Pero de la generación 10 años menos que yo para adelante, el grueso, todo. Si, si.

EK: O sea, si vos vas a cenar y hay una mesa con 5 personas de 50 años que no conocés, te hacés la pregunta, ¿quiénes son?

Entre: ¿Quiénes son? Sí. Sí, es más, te das cuenta que son de afuera, viste, qué se yo.

EK: Bien, entonces me decías, vas por un barrio...

Entre: Sí, o sea, vamos a hablar del sector de obra, digamos. Vamos a decir: tengo necesidad que el sector trabaje, que evolucione, que se yo. Que el objetivo de este sector, es darle obras a la comunidad. Hacer que necesiten, entonces vos decís "mirá...". Entonces, en ese barrio tenés un conocido, yo o alguien de la Cooperativa, el cual... Un referente, un Gerente, un Funcionario, entonces vos decís "ah, ¿y quién vive en ese barrio?". Entonces llamás a uno y le decís "che, ¿les puede interesar esto?", "sí". Entonces, generar una reunión con los vecinos, y hacer todo el procedimiento para llevar la obra adelante.

EK: ¿Por ejemplo?

Entre: Cordón cuneta, pavimento...

EK: ¿Y? ¿Les interesa?

Entre: En líneas generales sí.

EK: Y entonces...

Entre: Entonces, hay todo un procedimiento para llevar adelante la obra. Pero por ejemplo, lo que nos pasó la última vez, el hecho de por ahí, en esa generación de información, en el cual vos le vas a cobrar una obra a la gente, la obra generalmente no es barata, a algunos les cuesta más porque tiene mucho metros de frente...Hicimos una sola reunión, y los vecinos en ese momento dijeron

“bueno, queremos hacer esto”. Y nosotros nos bancamos con todo el proceso. Firmamos contrato, habremos llegado allá... Cuando estábamos por arrancar, poniendo las máquinas en funcionamiento, un grupo de vecinos vino a plantearme que no querían hacer la obra, porque... “x” motivo. Y bueno, la experiencia fue traumática, digamos. Nos pasó hace poquito. Porque era una obra que ya estaba proyectada, avanzada, que pensábamos que los otros vecinos iban a estar contentos, que solamente podía haber alguno que tenía mucho frente complicado, pero que de laguna manera vos le ofrecías solución para financiar y todo eso.

Nos encontramos con un grupo de gente muy combativa, o sea, combativa desde el punto de vista de defender su punto de vista y trabajando para el “no” de la obra. Que, por ahí, uno no había palpado qué capacidad de gestión tenía, y bueno, se terminó cayendo la obra y con un enfrentamiento entre los mismos vecinos que querían la obra y los que no la querían. La Cooperativa en el medio... Yo creo que, en líneas generales, el problema fue, aparte del precio, del valor y todo eso, una falta de relación con los vecinos previo a la ejecución de la obra, digamos. Mejor información, mayor contacto, mayor cohesión con los vecinos, digamos, desde el punto de vista de explicarles “bueno, la obra va para allá, después cae así... el agua viene para acá, pero después se va para aquel lado... la calle te va a quedar igual que la otra, no se puede hacer más angostita...”. No sé, todo ese tipo de detalles técnicos y económicos que no se lo habíamos dado, y que, a pesar que lo había definido un grupo de vecinos, los que no estuvieron acá, hicieron una patota en contra, y nos generaron un problemita bastante gordo.

Entonces, parar la antena con esto. A pesar de que vos decís “una obra a un costo normal ¿cómo puede ser que no...?”. Eso entonces nos llevó a entender, digamos, que hay que tener mucho más cuidado que antes.

EK: Teóricamente, ¿quién debería haber estado en ese proceso de, digamos, “sostener el proyecto”?

Entre: Y, en líneas generales, el gerente de sector... En ese momento había un gerente de sector, yo y el Consejo.

EK: ¿El gerente de sector no está más?

Entre: No, no está más.

EK: ¿Se fue por este tema?

Entre: Y algunos más. Este, bueno, por ahí es...

EK: ¿El consejo te banca en est?

Entre: Si, si, si. ¿Si me banca en qué aspecto?

EK: En haber tomado la decisión de encarar ese proyecto, por ejemplo.

Entre: Ah, si, si, si, si, en líneas generales sí.

EK: ¿Lo tomás como un error propio? ¿O es un tema compartido?

Entre: No, no, es más, el Consejo estaba... De alguna forma, asumió como una especie de lucha a favor de los que querían la obra. Te decían “como m..... puede ser que tres o cuatro locos estén... te

bajen una obra", ¿viste? Y, por ahí eran tres o cuatro. Pero bueno, por ahí es un grupo más y, bueno, quedamos agarrados de la brocha.

EK: ¿Cada vez pasa más esto?

Entre: Sí, sí. Cada vez la demanda es mayor, eso es lo que hay que tener en claro. Inclusive en los servicios públicos. Vos decís: vendés energía. Pero no es solamente vender energía. Hay un montón de cosas atrás. Antes era inimaginable que vos tuvieras un tipo que se le quemó algo y que ahora viene, se le quemó algo, te lo trae y te dice "no, esto me lo quemaste vos y me lo tenés que resolver", viste. Esa demanda es creciente, digamos. Desde el punto de vista de que se quema algo, el culpable sos vos, digamos.

EK: ¿es cada vez una mayor demanda, o es una mayor complejidad en la demanda? Porque en el caso que me contaste al principio, no es que los usuarios de la obra te plantearon "me dijiste que la vas a terminar en 30 días", va el día 31, "me quejo".

Entre: Sí. Es mayor complejidad en la demanda. En líneas generales, sí, es mayor complejidad. No sabés de dónde va a venir el sopapo. Lo que sí hay que estar muy atento es a identificarlo. Identificar esa demanda, y qué peso puede tener. Qué profundidad. O sea: ¿es un solo vecino que plantea algo, es solamente de él? ¿O atrás de esta demanda hay una nueva demanda de la sociedad que va a ser permanente y cada vez mayor? Eso no lo sabemos

EK: ¿Sentís que estás cosas impactan sobre la parte interna de la Cooperativa?

Entre: Sí, seguro que sí. Porque de laguna forma vos tenés que resolverlo eso. Eso hay que resolverlo, y hay que resolverlo internamente. O sea, alguien tiene que estar atento a eso para definir, darle importancia a "A". Y si es importante, ver cómo se le da respuesta. Y eso, en líneas generales, me parece que es mi principal función.

EK: ¿Y algún proyecto que haya salido bien?

Entre: Sí. A ver, realmente cosas que hicimos bien. Yo creo que el tema de internet lo manejamos bien. El tema comunicaciones con Mariano. Año 96, 97, recién arrancaba internet.

EK: Dial up

Entre: Dial up. Y bueno, nosotros entendíamos que teníamos que traerlo a Merlo, porque entendíamos que era una necesidad para la comunidad esa. Y bueno, nos pusimos al frente del tema con un grupo de la Cooperativa, y bueno, si instaló a 3, 4, 5 años pérdida, invirtiendo tiempo, esfuerzos. Y después vino la banda ancha. Y con la banda ancha vino la demanda de la gente que fue... Que le dio valor al servicio. Entonces vos podías cobrar algo más razonable, digamos, y ahí le dimos forma al sector. Ahí trajimos a Mariano. Bueno, en realidad nace un sector dentro de la Cooperativa, eso salió bien.

EK: Y ahí: ¿cómo nació la inquietud?

Entre: Sí, sí. En líneas generales, ahí nació la red Coopenet. En el cual, la Cooperativa de Merlo, junto con 3 o 4 cooperativas más empezaron a hacer gestión para conseguir un socio tecnológico, alguien

que diera el apoyo tecnológico, hicimos un club de compras de tráfico de internet, y bueno, nos cooperábamos, desde el punto de vista del conocimiento, digamos.

EK: Claro.

Entre: y bueno, realmente eso resultó, digamos. Eh, por ahí lo que tenemos de bueno, en líneas generales, las cooperativas, es que no competimos... O sea, nosotros no competimos geográficamente.

EK: Nadie va a venir a meterse acá.

Entre: No. Nadie va a venir a Merlo. Ni la de Merlo va a ir a otro lado. Entonces, en mi ciudad, la competencia viene por otro lado, pero no con una Cooperativa hermana. Entonces, vos te agrupás y generalmente transferís conocimiento. Vas compartiendo conocimiento y en el tema comunicación nos fue así. Esos fueron... Pero bueno, mucho más de creatividad en eso no hubo. Después hicimos el Cementerio Parque. Eso fue también por ahí, una copia del de Luján. Nosotros lo que hicimos fue copiar, digamos, el punto de vista de la estructura, o como se hacía un cementerio parque, lo copiamos de Luján. Y lo que después nosotros diseñamos fue el Servicio Solidario del cementerio parque. En el cual generamos un servicio similar al de Sepelio, pero para el cementerio parque.

EK: ¿Eso lo tiene Luján?

Entre: No, no, el cementerio de Luján no lo tiene (Nota de autor: se refiere a la propiedad del Cementerio Parque). No sé si hay otra Cooperativa que lo tiene. Creo que tres o cuatro hay nomás en la provincia y creo que tenga cuota de servicio solidario, es la nuestra, nada más.

EK: ¿Funciona?

Entre: Sí, sí.

EK: ¿Estás conforme?

Entre: Sí, sí. Estoy conforme Y esto lo hicimos en sociedad con la Cooperativa Fúnebre. O sea, lo hicimos en forma asociativa.

EK: ¿Hay una Cooperativa Fúnebre?

Entre: Claro

EK: ¿Pero ustedes no hacían sepelios antes?

Entre: Nosotros tenemos... El servicio de sepelios es nuestro. El servicio en sí mismo, los responsables, somos nosotros. Ese servicio después, en forma práctica, el muerto, digamos, va a la Cooperativa Fúnebre. Ahí lo atienden.

EK: ¿Lo tercerizás vos, digamos?

Entre: Exacto. Nosotros pagamos el servicio.

EK: La Cooperativa fúnebre tiene un solo cliente

Entre: Exacto, la Cooperativa Eléctrica. Y en conjunto, después, hicimos el Cementerio Parque.

EK: Complejo eso...

Entre: Si... Pero es chiquitito, negocio chico.

EK: ¿Ellos les cobran a ustedes directamente?

Entre: Ellos nos cobran a nosotros, y solucionaron un problema de cobranza que tenían. Porque ellos, de alguna manera venía el tipo, digamos, y no sabían si iban a cobrar, tenían que hacer firmar documentos, patatín, patatán. A un tipo que se murió ¿viste? Es complicado. Entonces, de esa forma, ellos tienen cubierto el 80 % de los fallecimientos...

EK: Algunos no lo hace la Cooperativa.

Entre: Claro. Hay gente que no se adhiere, digamos, el servicio solidario Tenemos a un 80% de la cobertura. Es muy bueno, pero bueno, no es 100%.

EK: Está bien, pero vos decís copiamos de Luján, pero para eso vos tenés que saber que hay otra Cooperativa, elegir que hace otra Cooperativa, hacer redes para conocerla, generar la confianza, que el otro te diga cómo hacerla....

Entre: Seguro. Lo primero fue eso. Cuando nace el Servicio de Sepelios, nace en sociedad con la Cooperativa Fúnebre. O sea, no era que la Cooperativa Fúnebre tenía miedo de que fuéramos a quitarles en negocio.

EK: ¿Del Servicio de Sepelios me estás hablando?

Entre: Sí. Ahora te estoy hablando de Sepelios. Sepelio nace en el 87, 85... Y acá había una Cooperativa que prestaba el servicio. En los otros lugares, las cooperativas contrataban a un privado o hacían ellos sus salas velatorias. Acá había una cooperativa, entonces acá la cooperativa tenía miedo que nosotros vayamos a hacer una sala velatoria. O que lo hiciéramos percha, digamos. Y no: se hizo una sociedad, en la cual ellos se salvaron todo el problema de la cobranza. Con el tiempo vieron que fue una asociación exitosa.

EK: ¿Cuántas personas son ellos?

Entre: ¿La cooperativa fúnebre? Son ocho, diez. Menos, no sé si llegan.

EK: ¿Con Consejo Directivo y todo eso?Y qué, Consejo, todo piripipí...

Entre: Si, si. Entonces como Cooperativa Fúnebre nada más, con toda la complejidad que tenían para cobrar y todo eso, no le iba tan bien tampoco. Entonces después, con el servicio nuestro, mejoraron la cobranza. Y cuando se metieron en el parque, agrandaron su negocio. Y nosotros, prestamos un servicio bien prestado, porque en definitiva ellos, al ser más chiquititos, son más eficientes, más cuidadosos, y todo eso. Y nos desligamos un poco de la administración, porque la administración la hacen ellos. Así que eso fue bueno. Y bueno... Y por ahí otra cosa que nos sirvió también, que en líneas generales es que copiamos a Luján... Nosotros, viste, yo no sé si la creatividad tiene que ver mucho con... En realidad, inventiva propia, generalmente no hay tanto, digamos. Pero bueno, en el sector obrador nosotros antes hacíamos pavimentos nada más. Nació así...

Era Cooperativa de Pavimentación. Y cuando el pavimento se complica porque no había créditos del Banco Provincia para hacerlos, y la Cooperativa de Pavimentación era una cooperativa muy chiquita, se incorpora a la Cooperativa Eléctrica. También, años ochenta y pico. Nos dan la concesión para hacer el pavimento y bueno, durante 15 años hicimos pavimentos, hicimos 200 cuadras de pavimentos. Pero qué pasó: con el 2001, crisis, a la m..... con la obra de pavimento, entonces tuvimos que cambiar... Cambiamos la...Tuvimos que encontrar otras cosas. Bueno, y ahí empezamos a hacer cloacas y redes de gas natural. Hicimos todo un barrio, y bueno, aprendimos a hacer esas cosas. Y ahora también hacemos viviendas, entonces vamos mudando, digamos, un poco, en función de lo que pide la gente, digamos. Cada vez con más cuidado, porque cuando te demandan hay que entender bien, hay que parar bien la orejas.

EK: ¿Cuántas personas son acá en total?

Entre: Y, debemos ser unos 90. El de obrador, tiene personal temporario... ¿Y qué más de creatividad? En realidad, creo que eso es un poco lo que más vamos innovando, a pesar que esto, el servicio público, pareciera que no tiene mucha innovación, tiene esos cambios. Y también, lo que tenés que ver o trabajar mucho, es el tema de la regulación. La regulación de los servicios públicos, donde en definitiva se va mudando. Va cambiando. Y la política influye sobre esa regulación, de acuerdo a los ojos que lo vean, estatista, privatista...

EK: ¿Vos desde cuándo sos Gerente?

Entre: desde en 92, 93, el Gerente General. Y Antes era del sector eléctrico.

EK: O sea, que conociste todas las etapas.

Entre: Estuve en todas las etapas, digamos.

EK:¿Y cómo hacés con eso?

Entre: Y, en líneas generales, a ver, uno trata de influir en función de para dónde me está mirando el político. En definitiva, el poder lo tiene el político de turno que entró y dice "yo quiero que los servicios públicos vayan para aquel lado". En función de la autoridad que tengas de turno y lo que piense, vos tenés que buscar la forma de influir, y que no te hagan fleco, digamos, en el medio. Año noventa y pico, 94, 95, ante que se privatice la provincia, a nosotros nos privatizaban, nos vendían, digamos...

Pero logramos subsistir. Ahí se generaron algunas cosas en el medio... Y ahora es todo al revés, digamos. Se está estatizando todo y bueno, nosotros supuestamente estamos bien vistos desde el punto de vista de cómo estamos conformados como sociedad, no nos atacan. Pero, nos complican con el tema de los ingresos y las tarifas. O sea, tarifas fijadas por el estado, en función de grandes empresas, que nosotros no tenemos esa economía de escala.

EK: Antes se atacaba la subsistencia, pero no el crecimiento, y ahora se ataca el crecimiento, pero no la subsistencia.

Entre: Exacto.

EK: Por todo lo que comentás, veo que te sirve mucho la conexión con gente de afuera. Con una cooperativa que te juntás, con los del grupo de Coopenet que hacen estas cosas... ¿Tenés ese mismo tipo de intercambio hacia adentro? ¿O menos? ¿Craneás cosas, acá, junto con la gente?

Entre: Sí, sí. Lo hago digamos, con cada uno de los sectores. Pero antes por ahí... Lo que trabajamos en conjunto, es un tema de Calidad, digamos. Pero sí, lo hago con cada sector. En realidad, digamos, miro esto y trabajo adentro para...

EK: ¿Vos te vas juntando sector por sector?

Entre: Sí, sí.

EK: ¿Cómo?

Entre: ¿Cómo lo hago?... Este... En realidad, escucho lo... Este, por ejemplo, con el sector Comunicaciones. Bueno, ahora estamos tramitando el tema de la licencia de Cable. Bueno, entonces esto, en realidad lo están haciendo el grueso de la Cooperativa. Internamente: ¿qué es lo que hay que hacer? Bueno, internamente tenés que tener un proyecto de cómo va a tender el servicio de cable. Bueno, ¿cuál es el proyecto?. Bueno, en función de juntarme con otras Cooperativas, escuchar y todo eso, más lo que discutimos internamente con Mariano, cuál es el proyecto a realizar. Juntar eso, por un lado. Por otro lado, pedirle al contador que me haga el plan de negocio. Y por otro lado, atender que si hay usuarios de internet que están disconformes, generalmente vienen y me plantean el tema a mí y yo trato de discutir con Mariano las cosas que están pasando.

EK: ¿Vos trabajás por proyectos? ¿Por proyectos concretos?

Entre: Exacto. Sí, sí, sí. O sea, por ejemplo, no sé, hay lugares donde nosotros no llegamos con el servicio. ¿Por qué no llegamos? Porque hay una definición económica de que...

EK: No está en el cuadrado (de la Ciudad), por ejemplo.

Entre: No está en el cuadrado, e invertir ahí, hacer llegar el cable hasta ahí, para amortizarlo tardo 5 años en vez de 2. Entonces, económicamente está definido así. Entonces, eso, por ahí, lo re discutís, digamos. O seare analizado el tema, en función de que ese usuario que vos captás va a tener una fidelidad que, para nosotros, va a ser ahorrativa, que va a pasar por ahí los 2 años que nos habíamos planteado. Si la inversión hay que hacerla a más largo plazo, hay que hacerla, y bueno, es real que se está haciendo. Se discutió, y se discutió con el Consejo, digamos. Charlamos nosotros con Mariano, y después lo llevamos al nivel del Consejo. El Consejo aprobó las mociones y ya se está avanzando con esos lugares donde antes no íbamos, digamos.

EK: Me interesa mucho esto de rediscutir o reanalizar. ¿Me podés dar ejemplos?

Entre: Bueno, esto que te estaba diciendo. Por ejemplo, había barrios donde nosotros no llegábamos con internet. Y, curiosamente, tampoco llegaba otro privado, no llegaba Telefónica. Y a nosotros, llegar ahí, nos significaba una inversión importante. Y económicamente vos decís "no, tengo poca guita, tengo que ir al lugar donde tengo más potenciales clientes", y dijimos, después de esto, "no, eso hay que revisarlo". Eh, sí, eso lo hacés permanentemente.

EK: ¿hay una gimnasia de esto?

Entre: Sí. Y por otro lado, en realidad uno... Yo me estoy permanentemente cuestionando las decisiones que he tomado, lo hago continuamente. A veces me digo, estoy totalmente del mate y no puedo avanzar así, porque cada una de las cosas que hacés te las re pensás. Pero ¿qué ocurre? Que todo el mundo te demanda más y más. Y vos decís “bueno, hasta acá puedo llegar, más de esto no”, digamos. En la relación con los usuarios, hay una, supuestamente... Por ejemplo, uno de los temas más importantes, es el tema de los artefactos quemados, que es lo que te decís. Ahora hay en Merlo, una oficina municipal de atención al usuario, de reclamos. Es el reclamo de servicio eléctrico. Vendría a ser una defensoría del consumidor a nivel municipal, donde van los reclamos de todos los servicios, incluyendo el nuestro. Entonces, cuando el tipo viene acá, y te viene a traer un reclamo, de lo que sea, pero fundamentalmente de artefactos dañados... Nosotros decimos que no, automáticamente va allá. Y este está asesorado por el organismo de control. El tipo que está en el Omic, recibe asesoramiento en el Organismo de Control. La ley dice que si vos no podés demostrar que vos no fuiste el responsable del problema, de alguna manera tenés que hacerte cargo del daño porque sos el dueño que maneja el servicio. Nosotros atendemos solamente con un cierto criterio. Con ciertas normas que dicen, por ejemplo: si fue un empleado nuestro, y se mandó una c....., pagamos. Si hay baja tensión permanente, pagamos. Si hubo un pico de tensión... El pico de tensión es muy difícil de registrar. Y los equipos deberían sostenerlo, digamos. Tiene una configuración de calidad, que debería atender eso. Y eso, nosotros, viene de afuera. No es una cuestión nuestra. Entonces eso, no lo atendemos, cae un caso, no lo atendemos. Ahora, los tipos van y hacen el reclamo. Entonces, ¿Qué hacés?. De acuerdo a los criterios, vos respondés que no. Ahora, por ahí, en algún momento, en algunos casos, tenés que analizarlo en detalle porque por ahí el efecto de que después acá te hagan pagar, porque si no pagás después te hacen denuncias, pagar multas y todo eso, te provoca muchas complicaciones. Entonces esto permanentemente lo tenés que estar revisando, permanentemente, y bueno...

EK: ¿Lo entiende eso la gente que está debajo tuyo? Debe ser difícil.

Entre: Yo creo que cada vez están más flexibles en ese aspecto, digamos. Yo soy el que tiene que encargarse de hacer eso, digamos.

EK: ¿Vos lo vivís como retrocesos esas cosas?

Entre: No, para nada, para nada. Al contrario, yo soy un consumidor... O sea, estoy un 10% de mi vida como prestador, y el 90% soy consumidor. Es así, digamos. Yo consumo todas las cosas y quiero que cada vez me atiendan mejor. Entonces, está bien que demanden más... Ahora, lo que yo tengo que evaluar, como es mi función, es si realmente vos podés dar el tranco de atender esa demanda que te están pidiendo, digamos. O sí, el cambio es tan grande, que después cuando vos tenés, no podés hacer frente a eso

EK: ¿La gente lo suele vivir como retrocesos?

Entre: Sí, sí, en líneas generales... Aparte, vos lo has participado, acá los chicos esto... Ellos son los que hacen el informe y dicen “no, esto se paga, esto no se paga”. Yo sólo firmo. Ahora, después, cuando el q..... se traslada a otro lugar, ahí es cuando estás con el problema de decir, bueno, acá hay una situación de compromiso. Si me niego, me ..... y voy a quedar peor, digamos. Eso... después otra de las cosas que nos está pasando, los okupas, digamos. La gente se mete adentro de las viviendas...

EK: ¿Y eso a quién se lo adjudica?

Entre: Y, tenés que darle luz. Y quedás como un muñeco con el dueño de la propiedad, con el Municipio. El Municipio tiene un terreno que hace 15 años atrás, lo compró para hacer viviendas. Después hubo un estudio de uso de suelos y eso quedó fuera del área urbana. Quedó para otro uso pero no para construir viviendas. Entonces el terreno quedó desocupado, y ahora iban a poner la antena de la televisión comunitaria. Y bueno, un activista, un abogado, que se yo, los instó a que ocuparan el terreno. Y se metieron, y había 60 carpas ahí adentro, un terreno de 3 hectáreas, más o menos. Y los tipo exigían luz.

EK: ¿Es legal? ¿Legalmente les tenés que dar?

Entre: Legalmente les tenés que dar. O sea, legalmente... Yo puedo, momentáneamente, rechazarlo, demorarlo. Pero sé que si recurren a organismos de control o recurren a la justicia, me van a mandar a darles luz. Entonces, yo traté de demorarles, esto yo lo charlé internamente con el Consejo, hubo q..... políticos, todo eso.

EK: ¿Con el Intendente no lo hablaron?

Entre: Con el intendente, sí. Al Intendente, imaginate, le ocuparon un predio, hizo una denuncia penal para desalojarlos. Y bueno, el Intendente, no podía entrar en razones...

EK: ¿De tener que darlo?

Entre: De que le tenemos que dar luz. Medio que se enojaba, ¿viste? (risas)

EK: ¿Con vos o con el Consejo?

Entre: Y, con la Cooperativa. En definitiva, digamos, yo me confundo, me mimetizo con el Consejo. O sea, con la institución, digamos. Pero bueno, gracias a Dios se resolvió porque llegó la orden de desalojo

EK: ¿Por la fuerza pública?

Entre: Sí, no lo hicieron todavía. Todavía no pidió la fuerza pública para desalojarlos, pero ya está la orden del Juez. O sea, el intendente levanta el teléfono y dice "bueno, quiero desalojarlos ahora".

EK: O no...

Entre: Pero la orden está. Pero es una decisión de él, digamos.

EK: A vos te sirve.

Entre: Claro, exacto. Una orden judicial de desalojo me saca el problema de encima, digamos. Pero bueno, estas cosas van pasando, viste, y te van cambiando la forma de ver y de actuar.

EK: Perfecto, mil gracias.

**ENTREVISTA 4: Cooperativa Eléctrica de Merlo, Gerencia técnica (MERLO-GCIATE)**

(Referencias en el cuerpo de la tesis: MERLO-GCIATE, 1 a MERLO-GCIATE, 8)

Organización: Cooperativa Eléctrica de Merlo

Área: Gerencia técnica

Entrevistada: Eduardo Matarazzi

Referencia: MERLO-GCIATE

Eduardo Kastika (EK): La pregunta es: ¿qué cosas se hacen en la Cooperativa Eléctrica de Merlo para que en la organización haya creatividad?

Entrevistado (Entre): ¿Qué hacemos para ser creativos?

EK: ¿Qué se hace acá...? Sí, todo lo que vos me puedas decir, que vinculen a vos o a la Cooperativa con la creatividad, lo que vos digas, va a estar bien.

Entre: ¿Qué es lo que se hace? Un montón de cosas. Es tratar de resolver desde los problemas por ahí más chicos, a problemas que pueden ser más complejos, que abarquen desde áreas técnicas, a cuestiones hasta incluso personales. Porque son cosas que también tenés que ir resolviendo sobre la marcha.

EK: ¿Por ejemplo?

Entre: Conflictos, conflictos con el personal, que te piden alguna exigencia puntual sobre algún tema, y tenés que salir a resolver, a darle solución al problema ese que te están planteando. A ver, por ejemplo, a ver, teníamos unas exigencias sobre seguridad. O sea, la Cooperativa tiene certificada normas ISO de Seguridad, ISO 2001, 2008. Y entonces teníamos algunos cuestionamientos, en algunas cosas, con los equipos.

EK: ¿Cuestionamientos a las normas de...?

Entre: No, no, no. Cuestionamientos directamente sobre... No, las normas están aprobadas, están totalmente de acuerdo lo que hay que hacer, los métodos... La gente lo que cuestionaba a la Cooperativa es el estado de los equipos. Entonces tener respuesta para eso y ver cómo ingeniárselas, cómo creativamente (risas)... Ver cómo tratar de solucionarlo y darle respuesta a la gente. Por eso también, te metés en eso, en conflictos personales, incluso aparecen conflictos personales. Esto es un conflicto laboral, digamos, pero bueno... Y después...

EK: ¿Y cómo lo resolviste?

Entre: ¿Cómo se resolvió? Y bueno, tratando de establecer cronogramas para hacer revisiones de esos equipos, teniendo en cuenta... Tenés que tener en cuenta hasta la fecha del año en que estás, porque esos equipos dependen de un mantenimiento que tenés que hacer, entonces no podés permitir que el equipo no esté.

EK: ¿Y tenían razón los de las demandas?

Entre: Sí, sí, tenían razón, por eso era compartido. Eran compartidas. Pero muchas veces no podés dar respuesta inmediata a las necesidades. Ellos tienen una necesidad, y vos decís "bueno"... Vos la compartís, pero escapa a lo que yo pueda hacer con ustedes. Escapa a mí la decisión esa, involucra a un montón de gente, un montón de plata en el medio, que yo no tomo esa decisión. Entonces, viste, tenés que ir sobre la marcha...

EK: Decidiendo...

Entre: Decidiendo y tratando de solucionar, e ingeniártelas para dar soluciones a esas...

EK: ¿Y cómo diferenciás si es una solución creativa, o es una solución, digamos, de rutina?

Entre: Ah, nunca me la había hecho a esa pregunta. Es una pregunta, digamos... Para mí era una solución en el momento, para dar respuesta en el momento. Muchas veces, una de las ocupaciones es que tenemos la emergencia de hoy. La emergencia te tapa la urgencia. Entonces, como que vas resolviendo cosas así urgentes sobre la marcha. Ahora, si vos me decís la solución creativa dónde estuvo...

EK: ¿Cómo te das cuenta cuando una solución es... o cuándo necesitás una solución creativa...?

Entre: Sí, esa fue una solución de conflicto en el momento. Soluciones creativas, no sé, por ejemplo, cosas nuevas que van apareciendo o soluciones nuevas, o respuestas nuevas que tenés que darle a los usuarios.

EK: ¿Por qué?

Entre: Y, porque no es lo mismo, por ejemplo, las exigencias que tenemos ahora, con las que teníamos, 4, 5, 10 años atrás. Vamos 5 años atrás, no tenían la gente las necesidades y las exigencias que tienen hoy día.

EK: ¿Por ejemplo?

Entre: Calidad de servicio, costos, calidad de servicio en cuanto a acortes, el usuario rural... El usuario rural ahora, por ejemplo, con la telefonía celular, todos los usuarios rurales tienen teléfono, antes no tenía ninguno. Entonces, se producía un corte en el campo, y vos prácticamente, no es que no tuvieras reclamos... Sí, no tenías reclamos, ¡en serio! Lo solucionaban cuando podían. Pero ahora, tenemos un problema, y tenés 100 llamados al toque: "che, b....., estoy sin luz acá...", "bueno, está bien, te lo vamos a solucionar". Bueno, todo ese dar respuesta, todas esas cosas...

EK: Qué lindo ejemplo ... (risas)

Entre: Todas esas nueva exigencias, hacen que vos tengas que ingeniártelas para empezar a dar respuestas a todo eso. Entonces, una de las cosas que hicimos antes esas nuevas exigencias, dentro del sistema administrativo, ahora, inmediatamente cuando llama el primero que se queda sin luz, ya lo cargamos, la máquina interpreta que toda la líneas que están sin luz. Entonces, el próximo que llama, cuando van a revisar, le dicen "no, usted está sin luz por esto, por esto, por esto..." Entonces le estamos dando una respuesta, cosa que antes... Nos llamábamos más por teléfono a ver qué pasaba, yo te llamaba a vos, vos llamabas al otro para ver qué pasó, que esto que lo otro. Y nadie podía darle una respuesta a la gente. Y estábamos a los gritos, bueno... De esa manera tratamos de

solucionarlo. Y después, de ese tipo así, tenés diariamente un montón de cosas. Recién, un conflicto nuevo...

EK: ¿Recién?, ¿ahora? (risas)

Entre: Sí, recién, recién (hubo algo que resolver). Un conflicto laboral con un usuario que tiene que hacer una línea nueva, y hace una línea, de un punto al otro, la paga totalmente él, pero después siempre tenés los avivados de siempre que se enganchan de esa línea y no quieren pagar la parte proporcional que le correspondería porque ya la pagó otro usuario. Entonces, ahora tenemos que ver cómo hacer, creativamente darle una solución a eso, para hacer que todos estemos enterados de que bajo esa líneas, bajo ese sector, ese tramo, no haya nadie que se nos...

EK: Enganchado. ¿Y cómo lo encarás el tema?

Entre: Bueno, primero leyendo las cosas que... Viendo las cosas a disposición que tengo para hacer, un sistema comercial, un sistema de redes... Digamos, un sistema de redes es un plano eléctrico de la línea. Consultando con unos, consultando con otros...

EK: ¿Con quién consultás a veces?

Entre: Y, por ejemplo, que se yo... Una de las consultas permanentes mías es con el Jefe de Distribución, que es el encargado de la calle

EK: ¿Es empleado tuyo?

Entre: Empleado, si, trabaja conmigo, depende de mí, sí, pero es el que lleva el control en la calle, digamos. El jefe de toda la gente, y el encargado de trabajos.

EK: ¿Vos le preguntás a él o resuelven juntos?

Entre: No, no, lo resolvemos juntos. Al programador, que es un tipo que nos peleamos, siempre, pero es un tipo que tiene mucho criterio propio, y también domina el sistema a la perfección. A la gente que nos provee el software, de administración de redes. Entonces decir, "bueno, a ver cómo encaro una solución", "tengo este problema, a ver, denme una manito, pensemos juntos un ratito a ver cómo hacemos". Esa es otra...

EK: Y mucho que vos te armás...

Entre: Y mucho por consultas. Uno trata de estudiar una cosa, estudiás el problema... Generalmente lo encaro de esa manera. Yo estudio el problema, a ver qué es lo que tengo... Digo, "bueno, a ver, tengo esto...", trato de estudiarme bien la teoría, digámosle, y después consultamos, "bueno, a ver, muchachos, tengo este problema, esto es así, así, y así, necesito hacer esto, esto y esto, a ver, ¿cómo podemos encarar la solución?".

EK: Como me armás una especie, llamémoslo, de grupo Ad Hoc, de grupo...

Entre: Para ese tema en especial.

EK: Y eso lo hacés frecuentemente...

Entre: Eh, si, si, si.

EK: Es parte de tu laburo, digamos...

Entre: Y, es parte del trabajo. Por ahí, uno tiende, por la formación propia, tendés a aislarte un poco y a tomar decisiones solo. Y una de las cosas es consultando. Siempre tenés... Yo lo que les digo siempre: "miren", a los muchachos que trabajan en redes, "los especialistas en la calle son ustedes", "yo podré saber mucho de electricidad, pero yo sé más la parte teórica y en otro nivel, digo, pero la parte calle, solución, la tienen ustedes, yo le voy a consultar a ustedes". Al de Programación le digo: "mirá, yo sé el problema que tengo, puedo tener una idea global, pero la solución me la tenés que dar vos". Y así, encarando con consultas.

EK: ¿Me contás eso de la "carpeta de utopías" (recogido de otra entrevista)?

Entre: (Risas) Yo tenía un archivito, un archivito que había creado, lo tengo todavía... "ilusiones", se llamaba...

EK: ¿Ilusiones? Me parece excelente.

Entre: (Risas) Entonces, ahí ponía las ideas que uno consideraba más... No te digo inalcanzables, pero más... Que vos sabés que te van a llevar por lo menos más tiempo.

EK: ¿Por ejemplo?

Entre: Y, todo un sistema nuevo de computación, cambio todo lo que tenemos ahora, por un sistema nuevo. Y después un montón de cositas más mundanas, que se yo, programas nuevos, cosas nuevas que había que hacer. Que se yo, por ejemplo, sistemas de facturación de grandes consumos, que esté todo directamente en una página web, de tal manera que el usuario ya pueda entrar, sepa que en tal fecha nosotros vamos a cargar en la página web eso, la factura de él la pueda bajar, imprimírsela, e incluso pagarla por el sistema, entrando a un Home Banking o lo que sea. Bueno, había desarrollado todo ese archivito, "ilusiones" era, y ahí tenía todo detallado más o menos lo que...

EK: ¿Lo borraste?

Entre: No, ¿cómo lo voy a borrar?, lo sigo teniendo.

EK: Qué bueno eso, ¿y no lo seguís? No...

Entre: No lo sigo, es cierto, lo tengo pero no lo sigo como para ir actualizándolo, borrar lo que se va haciendo, y lo otro...

EK: ¿Se hace algo de eso ahora, o más o menos?

Entre: Si, si, lo voy haciendo, lo que pasa... Otra frase que aprendimos, no sé si lo conocés a... Ay, ahora no te lo voy a poder decir, el que trabaja con carlos Solari, ¿lo conocés a Carlos Solari?

EK: No.

Entre: Ah, no. Bue, un consultor que tuvimos cuando empezamos a consultar con Normas de Calidad, y que nos decía que para hacer algunas cosas, hay que tener también mucha capacidad a la frustración, resistencia a la frustración. Porque son cosas... Por ahí, algunos trabajos que por ahí resolverlos, en sí, te llevan, 15, 20, 100 horas de trabajo. Nada, en definitiva. Pero para llegar a eso, estuviste machacando y renegando 10 años. Con lo cual, ya te das una idea...

EK: ¿Eso te pasa mucho?

Entre: Pasa. Pasa. Entonces, cosas que vos empezás a machacar, y vas a tener la solución, imaginate, dentro de 5... Para colmo, no sé si te pasará a vos, pero uno es... Se me ocurre una cosa, y ¡la quiero ya! Y que no te acompañen, y no tener respuesta en eso, te vuelve loco. Imaginate vos si tenés que tener capacidad de frustración para aguantar que esa solución te la den dentro de 5 años, y estar 5 años machacando sobre eso, viste. No es... Bueno, por eso el archivo se llama Ilusiones, ahí están todas las cosas que... (risas)

Entre: Por ahí, no es del todo malo (el hecho de esperar). Porque vos vas madurando la idea esa, está bien, obviamente, tenés que aguantarlo. Pero, a ver, vos la vas madurando, vos vas viendo a ver también... Porque, por ahí, muchas veces son arranques que uno tiene y después con el tiempo a lo mejor, esa idea decís "la pucha, está bien, no era una mala idea, pero tiene todas estas cositas que no hace que sea factible hacerla".

EK: Sería malo si uno cobrara por la velocidad que se implementan las ideas.

Entre: Posiblemente. Uno trata, cuando es así, vos te das cuenta que por ahí, vos te transformás vos mismo en impedidor de algunas cosas. Yo lo que trato... Digo, "bueno, vamos a hacer una cosa, cuando quieren implementar algo, me avisan, y vemos si el error que vamos a cometer, es monto del error ese. Ustedes me dicen el error, y yo veo hasta donde se los puedo tapar (risas)". Si se excede el error, y se va muy alto, no, no hacemos la prueba. Ahora, si me garantizan que nos vamos a equivocar en tanta plata, que va a nadar por acá, por este número, "probemos". De última, sale mal, y se clavará la Cooperativa en esto, que le va a hacer, y bueno, ya le buscaré la forma de bajárselo, probemos.

EK: ¿Vos sentís que a tu gente le das la posibilidad de equivocarse?

Entre: A algunos sí. A otros más o menos... En base también a la responsabilidad que tienen, al trabajo que están haciendo, obviamente. Y se trata, yo trato, por lo menos, de darles la oportunidad que hagan sus cosas, que se las ingenien y no dárselas impuestas. El jefe de Redes me ayuda mucho también.

EK: ¿Cómo se llama el Jefe de Redes?

Entre: Carlos Piobesán.

EK: ¿Te ayuda?

Entre: Sí. Porque tiene mucho criterio en eso, y lo que me dice siempre... Yo trato, para hacer las cosas más rápido, no delegar. Pero viste, después tenés el problema de no delegar. "¿Por? Y, porque yo la sé hacer la tarea..." Entonces, en vez de dártela, "Y, te la hago yo, si en un minuto tengo que explicártela a vos, tardo media hora, y tengo que ensañarte cómo funciona esto, esto, lo hago

yo". Me dice "no, no seas p....., dásela que la haga, sino no lo va a hacer nunca, y vos te vas a empezar a cargar de trabajo y no lo va a hacer nunca". Entonces yo trato de decir, "bueno, te tiro la idea de los que hay que hacer, cómo lo podrías resolver, resóvelo vos". No siempre pasa, ¡jojo!

EK: Y para redondear un poco: tu gente ¿usa su creatividad? ¿Hay creatividad, no hay creatividad, no les importa, les importa, pueden, no pueden...?

Entre: No, no, no, si, si. Eh... Por ahí, vos sabés, no. Están muy dependientes de las cosas que les digan. Hay algunos que si, hay algunos que si. Bueno, por ejemplo, este muchacho si, Piobesán. Puede ser porque también él tiene posibilidad, los otros no, y están tapado, y a lo mejor él mismo... Yo se los impido. No te digo que no, pero en general, como que están mucho dependiendo de que uno solucione las cosas.

EK: De que vos las soluciones...

Entre: Y, o yo, o que se las solucione otro. Yo u otro, pero por ahí lo ves, que falta eso. O los cambios los hacen a expensas de que uno les dice que hay que hacer esto, o lo marca, pero en general, digamos, si no se lo decís, no lo mejoran, por ahí. Y no estoy diciendo que uno sea creativo, ni un innovador, ni algo por el estilo...

EK: No, desde ya, a ver...Estamos hablando de trabajo.

Entre: Si, si. De alguna manera, yo capaz le estoy diciendo que haga una cosa, y el otro que me está mirando a mí, me dice "no, si yo no le digo a él, él tampoco lo hace".

EK: Hay gente que una empresa es cero creativa, y después en su casa es super creativa. Ustedes trabajan de 7 a 14 y no dedican tiempo de viaje para ir a trabajar. Acá, poder tener, por ejemplo, un hobby donde desarrollar tu creatividad.

