

Innovación, creatividad y liderazgo organizacional

Fernando de Sousa

RESUMEN

El tema de la creatividad y de la innovación en las organizaciones del siglo XXI puede ser tratado desde tres vertientes, a saber: la gestión de la creatividad, la gestión creativa y la gestión de los creativos. Respecto a la primera, conviene realzar que la creatividad es un proceso fundamentalmente individual, de carácter cognoscitivo-emocional, mientras que la innovación es un proceso social, donde intervienen sobretudo fenómenos relativos a la comunicación. En cuanto a la gestión creativa, ella no es más que aquella que es capaz de reconocer la creatividad en los colaboradores (es necesario que uno mismo sea creativo para reconocer la creatividad), y tratarla como el capital más importante de la empresa. En relación con la gestión de los creativos, lo que parece ser importante para la empresa que triunfan, es conseguir aprovechar todo el potencial que tienen para mejorar, facultándoles un sistema de protección contra la propia rutina de la organización.

La creatividad en la empresa debe ser vista como algo normal, pues es la actitud de espera las que lleva a las personas a que ella surja.

Palabras clave: creatividad, innovación, gestión creativa.

ABSTRACT

The subject of creativity and innovation in the organizations of the XXIth Century can be approached by at least three ways: the management of creativity; creative management; and the management of creative people. As to the first, it is important to stress that creativity is an individual process, of a cognitive-emotional character, while innovation is a social process where occur phenomena related mainly to communication. As to creative management, it is no more than the one that is able to recognize creativity in the employees (it is necessary to be creative to recognise creativity in the others), and to deal with it as the company's most important resource company. In the management of creative people, what seems to be important to the successful company is to be able to grasp the tremendous potential that these people has to offer, allowing them to have protection system from the company's predatory activities.

Company's creativity must be seen as a normal thing, as it is the attitude of expecting it from people that allows it to arise.

Keywords: Creativity, innovation, creative management

Estudiar la creatividad en la gestión creativa y la gestión de los creativos.

de las organizaciones del siglo XXI, puede pasar por hacer varias combinaciones de la palabra "gestión" con la creatividad y sus derivados, obteniéndose así propuestas interesantes de tratamiento del tema de la creatividad y de la innovación en las organizaciones, las cuales constituyen el objeto de este artículo. A saber: La gestión de la creatividad, la gestión



Fernando de Sousa

Estando resuelto el problema, falta solamente clarificar la separación entre los temas "creatividad" e "innovación", una vez que los mismos aparecen generalmente asociados, cuando en realidad se trata de aspectos distintos, tal como refieren autores como Farr & Ford (1990), King (1995) o Woodman, Sawyer & Griffin (1993). La distinción es impor-

tante para las organizaciones, ya que la creatividad es un proceso fundamentalmente individual, de carácter cognoscitivo-emocional, mientras que la innovación es un proceso social, dónde intervienen sobretodo fenómenos relativos a la comunicación.

Esta distinción, cuando es aplicada a la gestión de las empresas, nos obliga a varios presupuestos, sobre los cuales se desarrollan las propuestas de tratamiento antes citadas.

LA CREATIVIDAD NO EXISTE, LA INNOVACIÓN SÍ

También no sé decir qué es el "alma", pero sé perfectamente lo que es capaz de conseguir:

Como esclarece Woodman & Schoenfeld (1990), el término "creatividad" puede ser visto como un concepto social, expresado en las teorías implícitas de las personas, o como un constructo científico, desarrollado por investigadores de la especialidad. Cuando ambos significados son distintos, o difíciles de objetivar, como es el caso, surgen las más variadas dificultades en la investigación científica, debidas a la ausencia de la validez de constructo, esto es, de un significado concreto y objetivo, que pueda ser compartido. Así, para verificar si es posible obtener un constructo coherente, es necesario, en primero lugar, examinar la manera como él es explicado en abordajes y definiciones teóricas, y después constatar la manera como es socialmente percibido, en especial cuando aplicado a una actividad o contexto, como es el caso de las organizaciones.

Relativamente el constructo de la creatividad, tal como aparece en la definición propuesta por Morris Stein (Stein, 1953; 1995), era hasta hace poco tiempo aceptada y se trataba de *"Un proceso que resulta una novedad que es aceptada como útil, convincente o satisfactoria por un significativo grupo de personas, en un determinado periodo"*.

Mientras tanto, y tal como ha expuesto Sousa (2000), la definición no resiste a la

contestación hecha a la naturaleza subjetiva de los elementos que la constituyen.

