

TRAINING & DEVELOPMENT DIGEST 58, MAYO | JUNIO 2006.

SUMARIO

T&DD | 58 3

4 EDITORIAL. RSC, *Astrid Ruiz Thierry* **6** NOTICIAS AL DÍA **10** Dirigir para gobernar. La gobernabilidad social y la responsabilidad directiva, *José Manuel Morán* **16** Las empresas mejor percibidas por su acción social, *Informe de Percepción de Expertos 2005 - Fundación Empresa y Sociedad* **20** Responsabilidad Social y género: antiguos y nuevos retos para la empresa, *Marisa Álvarez Durante y Beatriz Fernández Olit* **27** SIEMPRE APRENDIENDO. El fútbol y la empresa, *Miquel Bonet* **28** ENTREVISTA. Juan José Almagro, *director general de Comunicación y Responsabilidad Social en Mapfre* **34** BREVE. ¿Para qué y a quién sirve la empresa? *Rosa Díaz Aragonese y Astrid Ruiz Thierry* **38** La Responsabilidad Social Corporativa y la igualdad de género en el área de los recursos humanos, *Carmen Cesteros Fernández* **42** MESA REDONDA. *La inmigración profesional, una realidad de nuestros días.* **44** Aproximación a los procesos de reestructuración desde la responsabilidad corporativa, *Juan Ignacio Martín-Castilla* **52** ENTREVISTA. *Rosa Peris Cervera. secretaria general de Políticas de Igualdad del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.* **56** TOME NOTA. La Responsabilidad Social Corporativa en la industria farmacéutica, *Virtudes García Martínez* **60** OPINIÓN. La creatividad y la lógica en la RSC, *Donna Pace* **62** La Universidad Europea de Madrid formando profesionales comprometidos. *Dra. Rosa María Rodríguez Jiménez* **66** OPINIÓN. Responsabilidad social corporativa e igualdad de género, *Enma Tirado Lozano y María Viedma García* **68** CATARSIS. De los intereses interesados a la RSC, *Rodrigo Coloso* **71** HUMOR AL DÍA **72** LIBROS

La creatividad y la lógica en la RSC

Donna Pace es consultora y Master Trainer acreditada por DBTS (de Bono Thinking Systems USA) en Técnicas de Creatividad e Innovación. donnapace@ono.com



La creatividad y la lógica conviven en matrimonio. Sin duda, cuando pensamos el matrimonio, las connotaciones pueden ser varias, pero estaremos todos de acuerdo que el concepto de complementar al otro, tal como la figura del *Ying* complementa el *Yang*, es un anhelo – por lo menos, para la mayoría de los casados. De la misma manera, el Pensamiento Creativo, como habilidad adquirida, complementa el Pensamiento Lógico/Matemático. Los dos son imprescindibles para crear las sinergias que asegurarán un mejor rendimiento de las capacidades motrices del cerebro.

La relación simbiótica entre creatividad y lógica tiene cuatro implicaciones esenciales¹ para los responsables de Recursos Humanos que buscan la mejor manera de argumentar ante el Consejo de Administración que la RSC es una oportunidad estratégica para optimizar el rendimiento de la empresa.

¹ Me baso en las ideas tan amablemente expresadas por el Dr. Dean Schroder, co-autor del bestseller *Ideas Are Free*, en un intercambio de correos electrónico reciente.

Primero, la mente es un recurso demasiado valioso para ser desperdiciado y la creatividad de nuestros empleados un activo demasiado poderoso para ser ignorado. Sin embargo, no pocas empresas hacen exactamente eso: ignoran, e incluso coartan, la creatividad en la empresa. Acaban así restringiendo el desarrollo personal de su capital humano. El resultado: las personas aprenden a sentirse incapaces de resolver problemas, se vuelven cínicas y generan un impacto negativo en sus relaciones con los demás. Si, al contrario, la dirección de la empresa se preocupa por formar a su gente en cómo resolver problemas con creatividad, es decir escuchando activamente a los demás y aplicando las ideas propias y compartidas, la energía positiva que se genera mejora el rendimiento de la compañía y, además, genera un impacto positivo en las familias de los empleados y en la comunidad en general.

Allá por finales de los años 60, un Profesor de la Universidad de Cambridge investigó y desarrolló, de una manera rigurosa, minuciosa y científica, su interés en los sistemas auto-organizativos del cerebro. Lo que descubrió es que la mente se caracteriza por la creación de modelos conceptuales fijos, lo que limita las posibilidades de uso de toda nueva información. Esto significa que, habitualmente, ante cualquier situación o información nueva el cerebro busca en sus compartimientos mentales algunos elementos comparativos para poder apoyarse en lo que ya sabe, basado en la cultura de la lógica de “lo que es o lo que fue”. Así nació el concepto del Pensamiento Creativo, más conocido como el Pensamiento Lateral, concebido por Edward de Bono, reconocido hoy día como la mayor autoridad en el campo de la Creatividad e Innovación.