Entre: No, de hecho consultás, te ponés a ver y ves con la gente que trabaja, y generalmente el que más o el que menos tiene una cosita aparte.

EK: ¿Eso incide contra la creatividad que se utiliza acá? ¿Qué opinás?

Entre: Eh... Vos mirá, a ver... Yo tengo la sensación mía por lo menos, que es como que salen de acá, y es como si se cambiaran la cabeza muchos, no te digo todos, pero el gran porcentaje es como si se sacaran la cabeza de la Cooperativa, y se pusieran la cabeza personal. Es como que una vez que salieran de acá, que se fueran de acá, de las 7 horas de trabajo, es como si borrarán el disco rígido e instalaran otro programa, directamente. Mi sensación, eh. No todos eh, pero esa es la sensación del grueso de la gente, que es como decir... Me ha pasado de... A ver, donde lo veo eso: en el trabajo diario no. En el trabajo diario no, en el sentido que... Lo veo cuando hay problemas. Que se yo, los problemas nuestros son cuando hay cortes. Tenemos algún problema de esos, entonces vos vez que hay gente que estamos en el medio de algún despelote mayúsculo, y llegan las 2 de la tarde y dicen...

EK: ¿Despelote mayúsculo porque pasó qué, por ejemplo?

Entre: Un corte de luz, que se yo, vino una tormenta, se cortó, o se cayó una planta... Una tormenta que involucre a todos. Y hay gente que, está viendo que tenemos un problema grande, serio, que digamos, se hace difícil manejarlo, y llega las 2 de la tarde, y te dice "bueno, me voy, porque son las

2 de la tarde". Medio, como vos decís, están en otra cosa. O sea, vienen acá a hacer 7 horas de trabajo, y después, el resto del día, es otra cosa. Es otra persona que se dedica a otra cosa.

EK: Te mata eso, ¿no?

Entre: Si, obviamente.

EK: Más que en términos técnicos...

Entre: No, en términos técnicos no, porque después, de alguna manera lo solucionás. A lo sumo, demorarás más. La sensación que te da, cuando se te van decir "bueno, pero esperate, el tipo ese que está sin luz es el que, en definitiva después nos paga el sueldo". En otras palabras, nosotros te vamos a pagar a vos, está bien. Vamos a cobrar, las tarifas, todo lo que vos quieras. Pero estás vos ganando la plata macho, y vos no te estás calentando. Te da esa sensación, ¿viste?

EK: ¿Si se queda cobraría extra?

Entre: Horas extra, obviamente. Cobra horas extra, la Cooperativa en eso es totalmente puntual, sino no te queda nadie. Así que no sé si...

EK: Y a vos eso como líder, como jefe, ¿cómo te afecta?

Entre: Y, se te hace difícil manejarlo, te quedás mal. Porque vos decís, bueno, estamos necesitando una ayuda, porque evidentemente si te estaban pidiendo que te quedés, es porque lo necesitamos, y vos te vas, vos decís...

El tema de la Cooperativa, vos sabés que ha dejado de... Es una empresa ya. Lo de la Cooperativa, te lo pueden decir, por ahí, que se yo, los que somos más viejos, pero para los nuevos es una empresa. Que se llame Cooperativa, es Cooperativa, Unilever, es lo mismo, es un nombre. Unilever es un nombre, Cooperativa Eléctrica es un nombre. No significa nada. Para la gente no significa nada tampoco. Edenor, Edesur, Cooperativa Eléctrica, es exactamente... "Ustedes me tienen que dar luz, muchachos, se llamen como se llamen, pónganse el título, el rótulo que quieran". Posiblemente para los que lo iniciaron a esto, tuviera un significado, pero hoy día, no, para nada. Bah, es mi punto de vista, yo te hablo lo que yo pienso.

Cuando viene uno que te viene a hablar, vos decís (risas) "ah, un caso perdido, no vengas macho para acá porque..." (risas). No, obviamente, viene alguien así y te intenta hablar de Recursos Humanos y vos decís "¿y yo como...? ¿Qué hago con estos?" Tenés que seguir intentándolo, yo en eso soy...

EK: ¿Cómo lo intentás? ¿Qué intentás hacer?

Entre: Y, cuando viene, a la próxima, le vuelvo a decir, tratar de convencerlos, hablarles de por qué la necesidad, que no los estamos llamando para c..... la tarde, para que no se vaya a la casa, no, es porque realmente lo necesitamos.

EK: ¿Y él que te contesta?

Entre: Y, hemos tenido de todo. Gente que ha venido, y gente que, por alguna causa, que estaba dolida por algún tratamiento o algo, o que pensaba en su momento, que la Cooperativa lo había

cagado en algo y por eso él tampoco iba a colaborar... Y el grupo, que tampoco podés hacer mucho después... Sindicalmente, tampoco podés intervenir con el tipo y decirle "bueno, no, mirá, no te vamos a tener en cuenta para esto, para esto..." Pasa a ser uno más igual. Así que un poco, bueno, es difícil manejarlo.

EK: ¿Qué viene a buscar la gente al trabajo?

Entre: Hoy vienen a... Es un trabajo más. Es un trabajo más que lo ven, dentro del montón, razonablemente bien pago, con una cierta estabilidad, es un buen lugar de laburo, pero nada más. No vengas a buscar por qué es una Cooperativa, o por qué estamos brindando un servicio, en ese sentido, me parece...

EK: Técnicamente te pregunto: ¿qué es lo que es significativo para ellos acá?

Entre: ¿Qué es lo importante para ellos...? Yo creo que muchos, porque tienen un buen nivel salarial, y en todos lados tenés 8 horas, y acá trabajan 7. En otro momento, ya te digo, por ahí pesaba más ese misticismo de la Cooperativa, del servicio. Hoy en día, es un trabajo más, el nombre es lo de menos, le cambian el nombre, se le ocurre al Consejo que mañana nos vamos a llamar Unilever o... Y es exactamente lo mismo.

EK: ¿Cómo es el día a día de quien trabaja en la Cooperativa?

Entre: No, por eso, un conflicto de personas, que por ahí tienen alguna tara con la Cooperativa, algún conflicto no resuelto, y lo están canalizando por ese lado, que se yo. Por ahí, son excelentes trabajadores durante el resto de la jornada, que se yo, no son tipo que te la vengán a complicar. Pero por ahí, en ese momento, cuando uno los necesita, te fallan. Soluciones creativas (risas)...

EK: Complicado...

Entre: Es complicado.

EK: Complicado soluciones creativas, y complicado buscar creatividad ahí, digamos.

Entre: Si, si, cuando tenés conflictos así, que se acercan al conflicto personal, es difícil.

EK: Claro, es más un conflicto personal

Entre: Claro, después los problemas técnicos, vos podés aplicar técnicas de creatividad para soluciones los problemas...

EK: Claro, no podés usar técnicas de creatividad...

Entre: En esto es más difícil... Si, si, los conflictos esos son difíciles de manejar. Habíamos intentando, alguna vez tiramos la idea de tener un departamento de alguien que se encargara de, por ejemplo, Recursos Humanos, que es uno de los temas que tenemos flacos, pendientes, por ahí, Pero bueno, en las circunstancias actuales, para nosotros es un poco complicado.

Para colmo que hay lugares que, muchas veces... Cuando vas a la facultad, yo tuve temas técnicos, lo más que me aproximé, creo que tuve, no me acuerdo muy bien, pero creo que tuve Cultura en

primer año, hicimos algo de, no me acuerdo cómo se llamaba, tenía algo que ver con las leyes en el segundo año. Después, nunca más tuve nada...

EK: Derecho Laboral...

Entre: Derecho Laboral, exacto. Pero no tuve después, nunca más algo relacionado con relaciones humanas. Y meten a ingenieros a tratar temas de relaciones humanas, vos decís "yo estoy preparado para esto!" (risas).

EK: Está bien. Por supuesto Carlos Piobesán, nada que ver con ese estilo...

Entre: No, no, no.

EK: Si se tiene que quedar, se queda, o sea..

Entre: No, no, es el primero. En ese sentido, podrá tener un montón de fallas, que también nos peleamos a diario por ahí, por algunas cosas, pero en ese sentido es de fierro

EK: Perfecto. Eduardo, muchas gracias.

**ENTREVISTA 5:** Cooperativa Eléctrica de Merlo, Gerencia de telecomunicaciones (MERLO-TELCO)

(Referencias en el cuerpo de la tesis: MERLO-TELCO, 1 a MERLO-TELCO, 13)

Organización: Cooperativa Eléctrica de Merlo

Área: Gerencia de Telecomunicaciones

Entrevistado: Mariano Colombatti

Referencia: MERLO-TELCO

Eduardo Kastika (EK): ¿Tu nombre?

Entrevistado (Entre): Mariano Colombatti.

EK: ¿Y tu rol dentro de la Cooperativa Eléctrica?

Entre: Yo soy Gerente en Telecomunicaciones.

EK: La pregunta es muy concreta y amplia: ¿cómo se hace para que haya Creatividad acá en la Cooperativa?

Entre: Bien. La pregunta (es) bien abierta. (Pausa, piensa). A ver, yo separaría las cosas en dos cuestiones: una es la cuestión laboral. La Cooperativa es una estructura cerrada, digamos. Hay poco espacio para la creatividad porque los servicios que presta son servicios públicos y, salvo en alguna cuestión comunicacional, los tipos de tareas están bien determinados y no hay demasiado espacio para cambios en la forma de trabajo. A la creatividad, no le veo un espacio dentro de la empresa. Ahora, en lo personal... No en lo personal, en el rol que me toca dentro de la Cooperativa, mi sector es muy... dentro de una evolución continua. Y ahí es donde sí se presta mucho para la creatividad. En mi caso, tengo la suerte de tener un gerente que me da rienda suelta para investigar sobre las situaciones que a mí me interesan, y así es como se pueden encarar cosas nuevas, cosas creativas.

EK: ¿Me das ejemplos?

Entre: Sí, por supuesto. Nosotros dentro del sector de Telecomunicaciones de la Cooperativa, que es un sector nuevo, tiene 15 años (la Cooperativa tiene más de 50)... A mí me contrataron en el año 2002, hace más de 10 años de esto, como para encarar nuevos servicios, entre ellos, banda ancha, con todo lo que eso conlleva.

Nosotros, como herramienta de trabajo laboral, en donde está incluida la creatividad, pero también otras cosas, tenemos una reunión mensual con todos los involucrados en el servicio, que somos poquitos en este momento, somos 5 personas. Se da un ambiente como para poder discutir y llevar adelante condiciones que no tienen que ver con la vida diaria. Tienen que ver con la vida diaria, pero no hay un espacio que tengan para discusión, para evaluación. En esas reuniones mensuales es que salen las ideas de lo uno va a hacer para mejorar el ambiente laboral. Esas reuniones son creativas, porque cada uno de los 5 participantes estamos en igualdad de condiciones en esa reunión. No hay jerarquías. Y entonces, cualquier situación que se dé, se trata de resolver, y la solución puede venir

de cualquier lado, no solamente de gerencia. Digamos, que desde mi punto de vista, es el único punto que yo veo de creatividad otorgado a la masa laboral.

EK: ¿Cuánto dura la reunión?

Entre: 2 horas.

EK: ¿Y se hace todos los meses sí o sí?

Entre: Todos los meses.

EK: ¿Cuándo?

Entre: Los primeros martes de cada mes. Bien tempranito. Tipo 7, por ahí se estira hasta las 9 y media, 10, dependiendo del tema que se trate.

EK: ¿Me podés contar alguna anécdota o alguna experiencia sobre temas que se hayan tratados y que hayan salido bien? ¿O que se hayan tratado, y que no haya pasado nada?

Entre: Bueno, por ejemplo, los chicos llegan temprano a trabajar, y se ha dado la situación que, todavía no se resolvió pero ya está en vías de resolverse, no tenían un lugar donde dejar los abrigos, algún paraguas, dejar un piloto de lluvia... Así que nos pidieron de ver si había alguna forma de resolver esa situación.

EK: ¿Los chicos son...?

Entre: Los que trabajan en plantel exterior en la calle

EK: ¿Cuántas personas son?

EK: Son tres personas. El supervisor, y la cuadrilla que son dos. Bueno, eso, averiguando, la Cooperativa tiene otro sector que es de hormigón elaborado donde hay casilleros, como los que se ven en las películas de Norteamérica. Casilleros que estaban en desuso y estamos esperando que nos entreguen unos, esos están totalmente en desuso, nos vendrían fantástico. Es una necesidad que se suplió... Todavía no se suplió porque no está resuelta, pero hecha la necesidad, se tira una propuesta y surge la solución rápidamente.

EK: ¿Hace cuánto fue que se charló de eso?

Entre: Hace un mes. En la última reunión no, en la anteúltima, un mes y medio.

EK: ¿Otro caso?

Entre: Esas reuniones sirvieron mucho para el tema laboral. En su momento los chicos estaban nombrados en un convenio laboral que no les gustaba. Bueno, se trabajó mucho en eso. Aunque no es creativo, ¿no? Se trabajó bastante, se invitó a la justicia a que diera su... Porque bueno, el servicio que prestamos nosotros de telecomunicaciones es internet. Y no hay un gremio de internet, que sea de internet puro. Hay gremios de telefonía y gremios de cable. Entonces, es como que no estábamos muy seguros en dónde correspondía incluirlo. Bueno, se trabajó bastante en esas reuniones, que se logró llegar a un acuerdo y digamos se cambió de gremio. Antes estaban en

UOCRA, que es el gremio de la construcción, que si bien tiene relación con la construcción de redes, no directamente con la operación y el mantenimiento.

EK: ¿Son cinco personas de áreas diferentes o todos de telecomunicaciones?

Entre: No, no, cinco personas que estamos abocados pura y exclusivamente a las telecomunicaciones.

EK: ¿Y cómo son? ¿Son cinco y de ustedes dependen tres personas?

Entre: Somos cinco en total, los cuento siempre como un grupo. Están los tres chicos que están en plantel exterior, que es el supervisor y los dos de la cuadrilla, una persona más que está en Atención al Público y tareas administrativas, y estoy yo como Coordinador.

EK: Ah, correcto. Cuando vos decías que estaban en igualdad de condiciones, te referías a que vos creás, en esa reunión, el clima propicio para que se sientan en el mismo nivel.

Entre: Exacto

EK: ¿Me podés decir, aunque te parezcan detalles, qué cosas hacés que vos sientas que están en el mismo nivel? Porque vos dijiste que están en el mismo nivel con tanta contundencia, que yo pensé que se reunían gente literalmente del mismo nivel. Ahora me doy cuenta que no. ¿Qué cosas hacés vos para sentir que realmente están en el mismo nivel?

Entre: Es muy sencillo, dejarlos hablar. Es el único truco, digamos. A la gente cuando le das la oportunidad de hablar y de opinar, se siente parte, ¿no? Es sencillo. Después, la charla no tiene ninguna guía, no tiene un comienzo y un final definido. Es más o menos como ésta (charla que tenemos ahora). Finales abiertos, las preguntas son abiertas.

EK: ¿No hay una agenda?

Entre: Claro, correcto. A veces hay temas que con anticipación les adelanto para que sepan que vamos a tratar ese tema

EK: ¿Por ejemplo?

Entre: Por ejemplo, un problema con un usuario muy particular que no es habitual, y que tenemos que buscar una solución. Bueno, la solución, si bien yo conozco el problema y la necesidad, la solución tiene que partir de todos, ¿no? Porque ellos también tienen que convencerse que lo que van a proponer puede funcionar o va a funcionar, porque son después ellos los que tienen que hacer el mantenimiento de ese funcionamiento correcto. Y el hecho de dejarlos participar, y de opinar y de proponer, los hace sentirse en igualdad de condiciones. Por lo menos eso es lo que a mí me parece, ¿no?

Hasta ahí llega lo que tiene que ver con creatividad grupal. Luego, nuestro servicio, nuestro sector, es fundamentalmente creativo porque siempre hay que buscar nuevos servicios o nuevas formas de prestarlo para mantenernos. Ni siquiera para crecer, sino solamente para mantenernos. El servicio de internet es altamente demandante. En ese sentido, si bien todos participamos, los que llevamos

adelante nuevas soluciones somos: el supervisor de planta externa, porque él es el que conoce todo lo que está instalado en la calle, y yo como gerente.

En ese sentido, hace mucho tiempo estamos detrás de implementar un servicio *premium* en la Argentina, que es llegar con fibra óptica a los hogares. Ahora ya se están viendo algunas implementaciones, llevado de la mano básicamente por empresas pequeñas, porque en empresas pequeñas el monto de inversión es alcanzable. Cuando la prestación de servicio se hace más popular, las inversiones crecen exponencialmente, por lo tanto es muy difícil implementarlo a nivel masivo.

EK: ¿Lo implementaron o lo están por implementar?

Entre: No, no. Hace... Y, yo estoy con el proyecto de fibra desde que entré, hace once años. Tomó fuerza a partir de la posibilidad de prestar el servicio de cable, así que hace cuatro años aproximadamente que estamos trabajando en el diseño. Se abordó esta temática contratando una empresa para asesoría. Estuvimos un año trabajando sobre qué tipo de redes conviene implementar. Se contrató a una empresa (otra empresa) que haga toda la ingeniería, precisamente porque pensábamos que nosotros éramos pequeños y con poca documentación e información al respecto. Se hizo una licitación, hubo varios participantes, se contrató a uno, que fue un desastre.

EK: ¿Cuánto tiempo estuvo?

Entre: El trabajo de ingeniería supuestamente tenía que llevar 90 días. Estuvo un año y no lo terminó. Digamos, en eso parte de la culpa es nuestra. Porque no evaluamos supuestamente correctamente al postulante.

EK: O sea que... A ver si yo me hago bien la imagen: vos empezás con este proyecto y decís "primero vamos a contratar a unos asesores durante un año". Ellos habrán recomendado cosas... ¿Después se fueron porque terminó el proyecto?

Entre: En realidad, nos recomendaron. Lo que nosotros hicimos fue una evaluación de todas las tecnologías, evaluamos más de 20 tecnologías para prestar servicios especiales.

EK: Bien, ¿Te sirvió la esa asesoría?

Entre: Sí.

EK: Perfecto. Después contrataste a otra gente...

Entre: Para que definiera lo que queríamos hacer nosotros.

EK: Esos son los ingenieros...

Entre: Exacto.

EK: Y no definieron nada...

Entre: No. Tenían que estar 90 días, estuvieron un año y en ese año no definieron

Entre: Correcto. Luego de eso, el supervisor del plantel de exterior y yo vamos a una capacitación internacional el año pasado.

EK: ¿Dónde?

Entre: En Buenos Aires, hecho por el FTTH Council, es una organización sin fines de lucro que nació en EEUU, ahora tienen una sede en Europa, en Asia, en EEUU y Latinoamérica. Tuvimos compañeros de curso que vinieron de Colombia, de Venezuela, bueno, había varios de Argentina, Chile, una capacitación realmente muy interesante. Terminamos la capacitación...

EK: ¿Vinieron estas personas acá a ver la problemática?

Entre: No. Digamos, me perfil en la organización, es que soy una persona muy inquieta. Después te cuento si querés. Nosotros formamos parte dentro de varias cooperativas que prestamos servicios de energía y que a la vez agregaron internet. Nos agrupamos en una organización sin fines de lucro llamada Coopenet. Hacemos reuniones bimensuales una en cada lugar. Soy un miembro muy activo dentro de ese grupo. Y ese grupo, por la problemática que maneja... Digamos, son de varias cooperativas de la Provincia de Buenos Aires, me ha dado lugar a conocer un montón de gente. En su momento, hace mucho tiempo, tuvimos una necesidad puntual de hacer un tendido de fibra óptica de interconexión con Telefónica y cuando hicimos esa interconexión se hizo una licitación en donde la ganó una empresa que es de Rafaela para hacer un tendido de fibra óptica. Eso ya lo tenemos funcionando. Y yo quedé muy en sintonía con la parte de proyecto y de gerencia técnica. Esa empresa, uno de los ingenieros de proyecto que tiene esa empresa, es que se asoció al FTTH Council, y fue el que me acercó la invitación a esa capacitación que la verdad, prácticamente, no tuvo difusión. Éramos 15, 20 personas.

EK: ¿Cuánto duró?

Entre: Duró 2 semanas. Fue una capacitación intensiva con certificación. Miento, no fueron 2 semanas, fue una semana, 4 días. 2 días un título, otro 2 días otro título. Bueno, superada esa capacitación, que fue aprobada, tomamos la decisión, junto con el Supervisor de Campo, de llevar adelante nosotros la ingeniería de proyecto para la red de fibra directa al hogar.

EK: ¿Te acordás el nombre de cada uno de los títulos? ¿Más o menos?

Entre: Sí, más o menos, después te los paso. Está acá una copia en el currículum...

EK: Digamos: para ser creativo, vos tenés que saber cosas técnicas...

Entre: Sí. Correcto. Digamos que eso nos dio la patada para largarnos.

EK: Contame, lo más informalmente que puedas, ese momento, el detalle

Entre: Es sencillo, nosotros viajamos a Buenos Aires, con el supervisor, con Ariel. Estuvimos 4 días en un hotel, las capacitaciones eran intensivas, de 9 de la mañana a 6 de la tarde. A la vuelta, el último día, nos volvimos en la camioneta de la Cooperativa, y en ese viaje, charlando de cómo había sido el curso, y cómo habían sido los sucesos anteriores... Que habíamos contratado una empresa, y esa empresa no tenía ni siquiera los conocimientos que nosotros habíamos adquirido en 4 días, que fueron intensivos, pero para el nivel de una empresa como la que habíamos contratado, los debería

tener incorporados dentro de su estructura. Y nos dimos cuenta que no solamente esa empresa, sino que había muy pocas empresas en el país, que tenían los conocimientos necesarios para llevar adelante la ingeniería que nosotros queríamos. Y ahí dijimos: para que otro lo haga mal, lo hacemos nosotros mal (risas). Entonces fue que en ese viaje, definimos hacerlo intensivo, decidimos reunirnos 2 veces por semana con este muchacho, con Ariel, acá en la Cooperativa, y empezar a definir esa red según las necesidades.

EK: ¿Esto en qué año fue?

Entre: Fue en octubre del año pasado. Así que bueno, empezamos con reuniones intensivas. El único objetivo que nos pusimos fue que no había que decirle que no a nada. Había que estudiar cada una de las posibilidades, no importaba su situación, su condición, y había que descartarla por alguna razón. Nosotros teníamos que llegar a una ingeniería donde la información que trajéramos tenía una razón de ser.

EK: O sea que vos tenés, y las seguís teniendo estas reuniones todas las...

Entre: No, actualmente no. Desde fines de diciembre que no tuvimos. Fueron 2 meses, noviembre y diciembre muy intensivos...

EK: ¿Por qué ya no la hacen más?

Entre: Llegamos a conformar una idea, una idea muy acabada de qué es lo que teníamos que hacer, y ahora estamos abocados a conseguir con qué hacerlo y cómo hacerlo. Con qué es, porque nos surgieron ideas muy locas, tan locas que todavía no encontramos en el mundo quién lo haya hecho, técnicamente si querés después te cuento. Estoy consultando a empresas internacionales para ver si alguien en alguna parte del mundo lo implementó de la manera que lo queremos hacer y todavía no he conseguido respuesta positiva. Y estamos en la parte de evaluación de materiales. Ya tenemos organizado una puesta en marcha en un sector muy chiquitito para probar materiales. El problema es que, como es todo importado, las condiciones de importación de Argentina ahora son complicadas. Cada pedido de material tarda tres meses

EK: O sea, que de alguna manera esas reuniones con Ariel eran una manera de crear, digamos.

Entre: Completamente. Esas reuniones fueron 100% creativas. Para que te des una idea, yo soy ingeniero electrónico, venía con una idea de proyecto de fibra que traje masticando, digamos, durante 10 años. En la primera semana de esas reuniones, la descartamos de plano. Un trabajo, digamos, que yo como ingeniero venía apuntalando. De hecho, esa fue un poco la problemática. Yo venía con un diseño armado en base a mi experiencia de campo, que era poca. Ese diseño, cuando contratamos a esa empresa para hacer la ingeniería detalle, tal cual el diseño que yo le entregué, lo que me dijeron fue "sí, esto es lo que hay que hacer", sin demasiado análisis. Y se chocaron con la implementación, pero digamos que no analizaron el proyecto de entrada. Ese proyecto, las dos primeras reuniones que tuvimos, lo descartamos.

EK: Con Ariel...

Entre: Con Ariel.

EK: ¿Ariel qué formación tiene?

Entre: Ariel terminó secundario técnico.

EK: ¿Es técnico?

Entre: Sí, es técnico.

EK: Una pregunta Mariano, para que me quede claro: ¿Vos entraste en la Cooperativa en el dos mil...?

Entre: 2002

EK: 2002. Y a la primer consultora la llamaste en el 2008,7, más o menos?

Entre: Sí

EK: ¿Qué pasó entre el 2002 y que contrataste a esa consultora? Me interesa lo que pasó en ese período creativamente hablando.

Entre: A ver, cuando yo entré en a la Cooperativa, para ponerte en órbita, ¿no? Entré en el 2002, enero del 2002 fue cuando yo ingresé, un mes después de la salida de la convertibilidad, ¿correcto? En noviembre del 2001 fue la salida de la convertibilidad. Nosotros arrancamos en enero del 2002, empecé a trabajar en la Cooperativa yo todavía no era ingeniero por poquitas materias. Y me habían contratado para implementar el servicio de banda ancha en Merlo. La Cooperativa ya prestaba en aquel momento servicios de internet. Cuando llegué, el dólar se había disparado, era imposible comprar equipamiento, con lo cual, yo pasé seis meses haciendo capacitaciones, porque en realidad no se podía hacer nada. Luego de esas capacitaciones, bueno, organicé un poco mejor el área. Pero no había demasiado trabajo que hacer. Pasó todo el 2002. En el 2003, cuando se estabilizó un poco la economía, se volvió al ruedo con el tema de dar servicios de banda ancha. Y, en ese año 2003, junto con otras cooperativas, nos asociamos para poder contratar a una empresa que nos venda la solución de internet de banda ancha.

EK: ¿Se juntaron con Coopenet?

Entre: Sí, en realidad el grupo de Coopenet ya estaba formado cuando yo ingresé

EK: ¿Qué cooperativas incluye?

Entre: 9 de Julio, Salto, Luján, Saladillo, Suipacha, Castelli, Olavarría... Dentro del grupo Coopenet, la Cooperativa de Zárate, la de Luján y nosotros, Merlo, se agrupó e hizo una licitación en conjunto para que una empresa nos venda la solución de banda ancha. Eso fue en el 2003. (Y) 2004, la época de implementación. Estuvimos un año con una empresa que no daba la talla. Tuvimos miles de inconvenientes. Y fines del 2004, principios del 2005, cambiamos de empresa, contratamos a otra empresa, y con los equipos que nos vendió esa segunda empresa, la cosa empezó a marchar.

EK: todo esto estás hablando de banda ancha, pero todavía no fibra óptica

Entre: Exacto. En aquel momento era todo inalámbrico. Detrás de eso, vino una implementación que fue una idea mía, que fue diferente a todas las demás. Digamos, yo cuando vine de la facultad, ya tenía idea de hacer una red de fibra óptica directa al hogar. Obviamente, si todavía sigue siendo costosa, en ese momento era una locura. Pero yo tenía idea...

EK: Fibra óptica para todo Merlo...

Entre: Si, si. Yo tenía idea de que al usuario no le importa la tecnología, lo que le importa es el servicio. Entonces, en aquel momento, en el año 2003, 2004, todas las empresas que empezaban a vender servicios de internet de banda ancha de forma inalámbrica, le instalaban servicio inalámbrico al usuario. Y yo digo, la tecnología cambia cada 2 o 3 años, porque yo soy electrónico, ¿no? Si yo cada 2 o 3 años voy a tener que ir a la casa del usuario para cambiarle la tecnología, va a ser un costo inaceptable. El usuario me va a mirar con cara fea porque le voy a tener que agujerear la casa diferente por cada tecnología. Entonces, yo definí llegar al usuario con el cable de red. Y toda la tecnología implementarla, ya que la Cooperativa era dueña del posteo, de los postes, toda la tecnología implementarla fuera de la casa. Como Merlo geográficamente es muy cuadrado, decidimos poner las cajas con tecnología en las esquinas y llegar al abonado con un cable.

EK: ¿Funciona?

Entre: Excelente. Ya estamos superando los 1500 abonados. Esa primera decisión impactó luego en todo el recambio tecnológico, porque lo hicimos primero con la primera empresa que funcionaba mal, que nosotros llegamos siempre al usuario con un cable. Un cable que el usuario no sabía lo que detrás había, por lo tanto siempre que había algún problema o siempre que había que intervenir, no interveníamos en la casa del usuario, sino en la calle. La tecnología cambió, pasamos a la segunda empresa de perfil inalámbrico, cambiamos los equipos, el servicio mejoró, y el usuario no supo por qué, porque a él le llegaba siempre el mismo cable. Luego, con esa segunda empresa, el servicio lo pudimos empezar a hacer masivo, a implementarlo, a replicarlo, y una vez que lo empezamos a replicar, empezamos a encontrar los límites de la tecnología inalámbrica y empezamos a hacer un cableado. La tecnología misma fue cambiando, pero al usuario siempre le llegamos con el mismo cable.

EK: De manera muy simple, entonces la denominación técnica es: todos llegaban al principio con servicio de cable adentro de la casa.

Entre: No, ponían la tecnología dentro de la casa del usuario

EK: ¿Qué ponían?

Entre: Un equipo inalámbrico generalmente.

EK: Antes ponían un equipo inalámbrico en la casa. Vos no pusiste a ese equipo inalámbrico en la casa. Vos pusiste el cable...

Entre: Yo ponía ese equipo inalámbrico en un poste de la Cooperativa

EK: Correcto, Pero vos decías que antes iban con cable al usuario.

Entre: O sea, el equipo inalámbrico necesita un cable para dar servicio. Ese cable lo instalaban desde el equipo inalámbrico que estaba en algún lugar con altura, hasta la casa del usuario, pero dentro del mismo predio del usuario. Yo decidí estirar ese cable, la norma nos permite estirarlo hasta 100 metros, y poner el equipo no en la casa del usuario, sino en infraestructura de la Cooperativa

EK: Perfecto, es como una casa ampliada digamos.

Entre: La diferencia es que yo a ese equipo inalámbrico que le presta servicio a un usuario, le puede prestar servicio a más de un usuario.

EK: ¿Y cuál fue el cambio de tecnología que hubo en ese momento?

Entre: Bueno, pasamos de un sistema inalámbrico Wi Fi, a un sistema inalámbrico Turbo Cell, es otra norma.

EK: Pero, digamos, ¿es mejor que el inalámbrico?

Entre: Eh, también es inalámbrico, pero con una tecnología que mejora las propiedades de la primera.

EK: Y el próximo paso sería fibra óptica...

Entre: No, hubo muchos pasos detrás. Después esos equipos inalámbricos se modificaron

EK: Los Turbo Cell

Entre: los Turbo Cell los sacamos y pusimos en algunos lados ADSL, en esa misma caja. Y el usuario no notó el cambio de tecnología, lo que se enteraba era...

EK: ¿El usuario era siempre atendido por un cable telefónico?

Entre: No, un cable de red, un cable de internet. Y de hecho, así estamos hasta el día de hoy.

EK: Y cuando llegue la fibra óptica tampoco se va a enterar...

Entre: En principio hay dos tecnologías de fibra óptica. Nosotros vamos a llevar esa fibra óptica hasta esa misma caja del abonado, con lo cual el usuario actual no se va a enterar, pero vamos a poder abrir la posibilidad de que ese usuario o un usuario futuro, pueda solicitar el servicio de fibra en la casa.

EK: Eso le da más rapidez incluso...

Entre: Eh, eso le da más rapidez, le da más seguridad en realidad. Porque la fibra óptica es una red completamente pasiva, no tiene, en el medio, energía eléctrica. Es 100% pasiva. Actualmente, como nosotros tenemos los equipos en la calle, y esos equipos son activos, necesitan energía para funcionar, y toman esa energía de la red de energía, si se corta la luz, el usuario se queda sin servicio. Eso es una realidad del estado actual. Cuando pasemos a tener la red FTTH, FTTC, digamos, son las dos tecnologías que podemos manejar, vamos a cambiar el modem ADSL que ahora está sirviendo a los usuarios, por un modem de fibra óptica.

EK: y el usuario puede decidir si quedarse sin internet cuando se corta la luz o no...

Entre: Exacto

EK: Correcto, bárbaro. Esto que vos hiciste, este sistema de que la caja inalámbrica esté fuera de la casa, eso: ¿Lo hace Merlo, o lo hicieron estas tres cooperativas de Coopenet?

Entre: No. De hecho Zárate hizo la licitación y después no la implementó. Luján sí la implementó, la implementó en forma tradicional. Digamos, un equipo inalámbrico por cliente en la casa.

EK: ¿Y la otra gente de Coopenet?

Entre: En otros lugares implementaron... Digamos, Coopenet son muchas cooperativas y cada una tiene una solución diferente. Otros de alguna manera tomaron nuestra experiencia.

EK: Perfecto. Una pregunta Mariano: ¿Qué significa para vos ese ámbito de Coopenet? ¿Cómo te sentís? ¿Qué significa en tu vida? ¿Es un ámbito estimulante?

Entre: Sí, por supuesto. Digamos, es un lugar de reunión con gente que hace lo mismo que yo. Y que pueden tomar soluciones diferentes a las que yo tomo. Y me sirve para contrastar las decisiones que tomo, y para evaluar nuevas. Es un ámbito de consulta permanente. Cuando nosotros necesitamos algo diferente a lo que hacemos habitualmente, lo primero que hacemos es consultar con este grupo, porque alguno pudo haber tenido alguna necesidad similar, y haberla resuelto.

EK: Contame anécdotas, de cualquier tipo.

Entre: digamos, para lo que más... El grupo se basa en conseguir cosas que individualmente no conseguiríamos. (Esto es) lo más importante que logramos, y lo más importante por lo que conseguimos apoyo de nuestros gerentes para viajar, porque en realidad es como todo, ¿no? Cada reunión que es un costo...

EK: ¿Cada cuánto la hacen?

Entre: Cada 2 meses. Antes lo hacíamos cada un mes. Implica un costo, donde a nuestra empresa lo que le importa es por qué justificar ese costo. Bueno, para lo primero que nos sirve es para manejar precios comunes de tráfico, que es nuestro insumo mayorista de internet.

EK: ¿En dónde se juntan?

Entre: En las reuniones, salen los lugares de reuniones sucesivos en cada Cooperativa que forma parte del grupo.

EK: ¿Se juntan acá también a veces?

Entre: Si, si. Se han juntado varias veces acá.

EK: ¿Se juntan todo un día? ¿Dos días? ¿Medio día?

Entre: No, nos juntamos... Es una mañana. Generalmente la reunión empieza a las 10 de la mañana hasta la 1, donde se hace un break para comer, invitación del anfitrión, siempre. Y luego de ese break, las cooperativas que lo quieren, se quedan en la sobremesa. O, si hay algún tema que tratar posterior con algún proveedor, generalmente se trata de organizar a la tarde.

EK: ¿Hay jerarquías ahí, hay un presidente?

Entre: No. Ninguna. Es lo mismo que te decía con las reuniones informales dentro de la Cooperativa.

EK: Se juntan, digamos...

Entre: Nos juntamos. Las cooperativas tienen una condición particular que nos las cumplen las empresas, y es que son cajas estancas. Difícilmente una Cooperativa preste servicio en otra localidad que no sea la propia. Por lo cual, el ambiente que se forma...

EK: No hay competencia...

Entre: No hay competencia. Todo lo que vos promuevas y los que digas, en realidad es mejor para todos, porque si vos compartís una experiencia y otro la implementa, la experiencia que él adquiere también te la puede transmitir.

EK: ¿Cuántas cooperativas son?

Entre: 20 cooperativas.

EK: ¿Y hay alguno que se mueva más que otro para llamar, para convocar?

Entre: Luján y Merlo. Las que generalmente lideramos. Ahora están tomando un poco la posta, porque yo con estas cuestiones de carga laboral no he podido... Digamos, es una reunión en la cuál a mí me gusta participar mucho. Desgraciadamente, la tarea laboral diaria por ahí nos impide programarla más asiduamente.

EK: Perfecto. Contame lo otro que sentías que querías decirme

Entre: En esas reuniones de la gente de Coopenet aparece que ya varias cooperativas implementaron servicios de fibra, con lo cual aportan experiencias invaluableles a nuestro proyecto. Pero a mi criterio todas están empezando a prestar el servicio en forma errónea, a mi criterio, ¿no? Porque trabaja como trabaja cualquier empresa y es empezando a prestar el servicio en una zona pequeña, acotada, para luego ampliarlo.

EK: ¿Vos les dijiste a ellos lo que pensás?

Entre: Obvio

EK: ¿Y ellos qué te dicen?

Entre: En las reuniones que tuvimos con Ariel, de diseño de esta red, nosotros fuimos muy ambiciosos y planteamos armar la red para toda la ciudad y futuro. O sea, toda la ciudad, más crecimiento esperado de la ciudad

EK: ¿Ariel va a las reuniones de Coopenet?

Entre: Sí, ahora sí, a partir de este año sí. Hasta el año pasado no, porque la figura de supervisor con Ariel, empezó a partir de que ampliamos nuestra capacidad laboral, que fue en agosto del año pasado. O sea, antes éramos cuatro personas, dos de plantel exterior, que no tenían supervisor, la persona que está en administración, en oficina, y yo. En agosto tomamos una persona para plantel exterior, armamos la figura de supervisor de plantel exterior y de esa manera es que Ariel estuvo mucho más liberado para crear, para tener creatividad, para buscar soluciones que antes esperaban que les diga yo cómo hacer las cosas. Bueno, te decía, para mí empezaron mal, tenés que tener el diseño completo de toda la red, y después de última ir ejecutándola de a poco, pero tenés que tener el diseño completo de la red. Y bueno, lo que me queda que estamos por implementar ahora, es

algo que tampoco se ha implementado en otras partes y me está llevando bastante trabajo, y es el servicio de Wi Fi. Muchos lo conocen, es el router en la casa. Nosotros no lo prestamos, nosotros llegamos con el cable adentro de la casa del usuario y el usuario si quiere pone un router o si quiere pone una PC. No nos metimos en ese mercado. Ahora vamos a empezar a vender el servicio Wi Fi...

EK: ¿Y ahora cómo tiene la gente Wi Fi en la casa?

Entre: Compra un router en un negocio, le pide que se lo configure, nosotros no nos encargamos de eso...

EK: ¿Y ustedes venderían routers?

Entre: Nosotros venderíamos el servicio de Wi Fi. El router se le entrega en comodato. Es decir, si no querés más el servicio, lo podés devolver. Pero lo que te quería comentar, es algo que todavía no se ha visto por ninguna parte, que se está por implementar, y es que ese router, además de prestarle servicio de Wi Fi al usuario, va a ser un puerto Wi Fi independiente, si bien es el mismo router el que lo gestiona. Pero es puerto Wi Fi independiente para una red metropolitana de Wi Fi que va a implementar la Cooperativa. Esa red metropolitana va a ser abierta, después veremos qué negocio se pueda hacer, ¿no?

EK: O sea, es una red abierta que va a estar con espacio de banda a partir de los routers que hay en las casas de la gente

Entre: Tal cual.

EK: En los barrios donde la gente no quiso comprar, va a haber poca señal...

Entre: No va a haber señal, correcto.

EK: ¿En San Luis no es así?

Entre: En San Luis no es así, porque San Luis lo que hace es poner Acces Point propios del gobierno para brindar el servicio. Esto es otra cosa, es aprovechar la infraestructura de un usuario para todos.

EK: No le quita al usuario...

Entre: Nada, es un plan que va completamente aislado de su plan de negocios.

EK: Bien. Última pregunta: salvo que haya alguna otras cosas que me puedan interesar. Hasta ahora vos me comentaste, me hablaste de tus pares y tu relación con la gente a tu cargo. Y hacia tus superiores ¿cómo es?

Entre: Para arriba... Bueno, obviamente que yo creo que eso es algo que no se dio al principio, ¿no? Pero bueno, en función de las propuestas que yo tuve y del éxito que tuvieron esas propuestas, es que en estos momentos yo me siento que tengo amplias libertades. Es como que me siento el dueño de la Cooperativa. A pesar que las decisiones tienen que ser consensuadas y auditadas por el Consejo de Administración, y aceptada por mi Gerente general. Siempre que he venido con propuestas, la verdad que siempre se han contemplado. En algunos casos me he ido con negativas, pero las negativas que me han dado han sido acertadas. O sea, es porque uno se concentra en la cuestión técnica y por ahí no ve algunos otros aspectos que la Gerencia General tiene más al día,

masticado, ¿no? Pero la verdad es que no tengo problemas por crear precisamente porque tengo un ámbito donde esas ideas son tenidas en cuenta. La verdad es que estoy muy a gusto con el espacio que me da Marcelo para poder hacer propuestas.