- Los criterios utilizados en la definición de productos creativos están lejos de proporcionar un patrón objetivo sobre el que realmente constituye una realización creativa: "novedad" y "utilidad" dependen mucho del punto de vista del observador. El producto tiene que ser "convinciente", y eso es un fenómeno de persuasión, no de creación propiamente dicha.

- Revisando a los peritos en el asunto, o antes la evaluación histórica, la objetividad no mejora mucho, ya que tantos y tan variados son los factores que pueden llevar a que determinado producto o persona sean evaluados de maneras distintas en contextos distintos. El fenómeno de la reputación es dinámico y acumulativo, siendo difícil explicar por qué personas con producciones semejantes reciben, repetidas veces, un reconocimiento público tan distinto.

- Se puede admitir que no toda la creatividad es susceptible de resultar un producto, y resalte que se trata de un proceso. Varios autores consideran que los procesos subyacentes al pensamiento creativo no son distintos de los que se encuentran en cualquier otro tipo de pensamiento, por la simple razón que el pensamiento es siempre creativo. La misma la asociación que anteriormente se hacía entre la divergencia de pensamiento y la creatividad puede también ser puesta en causa, al reconocer que la divergencia y la convergencia están siempre asociadas en el pensamiento.

El reconocimiento de la creatividad es visto por varios autores como el desempeño de los papeles de producción, mediación y reconocimiento, a quien Stein (1993) designa por *creadores, intermediarios, y apreciadores*, siendo muy difícil determinar *quién* debe juzgar, *por qué* un determinado juicio es producido, y *cuándo* se llega al nivel ideal para hacer un juicio definitivo en cuanto a la creatividad de determinado producto. Creación, persuasión y capacidad de apreciar constituyen varias vertientes de un mismo fenómeno, de tal manera que parece ser más correcto adoptar la afirmación de Czikszentmihalyi (1991): *"la creativi-*

dad no esta localizada en el creador ni en el producto pero si en la interacción entre el creador y los responsables del área en preguntas, que retienen o rechazan selectivamente los productos creativos".

En esta perspectiva, la creatividad no tiene una existencia concreta, una vez que se trata de una atribución. Queda entonces con-substanciada en el *proceso de comunicación* entre el creador (o el producto) y la audiencia; y si la atribución que es hecha por la audiencia a ese producto (o creador), resulta algo nuevo y con valor, entonces será tal vez más adecuado designar por *innovación* (el que resulta de la aplicación de una idea a un contexto), a cual se aplica la definición de Stein que presentamos a principio.

La construcción de la individualidad subjetiva se mantiene así como la pregunta principal del constructo de la creatividad. En verdad, mientras que el individuo busca el "hacer mejor", o el "ser mejor" (de acuerdo con los sus propios criterios de originalidad y valor), son los resultados de esa búsqueda lo que pueden ser interpretados como creatividad por las personas, si se encuentra de acuerdo con los estereotipos vigentes.

LA CREATIVIDAD NO ES IMPORTANTE EN LAS EMPRESAS, LA INNOVACIÓN SÍ LO ES

Ningún problema puede ser resuelto por la misma conciencia que lo creó
Einstein

Cuando entramos en el dominio empresarial, el constructo científico de la creatividad no se altera, se mantiene en el análisis de la *Persona creativa*, en los *Procesos* utilizados, en la *Presión* del ambiente, o en los *Productos* resultantes. Por otro lado, la innovación empresarial es específica del contexto, y empieza exactamente dónde la primera acaba, coincidiendo con otras 4Ps, tal como refiere Gioia (1995): *Producto*,

Precio, Promoción y Posicionamiento.

De esa distinción se puede inferir que la "idea" del individuo, que se encuentra en el origen de todo el proceso, constituye una pregunta menor, una vez que el más importante acaba por ser el sistema que permite ponerla en práctica. Reparo, por ejemplo, en lo que sucedió con la invención de los conocidos "post-it", en los años 60; Spence Silver descubrió una cola no permanente y trató durante años convencer a la empresa de la utilidad del invento, sin éxito. Solo en 1974, Art Fry, viendo la utilidad de la cola para asegurar temporalmente marcadores de misales, y con la ayuda de un gestor consiguió sobrepasar la política de la empresa ("El pegamento 3M pega mejor") y promovió el invento.

Para cada acto creativo que produce una idea o producto, se hace necesario un acto social que se produce en la organización; y así es que la verdadera innovación en las empresas es siempre un trabajo de equipo (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Toda la innovación hecha a partir de una idea inicial, necesita de un sistema que prolongue la creatividad individual y la instale al nivel del grupo; grupo este que tendrá por misión resolver los problemas resultantes de la adopción, difusión o implementación del producto resultante de la idea inicial.

