
INNOVACION Y CREATIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

*Jorge Angel Rumbo**

El presente trabajo pretende constituir un aporte a dos conceptos estrechamente vinculados entre sí y que comienzan a aparecer en el estudio de las organizaciones. Entendemos que aún no se ha llegado a tomar conciencia de las proyecciones de la cuestión y de la importancia que, suponemos, va a revestir en el cambiante mundo en que nos toca vivir.

Los temas que vamos a tratar han ido surgiendo desde diversos campos intelectuales y trataremos de describirlos, enunciar sus aplicaciones y su potencialidad de aplicación futura.

I. La innovación

Según la visión de anticipación de un autor de administración, Peter Drucker, éste sostenía hace ya tres décadas que "la comercialización y la

* Vicedirector del Departamento de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Matanza.

innovación son las áreas básicas de la determinación de objetivos". Adaptando sus palabras a todas las organizaciones en general agregaba, un poco más adelante, "El objetivo de innovación es el que permite a una organización conferir carácter operativo a su definición de lo que debería ser la actividad de la institución". Tanta importancia asignaba el autor al tema que concluyó su monumental obra *La Gerencia* con un capítulo expresamente dedicado al estudio de lo que tituló "La organización innovadora". En él indicaba que "normalmente se consagra poca reflexión o reducido espacio a la función empresarial (organizacional) de crear efectiva e intencionadamente lo nuevo y lo diferente" y decía que se notaba la aparición de perfeccionamiento más que de verdaderas innovaciones. Además: "la necesidad de innovación será igualmente grande en el campo social. Y también las instituciones de servicio público tendrán que aprender a administrar la innovación. La innovación no es un término técnico sino económico y social. Su criterio no es la ciencia o la tecnología (es un valor) sino un cambio del ambiente, un cambio del comportamiento de los individuos como productores o como consumidores, como ciudadanos, como maestros, como alumnos, etc."

Para Drucker, las entidades que innovan están en distintas actividades y poseen diversas filosofías administrativas y organizativas, pero tienen algunas características comunes:

- Saben qué significa innovar, que representa un cambio sobre el contexto.
- Comprenden la dinámica de la innovación, que no es un proceso librado al azar y que está sujeto a probabilidades.
- Aplican estrategias innovadoras. Estas parten de conocer la realidad presente y tratar de proyectarla hacia el futuro. De allí que las preguntas claves son las siguientes: 1) ¿qué somos? y 2) ¿qué deberíamos ser? Pero para ser realmente innovadores tendremos que prever que las situaciones actuales del entorno y, fundamentalmente, la tecnología, no se mantendrán invariables en el tiempo sino que pueden cambiar. Reconocer que el porcentaje de logros será relativamente bajo, por lo tanto hay que tratar de producir innovaciones altamente exitosas.
- El sector dedicado a la innovación está estructurado en forma distinta al resto de la organización, tanto en sus configuraciones como en la asignación de presupuestos y en el correlativo control presupuestario anual.
- Tienen una actitud innovadora; para ello se deberá impulsar por todos los medios la práctica de la innovación.

Actitud ante la innovación

En ningún caso debería intentarse evitar la "resistencia al cambio", ya que ésta es parte de la personalidad humana; por lo tanto parece más conveniente no intentar reemplazarla, porque los resultados que se han notado

a través del tiempo para resolver el problema no han sido favorables.

En toda organización innovadora la más importante tarea de la dirección parecería ser la de no desechar proyectos, procesos, productos, técnicas y procedimientos no utilizados hasta al momento; por lo tanto, la prioridad podría ser la de convertir ideas nuevas -aunque parezcan desechables y, a veces, hasta absurdas- en realidades que se concretan en beneficio de la organización y de su contexto.