EK: Fantástico, perfecto, te agradezco mucho.

ENTREVISTA 6: QUIMO, Gerencia de administración de ventas (QUIMO-ADMVTA)

(Referencias en el cuerpo de la tesis: QUIMO-ADMVTA, 1 a QUIMO-ADMVTA, 10)

Organización: QUIMO

Área: Gerencia de Administración de Ventas

Entrevistado: Romina Solís

Referencia: QUIMO-ADMVTA

Eduardo Kastika (EK): ¿Qué se hace en QUIMO para que haya creatividad=

Entrevistada (Entre): Bueno, a ver, mirá, ¿que te puedo decir de la creatividad? Tengo treinta y siete años, soy Contadora Pública, terminé mi carrera a los veinticinco. Y lo que te puedo decir, desde el punto de vista de la creatividad en ese momento, es que, está bien, por ahí yo elegí una carrera un poco más dura, pero que la formación que veníamos trayendo pocas veces estaba apuntada a ser creativos. Desde mi punto de vista, tanto el Colegio como la Facultad, te enseñaban a poder mirar un libro, pero en mi caso, no tuve materias dedicadas a la creatividad, a la innovación o al desarrollo de nuevas ideas, todo era aplicado a cosas ya hechas.

Entonces en mí, por ejemplo, tuve que empezar a leer el libro de Baldrach, ¿lo conocés? Bueno, el camino tuvo que ser de empezar a buscar desde mi propio interés. Porque pienso que no estamos, por lo menos en las carreras que son afines a las mías, no te digo formados, pero no hay un desarrollo importante de los que áreas menos formales que las legales o de estructuras normales. Y sin embargo, la creatividad la necesitás en cualquier trabajo, y por supuesto que Marketing tiene que vivir de eso. Pero en los sectores administrativos o más duros, también es necesario darle vuelta a los procesos, para salir del estancamiento, de la costumbre. O por ahí para tener mejores resultados o ser más eficiente en la forma de mostrar lo que se hace. Yo... A veces los procesos de creatividad salen por una cuestión de necesidad, a veces salen por, y que son los que más me gustan, que cuando estás viendo algo que venís haciendo y decís... El otro día nos planteábamos como veníamos haciendo tal cosa hace tantos años...

EK: ¿Y se puede saber qué?

Entre: Sí, impresiones, por ejemplo. Un caso de... la semana pasada, te digo. Estábamos imprimiendo, ponele, las facturas, uno de mis sectores imprime las facturas. Imprimíamos tres copias, original, duplicado y triplicado. Yo pregunto a expedición, son las facturas y los remitos: "¿qué hacés con el remito que te llevás? ¿si no vuelve firmado y no se lo das al cliente?". Pará, a todo esto en el medio, te cuento que tuvimos un cambio de jefe de expedición hace un par de semanas. Ahí venía como un sector bastante estancado. Nos empezamos a fijar y dicen "No, nada, nos fijamos si hay algún producto que tenga diferencias, vamos y buscamos en todos los remitos que tienen ese producto." "Pero esa información está en el sistema". Pero nadie había buscado que estaba en el sistema y digo, bueno, nosotros imprimimos tres remitos, imprimimos tres facturas, ¿necesitamos las tres facturas? "No, en realidad no porque ahora tenemos factura electrónica, bajemos los archivos" Entonces esa información que necesitaba la expedición, la armamos en listado.

Bueno, eso es algo que se venía haciendo, no sé, hace cuatro años que estoy en la empresa, pero debe ser un proceso que venía haciéndose de siempre. Bueno, entonces después nos juntamos con la gente de sistemas, con la gente de administración, y bueno, estamos viendo, además de eliminar la factura, ver de bajar reportes, que además, miren la condición de ventas, que les salga un mail automático a los clientes, que les informen que les está yendo una factura que tienen que pagar en el momento que la reciben. Entonces, nos juntamos, a mí me gusta mucho trabajar, con Carlos, es de Sistemas, es Jefe de Sistemas...

EK: ¿Carlos cuánto?

Entre: Carlos Parada. Es fácil sentarnos con él, con Ignacio, que es el Jefe de Administración de Ventas, y agarrar un proceso determinado, y empezar a tirar ideas. Y la verdad que salen cosas súper, no sé en función de la mirada de afuera, pero para nuestros procesos son creativas, porque nos ponemos para que llegue mejor información, de mejor manera. Eliminar información que por ahí no sirve. Y replantearnos para qué estamos haciendo determinadas cosas.

A veces, lo que noto, yo trabajé en empresas multinacionales y lo que es trabajar en una pyme que el día a día por ahí te va arrastrando un montón de tiempo para solucionar cosas... Estás más metido en los procesos, en la operación, que nos pasa a todos, y es como más... No tenés estructuras tan grandes como para que los trabajos estén más repartidos y, bueno, poder ausentarte de tu oficina. Pero a veces, a mí me pasa que una idea, se me ocurre haciendo cualquier otra cosa, entonces me la anoto, ¿viste? Por ahí, no es en el momento que te ponés a pensar, sino que surge de la nada. Así que bueno, tratamos de mejorar... La empresa viene en un proceso ya desde hace cuatro años, de implementar cambios, de implementar mejores reportes para la información de la gerencia, de la dirección, del dueño. Pero para mí es importante, ya te digo, el juntarnos con la gente, tomar las ideas que vienen de la gente con que trabajamos, y desarrollarlas. Tomar todas las ideas. Y, por ahí, no limitarlo a esa idea, sino ver cuánto la podemos abrir, qué es lo factible para nosotros hacer y trata de ponerla en práctica.

A veces nos juega un poco en contra el tema del tiempo porque, ya te digo, estamos haciendo todas cosas bastante operativas y, unos más que otros, ¿sí? Y bueno, hay que combinar entre las exigencias del país, la creatividad que te exige el país (risas). Porque realmente, de un día para otro, surge, no sé, aplicar una retención nueva, una restricción nueva, o lo que sea, y eso lleva a tener que pensar en cambiar los procesos que tenemos. Y todo es rápido. Nada viene con planificación para decir "Bueno, en dos meses vamos a necesitar implementar la cosa". El país se maneja de esa manera, y en todos los ámbitos estamos todos bastante acostumbrados a tener que cambiar el hacer de un día para otro. Así que, yo creo que en estos últimos tiempos, yo había ingresado en Administración de Ventas, ahora estoy en la Gerencia de Administración de Ventas, hemos implementado un montón de procesos, para lo que es la empresa, innovativos o creativos. Y bueno, nos ha ido con buen resultado.

EK: ¿Me contás algunos de esos procesos innovativos?

Entre: Te cuento procesos innovativos. Por ejemplo, te hablo dentro de QUIMO cosas que no existían y que existen ahora, por ejemplo, la información que llega a la dirección, hacer análisis que antes no se hacían, poder conocer detalles de los clientes en cuanto a los productos que se venden,

la rentabilidad que tienen, apuntar la información de costo al transporte. El costo de lo que impacta la administración, el costo comercial, es información que antes acá no se tenía.

EK: ¿Y cómo es que surge ese proceso innovativo? ¿Alguien lo pide? ¿A alguien se le ocurre?

Entre: A veces puede surgir... En ese caso Eduardo (Director Comercial) dijo "a mí me gustaría ver si puedo ver eso"

Ek: ¿Eduardo es?...

Entre: Eduardo es el Director comercial. Bueno, entonces es ver cómo producimos la información que no se producía. No sólo que no se producía porque no había alguien que se sentaba y lo armaba, sino porque tampoco estaba la plataforma del sistema preparada para brindar esa información. Es como que, hasta hace unos años, se venía manejando información que venía siendo la que se planteó muchos años atrás. Y no hubieron cambios, o no se adaptó a necesidades nuevas. Se paró ahí, y de repente surgieron... Se produjo un montón de información nueva.

EK: ¿Y eso surge digamos, como esa expresión de deseo de él de decir: "A mi me gustaría ver..."?

Entre: En ese caso fue eso. En otras situaciones por ahí es... A ver, qué otra cosa te puedo decir, por ahí, esto que te decía de las facturas. Con las facturas nos sentamos y dijimos "bueno, acá hay que reducir costos, esto no tiene sentido que se haga", "bueno, ¿que más podemos agregar a esto que estamos haciendo?"

EK: Eso te iba a preguntar, ¿cómo es que surge la iniciativa, por ejemplo, de reducir una factura?

Entre: Parece una pavada, pero hacés la cuenta a fin de año, el almacenamiento, la gente que lo está llevando, trayendo... ¿Cómo surge eso? Porque yo un día me senté y estaba diciéndole a una de las personas que se encarga del archivo, que recordara que tiene que vaciar el archivo porque teníamos menos lugar. Y después de ahí yo dije: "y bueno, ¿para qué necesitamos todo esto? Si esto lo podemos reemplazar de acá". Y bueno ahí es cuando nos integramos, sobre todo con sistemas y con administración, y empezamos a ver: "bueno, esta factura, este papel" "¿Logística lo necesitás?" "No, yo necesito tal cosa" Bueno, a ver, pensemos qué le podemos hacer para solucionarle ese problema, lo pensamos, lo desarrollamos. Para solucionar el problema de logística, para solucionar la administración que necesita ver los papeles. A partir de que generamos esa información, decimos... Ese cambio, al cliente no le llega nada, entonces, ¿qué podemos agregar? Entonces, lo que te decía, podemos agregar con otra cosa que estamos haciendo, que es el etiquetado de los pedidos con Andreani. Integrando esas dos cosas ver qué le puede llegar al cliente. Bueno, informemos... Yo le decía a la gente de sistemas: nosotros tenemos las facturas *on line* ya; si tenemos un proceso que le avisa al proveedor que está saliendo la mercadería, al proveedor nuestro de servicios Andreani que le sale la mercadería, ¿por qué no le avisamos al cliente que le está saliendo la mercadería? Y a su vez, si ya le estamos avisando, ¿por qué no le avisamos con qué condición de pago le está yendo? Además, digámosle que por la página de Andreani con este número de referencia nuevo que estamos implementando con Andreani, pueden consultar en qué situación está su pedido y nos libera a nosotros de llamados que hace el cliente, y ya puede el cliente informarse directamente sin haber llegado a nosotros. Entonces, por ahí, de imprimir menos y ver con Andreani que se estaban perdiendo bultos, sale un proceso de lanzar más información que llegue al cliente nuestro y, por otro

lado, que a nosotros nos reduzca el tema de los tiempos de llamados, de tiempo de almacenamiento de espacio físico, de problemas con el proveedor porque se nos pierden bultos...

EK: Claro, como que una idea...

Entre: Desata muchas. Pero eso es factible cuando te integrás con personas que hacen cosas distintas vinculadas a esos procesos

EK: ¿Vos sentís que esa integración con otros es fundamental?

Entre: Es fundamental.

EK: Esta persona de Sistemas con la cual vos te juntás y decís "me gusta pensar junto a tal" ¿Es nueva? ¿Está hace mucho?

Entre: No, está hace como doce años

EK: ¿Y siempre fue así desde que entraste o en algún momento?...

Entre: Mmm, no, yo.... Siempre es una persona súper predispuesta, y cuando yo entré, fue bajo la persona que está en el cargo mío ahora, que era la que impulsaba los movimientos de ese momento, y yo impulsaba los que me tocaban. Pero sí lo que noto, es que esta persona de Sistemas le gustó, en su momento, el tema de empezar a hacer cambios. Esos procesos de disparar algo y que empecemos a hacer muchas cosas nuevas, a mí me encanta.

EK: En un momento él empezó.... ¿Quién?...

Entre: Yo por ahí siento que capaz que en un momento le dije: "Che, Carlos"... Por ejemplo, ahora se me viene a la mente. "tenemos este proceso de facturación que va de B a A", "tenemos que hacerlo de A a B, es lo más lógico". Yo me acuerdo que en ese momento me dijo: "no, es un despelote, es imposible", no me dio bolilla y se olvidó del tema. No sé, dos años después volvimos a verlo el tema y yo le digo: "che, Carlos, ¿te acordás cuando yo te dije que hiciéramos esto así, asá?" "No, me me acuerdo" "Bueno, fijate qué es ahora lo que necesitamos y que vos estás proponiendo porque nos solucionaría estos problemas". O sea, hay un montón de cosas que estamos en planes de cambiar, las vamos haciendo como el recurso nos va permitiendo. Pero... si, a veces no sentamos y decimos: "bueno, paremos acá porque tampoco podemos hacer tanto". Uno cuando empieza a tirar ideas después dice: "bueno, vale la pena hacer esto?" Es una evaluación de cada idea.

EK: Hasta ahora vos me estás contando todas cosas que surgen... ¿Cuántas personas hay en QUIMO?

Entre: En QUIMO, en administración, somos más o menos cuarenta, y en total somos doscientos y monedas. No cuarenta conmigo, nosotros somos diecisiete

EK: Está bien, pero estamos hablando de una población de doscientos y pico de personas. Hasta ahora todo lo que vos me decís, surge de vos como motor de "se me ocurre tal cosa", "planteo tal cosa", "nos juntamos", o "Eduardo me pide tal cosa". ¿Hay alguna otra manera en que se detonen estas ideas?...

Entre: Eh... O que vengan otras personas y lo planteen, ¿no? Por ahí hacemos las cosas de una forma que puede ser mejorada o aplicar nuevas formas de hacerlo

EK: ¿Hay planteos de otras personas?

Entre: Si

EK: ¿Por ejemplo?

EK: Por ejemplo, eh... De las personas que trabajan conmigo, hay una chica que liquida a proveedores, nuestra analista, y por ahí dice: "mirá, estamos manejando todo esto de esta manera, y la verdad que tendríamos que buscarle la vuelta ¿por qué no nos juntamos con la gente de producción, revisamos estos procesos? Porque, por ahí, lo que se podría hacer es que tal haga tal..." Y bueno, y lo hacemos.

EK: ¿Vos sentís que eso lo propone más la gente nueva? ¿La gente de antes? ¿Es lo mismo?

Entre: Depende mucho de la persona, de la personalidad de la persona. Este... (pausa), no, de que, hay gente que viste te dice, vos le preguntás: "¿Ché, y estos por qué se hace así?" , "Y, porque siempre se hizo así, porque a mí me dijeron que siempre se hacía así y nadie me enseñó a hacerlo de otra forma". He recibido... Tengo... Esta vez no te puedo decir de qué sector... De gente que por ahí pensás que en el sector en el que estás, tiene que tener ciertas habilidades de innovación, y por ahí te encontrás... Le planteás "¿por qué lo estás haciendo de esta manera?", "a mí nadie me enseñó a hacerlo de otra". Si no me lo enseñaron, trato de preguntar, y en un momento me hago cargo de mi error y digo "bueno, pará que voy a averiguar cómo se hace mejor". Entonces, hay de todo, ¿no? Por supuesto

EK: ¿La razón por la cual se siguen haciendo las cosas igual, es porque no se sabe hacer las cosas de otra manera?

Entre: Sí, yo creo que a veces uno... Parte a veces de innovar, es conocer bien... Puede surgir de una necesidad que uno se pregunta de la nada algo, o también puede surgir porque conocés algo en profundidad y no funciona, y decís "bueno, esto, doy vuelta la página y lo hago otra vez". Creo que puede ser por la curiosidad de algo, entonces ahí surge porque ya conocer algo, algo conocido... Y querer darle una vuelta de tuerca

EK: En tu forma de relatar no expresás que estos disparadores tengan una forma de queja, de incomodidad o de demanda.

Entre: No, no, a veces hay quejas, hay quejas...

EK: ¿Las quejas también disparan?

Entre: A mí la queja no me produce a veces una buena sensación. Porque a veces la queja es sobre otro, entonces ahí tengo que manejar mi prejuicio sobre la queja. Pero a veces la persona que viene sólo quejándose por ahí no trae el ánimo de la colaboración o del cambio, sino que... Hay que evaluar, si es la queja, por la queja en sí misma o es una queja que realmente está fundamentada.

Escucho también el "no puede ser que hagamos las cosas así", lo que pasa es que a veces... Mirá, hace poco tuvimos una experiencia que no tiene que ver con un proceso de innovación, sino que tiene que ver con la queja. Desvinculamos a una persona de administración de ventas, que estaba

hacía mucho tiempo. Que era una persona súper inteligente, pero bueno, hacía muchos años que estaba en el mismo puesto, un puesto que era súper básico. Y por supuesto, para su personalidad ese puesto ya le quedaba muy chico. Y evidentemente esa persona no llegaba a... Estaría tan cómoda, porque le quedaba cerca de la casa, porque vivía con los padres, entonces no tenía necesidades económicas, y no producía ella su cambio. Y nosotros le estábamos pidiendo que mantuviera cierto rendimiento, que no lo estaba haciendo. Y te hablo que era la persona más inteligente, más rápida mentalmente del sector. Y bueno, la desvinculamos, porque en realidad lo que nosotros estábamos necesitando no estaba, y esa falta de compromiso que estaba teniendo no nos daba confianza para ponerla en otro lugar. Porque fue un tiempo bastante largo que estuvimos tratando que se encaminara, y bueno, nunca quiso hacerlo, entonces tampoco nos daba confianza para cambiarla de lugar, porque pensábamos que en otro lugar... O quizás su mente ya estaba fuera de la empresa aunque ella no se diera cuenta.

Y cuando hicimos la reunión para comentar los motivos por los cuales la habíamos desvinculado, precisamente porque no hacía su trabajo, una de las personas, y por ahí es una de estas personas que me vienen con los comentarios, con la queja, me dice: "bueno, pero lo que yo..." Muy enojada, ¿no? "Yo lo que noto es que acá con la gente que trabaja no se hace nada". Y acabábamos de explicar que estábamos echando a alguien porque no trabajaba de la forma que queríamos.

Entonces, a veces la queja hay que amasarla un poco porque por ahí viene con un montón de visiones personales sobre otro compañeros de trabajo, entonces hay que ver si es realmente una queja que puede ser productiva, o es una queja donde uno le puede decir "mirá, yo puedo ir hasta acá, porque le puedo decir a tal sector que haga tal cosa" pero yo puedo hacer algo con la gente de este sector, pero hay gente de otros sectores, que no corresponden a mi manejo.

EK: Correcto. ¿Qué esperaban de esta persona Uds, que no hacía? ¿De esta persona tan inteligente?

Entre: Esperábamos que... Por lo menos que, no sé, que el cuarto mes que revisábamos los saldos de los clientes con el jefe de ventas, el saldo que vimos hace cuatro meses atrás, que ya lo hubiera limpiado, porque sabía de qué se trataba. O sea, su puesto era ese, tenía la información, esperábamos que... requerimientos mínimos del puesto como ingresar la información en una base del cliente. Estuviera...

EK: Y no estaba...

Entre: Contestarle a los jefes y vendedores, y contestaba... O sea, que el trabajo se hiciera cuando correspondía y no cuando teníamos ganas de hacerlo. ¿Sí? O sea, pasaba mucho eso, que hacía las cosas cuando le daban ganas.

EK: ¿El proyecto de esta persona tenía que ver con alguna otra cosa? Suponte, una persona que está estudiando para...

Entre: Empezó a estudiar una carrera terciaria y de administración.

EK: Pero concretamente, cuando ustedes le pidieron a esta persona que se vaya, ¿qué dijo? "Bueno, está bien", "ya lo sabía", "me viene bárbara la indemnización"...

Entre: Dijo... "me imaginaba, no necesito explicaciones". Ese "me imaginaba" de cuando estás ofendido. Que no necesitaba explicaciones, porque el tema es que era difícil escucharnos, ¿no? El tema de sentarnos y decirle "pará, escuchame antes que te voy a decir algo". Entonces eso de no querer escuchar, y bueno, después, tengo entendido que habló con la gente de Recursos Humanos, y que les dijo que sí, que teníamos razón en lo que le habíamos planteado. Que era verdad, que un poco ya no estaba rindiendo lo que debía, que por ahí su época ya había pasado.

EK: O sea, era inteligente...

Entre: Era muy inteligente, supongo que lo que encare, si lo encara desde sus pasiones, porque era una persona súper pasional, va a ser súper exitosa.

EK: Tenés gente a cargo Romina?

Entre: Sí

EK: Cuántas personas tenés?

Entre: Diecisiete somos, así que dieciseis

EK: Y contame un poco ¿qué hacés vos para que tu gente sea más creativa? ¿qué hace la empresa para que haya más creatividad en general?

Entre: Mirá, la verdad es que... Yo te soy... La semana que viene o la siguiente, voy a estar empezando... Estamos haciendo cursos, ¿sí? Que vamos eligiendo para el desarrollo personal y profesional. Yo los que busco en mi gente, trato de que estén más vinculados, les pido, que estén más vinculados con lo que hacemos. Les pido que no sean cosas eternas, que les sean más prácticas, porque el día a día es rápido y las cosas no las necesitamos para dentro de diez años. A mi me gusta la practicidad en el día a día. Yo te digo, nunca...Cómo te decía, supongo que en los procesos de innovación debe haber algunas metodologías... No sé, ahora, en el curso...Voy a hacer un curso en el... De desarrollo general, que tiene una de las materias que se llama "Creatividad e Innovación", que la da esta persona que estoy leyendo el libro

EK: Ah, en el Di Tella

Entre: Sí, en el Di Tella. Y la verdad, desde mi parecer y sin método alguno... Lo que sí trato es que, si alguien viene con algo, lo pensamos, lo piloteamos un poco y le doy rienda libre para que lo pueda desarrollar, ¿no? No me agarro el tema y trato de hacerlo yo, sino que... A veces, me parece que uno es súper productivo cuando está haciendo algo que le interesa desarrollar, entonces, qué mejor que lo haga esa persona. Y por supuesto que participo, en la medida hasta que sea necesario. A veces es más necesario, a veces es menos, y las propuestas son siempre bienvenidas.

EK: Cómo te das cuenta que es necesario que participes? ¿Qué es lo que te indica que es necesario que participes? Estamos hablando de un proceso para pensar ideas, por ejemplo.

Entre: La Intuición. Yo creo que es un factor fundamental en el día a día. Pero para mí, uno a las personas las va conociendo y sabe cuál es su forma, a dónde va a apuntar, hasta a donde va a llegar. A veces, por ahí, si necesita un poco de apoyo para vincularse con otros sectores. Eso es un poco por ahí, de fuerza, ¿sí? De poder convocar a otras personas para que le den la atención al tema. Por ahí,

para pensar otros impactos que podría tener eso que pregunta, tanto si queremos evitarlo, si queremos desarrollarlos. Hay personas, como Carlos, que son muy creativos ellos mismos y por ahí hay que dejarlos ser.

EK: Carlos e Ignacio

Entre: Si

EK: Carlos ¿de dónde es?

Entre: Carlos es de Sistemas, e Ignacio de Administración de Ventas. Se pueden manejar perfectamente casi solos... Y depende lo que se esté haciendo. Porque hay situaciones que necesitamos que seamos muchos los que participamos, y otras cosas más específicas requieren de menos personas.

EK: Carlos e Ignacio ¿dependen de vos?

Entre: Si

EK: Ah, ambos dependen de vos

Entre: Entonces, va a depender de lo que se esté haciendo, ¿no? Por ejemplo, a mi me pasa con Carlos.

EK: Porque, como decís, son muy creativos

Entre: Carlos es muy creativo

EK: Me interesa

Entre: Eh...Surgió algo que... Nuestros vendedores se manejan con netbooks, y viste que las netbooks están empezando a desaparecer, están en extinción.

EK: ¿Qué las reemplaza?

Entre: La tablet

EK: ¿No es lo mismo?

Entre: No, no es lo mismo, pero bueno, viste que somos animales de costumbre (risas) La cuestión es que se nos está haciendo difícil conseguir netbooks . El tema lo habíamos charlado con Carlos, pero a veces esos cambios requieren de mucha plata, y por ahí... A veces las cosas se plantean, y hasta que... Por ahí se piensa que no es el momento, y después cae la ficha y después surge la necesidad realmente. Bueno, entonces surgió con Eduardo, nos pidió de ver con Quasar (proveedor), que nos presta el servicio de programación en el sistema, ver cómo pasábamos de la netbook de los vendedores para que ellos carguen los pedidos... Ellos trabajan todo el día con la netbook... A la tablet. Entonces, en lo que cómo viaja la información, qué es lo que se viene haciendo, y traducirlo eso a ahora a la tablet, la verdad es que yo no tengo idea, no voy a ir a opinar porque no agregaría nada (risa). Bueno, la gente de sistemas es bárbara en eso. Toda la planificación se empezó a ver con esta gente de Quasar, cómo migrar de un formato al otro. Y bueno entonces Carlos me dice "bueno,

yo ya lo cerré, a mi me parece que hay que hacer de acá hasta acá". Entonces le digo "bueno, está bien, hicimos hasta ahí, abramos un poco, vamos a ver qué es, además de todo esto que traducimos de la netbook a la tablet..." O sea, de reproducir lo que se viene haciendo, y agregarle algo nuevo que él le puso.

Le digo "veamos, hablemos con la gente de ventas, hablemos con administración, todas las cosas, todos los satélites que tenemos los manejamos con los mails". Entonces, con los mails, con los tickets que son para tesorería, me dice "sí, los tickets son un desastre". Sí, porque el tipo que está en la calle, tiene una carga administrativa impresionante, tiene que escribir un montón de cosas por todos lados para pedirle a un montón de gente. Tenemos que ver como meterle todo en un mismo canal y tratar de simplificarle el trabajo, porque para mí, que yo nunca estaría vendiendo en la calle, pensar en toda la carga administrativa que tienen, me parece que es un montón. Y sabés que no me acuerdo a que viene todo esto que te estoy contando.

Ahí sí me metí y le dije, bueno, pará, antes de mandar cualquier cosa revisemos, a la gente de venta, cuáles son las otras necesidades que tienen porque no nos quedemos en solamente esto que tenemos acá. Seguramente es el momento para agregar otras cosas que necesitamos, y ahí nos tenemos que sentar con los jefes de ventas y preguntarles: "¿qué es todo lo que manejan por mail que por ahí lo podemos hacer un poco más automático?". Que ingresen en una pantallita y lo agreguen. Entonces, yo sé que toda la parte anterior, el experto en desarrollarlo va a ser él, y por ahí a veces, muere en su seguridad sobre lo que sabe. Y yo creo que hay que abrirlo a...

Yo creo que todo tenemos nuestros prejuicios sobre las personas y cómo hacen su trabajo, pero hay cosas que hay que agarrarlas y darles una vuelta de tuerca y poder integrarlas a lo nuevo

EK: Por supuesto

Entre: Entonces, por ahí me meto, entonces digo "pará", antes de entregar cualquier cosa veamos, preguntémosle, porque para mí que necesitamos esto, pero preguntémosle qué otras cosas necesitan. Entonces para que no... Después, habría que hacer una segunda etapa, ver si después podemos meter todo en la primera etapa. Si no sale en la primera etapa, lo dividiremos, pero por ahí ya podemos hacer varias cosas juntos.

EK: Claro, vos por ahí sos un engranaje que provee interacciones con otras personas más, ¿no?

Entre: depende quién esté... Por ejemplo, con Carlos me pasa, Nacho, en ese sentido, es mucho más abierto y por ahí va a encarar la reunión para juntarse con varios. Entonces, por ahí, ene se sentido, va a ser menos mi aporte.

EK: Claro

Entre: va a depender de quién esté llevando en ese momento el liderazgo de lo que se esté haciendo

EK: Te hago una última pregunta porque estamos en el tiempo que habíamos dicho. ¿Cómo definís Creatividad dentro de la empresa?

Entre: ¿Creatividad dentro de la empresa? Mirá, hoy tiene mucho que ver en.... Como en le reingeniería, en agarrar lo viejo, si es necesario tirarlo, y hacer... Por ahí no tiene que ver con traer cosas nuevas y agregar, sino que tiene que ver con reformular lo que se viene haciendo. Estamos en

ese proceso desde hace ya unos años, no? A ver, estamos con eso en la parte de planta, de logística, estamos tratando de pegar cambios ahí para solucionar problemas que estamos teniendo. Entonces por ahí, vienen de cambios que son necesarios para mejorar lo que estamos haciendo.

A ver, no es algo que... No estamos todo el día en una catarata de *brainstorming* y produciendo cosas, pero a veces... Si, a veces estás en el tema de "tengo que terminar esto" y decís "y pensar esto ahora, y tengo que hacer reuniones, y todavía no terminamos con lo otro..." Vamos a hacer todo lo posible

EK: Claro

Entre: Eh... Un montón de veces decimos "¿sabés qué? Tratemos ahora de hacer esto y dejemos estos para una segunda etapa"

EK: Y esa segunda etapa quizás nunca llega, pero no importa

Entre: No, no sé si nunca llega, pero yo creo que con el tiempo, cuando lo estás planteando desde la necesidad, yo creo que va a llegar, quizás llega un poco transformado

EK: Como dijiste vos "yo le dije a una persona deberíamos hacerlo en vez de A a B, de B a A", y después de dos años, surgió, ¿no?

Entre: Por ahí, en ese momento, la empresa no está preparada para esas cosas, por ahí tenés que tener otros socios en el tema, por ahí en ese momento, el socio no está. Tampoco es cuestión de querer pensar que estás en otro lado. Estamos en el lugar que estamos, y hay una cultura organizacional que existe, y que la persona que quiere ir en contra y llevarse todo por delante también....

EK: ¿Cómo es la cultura organizacional? ¿Cómo la caracterizarías?

Entre: A ver... Es muy distinto cuando entré yo, a lo que es ahora, porque ha ido cambiando mucha gente... Estaba muy arraigada como una forma de trabajo en administración, entre las personas, como muy corporativista. Marcar los tiempo de trabajo, las horas a que se arrancaba (risa), hasta dónde se hacía. Te hablo, ponele, en administración. Ahí tuvimos que cambiar la gente, hubo que, por ahí al principio, hacer comentarios que no resultaban simpáticos porque iban en contra de lo que se quería hacer. Pero bueno, han cambiado muchas personas, cambió el gerente de planta, en ese momento el gerente de administración, muchos jefes. Entonces, se cambiaron muchas cabezas para tratar de que la gente fuera ingresando, para cambiar la forma día a día. De esta cosa tan arraigada de que en administración se hacía lo que el grupo quería, de una forma que a lo mejor contrariaba lo que la organización quería. Era todo muy estático

EK: Hoy es más dinámico...

Entre: Hoy es más dinámico

EK: ¿Cómo definirías dinamismo, en este caso?

Entre: Dinamismo es que, si se hacía antes, no tiene por qué seguirse haciendo, entonces, vamos contra eso "bueno, sí, porque se hacía así". Bueno, por ahí ahora no lo necesitamos más así, lo hacemos de otra manera

EK: Perfecto

ENTREVISTA 7: QUIMO, Analista de *marketing* (QUIMO-MKTCOM)

(Referencias en el cuerpo de la tesis: QUIMO-MKTCOM, 1 a QUIMO-MKTCOM, 13)

Organización: QUIMO

Área: Analista de Marketing

Entrevistada: Carolina Andrade

Referencia: QUIMO-MKTCOM

Eduardo Kastika (EK): ¿Qué se hace en QUIMO para que haya creatividad?

Entrevistada (Entre): Sí, a ver, puntualmente, en el sector de marketing, donde trabajamos nosotros, tratamos siempre de... O por lo menos mi concepto de lo que es ser creativo, o innovador, o hacer lo que el resto no está haciendo.... A veces, por el mercado donde nosotros trabajamos, o para el que trabajamos, es un poco difícil ser muy creativo o muy locos. Pero creo que en relación a lo que hacen otras empresas, hacemos un poco la diferencia. Es un rubro bastante duro, y el hecho de estar desde las comunicaciones... Cómo nos comunicamos con los clientes, las herramientas que usamos para comunicarnos, diseños, etc., me parece que somos más creativos que la media del resto de las empresas, en relación a la competencia.

La verdad que nosotros, para la creatividad, tenemos mucha relación con las agencias. Nos metemos bastante en el trabajo para la agencia, laburamos en paralelo. Bueno, con agencias de diseño ¿no? Y bueno, les *brifeamos* los proyectos que tenemos, nos juntamos, nos reunimos, lo charlamos, y cada proyecto lo llevamos adelante en conjunto. No sé que más te puedo decir sobre... Bueno, después, obviamente estamos muy atentos a lo que pasa en el mercado.... Productos de afuera, para saber si los podemos trasladar acá. Pero en general, me parece que el contacto que tenemos con el cliente, está por encima en relación a las otras empresas. No sé que más.

EK: ¿Me podés dar ejemplos y decir a qué te referís en cuanto a que son "más creativos que la media"?

Entre: A ver, la media me refiero a empresas de rubros similares, competidores. Por ejemplo, nosotros enviamos newsletters digitales, les enviamos mails a los clientes con novedades, con mucho diseño, hacemos promociones constantemente. Muchas tienen que ver con lo lúdico. Dígame que tratamos de no estar en lo chato de un simple pasado de anuncio de un quince por ciento de descuento en Pegatol.

EK: ¿Vos sentís que la competencia hace eso?

Entre: Eh, sí.

EK: ¿La competencia quiénes son?

Entre: Sí, bueno, nuestro principal competidor es Akapol, que es Poxipol. Bueno, referentes a productos, La Gotita (risas). Pero como que no hay un contacto tan directo como el que tenemos

nosotros con el cliente. Como que es más despersonalizado. Es como que nosotros buscamos una relación más allá de lo comercial.

EK: ¿Cómo te das cuenta que lo que hacen es valorado como creativo? ¿Quién te lo dice? ¿Cómo llegás a esa conclusión?

Entre: A ver, el *feedback* que tenemos en general por parte de los clientes es particular (risa). Porque la tipología del ferretero propiamente dicho, es una persona muy conservadora. Son rubros familiares, que demuestran un inconformismo hacia vos que después eso que vos le brindaste, que a vos te dicen "bueno, te vengo a regalar un viaje para que conozcas Calafate", a vos te dicen "bueno, si, gracias", como si nada pasara. Y va a la competencia y se lo refriega en la cara, es casi como una opinión indirecta la que tenemos. (risas)

EK: Muy interesante. ¿Y cómo sabés que se lo refriega en la cara a la competencia?

Entre: Y, porque ese *feedback* lo tenemos a través de los vendedores. A veces, los vendedores tienen trato con los vendedores de la competencia, de otras empresas. Y lo mismo pasa al revés, quizás alguna otra acción, que haya hecho algún proveedor de la competencia, vienen y nos lo refriegan a nosotros. Es como que nosotros siempre vamos en contra de la corriente, es decir, si tuviéramos que mantenernos en el hilo del cliente, no haríamos nada, sería simplemente hacer descuentos y a lo sumo, una publicidad en la tele y chau.

EK: ¿Y qué otros ejemplos tenés de cosas creativas que me puedas dar un ejemplo? Como, por ejemplo, "hicimos tal cosa...".

Entre: Eh, a ver... Hay muchas promociones que hacemos con los clientes. Promociones que están vinculadas quizás a juegos. Que van más allá de un premio comercial.

EK: Y más allá de saber que el cliente lo refriega a la competencia ¿de qué otra manera vos te das cuenta que eso tuvo impacto, fue valorado?

Entre: Y, es difícil eso (risa). Es difícil. En general, es por la devolución que te viene de los vendedores, por las opiniones... Nosotros cuando hacemos acciones, lo primero que les pedimos a la fuerza de ventas es que nos traigan la devolución de la calle.

EK: ¿Y cómo te traen esa devolución? ¿Hay alguna manera formal?

Entre: Por mail, y nos mandan los comentarios. Mismo a veces, cuando lanzamos un producto, que nos cuenten las experiencias que tienen los clientes con ese producto. Y qué sus clientes, o sea, el consumidor final, tiene con ese producto. Eso lo manejamos siempre a través por mail. En general, consolidamos esas opiniones, esas experiencias, y las compartimos incluso acá internamente. Tenemos un *blog* también donde las subimos. Pero el canal es ese: vía mail.

EK: ¿Y recordás algún *feedback* que hayas tenido que te haya hecho sentir a vos "acá la pegamos, estuvo bueno"?

Entre: Eh, bueno, hace meses estábamos con todo el lanzamiento de una línea de impermeabilizantes, que es algo nuevo para nosotros. Donde hay marcas muy fuertes. Bueno, y en marzo del año pasado arrancamos con una membrana, después a mitad de año lanzamos un

accesorio, que es una venda líquida. Y después lanzamos otra membrana más, y así. Y cuando fue el tema del lanzamiento de la venda, que es como que no pensamos que iba a tener ese impacto, tuvo un súper impacto, y los clientes como que estaban... Lo venden muy bien, está muy validado por los usuarios. Y constantemente tenemos comentarios de ellos de lo bueno que es el producto. Eso estuvo bueno porque casi como que nos sorprendió. No pensamos que iba a tener el impacto que tuvo el producto. Fue novedoso, más que nada

EK: Novedoso, pero en realidad estás hablando de que se vendió bien.

Entre: No solo se vendió bien, sino que... Porque vos solo podés venderlo bien de una, y después que explota, que no se sostenga en el tiempo. Pero esto como que tiene recompra, en el boca a boca se transmite, se recomienda.

EK: ¿Y cómo sabés...? Disculpame que insista, ¿cómo sabés que se recomienda? ¿Cómo sabés que?...

Entre: Toda esa devolución la tenemos a través de los vendedores.

EK: Es como una devolución informal...

Entre: Es como nuestro nexo entre el adentro y los clientes, porque vos podés salir a la calle, y charlar con clientes, pero la relación no es la misma, y no te van a abrir el juego.

EK: ¿Solés salir a la calle a hablar con clientes?

Entre: Eh, ahora hace bastante que no salgo, pero si, si, si. A hacer relevamientos, incluso de exhibiciones, si, absolutamente.

EK: Contame un poco, me interesa el tema este de las agencias. Que me cuentes bien... tu frase fue "para la creatividad tenemos mucha relación con las agencias". Contame un poquito a ver, esto de las agencias, cómo funciona, cómo es que crean en conjunto, como es eso de briefearlos.

Entre: Bueno, tenemos una agencia... Fuimos cambiando con el tiempo lo que es la estructura y el diseño de la comunicación. Antes lo teníamos dividido entre diseñadores, si querés, chicos. Eran tres o cuatro. Y hace dos años, más o menos, pasamos a tener una agencia madre

EK: ¿Cómo se llama?

Entre: Aschen. No es una agencia muy grande, pero nos maneja bien la cuenta. Ellos manejan todo lo que es publicidad y, después, toda la comunicación que hagamos hacia el cliente. Y bueno, en general los proyectos nacen de nosotros, nos reunimos con ellos, dependiendo la dificultad. Hay productos o proyectos más dificultosos que otros. Les contamos la idea, después se la briefamos desde cero, desde la explicación dura o técnica del producto, hasta a lo que pretendemos llegar, a qué target, etc. Y después ellos nos hacen una devolución con la propuesta. Para lo que sea, diseño de packaging, diseño de material POP, o lo que sea que necesitemos.

EK: ¿Cómo surge ese proyecto en ustedes? ¿A partir de quién? ¿De qué manera?

Entre: Eh, en general surge de alguna inquietud o necesidad detectada muchas veces en la calle. En algún cliente, en algún Jefe de Ventas, o en algún vendedor que le traslada a su jefe, o Gustavo, que

es el Gerente de Ventas, que se reúne con nosotros y nos dice: "che, la verdad que está pasando esto (risa)...".

EK. Un ejemplo...

Entre: Eh...A ver, qué puede ser... se está vendiendo muy bien "x" producto de la competencia, por ejemplo.

EK: Se está vendiendo muy bien "x" producto de la competencia, Gustavo te pasa ese tipo de cosas.

Entre: Claro. Sí, y nosotros no lo tenemos, por ejemplo. Ese puede ser un camino. También puede ser, algo que hayamos visto nosotros en internet, que sea de afuera. Y a partir de ahí, en general validamos todo, tenemos las reuniones con Eduardo, y siempre se valida todo con las jefaturas de Ventas.

EK: ¿Las reuniones con Eduardo son informales?

Entre: Todo el tiempo... Si, si, si, si...

EK: Bueno entonces, tomemos lo primero que me dijiste. Gustavo dice "che, se está vendiendo muy bien..." Dame un ejemplo real ¿puede ser?

Entre: Sí, puede ser. Te digo alguno, algún sellador, no sé, para maderas, ponele.

EK: Bárbaro. ¿Quién lo vende eso?

Entre: Eso es de la marca Nódulo. En general, nos trae algún material, algún folleto, lo vemos, buscamos información en internet, y ahí lo charlamos en general con Eduardo. En general, se plantea como detección de oportunidades. Lo que pasa es que después nosotros lo que evaluamos es cuán viable y cuánto se justifica desarrollar quizás un producto así. Porque, a ver, propuestas vienen muchas.

EK: ¿Qué es muchas?