Y, como explican Burns & Stalker (1996), si la innovación no necesita obligatoriamente de la creatividad para surgir, pudiendo ser obtenida a través de la introducción de técnicas o tecnologías, ya no la puede dispensar para conseguir implementar todo el proceso de adaptación a obtener éxito en el mercado. La innovación por la innovación puede ser perjudicial a la estabilidad del mercado de la empresa, como aconteció, por ejemplo, cuando Coca-Cola ensayó un sabor distinto, o tal vez pudiera suceder si McDonald's quisiera cambiar su sistema de cadena de producción. Si seguimos a algunos autores sobre gestión de empresas, podemos constatar afirmaciones como las de Johnson (1995): "*El éxito en el negocio parece ser, fundamentalmente, una pregunta que debe permanecer después de que los otros abandonen*"; él desaconseja la innovación por sistema.

Es importante que exista un sistema para el aprovechamiento de la creatividad, una vez que, en principio, ideas no faltan. Y, como recuerdan Kilborne & Woodman (1999), ese sistema depende de muchas otras variables, más allá de la creatividad, tales como la autonomía, la información disponible, el sistema de recompensas, la formación y el entrenamiento, la cantidad de niveles jerárquicos, la aplicación de estilos participativos de liderazgo, la cohesión, etc. En consecuencia, la creatividad individual constituye siempre un punto de partida, una vez que ninguna organización consigue innovar sin depender de ella, mientras que es perfectamente posible mantener la creatividad misma en la ausencia de la innovación.

¿LAS PERSONAS CREATIVAS INTERESAN A LAS ORGANIZACIONES?

*No intente cambiar la organización;
trabaje de manera que ella no destruya
una buena idea*

¿Alguien imaginó la posibilidad de que la compañía McDonald's contratara a un Miguel Ángel para pintar el techo de uno de sus restaurantes durante cinco años? ¿Alguien imagina a un director de Marketing de una empresa ligada a la transformación de la patata que aceptara que un Van Gogh fuera presentado como cartel publicitario de su obra-maestra "Los comedores de patatas" sin que los retratados aparecieran con un semblante sonriente y llenos de felicidad?

Parece que solo se trata de una afirmación rocambolésca, pero existe mucho de verdad cuando se dice que difícilmente una empresa dónde la creatividad no tiene una relevancia especial, pudiera sacar partido de las potencialidades de un individuo altamente creativo, a no ser en pequeños nichos de estructuras de investigación y desarrollo, e incluso sin admitir libertad total en la investigación. Reparo, por ejemplo, en la incompatibilidad entre los estereotipos

del individuo creativo, mencionados por Ford (1995), y el tipo de persona necesaria para ajustarse a una organización: un creativo necesita de autonomía e independencia, no está ligado a las normas sociales, ni es frecuentemente un buen comunicador; en general ve el trabajo como una extensión de su propio yo, y no actúa en función de los sistemas de punición y recompensa, y mucho menos para agradar al jefe.

Según Ford (1995), la propia relación entre la creatividad y la productividad puede ser altamente negativa, habiendo sido encontradas correlaciones de -0.97 en individuos creativos trabajando en ambientes desfavorables, mientras que, con otros individuos menos creativos, la correlación era mucho menos acentuada. Lo creativo puede así constituir un inconveniente para la empresa con un ambiente desfavorable a la creatividad, tal como si fuera una semilla plantada en la tierra, que daría hermosas flores en terreno fértil, y solo cardos si la tierra es mala.

Por otro lado, podemos seguir los consejos dados a las empresas que quieren estimular la creatividad de sus empleados, encontrando en Staw (1995) una lista de las siguientes propuestas:

- El proceso de selección de personal ha de ser flexible
- No estimule una política de "voz única"
- Estimule la desobediencia
- No procure activamente obtener costos inferiores y eficiencia
- Deje que los trabajadores puedan innovar.

Ahora, estos consejos pueden revelarse altamente "peligrosos" para la empresa donde las cuestiones de poder y autoridad tienen gran importancia, a menos que se trate de una organización muy especial. De aquellas que no intentan ocultar los mecanismos de control, o que elevan los objetivos de los subordinados al nivel de los de la gestión, yendo más allá del simple anuncio de aplicar una determinada teoría de gestión. En efecto, desde la "gestión democrática" de los años 40, hasta los "círculos de calidad" y al "TQM" de los años 90 (y ahora el "TEQM" - "*Total Environment Quality Management*"), pasando por la "gestión por

objetivos", por la "gestión participativa", y por la "cultura organizacional" de los años 80, mucho se ha intentado en el sentido de dirigir a la empresa hacia las personas, pero algo ha ocurrido mientras, que hace que un sistema pensado para funcionar en perfección, acabe por cambiar rápidamente a una caricatura a los ojos de quien conoce la realidad, como muestra Starbuck (1995). El peligro es que suceda lo mismo con la creatividad, y que dentro de unos años sea vista solamente como una moda más que pasó por el medio empresarial.