La actitud creativa está íntimamente ligada a la idea de “*lo que podría ser*”; es una forma de escapar de las ideas fijas, reestructurando con perspicacia los modelos tradicionalmente aceptados. El Pensamiento Lógico sería como el *hardware* mental, mientras que la función del Pensamiento Creativo sería como el *software*, sin la cual no podríamos avanzar hacia nuevas ideas sin caer siempre en lo mismo. Nos hemos acostumbrado a manejar diferentes programas informáticos, cambiamos de un idioma a otro sin pestañear... de la misma manera, podemos entrenar la mente a complementar la lógica que *de factum* es lineal y selectiva, con la creatividad que aumenta la eficacia personal al ofrecernos nuevas ideas provocadas por las técnicas concretas reseñadas por Edward de Bono. Así, la aplicación de la creatividad como disciplina enfocada y sistemática, aporta un valor añadido a todos los campos imaginables desde la Empresa, a la Sociedad, pasando por la Administración Pública y la Docencia.

Todo ello tiene una segunda implicación directa para la empresa: la creatividad mejora la cuenta de resultados. Y todos sabemos que es más fácil ser una empresa responsable cuando tienes beneficios. Si la empresa tiene dificultades para llegar a final de mes, tendrá poco tiempo para pensar en la responsabilidad social. Ahora bien, si aprende a aprovechar el recurso creativo de las personas que trabajan en ella, la consecuente mejora en sus resultados financieros proporcionará una mayor seguridad a sus empleados y más tiempo a la dirección para pensar en cómo responder mejor a las necesidades de sus trabajadores de la comunidad en la que opera. La creatividad genera beneficios, lo que resulta en una mayor conciencia social de la empresa.

Pero sin duda, los problemas medioambientales y sociales del mundo que nos rodea también requieren de una gran dosis de creatividad. Está visto que las soluciones tradicionales no funcionan. Necesitamos más creatividad y más coraje para dar rienda suelta a esa creatividad no solo a nivel individual, sino también a nivel colectivo. “La creatividad no es uso exclusivo de unos cuantos pocos”, reitera De Bono después de 30 años inmerso en este mundo. Con 67 libros publicados traducidos a 37 lenguas, “se puede aprender [a ser creativo/a] de la misma manera que se aprende a montar en bicicleta o hablar japonés”. En nuestra última conversación me recordó cómo Peter Uberroth, gerente de los Juegos Olímpicos del ‘84 utilizó las técnicas para ganar un amplio margen de beneficio para un evento que había perdido dinero durante años.

Precisamente, quizás lo más interesante de la relación entre creatividad y lógica sea cómo la primera, cuando se impulsa desde la empresa, puede a menudo llevarnos mucho más lejos en la solución efectiva de problemas sociales con menos coste que las iniciativas desarrolladas desde el ámbito público. Es asombroso ver cómo una solución empresarial creativa y rentable – como la construcción de bombas de agua con piezas recicladas de turbinas de aerogeneradores (idea originaria de un alto directivo de Gamesa Energías Renovables) – puede ayudar a convertir retos sociales o medioambientales complejos en una oportunidad de vida.

Por último, no debemos olvidar la íntima relación entre justicia social y justicia económica, en la que la creatividad es la clave para hallar soluciones ganadoras. Las elecciones del sistema de mercado están estrechamente vinculadas con la libertad de elección de las personas. Sin embargo, el reparto resultante de la riqueza puede, aunque no tiene por qué, generar desigualdades e injusticias sociales. Por ello, De Bono, sigue tan firmemente comprometido con la sociedad en la cual le ha tocado vivir a sus 73 años, como en aquellos años cuando revolucionó al mundo empresarial con un concepto nuevo. De hecho en 2004, inauguró el Centro Para el Pensamiento Mundial (World Centre for New Thinking) con base en Malta, para servir de punto de encuentro

entre organizaciones, gobiernos y académicos para tratar temas de índole y interés mundial como la gestión de conflictos, el medio ambiente , la pobreza, o la economía.

La creatividad juega un papel importantísimo en la creación de soluciones en las que todos ganen. Este es el tipo de soluciones que son necesarias para fortalecer una economía y a la vez imprescindible para asegurar que los beneficios de esa economía se distribuyan equitativamente. En palabras de Edward de Bono: "Las sociedades que tendrán éxito en el futuro son aquellas que ya han entrado en el proceso de cambiar o mejorar su manera de pensar..."

La creatividad es imprescindible para liberar el auténtico potencial de la gente y las organizaciones". Aquí es donde empieza la responsabilidad social de las empresas.

Training & Development Digest 58, Mayo/Junio 2006