Entre: No, a ver, es constante. Cuando ven algo, muchas veces no es un producto, quizás es material POP.

EK: ¿Todos los días vos recibís propuestas?

Entre: No, no sé si todos los días, pero, si querés que te lo ponga en tiempo, cada quince días, más o menos. Mensualmente siempre viene algo.

EK: Y vos ahí, te ponés a evaluar una suerte de factibilidad inicial.

Entre: Sí.

EK: Correcto.

Entre: Eh, si nos parece viable... A ver, muchas veces es al revés, él arranca por Eduardo, y después viene a nosotros. Y quizás a nosotros nos dice "che, ¿por qué no investigás tal cosa?". O "¿por qué no relevamos precios de esto en el mercado, para ver?". Y ahí, bueno, nos ponemos a investigar y

tratamos de tener un paquete de información como para después analizarlo nuevamente con Eduardo y tomar la decisión de si se lleva adelante o no.

EK: Bien, fantástico. Se lleva adelante.

Entre: Eso, en general, pasa más que nada, en lo que es producto, o desarrollo de productos. Algunas veces las propuestas son "mirá, están haciendo un material de exhibición, que es una casa que le cae agua...". En realidad, nos llegó de un Jefe de Ventas, por ejemplo, para lo que es membranas. En un Easy en Córdoba, hay como un exhibidor, que es como una casa envuelta en membrana, y le cae agua. Pero todo parece como un trabajo práctico de colegio primario, que a nosotros nos pareció horrible (risas). Y bueno, ahí vemos si es posible y si no es un proyecto millonario, el tratar de hacer algo similar. O decir "no, esto es inviable". Pero por eso, en general los proyectos vienen de datos que traen la gente de ventas.

EK: Bien. ¿Qué pasa después?

Entre: Bueno, después depende de los que decida Eduardo. Si va para adelante, se empieza, por un lado, las reuniones con la gente del laboratorio para el desarrollo del producto. Y en paralelo, quizás mucho antes de que se empiece a desarrollar, nosotros empezamos con todo lo que es el diseño del packaging y de la comunicación del producto.

EK: Y ahí es cuando llamás a la agencia

Entre: Exacto, si

EK: ¿La agencia viene acá?

Entre: En general, o vamos nosotros para allá, o vienen ellos.

EK: ¿Dónde queda la agencia?

Entre: En Palermo.

EK: ¿Qué calle?

Entre: En el Pasaje Atacalco. Un pasajito que está en Juan B. Justo y Gorriti, bueno, sale por ahí un pasajito.

EK: ¿Te gusta ir a la agencia?

Entre: Eh, si, me gusta. Es lejos de acá, pero sí, está bueno. Es otro ámbito, es distinto.

EK: Vas ahí y le contás...

Entre: Sí, le llevamos muestras de productos similares de la competencia, o si trajimos algo de afuera, se lo llevamos y empezamos a plantearle lo que necesitamos. Ya sea, que diseñen el packaging o la comunicación completa.

EK: Bien, y después la agencia...

Entre: La agencia, en base a eso, en general prepara una pieza madre de diseño, la envía, y ahí nosotros le empezamos a hacer la devolución.

EK: ¿Cómo suelen ser las devoluciones?

Entre: Las devoluciones, dependiendo cuánto le pifien (risas), el desvío entre lo que pedimos y lo que llegó, puede ir desde una respuesta por mail, en el mejor de los casos, un llamado de teléfono, un estado intermedio, de que no nos hayamos entendido mucho, u otra reunión, si no nos entendimos absolutamente nada. Esos son los pasos.

EK: Bien, ¿me podés dar ejemplos? ¿Hace cuánto estás en la empresa?

Entre: Diez años

EK: Diez años, o sea que debés tener muchos ejemplos.

Entre: A ver, diseños que tuvimos con la campaña de Pegatol Transparente, por ejemplo, que también es un producto estrella para nosotros, con el que hicimos publicidades, etc. Cuando arrancaron ellos la propuesta de comunicación para todo lo que iba a ser POP y diseño publicitario, al principio planteaban que fuera... Nada, tenemos de *celebrity* a Julián, verás que lo tenemos también ahora para...

EK: "Julián" te referís (al actor argentino) Julián Weich.

Entre: Sí. Entonces, la propuesta que planteaban ellos era puro *celebrity* y cero producto. Y no veníamos entendiéndonos conceptualmente con eso. Hasta que finalmente tuvimos charlas telefónicas tratando de llegar a un acuerdo o a un equilibrio. Si no, era *celebrity* y un pomo así (risas) donde no sabías que se estaba vendiendo.

EK: ¿A qué atribuís eso?

Entre: Eh, nada, yo creo que son diferencias conceptuales, y dar por sentado que ellos entendieron lo que queríamos. Para nosotros, hacer publicidad de un producto, es justamente, que el producto sea la estrella y para ellos la estrella era el *celebrity*.

EK: ¿Qué decía en el brief brief correspondiente al producto?

Entre: Bueno, estaba explicado bien el detalle de lo que era el producto propiamente dicho... la verdad que ahora no recuerdo, pasaron unos años ya de... (risas). Y, no recuerdo... La idea era con que él fuera el recomendador del producto.

EK: Me interesa, más que el caso en sí, tu sensación en el momento. Tu sensación es "esta idea que me presentaron es una porquería". O "no me gusta". O la sensación es "¿pero cómo? ¿no entendieron? Si les dije claramente...".

Entre: Sí, esos casos los tenemos constantemente (risas)

EK: ¿Cuál caso tenés más constantemente?

Entre: "¡Si te lo dije claramente!". O de decir: "¡yo te lo puse en el mail tal cosa!"

EK: ¿Me das algún otro ejemplo? Esto que estás planteando me resulta teóricamente esencial, por eso insisto. Por ahí, no importe nada para tu trabajo, pero a mí me interesa mucho (risas).

Entre: Es casi cotidiano (risas). A ver, algún otro ejemplo donde nos haya pasado así... Con el diseño de packaging de otro producto de impermeabilización, que es relativamente nuevo. La propuesta que arrancaron ellos era, también, prácticamente no se veía el producto, era confusa no tenía fuerza. Y si bien le decíamos "vamos para tal lado", es como que ellos mantenían un poco su opinión, su forma de plantear la comunicación. Y en un momento nos tuvimos que poner también firmes, hablar por teléfono y decirles "está todo bien, pero mandame ésto". Y bueno, ahí fue todo un giro en el diseño del packaging que nada que ver.

EK: Ellos tienden a defender lo que plantean

Entre: Sí, sí.

EK: A pesar de que los argumentos....

Entre: A veces, yo lo que no se, es si es un tema de desconocimiento. A veces son productos complejos. Bueno, vos decís una manta líquida, que es algo que no existe. Porque este caso que te digo del packaging es eso, una manta líquida. Es un impermeabilizante que se usa, no sé si lo conocés...

EK: Sí, sí, me habló Livio

Entre: Entonces, ellos se hacen una idea de lo que es el producto, pero esa idea no está cien por ciento en coherencia con lo que es realmente el producto. Entonces quieren llevar adelante una idea, que no es sostenible.

EK: insisto: ¿pero eso no está en el brief explicado?

Entre: Lo que pasa es que nosotros no nos metemos cien por ciento en, digamos, la creatividad. Sino, como que estamos casi diseñando con ellos. O tratamos de no hacerlo. Porque después nos terminamos metiendo (risas).

EK: Me decías, por un lado si el brief es demasiado específico, sentís que estás haciendo todo el trabajo vos. Pero por otro lado, si el brief no es específico, se aumenta el riesgo de que te presenten cualquier cosa.

Entre: No es específico en cuanto... A ver, yo no le puedo decir desde un inicio "rojo, azul", porque ya es demasiado. Sí los orientamos en cuanto a, no sé, es un producto orientado más a lo profesional, o a lo hogareño, o a la ama de casa. Cosas que hacen que después ellos bajen a tierra la parte de diseño. Como para dónde orientarlo. Pero muchas veces nos pasa que nos terminamos metiendo más en profundidad en lo que es diseño.

EK: Eso pasa muchas veces...

Entre: Eh, sí.

EK: ¿Hasta qué nivel? Hasta decirle "hacelo verde"

Entre: Sí. Eso no mucho, pero sí.

EK: En la interna de ustedes. ¿Vos trabajás al lado de quién?

Entre: Con Livio

EK: ¿Cuál es tu sensación? Porque vos no me estás diciendo que hay una discrepancia estética. Sino que lo que me estás diciendo con absoluta claridad es que no entendieron y que vos lo habías explicado. Entre: (Risas) Siempre quiero echar a todas las ejecutivas de cuentas.

EK: A eso iba.

Entre: Sí. Si, si, si (risas). A ver, hay una instancia donde ya pedimos hablar con el diseñador. O ellos mismos llaman y tenemos, ponele, una teleconferencia, donde está presente la ejecutiva...

EK: ¿Y el dueño de la agencia?

Entre: No, no, el dueño no, pero sí, ponele, dependiendo la pieza, el diseñador o el Director Creativo, como para trasladarles a ellos la idea.

EK: O sea, ahí hay un eslabón, que el ejecutivo o la ejecutiva.

Entre: Sí. Es quien decodifica inicialmente...

EK: Es quien decodifica lo que ustedes inicialmente codificaron. Y después, el diseñador y el Director Creativo, tienen que decodificar lo que dijo esta chica

Entre: Si, exactamente.

EK: Y vos detectás, ahí, impericias por parte de alguien. ¿Cuál es tu hipótesis?

Entre: (Risas) No sé, yo calculo que... Lo primero que me sale cuando recibo a veces algunas devoluciones es, nada, "la b.... de tal". Pero (risas)... como que no se tomó el tiempo de analizar el brief ella para poder traducirlo. Yéndome a otra agencia con la que trabajamos anteriormente, con una de las primeras campañas que hicimos con Pegatol Transparente, que ellos fueron los que diseñaron todas las piezas iniciales, nos pasó lo mismo. Le mandaba el brief, a la ejecutiva, y yo sentía que ella no analizaba el brief, como que era un pasamano. Y que lo que venía, tampoco era filtrado por ella. Porque, en definitiva, ella es el nexo entre la agencia y el cliente, y cuando volvían las devoluciones o las propuestas, tenían horrores que no podía ser que ella no los hubiera filtrado.

EK: ¿Por ejemplo?

Entre: No sé, textos mal escritos, o cambios que se habían pedido dos o tres veces, y seguían viniendo mal. Ese tipo de cosas.

EK: Cuando ustedes van a hablar directamente con el Diseñador Gráfico y el Director Creativo, ¿la cosa tiende a resolverse?

Entre: Sí.

EK: Digamos, en el planteo hipotético: suponte que a vos te sobran... las mismas horas que trabajás te sobrarian, y no saliera más caro ni nada, ¿todo sería más fácil si vos hablás directamente con el Director Creativo y con el Diseñador Gráfico? ¿Vos sentís que ese es así?

Entre: Sí.

EK: ¿Y por qué no se hace eso?

Entre: Es como si algunas ejecutivas fueran administradoras nada más, de tareas, más que de poder transmitir conceptos. ¿Entendés lo que te digo? Ser un nexo entre nosotros y ellos

EK: ¿Y qué es lo que impide que vos pidas hablar directamente con el Director Creativo y con el Diseñador Gráfico?

Entre: No te entiendo

EK: Claro, dado que eso siempre resuelve las cosas mejor, ¿por qué la rutina no es directamente hablar con ellos sin pasar por la ejecutiva de cuentas?

Entre: Y... la estructura de la agencia es así. No podemos pasar por arriba de ella. En general, las ejecutivas... hay una directora de cuenta también, me parece que es un tema de estructura básicamente.

EK: ¿Llegás a hablar con la Directora de Cuentas? ¿O lo habla Eduardo eso?

Entre: No, la relación con las agencias propiamente dicha, la tenemos nosotros. Quizás, y ante temas muy puntuales, Eduardo lo llama directamente a Sebastián, que es el dueño. Pero para contarle quizás el proyecto bien global, y después, nosotros le mandamos un mail con la bajada.

EK: Bien, te hago la siguiente pregunta, tomala simplemente como un ejercicio para pensar. Dado que esto pasa todo el tiempo: casi nunca decodifica bien, ¿alguna vez se plantearon internamente? ¿o hubo algún planteo entre Ustedes del tipo "cómo podemos hacer para solucionar esto?"

Entre: No, no, la verdad que no.

EK: No la ves como controlable a esa variable...

Entre: no porque sería... No porque en realidad es la estructura de la agencia. Nosotros, decirles: "no queremos hablar con...", la estoy matando a la ejecutiva (risas). ¡Pobre Paula! (risas). Eh, "no queremos hablar con la ejecutiva", no, para nada. Para nosotros, yo creo que no es una opción.

EK: No es una opción... Bueno, pero habría otras opciones donde vos decís "bueno, ¿por qué no implementamos un sistema por medio del cual, cada vez que damos un brief, hacemos una reunión con todos?". Tampoco se puede...

Entre: Si, si, si.

EK: ¿Y por qué no se hace?

Entre: A veces puede ser por un tema de complejidad, y de tiempos. En general es eso. Te digo, si los productos o el proyecto es más complejo, se hace

EK: ¿De cuántos proyectos estamos hablando anualmente? Más o menos... ¿Son siete u ocho?

Entre: No, más (risas)

EK: Doscientos, treinta o dos mil, no sé...

Entre: Y... ¿tomado todo?

EK: Sí. ¿Cuántos briefs le pasás a la agencia por año?

Entre: Y, yo, a ver... No los paso yo sola, somos tres en la oficina, y los hacemos... Sí, yo creo que cien, le pasaremos (risas)

EK: Bien, correcto. O sea, que hay dos briefs por semana.

Entre: Si, si, si, si.

EK: Bien, perfecto. Bueno, gracias por meternos en este punto. Otra pregunta: ¿cómo hacen ustedes para que haya más creatividad entre ustedes, más allá de la creatividad que viene de la agencia? ¿O la creatividad siempre se espera que venga de la agencia? Acepto la respuesta "la creatividad debe venir de la agencia, para eso se le paga".

Entre: Si, si, si. Igualmente, en general, nosotros ya tenemos una idea armada de lo que queremos. Por ejemplo ahora estamos con un nuevo producto que queremos lanzar, que es un tipo de reparación para parabrisas, que estamos con el nombre (risas). Decimos "kit de reparación para-parabrisas", "no, no, ese nombre no puede ir" (risas). Y hoy justo nos vino la primera devolución de la agencia del packaging.

EK: Del kit para-reparar parabrisas

Entre: (risas) Del kit para-reparar.... Y no es lo que esperábamos. Si bien veníamos trabajando una pieza madre, esa pieza madre era bastante abstracta.

EK: A ver, contame: ¿Qué eran lo que esperaban y qué vino?

Entre: Eh, tiene poca presencia de marca... A ver, hay cosas ya no las bajamos en un brief, porque damos por supuesto que un packaging tiene que tener presencia de marca. Esto Eduardo ni lo vio todavía (risas). Tiene poca presencia de marca, nosotros lo pensábamos con un diseño quizás más profesional, o más duro, y...

EK: ¿Tu oficina está acá cerca?

Entre: Sí.

EK: ¿Lo puedo ver?

Entre: Lo tengo en pantalla, si querés lo imprimo

EK: ¿Voy?

Entre: Sí

EK: Permiso

(Entran a otra oficina. Ven el producto)

EK: ¿Tiene que decir Pegatol en algún lado?

Entre: Si. Es o que te estaba contando.

EK: Acá dice.

Entre: Ya podés venir a trabajar con nosotros (risas).

Alguien de esa oficina: Para que te imagines, tiene el tamaño de esa cajita...

EK: ¿Y el brief cómo es?

Entre: (risas) El brief era largo, porque estaba explicado todo el producto...

Alguien de la oficina: ... Es una resina líquida el producto, que rellena donde están las grietas. Y el golpe, como tiene una refracción similar a la del vidrio, se disimula. Y, como es adhesiva también, hace evitar que se siga corriendo la grieta.

EK: Correcto, está bien. ¿Y qué es lo que no te gusta? ¿Qué no tiene presencia de marca?

Entre: No tiene presencia de marca, y además, parece más una pieza publicitaria, o la comunicación de una pieza publicitaria, quizás de un POP, que un packaging. Nuestros packagings, en general, están bastante estructuraditos, en cuanto a marca e imagen.

Alguien de la oficina: El producto que lleva adentro es bastante ordinario.

Entre: Entonces, tenemos que disfrazarlo mucho.

Alguien de la oficina: Una jeringa de tipo farmacéutica... Es tan ordinario que no es para mostrar lo que lleva dentro.

EK: Está bien, ¿Y vos qué le criticás?

Entre: A ver, lo primero que critiqué es el tema que no tenía marca.

EK: Claro, porque estos tienen la marca acá.

Entre: Tienen la marca arriba institucional, y abajo lo que es la marca del producto

EK: Acá...

Entre: QR le pusieron.

EK: Para ser más modernos

Entre: Sí (risas).

Alguien de la oficina: Igualmente te digo que el QR es un producto muy importante, porque es un producto que hay que mirar el tutorial para entenderlo. No es sencillo

EK: Claro. ¿Qué otra cosa le criticás?

Entre: Después, nada, tema nombre del producto

EK: Ah, ellos tienen que decir el nombre...

Entre: No, el nombre lo tenemos que definir nosotros y tenemos una lucha interna terrible porque para mí (risas) kit para-parabrisas no da (risas).

EK: Kit reparación parabrisas.

Entre: Esto de "vos podés arreglarlo", es como que hay mucho texto, no es conciso. Es un producto complejo, con un nombre complejo

Vuelven a la oficina original

EK: Yo quiero que me entiendas, que para alguien que estudia creatividad, esta situación en donde hay idas y vueltas entre quienes tienen un desafío en mano, es el nudo de la cuestión. Claro, y hay una especie de pérdida de confianza cuando vos ves que te mandan algo...

Entre: Sí, es como que lo estabas esperando y... la decepción (risas).

EK: ¿Y ahora, qué pasa con esto? Vos tenés esto ahí, fantástico, me queda totalmente claro. ¿Vos qué hacés ahora?

Entre: Bueno, lo miro, marco, escribo los cambios, lo charlo con los chicos, y lo vemos con Eduardo también.

EK: Ah, cambio completo, vos le vas a mandar: "poné Pegatol en un lugar que se vea".

Entre: A ver, tenemos distintos estilos. Yo soy casi de decir todo (risas). Tengo que hacer un ejercicio para no bajar tanta línea. Porque si no, bajo línea de absolutamente todo.

EK: Si les habla Eduardo...

Entre: Desde el brief inicial lo tuve que hacer bajar un cambio un poco. Quizás por otros diseñadores con los que estábamos acostumbrados a trabajar, antes de pasar a la agencia, donde era "a la izquierda la palabra tal, a la derecha un florcita".

EK: Bien. ¿Pero ahora vos qué vas a hacer?

Entre: Después de p... un rato, porque la p.... es una fija... La verdad que no lo charlamos, no lo vimos todavía con los chicos. A mí particularmente, me parece que está verde, que el nombre es largo, que no está alineado con el resto de los packaging incluso. Como que no tiene identidad de Pegatol. Está bueno que rompan la estructura, pero ni siquiera tiene identidad nuestra ese packaging

EK: ¿Esto va a mail, a teléfono o a encuentro? Este caso...

Entre: Primero va un mail...

EK: ¿Cómo lo olfateás?

Entre: Primero un mail y llamado.

EK: O sea, no es tan grave como para llamar de inmediato, pero tampoco es tan liviano como para sólo mail.

Entre: Si, sí. Porque aparte quiero que las cosas queden por escrito (risas).

EK: Mail "buenísimo Pau, pero...". Pero un mail que diga: "buenísimo Paul, gracias, un beso" ¿nunca? ¿O a veces sí?

Entre: ¡Si, si!. No, y cuando nos gustan... ¡Te estoy contando todo lo malo!

EK: Pero de cada cien...

Entre: No, cuando la pieza está buena...

EK: De cada cien, ¿cuántas van directo?

Entre: A ver, ahora te respondo... No, a ver, serán cincuenta y cincuenta, sí. Muchas veces pasa que a nosotros nos convence una propuesta, y que a Eduardo no. Por eso te decía, ¿de cada cien cuántas van directo? A veces para nosotros va directo, y después a Eduardo no. Y bueno, hablamos de un tira y afloje, y de llegar a un acuerdo con Eduardo, y a veces no es cien por ciento lo que nos parece a nosotros.

EK: Bien, perfecto. Calculo que, me pongo en tu lugar, Dos briefs por semana, con todo este ida y vuelta, ya es muchísimo trabajo.

Entre: Por eso te digo, hay cosas que son de rutina y que ellos ya la tienen muy clara, las tienen casi mecanizadas. No sé, que se yo, diseñar un *flyer* o un folleto. El brief es mucho más sencillo, es casi un pedido, un requerimiento de rutina.

EK: Está bien, pero... nunca es "mandalo directo a los vendedores, ni lo miro"

Entre: No No.. (risas)

EK: O sea que siempre implica un trabajo...

Entre: Sí, por supuesto.

EK: Qué interesante esto. ¿Hay alguna otra agencia con la cual se trabaje?

Entre: Trabajamos con otra agencia para todo lo que es digital.

EK: ¿Y cómo es esa experiencia?

Entre: Bien. Bueno, ellos ahora en este momento nos están llevando, hasta este momento, únicamente el facebook

EK: Son como community managers .

Entre: Sí, y ahora van a empezar a diseñar de cero la web nuestra. Y van a crear un canal de Youtube donde vamos a subir diez tutoriales de aplicación de producto. Cinco son tutoriales duros de cómo

reparar tu ventana con la silicona. Y otros cinco que son de manualidades. De cosas más para la señora.

EK: Y ahí vas a empezar, con todo esto mismo, pero con ellos

Entre: Ayer tuvimos la reunión con esa agencia. Por todo el paquete.

EK: ¿Y? ¿Cómo viene la cosa?

Entre: Bien, la verdad que los elegimos a ellos, de hecho, todo este paquete no se lo pasamos a la otra agencia de diseño, porque nos parece que ellos están más especializados en todo lo que es web. La propuesta que nos trajeron, para todo lo que es el entorno de la web, está muy buena, nos gustó. Nada que ver con la que tenemos ahora, que nos quedó bastante vieja, anticuada. Bien, bueno, le pedimos que preparen un proyecto nuevo como para reflotar Facebook. Actualmente hay cinco mil fans y les dijimos que entre estos cuatro meses, sea más por objetivos: que haya siete mil fans en determinado período, y así.

EK: Bien. Muchísimas gracias.

**ENTREVISTA 8: QUIMO, Jefe de *marketing* (QUIMO-MKTJFE)**

(Referencias en el cuerpo de la tesis: QUIMO-MKTJFE, 1 a QUIMO-MKTJFE, 10)

Organización: QUIMO

Área: Jefe de Marketing

Entrevistada: Livio Lingieri

Referencia: QUIMO-MKTJFE

Eduardo Kastika (EK): ¿Qué cosas se hacen o hacés en QUIMO para que haya creatividad?

Entrevistado (Entr): Yo trabajo en la empresa hace 14 años. Y mi camino no fue el del marketing, al contrario, fue de ventas. Entré como vendedor en la compañía. Pasé por distintos trabajos dentro de ventas, y fui jefe de ventas también. En algún momento, siendo vendedor, por inquietudes más, por entender por qué se hacen las cosas dentro de una empresa, empecé a estudiar marketing. La verdad, sinceramente, porque a veces notaba que algunas decisiones iban a contramano de la lógica. Entonces, se me dio la idea, yo ya tenía 30 años... La idea de ver si eso no tenía lógica, o era yo el que no veía las cosas.

EK: ¿Dónde estudiaste marketing?

Entre: Yo empecé a estudiar en el instituto que tiene viajantes, el sindicato. Y terminé esa carrera. Y bueno... ahora estoy... La verdad que el año pasado tenía que... Como que habíamos acordado continuar con la carrera pero fue un año bastante complejo para nosotros. Y este inicio de año también, así que estoy viendo las materias que me faltan.

Tengo que articular y estoy buscando una universidad donde hacerla. A partir del segundo cuatrimestre. Y terminar la carrera con la licenciatura. Pero bueno, mi llegada acá al marketing viene del lado de conocer un poco las necesidades de nuestros clientes, nuestro mercado. Y al haber trabajado en ventas en la empresa en nuestros clientes más directos, que son los minoristas, y los mayoristas, con los cuales también trabajé, y las grandes superficies, supusieron que conocía algo del mercado. Y con la ayuda de mis conocimientos de marketing, que yo digo que son limitados, podía cumplir el objetivo que tiene la empresa.

Dentro de la gente que estuvo antes que yo en mi puesto, supongo que hubo gente mucho más calificada técnicamente y calificada. Pero mi idea es, dentro del equipo, tratar de ayudar a que las decisiones de marketing, así como me pasaba como vendedor, que no me explicaba el porqué, es tratar de que esas cosas sean lo más fáciles de entender posible. Y cuando se toman decisiones, tratar de comunicar lo mejor posible las razones por las que se hacen las cosas.

Bien, saliendo de eso, las cosas creativas (hace una pausa)... Hablando de productos primero, lo que tratamos de hacer, es, a veces, buscar... que necesidades hay en el mercado o que no tienen respuesta, o que tienen una respuesta muy técnica... Y que puede dársele una bajada a que alguien común, como vos, como yo, hombre de su casa, o hasta alguna mujer, pueda hacerlo. O sea, lo primero que trato, cuando hablamos de producto, es buscar una necesidad insatisfecha, o que se satisface técnicamente con algún producto complejo o difícil de colocar, y tratar de llevarlo a algo que sea fácil de hacer, que lo puede hacer casi cualquier persona. Y de eso, salieron cosas de impermeabilización, por sobre todas las cosas que es de lo que más estamos trabajando desde que yo estoy en el puesto hace un año y medio.

EK: ¿Me contás ejemplos?

Entr: Por ejemplo, cuando uno tiene en su casa una filtración, muchas veces tiene que contratar un profesional con el costo que ello implica. Saliendo de eso, ya estaban en el mercado lo que eran las membranas líquidas o en pasta. Y nosotros copiamos, por decirlo así, o tratamos de subirnos a ese producto que estaba en una ola de crecimiento. Pero para nutrir a ese producto de accesorios o de productos complementarios, empezamos a trabajar con bases químicas que ya conocemos pero para soluciones prácticas. Por ejemplo, el primer producto que sacamos, cuando uno tiene en su techo una grieta, muchas veces se usan unas telas textiles, que después arriba las pintan con membrana para hacer un refuerzo. La idea es que algo que es flexible, le dé rigidez a algo que también es flexible. Lo cual, tiene cierta incongruencia, ¿no? Porque si algo va a dilatar, y está pegado a otra cosa que dilata distinto, la cosa con el tiempo se va a romper.

Así que empezamos a idear una venda que, en vez de colocarse con una tela pintada, directamente sea pintada. Y partimos de una charla con Eduardo y con el Gerente de Ventas. Estábamos los tres y empezamos a debatir cómo hacer ese producto, qué características debería tener, que debería ser fácil de usar, de secado rápido... Entonces, (vimos las) características. Y, después, no conocemos demasiado de bases químicas, pero nos damos una idea después de estar acá tanto tiempo de desde donde se puede desmembrar, o desde donde puede salir un producto para otro. Bueno, así salió este producto que tiene muy buena llegada en el mercado.

EK: ¿Cómo se llama?

Entr: Se llama venda líquida.

EK: venda líquida.

Entr: Y terminó siendo un caucho, o sea, una base de goma, pero que se aplica con pincel, y que después se endurece casi como una goma.

EK: ¿Y a quién se le ocurrió?

Entr: Fue ahí en un debate con Eduardo y con el Gerente de Ventas.

EK: ¿Y quién llevó la inquietud?

Entr: Esta... a ver... En el momento en que estábamos debatiendo en la reunión, era uno de los momentos más álgidos del tema de importaciones. Entonces hacemos ese tipo de charlas donde nos juntamos y empezamos a tirar...

EK: ¿Por qué? ¿Ésto existía y no se podía importar? ¿Cómo era?

Entr: Es un producto que, en principio, no existe. Sí, en otros lugares del mundo, hay cosas similares. Cuando uno empieza desde esa idea a investigar, hay productos similares. Pero no son muchos, y son productos más bien técnicos explicados para un profesional, para alguien que va a hacer una aplicación profesional. Vos ves videos de ese producto, donde hay tipos que se visten de chaleco blanco, con un enterito blanco, y ves que el tipo saca de las valijas unas cosas... Y nosotros tramaos

de hacerlo bien práctico, fácil de usar. Tan es así que eso lo pintás con un pincel de cuarta, lo tirás al pincel, y se acabó la historia.

EK: ¿La competencia te lo copió?

Entr: Eeeh... No directamente todavía. Sí salieron sobre bases... a ver... Este producto, es un producto que tiene una base química de solvente. Y muchas veces, quienes compiten con nosotros en este canal, son procesadoras de pinturas y no de adhesivos y selladores. Cuando uno habla de este tipo de producto, el producto funciona como un sellador, pero lo aplica como pintura, entonces está como en el medio de las dos industrias.

Competiría con productos de la marca SICA, que es una marca suiza, que en el mercado está en muchos lugares, pero en lugares grandes y técnicos, donde va un profesional. Y donde es posible que, si vos necesitás hacer una reparación en tu casa, al negocio que vas, no lo vas a encontrar

EK: ¿Y Techesco no hace esto?

Entr: Techesco lo que hace son asfaltos, o membranas de aluminio con asfalto. Esto no, esto es como si vos compraras una pintura, un esmalte sintético, pero cuando lo pasás no queda como una pintura, sino como una capa de goma. Como algo que te plastificara la zona. Y que vos le metés el dedo a la goma y sentís que hay goma. Queda goma como cuando le metés la uña a una cubierta y decís "la marco pero después se va". Entonces en alguna medida, eso es un producto exitoso para ser un producto de nicho y está teniendo una buena llegada. Bueno, y después, tratamos de ser lo más receptivos posible con nuestras fuerzas de ventas.

EK: Bien, a ver, contame eso.

Entr: Al venir yo del canal de ventas, vengo con un montón de inquietudes de productos porque, en general, el ferretero es un tipo que en general no tiene demasiada preparación, salvo aquellos que tienen una ferretería como un comercio... O sea, como que al tipo lo ves capacitado como para haber tenido cualquier tipo de comercio y haber sido exitoso. Está ese tipo, y el resto, el grueso, es un tipo que se metió en este negocio porque lo heredó de la familia, porque se le ocurrió con algún amigo y no tiene muchos recursos técnicos y menos administrativos. Entonces la visión del tipo es que él, a pesar de eso, como tiene tantos productos, sabe de todo y puede recomendar de todo. Entonces es fácil que el tipo te diga: "¿sabés qué tienen que sacar?" Esto... Y el tipo por ahí hace, o un razonamiento de algo que ya existe, o... Pero de todas esas inquietudes, siempre va quedando algo. Y en general, cuando hacemos convenciones, o días de trabajo con ventas, muchas veces, en los últimos cuatro o cinco años se ha hecho una o dos veces, siempre está el hacer... El reunirse en grupos, que desarrollen un producto nuevo, como un trabajo adaptado, no sé si de creatividad, pero en alguna medida, es eso.

EK: ¿Como hacen?

Entr: No, no, generalmente los grupos, lo distintos grupos de ventas tienen su jefe y tienen un cuerpo de vendedores que va entre siete, diez, doce.

EK: ¿Cuántos vendedores hay en total?

Entr: Eh, entre todos los equipos, incluyendo los jefes. Son más o menos setenta. Y se dividen más o menos en siete grupos... depende, a veces van mutando los formatos y las zonas. Pero, ponle que son siete grupos de diez. En esas convenciones que hacemos, muchas veces se juntan, hacen un desarrollo de algún producto.

EK: ¿Así como ejercicio? ¿Como un juego?

Entr: Claro, termina siendo también a veces un juego que te lleva a algún producto o alguna nueva versión o presentación del producto. También en las reuniones de jefes hay... Los jefes, que acá forman un cuerpo bastante sólido, junto con Eduardo y Gustavo, el gerente de Venta. Son gente que tiene muchos años en la empresa, y que se conocen bien, y que cuando van a una reunión se pueden sacar las cabezas y salir amigos igual. Puede salir un debate duro, a veces, hasta Eduardo genera un debate duro, o exigente. Eso hace que en esos debates a veces salen "podríamos hacer esta cosa, podríamos hacer lo otro".

EK: ¿Cuántas reuniones hacen por año?

Entr: Los jefes de ventas ellos se juntan hoy bimestralmente con Eduardo.

EK: ¿Y las reuniones generales?

Entr: A veces, dos o tres veces (al año) salen del entorno de la empresa, y van a otro lugar. Se va a otro entorno, donde se pueda uno salir del entorno de la compañía, de la llamada de teléfonos, de la secretaria diciendo "tenés un llamado". Dos o tres veces por año hacen eso.

EK: ¿Cuántas reuniones de ventas hay von vendedores?

Entr: Con los vendedores, en general, hay una anual. Que es la reunión dura, que hay lanzamientos... Generalmente es en marzo, los primeros días, o los últimos de febrero. Los primeros días de marzo, en ese fin de semana, los viernes o sábados. Lo que se hace es lanzar algún producto, lanzar la temporada que para nosotros es fuerte, que es la de burletes, estacionalmente es allí cuando se larga. Y generalmente alguna acción de ventas grande. Se trata de meter todo ese bloque en general por la mañana, o dentro de la mañana y parte de la tarde, y después otras actividades recreativas.

EK: ¿Y ese ejercicio de generación que lo hacen? ¿Al final de la tarde?

Entr: Ese ejercicio, cuando es día completo, se hace al final de la tarde.

EK: ¿Toda la tarde le dedican a eso?

Entr: No, no.

EK: Un par de horas

Entr: Sí, sí... Y muchas veces ahí es el génesis. La convención del año pasado, hubo un génesis ahí, y después los equipos continuaron trabajando y al mes entregaron una propuesta.

EK: ¿Salió algo de ahí?

Entr: De eso, por ejemplo, salió un línea, que no se si está acá (busca en el lugar)...Esto lo usamos para una expo el otro día... De la línea de cartuchos, hay cuatro que son los más vendidos: es este amarillo, el gris... Esto es como un sellador para todo, una silicona para todo... Después hay este gris que es neutro, que se usa para metales y policarbonatos, cerramientos, todo eso.

EK: ¿Son cartuchos de silicona?

Entr: Si, de silicona. Para motores, para temperaturas, para conductos de altas temperaturas... Y este es químicamente otra cosa, es para fisuras y juntas. Entonces, dentro del debate, (surgió la idea) que hoy, dentro de la casa, muchos de los trabajos los hace una mujer. Y que presentarle un producto como este, que uno no sabe cómo colocarlo, cómo hacerlo, qué se hace, dónde se corta, es intimidante. (Y se pensó) que es necesario tener otra pistola, esta pistola hoy en el mercado casi ni se encuentra por las limitaciones a la importación y se fabrican muy poquitas. Entonces, el mercado está sumamente desabastecido. Entonces, lo que salió de una de estas reuniones, es que había que tener un producto intermedio que sea más amigable con los usos de la mujer, que no necesitara pistola, y que tuviera también un pico aplicador como este.

EK: ¿Y ahí que salió?

Entr: Salió un pomo, después te lo traigo, que es un plomo plástico, que es de una combinación de materiales muy modernos. Para entenderlo: es como una especie de tetra brik, un pomo, pero con distintas capas, ninguna es una capa de papel, o de cartón, como el tetra brik. Pero sí son un folio de aluminio, en el medio tiene que tener polietileno. Y hace todo un producto, donde uno le puede dar una calidad de impresión similar a esta (muestra el producto). Donde tiene un pico donde uno lo corta en la medida que tiene, integrado con una tapa que incluye al pico, algo muy amigable, que tiene un gancho para colgarlo.

EK: ¿Cómo se llama?

Entr: Se llama igual que el resto de los productos. Pero son distintos selladores, como son cuatro distintos, para distinto uso, son presentaciones nuevas. Pero esa presentación en pomo...

EK: ¿Quién desarrolló ese pomo? ¿Quién lo pensó?

Entr: En pomo lo pensamos... En general, la reunión es Eduardo, Gustavo y yo, en general, y muchas veces interviene Carolina, que la vas a conocer ahora.

EK: ¿Pero quién dibujó el pomo? Tiene que haber sido un diseñador...

Entr: A ver, nosotros lo pensamos y después, la herramienta más básica es ver si esto ya lo hace alguien, y empezamos a explorar. Primero en el mercado nacional, y llegamos a un proveedor que podía hacer en envase, pero no el pico. O sea, no podía tener esa salida. El nevaso en vez de ser una tapita común, como la que tiene una pasta dental tiene que tener un pico. Que pueda ser cortado en distintos tamaños de diámetro, para ser un cordón de distintos tamaños. Así que empezamos a dar vueltas, y ese proveedor nacional lo pudimos usar solamente para un producto que es de una base acrílica, o sea, está hecho en base a agua y no ataca ningún material. Después nos dimos cuenta que al envasar siliconas, cuando hicimos las pruebas de envejecimiento, el pomo no resistía el paso del tiempo, por el ataque que hacían los ácidos que tiene la silicona

EK: ¿Y cómo lo...

Entr: Y terminamos dando vueltas y vueltas, y terminamos con un fabricante en China.

EK: Que se los hace.

Entr: Que nos lo hace, que tenía una cosa standard muy parecida, que le hicimos algunos toques, como que la tapa sea traslúcida. Y se vea el pico de adentro, donde encajamos nuestro diseño, donde le pusimos la impronta nuestra de la empresa. Tratando que sea un producto que, si uno le ve, es técnico, pase a ser un producto más amigable

EK: ¿Y eso lo arman entre ustedes? Es como un grupo.

Entr: Si, si, eh... A veces interviene.... Por ejemplo la otra vez, en una charla como esa, intervino el presidente de la compañía.

EK: Finochietto

Entr: Exacto, Gabriel Finochietto. Y bueno, a veces tenemos charlas sí con ideas. Yo tengo una especie de idea a cuesta, a veces las tengo listadas, yo vengo trayendo necesidades que yo presumía en el mercado y, de vez en cuando, lo que hago es actualizar esa lista, ir tachando las cosas, o sin tacharlo, haciendo una línea de que está tratado de que momentáneamente no es un producto viable. A veces el producto es bárbaro, pero no es un producto viable económicamente

EK: ¿Lo tenés escrito eso?

Entr: Si. No... En un archivo de Excel, columnado, le pongo fechas y esas cosas

EK: ¿Y cuántas ideas tenés ahí dando vueltas?

Entr: Ahí como treinta, cuarenta ideas

EK: ¿Y hace cuánto tenés eso vos? ¿Ese listado?

Entr: Yo traje eso de cuando era jefe, cuando era jefe de ventas. Porque también hacía esas reuniones con mis vendedores. A ver, yo a mis vendedores más antiguos les daba mucha participación en mis reuniones. Porque muchas veces decimos que son los ojos de la empresa, y la verdad que es cierto. Ellos están en contacto con diez, quince personas por día, y esas diez o quince personas por día, es probable que de vez en cuando digan cosas sensatas, muchas veces dicen cosas sensatas. Muchas veces la charla pasa por lo comercial porque muchos de los productos que nosotros tenemos, son productos estándar que los puede tener cualquier otra marca. Pero muchas veces tenemos la capacidad de formular y desarrollar cosas, así que tampoco somos un importador que trae cosas ya hechas. No somos una empresa que tienen a cuatro personas manejando un depósito. Atrás hay gente que sabe mezclar las cosas para hacer otras. Y a veces saltan esas ideas, se ve la viabilidad de cosas, y a veces se detienen en algún lugar y mueren, pero mueren momentáneamente. La otra vez estábamos debatiendo una idea que me parecía bárbara, y que es técnicamente una solución para un montón de cosas, pero cuando medimos la inversión y el precio que debería tener, si bien es la solución más apropiada para un problema, se pueden dar otra soluciones con mucho menos costo.

EK: ¿Por ejemplo?

Entr: Por ejemplo, ¿viste las membranas de aluminio? Vos un día pusiste una silla, una escalera, se desgarró y se rompió. ¿Qué se hace?

El tema es cuando las membranas van montadas unas sobre otras, o sea, la membrana es como una alfombra, va colocada arriba, no está soldada (golpea la mesa), está solamente agarrada por los costados, y después está solapada uno sobre otro. Cambiar un paño, es una cosa de locos. Lo que hace mucha gente es: tiene membranas, hace como unos parches en rollo, donde van allí, y las pegan así. Entonces pensamos: eso alguien va, se tiene que subir al techo, y una vez que está allí, saca su garrafa con gas, prende el mechero, suelda esas cosas. Yo no tengo garrafa, lo más probable es que vos no tengas. Y entonces ese tipo no puede hacerlo, tiene que contratar un tipo que, ¿cuánto le va a cobrar? Un piso de trescientos mangos para ir y subirse al techo. Entonces, sobre la base química de un sellador muy viejo que está acá, pensamos disponerlo sobre una lámina de aluminio con un film detrás, sacar el film y pegarlo directamente. Y como esto es un sellador que no seca nunca, se mantiene pastoso, si alguien lo pisa o algo, eso se va a ir adaptando, la temperatura se va a ir adaptando. Y en vez de despegarse, se va a pegar más. Bueno, la idea es bárbara.