Volviendo a los creativos, también conocidos por "*gold-collar workers*" (Goldstein, 1995), lo que parece ser importante para la empresa de éxito, es conseguir aprovechar todo el potencial que ellos tienen, facultándoles un sistema de protección contra la propia rutina organizacional; los trata como auténticas "flores de estufa", tolerándoles algunas excentricidades y manías; facultándoles programas de trabajo flexibles y no muy objetivos, así como condiciones para el ensayo de las ideas; proporcionándoles ambientes con intensa interacción social y cambios de información. El papel del "*sponsor*", esto es, alguien de la gestión que apoye y sirva como puente entre el creativo y la administración, es fundamental, sobretodo para hacer que se admita la posibilidad del error. Ya Henry Ford, como Disney, fracasaron antes de construir el imperio hoy conocido, decía este último que "*El fracaso es la oportunidad de empezar otra vez de manera más inteligente*". ¿Será necesario tener en la empresa gestores creativos?

¿EL GESTOR CREATIVO ES AQUEL QUE TIENE IDEAS?

Gestionar es organizar el talento existente
J.J. Servan-Schreiber

De acuerdo con Burns & Staker (1996), existen dos visiones posibles del gestor con ideas: aquel que las tiene, y pretende conseguir que los otros las ejecuten y el que parece que no las tiene, y prefiere servir como gestor del

talento de sus colaboradores. El primero es con certeza un buen profesional, pero tal vez no un buen gestor; el segundo es probablemente un buen líder, esto es, alguien que agrupa simultáneamente el lado profesional y el de la gestión, y que logra ver lo que los otros no consiguen.

En efecto, una actitud de gestión que se encuentra con frecuencia consiste en la ingenuidad sistemática en el trabajo realizado, siempre en la perspectiva de mejorarlo. Un gestor típico afirma frecuentemente su poder en la organización introduciendo su cuño personal en el trabajo de sus colaboradores, el que puede ser completamente destructor de la voluntad de colaborar, en especial si se trata de los colaboradores "gold-collar". Como explica Goldstein (1987), un gestor puede revelar inseguridad, y eso le lleva a recrear cosas que no entiende; un creador puede evidentemente aceptar algunos compromisos relacionados con su trabajo, pero si esto es por sistema, más temprano o más tarde determinará la salida de la organización. Es tal vez por eso que una mala gestión es, fundamentalmente, una gestión incapaz de reconocer y apoyar la creatividad de los colaboradores. La esencia de la gestión creativa es hoy, en la opinión de Conger (1995, p. 68), solamente "*la gestión eficaz de la creatividad existente, complementada con la gestión de la imagen de la empresa.*"

De esta manera, se entiende que el gestor creativo es aquel que es capaz de reconocer la creatividad de sus colaboradores (es necesario ser creativo para reconocer la creatividad), y tratarla como el capital más importante de la empresa. Y eso se traduce, no en tener ideas y lograrlas imponer, pero si en mejorar la comunicación, tolerar el desacuerdo, dejar a los colaboradores en paz, permitir el conflicto, darles el reconocimiento de sus capacidades y atribuirles responsabilidades y proyectos. Haciendo un paralelo con la enseñanza, es verdad que los profesores que recordamos con más cariño, no fueron aquellos con mayor poder y autoridad, pero si los que nos dejaron crecer, y orientaron eso crecimiento.

Con la intención de aumentar la creativi-

dad de los gestores, es frecuente los encuentros en lugares exóticos, donde durante unos días se rompen los tabúes, se entrenan técnicas creativas, y se liberan los preconceptos, para después volver a la "realidad" de la empresa. Esto, obviamente, puede constituir una actividad muy interesante, pero la OJC "on-the-job-creativity" (creatividad en el puesto de trabajo), en la opinión de Findley (1995), funciona generalmente mejor. Por OJC se entienden acciones cotidianas muy sencillas tales como practicar una política de puertas abiertas (no la del gestor, pero si la del colaborador), rehuir las malas ideas, cerrar el comedor para ejecutivos y, en fin, hacer que las personas no tengan miedo de afirmar su creatividad.

