

# Creatividad e innovación en las organizaciones

GRACIELA ALDANA DE CONDE\*



El propósito de esta conferencia es explorar algunos de los principales aportes de la creatividad y la innovación en las organizaciones. Para ello, se parte de una noción de creatividad en la cual se ubican tres niveles interrelacionados: la creatividad individual, grupal y la corporativa. Se plantean algunos de los principales problemas que se enfrentan en todo proceso innovativo y se proponen algunas perspectivas de trabajo susceptibles de ser incorporadas al mejoramiento de los procesos y resultados obtenidos en el medio organizacional.

Empecemos con la noción de **Creatividad individual**, la cual constituye la base de los otros tipos de creatividad: la grupal y la corporativa. “La creatividad es una manera especial de pensar, sentir y actuar, la cual conduce a un logro o producto original, funcional y estético, bien sea para el propio sujeto o para el grupo al que pertenece”.

## La creatividad como una manera especial de pensar

¿Por qué hablamos de una manera especial de pensar? Por dos razones: El pensamiento creativo requiere un esfuerzo deliberado

---

\* Psicóloga Universidad Javeriana, Posgrado en Investigación y Tecnología Educativa (FEI). Decana Académica de la Facultad de Psicología, Universidad Javeriana, Profesora Titular de Psicología Educativa.

pues naturalmente tendemos a guiarnos por el sentido común, a ser rígidos, triviales e improvisadores y a contentarnos con la primera idea que se nos ocurre. Sin embargo, el pensamiento creativo se caracteriza por ser altamente elaborado, flexible, capaz de organizar síntesis armónicas, de romper esquemas y valorar la originalidad.

En segundo lugar el pensamiento creativo se diferencia de otros tipos de pensamiento como son el lógico, el convergente y el crítico. Sin embargo, una de las características importantes de la persona creativa es precisamente su capacidad para saber en qué momento o situación se requiere pensar de manera lógica; en que circunstancias nos se justifica un abordaje creativo y qué problemas o situaciones definitivamente requieren una mirada original, una búsqueda creativa. Lo anterior implica desarrollar un pensamiento estratégico, según el cual se requiere conjugar las características de la situación, de la persona o grupo que la enfrenta y la validez de los procedimientos existentes para enfrentarla.

Se deriva de aquí una conclusión: es posible educar y reeducar nuestra manera de pensar si se toma conciencia de que hemos sido educados de manera anticreativa; ("como seríamos de diferentes si en lugar de que en la escuela nos hubieran puesto a escribir cien veces: "No debo llegar a la escuela", nos hubieran pedido escribir "cien maneras diferentes para no llegar tarde". Sidney Parnes) si se comprenden los procesos cognoscitivos que configuran el pensamiento creativo y se aprovechan los avances logrados en el desarrollo de los diferentes enfoques existentes para promover la creatividad. Diversas investigaciones en las cuales he participado tanto en el sector educativo como organizacional han demostrado la benéfica influencia de dichos enfoques para superar los bloqueos y adquirir el hábito del pensamiento creativo".

### **La creatividad como una manera especial de sentir**

La creatividad no se configura únicamente a partir del componente racional. El papel del sentimiento, de la dimensión afectiva es fundamental como motor de la creatividad, como contenido de la misma en algunos casos (arte) y así mismo es en esta dimensión donde se originan los principales bloqueos a la creatividad.

Lo **no racional** se refiere al hecho de que la creatividad no es solamente pensar de manera racional, lógica y coherente. Se requiere tener la capacidad de imaginar lo imposible, de confiar en nuestras intuiciones, de aprender a utilizar lo "absurdo" y lo "imposible" como fuente de ideas verdaderamente novedosas.

Indudablemente el origen de inventos tales como el teléfono, el avión, el televisor, en el momento en que todavía no existían, eran ideas utópicas, irrealizables. Sin embargo, si sus inventores no se hubieran atrevido a pensar de manera verdaderamente insólita para su época; no contaríamos con estos poderosos inventos. Esta dimensión no racional también alude al papel del inconsciente en la creatividad.

Tal vez mediante un ejemplo podemos ver como funciona esta característica. Cuando un problema nos ha estado preocupando mucho y pretendemos dejar de pensar en él, resulta que la actividad de la persona no se detiene; durante el sueño se sigue trabajando el problema a otros niveles inconscientes tanto que muchas veces nos despertamos con la idea interesante que durante el día habíamos tratado de encontrar inutilmente en estado consciente. En esto se basa una etapa fundamental del proceso creativo: la incubación, la cual consiste en propiciar un "alejamiento" del problema con el fin de promover nuevas relaciones, asociaciones y perspectivas. Los diferentes enfoques proponen ayudas o

estrategias para aprender a incubar, aspecto que no es tenido en cuenta por los métodos lógicos de solución de problemas, los cuales privilegian de manera exclusiva lo racional sobre lo intuitivo y emocional.