Pero sale carísima. Hay, una solución tercera, que no es ni la del fueguito ni esta, que es una membrana que es autoadhesiva. El tema es que ese autoadhesivo, es el autoadhesivo del calco que pegás en algún lado.

¿Qué pasa con el calco que está puesto afuera? Se empieza...

EK: Se empieza a levantar

Entr: Y, pensé que el techo esta semana tiene agua.

EK: ... Y mañana sol.

Entr: Mañana tiene sol, pasado tiene cincuenta grados, pasado tiene dos grados con lluvia, y al otro día tiene sol con cuarenta grados. Por eso se despegan con el tiempo. Porque el autoadhesivo que usa no es ni más ni menos, que el autoadhesivo que usa cualquier calco.

EK: En cambio lo otro es...

Entr: Lo otro es un sellador propiamente dicho. No es que hay una capa que pega, sino que todo pega. Hasta si vos le sacaras una capa, la capa que queda abajo también pega. El costo de uno, y del otro, es más del doble casi. La diferencia, es que, si yo lo pongo en una góndola, estéticamente éste va a valer uno, éste va a valer tres, y estéticamente son lo mismo.

Es difícil comunicar la deferencia

EK: Disculpame que vuelva lista de ideas posibles...

Entr: De treinta a cuarenta productos

EK: ¿Vos la vas alimentando con nuevas ideas o producto?

Entr: Yo la voy alimentando con nuevos. Me gusta mucho, con esa idea de que hay productos bárbaros, técnicos, sobre todo en EEUU, Europa, Suiza y en Alemania, que son bárbaros, que son soluciones para problemas que tenemos todos, pero, en la casa. Pero que implican que es imposible para la gente común usarlos.

EK: ¿Porque es muy difícil?

Entr: Primero: porque no lo va a conseguir. En general, la variedad de productos que hay en EEUU y en Europa es gigante. Segundo: a veces las formas de aplicación, con sopletes, colocados con temperatura, colocados con herramientas que no son comunes a nosotros, los hacen privativos para gente. Entonces, mucho parte de cómo adaptar eso y hacerlo fácil de hacer.

EK: ¿Y ese listado vos lo traés desde hace cuánto tiempo?

Entr: Y como... tres años. Entonces, en esa idea de ver qué hacemos, también salió otro producto que fue el último lanzamiento, que fue, una vez que lanzamos esa venda que solucionaba las rajaduras, que yo lo pinto, tiro el pincel y me olvido y se acabó el problema. Y al haber tenido tan buena llegada con el producto, tenemos una base química de algo bárbaro. Pero ahora, ¿cómo podría yo usar esa base química para arreglar un problema general del techo? No el de una grieta. Bueno, y en base a, químicamente, distintas diluciones, vimos la posibilidad de hacer algo que se llamó "manta", "manta líquida", que es para cubrir todo el techo y hacer una primera barrera, como que plastifica el techo, para después...

Entr: ¿Eso ya salió?

EK: eso ya salió

EK: ¿Cómo se llama?

Entr: Manta Líquida. ¿De dónde está robado el tema de venda y manta? Porque en el mercado existe la venda textil y la manta textil, que es como una alfombra de una tela, que no es una tela textil. Es como una tela de poliéster tramada, que simplemente le sirve de base a la membrana para agarrarse mejor y para ser más dura. Pero, en general, no queremos que algo sea duro si algo tienen que tener elasticidad. Si el techo hoy dilata, y dilata un centímetro, dos centímetros, meter algo rígido que lo proteja, es medio un error teórico. Si bien esa elasticidad que tienen los techos no es tan grande, uno la puede ver a simple vista, sí existe, y entonces habría que poner algo más elástico, y no más rígido. En base a eso empezamos a idear ese producto que nos lo formulan, y a mí me gusta mucho empezar a usarlo, a tirarlo.

EK: ¿Quién lo formula?

Entr: Acá lo formula gente del laboratorio. Yo, en general, hago bastantes pruebas de eso. Me gusta tirarlo, empezar a desparramarlo, que se yo... De la primera versión de ese producto al último hubo una diferencia grande. Yo lo primero que dije fue: "a mí este producto, así como está, no. Porque yo lo coloqué y es muy duro, muy difícil de aplicar, hace hilos, esos hilos en el techo, hay viento y vuela, mancha"

EK: ¿Dónde lo probaste, en tu casa, acá...?

Entr: En mi casa, acá en el fondo, en la playa de estacionamiento hay parches pintados. Entonces, la idea es tratar de ser yo el usuario, tratar de salir de la posición de formulador y diseñador, sino tener la visión del usuario. Entonces yo llegué, lo puse en mi casa, en un pedazo de techo, y dije "este producto hace hilos". Si hay viento ese hilo me va arriba de la ropa, esto no lo saco más. Entonces, cambiemos la formulación, esto no tiene que hacer hilos. Después lo fui a ver días después, tiende a amarillar con el tiempo, no me gusta, entonces cambiaron los componentes. Cosas que yo no sé, simplemente lo uso y digo: "no me gusta esto, me gusta lo otro".

EK: Si

Entr: Y entonces, en base a eso, está la gente que tiene la capacidad técnica de hacerlo. Algunas cosas son fáciles de hacer, otras más complicadas, otras imposibles, y son una característica más del producto.

EK: Bien... Me dijiste al principio algo que me pareció interesante: que todo este conjunto de ideas, tiene que ver con, no sé si está bien llamarlo así: "foco en la impermeabilización".

Entr: Ahora, sí, en este momento.

EK: ¿Vos te sentís un especialista en eso? ¿Te ayuda a que haya un foco en la impermeabilización? ¿Esas treinta ideas que tenés vos tienen que ver con la impermeabilización?

Entr: No, no lo que pasa es que muchas de las ideas tienen que ver con herramientas y con Bulit, que es, entre nosotros, algo que está ahí, en compartimento estanco, ahí guardadito, porque no las podemos desarrollar

EK: Bulit es una marca que ustedes tienen

Entr: Bulit es la marca de herramientas, de máquinas, de candados. Ejemplo, yo tenía que buscar el desarrollo de unos candados que vi en el exterior y me gustaron mucho

EK: ¿Cuáles?

Entr: Unos candados que son como para persianas, lugares donde se necesita alta seguridad, rejas de comercios y otros, donde detrás de ese candado, no hay una gaveta con cuatro cosas, sino que está en el negocio.

EK: Si, si.

Entr: Que son de súper alta seguridad. Los vi una vez, y me gustó desarrollar una línea que va por ese lado, pero la verdad es que... Incluso le saqué fotos cuando estuve afuera. Pero exige mucho más trabajo desarrollar un producto de cero, que lo tengamos que hacer nosotros, desde la idea, desde la gestación, desde el packaging. Exige un trabajo mucho más grande que ver cosas en el exterior, buscar alguien que nos la haga, y hacerla. Y cambiarlo y darle la impronta de la empresa, la imagen de la empresa.

EK: Qué es lo que ustedes hacen.

Entr: En general, muchos de los desarrollos de los últimos años iban hacia ese lado, porque la verdad es que permitía un crecimiento mucho más rápido. Tomar algo que existe en algún lado, adaptarlo y

sacarlo a la calle, diciéndole a otro que lo haga, y yo esperándolo por acá, por la reja de la calle Pedernera que entre el camión y salir a venderlo. Es mucho más fácil que desarrollar un producto, decirle a Eduardo o a la gente de fábrica que necesitamos desarrollar esto, que hay que comprar unas máquinas, que hay que comprar unas envasadoras, es otro costo y otro riesgo también.

EK: ¿Pero es un riesgo que asumís?

Entr: No lo asumo yo, este... Eduardo, en ese caso, es bastante... Bastante que está metido en todos los procesos. Él tiene llegada a todos los procesos, desde la parte comercial hasta la fabricación, si hay que comprar una máquina... ¿Y estuviste con Guillermo Pastori, de fábrica?

EK: No, no, todavía no

Entr: También ellos buscan la viabilidad, la posibilidad de hacer una fabricación moderada, con las máquinas disponibles, y al ver el negocio, comprar máquinas con más capacidad de fabricación. Toda esa parte, yo no la veo, pero sí implica mucho más laburo que esperar que entre un camión

EK: ¿Te gusta más o menos?

Entr: Me gusta mucho más

EK: ¿Te sentís una persona creativa?

Entr: Eh... Algunos dicen que sí, yo digo que no.

EK: A ver...

Entr: A ver... Creo que cuando estaba en ventas me distinguía entre ellos, porque me decían "a vos se te ocurren cosas que a nosotros no"

EK: ¿Por ejemplo?

Entr: Tal producto, alguna línea, algún servicio...Yo...Eh... Esta empresa es de productos. Pero yo siempre pienso en servicios también. A mí me encantaría tener un grupo de gente y no solo fabricar la impermeabilización, sino solo también impermeabilizar, no sólo fabricar los selladores, sino también, de alguna manera, llevar adelante el sellado. O sea, hay un montón de cosas que me gustaría, pero creo que no son viables.

EK: Claro, y tenés anotadas ahí algunas.

Entr: Si, si. La parte de los servicios creo que a mí siempre... He trabajado en empresas que tenían productos y servicios y siempre me gustó la parte del servicio uniéndose al producto y dar una solución integral.

EK: ¿Dónde trabajaste?

Entr: Esa parte la vi más que nada en una empresa que se llama Industrias Montefiore, que es un proveedor industrial especializado en el sellado de procesos y el transporte de sólidos. Y se daba mucho con el "hay que comprar una bomba", "hay que sellar este producto", "tomá, acá está el producto ¿o lo pongo yo?". Que seguro que no sólo es mejor producto, sino que está puesto por la

persona que mejor sabe hacerlo. O, también en ese momento o vendía mucha cinta transportadora. Es "acá está la cinta transportadora, para qué sirve", "esta es la apropiada", "esta es la que va a aguantar tu material, que te va a dar diez años de servicio". "Listo, acá está, ¿la querés? La colocamos". Si la colocamos, después por un mínimo mensual, te hacemos el mantenimiento y cuando tenés un problema, venimos acá.

EK: ¿Te gusta eso?

Entr: Me parece que es la forma de cerrar el circuito, con el servicio.

Ek: ¿Sentís que en algún momento por ahí se abren las puertas?

Entr: Sí, en laguna medida se abrieron las puertas por el lado de máquinas eléctricas, porque las máquinas eléctricas necesitan sí o sí un servicio posventa. Y en algún momento me ha tocado visitar a esos servicios posventa y mantener una relación en capacitaciones, en tener la posibilidad de alcanzarles planos, despieces, materiales, porque de esa forma se hacía alguna relación. Fue cortito también. Pero me parece que el servicio cierra, siendo una fábrica de productos, donde, cuando el producto se va de nuestra empresa, es difícil tener un contacto con el consumidor, el servicio me parece que cierra ese tema. Si bien hoy hay un montón de herramientas que te contactan con el consumidor y las estamos usando, como las páginas web, los Facebook y todas esas cosas, esas herramientas interactivas que ahora tenemos, muchas veces terminás tu cadena de llegada en el primero que te compra un producto. Y después, medio como que la cadena se va perdiendo, o se deja en manos de otros.

EK: ¿Nunca se te ocurrió poner tu propia empresa?

Entr: Eh.... Yo tuve un comercio, una empresa, hace mucho tiempo, con mucha estupidez, este... Post adolescente, y no me fue bien en ese momento, no me fue bien. Y en algún momento como que bloqueé esa idea de ponerme... No me fue bien, al contrario, me fue muy mal, y me pasó de... Para vivir en la misma casa y no deberle nada a nadie y tener el mismo teléfono y todo, pasé muchos años pagando deudas, muchos años.

Me diversifiqué hacia lugares donde no conocía. me puse en gastronomía sin saber nada.

EK: ¡Uh!

Entr: Y me fue bien algún tiempo. Y después, eh, me emité con alguna gente en algunos negocios financieros. Y en algún momento me encontré con cerca de cuatrocientos mil dólares de deuda, algo así. Pero acá estamos, enteros. Le pagué a todo el mundo, trabajando... Pero, en algún otro momento, dejás eso para otros momentos, y después no sabés si llegará el día para ese otro momento, la verdad, no lo sé

EK: ¿Y por qué decís que no sos creativo, mientras otros dicen que sí?

Entr: No, no, no. Quizás sea una exigencia de que ahí en las charlas, donde estamos debatiendo necesidades de productos y esas cosas, apporto, todo bien, pero como que podría tranquilamente tener más y mejores ideas, sí, yo creo que sí

EK: Muchas gracias

**ENTREVISTA 9: QUIMO, Gerencia de Producción (QUIMO-PRODU)**

(Referencias en el cuerpo de la tesis: QUIMO-PRODU, 1 a QUIMO-PRODU, 9)

Organización: QUIMO

Área: Gerencia de Producción

Entrevistado: Guillermo Pastori

Referencia: QUIMO-PRODU

Eduardo Kastika (EK): ¿Qué cosas se hacen en QUIMO para que haya creatividad?

Entrevistado (Entre): Sí, es importante definir lo que es creatividad. Qué es lo que yo puedo entender por creatividad porque puede ser que eso nos encauce en lo que te cuento. Lo que entiendo como creatividad, es parte de un proceso donde uno asocia libremente, piensa, imagina, diferentes alternativas de hacer las cosas o de encarar los temas. Sobre todo, no basarse en lo que se estaba haciendo, o en lo que en realidad es lo establecido, sino que sea un proceso abierto donde uno se plantee o se replantee todo.

En las áreas de ingeniería, como es en mi caso, en control de gestión, en lo que es administración de sectores, uno podría decir que es más acotado el ámbito porque hay una parte que es muy *hard*, que vos tenés procesos, y que si esos procesos no los pautás y de alguna manera los ponés rígidos, cierto nivel de gente que tiene tareas que tienen que ser obligatoriamente repetitivas, como hacer un proceso productivo, un *batch*... Sería equivalente a cocinar un plato de algo, de una comida, es importante que esté estandarizado. Ahí no tiene que haber un proceso de creatividad.

Salvo el proceso creativo con una persona de esas características, como puede ser un operario, el espacio puede ser un lugar participativo donde nos juntamos con él y decimos "bueno, tenemos que bajar, o tenemos que eficientizar este proceso, vos lo conocés, qué te parece que se puede hacer". Pero, por eso te digo, hay dos estadios en lo que son estas áreas de ingeniería. Hay algo que es un cumplimiento, que dentro de la operación de forma unilateral la persona no lo puede cambiar.... Uno de los problemas de la Argentina, que es muy difícil trabajar en producción, porque la gente es muy creativa. Entonces, uno de los temas es, agarran y te cambian algo, porque creen que es mejor.

Eso lo podés ver en lo que son los mecánicos de los autos. Vos vas a hacer algo y te dicen "no, en realidad esa pieza que pusieron está de más, no la pongas". Eh, y la verdad que es una barbaridad eso, porque tenés que tener un conocimiento técnico muy alto como para esa innovación. Muchas veces, es un proceso creativo eso, y el tipo tiene una cosa que es válida. Lo que sucede, es que ese proceso creativo, muchas veces no tienen un sustento porque es fácil imaginarse cosas y hacer prueba y error. Pero el espacio para la prueba y error en algunos ámbitos no existe en lo que son procesos pautados. Por eso te quiero hacer la diferenciación entre lo que es un proceso que merece una determinada manera de hacer las cosas, y otro proceso que, en realidad, en otros ámbitos, cabe la posibilidad de imaginarse más cosas.

En el caso de nuestra área, como proceso creativo, yo diría que lo más importante que estamos haciendo, es ver todo el sector en su totalidad...

EK: ¿Cuántas personas son?

Entre: Y...unas ciento cuarenta

EK: O sea, de vos dependen la mayor cantidad de gente de QUIMO.

Entre: Sí, sí. Entonces, ver un poco el paquete de cómo se adapta el área de la cual estoy a cargo, al negocio, básicamente. No es un proceso individual donde digo "bueno, cómo puedo lograr la mayor eficiencia o puede ser más linda esta área productiva". Sino que eso tiene que ir relacionado con el negocio. En realidad, uno nunca tiene que perder de vista el foco. Porque si perdés de vista el foco, de repente te podés ir para un lado que no se alinea con lo que realmente son los objetivos.

Para eso junté al equipo y aparte invité una persona de afuera que es una persona que tiene experiencia en este tipo de cosas, no experiencia en procesos creativos, sino en lo que son procesos productivos o fábricas que bueno, en su momento dependió de mi, pero lo empezamos a debatir. El ejemplo fue plantearnos la visión de lo que es el sector, sobre todo productivo, y de logística, de acá a cinco años. Entonces nos imaginamos un crecimiento determinado del negocio, con más-menos. Por ejemplo, nos imaginamos un crecimiento del cinco por ciento anual. Entonces, en cinco años, podríamos tener un veinte, veintipor ciento de crecimiento. Entonces, dentro de ese proceso: ¿en qué impactaría? ¿En qué sectores impactaría? Y: ¿qué tendríamos que hacer para hacer frente? Entonces, acá sí, es un proceso absolutamente creativo.

Y diciendo "bueno, base cero, agarramos el terrenos como está". Dijimos "no hay nada, dónde pondríamos cada cosa". Eso es en cuanto al *layout*, en cuanto a la distribución de las instalaciones. Por otro lado, nos imaginamos, bueno, qué recursos se van a necesitar, qué recursos humanos. Por otro lado, qué tecnología vamos a tener que comprar y tener. Y qué espacios vamos a necesitar también. Porque, el aumento del volumen, vos tenés que obligatoriamente almacenar más cosas, tanto en los almacenes como en producto terminado. Y, dentro de ese proceso, hicimos algo que se llama FODA que en inglés.

En realidad, lo que nos planteamos fue el escenario de dónde está parados el negocio, cuáles son las amenazas, las oportunidades, y dentro de eso surgieron temas donde también los encaramos, obviamente. Donde vimos fuertes amenazas, puede ser un problema de incendio, de pérdida del bien, de la planta. Entonces, en función de eso, también lo tuvimos en cuenta para el proceso global. Y eso dio lugar a la foto a donde quisiéramos llegar, obviamente alineado todo con el negocio y después hablado con la dirección. Y en función de esa foto, vamos haciendo todas las etapas para llegar a eso con etapas intermedias.

Quizás, uno no llega a eso, quizás el crecimiento disminuye, no importa. Es seguir los pasos con una coherencia. Es como hacer una casa, y si no tenés el diseño final, viste, va a terminar siendo una casa chorizo, vas a usar las habitaciones como pasillo. Bueno, ese te diría que fue un proceso... ¿cómo se originó?

EK: Eso te iba a preguntar

Entre: Eh... Yo cuando ingresé acá, bueno, en realidad vi como estaba la situación e indudablemente, a uno lo toman para hacer determinadas tareas, pero en determinados niveles... A ver, uno no es un empleado para seguir haciendo las cosas de la misma manera, sino para mejorarlos e imaginarse, un

mediano-largo plazo. De esa manera, bueno, yo hice el replanteo, en realidad es uno de los trabajos que más me gustan, porque en realidad una de las cosas que tiene producción es que tenés un día a día muy fuerte. Entonces es muy difícil salir del día a día y darse un tiempo para pensar el mediano-largo plazo.

EK: ¿Esto hace cuánto fue?

Entre: Y, esto lo hicimos hace un año.

EK: ¿Vos entraste hace un año más o menos?

Entre: Más o menos hace dos, si. Sí, primero me metí en el despelote, vi como estaba. Y después de eso, nos dimos el tiempo de pensar un poco.

EK: ¿Cuándo vos decís con el equipo, a quién te referís?

Entre: Y, es el equipo de trabajo que depende de mí

EK: ¿Quiénes son?

Entre: Que dependen directamente, son cuatro jefes. Y en ese proceso, en casos puntuales, salimos a hablar con la gente, con las personas que están más abajo. A preguntar, a imaginarnos que sería lo mejor para que funcione. Y bueno, ahí tratamos de juntar las cosas. De todas maneras, este proceso no fue fácil. En realidad, lo arranqué (yo) solo. Porque no tenía ningún jefe cuando entré. Cuando entré acá era una estructura.... Durante mucho tiempo había habido un gerente que se había amoldado un estilo que, bueno, mi idea de la dirección fue cambiando, porque los desafíos eran mayores, las demandas eran mayores, y había que hacer un cambio. Entonces, dentro de ese proceso, terminé armando un equipo. Yo al principio arranqué debatiéndolo, piloteándolo con esta persona, que le daba para hacer los planos... Tenía solamente a esta persona, con buen nivel para debatirlo

EK: ¿Lo contrataste *full time*?

Entre: No, no, *full time* no...

EK: Era un asesor, digamos. ¿Qué rol tenía?

Entre: Más que un asesor, un operador, que es en realidad un Ingeniero. Arranqué por el tema del layout y nos pusimos a pensar juntos. Entonces él me decía "che, bueno, dale, pasalo a un plano". Yo no tenía tiempo de hacerlo.

EK: Esta persona, ¿en calidad de qué estaba? ¿Qué rol ocupaba?

Entre: No, nada, yo lo llamaba para trabajos puntuales

EK: ¿Pero qué era? ¿Un arquitecto?

Entre: No, no, es ingeniero. Un ingeniero con muy buena experiencia en lo que es planta, producción.

EK: Un ingeniero, que era como un consultor, digamos...

Entre: Como un consultor, pero, a ver, en general, un consultor, pasa que decís “vení y miralo vos, y haceme las preguntas”. En este caso, fue un proceso que fue distinto, más bien yo lo usé como para debatirlo, y casi le decía yo “bueno, mirá, haceme esta parte”.

EK: Y ahí hicieron el ejercicio del FODA

Entre: Si, si. En general, en los trabajos que he tenido este ejercicio, es fundamental. En general, siempre que tengo un trabajo nuevo, lo hago. Vos podés tener estructuras como una multinacional, donde el proceso creativo está mucho más acotado. En realidad, son procesos donde hay una bajada de línea mucho mayor, y hay un espacio, de repente, menor de aplicar la creatividad. Yo trabajé en varias empresas multinacionales.

EK: ¿Te puedo preguntar en cuáles?

Entre: Trabajé en Gillette, la de las hojas de afeitar, trabajé en Danone, la marca de yogurt, y trabajé en SC Johnson que es la de aerosoles, que no es Johnson y Johnson. Después trabajé en el Grupo Sava Gancia, que es un grupo nacional.

Entre: Primero tratás de entender el negocio, tratás de entender el sector, y qué es lo que había.

EK: Bien

Entre: Básicamente ese es el primer paso.

EK: Bien. ¿En qué momento llamás al ingeniero este?

Entre: Sí, lo del ingeniero es un... A ver, eh... Te diría que es un tema bastante menor. Porque, primero, lo pensé yo. (Porque) un proceso creativo de a uno no aporta demasiado. Pero en esa primer parte, está la experiencia que tiene uno en lo que es el área donde se desempeña. Sí, yo te diría que el ingeniero nos da una parte importante de mano de obra, de hacer planos, de plantearse “bueno, necesitamos este espacio, hacé un relevamiento de cuantos pales entran”, o “che, fijate si esto lo podemos poner en tal lado”.

EK: ¿Pero vos empezaste a ver eso porque quería agrandar la planta, porque querías ordenarla? ¿Por qué?

Entre: No, por varias... Primero: ordenarla, organizarla...

EK: Era mucho lío...

Entre: Si, si, si... Y la Dirección no sabe que había un desorden bastante importante

EK: Bien, a mí lo que me interesa es cómo surge la creatividad

Entre: Está bien... Yo, a ver, te diría que generalmente la creatividad surge de las personas, generalmente. Puede haber procesos creativos fomentados. En realidad, en las empresas dicen “bueno, hagamos un *brainstorming*: ¿qué haríamos con las logística?”. Que en ese caso, de alguna manera, es un proceso orgánico que en realidad se... La otra alternativa es que nazca de las personas, la persona puede decir “bueno, OK, a ver qué puedo hacer con esto” y... Vos tenés personas que les decís “hacé esto” y te lo van a hacer siempre igual y nunca van a tener la iniciativa

ni la proactividad de decirte “che, mirá, ¿sabés qué? ¿vos sabés que podríamos hacer esto?”. Creo que entonces en la creatividad, hay una parte importante de la personalidad, muy importante

EK: Lo que me interesa a mi es ver cuál fue el disparador que hizo que vos digas “bueno, voy a hacer un ejercicio que vaya más allá de resolver puntualmente, por ejemplo, dónde poner los palets”

Entre: Bueno, claro, por eso te decía al principio, yo no tenía jefes con los cuales debatir y pensar. El nivel era muy bajo en esos niveles. Entonces, dentro de ese proceso, empecé, tomé el jefe de mantenimiento, tomé un jefe de producción, tomé un programador, y...

EK: Esto mientras hacías todo este proceso de ir repensando la planta.

Entre: Si, si, porque en realidad, dentro de repensar la planta, tenés que pensar en los recursos humanos. Ahora, te digo, a mi me gusta la parte creativa, más allá de “bueno, soy ingeniero”, pero me gusta la parte creativa. Yo te digo que nace... En cada trabajo que voy me imagino eso, porque aparte es mi responsabilidad

EK: ¿Y qué pasó con estas cuatro personas?

Entre: ¿Estas personas que fueron entrando?

EK: Con tu equipo. ¿Empezaron a hacer el ejercicio? ¿Qué pasó?

Entre: La gente de alguna manera, el perfil fue definido, entonces empecé a buscar con un perfil definido. En algún caso los conocía de otro trabajo, en otros casos, me lo recomendaron. Lo que pasó es que es gente que tiene iniciativa, y en realidad, ellos mismos están convencidos de eso. Entonces, tuvo muy buena respuesta. Por ejemplo, el jefe de mantenimiento me decía: “che, ¿sabés qué? Deberíamos hacer un master plan de a dónde vamos”. “Si, si, totalmente de acuerdo”, hagámoslo orgánico, nos juntamos una vez por semana y lo vemos”. Y esto te lo digo en plural, empezamos a juntarnos una vez por semana, una hora, una hora y media, y de ahí empezamos a debatir, a pilotear todo el tema del foda, qué veíamos, qué no veíamos...

Entre: ¿Lo cumplían? Esto de juntarse una vez por semana. ¿Lo tenías pautado?

Entre: Si, si, si, a veces no se podía, pero sí. Son procesos que... O cuando tenés proyectos en mediano plazo tenés que pautarlo. Perdón, estoy convencido que hay que pautarlo

EK: ¿Y cuánto tiempo mantuvieron esta práctica todas las semanas?

Entre: Si, no sé, las llevamos muchas semanas. Si me preguntás, te diría que se lleva un año con algunos baches. De repente en las vacaciones se acorta, o... Algunas semanas no nos juntamos porque hay un despelote...

EK: ¿Qué día es esto?

Entre: Los jueves, a las dos y media de la tarde.

EK: Vos te juntás todos los jueves a las dos y media con tu equipo. ¿Y cómo le llamás a eso?

Entre: Nada (risas)

EK: ¿Nada?

Entre: (risas)... No, es una reunión para ver el master plan.

EK: Para ver el master plan...

Entre: Si, si, pero dentro de eso, para mí la parte más importante del proceso creativo que lo dispara es tener una visión, que no es algo técnico. Imaginarse una visión. Y creo que ese proceso de la visión no es un proceso que es lineal, no es un proceso de pensamiento como un ingeniero, sino que hasta te podría decir que es por imágenes. Donde en realidad vos te parás en el medio de la fábrica y decís "a ver"... Y en realidad, dentro del layout, nos imaginamos poner las oficinas en una esquina de General Paz, con un frente vidriado, para que aparte tenga una imagen corporativa. Nos imaginamos todo. Si bien, la Dirección es más conservadora en ese sentido, no es un juicio de valor en ese sentido, son diferentes...Y en realidad, difícilmente se encare una inversión de ese tipo. Pero no lo descartamos, no nos limitamos en eso.

EK: Eh, ¿este asesor te sirve como facilitador de esas reuniones?

Entre: No, no, en ningún momento...

EK: ¿Ah, en ningún momento?

Entre: No, en ningún momento.

EK: ¿El FODA lo hiciste vos solo?

Entre: No el FODA lo armamos con los... ya con los jefes

EK: ¿Pero lo moderaron entre ustedes?

Entre: Si. De un modo bastante informal. Nos juntamos en mi oficina: "bueno, che, a ver, ¿qué hacemos con esto?, ¿qué espacios tenemos en las almacenes?, ¿cómo lo podemos plantear? Planteamos alternativas, les ponemos números. Es más, dentro de ese proceso, si, es un proceso informal, no es un proceso... Es un proceso de debate abierto, donde yo no soy el jefe...

EK: Bien... ¿Qué otras maneras sentís vos que hacés o que se hace para que haya más creatividad? Sea en tu área, ¿qué otra cosa?....

Entre: Dejame pensar... Sí, otro tema que creo que es disparador es... Les pido a mis jefes que en realidad me digan qué objetivos se ponen para el área. Yo no les digo nada, les digo "miren su sector, miren qué es lo que quisieran hacer y defínanse qué objetivos quisieran lograr ustedes". Y en algunos casos, depende de los jefes, hay algunos que son más creativos, hay algunos que me lo deben todavía. Bueno, entonces ahí lo que hago, me junto con él, y le digo "mirá...", es como guiarlos un poco. Esta es... En realidad los objetivos bajan como cascada, la dirección... Estos son los límites del campo. Acá está el arco y dentro de este espacio, vos tenés un montón de cosas para mover que yo no puedo ver. Entonces, ese es otro proceso que me parece...

Otra cosa, buen, nos surgió un problema de... Nosotros si pasamos un determinado consumo de energía eléctrica nos cobran una multa que es... No es una multa, salís de la...

EK: Pasás de industrial o a comercial en el marcador

Entre: Sí, sí, hoy estamos pagando dos mangos porque bueno, encontré una manera de pagar poca plata por un tema de la factura. No es que estamos haciendo nada...

Entre: Entonces dijimos “pará, tenemos que encontrar una manera”. Y bueno, ahí nos lo replanteamos y.... Bah, a mi lo primero que se me ocurrió, más que la energía eléctrica para producir calor es carísima, “y bueno, pongamos gas”. Listo, estamos poniendo... Está colocada, poniendo estufas de gas en todos lados. Pero también, es buscar, que se yo... Si en una casa vos tenés ese criterio porque realmente es así... A veces decimos, “bueno, pero ¿por qué pusimos equipos de aire acondicionado en todos lados?”. Está bien que...

EK: ¿Y a quién se le ocurrió esta idea?

Entre: Eh... A veces en este proceso, no me acuerdo a quién se le ocurrió. La verdad es que pasa eso.

EK: Me parece que la persona de mantenimiento eh...

Entre: Sí, en general, lo debatimos con él. Pero a veces en estos procesos, No te acordás quién lo disparó

EK: Pero no importa

Cuando entré acá y vi la factura dije “qué barato pagamos, no gastamos nada”

EK: De electricidad....

Entre: De electricidad. Eh... Pero por otro lado, teníamos un problema que teníamos un límite. Cuando nos pasábamos de determinada cantidad de consumo, se cortaba la luz. Bueno, entonces, dentro de ese proceso, terminamos pidiéndole a Edenor un transformador con un abastecimiento desde otro lugar. Entonces, en ese momento, existían diferentes modalidades de contratación. Así que miré eso, y definí la posibilidad de contratación, que es la que te permite en menor consumo. Pero, al mismo tiempo, había que mantenerlo debajo de determinada potencia. Entonces bueno, fue por eso básicamente. Y en un momento nos pasamos, y aparecieron, no se.... Pasamos de veinte mil pesos a sesenta mil.

Aparecieron otras cosas. Cambiar un montón de lámparas de alto consumo a bajo consumo. Y después otra cosa que hicimos, es que nosotros tenemos varias entradas. Entonces, hay una entrada industrial de alta potencia, y hay otra entrada que es de una tarifa menor porque en realidad es domiciliaria. No es domiciliaria pura, sino que está en un intermedio. Esa no te cuenta los picos de potencia. Entonces lo que hicimos fue derivar varios sectores hasta llegar al máximo de lo que podía tomar eso, a ese equipo, a esa toma, a ese medidor.

EK: Bien, en un momento me hablabas de cómo a la gente que, obviamente tiene que trabajar en la fábrica repitiendo cosas, también se les pide ideas.

Entre: Claro, pero, a ver, un cocinero se puede imaginar cosas creativas y de repente... Si el cocinero se imaginó determinado plato, pero se lo da a un operario de la cocina, ese no puede innovar. Si, es un proceso que, por más que no es algo orgánico, es informal. Hay un problema, y bueno, nos

juntamos. Te diría que es un proceso participativo. Pero no. Todavía no (lo estamos implementando), porque en realidad, todavía está inmaduro. El nivel de la gente de planta es bastante bajo, No es despreciativo esto, eh. A nivel formación, hay un montón de cosas... Yo he tenido planteles de gente más preparada, pero lleva tiempo eso.

EK: O sea, todavía no hay ninguna manera de aprovechar, si es que la tuvieran, ideas de la gente de...

Entre: Hay manera, si. Su junta el jefe y "che, mirá, tenemos este problema con esta máquina, bueno, qué te parece, qué hacés, qué no hacés?" Y Ahí surgen cosas.

EK: O sea ¿hay un clima que permite eso?

Entre: Sí, hay un clima que permite eso. El anterior gerente no lo permitía. Hoy hay un clima... Y la gente, los jefes, favorecen ese clima.

EK: Perfecto. Estos cuatro o cinco nuevos jefes ¿dependen de vos?

Entre: Los cuatro, sí.

EK: Perfecto. ¿Qué hacés vos para nutrir tu creatividad? ¿Hacés algo especial?

Entre: (silencio)...Si, a ver que...En realidad, creo que de alguna manera... Primero que leo muchas cosas. No leo solamente de management o de ingeniería, cada día leo menos de eso, porque vos agarrás los libros de management, sobre todo los americanos son una formulita, ¿viste? Los temas de casos... Lo he leído un montón. Eh.... La verdad que me ha abierto mucho la mente. De repente, ver temas más de filosofía, o ver tema más espirituales, no religiosos. Me refiero a, por ejemplo, lo que puede ser la filosofía oriental, a eso me refiero. Por otro lado, darse tiempo en no pensar en nada (risa). Darse ese tiempo para estar siempre conectado. Por otro lado, yo también medito. Entonces también es un espacio en que...

EK: ¿Cuándo meditás? ¿A la mañana, a la tarde, a la mañana y a la tarde?

Entre: No, no todos los días. En realidad, bueno, yo practico yoga dos veces por semana y siempre cuando termina hay un espacio... Aparte no es un yoga... La misma profesora tiene una característica muy especial. Por otro lado, me junto con un grupo de gente por temas que tiene que ver con antropología o temas del ser humano que, nada, da lugar a ver otras cosas. Y con ese mismo grupo hacemos meditaciones, hacemos un para cada dos semanas. Y durante el día, es como que trato de estar consciente, no es que medite en forma tan rutinaria...

EK: Tratás de estar atento

Entre: Pero, por ejemplo, a veces me descubro muy mal sentado. Y me parece que en la medida que uno no sabe cómo estar, si no estoy atento a cómo está mi cuerpo y cómo está sentado, y ese tipo de cosas... Tiene que ver con la tensión. Lo pero que te podría decir que hay contra la creatividad, es la prisa, para mí, en mi caso.

EK: Y estos cuatro jefes que tenés, más allá de esa reunión: ¿te preocupás de laguna manera específica de que ellos sean más creativos o que piensen diferente?

Entre: Sí, ¿cómo? En realidad siempre pongo alguna pregunta, el por qué. Sí, si, si. Y, en realidad les pido que miren todo con un espíritu crítico, constructivo, que no acepten nada como está.

EK: Perfecto. ¿Se capacitan ellos? ¿Hacen algo?

Entre: Sí, hay un plan de capacitación en la empresa. Es bueno, realmente. Una vez por año determinamos dónde hay que fortalecer eso

EK: ¿Y dónde pusiste este año, por ejemplo? ¿Dónde hay que fortalecer?

Entre: Mirá, una chica de PCP que entró hace poco, Liderazgo y Coaching. Porque en realidad tiene que bajar mucho, informar mucho. El Jefe de compras en Negociación, Negociación Efectiva con proveedores. El jefe de Mantenimiento es un tipo que tiene muchos años, pasó por empresas multinacionales. En general, los que pasamos por ese tipo de empresas, vimos cualquier tipo de cursos, y los hicimos, en muchos casos dos veces (risas). En realidad, esto de charlarlo surge que la verdad es que muchas veces no aparecen los cursos como para decir "che, bueno, me falta esto". No es que uno tenga todo "pero me falta esto." A veces uno dice "bueno, ok, me anoto en este curso para ver... para estar en otro ámbito y ver..." Siempre se aprende algo nuevo. Eh, ya la otra persona, el Jefe de Producción, bueno, eligió temas más técnicos, en realidad, más específicos de gestión

EK: ¿Cómo es, ustedes les dan un listadito y ustedes marcan? ¿O ustedes dicen abiertamente?

Entre: No, yo me siento con ellos y les digo si están interesados en capacitarse y en qué están pensando. Eh, los límites de la cancha son "mirá, tienen que ser temas que tengan que ver con el negocio". Porque, a ver, si me dicen...

EK: Ikebana

Entre: ikebana, Feng Shui, Ceremonial (risas)

EK: ¿Pero no es que hay una lista previa de la cual tengan que elegir?

Entre: No, no..

EK: ¿Y vos después eso lo canalizás en Recursos Humanos?

Entre: Sí, yo lo hablo con ellos, y parte también... Cuando hablo con ello, hablo un poco de dónde me gustaría que se fortalezcan, lo acordamos... Bueno, porque es un compromiso, nadie... Lo acordamos, y después lo coordinamos con el gerente de Recursos Humanos, y lo debatimos un poco con él.

EK: Perfecto. Si, él me contó que está bastante... Que trata que haya un proceso donde los gerentes pidan... Y esto que yo quería dar un ejemplo concreto de qué hacen.

Está bien, bárbaro, te agradezco mucho

**ENTREVISTA 10: QUIMO, Gerencia de recursos humanos (QUIMO-RRHH)**

(Referencias en el cuerpo de la tesis: QUIMO-RRHH, 1 a QUIMO-RRHH, 12)

Organización: QUIMO

Área: Gerencia de Recursos Humanos

Entrevistado: Ricardo Villalonga

Referencia: QUIMO-RRHH

Eduardo Kastika (EK): ¿Qué se hace, en QUIMO, para fomentar la creatividad?

Entrevistado (Entre): Bueno, mi nombre es Ricardo Villalonga, estoy a cargo de la Gerencia de Recursos Humanos. Con respecto a la pregunta concreta, yo creo que todos somos creativos. Pero que a la creatividad hay que estimularla. Me parece que desde el área de Recursos Humanos es un tema de la agenda a tratar.

Creo que hay que generar los espacios como para que la gente pueda volcar esa creatividad. Por lo general, en mi experiencia, lo que yo veo, es como que la gente le tiene temor a plantear determinados métodos, o nuevas formas de trabajo. O de renovar el trabajo, o de hacer la ingeniería de algún proceso, o de reinventar algún proceso de trabajo. Por temor, y a veces también por comodidad. Yo creo que son las dos variables. Y yo creo que las dos variables, a mi criterio, son cuestiones que la empresa tiene que dar las condiciones como para que se generen los espacios, tanto sea como de comodidad, de confort, como para que el empleado se sienta también en condiciones de poder plantear una idea y que la idea sea tomada por la empresa, sin temor a quedar mal visto. También hay muchos prejuicios, ¿no?

Yo en una empresa he puesto un sistema de sugerencias. Un buzón abierto a la planta como para que (la gente pueda volcar sus ideas).

EK: ¿Acá en QUIMO?

Entre: Todavía no. Es uno de los proyectos. Son estos espacios los que para mí las empresas tienen que generar, para que la gente pueda volcar las ideas. Basado sobre todo en un principio: las personas (involucradas) son quienes mejor conocen los procesos, los métodos de trabajo y los problemas con los que se encuentran en el día a día en sus puestos de trabajo.

Me parece muy soberbio que venga alguien de afuera (a querer resolver). Más allá del conocimiento teórico y técnico que por ahí puede llegar a tener un supervisor, o un gerente o jefe de sector, me parece que quien más conocimiento tiene de las tareas del día a día, es quien hace la tarea todos los días.

Esto es como el auto de uno. Nadie conoce mejor el auto de uno que uno mismo. O sea, yo lo puedo llevar al taller, al mecánico, y me va a decir "hay que arreglar esto, cambiar esto". Pero, en definitiva, el que sabe si el auto anda derecho o torcido, es quien lo maneja. Un poco, respetando ese concepto, para mí es un instrumento que sirve a ese nivel.