En este sentido, la alta dirección debería propender, escuchar, estimular y recibir todas las nuevas ideas y hacerlas estudiar seriamente para investigar su viabilidad. Debe recordarse que muchas veces, en la historia de la ciencia y de la humanidad, los descubrimientos, los aportes de los investigadores y las novedades innovadoras en todos los campos del accionar humano fueron resistidos por las autoridades académicas y tecnológicas que representaban los máximos exponentes en sus respectivos campos de acción. Para no brindar más que unos pocos ejemplos recordemos las resistencias que se generaron en un momento con el desarrollo de los ferrocarriles, el descubrimiento de algunos medicamentos y, más recientemente, con los primeros trasplantes cardíacos. En todos los casos, los representantes oficiales de las respectivas disciplinas oponían barreras -de contenidos aparentemente lógicos- ante dichos avances, mientras que actualmente la velocidad o la contaminación de los ferrocarriles han dejado de constituir problemas y las medicinas contribuyen al control de muchas enfermedades. En cuanto al presente de la medicina, avanza por la humanitaria tarea de la donación de órganos como símbolo de la cooperación entre las personas que dejan este mundo y que así contribuyen a mejorar la salud de otros seres con padecimientos que se atenúan o mejoran con trasplantes.

En la organización innovadora debería existir un real ambiente de constante aprendizaje, con capacitación continua y -sobre todo- vinculada a establecer, incentivar y producir ámbitos de trabajo creativo.

Motivos de la innovación

Lo mencionado hasta ahora fue cobrando cada vez mayor importancia, en especial por motivos económicos: aumento de la población mundial, achicamiento de los mercados y restricciones financieras, que configuran una situación de crisis que se viene sosteniendo desde la década del 60. Dichas circunstancias repercutieron en toda clase de organizaciones; pero sobre todo en los medios empresarios, en los cuales parece buscarse o reclamarse un cambio para mejorar la productividad, incrementar la rentabilidad y adecuarse a las crecientes necesidades de los mercados, ante los cambios en el contexto político mundial. Correlativamente, los individuos y las sociedades anhelan y necesitan encauzar su potencialidad laboral ante la aparición de la falta de empleo y un mayor y mejor acceso a la educa-

ción. Mientras que la tecnología avanza en proporción geométrica y, aunque el mundo mantiene la misma extensión, las comunicaciones acortan las distancias, acercan los países y los continentes y hacen cierta la frase que expresa realmente la situación que, a sólo cinco años del tercer milenio, ha convertido al mundo en una verdadera "aldea global".

Tal como señalara Drucker, Alvin Toffler coincide, pero sistematiza el concepto y alcances de innovación con mayor precisión y, con mayor amplitud histórica, visualiza que la evolución del hombre se desarrolla por distintos momentos que en lugar de dividir las épocas por "edades", las denomina muy gráficamente con el término de "olas".

El concepto de las olas

Desde la antigüedad y, desde que el hombre abandona la vida nómada y trashumante y se localiza en forma fija, su actividad inicial consiste en el laboreo de la tierra, para posteriormente incorporar la explotación de animales con objetivos de alimentación y de trabajo. Esta etapa agrícola-ganadera proviene desde lo más remoto de la historia y perdura -con mayor o menor intensidad, según los países- hasta nuestros días; en estos casos, su actividad constituye la base de su situación económica y social.

Si tuviéramos que fijar en el tiempo una fecha un momento de cambio o impacto que marque un punto de transición hacia nuevas formas de actividades, la ubicaríamos alrededor de 1890, con el acrecentamiento de la Revolución Industrial y un acelerado uso de herramientas y medios mecánicos que producen una diversidad de nuevos bienes y crean condiciones de confort nunca conocidas anteriormente. Mientras que en el transcurso de la primera ola el hombre dependía totalmente del medio ambiente, tanto para alimentarse como para proveerse de indumentaria -y estaba muy sujeto a las condiciones climáticas-, en esta segunda etapa se produjeron muchas variantes, que ya no lo hacen totalmente dependiente de la naturaleza. Esta segunda ola persiste hasta nuestros días, en forma bastante notoria; pero si pudiéramos precisar en forma un tanto convencional la aparición de una nueva ola se ubicaría hacia los años 1990, por el extraordinario desarrollo de la electrónica y las comunicaciones. Esta nueva etapa, de duración no precisada, será casi seguramente de menor duración que la de la segunda ola, ya que los cambios se suceden a un ritmo que excede la posibilidad de estudio de los analistas de la historia. Mientras tanto, para Toffler, aun cuando la primera ola ha dejado de tener vigencia en nuestros días, excepto en lugares pequeños, lejanos y aislados de la civilización actual, las expresiones de la segunda ola se siguen sucediendo en Europa, América del Norte y, de acuerdo con las noticias de los últimos años, en grandes extensiones geográficas como China, India, Rusia y países de América del Sur, los cuales se esfuerzan por modernizar sus economías