La **sensibilidad** es otra característica fundamental de la persona creativa. Esta palabra se relaciona con la capacidad de emplear los sentidos estos es de sentir, utilizando toda la riqueza de nuestras sensaciones y la diversidad en la percepción.

Otra dimensión importante de la sensibilidad es la capacidad de entrar en contacto, de escuchar y de percibir nuestro mundo interno para poder expresarlo de una manera particular y única. Igualmente nos permite observar, escuchar y apreciar a los otros de una manera receptiva, no defensiva y crítica y nos posibilita establecer un contacto rico, respetuoso y sugerente con el medio y con la naturaleza.

La **persona creativa** debe tener un buen concepto de si misma para poder valorar sus ideas y planteamientos y para someterlos a la luz pública y a la confrontación, igualmente debe ser tolerante a la frustración. El creativo es combativo, no se enreda ante la primera dificultad, trabaja más por una motivación intrínseca, por desarrollarse, por demostrarse a sí mismo en la solución de un problema que es capaz de superar los obstáculos.

Para la persona creativa los problemas no son restricciones insalvables ni situaciones para lamentarse, sino oportunidades de crecer intelectual y personalmente. Estamos tan acostumbrados a ser manejados por motivaciones extrínsecas: dinero, notas, aprobación, etc., que hemos perdido esta dimensión autoafirmativa, hago esto porque me realizo; porque me gusta, me interesa o me satisface, porque me permite realizarme como persona singular. Lo anterior no significa desconocer la importancia del reconocimiento y el estímulo; más bien plantea

un llamado de atención acerca de la necesidad de rescatar la motivación intrínseca, el valor del proceso y el compromiso con la actividad como componentes determinantes del proceso creativo.

### **La creatividad como una manera de actuar**

Si este conjunto de habilidades y maneras de sentir no conducen a algún logro o producto, difícilmente podemos decir de una persona que es creativa. Se requiere un actuar productivo, constructivo para poder afirmar que alguien es creativo.

Sin embargo, conviene aclarar la última parte de la definición: ese producto debe ser original bien sea para el propio sujeto o para el grupo al que pertenece. En efecto, cuando una persona por sus propios medios reinventa un concepto o un procedimiento, o crea diferentes formas de llegar a un mismo resultado, así éste no sea algo totalmente novedoso, ha realizado un genuino acto de creatividad, puesto que con sus propios medios llegó a descubrir algo nuevo para él.

Esta noción de Creatividad permite una comprensión más integral del desarrollo humano y supera la tendencia a mirar la creatividad en términos exclusivamente funcionales, obligándonos a un replantamiento en nuestras prioridades. En efecto, podemos plantear que si no hay coherencia y autenticidad entre el pensar y el sentir, difícilmente el actuar puede ser exitoso.

La creatividad que debería interesarnos es la creatividad integral de la persona que lo es en sus relaciones cotidianas, que se autorrealiza a través de lo que hace y para quien la creatividad es un valor constructivo, no destructivo.

Las implicaciones de esta noción para el tema que nos ocupa son evidentes. Como plantea Robert W. Waterman en "Cómo mantener la

excelencia”: “Cuando las compañías descorazonan al individuo, se privan de la capacidad de cambiar. Cuando fomentan la expresión individual, lo difícil es que no se renueven... La única verdadera fuente de renovación en una empresa es el individuo”.

Por consiguiente todos los esfuerzos que hagamos por comprender cómo animar el desarrollo de la creatividad individual constituyen la mejor inversión en el desarrollo de la capacidad innovadora institucional y la mejor contribución al desarrollo integral de las personas.

### **Creatividad grupal**

Sin embargo, a pesar de lo anterior, alentar la creatividad individual, aunque es lo fundamental, no es suficiente para generar innovación institucional. Esto nos abre paso al segundo nivel: La creatividad grupal. La manera como a las organizaciones generan innovación y cambio es a través del trabajo en grupo y de la conjunción de valores, principios, estrategias y acciones que involucran personas, recursos y condiciones internas y externas diferentes, en permanente cambio. Se requieren algunas condiciones para promover la creatividad grupal:

**La necesidad** de complementar la propia conciencia en la capacidad de aporte con la certeza de que los cambios institucionales se festan y desarrollan en un esfuerzo de construcción colectiva. Lo anterior requiere una actitud de apertura, receptividad y habilidad para el trabajo en equipo dentro de un clima creativo que favorezca la imaginación, la controversia y el trabajo coordinado.