Para decir “bueno, te doy el espacio, te doy la comodidad, pero también te doy la seriedad y el tratamiento que tiene que tener tu idea”. Ese tratamiento, esa seriedad, que se le puede llegar a dar a este tipo de ideas, permite que salga a través de un, como lo he hecho en todas las empresas, comité interdisciplinario de varios sectores, con cierta capacidad de tomar decisiones.

Muchas veces, surgen ideas de inversión, de procesos de trabajo, o de cambios de maquinarias, o cuestiones referidas a Seguridad e Higiene Industrial. Surge de todo. La idea es abrir el abanico a todos los tipos de situaciones a las cuales puede estar expuesto el empleado. No solamente lo que es la cuestión laboral. Sino seguridad e higiene, capacitación, métodos de trabajo, de maquinaria y demás. A través de ese comité tratar la idea y bueno, darle una aprobación. Porque también del lado de la empresa tiene que haber una evaluación de si se puede hacer en ese momento, o si la idea es muy buena, dejarlo para más adelante...

Da muy buenos resultados, buenísimos resultados. Hemos recibido ideas de formas de trabajo que han reducido tiempos de trabajo, hasta hemos diseñado nuevos productos en base a ideas que han venido de parte de la gente.

EK: ¿Eso en otras empresas?

Entre: En otras empresas

EK: ¿Hace cuánto que estás en QUIMO?

Entre: Dos años

EK: ¿Y en qué otras empresas estuviste?

Entre: Lo hice en Tigre, que es una empresa multinacional, una empresa que hace sistema de conducción de fluidos: agua caliente, agua fría, gases y demás. Y lo había hecho en una empresa que se llama Santorelli, una pyme, una empresa de productos nacionales, que hace fabricación de accesorios.

EK: ¿Cómo llamas a esto? ¿Buzón de Sugerencias?

Entre: Sí. Sistema de Sugerencias. Sí, es un sistema abierto, lo que pasa es que hay que ser bastante puntilloso con la gente para que sea un sistema para sugerir ideas y no un sistema de quejas. Porque muchas veces la gente piensa que es un sistema de quejas, y puede llegar a poner temas como disconformidades salariales, o con el jefe. Pero por eso te decía, en lo que es estimulación de motivación, de creatividad, de ideas y demás para la gente, hay que buscar la forma de atraer ese capital intelectual que está presente en todos. El tema es cómo sacarlo y cómo sacarle provecho a ese material. Claro, también esto tiene que ver con una cuestión de clima organizacional. De cultura organizacional, donde las empresas, digamos, la gente está contenida y se ve una seriedad por parte de la Dirección. Y ve que su idea va a ser tratada con respeto, y con la seriedad que la persona que está poniendo esa idea, espera que sea tratada. Entonces, si yo estoy poniendo a disposición algo que me nace naturalmente, o sea, sin que nadie me lo pida y demás, lo que se pretende, o por lo menos lo que yo pretendería, es que del otro lado, se trate de la misma forma.

EK: Correcto

Entre: En cuanto al tema de encontrar el momento, o de encontrar la madurez organizacional y demás, tiene que ver, a veces, no tanto en sí con la organización, como con el área de Recursos Humanos mostrándose como un área de servicios para el personal. Por lo menos yo lo interpreto así.

A lo que me refiero es, y esto me ha pasado también en varias organizaciones, que, por ahí, algunas intenciones no se traducen en acciones. Hay empresas que tienen muy buenas intenciones para el personal, pero si no están canalizadas en acciones directas para la gente, pueden llegar a ser tomadas como... O no tomadas, directamente. A ver, te pongo un ejemplo práctico: la empresa, como convencimiento de Dirección, puede decir "bueno, hagamos un servicio de comedor para el personal", ¿sí?. Cuando vos vas a ver el servicio de comedor que se le va a dar al personal, ponele que los gerentes, o los directivos, o el personal administrativo no come, te puedo asegurar que vos no comerías esa comida.

EK: ¿Hoy eso sucede acá?

Entre: Hoy se da acá un servicio de comedor. Pero no es que pasa acá en QUIMO. Pero digo: muchas veces pasa eso. O sea, son buenas acciones pero hay malas ejecuciones de esas intenciones. Y en ese sentido, en donde se concentra ese tipo de cuestiones de servicios y demás, está el área de Recursos Humanos. O sea, nosotros en el área de Recursos Humanos estamos esquematizados siempre a hacer el brazo ejecutor. Por lo menos como yo lo entiendo. Ese paradigma quien tiene la obligación de cambiarlo, es la propia área de Recursos Humanos. Por lo menos en estructuras donde siempre el área de Recursos Humanos fue tomada como área más administrativa, con funciones más administrativas: como liquidación de sueldo, administración de personal y demás. Entonces, en lo que me refería a hacer un cambio de imagen o rotura de paradigmas que tiene la gente con el área de Recursos Humanos, es mucho trabajo de trasfondo desde Recursos Humanos como área de servicios

EK: o sea que todas las acciones que provengan de Recursos Humanos, independientemente del valor de la acción en sí, tienen que ver con, digámoslo así, con la reputación o imagen que tenga el área.

Entre: Sí, porque es quien... A ver: si el servicio de comedor es malo, ¿a quién vos naturalmente te vas a ir a quejar? Si el servicio de Seguridad e Higiene no brinda todas las condiciones que tiene que brindar, ¿con quién te vas a quejar?

EK: ¿Quiénes son los que se quejan hoy con tu área?

Entre: Digo, la comisión interna, pueden ser los delegados, pueden ser los empleados, puede ser la ART, pueden ser los abogados externos. Digo, porque en esto, no solamente tenés un contacto interno, sino que también tenés un contacto externo, digamos, y social, inclusive, con la comunidad.

Nosotros acá estamos en el medio de un barrio. Si nosotros no propiciamos condiciones seguras de trabajo, y demás, no solamente afectamos a la comunidad interna, también tenemos una cuestión de seguridad social con la comunidad con la cual estás viviendo. Tenemos lotes linderos con vecinos, ¿sí? Un poco quien centraliza esa imagen de la empresa es el área de Recursos Humanos. Y si vos tenés un área de Recursos Humanos donde la imagen es, o fue siempre, una cuestión más administrativa, no tan involucrada desde lo humanos o desde lo social, hay que hacer esa rotura de

paradigma, para después poder llegar a explotar, en el buen sentido de la palabra, la capacidad intelectual que tienen los empleados. No sé si me entendés el planteo

EK: Perfecto

Entre: Ese es un poco el desafío que estoy haciendo acá. Lo que yo estoy intentando, es hacer un cambio de imagen del área de Recursos Humanos. O sea, traspasar ese imaginario colectivo que tiene la gente del área de Recursos Humanos como un área de función administrativa, de liquidación de sueldos, de la aplicación de sanciones. Esa delgada línea entre lo justo y lo injusto que, por ahí, el brazo ejecutor es el área de Recursos Humanos. E involucrar otro tipo de aspectos, sin descuidarlos, porque obviamente, forman parte del área de Recursos Humanos.

No es que uno sea negado de esa parte, sino que es un trabajo en conjunto, es un trabajo más amplio. No es solamente esta parte del área, hay toda una parte social que la empresa tiene que desarrollar y trabajar, y tiene que demostrarles a los empleados que esa área es la que concentra este tipo de cuestiones. No solamente las concentra, sino que también las ejecuta de manera que llegue con el mensaje que la organización quiere dar. Muchas veces esto pasa entre lo que la Dirección quiere, y entre lo que la gente percibe que la dirección quiere. Si el mensaje no es acorde a cómo tiene que llegar hay una ruptura que, después, es decodificada de distintas formas.

EK: ¿Me podés dar un ejemplo?

Entre: Y, por ejemplo, esto que te decía con respecto al comedor. O, por ejemplo, no sé, puede ser una cuestión... A ver, de valoración, justamente, de las personas: "yo estoy tranquilo porque cumplo con todo lo que la norma dice, con todo lo que la ley dice, y con eso estoy tranquilo que soy una empresa modelo". Está bien, pero hay que ver eso cómo se decodifica por parte del empleado. El empleado puede decir "está bien, vos cumplís con todas las normas y demás. Pero los salarios que pagás son bajos". Entonces, hay que hacerle entender al empleado que no solamente, si bien todos trabajamos por la plata, no es solamente la plata lo que hace a la dignidad del trabajo. Hay otras cuestiones que dignifican también al trabajo. Entonces, si ese mensaje uno no se lo lleva, quedan los dos polos separados sin roce en el medio y es como que las interpretaciones pueden ser de lo más variadas.

Es un poco el trabajo de Recursos Humanos, con este tipo de acciones: de involucrar a la gente, de darle participación, de darle una contención, de darle apoyo en algún momento crítico que la persona puede llegar a tener, alguna cuestión familiar, un accidente, de un descalce financiero. Hay muchas formas.... Ya lo decía Maslow: el primer escalón es más fácil... Lo difícil son los vínculos. Un poco el trabajo que yo interpreto que hacemos desde el área de Recursos Humanos, es generar ese vínculo. Que no sean polos separados, sino generar ese puente. Siempre vas a tener gente que lo quiere cruzar y gente que no. Pero hay que darle carácter para que le gente medianamente lo vea.

Otra de las formas que es crucial y trascendental para las empresas, es el tema de la capacitación y los recursos que tiene. Digo, si no tenés un involucramiento respecto a cómo desarrollás a tu gente, es difícil que tu gente también te aporte. Yo creo que el cerebro es como un músculo: cuanto más lo ejercitamos, más desarrollado está. Si nosotros solamente nos quedamos con el status quo, con la zona de confort, y decimos "bueno, en este estado nos manejamos, y en este estado nos quedamos porque las cosas así funcionan", que es una de las cuestiones que atentan también contra la

creatividad... (Así, ) es muy difícil despegar. Una de las formas que también tiene la empresa de promover que la gente genere cambios y genere mejoras, es a través de darles la posibilidad que se capaciten. Creo yo que no hay forma de generar cambios con la misma gente.

O sea, los cambios se pueden generar de dos formas: o trayendo gente de afuera capacitada, o capacitando a nuestra gente. A veces es bueno traer gente de afuera porque son motores de cambio, promotores de cambio, pero si nosotros no tenemos una organización alineada a lo que son las demandas de mercado y demás, es difícil poder dar una respuesta después en tiempo y forma. O la respuesta llega en forma tardía, eso afecta al negocio.

EK: ¿De qué manera se capacita para que haya creatividad?

Entre: Mirá, no existen todavía talleres de creatividad, brainstorming y demás, que hagamos reuniones para tratar determinados temas. Todavía no llegamos a ese nivel (risas). Pero por ahí, el día de mañana se pueda llegar, pero todavía no llegamos a ese nivel. Lo que sí empezamos a hacer, es un trabajo de planificación de la capacitación, que antes por ahí no se hacía.

EK: ¿Podrías desarrollar este tema?

Entre: Eh... básico. Sacamos de Recursos Humanos, justamente, una solicitud de capacitación a cada uno de los Gerentes de Área, para que cada Gerente de Área detecte dentro de sus recursos en qué necesita capacitar a su gente. Esto vuelve a Recursos Humanos, nosotros hacemos una planificación anual, y hacemos también una supervisión del tipo de capacitación que se está pidiendo. (Buscamos) que sea una capacitación focalizada al puesto de trabajo. O sea, no queremos que la gente pierda foco en cuanto a la capacitación que recibe. Si tengo una persona que está trabajando en el área de Producción, como Jefe de Producción, no lo voy a hacer cursar un programa de desarrollo directivo en el IADE, porque no tiene vínculo con la tarea que está haciendo hoy. Preferimos mandarlo a hacer más un taller de coaching, o de liderazgo o de algo que esté más ajustado (a su tarea).

EK: ¿Lo mandarías a hacer una capacitación en creatividad?

Entre: La verdad eh... Eh... Al Jefe de Producción, no sé. No sé si lo mandarías a un Jefe de Producción a hacer un taller de creatividad. Sí, por ahí, mandarías a alguien del área de Marketing o Comercial. Y esto, por ahí... Está buena la pregunta, porque a veces uno también se repregunta sobre la pregunta: ¿por qué no?. En principio te digo hasta incluso por una cuestión de desconocimiento, de cuál puede ser ese valor agregado que ese taller de creatividad le puede generar. Pero, en realidad, es válida la pregunta, y ahora me lo repregunto pensando ahora si no cambiaría de opinión. Por ahí, a veces uno se lo pone a pensar, pero, a ver, creatividad es muy amplio, hay que ver de qué forma estaría llevada la creatividad a un tema de producción, ¿no?. Pero sí, puede ser, ¿por qué no? Ahora que lo estoy pensando, por ahí se podría...

Me dejaste pensando, ¿por qué no? (risas). Quizás, la respuesta al por qué no hoy, surge porque, en la estructura de QUIMO hoy, es como que hubo un replanteo en cuanto a los recursos que se están contratando. Ni mejor ni peor, sino distinto, de cómo se contrataban los recursos antes. O sea: hoy estamos buscando otro tipo de recurso humanos para trabajar dentro de la empresa. Más entrenados, más capacitados, profesionales con más experiencias en empresas de primera línea. Gente que, por ahí, ya haya hecho un quiebre de carrera y ya haya pasado por la corporación grande o por la empresa multinacional, y pueda volver más a una empresa donde pueda generar cambios,

cambios más en el día a día, más tangible. Bueno, eso es un poco el perfil de gente que estamos buscando. Es un poco la idea de cambiar y romper algunos paradigmas.

EK: Contame un poco más el proceso por medio del cual los gerente te piden requerimientos de capacitación.

Entre: Sí, mirá: lo que piden básicamente, son temas. "Yo quiero para mi gente de atención al cliente, un taller o una charla de...". Bueno, justamente, de atención al cliente, o de valoración del cliente.

EK: Por ejemplo...

Entre: Atención al cliente puede ser atención de quejas y reclamos. Después, de finanzas, pueden ser programas focalizados en finanzas. En Recursos Humanos, talleres de coaching, de liderazgo. Desde producción, cursos de control de PSP, de control de programación de Producción. Desde el área, justamente de Marketing, me pidieron un taller de creatividad, que lo da, si mal no recuerdo, (la Universidad) Torcuato Di Tella, me parece. Y bueno, así cada gerente me va pasando los requerimientos de capacitación de su gente, en base también, a las necesidades que ellos ven que necesitan afianzar o reforzar, o marcar un lineamiento con la dirección de la empresa. Evaluamos, y evaluamos qué centro de capacitación. Obviamente evaluamos la parte del costo.

Lo que uno busca, es que sean centros de capacitación, por lo menos, que sean institutos reconocidos de capacitación. La mayor parte, lo manejamos a través de universidades. Puede ser, el IAE, Torcuato Di Tella, la UADE, la Católica, la Universidad de Belgrano o la UBA. Hay algunos talleres que también salen en la UBA, que hemos mandado gente a capacitar, y estamos mandando gente a capacitar. Y, si no es a través de universidades y demás, por lo menos que sean instituciones que sean de un reconocimiento público, como puede ser el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Cuando definimos en qué centros de capacitación vamos a mandar a la gente, buscamos ese tipo de perfil de centro de educación.

EK: ¿Qué otras cosas más se hacen en la empresa para que haya creatividad? ¿Y qué cosas hacés vos para que la gente sea creativa?

Entre: En mi área son ocho personas. Desde lo llano, sin ninguna metodología ni nada, (lo que hacemos) es generar un espacio, y generar reuniones periódicas como para que... Y bueno, siempre trato de ponerlo siempre a discusión. Soy bastante democrático, en ese sentido. O sea, me gusta que la gente esté involucrada en todos los aspectos del área. Cada una de las chicas y cada uno de los chicos tienen sus tareas asignadas. Mi idea es creer en la polifuncionalidad de las tareas también. Es más, mi mayor logro, lo digo con orgullo, es que me fui de vacaciones y ni me llamaron. Porque si me llaman, es porque hice mal mi trabajo. Prefiero que no me llamen. Pero por una cuestión que me gusta que la gente se desarrolle. Y quiero que tenga un involucramiento en el área, que se sienta motivada, que sean capaces de resolver situaciones, independientemente que los lineamientos los marque yo. Pero me parece que, la forma que trato de generar que ellas puedan justamente crecer, es a través de involucrarlas y darles el espacio para que se equivoquen, y para que aporten. Digo, no soy una persona cerrada en ese sentido, tampoco (risas) es que todo es una democracia y todo se discute. En algún momento el corte está. Pero digo, en el momento en que hay que tomar una decisión, la tomo yo. Pero trato que sea un proceso de involucrar a todos.

EK: Si yo le pregunto a la gente que trabaja con vos: "¿vos sentís que el gerente te motiva para que seas más creativo, más innovador?" ¿Qué suponés que me dirían?

Entre: Ahora voy y se los pregunto (risas). Nunca se los pregunté (risas). No, yo creo que sí, te vuelvo a repetir, puedo hacer algún ajuste por ahí con algo que me traen para preguntarme. Pero nunca les voy a decir "no, esto no sirve". Trato de buscar la forma de decir "está bueno lo que hiciste, pero ¿qué te parece se hacemos estos así, o así, o si buscaos por este lado?". O sea, nunca desestimando la idea o el trabajo. Más cuando es un aporte que viene sin pedirlo. Yo valoro mucho eso de la gente. Me gusta que la gente venga y diga "che, mirá Ricardo, hice esta carpeta" o "armé este procedimiento para corregir tal cosa". "Bueno, dale, bárbaro"

EK: ¿Suelen aportar muchas cosas?

Entre: Sí, me suelen aportar cosas, sí, sí. Incluso, me suelen aportar búsqueda de proveedores. Por ahí me dicen: "che, mirá, me cayó esta carpeta, me voy a entrevistar" "bueno, dale, fijate si querés que yo te presente". "Pero por una cuestión de apoyo hacia vos, contá conmigo". Digo, en ese sentido, la gente está identificada con el sector. O sea, también es una cuestión de cómo ellas se sientan. O sea, por ahí la gente de posiciones más operativas, no es una cuestión que yo lo desee, pero es más la forma en que por ahí lo decodifican. Es como que las gerencias las tienen muy alejadas. Hay poco roce de las gerencias con la gente. Si bien yo me involucro con el gremio, con los muchachos y demás, pero... A parte, las chicas son más lindas que yo, obviamente, entonces, siempre le van a ir a pedir cosas a las chicas. Entonces si yo a las chicas las tengo en un sistema muy controlado, o un ambiente muy tenso y demás, eso la gente lo percibe. Entonces, lo que trato es, justamente, que ellas se sientan cómodas para tomar decisiones y dar respuestas y demás. Y, a lo sumo, si yo escucho algo que le están diciendo de forma errónea a un empleado, es corregir eso sobre lo que le dijeron mal. Pero nunca exponiendo a mi gente. Siempre tratando de que ellas se sientan como se tienen que sentir. Y eso forma parte del cambio de paradigma del área.

EK: Hablaste del tema del mayor o menor roce de las gerencias con la gente. ¿A qué te referís?

Entre: Sí, esa es una de las mayores cosas que detecté desde que vine acá en QUIMO. Como que las gerencias tienen muy poco roce; o tenían, para hablar con criterio. Muy poco roce con la gente, digamos, que bueno, nada...

Para que haya más roce se necesita involucramiento. Involucrarse con la gente. O sea, ir a buscar a la gente. No esperar que la gente venga: ser más proactivo. Ir y buscar a la gente. Decir "che, bueno, ¿cómo andás? ¿Qué te está pasando? ¿cómo va tu puesto de trabajo? ¿de qué cuadro sos hinchado? ¿cuántos chicos tenés?". Son cuestiones como estas, digo, y no por una cuestión de que no le interese a la empresa. Es una cuestión, por ahí, de empatía, o falta de empatía, o no saber cómo tratarlos, o por no saber cómo llevarlo, o por una cuestión de exposición. Eso, en cierta forma, también te expone, ¿no?

O sea, el hecho de involucrarte también genera que si del otro lado vienen con algún tipo de demanda, o algún tipo de inquietud, hay que salir a responder. Bueno, y eso fue una característica que yo, en las gerencias anteriores que estaba, las veía bastante, como bastante... (inexistente) . Y eso parece que no, pero es como que a la gente le cuesta ahora romper esa inercia que traían, que depende básicamente de nosotros, los gerentes.

Pero, a través de distintas acciones que estamos haciendo con la gente, creo que lo estamos logrando

EK: ¿Por ejemplo?

Entre: No sé, por ahí en el brindis de fin de año, involucrar a todos. El comedor antes estaba separado del comedor de administración, del comedor de producción, bueno, ahora está todo junto. Hacemos reuniones con la gente, hacemos charlas con la gente. Yo, cada tanto, me junto con los muchachos a, no sé, a compartir un café, o hablar en una sala de reuniones. O por ahí, que se yo, el día de la madre, junto a todas las mujeres que son madres de acá, les hacemos un presente. O el día de la mujer.

Digo, ese tipo de cuestiones para que la gente vea que uno está más cerca de lo que creen que uno está. No sé, a través de ese tipo de cuestiones. El día del niño, hacemos un concurso de dibujos, donde les damos todos los materiales para que los chicos hagan un dibujo alusivo al lugar donde trabaja el padre. Porque me interesa saber a mí también, cómo la familia le llega el mensaje de lo que es la empresa, a los hijos, los chicos no mienten, ¿no? Entonces, me interesa ver cómo la familia ve el trabajo del padre en el trabajo. Me interesa desde ese punto de vista, para saber de la persona también.

Y eso también ha dado buenos resultados, involucra a la gente porque bueno... Después los dibujos de los chicos que salen ganadores, hacemos un cuadrito y los ponemos en el comedor, los traemos a la planta, para que conozcan el lugar donde trabaja el padre. Hacemos un chocolate... Bueno, ese tipo de cuestiones que por ahí hacen que la empresaempiece a trabajar más sobre la parte humana y más social. Más involucramiento con la gente.

EK: ¿Hay historias, anécdotas, sobre acciones concretas que vos me puedas decir "esto alguien lo ha hecho, y yo considero que es algo creativo"?

Entre: A ver... ¿Qué venga desde la gente? Si, lo que pasa es que... A ver, digo... (pausa). Estoy pensando, porque... A ver... Se me caen un montón de cosas en la cabeza. Desde que... No sé... el 25 de Mayo hacemos un locro para la gente, que me parece sumamente válido. Hasta, un vendedor que se encontró con un problema en un comercio, o con una necesidad insatisfecha con sus clientes, y lo trajo acá, y eso disparó, por ahí, que saliéramos con algún tipo de producto. Que llegara a la Dirección.

Por ahí, digo, no está canalizado por una metodología, pero sí la información va y viene. Y digo, no sé, las estufas, por decirte algo, ¿las estufas son ahorrativas? Y, sí, porque el costo que nosotros tenemos de energía es altísimo. Entonces, el Jefe de Mantenimiento se puso a pensar de qué forma se podía bajar el consumo de energía a través del consumo que hay de los aires acondicionados. Porque en muchos de los lugares es de frío-calor. Y dijo "y bueno, ponemos estufas".

EK: ¿Y así surgió el tema?

Entre: Sí, si. "¿Por qué no cambiamos el uso de la energía?" "En vez de usar energía eléctrica, ¿por qué no ponemos estufas?" "Y bueno, sí, dale, ¿por qué no?"

EK: ¿Eso cuándo pasó?

Entre: No, es lo más reciente. Digo, por eso me acordé ahora, porque empezó el invierno, empezó el frío, empezó a subir el... (costo de energía). El jefe de Mantenimiento habló con el jefe de Producción y le dijo "che, Guillermo, mirá, se me ocurrió esta idea, por qué no vemos el tema de utilizar las estufas, o empezamos a utilizar el gas para bajar... (el costo de energía)"

EK: ¿Ya había estufas?

Entre: No. Esa que está ahí, la colocamos hace dos días. Fijate que arriba está el aire frío calor.

Bueno, ves, lo que te decía, por ahí en otra empresa donde teníamos este programa de sugerencias, un poco la idea, después, a fin de año, (era) agarrar todas las sugerencias que se habían implementado ese año y hacer una presentación.

EK: ¿Se hace el locro del 25 de mayo?

Entre: Se hace, sí. Ahora el 24, el viernes, mañana, ya hablamos con el comedor, ya hicimos...

EK: ¿Alguien lo propuso eso?

Entre: Eh, si, si, se propuso desde el área de Recursos Humanos, justamente.

EK: ¿Hubo alguien de Recursos Humanos involucrado en la idea?

Entre: Sí. Nosotros tenemos una agenda, que armamos a principio de año, con determinadas fechas, y para esas fechas, es como que armamos una agenda de actividades para cada una de estas fechas, haciendo algo. Algo, no sé "pensemos, ¿qué podemos hacer?". El día del niño, "a ver, hagamos un concurso de dibujos. Bueno, dale, bárbaro". El día de la secretaria, "¿qué hacemos? No, mirá, estuve averiguando y compramos unas tacitas con bombones adentro. Bueno, dale".

EK: ¿Hay gente que piensa eso?

Entre: O sea, armamos la agenda, y decimos "a ver, en mayo que tenemos, el primero de mayo y el 25 de mayo".

EK: Nunca se había hecho locro...

Entre: Que recuerde no. Aparte se algo que invita la empresa. Acá el servicio de comedor, una parte lo paga la empresa, una parte lo paga el empleado. Hay gente que se trae su tupper, y hay gente que utiliza el servicio de comedor. Cuando nosotros salimos con esta acción, quien paga el almuerzo es la empresa directamente. Lo que hicimos el primero de mayo. Ese día hicimos un asado.

EK: ¿El 30 de abril?

Entre: Claro, el viernes 30 de abril, hicimos asado para todos y todas (risas). Pero, digo, es una forma de...

EK: ¿Le gusta a la gente...?

Entre: Y, esas cosas van identificando, ¿viste? Es como que van generando ese sentido de pertenencia, si querés, y de contención. Por más que la gente se queja igual, pero cuando se van afuera, se llenan la boca diciendo "uh, mi empresa"...

EK: Yo entiendo... Y después me habías dicho otra cosa más, eh... Lo del vendedor, ¿es verdad que un vendedor lo dijo (una idea que luego se transformó en producto)?

Entre: Sí, creo que sí, no me llegó a mí, creo que le llegó a Eduardo, a Eduardo o a Gustavo Bazán, que es el Gerente Comercial.

EK: ¿Y cómo fue?

Entre: Bueno, por ahí, a ver, hasta donde yo tengo entendido, uno de los productos que fue... Creo que es un producto para que las palomas no se pongan en las cornisas y demás, por el tema higiénico y demás que tiene, por las enfermedades. Tengo entendido que esto era un requerimiento bastante fuerte por parte de los clientes. A través de varios vendedores fueron detectando esta necesidad, lo trajeron acá, y acá se desarrolló el producto, y terminó saliendo al mercado como un producto con esas características.

Yo creo que, por ahí, en las dinámicas organizacionales, si uno no conoce cómo se manejan las empresas y demás, puede sonar que un loco de un 25 no sea creativo. Pero, si vos pensás que desde la empresa no hay ninguna obligación, ¿sí? Formal ni legal, incluso te diría: ni moral, si querés. Porque no existe. Me parece que excede también a lo que se le puede demandar a una persona que trabaja en una organización... de qué forma puede dejar más contenta a la gente, ¿me entendés? Digo, también habría que definir qué es creatividad, porque en definitiva me parece que la pregunta arranca desde ahí. ¿Qué definimos como creatividad? ¿Qué es un proceso creativo? O ¿qué interpreto yo cómo creatividad?

Yo interpreto como creatividad, por ahí, todo aquello que no esté establecido y que no está demandado, y que es como un valor agregado. Como que algo, si querés llamarlo innovador. Que antes no estaba y que a través de una idea, explotó, se generó, y derivó en una acción. Digo, antes esto no se hacía. ¿Y estaba mal que no se hiciese? No, no estaba mal. Ahora, ¿había una demanda insatisfecha? Y yo creo que de cierta forma sí. Es como yo digo siempre: el ser humano está esperando siempre que alguien lo sorprenda. Y ahí es donde explota la creatividad. De qué forma sorprendés al otro, de qué forma lo motivás, de qué forma encontrás despertar, en el otro, sentimientos que hasta ese momento no tenía.

Y me parece que es válido. Yo lo considero como algo válido. Porque si no, me dedicaría a seguir haciendo todo lo que hacía antes el área de Recursos Humanos: a liquidar los sueldo y llevar la parte administrativa. Si, en definitiva, si querés verlo desde lo rígido, en una lógica organizacional, es lo que se le puede demandar a un área de Personal, ya ni te estoy hablando ni siquiera del área de Recursos Humanos. Entonces, yo creo que todo ese tipo de cuestiones que hacen que una persona vaya más allá de lo que se le puede llegar a exigir en el contrato de lo que vos le pedís... Esto, si yo agarro y digo "a ver, Ricardo, ¿cuál es tu descripción del área?". Mi descripción del área es esta, esta y esta. Bueno, yo cumpla con esto, en ese intercambio de lo que me pide la empresa, y de lo que yo estoy dispuesto a dar a la empresa, es donde surge lo que a mí me piden. O sea, nadie me puede pedir, en principio, nada más, que aquello que lo que está establecido que a mí me corresponde hacer.

Ahora, todo lo que la gente hace de más, o todo lo que uno genera para que la gente haga de más, ¿de dónde surge?, o ¿por qué surge? Es una pregunta sin respuesta. Para mí surge justamente, de

aplicar ese ingenio, esa creatividad, o buscar la forma de que el otro genere más cosas, de lo que está establecido, en principio, por contrato. De ese contrato formal, si querés, que existe pre concedido

O sea, si yo contrato un Jefe de Mantenimiento, el Jefe de Mantenimiento tiene que hacer el mantenimiento de... Ahora, ¿por qué el tipo de mantenimiento se tiene que poner a pensar de qué forma se puede bajar el gasto de consumo de electricidad de la empresa, porque eso hace que aumente en un 100 % lo que tiene que pagar mensualmente?... A ver, digo, ¿de dónde surge? Surge, justamente, de una idea que él trajo, que él aportó, que él dijo "se me ocurrió esto". Y, por ahí, esta idea muy sencilla, pero no se le había ocurrido a nadie.

EK: Está perfecto. ¿A vos te parecería deseable que se aumente la cantidad de estos aportes, digamos, "extras", desde la gente?

Entre: Totalmente. De hecho, yo creo que ese es el desafío de la gente de Recursos Humanos. O sea, generar las condiciones para que la gente pueda hacer esos aportes, porque forma parte también del desarrollo de la persona, ¿no?

EK: ¿Y cuáles son las condiciones para hacer que la gente aporte estas cosas extras?

Entre: Y bueno, justamente, darle el espacio y el método. Por ahí lo que falta es el método. Hoy por hoy el método es la informalidad. Está generado entre el Jefe del área, el Gerente del área, y el contacto que tiene con la gente. Pero no está canalizado, y muchas veces se desestiman esas ideas.

Muchas veces, la gente misma tiene prejuicios o tiene temores de cómo proponer esa idea. Yo a veces creo que ese es un material enorme para cultivar, para desarrollar, para sembrar y para recaudar. Hay muchísimo, doscientas personas pensando. Tenés muchísimo para que te llegue. Después tenés que filtrar qué es lo que te sirve y qué es lo que no. Pero tenés muchísimo para explotar, en el buen sentido de la palabra. Y para esto necesitás generar un método. Si vos lo dejás simplemente que quede en la relación que pueda llegar a tener el Jefe con el empleado... Y... por ahí, por prejuicio, por estructura mental o modelo mental del jefe, no te llega. Dice "no, estos planteos, ¡qué los voy a llevar! son una tontería, no sirven". Los desestima. Y por ahí era una idea buenísima, o por ahí había que pulirla un poco más, y salía algo buenísimo para llevar a cabo. Yo creo, justamente, que lo que hay que generar es el instrumento, el método, la forma, dándole una estructura.

EK: Digamos, hablaste de espacios, formas, método, estructuras, procesos, instrumentos, me nombraste el tema de "sistema de sugerencias", como vos lo llamaste, está perfecto. ¿Qué otros podrías nombrar?

Entre: Sí, puede ser a través de talleres también. O de metodologías conocidas, como las que utilizan los japoneses, de decir, "bueno, tenemos un problema", damos distintas técnicas, de brainstorming, de espina pescado... la que fuese. Pero, me parece que son metodologías que sirven porque pueden llegar a generar procesos creativos, por lo menos que yo conozco, no sé si habrá más, pero bueno... Los que se me ocurren ahora son éstas.

Me parece que siempre están asociados a cuestiones planteadas desde la empresa a la gente. Y lo que yo estoy planteando es desde la gente hacia la empresa. Es una rotura de paradigma. Yo siempre que he escuchado las metodologías, por ahí de Cinco Eses, Espina de Pescado... Son temas

que la empresa lleva a un taller de discusión, para que la gente aporte ideas sobre... Pero es un tema que lleva la empresa

EK: Claro

Entre: Pero acá el tema es al revés.

EK: ¿Y cómo sería, por ejemplo?

Entre: Y bueno, una de las formas, por lo menos que a mí me dio resultado, es este sistema de sugerencias, como te decía antes. Porque ahí abarcás todo tipo de temas, y desde el punto de vista del empleado hacia la empresa.

EK: Quiero profundizar solamente en un tema que me interesa. Cuando vos me dijiste que alguien puede plantear una idea, pero vos tenés que ver el impacto que puede tener esa idea en los otros interlocutores... Yo te pregunté "¿en quiénes?". Y vos me mencionaste rápidamente y muy claramente un montón de contextos: "delegados, abogados, el barrio, la comunidad". ¿Podrías profundizar un poco en este tema?

Entre: Si. Esto está muchas veces referido más que nada al tema de Seguridad Industrial, que es un tema que está dentro del ámbito de aplicación del área. Uno cuando toma una decisión, tiene que pensar justamente en todos estos factores. Obviamente que está el Directorio, que está el negocio de por medio. Eso lo doy por descartado. Pero no tiene impacto solamente en un sector. Porque, como dije antes, estamos involucrados como empresa y las áreas no solamente tienen un contacto interno, también tienen un contacto externo. Y así como te nombro algunos, te puedo nombrar otros más: como puede ser el Ministerio de Trabajo, entes reguladores, la Superintendencia de ART, o Acumar...

EK: ¿Acumar?

Entre: Acumar, sí, es un ente que regula la cuenta del Riachuelo. Por todo el tema de desagote de desperdicios y demás que uno puede llegar a hacer en la cuenca del Riachuelo. Inclusive, como te comentaba antes, sobretodo en el impacto que puede llegar a generar en el barrio. O sea, nosotros estamos trabajando un tema de evacuación y demás. También tenemos que involucrar al barrio. O en el caso de un siniestro de una empresa de estas que tiene solventes y productos inflamables y demás, no solamente, cuando uno está haciendo un plan de evacuación, tiene que pensar en la gente de la empresa, sino que tiene que pensar en los lotes linderos, en los vecinos. Por lo cual, en la capacitación, no solamente hay que darla internamente, sino que hay que llamar a la gente, por lo menos los más linderos, participarlos también del plan de capacitación, para que sepan evaluar el grado de gravedad o no en un siniestro.

EK: ¿Sentías que hay mucha presión de estos interlocutores externos?

Entre: No, no, la presión, por ahí, se la pone uno mismo por una cuestión de responsabilidad. Pero, no, no. A mí nunca nadie me vino a tocar el timbre a decir "che, ¿qué pasa si...?". No, jamás.

EK: Perfecto, excelente. Muchas gracias.

**ENTREVISTA 11:** Inforserv Technology, Argentina, Líder de capacitación (ISTG-RRHH)

(Referencias en el cuerpo de la tesis: ISTG-RRHH, 1 a ISTG-RRHH, 14)

Organización: ISTG (Infoserv Technology, Argentina)

Área: Recursos Humanos (Líder de Capacitación)

Entrevistado: Mariana Taormina

Referencia: ISTG-RRHH

EK (Eduardo Kastika): La pregunta concreta es entonces: ¿qué se hace en ISTG para que haya más creatividad? Desde todo punto de vista.

Entre: Soy Líder de Capacitación y Desarrollo para la región *MCA*, que sería *Multi Country Area*, que incluye 7 países: Colombia, Venezuela, Chile, Argentina, Perú, Ecuador y Puerto Rico. Entonces, ¿qué incluye para mí temas de creatividad? Bueno, no solamente desde dar un curso, que ya estamos diciendo que es una forma de fomentar la creatividad, porque...

EK: Me podés contar de eso.

Entre: Sí, por ejemplo, al poner cursos de creatividad, lo que tratamos también es que el empleado entienda a dónde queremos ir con el tema de creatividad, qué significa ser creativo, y por ahí, romper un poco con el paradigma que la creatividad está puesta solamente en lo artístico. Uno de los valores de la empresa es la Innovación, y esto es algo que la empresa quiere promover en los empleados. Desde los fundadores, que siempre, de alguna manera, incentivaron a la innovación, y ISTG en la historia tuvo en la historia grandes hitos que creó y marcó una tendencia diferente en el mercado. Del relojito calculadora, a la calculadora científica, y otras tantas cosas. ¿Hoy qué se hace en la compañía desde mi punto de vista para fomentar la creatividad? Por ejemplo, uno de los proyectos que yo participé fue... Se lanzó una campaña que se jugó en ese momento con el logo. Que es ISTG+, el signo "más", que a partir de ahí creamos una campaña que es "ISTG suma ideas". Entonces los empleados podían promover ideas, y las ideas estaban divididas en diferentes categorías: ideas que tenían que ver con el cliente, ideas que tenían que ver con la responsabilidad social corporativa, ideas que tenían que ver con las mejoras del ambiente laboral. Entonces, los diferentes empleados presentaban proyectos, se juntaba un comité que incluía personas del Directorio, personas de diferentes roles y jerarquías, y se eligieron las ideas finalistas. Esas ideas finalistas, además de ganar un premio, lo que tenían la oportunidad es que ese proyecto se implementara en la empresa. Uno de los que yo participé fue, por ejemplo, la incorporación de personas con discapacidad a la compañía. Estoy hablando hace ya casi 12 años. Que si bien era una práctica que tenían otras empresas, se incorporó en ISTG desde un punto de vista diferente, no como una empresa solidaria, sino como una empresa que empleaba a alguien porque tiene la capacidad de hacer un trabajo, más allá de la discapacidad que tenga, ya sea a nivel físico... Porque mental no trabajamos ese ámbito. Entonces, de alguna manera, esto marcó un antes y un después en nuestra empresa en lo que fue hablar de diversidad, donde la discapacidad... En relación directa a la diversidad. Eso puede ser uno de los tantos proyectos que ISTG promueve la participación de los empleados.

EK: ¿Vos participaste de esa idea?

Entre: Sí.

EK: ¿Tuviste algún premio? ¿O reconocimiento?

Entre: El reconocimiento que a partir de esto se incorporen personas con discapacidad en la compañía.

EK: ¿Vos sentís que eso fue una especie de antes y después?

Entre: Un antes y un después en ese tópico. O sea, no sé si fue una acción creativa, quizás fue copiando un poco prácticas que otras empresas tenían, pero al traerla a la empresa, lo que fue creativo fue cambiar el concepto que había sobre eso. Era que empleamos porque la persona es discapacitada. Nosotros empleamos porque la persona tiene la capacidad para hacer el trabajo. Y si esa persona trabaja mal, esa persona se desvincula. Fue como cambiar un poco el pensamiento que había en relación a eso.

EK: Vos fuiste clara en decir que ese fue un antes y un después. ¿Vos cómo lo sentiste?

Entre: No, yo me sentí orgullosa de que la empresa de un espacio para implementar un proyecto. A pesar que ese proyecto sea chiquitito, no importa. Que la empresa te de un espacio para algo que vos tenías como una aspiración por ahí más personal, se convierta en algo y agregue un valor en la empresa. Porque digo que es una aspiración personal, porque cuando, personalmente yo tuve un accidente, estuve un año con muletas, y pude vivenciar lo que siente una persona con discapacidad. Lo que es toda la parte de accesos y de entrevistas de trabajo, y por estar con muletas no quedar seleccionada. Entonces, algo que yo tenía como un objetivo personal, que me podría haber quedado en víctima, dije "lo voy a tratar de llevar a un lugar donde, de a poquito, se pueda empezar a generar un cambio". Entonces yo me acuerdo de una entrevista que tuve en una empresa que cuando me vieron que tenía muletas, fue todo un shock. Y no sé si por eso no quedé seleccionada, pero digo, cómo se trabajó eso. Entonces yo dije, tengo dos opciones: o quedarme en víctima "¡uh, lo que me pasó!" o tratar de hacer algo con eso. Entonces, como yo tenía esa idea, dije, la voy a llevar, justo se dió este proyecto en "ISTG suma Ideas" y lo presenté. Y bueno, quedó seleccionado, y a partir de ahí estamos trabajando con esos temas. Y a partir de ahí también, ISTG fue la primera empresa que tomó una persona con un lazarillo, un perro guía. Entonces, todo lo que eso significa por ahí dentro del contexto, creo que fue positivo. Por lo menos yo lo viví así. No sé si fue o no.