mediante la instalación o modernización de plantas de acero, radicación de plantas automotrices, extracción de minerales y de petróleo y producción de subderivados.

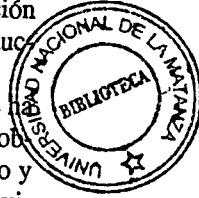
Mientras el proceso de avance de esta segunda ola continúa, otro se instaló desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial, que se observa en manifestaciones de cambio en lo político, social y económico y cuestiona valores culturales tradicionalmente establecidos (familia, privilegios, relaciones de poder, etc.). Estas nuevas formas tienen un alto componente tecnológico que tiende a modificar procesos de trabajo que influyen y continuarán haciéndolo en las organizaciones, sus funciones, estructuras y en el contexto en que actúan.

Según la propuesta de Toffler, aunque coexisten las tres olas, las luchas de los grupos de intereses que se mueven en cada una de ellas se están acentuando, pero el curso de la historia sería irreversible y los que están a la vanguardia de los cambios, con adelantos tecnológicos, rapidez de la información y el manejo de la comunicación, estarán en condiciones de imponerse en el mundo del futuro, que ya está muy próximo.

Las megatendencias

Coincidiendo con la visión de Alvin Toffler, otro autor cobró también resonancia por haber anunciado anteriormente circunstancias que a la postre se fueron cumpliendo. Sobre la base de tendencias económicas y sociales, John Naisbitt analizó el futuro en su libro *Megatendencias* y le encontró diez conceptos que, según este autor, marcarán las tendencias para los años venideros. Dichas variables son las siguientes:

1. La sociedad dejó de basarse en la economía industrial, para centrarse en la creación y transmisión de información.
2. La sociedad se basa en la alta tecnología y, al mismo tiempo, incrementa la importancia del elemento humano.
3. Ya no podemos movernos dentro de un sistema económico nacional, sino que formamos parte de un sistema económico global.
4. Se está produciendo una reconversión de la sociedad coyuntural, o de corto plazo, para considerar la dimensión estructural del largo plazo.
5. En todas las organizaciones -tanto las pequeñas hasta las de gran dimensión- se está considerando la importancia de actuar **creativamente y de forma innovadora** (el destacado es nuestro).
6. Se está asistiendo al cambio de la representación a la participación en los sistemas políticos, en los cuales los sistemas de información juegan un papel superlativo.
7. Se está dejando de depender de la ayuda institucional, para manejar individualmente sus circunstancias individuales.
8. Se están estableciendo redes de comunicaciones formales, que remplazan



las estructuras jerárquicas tradicionales.

9. En los Estados Unidos se nota la preferencia por abandonar las antiguas y atestadas ciudades industriales por otras poblaciones más pequeñas y de mejor calidad de vida.

10. Se están perdiendo las situaciones que condicionaban excesivamente las circunstancias que achataban y masificaban la vida de las personas.

Ambos autores, Toffler y Naisbitt, expresan conceptos similares; más generales y abstractos el primero y reconociendo que estamos coexistiendo entre dos etapas contrapuestas y la lucha que representa una reacción humana frente a las transformaciones: amarrarnos al presente que conocemos o enfrentar a un futuro incierto, que tanto puede brindarnos grandes satisfacciones como puede encubrir una enorme masa de acechanzas que nos llegue a devorar en el torbellino del cambio.