La comprensión de los principios que rigen la creatividad y el trabajo en equipo puede facilitar enormemente el desarrollo de la capacidad innovativa institucional. Sin embargo, se requiere

ser igualmente creativo para buscar nuevas formas de trabajo grupal que superen la rigidez institucional y que nos permitan ser innovativos y eficientes en la manera de abordar los problemas.

Curiosamente esta socialización del conocimiento no solo se ve en las organizaciones industriales (nadie se pregunta ni sabe quien “inventó” la última versión de un microcomputador o una videograbadora), sino en la manera como se agencian los procesos investigativos e incluso en el arte, donde se está revaluando el concepto mismo de autor y existen ya muchos artistas que no firman sus obras por considerar que son la expresión de un alma colectiva” de la cual no pueden declararse dueños.

En síntesis, podemos plantear que se requiere conocer los enfoques desarrollados especialmente para ser trabajados en grupo (pensamiento lateral, sinéctica entre otros); comprender la naturaleza de los bloqueos que se originan en la dinámica de los grupos (necesidad de aprobación, manejo de poder, conflictos de intereses, dificultades en la comunicación, temor a la evaluación, etc.) y tener un manejo amplio de las herramientas y técnicas existentes para redefinir y solucionar creativamente los problemas con el fin de garantizar un manejo flexible y productivo.

Aprender a trabajar en grupo propiciando un clima que favorezca la creatividad requiere de un conjunto de actitudes que vale la pena mencionar:

**Un adecuado** sistema de delegación basado en la confianza, en la libertad y en la claridad sobre lo que se pretende lograr.

**Una moral alta**. la cual se da cuando existen reglas claras de juego. Cuando cada persona conoce su ubicación en el proceso y hay un

liderazgo que mantiene la motivación, contribuye a generar un ambiente constructivo y otorga el debido reconocimiento.

**Comunicación efectiva** en todas las direcciones: esta es la única forma de generar compromisos y efectividad pues la información es fundamental para garantizar una adecuada definición de los problemas y para diseñar soluciones significativas y de impacto.

**Manejo del tiempo**, pensar y sobre todo pensar productivamente, requiere tiempo, estímulo, acceso a diferentes fuentes y un mínimo de recursos. Sin embargo, también se requiere cierta presión por resultados, ponerle límites a los procesos, especialmente en lo que a tiempo se refiere. De lo contrario, se corre el riesgo de mantenerse en un estado de “descontendo creativo” que paraliza la acción.

**Plantear retos**, proponer situaciones estimulantes, que inviten a poner en juego todo el potencial creativo, utilizar “provocaciones”, esto es ideas que inviten a pensar liberándonos de las restricciones del presente.

**Capacitación apropiada**, debe permitir ampliar tanto el propio campo de actuación profesional como abrir y proyectar horizontes. Es necesario prepararse sobre los avances en creatividad; conocer y explorar los distintos abordajes y tener la oportunidad de ensayarlos. Ya se ha mencionado la necesidad de formación sobre trabajo en equipo. Por un desconocimiento de la dinámica de los grupos y del tipo de interacción que promueve o no la creatividad se desaprovechan recursos y energías.

Es realmente sorprendente el gran potencial renovador que se puede movilizar en las personas y los grupos cuando se dedica tiempo a pensar, se utilizan estrategias que invitan a asumir con mente abierta y ánimo constructivo problemas

significativos y sobre todo cuando se comparten ideales, utopías que van más allá de la satisfacción de necesidades e intereses particulares y se comprometen con el desarrollo integral de la persona y con la apasionante tarea de reinventar permanentemente las instituciones para contribuir desde la especificidad de nuestra misión a erradicar el inmovilismo, el miedo y la apatía tan generalizada hoy en nuestro país.

### Creatividad corporativa

La creatividad corporativa tiene que ver con la capacidad de las instituciones para enfrentar los problemas de manera innovativa y futurista desarrollando una capacidad autorrenovadora acorde con las demandas y condiciones internas y externas de la organización.

Lo anterior requiere un abordaje conceptual sobre la innovación, que diferencie los diferentes tipos de innovación, organice las diferentes fases del proceso innovativo, asigne los recursos necesarios y centralice la información y la planeación de las acciones requeridas.

En relación con los tipos de innovación conviene diferenciar los siguientes:

- Mejoramiento de productos o servicios existentes.
- Creación de nuevos productos y servicios.
- Simplificación o enriquecimiento de procesos y procedimientos.
- Cambio tecnológico.
- Cambios a nivel del concepto y/o de la estructura de las organizaciones.