EK: Acá en Argentina fue ISTG

Entre: Sí.

EK: ¿Cómo sabés que fue la primera empresa que tomó a una persona con perro guía?

Entre: Porque cuando empezamos a averiguar... Fue la primera empresa privada que contrató... Porque nosotros formamos parte de un club, que se llama el Club de Empresas Comprometidas (Se refiere al "SEC", Club de Empresas Comprometidas con la mejora de la empleabilidad de personas con discapacidad), entonces fue el primer caso que hubo, y a partir de ahí las empresas, YPF, y otras empresas, empezaron a estudiar el tema la posibilidad de incorporar una persona a la fuerza laboral

con su perro. Que, fue toda una educación con los empleados, porque no era una mascota. Fue todo un... Pero el efecto positivo que trajo para el grupo fue terrible...

EK: Para el grupo...

Entre: De trabajo. ¿Por qué? Porque Celeste, que era la persona dueña del lazarillo, ella empezó a trabajar sin el perro. En un momento el Gobierno de EEUU le da el perro como un reconocimiento también, y ahí está el tema de la empresa, "bueno, ¿qué hacemos? No, que va a venir, que va a morder" fue todo un cambiar, educar a los empleados. El perro no es una mascota, el perro es la guía de Celeste. Pero algo muy loco, mejoró mucho el clima del Call Center, porque celeste, a pesar de ser no vidente, era la persona mejor performaba en el equipo. Ahora, cuando Celeste se fue, todo el mundo lo sintió "¡uh, Celeste se fue...!". Celeste se fue para algo mejor. Lo mejor que le pudo haber pasado a ISTG es que Celeste se haya ido a un puesto mejor en otra empresa.

EK: Se fue a un puesto mejor en otra empresa...?

Entre: Sí.

EK: ¿Sabés a qué empresa?

Entre: Ay, no me acuerdo el nombre. Pero, o sea, como positivo.

EK: Contame un segundito del Club de Empresas Comprometidas con la Empleabilidad...

Entre: Nos enteramos que existía este club, que tenía muy poquitas empresas. Este club lo fundó un chico que sufrió un accidente en Rugby, que se llama Ignacio Rizzi, y él empezó a fomentar la empleabilidad en empresas privadas de personas con discapacidad. Y ahí fue que se fueron agregando empresas, como... Bueno, una de las que más trabaja en este club es YPF, después está Mc Donalds, Citröen, casi todas las empresas multinacionales se fueron agregando. El club este no recibe ninguna ayuda monetaria, una vez por año hacemos un congreso, y en ese congreso lo que hacemos es que tratamos de invitar a otras empresas que no están empleando gente con discapacidad para que escuchen las prácticas. Bueno, desde todo punto de vista: cuáles son los pro, los contras, qué puede pasar, donde vamos a reclutar las personas. Compartimos experiencias. Y, a su vez, surgen otras ideas. Por ejemplo, Accenture fue muy pionera en esto porque Accenture lo que vio es que había una falencia previa, que era que quizás las personas con discapacidad, dada la sensibilidad que hay en las universidades, no estaban del todo preparadas. Entonces, si bien la empresa tenía las puertas abiertas para reclutarlas, no había muchos formados en sistemas, o muchos formados en inglés. Entonces lo que hizo Accenture fue crear una escuela, económicamente pagaba esa formación de esos jóvenes para ser programadores, suponte, en Java. Veía que necesitaba el mercado, los preparaba, y después los ofrecía a las empresas. Entonces realmente eso también marcó una tendencia. Otra cosa que me pareció muy buena que surgió de un grupo de ahí, es un proyecto que se hizo... Porque la empleabilidad cuando la persona tiene una discapacidad mental, es más compleja. Entonces, por ejemplo YPF y Mc Donalds sí reclutan personas con temas de discapacidad mental en puesto repositorios, en tareas repetitivas. Y hay otro proyecto que se hizo que se llama "Casco Verde", no sé si lo conocés...

EK: No, no.

Entre: Donde las personas con discapacidad mental a cierto nivel, acceden a la universidad. Entonces, hacen una carrera durante un año o dos, creo que dura dos años la carrera, en la Universidad Católica, que les da el título de "Cuidadores del Medio Ambiente". Y después ellos, una vez que obtienen ese título, van a las empresas a dar charlas del cuidado del medio ambiente: reciclaje... Te digo que yo aprendí un montón, cuando vinieron este año acá Cascos Verdes. Entonces, la empresa le paga por ese servicio, una fundación, funciona como una consultora, y vienen y dan charlas que capacitan a los empleados.

EK: Vos los trajiste acá a partir de conocerlos por el club del que formas parte...

Entre: Claro, claro. En realidad yo ahora no tomo más el rol de... Yo antes tenía el rol de, dentro de mi puesto, ocuparme de todo el tema de responsabilidad social. Y hace tres años ese rol lo tiene... Ahora hay un rol específico para hacer eso. Antes era el rol de capacitación más eso. Entonces como ahora hay una persona específica que solo se dedica a eso, ella tomó el tema, entonces yo le pasé las ideas que a mí me parecían, y obviamente que...

EK: ¿Hay una persona que solamente se dedica a eso?

Entre: Sí.

EK: Ok, volvamos a...

Entre: Volvamos a la otra pregunta sobre qué otras cosas...

EK: Sí, salvo que haya algo más en cuanto a estos proyectos que se generaron dentro de este plan que te parezcan interesantes.

Entre: Mirá, hay otras formas de generar ideas o creatividad que para mí puede estar por esa vía, que es que ISTG lo que propuso son diferentes *councils*, que son grupo de empleados con... Hay 4 en ISTG, 4 tipos de *councils*. Uno es "ISTG sos Vos", otro es el *council* de Desarrollo Profesional, otro es el de Diversidad, y otro que es el de... Bueno, el último, que es el de diversidad, se abre en otro grupo más que trabajan todo lo que es Responsabilidad Social o todo lo que es la parte de... Ahora tiene otro nombre... *Social Innovation*.

EK: Social Innovation, perfecto. ¿Me podés decir, lo más precisamente posible, qué es un *council*?

Entre: Es un grupo de empleados diverso que incluye diferentes jerarquías, roles, y geografías, dentro de lo que es Argentina. Porque dentro de los que es Argentina tenemos diferentes edificios y tenemos gente en Córdoba, gente acá físicamente. Estos grupos están conformados por empleados que lo que hacen es generar ideas y proyectos para presentar en la compañía.

EK: Perfecto. ¿Cuántos empleados?

Entre: Tiene un mínimos de entre 10, y un máximo de 15 personas. Esta es una iniciativa que lanzó el Directorio de ISTG Argentina hace dos años, se crearon estos grupos, *councils*, y cada uno de ellos tiene un *sponsor*. Los *sponsors* son Directores, forman parte del Directorio de ISTG.

EK: ¿Qué hacen los *sponsors*?

Entre: Los *sponsors* lo que hacen es: reciben los proyectos que estos *councils* tienen, y también, de alguna manera, si hay que gastar un dinero, son los que aprueban que se gaste o no, y aprueban la idea, de alguna manera. Ejemplo: hay uno que se llama "ISTG Sos Vos", que cuando empezó se llamaba "ISTG Combos", o sea, el mismo grupo dijo "no, lo queremos llamar ISTG Sos Vos". Este grupo a lo que apunta, es a trabajar todas cosas que mejoren el ambiente laboral del empleado. Pero surge de ellos. Entonces, por ejemplo, te cuento algunas de las ideas. Yo no estoy en ningún grupo porque estoy... Estuve en el de Desarrollo, estoy en el de Desarrollo Profesional. Por ejemplo, el de "ISTG Sos Vos" es trabajar todo lo que tiene que ver con *engagement*, compromiso con el empleado, ambiente laboral. Y, por ejemplo, ellos este año generaron que los empleados que sabían hacer algo, que tenían un *hobby*, se postulen para dar clases o charlas. Entonces, por ejemplo, los días viernes hay charlas o clases. Por ejemplo, el viernes pasado hubo una clase sobre yoga. Hace un mes hubo una clase sobre cómo hacer cerveza artesanal. Otra vez hubo una sobre entrenamiento de perros. Cada uno, o sea, estos empleados que tienen un *hobby* o que saben hacer algo diferente con lo que tiene que ver con la tecnología en sí, postula y arma estas clases, y los empleados van. Después, otras cosas que hacen... Ellos hacen, por ejemplo, propusieron diferentes iniciativas o regalos para hacer en días especiales, que son, por ahí, los días más típicos: días del niño. Por ejemplo, ahora están viendo qué se hace para el día de los solteros, porque siempre está la madre, el padre, el niño, y el que es soltero no (risas)...

EK: ¿Hay un día del soltero?

Entre: No, pero nosotros propusimos ¡"hagamos un día de solteros"! , porque hasta ahora, el que no está en ese ámbito, no recibe nada (risas). Después, hacen otras iniciativas. Te cuento otro *council*.

EK: Dale. Este es el ISTG Sos Vos...

Entre: Sí. El de Diversidad e Inclusión... por ejemplo, con un grupo de chicas presentamos una idea que fue decir "bueno, nosotros hablamos de que somos una empresa diversa, por qué no incorporamos, porque siempre nos quedamos mucho en la teoría, nos animamos a incorporar a una persona que sea transexual a la empresa". Y empezamos a ver qué nos pasa que este tema, cómo lo manejamos, con miles de errores, tampoco es que viste, tenemos el libro... Entonces, bueno, este *council* lo que hace es: da charla a los empleados donde los concientiza sobre diferentes temas de diversidad.

EK: ¿Contratar a una persona transexual, por ejemplo?

Entre: Sí, por ejemplo, ahora la semana que viene hay un grupo de... Una asociación en la Argentina, que no me acuerdo como se llama, que son gays, transexuales, que vienen a dar una charla a los empleados. Entonces, no solamente que quede en lo teórico, sino también en incorporar también, en la práctica. Porque qué nos pasaba también con el tema de discapacidad: por ahí dábamos 50 mil charlas divinas, pero después pasaba que ese gerente tome el coraje de contratar a esa persona.

EK: ¿Cuántas personas hay en ISTG Argentina?

Entre: 3500, todo, incluyendo Córdoba. Bueno, nosotros por ejemplo, contratamos una persona transexual para que trabaje en la empresa. Fue difícil, ¿por qué?: a qué baño va, un gerente dice que vaya a tal baño, o a tal otro. Pavadas que uno no las analiza. Entonces son experiencias que te van sirviendo para decir, bueno, ahora lo pasamos y estamos listos para otro tipo de incorporación.

Obviamente todo esto viene promovido también de ISTG Corporativo. Cuesta mucho más bajarlo en países latinos, donde tenemos por ahí prejuicios un poco más arraigados en algunos tópicos. Por ejemplo el tema de la comunidad gay, ISTG incluso tiene un foro para la comunidad gay, promovido por la misma corporación.

EK: ¿Qué otro *council*?

Entre: *Council* de Desarrollo, a veces promueven ideas de Desarrollo Profesional. Por ejemplo, la semana pasada se hizo la Semana del Desarrollo, donde los directores de empresa, el número uno de cada uno de los países, estos países que yo te conté que coordino, dieron una charla de lo que es para ellos el Desarrollo Profesional con la teoría de ISTG pero contando un poco su historia. Entonces, contaron su historia, y lo que buscamos, más que nada, es que el empleado... Mostrar a estos directores también con los obstáculos que han tenido, no es que le regalaron todo. Entonces, ese fue un poco el foco, contar un poco la historia de Desarrollo Profesional, qué posibilidades hay en ISTG, cómo esto depende también de uno mismo, un poco esa fue la idea. Después hubo charlas sobre diferentes temas de actualidad de la empresa. Porque había surgido en una encuesta a empleados, que la gente no sabe qué hacen las Unidades de Negocio. Tenemos tres Unidades de Negocio acá. Entonces lo que hicimos fue invitar a estos directores a que cuenten desde un lugar más divertido, con más llegada, qué hacía su Unidad de Negocio. Entonces esto terminó el viernes pasado.

EK: Perfecto. Y el cuarto era el de...

Entre: *Social Innovation*: ahí lo que hace ISTG, es que trabaja con una fundación que se llama "Caminando Juntos", que trabajan un montón de empresas, donde nosotros por mes, esto es optativo, el empleado da una parte de su salario, un bono que te lo descuentan del salario, que va para esta fundación. Y esta fundación lo que hace es trabaja diferente ámbitos: niñez, pobreza, educación. Lo que los empleados participan es... Vos podés participar de dos maneras: en forma más reactiva, por ejemplo, cuando hay una campaña, y decir "bueno, vamos a seleccionar alimentos a tal lugar, al banco de alimentos". O, por ejemplo, viene la vuelta al colegio, y vamos a tal colegio a hacer tal cosa, tal acción. Pero después tenés otra parte que la fundación promueve junto con ISTG, donde vos podés presentar tu idea de ayuda social. Tiene que cumplir con ciertos requisitos. En general, nosotros preferimos que estén más enfocados a lo que es educación, una mejora en educación. Entonces, por ejemplo, un proyecto puede ser... No lo presentó ISTG pero me pareció excelente, fue incorporar en el barrio Las Tunas, en Tigre, una escuela de música para los chicos que obviamente tenían menos recursos. Se les enseña violín, se les enseña... Y bueno, eso les da una salida laboral también.

EK: ¿Entiendo, pero cómo es la cuestión? ¿Vos pertenecés al *council*? ¿Qué diferencia hay entre ser de ISTG y no ser de ISTG para participar de esos proyectos? ¿Es tiempo de trabajo el dedicado?

Entre: Sí, es tiempo de trabajo. O sea, nosotros trabajamos con esta fundación. Esta fundación tiene un marco, que es que ella va detectando cuáles son las necesidades, cuáles son los focos... Entonces, ISTG te da a vos horas por mes para que dediques a la ayuda social. Esas horas son 4, y pueden ser más, incluso. Ahora, si vos querés parte poner de tu tiempo, lo ponés, como mucho, se hace. No es que vos tenés que hacer sólo las horas que te dice ISTG

EK: ¿Cuatro horas por mes?

Entre: Sí.

EK: ¿O hasta cuánto? ¿Cuánto más puede ser?

Entre: No, es flexible. Ahora, si vos vas a ir todos los días...

EK: Es flexible...

Entre: Es super flexible. Ahora, hay días que son por ejemplo los sábados, o sea, no importa. Lo que te digo es que hay dos formas de participar, que las dos tienen que ver con lo que uno se siente más cómodo. Más reactivo, si, sumándote a un proyecto. La otra vez había que armar juegos para mandarle a una escuela, pintarlos, y hay gente que se suma más presentando ellos una idea.

EK: ¿La gente se engancha en esto?

Entre: Sí, se engancha. No se engancha quizás como esperaríamos. En general los que se enganchan un poco son los mismos.

EK: ¿Estamos hablando de un grupo de tres o cuatro que siempre son los mismos?

Entre: No, no, muchos más. Depende mucho del lugar, de la oficina. Pero, no, son más. La otra vez la actividad duraba dos días y vos te podías sumar, y se han sumado más de ciento y pico de personas. No, se suman, sí.

EK: ¿Qué diferencia hay entre pertenecer a este grupo, y no pertenecer a este grupo de *Social Innovation*?

Entre: Vos podés pertenecer, formar parte del *council*, o ir a las acciones que vos puedas ir o que te interesen.

EK: ¿Ser parte del *council* es...?

Entre: Gestionar... O sea vos, por ejemplo, si sos parte, podés elegir proyectos, trabajás con la fundación, organizás lo de Cascos Verdes, ya estás en un rol más activo. Pero toda la comunidad está invitada para sumarse al proyecto que pueda.

EK: Una pregunta tal vez de tipo más personal de las personas, valga la redundancia. Desde el punto de vista personal de la vida de los integrantes del *council*, vos sentís que de repente, alguien que trabaja en el *council* de Social Innovation por poner un caso, tal vez su principal eje, en la vida laboral, ¿puede llegar a pasar por esos temas?

EK: Sí y no. Hay de los dos. Hay gente que tiene una habilidad, o tan desarrollada esta conciencia social más que otros, y justamente el *council* les sirve para cubrir esa necesidad que ellos tienen, esa aspiración personal. Y hay otros que quizás lo hacen, no importa, por hacerlo, por figurar, no me importa, por qué lo hacen. Yo al principio me enojaba con eso, decía "ay, ¿Por qué lo hacen? ¿Para salir en la foto?". No importa, pero lo están haciendo. Por una cuestión de marketing, no sé, como quieras llamarlos. Ahora, hay gente que lo hace más porque es una aspiración para ellos, los hace sentir bien.

EK: Una pregunta rápida. "Juan Pérez", trabaja en ISTG... Su trabajo no lo hace ni bien ni mal, lo hace intermedio, pero encuentra su pasión acá, un interés en ese tipo de cosas. ¿Eso sucede?

Entre: Sí, pasa, pasa. Chicos que están atendiendo un teléfono 30 horas y en tareas rutinarias, entonces el *council* les da otro aire, poder hacer algo que me gusta más. Y de repente relacionarte con alguien que esté en el *council*, que esté en otra área, y que de repente te pueda llegar a contactar, te pueda... ¿Entendés? Genera un relacionamiento. Entonces sale, desintoxica un poco eso que la persona viene haciendo, que quizás es rutinario, y encuentra una veta ahí. De hecho, por ahí suena medio ventajero, pero a mí me sirvió: conocer gente del *council* para que después, cuando necesité ayuda, yo por ahí los invito para que den una charla, o para que hagan alguna actividad de capacitación. Ellos quedan súper contentos, porque les sirve para su formación profesional, y a mí también me sirve.

EK: No te hubieras conocido si no fuera por ese vehículo.

Entre: Quizás sí. Porque al estar en capacitación, conocés mucha gente.

EK: Está bien, pero eso mejoró el vínculo

Entre: Pero quizás ya tengo una referencia de cómo esa persona trabajó en ese *council*. Obviamente los *council* también tienen problemas, nadie quiere hacer lo administrativo, hay quejas. Tenés, como todo grupo, siempre algún...

EK: ¿Alguna otra cosa que se de en ISTG para fomentar la creatividad?

Entre: Los cursos que hacemos, lo que tratan es sacarlo al empleado un poco de esa caja en la que está quizás, y poder pensar desde otro lugar. A ver, que se lleve una pregunta, o que un empleado me diga "che, a partir del curso que tuve con Eduardo, estoy con un proyecto personal que es...". Que se yo, el otro día me contaba una chico que "¡me puse a fabricar cerveza! Y me sirvió y me está sirviendo para mi emprendimiento". Ahora, también hay gente que lo aplica en la empresa, ¿por qué? Porque nosotros acá somos muy de estar, como se dice en los cursos, en esta cosa de la queja: "no, ISTG dijo, la Corporación dijo, bajaron esta línea...", entonces de ahí no salís. Entonces, por ahí lo que sirvió es para decir "bueno, el proceso es este, y hay que seguirlo, y hay cosas que no las vas a poder cambiar". Pero dentro de ese proceso, qué cosas puedo hacer yo para mejorar, y que esto tenga digamos un beneficio para mí y para la empresa. No sé si eso es creatividad, pero me cuesta pensarlo a veces el tema. Yo no lo puedo pensar en esos términos, pero también tiene que ver mucho con cómo es la persona. Esto es mi conclusión, más allá de los que la empresa fomente. Hay gente que vos las ves que cambió de puesto, y que le agrega valor a su posición. Y hay gente que la ves que la cambiaron de puesto porque se quejó, porque lo otro, porque tuvo una influencia y sigue igual. Generando mal estar, y no dando esos resultados, o cambiando cosas que se pueden cambiar. O quedándose en lo no importante. Acá hay mucha gente que es un lamento, que están siempre... Pero no se van de la empresa. Se quejan hace años, pero siguen acá. ¿Entendés lo que te digo? Entonces yo digo, bueno, hay gente que te agota. Entonces si vos estás tan mal, tan, no sé...

EK: Una pregunta, aunque parezca extraña: ¿Vos considerás que la empresa, propicia que la gente que trabaja acá dentro tenga otros proyectos incluso laborales?

Entre: Sí y no. A ver, sí, depende mucho del Gerente que vos tengas.

EK: ¿Me ampliarías por favor?

Entre: A ver, mucha gente que está acá, tiene sus proyectos aparte y tienen un ingreso por eso. Con lo cual a mí me parece bien, obviamente tienen que cumplir con el trabajo y está perfecto. Qué se yo, desde dar clases en la facultad, tener un emprendimiento, hasta cosas que no tienen que ver con ISTG. Qué se yo, hay vendedores que tienen un restorán y que les va bárbaro. Y otros gerentes son como por ahí más celosos. Quizás como no lo pueden tener ellos, no... Me pasa incluso de invitar chicos que por ahí se están desarrollando, a participar de algún *training* o algo, y como no pudo participar el gerente, no dejan que su reporte participe. De hecho, te cuento un caso. Yo ahora necesito una persona que me ayude durante una licencia. Entonces, hablo con mi jefa y me dice "bueno, lo que podemos hacer, ya que mi salario no lo van a pagar, lo paga el gobierno durante estos meses, esa plata, como hay chicos que se quieren desarrollar en capacitación y les gusta y tienen esa pasión, yo puedo delegar algunas tareas en ellos, ellos hacen un trabajo extra, porque tienen que tomar parte de mis funciones, y se les da un bono", "sí, excelente, buenísimo". Qué pasa, hubieron gerentes que aceptaron y otro que no. ¿Por qué? Porque de repente un gerente me dice "no, porque a mí no me conviene porque se va a des-focalizar de su puesto actual", "va a ser una hora por día que va a hacer esto, te va servir a vos, porque después vas a tener una persona más formada"... Pero como esa persona lo quería hacer ella eso, no se lo dejaba hacer al que estaba debajo.

EK: Bien, perfecto. Me decías, que algunos gerentes... Vos me dijiste, con mucha claridad, "mucha gente tiene su proyecto personal".

Entre: Muchos.

EK: Muchos, haciendo un gesto de un montón.

Entre: Muchos de los que yo conozco. A ver, hace 12 años que estoy acá, y sé que mucha gente tiene sus proyectos. Tenemos un tema de inflación, bajos salarios, tenés dos vetas: o buscás un incremento afuera, buscando tu proyecto adicional, o te buscás otra empresa, o quedás atrapado en esta cosa que no podés salir, y que bueno, nos juntamos... Entonces, están las tres salidas.

EK: Mi pregunta era, porque vos me decías que algunos gerentes lo propiciaban, lo veían bien.

Entre: No sé si lo propiciaban, tenés que cumplir con cierta legalidad. No podés hacer algo que sea competencia de ISTG.

EK: Mi pregunta iba a que no será que también una persona que en su trabajo tenga la libertad de tener su proyecto adicional, ¿Mejora su desempeño en la empresa?

Entre: Sí, obvio. Para mí sí, pero es una postura mía.

EK: ¿Cómo es la postura tuya? Contamelá.

Entre: Esto tiene que ver con una postura mía que por ahí... No sé, para mí alguien que pueda hacer algo personal y a la vez que eso algo personal tiene que ver con algo que le gusta, que le genera pasión, y además le genera una ganancia, esa persona quizás está más satisfecha, más feliz, ojo, es una visión media personal. Y trabaja mejor, performa mejor, se desempeña mejor. No creo que esto

sea una regla, creo que también hay gente que ha hecho cosas adicionales, y siempre está con malestar. Ya ese es un tema que no te podría definir.

EK: Bien, pero digamos no hay un tabú, en el sentido de que imposible que alguien tenga algo afuera, está mal visto, todo el mundo lo ve mal...

Entre: No, no, no. Siempre y cuando, esto que yo te comento, que la persona también se desempeñe bien en el puesto que tiene acá. Si se desempeña un desastre, porque está todo el día trabajando en cosas afuera... Y también siguiendo reglas que me parecen bien. Vos no podés hacer tu trabajo personal en horario laboral.

EK: De alguna manera, cuando vos le das el espacio a la persona que enseña a hacer cerveza artesanal para que les cuente a todos cómo hacer cerveza artesanal, queda totalmente claro que la persona...

Entre: Tiene su negocio de cerveza artesanal, sí.

EK: O tiene su proyecto. No hablamos de negocio, de ganar plata...

Entre: Sí, y ISTG...

EK: Lo valora...

Entre: Sí, sí, obvio. Lo valora

EK: Hablamos de proyectos en general. No sólo de trabajos.

Entre: Sí, proyectos o trabajos también aparte, que tienen que ver con algo que a ellos les gusta.

Entre: Sí, sí. ISTG tiene mucha flexibilidad que nosotros no valoramos. La valoran cuando se van a otra empresa. Porque te llaman por teléfono y te dicen "che, sabés Marian, extraño la flexibilidad laboral en cuanto a horarios también". Que de repente, yo una mañana tengo algo personal y puedo cambiar mi horario y decir "bueno, hoy hago de 12 a 8".

EK: ¿Eso tiene que ver con la autonomía o no?

Entre: ¿Autonomía de quién? ¿De la persona?

EK: De la persona que trabaja.

Entre: Sí. Porque hay gente que se la han sacado, que se ha quedado sin beneficios y se la han sacado. ¿Por qué? Porque empezó a entender que esa flexibilidad era no trabajar, y no es eso. Entonces, el beneficio te lo den, ahora si vos no lo usás bien...

EK: Bien, ¿alguna otra cosa más? Las que me dijiste son perfectas. Pero ¿algo más hacen para fomentar o para desarrollar la creatividad en la gente?

Entre: Bueno, estos cursos que yo te mencioné, los de creatividad...

EK: los cursos son cursos de un día generalmente...

Entre: O charlas de motivación de medio día, que quizás sean la pauta para abrir... ¿Qué es lo que sucede?: la gente viene al curso pensando "uh, me van a dar las claves sobre cómo puedo motivar a la gente", ¿no? Que un poco es la idea. Pero quizás lo que se llevan son interrogantes personales en qué están haciendo ellos. Sacar un poco el foco en esperar que todo te lo de la empresa, servido en una bandeja y que vos lo implementes, y que si una pieza falló, entonces la culpa no es tuya. Si no sos culpable, tenés menos responsabilidad. Tener menos responsabilidad, qué pasa, no tenés poder de accionar. Entonces, un poco es trabajar esos temas. Quizás, no a todo el mundo le llega, no le llega a toda la población, pero con que le llegue a un grupo, y que ese grupo pueda implementar algo en base a una charla que fue, ya hay algo que está resonando.

EK: Contame un poquito de técnicas de creatividad y todo eso. Si te suena, si no te suena, lo que quieras...

Entre: Sí, que se yo, a ver, depende del empleado y de la gerencia. Vos realmente ves gerentes que, a mí me encanta, en vez de bajar un lineamiento, se juntan con sus empleados y están con una campaña, re discuten, "qué te parece", hasta llegar a una conclusión de cómo implementar la mejor campaña para mandar "X" impresora, ¿me explico? Entonces el empleado siente que participó. No sé si es un proceso creativo o no, estamos hablando de algo importante, que es el lanzamiento de un nuevo producto.

EK: Bien. Estamos hablando de algo importante, y estamos hablando de que ese gerente hace algo que no hacen otros. ¿Qué es lo que hace? Tratá de definírmelo de la mejor manera

Entre: Para mí el tema de: 1. Escuchar a otros, opiniones del otro, y saber que el otro tiene algo importante para decir, que no sos el que se la sabe todas.

EK: Para eso los junta...

Entre: Junta s su grupo. Y realmente, yo noto que estos gerentes, vos decís "¿Y por qué les habrá ido bien en la encuesta empleados? ¿Qué hizo?". Bueno, escuchó, por empezar. Escuchó lo que le estaba pasando al equipo. Y de alguna manera, eso que van a implementar sale de ese grupo. Es como que no se lo impusieron.

EK: Pregunta, les dio bien la encuesta empleados, además, usando una palabra que usaste vos, ¿Performaron mejor o no? ¿Vendieron mejor?

Entre: Claro, además, obviamente, alcanzaron un resultado mejor.

EK: ¿Por qué obviamente me decís?

Entre: Porque, a ver, yo lo que noto es, de alguna manera estas opciones sirven para que el grupo esté mejor, para que la acción esté más clara, para que cada uno esté más involucrado en eso que tienen que lanzar.

EK: Está bien. Está perfecto

Entre: Entonces vos ves que ese grupo también tiene un resultado mejor. Que se yo, también veo grupos que vos decís "¿Por qué dan mal los resultados? ¿Por qué dan mal la encuesta empleados?". Bueno, tenemos que volver para atrás, antes de ir con acciones, ¿qué está pasando?, que es la

pregunta que a veces no se hace acá. Es: "bueno, los empleados estás descontentos, bueno, vayamos todos a comer un asado a San Ceferino" y pensamos que eso va a solucionar el tema, y quizás hay otras cosas que...

EK: ¿Se hace eso?

Entre: Sí, pero es tapar agujeros. No digo que el asado... El asado quizás está perfecto pero, a ver, ¿qué otras cosas están pasando?

EK: Te hago una pregunta, en general, ¿puede pasar que una encuesta de empleados de bien o muy bien y que el área esté performando mal? ¿Y el área no tenga buenos resultados?

Entre: Sí.

EK: Ah, puede pasar eso...

Entre: No es lo más común. En general cuando el empleado está contento, los resultados van bien, es como que va todo medio sincronizado, pero puede llegar a pasar

EK: Pero es una excepción...

Entre: Es una excepción.

EK: Digo, para el que dice "a esta le importa cómo va la encuesta empleado, pero no le importa después como..."

Entre: Es una cosa que va... Son como piezas que van sincronizadas, desde mi punto de vista.

EK: A ver, contame ¿qué piezas son esas?

Entre: Todo. Para mí es, desde lo que te puede ofrecer la empresa, desde cómo está el empleado, qué satisfacción siente con su puesto de trabajo, desde cómo es ese gerente. Si ese gerente entiende que se tiene que brindar a ese empleado, y ese brindarse no le va a venir en el manual del Gerente ISTG, que tiene que encontrar algo más allá. Entonces, como que todas esas piezas, desde mi punto de vista, tienen que ir de alguna manera sincronizadas. Por algo, yo siempre digo, hubo un gerente que a mí me gusta cómo es, y a ese gerente le iba muy bien en un área, lo ponen en un área que era un desastre, y ahora el área va bien. Entonces... Y agarró un área con 200 mil problemas. Entonces, hay algo que está siendo creativo, incorporando ahí. Porque el contexto es igual al que tienen todos los gerentes. Salarios frizados... Hay algo que él está haciendo que está marcando una mejora en un equipo que se venía a pique, ¿me entendés?

EK: Perfecto. Vos tenés identificado, que sea algo, no te digo formal ni explícito, pero que ese "me junto con mis empleados para escucharlos" sea algo concreto que pase, que la gente se junte una hora, o todas las semanas, ¿hay algo así hecho?

Entre: Sí, hay gerentes que lo tienen como algo esquematizado, hay otros que lo tienen como algo esquematizado porque lo tienen que cumplir...

EK: ¿Qué es lo que tienen que cumplir?

Entre: Eh, "hago reuniones de staff, y escucho las ideas que yo..." Y después te das cuenta que es algo forzado, y que no escuchan un carajo. Que no incluyen un carajo, y que lo hacen para parecer ser el modelo de gerente ISTG.

EK: Ah, el modelo ISTG incluye... ¿Eso se llama reuniones de staff...?

Entre: No, el modelo ISTG incluye qué es lo que se espera de un gerente, está definido, son cosas que se esperan. Que desarrolle a su gente, que escuche a su gente, que les de feedback, hay como cosas que se esperan de un gerente. Entonces, hay gente que agarra esos lineamientos...

EK: ¿Son muchos? ¿Yo los puedo tener?

Entre: Sí, yo te los paso. Entonces, ¿qué se espera de un gerente de ISTG? Entonces dicen "yo cumplí con esto". Y dicen "yo no sé por qué me dio mal la encuesta empleados, porque yo lo desarrollé...", pero lo hizo como algo mecánico donde le importó un carajo lo que le pasaba al empleado, ¿me explico? Y hay gerentes que realmente a esa reunión de staff les saca un provecho, sirve para algo.

Vos imaginate que esta corporación tiene n más de 170 mil empleados en el mundo, tiene que tener cosas bien definidas. Porque si no, cada uno interpreta... Igual siempre cada uno interpreta a su manera, pero igual tiene que haber muchos más procesos y cosas que una empresa pequeña.

EK: Perfecto. Para cerrar, ¿ISTG hace servicios y productos, no es cierto? Las tres unidades de negocio son...?

Entre: Nosotros tenemos, una Unidad que se llama PPS Personal System Group, ahí se trabajo todo lo que es...

EK: ¿Personal...?

Entre: Personal Printing Solution. Antes era PSG, van cambiando los nombres todo el tiempo.

EK: Personal Printing Solution

Entre: Sí, ahí que hacen... Te lo mando si querés todo lo de las unidades. Ahí lo que hacen es lo siguiente: se comercializan impresoras y computadoras. Impresoras es, desde una que vos ves en un Garbarino, hasta una impresora para imprimir plotters, cosas grandes de un millón de dólares. Y el servicio de eso

EK: Y además el servicio, perfecto.

Entre: Otra unidad es todo lo que es Enterprise que tiene también venta de productos, servidores... Que incluye, por ejemplo, todo lo que es venta de productos, desde un servidor, uno chiquitito, hasta un servidor tándem que sale un millón de dólares y que sostiene cosas muy críticas, las redes de banco, hasta la venta de servicios. ¿Qué servicios vendemos? Desde lo que es el servicio a nuestros productos, implementaciones, servicios de software, aplicaciones. Nosotros desarrollamos aplicaciones para todo el mundo desde Córdoba.

EK: estos son dentro de *Enterprise*. ¿Y qué productos venden ahí del Enterprise?

Entre: Servidores, almacenamientos, toso lo que es el almacenamiento de la información.

EK: Y la tercera es *Call Center*?

Entre: Nosotros vendemos dos tipo de servicios de *Call Center*. Lo que es un *Call Center* no técnico, por ejemplo, puede ser un laboratorio que... Hasta un *Call Center* Técnico. Para hacértelo sencillo, te lo explico así sencillo.

EK: *Call Center*, productos Tecnológicos y Servicios para sus Productos Tecnológicos, y otros parecidos...

Entre: Y también servicios de *outsourcing* de negocios. Por ejemplo, yo soy una empresa X y no quiero encargarme de Recursos Humanos, entonces la llamo a ISTG y le digo... Por ejemplo, Mc Donalds, no liquida sus salarios, los liquida ISTG.

EK: Bien, y eso ¿dónde está?

Entre: En servicios también. Servicios de *outsourcing*. Entonces tenemos un montón de gente liquidando los salarios de Mc Donalds.

EK: ¿Están acá? O en Córdoba...

Entre: Está todo virtualizado.

EK: Alguna otra cosita que no puedo dejar de saber de creatividad?

Entre: Creo que dentro de una empresa con procesos estructurados, que se yo, vos podés llegar a encontrar un espacio para implementar algo creativo, no sé si es creativos como la creatividad que llamás vos, lo que yo entiendo. Ahora, vuelvo a repetir, para mí, depende mucho de la persona, más allá del gerente, la empresa, así que, bueno, es lo que yo pienso.

Sobre sugerencias, creamos una vez una revista, esa revista el título lo elegimos entre los empleados. Los empleados votaban y el título que después se elegía se ganaba un viaje a Colonia. Pero bueno, fue divertido. Entonces el título de la revista fue ISTG Más de Cerca, entonces se jugó con un logo, que en ese momento también estaba dando vueltas en campañas exteriores, se jugó para adentro como una lupita, un señor con una lupa, que también ese dibujo lo hizo, por ejemplo, el chico que trabajaba en el bar, porque era dibujante en sus tiempos libres, entonces nos hizo el logo. Esa revista tenía... Nosotros propusimos con una consultora especialista en comunicaciones, propusimos diferentes secciones, y los empleados votaron las secciones que querían que tengan. Entonces, una sección era "Conociendo cada Área", entonces conocíamos a los integrantes, qué hacían. Otra era "Hobbies", entonces agarrábamos un chico, tenía un hobby, no sé, gastronomía, y nos contaba su hobby. Otra era más relacionada al arte, poesías, pinturas, entonces metíamos ahí todo ese tema. Entonces... Otra área era salud, entonces la gente participaba un montón. Nosotros hacíamos las notas, la revista salía una vez por mes, con foros, con las notas. Después al final, tenía toda una parte más social, donde se conocían las cosas más sociales, y también teníamos un buzón de sugerencias. Cada edificio tenía puesto como una especie de señalador con preguntas para hacer sugerencias en las revistas, y nosotros una vez por semana sacábamos esas sugerencias.

EK: ¿Sugerencias sobre ISTG?

Entre: Sobre la revista, y sobre cosas que querían implementar en la revista. Y que también a veces les ha servido, porque era para ISTG. Después también hubo un buzón de sugerencias para ISTG dentro de la revista. Por ejemplo, hubo un chico que presentó una idea, que decía que nosotros descuidábamos al cliente, entonces se llama "Pin de Customer", entonces el chico presentó un proyecto que era mejorar el relacionamiento con los clientes. Entonces, ese proyecto lo que hizo es que, cualquier persona de ISTG que viera que un cliente estaba enojado, no importa dónde, te lo contó en un gimnasio, te lo contó en recepción, y no tenés que ver con esa área, vos tomabas el teléfono de ese cliente y te hacías cargo de buscarle una solución. Contactándolo ya sea con un especialista de acá dentro, y hasta que no se solucione eso, no se cerraba el caso.

EK: O sea que la revista era como un lugar para la expresión de la creatividad

Entre: Sí, sí, y además para conocernos

EK: Y además para conocernos. Pero, digamos, expresión de la creatividad porque ahí la gente contaba de sus cuestiones artísticas, o de sus hobbies...

Entre: O de, no se, grupos que han ganado un cliente por contar algo diferente...

EK: Ah, de sus logros también creativos...

Entre: Sí, sí, logros de negocios.

EK: Bueno, muchas gracias.

ENTREVISTA 12: Inforserv Technology, Argentina, Supervisora de cuenta (ISTG-RRHH)

(Referencias en el cuerpo de la tesis: ISTG-SERVI, 1 a ISTG-SERVI, 8)

Organización: ISTG (Infoserv Technology, Argentina)

Área: *Service Delivery* (Supervisora de Cuenta)

Entrevistado: Mariela Shaeffer

Referencia: ISTG-SERVI

Eduardo Kastika (EK): ¿Qué actividades hacés en tu área?

Mariela Shaeffer (Entre): Yo tengo cuentas asignadas y soy responsable de dar el servicio que el cliente contrata. Pero son contratos muy especiales, con tiempos de solución...

EK: Sería un área técnica...

Entre: Sí, sumamente técnica, pero esto tiene que ver con coordinar muchas personas, digamos.

EK: O sea sos: ¿Coordinadora de Equipo?

Entre: Sí, pero imaginate equipos a nivel nacional. Por ejemplo, Banco Nación tiene un tiempo de solución de 4 horas porque si se le cae un servidor, no puede funcionar. Y bueno, y yo coordino para que todo se de para que se repare en 4 horas un equipo.

EK: ¿El nombre de tu rol es?

Entre: Es como que soy Supervisora de la Coordinación del Servicio de las Cuentas.

EK: Supervisora de Cuentas

Entre: Sí, tal cual.

EK: Ok. Bueno, la pregunta concreta es ¿qué se hace en ISTG para que haya creatividad? ¿Qué se hace en tu área? ¿Qué hacés vos para fomentar la creatividad? Tuya o de otros.

Entre: Bueno, a mí me pasa que los problemas son bastantes conocidos. Es bastante recurrente que los problemas sean los mismos. Entonces yo, al menos en el equipo de trabajo que tengo, lo que les pido es que me cumplan un objetivo y que ellos desarrollen la solución como quieran. Que me pidan que necesiten, y listo. Vemos que se puede hacer y qué no. El resto es todo bastante simple, siempre y cuando tengamos en cuenta los procesos. Cuando empezamos a ver que atrás de eso hay personas, tiene la complejidad típica de que cada persona es un individuo distinto, e interpreta las cosas en forma distinta, y las siente en forma distinta.

EK: ¿Cuántas personas dependen de vos?

Entre: Lo que pasa es que de forma directa, yo te tengo que decir que ninguna. Ahora, de forma indirecta... Yo, por ejemplo, trabajo con el *delivery* de repuestos, es toda un área que debe tener unas 15 personas, y bueno, cada una tiene una función distinta.

EK: O sea, que hay un montón de personas que son coordinadas por vos.

Entre: Exacto, pero imaginate, no sé, si te tengo que decir un número son como 100, es muy amplio.

EK: Bien, me decías que vos les dabas el objetivo claro y después que ellos decidieran dentro de ese objetivo.