Para mantenernos, sobrevivir o crecer, los tiempos de incertidumbre que estamos atravesando nos obligarán a utilizar en mayor medida la capacidad del cerebro en lugar del poder físico y esa aplicación tendrá su mayor campo de acción en las organizaciones, ya que según Peter Drucker vivimos en una sociedad de organizaciones.

II. La creatividad

Después de haber considerado la importancia de la innovación y de la reseña heurística, según Toffler y Naisbitt, encararemos una reseña de algunos conceptos que constituirán posiblemente una parte prioritaria en la vida de todo tipo de instituciones. La secuencia lógica es que hay que utilizar la creatividad para producir las innovaciones, pero nos pareció oportuno comenzar por el concepto y la importancia de la innovación que surge del estudio de destacados pensadores provenientes de varias vertientes del pensamiento.

De todo lo relatado surge que la creatividad se ha constituido en un factor importante en la vida organizacional. En épocas de feroz competencia, recursos financieros que no abundan, alto costo de equipos y cambios continuos, cualquier idea que lleve a mejoras de la eficacia y de la eficiencia contribuirá a permitir la supervivencia de las organizaciones o su crecimiento exitoso. Posiblemente, uno de los méritos principales de la creatividad sea anticipar los cambios o permitimos estar preparados en las mejores condiciones para afrontar sus consecuencias. Este aspecto es de vital importancia cuando las nuevas tecnologías, cambios en los procesos o innovaciones en los gustos de los clientes, tornen obsoletos los métodos que se estaban empleando.

Según Stoner, "creatividad es la generación de una nueva idea, mientras que innovación es la traducción de esa idea en un nuevo producto, servicio o modo de producción". Pero, según los mismos autores, citando a Lawrence

B. Mohr, "creatividad significa producir algo nuevo; innovación significa poner en uso una cosa nueva".

Como los conceptos son distintos, cabría hacer la diferencia que las habilidades para producir creaciones son distintas que las destrezas para llevarlas a la práctica; en tal sentido hay que destacar que las organizaciones deberían contar con creativos que conciban las ideas tanto como de directivos que sepan cómo llevar a la práctica y convertir en realidades las ideas creativas.

Las posibilidades creativas del cerebro

El doctor Roger Sperry, Premio Nobel en Medicina en 1981 por los trabajos realizados sobre los hemisferios del cerebro y su comportamiento, dio fundamentación científica a trabajos anteriores del sabio ruso Ivan Pavlov. Las investigaciones realizadas establecen que los hemisferios cerebrales del ser humano efectúan funciones claramente diferenciadas: mientras que el hemisferio izquierdo registra un comportamiento racional, el hemisferio derecho es imaginativo.

De allí surgen grandes diferencias en el comportamiento humano; por un lado el hemisferio derecho tiene que ver con los procesos creativos e imaginativos. En los niños se puede observar cómo actúan en forma alógica y cómo hacen volar su fantasía en el comportamiento de sus juegos. Pero a medida que las personas crecen, la educación les hace desarrollar el pensamiento lógico, basado en pautas racionales, en detrimento de la creatividad.

Para recomponer esta situación en las organizaciones -según expresan Hermida, Serra, Kastika-, para lograr una actitud creativa resulta necesario poner en marcha el sistema (creativo), efectuar una abstracción de la realidad, es decir del contexto circundante y desenvolverse dentro de un ambiente propicio para la creatividad, ya que el contexto permanentemente saboteará la actitud creativa porque siempre impone juicios de valor destructores de la metodología creativa".

Técnicas de creatividad

Edward de Bono sostiene que ante un resultado creativo sólo puede sentirse admiración, pero un proceso creativo puede ser aprendido y usado conscientemente. Concordando con el pensamiento de otros autores, actualmente se sabe que la mente es un sistema que elabora sistemas de información. La configuración de esos modelos está en directa relación con el comportamiento de las células nerviosas del cerebro. La forma de modificar esos modelos o tender a métodos creativos pueden adquirir diversas formas.