Desafortunadamente en nuestro medio las

innovaciones a nivel del concepto y la estructura no se generan fácilmente pues nos contentamos a lo sumo con adaptar modelos organizativos y nos es difícil romper esquemas, atrevemos a diseñar y probar nuevas formas de organización más acordes con nuestros problemas y nuestra realidad cultural.

En cuanto al proceso innovativo, se requiere igualmente desarrollar un pensamiento estratégico institucional, esto es la capacidad de diseñar, evaluar y modificar caminos en las diferentes etapas del proceso innovativo.

Es muy común el error de enfrentar las diferentes etapas de la innovación con los mismos esquemas organizativos y los mismos patrones de pensamiento esto es, de manera rígida. Muy probablemente por eso no se concede suficiente importancia a las resistencias al cambio, ni se diseñan canales de comunicación efectivos, ni se desarrollan conceptos alternativos de la evaluación como un **acompañamiento corporativo** según el mantenimiento del cambio es tarea de todos. Es necesario reconocer que en todo proceso de cambio se dan diversas etapas y que cada una requiere enfoques, estrategias y tácticas diferentes. Veamos algunos lineamientos generales:

**Planeación del cambio:** Lo más importante aquí es aceptar y manejar las resistencias al cambio. Descongelar el sistema, recordando que cambiar no es fácil, pues implica nuevos ajustes que a su vez generan estrés, el cual puede ser positivo, si se enfrenta adecuadamente.

En esta etapa cobra gran importancia la comunicación y la claridad sobre políticas y criterios para orientar el cambio.

**Desarrollo del cambio:** Se requiere conjugar modelos lógicos con abordajes imaginativos y creativos. Darle tanta importancia al proceso o dinámica del cambio, como al contenido de la

innovación; al proceso y al resultado; a las partes y al todo. Se requiere elaborar propuestas muy cuidadosas y hacer un buen análisis de posibilidades antes de seleccionar las propuestas más adecuadas. Revisar y redefinir planes y estrategias cuando sea necesario.

**Mantenimiento del cambio:** Diseñar una adecuada implementación, estar atento a las dificultades que surjan sobre la marcha; mantener un buen nivel de participación con canales ágiles de información.

**Control:** Lo más importante es crear la conciencia de que el control es responsable de todos. Se deben diseñar criterios y normas mínimas y definir procedimientos y cronograma de seguimiento del cambio.

El líder debe ser un facilitador de procesos; con una gran capacidad de escucha; entrenamiento en conducción de grupos, dominio técnico y amplia formación.

Si asumimos que el objetivo final de la innovación no es solamente generar cambios puntuales en la organización, sino el de generar una capacidad de autorenovación en la organización y en las personas mismas; que la innovación presupone no solo la capacidad de adaptarse sino la de "crear situaciones nuevas, formularse nuevas preguntas".

Debemos plantearnos la siguiente consideración:

"¿Que condiciones se requieren para conjugar armónica y eficientemente la creatividad individual y la función innovadora de las organizaciones?"

Esta pregunta cobra especial importancia sobre todo si aceptamos con un sano realismo que la mayoría de las personas no son suficientemente creativas por múltiples razones; que existen

conflictos e intereses contrapuestos en las organizaciones; personas y grupos con diferentes niveles de desarrollo y actitudes favorables unas y negativas otras hacia el cambio; que las condiciones de subdesarrollo propias de países como el nuestro nos imponen situaciones y restricciones que nos limitan y que en últimas la situación del país ha conducido a los ciudadanos a una especie de desesperanza crónica y a un escepticismo un tanto cínico.

Lo anterior implica asumir imaginativamente muchos retos: El primero de ellos, aceptar que cambiar no es fácil pues implica dejar viejos hábitos que por lo menos nos brindan una cómoda seguridad; implica igualmente trabajo arduo, conjugar pequeños cambios con grandes decisiones y una orientación abierta y futurista.

Como plantea Waterman: "El progreso es el resultado de millones de cosas que se hacen de manera distinta, no solo de una pocas grandes decisiones de la administración".

En efecto, si no se logra un compromiso en la mayoría de las personas los cambios son más formales que reales. Lo anterior plantea otro reto: ¿cómo conjugar la necesaria participación de las diferentes personas y estamentos que conforman la organización con una acción centralizada que coordine los procesos y garantice a la vez consulta, agilidad y eficiencia?