Entre: Exacto. Ojo, yo tengo la forma en que me funciona a mí, pero no me gusta por ahí imponerla ni que la gente repita una forma que yo les doy. Entonces prefiero que primero experimenten en lo que no conocen para que ellos empiecen a pensar en las soluciones. Si no sale, por supuesto que yo puedo explicar mi método y en base a eso van a mejorar. Pero si pueden empezar de una hoja en blanco sin vicios, a mí me parece mil veces mejor.

EK: Bien, perfecto, ¿y qué más?

Entre: ¿Qué más te puedo contar? Eh, el área de servicios tiene muchas cosas que, como te puedo explicar, son impredecibles. Entonces requiere de mucha creatividad pero espontánea. No hay mucho tiempo para pensar. No sé, hay un corte de ruta y no llegan las partes y tenés que ver por qué otro lado vas. O tenés que buscar soluciones a medida de cada uno de los clientes con sus características. Entonces hay mucho de eso sobre la marcha. Yo soy muy gráfica, por ejemplo, tengo reuniones done junto a los responsables de un servicio de una cuenta en particular, en donde tengo al proveedor que me pone la parte técnica, al que me pone las partes, al que me pone el transporte, y empiezo a escuchar los reclamos de cada uno de ellos y entre ellos, y empiezo a dibujar mi pescadito, donde le pongo cada uno de los problemas que cada uno encuentra. Por ahí de lo mejor que puedo llegar a sacar de las personas es eso, cuando en vez de hacer las quejas al aire, los junto y pueden entre ellos entender en qué le impacta a algo que por ahí el otro no lo ve. Que está impactándole tanto al otro por dejar de hacer cumplir algo o no.

EK: ¿Esto lo hacés con personas de adentro y de afuera de la empresa también?

Entre: Y, más que nada de afuera, no son muchas las personas de adentro, que justo mi área, es lo que ISTG llama Multivendor, es decir, no son repuestos de ISTG no computadoras de ISTG. Son equipos de terceros. Por ejemplo, nos contratan para dar servicios a equipos, IBM, Dell, de otras marcas que no son nuestras.

EK: y vos, en esas reuniones, agarrás, por ejemplo, una hoja de papel, y en esa hoja de papel hacés la técnica que se llama "Espina de Pescado", ¿es así?

Entre: Sí.

EK: Y todos los demás miran o interactúan dentro de esa hoja y van tomando como contacto con la problemática. A ver, me interesa, profundizame más...

Entre: ¿Querés que te muestre uno?

EK: Dale

Entre: Esto es un servicio que damos en Banco Francés, no estábamos llegando a nuestro SLA, entonces nos juntamos en un café y empezamos a chusmear. Yo los escuchaba hablar, ahora, yo no

les mostraba mi dibujo, ellos no veían lo que hacía, hablaban entre ellos. Entonces, para mí esta es la línea de servicios. Decía "bueno, viáticos...". Por ejemplo, este es el técnico, todo lo que le puede pasar al técnico, que se enferme, que tenga problemas de viáticos que no puede pagar el transporte porque después tarda el proveedor en pagárselo, que no coordinaron bien, que el clima no lo dejó pasar por la nieve ... A mí me pasó en este caso que el técnico me decía "ya estoy ahí", yo hablo con el cliente y me decía "acá no hay nadie". Entonces ahí: "compromiso". Entonces, todas esas son las cosas que salieron del técnico en esa charla de café. Acá lo que salió de la parte, acá lo que salió de comunicación, todas (no se entiende palabra) separadas, lo que yo hago, después estos lo paso en limpio y les digo "bueno, miren como todo esto puede impactar en esta líneas que es el servicio".

EK: Ahí no participa el cliente...

Entre: En esta reunión no, porque es interna. Pero el cliente puede tranquilamente participar. Él, de hecho, es una parte importante del feed back. Puede ver cosas que por ahí yo no veo, o todos estos no ven.

EK: E incluso en esas vos hacés ese tipo de esquemas.

Entre: Si, si, si.

EK: Lo puedo ver?

Entre: Si, no sé si se entiende la letra, sino te lo paso. Siempre el extremos es lo que los une en común, digamos.

EK: Perfecto. Bien, O sea, que esa es una especie de práctica que vos tenés bastante frecuentemente. El hecho de juntarte con distintos interlocutores y hacer una especie de prototipo del problema en una espina de pescado y charlar sobre eso. ¿Y ellos qué opinan sobre esto?

Entre: A veces, te digo la verdad, es descontracturante. Cuando les mostrás algo que no conocen o es distinto, se enganchan como si fuese un juego. Y se alejan un poco de verlo como el problema que los enojaba. En realidad yo le digo espina de pescado, se llama Ishiko, Ishikawa el proceso, es de origen japonés.

EK: ¿Vos dónde lo aprendiste?

Entre: En la facultad.

EK: ¿Qué facultad fuiste?

Entre: A la UAI.

EK: Universidad Abierta Interamericana

Entre: Sí.

EK: ¿Y en qué materia lo aprendiste?

Entre: Yo estudié ingeniería, y esto en realidad los primeros años cuando relevás información, son métodos para relevar información haciendo que el cliente se relaje, digamos. Porque como acá ves

problemas, también podés describir un servicio, algo que... Podés describir cualquier cosa, en realidad, ponés los componentes y sacás los problemas que pueden haber, y después te concentrás en la solución de cada uno.

EK: Bien, bien, qué más me podés comentar de lo que hacés para que haya más creatividad, qué se hace en ISTG, qué se hace en tu área, etc? ¿Qué hacés vos?

Entre: A mí me gusta, por ejemplo, que la gente se conozca. Muchas de las tareas en ISTG se hacen de forma remota y la verdad que a veces eso es un problema. Entonces si de repente podés romper con el tema de que te conozca, eso baja un poquito la distancia, achica la brecha, digamos.

EK: ¿Y qué hacés para que pase eso?

Entre: genero un desayuno y digo, bueno, antes de lanzar un proyecto, quiero que se conozcan, los presento, les digo que va a hacer cada uno y trato de sacar aspectos más de las personas, humanos, no tanto del trabajo. Como para que sepan desde el cuadro de fútbol, no sé, cualquier cosa humana que los acerque en algo parecido.

EK: ¿Y vos sentís que eso afecta a la creatividad o es algo que simplemente que afecta la buena onda?

Entre: Es que la buena onda se necesita, porque si no, no podés ser creativo si estás en la rutina. Es justamente un parate para pensar las formas de otra cosa. Y, en algún punto, esto se vuelve rutinario y empezamos por tomar como normales problemas que no tienen que tomarse como rutinarios o como normales. Por eso a mí me pasa... Yo hace trece años que trabajo en el servicio, y a mí me pasa que, por ejemplo hoy un técnico me dice "y, no podía entrar al Banco Nación a dar un servicio porque no tenían mi papel de acceso". Y siempre se fue con un papel de acceso al Banco Nación, no podés decir normalmente que no pudo entrar porque el banco no tenía el papel. Y esas conductas, a veces para cambiarlas de nuevo, tenés que volver a un punto humano y explicar cómo afecta la acción de uno en el conjunto.

EK: ¿Pero qué pasó ahí que no tenía el papel?

Entre: Por ejemplo, hay normas de seguridad para entrar en algunas empresas. Si por alguna razón, se venció el papel, no se presentó a tiempo, no sé, puede haber pasado hasta que se perdiera dentro de la empresa, la persona tiene toso un proceso para llamar, reactivar, y yo en 10 minutos lo soluciono. Ahora, si esa persona se volvió a la casa tranquila, a mí me afecta porque yo tengo multas por hora. Y se hace una multa cara para lo que es el servicio. Pero más allá de eso, por ahí tengo al cliente del lado de adentro esperándolo, la parte que ya viajó, que ya llegó y está esperando al técnico, el transporte, la logística, ya usé la parte de (no se entiende la palabra) y la dejé de tener para otro. Es decir, el impacto es en un montón de áreas. Y por ahí el técnico dijo "uh, no, perdí este papel, listo, me voy". Entonces, concientizar a la gente del impacto que tiene una acción particular en cada uno, es muy bueno para entender cómo afecta a todo el sistema.

EK: O sea, que estos desayunos que vos hacés, son algo que te ayuda a que se vea la figura más grande, más amplia

Entre: Tal cual. Por un lado, para tomar conciencia de que es como un ecosistema donde si se afectan unos, se afectan todos, y por el otro para que se conozcan las personas y de alguna forma también hagan sus catarsis. Porque no sirve de nada que todos se quejen conmigo si por ahí, pueden hacer un reclamo bien hecho con la persona correcta, y no la queja de venir a hacer una descarga y nada más.

EK: ¿Hacés estos desayunos frecuentes o...?

Entre: Yo los suelo dar como un premio cuando las cosas van bien, y también suelo hacerlo como para ir viendo que... Bueno, cuando las cosas no van tan bien, por supuesto va de una, pero no tienen tan la forma de desayuno alegre, digamos. Sino más con planes... Es un llamado a la acción, digamos. Pero ya te digo, no espero a que exploten las cosas, por lo menos pedir un feed back frecuente una vez al mes viene bien.

EK: ¿Ah, o sea que estos desayunos también son una especie de feed back?

Entre: Sí, sí, sí

EK: ¿Me contás un poquito?

Entre: Sí, sí, es eso, yo simplemente... Por ejemplo, a los clientes los visito por lo menos una vez al mes. Y el cliente, por ejemplo, me da feed back de cosas que ve. Puede ser un feed back muy bueno, que me sirva como para que la gente esté contenta y decirle "mirá, te felicito, me mencionó esto que al cliente le gustó", como puede ser que haya cosas que no estén funcionando. Y en esas reuniones, pasa de todo. Puede ser que me entere de más cosas que hasta ese momento no me las iban a decir, como puede ser que salgan ideas buenísimas para solucionar cosas que por ahí en la reunión individual no sale porque la ayuda te la puede dar otro.

EK: Ah, esos desayunos también son para generar ideas?

Entre: Sí, sí, sí

EK: ¿Cuánto tiempo están juntos?

Entre: No muy con horarios, salvo que la persona tenga que cumplir un horario con el cliente, prefiero ir... Decir, nos encontramos a tal hora y bueno, hasta lo que da

EK: Ah, cuando vas al cliente.

Entre: Sí. A ver, yo a veces es como que me acerco al cliente porque tengo personal trabajando adentro del cliente, en algunas cuentas, por ejemplo. Entonces, la persona deja su puesto, viene hasta el café de la esquina, y nos juntamos junto con todos los otros que sí ya vienen reservando su espacio para ese trabajo, me entendés?

EK: Ah, correcto. O sea, que esos desayunos son cerca del cliente, por así decirlo

Entre: Claro. Pero no insight del cliente, no dentro del edificio del cliente. Porque lo que quiero es tenerlo afuera.

EK: ¿Usás mucho los cafés...?

Entre: Eh, si, si, si. Me gusta sacarlos del lugar

EK: ¿En esos desayunos también usás Ishikawa o no?

Entre: Esto salió en un café. Lo usás en cualquier momento que...

EK: Ah, está bien. Pensé que eran como reuniones específicas que vos hacías para ver problemas, esta como me decías que era una vez al mes... Y además estos desayunos... Pensé que eran cosas diferentes

Entre: No. A ver, yo al cliente lo visito una vez al mes. Si ir hasta allá me sirve además para juntarme un ratito con la gente que está trabajando ahí, genial. Y si puede ser que, además, puedo coordinar a los proveedores para que también estén, adelante, vamos, hacemos todo el mismo día.

EK: Ah, a veces esas reuniones incluyen a gente tuya. Esas reuniones con proveedores, con...

Entre: Sí, porque yo tengo personal directo de ISTG trabajando en algunas cuentas. La cual a su vez coordina a proveedores externos. En realidad ninguna cuenta es una igual a la otra, son todas distintas, así que no te quiero marear.

EK: ¿Cuántos clientes tenés, más o menos?

Entre: Yo tengo 6 clientes asignados.

EK: O sea que, si vas una vez por mes, por lo menos una vez por semana tenés que ir a ver clientes sí o sí

Entre: Y, si, más o menos.

EK: Bien, bien. ¿Qué más me podés hablar que se hace, si es que hay, para que haya más creatividad tuya, en tu equipo, en ISTG en general? ¿Qué más me podés decir al respecto?

Entre: A ver, qué te puedo contar. Yo hace un tiempo atrás... Ahora no tengo más gente a cargo, porque ISTG medio como que cada dos por tres va cambiando todo. Pero hubo un momento que me pasaba que los chicos... Yo tenía tres personas que es como que no tenían conciencia de las cosas críticas. Por ejemplo, para mí es crítico que si yo despacho un canal para que vaya a reparar algo, en no más de 15 minutos esté aceptando y me esté diciendo "estoy yendo" o "lo estoy coordinando" al menos. Pero que me de un aviso de que lo vio y que lo está tomando. Y por ahí pasaban horas, y la gente no se daba cuenta que alguien no lo había tomado. Entonces lo que hice fue preparar un Excel con alarmas como para que vaya cambiando de color la vida del servicio. Como para que visualmente tengan algo que los alerte. Eso como algo que hice yo. Pero ya te digo, a mí lo que más me interesa es que la gente ponga sus herramientas. No me gusta dar tan servido todo, no porque me cueste a mí hacerlo, sino porque quiero que tomen esas actitudes ellos.

EK: Perfecto. Sobre la capacitación que hay en ISTG, o sobre las cosas generales que hace ISTG, ¿vos ves que tienen algún impacto en tu gente? ¿las usás?

Entre: Yo por ejemplo, bueno, yo formo parte de un *council* que tiene como objetivo hacer que ISTG sea el mejor lugar para trabajar, hace unos dos años que estoy ahí. Y vos lo que hacés es ir con ideas, con proyectos, como para que la gente pueda tener esta idea de ISTG. Yo llevé un proyecto

que, a lo que apuntaba o lo que impulsaba, era a que la gente volviese a reunirse en lugares. Porque los cursos cada vez más, son remotos. Entonces se había perdido eso que la gente se encontrara en una sala a conocerse, al menos. Entonces lo que hice, fue inventar un proyecto que se llama "Clases on the Fly". Los proyectos tienen que tener prácticamente costo cero. Entonces lo que yo hice fue, que un empleado que supiese algo, pero que no sea laboral, por ejemplo que sea jardinería, se postule como un maestro. Y lo que hago preguntar: "¿Que necesitás?". "Bueno, necesito proyector, necesito que me imprimas esto". Entonces, yo le doy lo que necesita y se lanza un curso para los empleados dictado por un empleado. Entonces así vamos haciendo lugares de reunión y la verdad que es precioso. Si vos vieras, la gente se junta por algo que a todos les gusta. Porque encima es algo que no es trabajo, lo hacés en el trabajo... Entonces, por ejemplo ahora, martes y jueves estamos haciendo yoga. Abro el show room, viene un empleado que es maestro de yoga y les da yoga a 17 personas. Y como eso, bueno, adiestramiento de perros, a cocinar sushi, dimos ya cursos de las cosas más locas que te puedas imaginar.

EK: ¿Y a la gente le gusta eso?

Entre: Les encanta. La verdad, que es todo un éxito. Lo que a mí me da pena, es que el impacto, si vos te ponés a pensar que ISTG tiene casi 4000 empleados, es muy chiquito. Porque si bien, lo estamos haciendo...

EK: ¿Acá?

Entre: Claro, lo hacemos acá y lo hacemos en Córdoba. ISTG tiene... unos 3000 (empleados) debe haber nada más que ahí, y el resto están por ahí desparramados entre clientes. Pero bueno, vamos, al menos, haciendo pequeños aportes

EK: Ah, porque la gente que está en los clientes no lo puede tomar ¿no?

Entre: Mirá, es después de horario, no se hace durante el horario. Entonces yo lo hago, por ejemplo, de 7 a 8 de la noche o de la tarde.

EK: ¿Y la gente viene igual?

Entre: Si quieren venir, vienen.

EK: ¿Y la gente viene?

Entre: Si, vienen de todos los sites. Y de hecho, hay mucha gente que trabaja desde la casa y se sienten re felices de entrar a la empresa o entrar al edificio de Montañeses. Porque, por ahí se sienten aislados de estar en otro edificio y como que Montañeses es el castillo, y se sienten hasta felices de entrar al site, es increíble!

EK: Qué interesante eso.

Entre: Sí, hay como un desarraigo, por ahí en la gente que hace home office.

EK: ¿Ellos lo expresan? ¿Lo dicen?

Entre: Sí, al menos en el ambiente donde yo me muevo, si. Imaginate que cuando yo me presento, yo digo "yo soy una empleada igual que vos, no soy de Recursos Humanos, la idea es juntarnos a

compartir algo que nos guste a todos, y bueno, el compañero esto es profesor de esto" y adelante, y marcha.

EK: Qué bueno. Bueno, muchísimas gracias.

**ENTREVISTA 13:** Inforserv Technology, Gerente de proyecto (ISTG-TECNO)

(Referencias en el cuerpo de la tesis: ISTG-TECNO, 1 a ISTG-TECNO, 6)

Organización: ISTG (Infoserv Technology, Argentina)

Área: *Technology Services* (Project Manager)

Entrevistado: Jorge Morento

Referencia: ISTG-TECNO

Eduardo Kastika (EK): Perfecto. Decime, Jorge, bien, bien amplio, ¿qué se hace en ISTG para fomentar la creatividad? ¿Qué hacés vos para fomentar la creatividad? ¿Qué se hace un tu área para fomentar la creatividad? Tanto tuyo, como la de tu equipo, como la de todos. Totalmente amplio, el desarrollo de la creatividad en ISTG

Entrevistado (Entre): Bueno, yo voy a empezar a nivel macro, lo que yo veo como empresa a nivel *worldwide*. ISTG lo que hace, primero empezando por los productos. A mí me parece que, como toda empresa o como toda especie, hay que adaptarse para sobrevivir. Entonces, yo creo que todas las empresas, más allá de que sean de IT o una empresa que venda juguetes, o lo que sea, si no se adapta y es rígida, hoy día tiende a perecer y a morir en el intento. Entonces, yo creo que ISTG, ese es uno de los valores más grandes que le veo, tiene una muy buena adaptabilidad y flexibilidad a los cambios de mercado. Y más hablando de tecnología, porque en tecnología, tenés que ser mucho más adaptable y flexible. Porque es algo que evoluciona... Antes era año a año, ahora es cada semestre. Si vos no adaptás tu empresa de teléfonos para un i-Phone 5, va a perder contra el Samsung Galaxy 4. Entonces, es algo que crece continuamente. Entonces, por el lado del hardware yo veo que ISTG tiene creatividad para adaptarse y para ir al mercado todos los años con un servidor que sea competitivo contra su mayor oponente, que sería IBM. Entonces, ¿qué es ser competitivo contra ellos? Ser competitivos en precio, ser competitivos también en las prestaciones del equipo, y no solo del rendimiento, sino también a nivel ambiental. O sea, impacto ecológico: que consuma menos energía, que emita menos calor para que los aires acondicionados tengan que trabajar menos. O sea, todo lo que contribuya a lo que es sustentabilidad también yo creo que lo hace. Si no lo hace, muere. O sea, una empresa que no hace termina, o siendo adquirida, o desapareciendo. Eso es una de las cosas que veo por el lado del hardware.

Por el lado del *software*, de los servicios, lo que veo es decir, bueno, ok, antes un cliente era ISTG o era IBM o era Digital, o era un cliente, no sé, Olivetti. Tenía eso, tenía su sistema mainframe y sus terminales para acceder al sistema sólo ISTG. Ese cliente era ISTG. Hoy día, eso no es así. Gracias a lo que es la globalización de los sistemas y la estandarización, que dentro de un rango vos podés tener equipos de distintos *vendor*, pero como todos están hecho con un estándar igual, vos podés tener apilados en el mismo *rack*... Antes no, antes el rack ISTG era para el servidor ISTG, que entraba en ese rack. Bueno, entonces, la realidad es que hoy los clientes, les decimos que son *multivendor*, porque tienen servidores ISTG para una basa Sap, pero tienen servidores IBM para otra aplicación de facturación, y tiene PCs Dell, para hacer las cosas. Entonces, desde Servicios ¿qué es lo que se pensó?, bueno, "yo te hago un soporte *multivendor*, multi marcas, yo te vendo un soporte, pero no sólo te soporto los equipos de ISTG, dejame que me encargue de toda la parte que es *multivendor*,

dejame que yo tenga el servicio, para que vos no tengas que tener un contrato con Dell, otro con Lenovo, otro con IBM, otro con Oracle, otro con Sap. Dejame a mí eso, vos contratá un servicio, o un portafolio de servicios con ISTG, y yo me encargo de que vos cumplas con tu *core*. Entonces, vos tenés un solo proveedor que manejar, soy yo. O sea, vos las penalidades me las aplicás a mí, y yo me doy vuelta y voy a Cisco o a todos los *vendors* que vos tengas". Entonces, me parece que eso estuvo bueno en como... digamos, visto desde el punto de vista de creatividad. Porque en un momento la torta no se podía dividir más. Entonces, ¿cómo hacés para ganar más porciones de torta si la torta sigue siendo la misma y no se agranda? Bueno, soportándole equipos que no sean ISTG. Diciéndole: yo te doy el soporte *multivendor*. Entonces, eso es lo que...

EK: ¿Y cómo se llamaría esta práctica concreta?

Entre: Se llama Servicio *Multivendor*, Multimarca. Servicio Multivendor, es un portafolio de servicios *multivendor*. Antes cada empresa soportaba los equipos de su empresa y tenían los repuestos de los equipos de su empresa. Entonces hoy, haciendo usos de los que son los canales de servicios, se puede dar soporte multimarca.

EK: ¿Qué es un canal de servicios?

Entre: Una empresa que tiene repuestos para impresoras Oki Data, por ejemplo. Entonces yo, voy a un cliente, hago un relevamiento y veo que tiene impresoras Oki Data, ISTG no tiene, no puedo pedir un repuesto ISTG, pero sí lo tiene el canal de servicio, que es una empresa que se pusieron unos socios en Alem y Córdoba, es la oficina, y ellos sí tienen repuestos Oki Data, tienen repuestos Olivetti, tienen repuestos Dell. Entonces les digo "escuchen, ustedes ¿cuánto me cobran para mantener esto?" Bueno, te cobro "X" cantidad de dinero. Entonces voy y le digo al cliente "bueno, te agrego tanto en cantidad de dinero y los soportes son multimarcas. Entonces, vos te tenés que despreocupar de toso esto". Entonces, yo eso lo veo como un valor agregado. Es decir, te adaptaste al cambio en el mercado. Porque ya, en un momento, vos no podés seguir rígido soportando equipos solamente de tu marca, porque vas a morir en el intento. Vas a morir, porque cada vez los equipos son más chicos, cada vez los equipos necesitan menos soporte, a eso tienden. Antes, el equipo mainframe, gigante, necesitaba ir varias veces por mes, calibrarle los discos de alguna manera. Hoy son equipos que son finitos, tienen discos que están todos redundantes, que se rompe uno y el otro toma el control y son partes estándares. Entonces, hoy día mucho valor a eso no le podés meter. Entonces, ¿a qué le meto valor? A todo el conjunto.

EK: ¿La primera empresa que hizo ese acá en Argentina fue ISTG?

Entre: No sé si la primera, pero no hay muchas empresas que lo puedan hacer. O sea, si no lo hace ISTG o no lo hace IBM, no hay otra. De hecho la adquisición de EDS sumó mucho... EDS era la empresa de servicios que ahora es una parte de ISTG. O sea, ISTG la compró, y con eso da servicios de outsourcing. ¿Qué quiere decir esto? Que se pueden tener equipos del cliente dentro de las oficinas de ISTG. Entonces, al cliente, vos le soportás toda la infraestructura de IT. ¿Por qué? ¿Cuál es el argumento con el cual vos vas al cliente y...? No es un argumento para convencerlo, sino para hacerlos que se den cuenta. ¿Cuál es tu negocio? Pluspetrol, por ejemplo. Hacer pozos y ganar petróleo. Tu negocio no es soportar los equipos de IT, eso lo tenés que delegar. O sea... hay un libro que a mí me gustó mucho que se llama "La Meta"...

EK: Sí, de Eliyahu Goldratt

Entre: Eliyahu Goldratt, exacto. Decía, bueno, ¿cuál es la meta? Bueno, la meta es ganar dinero. Vos tenés que focalizarte en tu meta. Tu meta es hacer pozos y extraer petróleo, eso es lo que te da plata. ¿Cuál es la meta tuya, Red Link y Banelco? A ellos sí que la meta es que la gente saque mucha plata de los cajeros y hagan muchas transacciones con tarjeta, porque por cada transacción cobran plata. Ahí sí es un ejemplo que los sistemas de informática son los que te dan dinero. Los otros son anexos, o sea son necesarios para que tu empresa funcione, pero no son los que hacen funcionar tu empresa.

EK: Bien. Esta flexibilidad en la empresa tiene que ver con poder asociarse con quien sea para cada proyecto, digamos

Entre: Exacto, es, por cada proyecto, hacerte socio del cliente. No entender a qué equipos le doy soporte, entender “esos equipos vos para qué los usás, cuál es el objetivo de esos equipos?” Yo quiero entender qué criticidad tiene tus equipos. Si un equipo se cae, cuánto sale ese equipo? 50 mil dólares. Y si se cae, cuánto perdés por minuto?, “y, pierdo como 10 mil dólares el minuto”. ¿Y cuánto puede estar caído este equipo? “Y, cada vez que se cae, se cae 10 minutos”. Y perdiste 100 mil dólares. Entonces no te conviene replicarlo, duplicarlo, triplicarlo, invertir, “afilarse la sierra” del séptimo hábito de este Stephen Covey y afilar la sierra?. Decir, a ver, invierto, pongo el equipo triple redundante, entonces, cuando se me cae uno, toma el control el otro, entonces yo no pierdo toda esa plata. Vos le hacés ver al cliente que él pierde dinero por cada minuto que está bajo ese equipo. Entonces eso es hacerte socio del cliente, entender al cliente, el negocio del cliente.

EK: Me refería al hecho, vos recién me contabas que te juntabas con el canal de servicios de Oki data, y todo...

Entre: Exacto, sí, porque ¿qué pasa? Ellos son un negocio chico, ellos no le van a poder brindar...

EK: Como que para cada proyecto te asociás con esos negocios chiquititos.

Entre: Puede ser que cada proyecto, yo requiera de distintos proveedores. De uno que arme data centers, otro que provea equipos de UPS, que son las baterías, otro que provea la movilidad, que no es menor, que es la empresa de mudanzas. Entonces vos tenés que armar todo, tener todo tu esquema de proveedores y entre todos juntar y armar un equipo, y mediante una persona hacerle el seguimiento al proyecto.

EK: Son como esas organizaciones híbridas que se llaman...

Entre: Claro, una cosa así. Eso en cada proyecto. Pero, a lo que me refería, es como ISTG a nivel servicios, implementa, lo que conversábamos al principio, la adaptabilidad y la flexibilidad. Bueno, yo veo que es eso. Entender el negocio del cliente y darle soporte no solamente a equipos ISTG, sino a todo su parque de informática.

EK: La novedad, es que vos le das servicio también a los equipos de tus competidores.

Entre: Exacto. Porque pueden tener bajo contrato con ISTG un equipo IBM. Tienen un equipo IBM porque los tienen en sus data centers y lo meten dentro de...

EK: O sea, a vos te conviene que le vaya bien al equipo de tu competidor...

Entre: Me conviene, exacto. Porque estás vos dentro del cliente. O sea, es la... ISTG es el que me soluciona a mí mis problemas, ¿entendés? Es así.

EK: Bien. ¿Qué más, Jorge, se hace para que haya creatividad acá en ISTG? Hablo de creatividad en términos generales...

Entre: En términos generales, bueno, a mí me parece que el logo es un ejemplo de creatividad. Simplemente eso. Mantener el mismo logo, más allá de que las formas un poquito fueron variando a través del tiempo. Pero mantener el mismo logo que se armó en el garaje en 1949, creo... Creo que es parte de la creatividad y, creo que vos lo habías comentado en una época cuando hicimos el curso, creo que lo habías comentado, y también yo lo escuché por otro lado, que el impacto visual que tiene algo redondo, no es lo mismo que el impacto visual de un logo cuadrado. Por algo Coca Cola mantuvo el redondo. Entonces, si vos te fijás, el logo de ISTG tiende a ser un poco más redondo ahora, no tan cuadrado como antes. Pero sigue teniendo las ISTG, no sé si están por ahí...en redondo... O sea, mantienen el rectángulo tradicional pero dentro tiene un redondo. Entonces, yo creo que mantener las siglas y mantener el logo es un ejemplo también de creatividad. Te doy el contra ejemplo para que se entienda. Yo quiero comer los panqueques originales de Carlitos, y yo no sé a cuál ir, si a Carlitos El Rey, Carlitos El Original, El Carlitos de Gessell. O sea, hay un montón. ¿Por qué? Porque los hermanos, los hijos, con la franquicia fueron distribuyendo y ya no sabés cuál es cuál. Entonces, si ISTG se hubiese pasado a llamar, no sé, Invent, y después se hubiese pasado a llamar Invent Class, y, que se yo, creo que se va diluyendo. Entonces, mantener el logo y los colores azul, creo que es un símbolo de creatividad, me parece a mí, a mi modo de ver.

EK: Perfecto. ¿Qué más se hace para que haya creatividad en la gente?

Entre: Creatividad en la gente... Se los incentiva a tomar cursos. Por ejemplo, como el tuyo. Pero no sólo el tuyo. Yo, primero te había dicho que...

EK: No, pero hacé de cuenta que no hablás conmigo, porque acá yo estoy en otra función.

Entre: No, pero si no estuvieses vos, diría el curso de creatividad, me refiero. Pero también hay un curso de presentaciones eficaces que me pareció muy bueno, porque... "Presentaciones Efectivas" se llama. Y hay gente que va a esos cursos porque los pagan, y después no les dan el valor y el uso que esos cursos tienen. Y tienen mucho valor, porque al momento de dar una presentación, para ser eficaz, tenés que ser creativo. Si no, aburrís a la gente, y no les llegás con el mensaje que les querés dar. Ejemplos: si vos a un Power Point le ponés un montón de texto, la gente no lee todo el texto. Está mal, no le vas a llegar con eso. Vos le tenés que mandar una frase que le pegue. Hasta el diseño de los colores, el contraste de los colores le entra distinto a la gente. El hecho de que vos tengas que darte vuelta y leerlo, está mal, vos te lo tenés que saber de memoria la presentación. Y tenés que vos aportar valor a lo que dice ahí. No leer lo que dice ahí, hacer next y pasar a la siguiente. Si no, vos aportar valor u decir "¿por qué dice lo que dice ahí?". Bueno, hay un montón de cosas que, siendo creativos, podés llegar de otra manera. Entonces, los cursos que acá se ofrecen en ISTG, me parece que es una forma de incentivar a la gente a que sea creativa.

EK: Aunque no sean de creatividad...

Entre: Aunque no sean de creatividad. No, no, no...

EK: ¿Qué otros además de Presentaciones Efectivas?

Entre: Además de Presentaciones Efectivas, curso de negociación. Es un ejemplo donde vos tenés que aplicar el famoso NPL, la programación neurolingüística, que también... A ver, yo lo que veo es que la creatividad la tenés que usar en todos los aspectos de la vida. No sólo en el trabajo, cuando cocinás tenés que tener creatividad, cuando hacés un hobby tenés que tener creatividad, cuando decorás tu casa tenés que tener creatividad. Entonces, a mí me parece algo muy importante, la creatividad es uno de los valores más importantes, si? Porque en Google podés poner Napoleón en Wikipedia y te dice quién fue Napoleón. Pero Google no te puede proponer la creatividad, tiene que salir desde un humano. Hasta ahora, no hay robots que generen creatividad en algo, hacen lo que vos le decís. Lo de negociación también. Vos llegás a un cliente, e inmediatamente vos tenés que hacer un scanner (no se entiende bien la palabra) del cliente, y ver cómo hacer para entrarle a ese cliente. ¿Es un tipo que, a vos te sirve hablarle de una película de cine? Es una persona de más de 40 años donde a él le interesa hablar chicos? O es una persona de 25 años que le interesa hablar más de la expedición que hizo al Lanín? Entonces... Es una persona vestida con corbata y saco, o es una persona más relajada? Cómo se sienta? Se sienta más relajado o se sienta así, como enfrentado? Eso, para hacer el facing, el mirrowing (no se entienden bien las palabras), para calentarlo, necesitás de creatividad. Tenés que tener creatividad y decir "a ver, ¿cómo hago para entrar y que el tipo agarre su confianza?", pero bien, no para venderle un producto, sino para que se sienta confortable, no?

EK: Entonces los cursos, de alguna manera... Los cursos te ayudan a usar mejor tu creatividad...

Entre: Yo creo que sí, claramente.

EK: Como que te dan herramientas que complementan con tu creatividad, de alguna manera

Entre: Exacto. Después, otra forma de implementar la creatividad, se me acaba de ocurrir... Ahora vamos a mi trabajo en particular, puntualmente. Cuando a mí me toca trabajar en un proyecto, no me vienen las cosas servidas, como a nadie en la vida. O sea, no es que me dicen "bueno, tomá, acá tenés todo en bandeja y los implementás". No, te viene el pliego por un lado, la licitación por el otro, los costos por el otro, lo que podés gastar por el otro, tenés un montón de cosas. Entonces ahí tenés que ser creativo para de todos esos componentes, armar un solo proyecto, una sola cosa con la cual ir al cliente. Armar un cronograma, ser eficiente en los costos, entregar el producto tal cual lo entregó el cliente. Si le entregás más, mostrarle que le entregás mas, no está mal entregarle de más, pero si mostrando que no es tu tarea lo que estás haciendo y que lo estás haciendo como un plus. Porque, si no, eso se convierte como en un commodity. O sea, vos me estás más de lo que yo compré, y no, no, no. Vos compraste hasta acá, yo no voy a entregar hasta acá porque está bien, tenemos una relación, vos tenés equipos con ISTG, me parece que está bien manejanos con cierto margen. Pero de todos esos componentes que te caen, tenés que ser creativo de cómo ir al cliente, porque te caen un montón de cosas, y no tenés tiempo para leer todo, y para saber todo y hasta tenés que saber de los productos que vas a instalar, y yo se de algunos productos, pero hay miles de productos. Entonces necesitás creatividad para armar un proyecto, para decir, a ver, cómo los utilizo eficientemente a los recursos, a las personas, a los equipos, cómo los utilizo eficientemente. Cómo voy y me presento en el cliente y le digo "acá estamos, por este camino vamos a transitar, acá vamos

a llegar, y esto es lo que a vos te va a servir". Bueno, ahí es donde entra las presentaciones efectivas, donde vos tenés que ir y engancharlo por un lado al cliente. Cómo se lo digo, cómo voy al cliente, vestido formal, informal, conviene hacerlo un viernes, conviene hacerlo en un almuerzo, conviene hacerlo en un desayuno. A mí, particularmente, si voy al desayuno, invierto en comprar 50 pesos de masas finas, caés al cliente con masas finas, y ya te ganaste un plus. Parece una estupidez, vos decís "ah, me vas a decir que..." Vos caés con las masas finas, ¿sabés la cantidad de veces que yo caí con masas finas y me dice "la primera vez que un PM hace esto, la verdad que espectacular, vos traés el café, listo, vos encárgate del café, yo traigo las masas"? Y ahí empezás. Ya empieza distinta la cosa, ya predisponés...

EK: Y es una pavada

Entre: Y es una pavada. Y encima no es que lo pago yo, lo paso y ISTG me lo devuelve. Ponés "desayuno con cliente" y yo creo que 80 pesos en un proyecto de miles de dólares no hacen. Invitarlo a comer al cliente, decirle "mire, vamos a almorzar, yo pago, dejá que pago", son gastos mínimos que suman un montón. Entonces, como haciendo un resumen de todo lo que te conté, aplicando creatividad, es como que tiene que encarar, no solo a los clientes, sino en la vida, no?

EK: La gente suele llevar facturas...

Entre: Es que te tenés que diferenciar de alguna manera. Yo creo... Yo no uso mucho el Facebook, el Facebook lo uso... Hago dibujos y subo dibujos, fotos algunas con mi hija, pero no uso mucho. Y tengo como portada una fórmula que es una B mayúscula mayor, y una fórmula que es una sumatoria de un promedio. Como diciendo "tenés que estar por arriba del promedio". Eso es muy bueno, porque vos tenés que ser más de la media, vos tenés que encontrar cuál es la media y buscar tu punto de diferenciación. Si vos no encontrás tu punto de diferenciación-entonces vas a caer en la mediocridad. Entonces, cuál es el punto de diferenciación? Nadie lleva masas finas, yo te llevo masas finas, "traje unas masas, para que comamos...". Me parece un diferenciador, siempre tenés que buscar el diferenciador. Ese es el verdadero valor agregado de las cosas. Si no, hacés las cosas mecánicas, como una máquina.

EK: El detalle...

Entre: El detalle, de saber cuándo poner el comentario, cuándo hablar de una cosa, cuándo hablar de otra, me parece que es lo que te diferencia, y es un poco también cómo aplicar la creatividad

EK: Bueno, ¿tenés gente a cargo?

Entre: Cuando tengo proyectos me asignan personas a cargo, personal, ingeniero me asignan a cargo, y después los libero de este proyecto y...

EK: ¿Y hacés algo para que ellos tengan más creatividad?

Entre: Si, si, si

EK: ¿Qué hacés?

Entre: Eh, trato de juntarlos a todos y que todos entendamos... O sea, que cada uno entienda qué parte del todo está formando. Yo creo que, esto de la pirámide de Maslow, que la gente no se

mueve por dinero, sino que se mueve por autoestima. O sea, cuando vos te sentís que estás haciendo algo no automáticos, sino que estás haciendo algo que es parte de un todo, y sabés muy bien qué parte del todo te toca, lo hacés mejor. Entonces a mí me gusta que cada uno de los del equipo de trabajo, de los recursos del equipo de trabajo, sepan qué parte, y que su parte es fundamental como la mía, como la de cualquier otro. Que la mía no es más importante que la de ellos, que cada una es importante en su nivel, y que sin una, no hay un todo. Entonces, entender por qué vos vas a mover los equipos de acá para allá, por qué yo a vos te mando a hacer un relevamiento y que me traigas un plano hecho a mano del sitio, por qué a vos yo te pido la cotización en tiempo para que me digas cuánto vas a tardar en apagar un servidor y en levantarlo. Bueno, es parte de un todo, y nosotros apuntamos a hacer este todo. Eso, una vez en la facultad, un profesor jovencito, un flaco que, la verdad que tendría 25 años, que la primera clase dijo “nosotros vamos a hacer...” Era Análisis de Señales y Sistemas, “vamos a transitar por todos estos objetivos de la materia, ¿por qué? Porque al final ustedes tienen que saber hacer esto, al final del año. Y para hacer esto, tienen que saber esto, esto y esto. Entonces, todo lo que se va a ver en la clase, se va a complementar al final cuando sepan hacer este ejercicio, por ejemplo, o este modelo, o esta maqueta, lo que sea. Van a necesitar de cada uno de estos componentes. Para que ustedes entiendan, que esto no es aburrido, por sí solo por ahí es aburrido, pero como parte de un todo no es aburrido...” Entonces, mostrándoles el valor que agrega cada uno al producto o al servicio final, me parece que es una forma de aplicar la creatividad y de que trabajen mejor. O sea, ser facilitador, “¿qué necesitás? Decime qué necesitás y yo trato de conseguirlo”. Porque así como te dije al principio que el foco de la empresa es sacar petróleo, tu foco es hacer eso, no es hacer lo otro. Yo no quiero que pierdas tiempo... Porque vos sos bueno instalando bases de datos, y confirmando bases de datos. Yo no quiero que te pongas a raquear el servidor y... Dejá que eso yo... Vos cuando lo necesitás, tal día? Bueno, dejame a mí que yo me encargo que vos lo tengas ese día, y que no tengas ni un minuto que perder, que no estés ese día de brazos cruzados. Entonces vos vas, trabajás, y no estás de brazos cruzados, trabajás y terminás cuando vos finalizás de instalar la base de datos, por ejemplo, no sé, entendés? Porque así también la gente se cansa, cuando vas, tenés que hacer algo, y no tenés preparado esto, y no tenés preparado lo otro, y te tenés que ir, y tenés que volver al otro día, y “hoy no pudimos avanzar porque no estaña tal cosa”, y eso te termina agotando, es agotador.

EK: Además las multas...

Entre: Además las multas que después vienen y todo eso. Pero eso, digamos, termina agotando a la persona. Trato de hacer eso, y también si tengo diferentes skills que pueden hacer distintas funciones trato de rotarlos. Porque también el aburrimiento y la monotonía de una tarea llevan a trabajar peor. Entonces, hacer distintas tareas, creo que eso lo había implementado alguien en una empresa de automotores, no sé si fue Henry Ford algo así, pero bueno, no me acuerdo muy bien.

EK: Bueno, muchas gracias.