El pensamiento lateral

Edward de Bono creó el denominado pensamiento lateral. Este parte de reconocer que el pensamiento vertical o lógico pareciera ser la única forma de pensamiento efectivo. Sin embargo, dicho autor señala que el desarrollo del denominado pensamiento lateral constituye una forma creativa de pensar y señala las diferencias entre ambos sistemas de pensamiento, que podríamos resumir de la siguiente forma:

- El pensamiento vertical es lógico y sigue un encadenamiento de ideas. En el primero de ellos se busca el enfoque que parece el más apropiado, mientras que en el que estamos considerando se buscan nuevos enfoques y se desarrollan todas las posibilidades que surjan de ellos.
- El pensamiento vertical se pone en movimiento si existe una razón para hacerlo; el pensamiento lateral se pone en marcha con el objeto de crear una dirección.
- El pensamiento vertical es analítico; el pensamiento lateral es “provocativo”.
- El pensamiento vertical sigue una secuencia de ideas; en el pensamiento lateral pueden obviarse los pasos de una idea lógica, es decir que no tiene que seguirse un orden determinado.
- En el pensamiento vertical, cada instancia ha de ser correcta; en el pensamiento lateral no es necesario que sea así.
- En el pensamiento vertical se trata de evitar bifurcaciones; en el pensamiento lateral no se rechaza ningún camino.
- En el pensamiento vertical se rechaza todo hecho que no esté vinculado con el tema que se está tratando; en el pensamiento lateral no se descarta explorar lo que aparentemente no tenga vinculación con lo que se está estudiando.
- En el pensamiento vertical las categorías y clasificaciones son fijas; en el pensamiento lateral no lo son.
- El pensamiento vertical sigue los procedimientos y caminos más lógicos y racionales; en el pensamiento lateral se estudian todas las posibilidades.
- El pensamiento vertical es un proceso finito; el pensamiento lateral es un proceso probabilístico.

La naturaleza fundamental de este proceso es definida, según su autor, porque tiene como objetivo el cambio de modelos, porque es un sistema de memoria, una ordenación de la información, aunque siempre inferior al mejor ordenamiento posible y porque se prescinde de efectuar valoraciones.

En cuanto a los usos, son los de concebir nuevas ideas, contribuir a la solución de problemas, colaborar en procesos selectivos de la percepción, en tanto se reconozca que es una faceta de la mente elaboradora de modelos. Finalmente, señala De Bono que quizá su mayor objetivo es constituir-

se en una actitud mental que sirva para ser utilizada cotidianamente.

La parte práctica de este método incluye una batería de técnicas, que incluye sesiones para fomentar la imaginación creativa.

Seis sombreros para pensar

Otro método diseñado por De Bono es el del presente subtítulo. El propósito de este sistema es intentar percibir la realidad a través de distintas ópticas; éstas se grafican con el uso de sombreros de distinto color, se observa la realidad a través de cada sombrero y luego se reúnen todos los colores y se observa el conjunto.

El método está diseñado para llevar el pensamiento a un estilo cartográfico, con el cual se divide el pensamiento en dos etapas: la primera es diseñar un mapa y la segunda seleccionar la ruta. Si el mapa ha sido confeccionado con cuidado y considerando todas las características posibles, permitirá seleccionar el mejor camino para llegar a destino. Los sombreros tendrían los siguientes significados:

Sombrero blanco: pureza, neutralidad, números e información, conducta objetiva.

Sombrero rojo: emocionalidad, sentimientos; también hechos irracionales, como los presentimientos e intuiciones.

Sombrero negro: juicios negativos, aspectos sombríos, razones que justificarán que lo analizado no resultará.

Sombrero amarillo: como la luz del sol ilumina, y en consecuencia brindará brillo, optimismo, hechos positivos y oportunidades.

Sombrero verde: color de la esperanza y de la fertilidad de las plantas; representa oportunidades, nuevas ideas, creatividad.

Sombrero azul: color que representa seriedad, jerarquía, implica moderación, control y dirección del pensamiento.