Se requiere **planear la innovación**; ser flexible en la búsqueda de caminos alternativos para generar espacios de participación, pero sobre todo tener un visión integral y dinámica de la organización y su entorno. John Gardner se refiere a esto de manera por demás gráfica y elocuente:

"Nuestro modo de pensar acerca del crecimiento y de la decadencia está dominado por la imagen de la vida de un solo individuo, animal o vegetal. La panta recién nacida, el florecimiento y la

muerte... Pero para un asociación que permanentemente se está renovando, la imagen apropiada es todo un jardín, un acuario balanceado, o algún otro sistema ecológico. Mientras unas cosas nacen, otras están ya en flor y otras están agonizando... pero el sistema sigue viviendo".

La heterogeneidad es fuente de sobrevivencia no solo en la naturaleza sino en las culturas. Desafortunadamente de manera continua desestimulamos la diversidad en un fán de homogenizar y normatizar con lo cual limitamos la capacidad de respuesta adaptativa en las organizaciones.

La naturaleza, como plantea Shumacher tiene mucho que enseñarnos sobre los límites del cambio. En efecto, los cambios naturales no se producen con la intensidad, la velocidad y la violencia con que pretendemos generar los cambios a nivel económico y social.

En síntesis, el desarrollo de la capacidad de autorrenovación implica:

Una **actitud positiva** hacia la innovación: Percibir el cambio como un medio para una mejora potencial de los individuos y las organizaciones y no como una amenaza o una imposición. Desconfiemos de los cambios por decreto; son los más efímeros.

Creación de un subsistema interno que esté al frente de la innovación y que dé cuenta del entrenamiento y evaluación de los cambios. Aquí es especialmente importante recordar que al comienzo las nuevas propuestas comparten la fragilidad de todo lo nuevo y requieren por tanto ser evaluadas con patrones diferentes a aquellas ideas que llevan años y que si bien nos brindan la seguridad de lo conocido nos cierran el camino de lo posible. Es necesario diseñar modelos de seguimiento que sean una forma de

acompañamiento y asesoría para acabar de dar cuerpo a los nuevos planteamientos y búsquedas.

**Una orientación externa:** La innovación no puede ser vista simplemente como generación de nuevas ideas, productos y servicios. Se requiere mirar los cambios micro-organizacionales a la luz de los requisitos y problemas macro-sociales.

De lo contrario, corremos el riesgo de “engolosinarnos” en los propios logros y perdemos la visión de perspectiva que se obtiene en espacios de sana confrontación con los colegas y sobre todo en un diálogo constructivo con los problemas del entorno para poder integrarlos al corazón de nuestras búsquedas y al diseño de alternativas. En efecto, el cambio es un imperativo de subsistencia para las organizaciones; un medio de desarrollo tecnológico y económico para la empresa y para el país, y sobre todo, una forma privilegiada de satisfacción de las necesidades humanas a las cuales pretenden servir las organizaciones, así como fuente de nuevo conocimiento y de cambio tecnológico y cultural.

**Una orientación futurista:** Un sistema autorrenovador cree en el progreso; cree que las cosas pueden ser mejores especialmente si se planean cuidadosamente; desconfía de los cambios que pretenden negar todo lo anterior; reconoce que los cambios no se producen por inercia, solo los deterioros; acepta con humildad que el comienzo de lo grande siempre es pequeño y que los cambios más significativos son aquellos que se generan en una búsqueda cotidiana y permanente.

Resumiendo, podemos plantear que los principales aportes de la creatividad en la generación de innovación son: un complemento de los modelos lógicos; verticales como los denomina Eduard de Bono de solución de problemas, que rescate la imaginación articulada a los procesos analíticos y evaluativos; una mejor comprensión acerca de las condiciones que se requieren para estimular la creatividad individual, grupal y corporativa, así como una mayor claridad acerca de sus interrelaciones; una conceptualización sobre el cambio y un abordaje estratégico para desarrollar y poner en marcha las ideas creativas; mecanismos para identificar y movilizar diferentes bloqueos: perceptivos, emocionales, organizacionales y culturales; resultados de investigación sobre el papel de los diferentes enfoques en el desarrollo de las habilidades del pensamiento creativo, en la configuración de actitudes que promueven la creatividad y en la conformación de culturas organizacionales que fomenten de manera eficaz el desarrollo de la capacidad autorrenovadora en las personas y las instituciones.; una confianza renovada en el enorme potencial creativo que se genera en los grupos cuando nos atrevemos a romper esquemas, a ser innovativos e imaginativos no solo en el enfrentamiento de los problemas sino en **las formas de trabajo grupal** y en la capacidad de anticipar el futuro.

“Hay quienes ven lo que existe y se preguntan ¿por qué?, pero nosotros soñamos lo que no existe y nos preguntamos ¿por qué no?”.