En la práctica es conveniente referirse a los sombreros por su color y jamás se mencionarán las funciones que representan. El pensar en las condiciones descriptas se transforma en un juego, con lo cual se evitan las situaciones de presión recíproca entre los integrantes de la misma organización o grupo.

Tormenta de ideas

Conocida con su nombre original en inglés, *Brainstorming* es una técnica que tiene por objeto plantear una determinada situación y proponer alternativas. Existen dos variantes para practicar esta técnica: en forma individual o en grupo. La más difundida es la realizada en conjunto y en ambas circunstancias la norma fundamental es lanzar ideas, por más absurdas y descabelladas que parezcan. No se toma nota de quién las emitió, sino el

orden cronológico en que aparecieron. Cada integrante puede tomar como base para su aporte a esta técnica, lo mencionado previamente por algún otro componente del grupo.

También se puede permitir que algún integrante realice individualmente este ejercicio; algunos autores comprobaron que se obtuvieron mejores resultados de los trabajos de un solo integrante porque los grupos mantienen algún efecto inhibitorio para sus componentes. Sin embargo, se destaca que los directivos prefieren trabajar en conjunto -a pesar de lo anotado previamente- porque las reuniones en conjunto resultan más divertidas, contribuyen a fomentar el espíritu de equipo, mejoran las comunicaciones y comprometen a sus integrantes en la aplicación de las eventuales buenas ideas que resulten de dichas reuniones.

Proceso nominal de grupo

Es una variante del *brainstorming*, similar a la del trabajo en grupo, pero con la diferencia que se realizan en forma escrita -para evitar los inconvenientes apuntados-, aunque los miembros trabajan en la misma oficina. Posteriormente se distribuyen entre sí sus respectivas listas, en forma circular. Los resultados parecen ser superiores a la versión original de la lluvia de ideas.

Toma de decisiones en grupos creativos

Esta técnica es adecuada cuando no se adoptó previamente un método para encarar la solución de problemas. Los grupos deberán integrarse con personal capacitado de distintos sectores y estar dirigidos por un líder que sea capaz de crear y estimular el pensamiento creativo. A diferencia del *brainstorming*, en el que no se pretende obtener más que alternativas que luego se evaluarán, en este método el objetivo final es el de tomar alguna decisión.

Sinéctica

Su autor fue William J. Gordon, cuando fue integrante de una consultora internacional. Su aplicación derivó en crear nuevos productos para sus clientes. Mientras que la tormenta de ideas se proponía múltiples alternativas, la sinéctica se concentraba en producir sólo una idea en un área específicamente problemática.

Relaciones forzadas

También llamado método de superposición o asociación, consiste en forzar la relación entre dos o más ideas para obtener nuevas posibilidades. En algún sentido el pensamiento creativo consiste en relacionar ideas, hechos o cosas que anteriormente no se habían considerado conjuntamente. Un ejemplo que podemos mencionar es el de una radio con reloj despertador, un teléfono digital con memoria y el sistema de "manos libres", que posibilita hablar y escuchar sin tomar el tubo telefónico.

Una variante del denominado *forced relationship* sería el siguiente:

Fase 1: elegir el término que designe el problema planteado.

Fase 2: preparar una lista de objetos que no tengan relación con el anterior.

Fase 3: preparar un listado de cualidades correspondientes a los términos del punto anterior.

Fase 4: se trata de conseguir nuevas ideas a partir de la relación del objeto inicial con los otros mencionados posteriormente. Por ejemplo: pastas dietéticas, cerveza sin alcohol, televisores con control remoto, etcétera.

Etapas del proceso creativo

Según Stoner, las etapas del proceso creativo, son las siguientes:

1. Percibir e identificar el problema.
2. Inmersión o preparación. La persona se concentra en el problema, recuerda y reúne información, e incluso enumera hipótesis, pero sin evaluarlas.
3. Incubación o gestación. Después del paso anterior, el individuo se relaja y deja a su subconsciente que se ocupe del tema. Agrega que este paso es poco conocido, pero decisivo en la resolución de problemas (incluye la incorporación de técnicas de relajación y meditación).
4. Intuición o iluminación. Es un momento posterior, dentro de su ambiente habitual de actividad o en circunstancias particulares, en que la respuesta correcta surge como resultado de una inspiración momentánea.
5. Verificación y aplicación. Es por medio de la prueba y experimentación, y aunque no es un proceso creativo propiamente dicho, requiere tenacidad y constancia para verificar su efectividad y hacerla conocer a los otros integrantes de la organización.

Las organizaciones, la creatividad y la innovación

Después de una rápida síntesis de este tema de dimensiones todavía no imaginadas, brindaremos la situación actual en los diversos tipos de organizaciones. En general, la creatividad se practica por razones que están dentro de su naturaleza en diversas manifestaciones: literatura, plástica, música y otras artes.

En cuanto a la educación, notamos un creciente interés por el perfeccio-

namiento docente en creatividad, pero sólo desarrollado con bastante extensión en los niveles primarios y de jardín.

Sin embargo, se observa un renovado interés por extender nuevas técnicas innovadoras en los otros niveles de enseñanza y, en alguna medida en instituciones sin fines de lucro, sobre todo en el área de salud.

Organizaciones empresarias

En las empresas es donde el objetivo de lucro aparentemente tendría que haber incentivado en mayor medida la innovación; sin embargo, excepto en ciertas áreas como la de publicidad, marketing y comercialización, no se ha desarrollado mayormente.

Esto ha llevado a Peter Drucker a decir en su libro *La innovación y el empresario innovador*, que la innovación sistemática significa la exploración en siete áreas. Las cuatro primeras están dentro de la empresa, sea ésta un negocio o una institución de servicio público, o dentro de una industria o de un sector de mantenimiento. Ellas son:

- Lo inesperado: éxito o fracaso; la sorpresa.
- Lo incongruente: entre la realidad como es y lo que se supuso que "debía ser".
- La innovación: que se basa en la necesidad de un proceso.
- El "desmoronamiento": el cambio súbito en la industria o del mercado.

En cuanto al segundo grupo de oportunidades de innovar está en el medio ambiente o contexto:

- Cambios en la población.
- Cambios en la percepción, modalidad y significados.
- Nuevos conocimientos, tanto científicos como de otra índole.

Para ello es necesario establecer un clima propicio para la creatividad organizacional, que se pueden basar en los siguientes conceptos:

1. Lograr la aceptación del cambio.
2. Estimular nuevas ideas.
3. Permitir más interacción.
4. Tolerar el fracaso.
5. Establecer objetivos claros y dar libertad para alcanzarlos.
6. Ofrecer reconocimiento.

Todos los aspectos mencionados se pueden resumir en el siguiente concepto de Hermida: "la ventaja diferencial de incorporar la frescura de una nueva mentalidad gerencial -creativa, flexible y dinámica- alcanza su grado máximo en el plano estratégico. Y las empresas que pongan en marcha ese cambio, en consecuencia, no encontrarán oposición en aquellas que sigan actuando en forma gris, rutinaria y repetitiva".

BIBLIOGRAFIA

DE BONO, E., *El Pensamiento lateral, Manual de creatividad*, Paidós, Buenos Aires, 1994.

DRUCKER, P.F., *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1990, Cap.9 y 61.

DRUCKER, P.F., *La innovación y el empresario innovador*, Sudamericana, Buenos Aires, 1992.

HERMIDA, J., SERRA, R., KASTIKA, E., *Administración y estrategia, teoría y práctica*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 4ta. edición, 1995, Cap.10.

NAISBITT, J., *Megatendencias*, Cerlien, Buenos Aires, 1984.

STONER, J.A.F., WANKEL, CH., *Administración*, Prentice Hall Sudamericana S.A., México, 1989, pp.453 a 461.

TOFFLER, A., *La tercera ola*, Plaza & Janés, Barcelona, 1980.