Por último, y aprovechando una afirmación, en una entrevista a un periódico deportivo, del conocido entrenador y seleccionador de balompié Artur Jorge, dice: "(...) *teniendo que escoger entre dos grandes jugadores él prefiere el más culto, porque él tiene más posibilidades de adaptarse a situaciones inesperadas*", es verdad que el aumento de la cultura, a través del contacto con el Arte, pudiera aumentar la creatividad del gestor más que innumerables sesiones de entrenamiento o reuniones informales "outdoor". A partir de determinado nivel de gestión, el ejercicio del liderazgo entra en el dominio del Arte, y eso obliga a ampliar las visiones posibles del mundo, que solo las distintas maneras de expresión artísticas pueden conferir. El Arte posibilita la organización estética y ordenada a partir del caos exterior, y eso es tan verdad para un gran pintor, como para un gestor de éxito de una gran empresa.

LAS PERSONAS MENOS CREATIVAS SON IMPORTANTES

El proceso creativo en las organizaciones depende fundamentalmente de los mecanismos de comunicación y interacción social

Conforme esclarecen Paulus, Brown & Ortega (1999), pensar que se puede elevar el

nivel de creatividad de la empresa solamente por reclutamiento de creativos, es tan errado como criticar a las personas por no serlo.

Por un lado, una empresa formada solamente por individuos altamente creativos no resistiría mucho tiempo en pie; por otro, cada creativo necesita del trabajo de otros menos creativos, o no reconocidos como tales, pero que contribuyen decisivamente para que los productos sean divulgados, apreciados o adoptados. El creativo necesita un ambiente de apoyo que sea estable y organizado, como factor de equilibrio de la propia inestabilidad necesaria a la creación, pero el grupo de trabajo inmediato (dónde el creativo esta inserto) debe tener una mayor importancia.

Además de la selección será tal vez más adecuado hablar del desarrollo de la creatividad existente, que se consigue de una manera muy fácil: promoviendo la confianza. La confianza trae seguridad, y eso es el centro de toda la energía que necesita el individuo en la organización, y establece el puente entre la misión a desempeñar y los significados personales. En opinión de Conger (1995), una vez establecida una base de confianza, basta pedir soluciones creativas, que ellas surgirán de inmediato.

La creatividad en la empresa debe ser vista como algo normal, pues es la actitud de las personas que hace que ella surja. En cuanto a la mejor manera de reconocerla, Sinetar (1987) se refiere que basta detectar personas con valor para ser distintas, y con una enorme capacidad de trabajo.

En cuanto a su valoración, basta recordar la historia que dicen haber sucedido con Henry Ford, al pedir a un artesano indio que le diese diez tapetes iguales a uno que estaba en venta, pues le había gustado mucho y quería regalar a los amigos, este le indicó un precio muy superior a diez veces el precio del original, con el argumento que el comprador estaba destruyendo su creatividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BURNS, T., & STALKER, G. M. (1996). *The management of innovation*. New York: Oxford University Press.
- CONGER, J. A. (1995). Creativity and visionary leadership. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1991). Systems view of creativity. In R. S. Sternberg (Ed.). *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives*. Cambridge, NY: Cambridge University Press.
- FARR, J. L., & FORD, C. M. (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley & Sons.
- FORD, C. F. (1995). Creativity is a mystery. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- FINDLEY, N. P. (1995). Why do you have to go "off-campus" to be creative? In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- GIOIA, D. A. (1995). Contrasts and convergences in creativity. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- GOLDSTEIN, M. L. (1987). Managing the gold-collar worker. In A. D. Timple (Ed.). *Creativity*. New York: Kend Publishing.
- JOHNSON, N. E. (1995). Acquiring and managing creative talent. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- KILBORNE, L. M., & WOODMAN, R. W. (1999). Barriers to organizational creativity. In R. E. Purser & A. Montuori (Eds.), *Social creativity* (Vol. 2). Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc.
- KING, N. (1995). Individual creativity and organizational innovation. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- PAULUS, P. B., BROWN, V., & ORTEGA, A. H. (1999). Group creativity. In R. E. Purser & A. Montuori (Eds.), *Social creativity* (Vol. 2). Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc.
- SINETAR, M. (1987). Entrepreneurs, chaos and creativity. In A. D. Timple (Ed.). *Creativity*. New York: Kend Publishing.
- SOUSA, F. C. (2000). *A criatividade como disciplina científica* (1ª Reimpressão). Santiago de Compostela: Imprensa Universitaria.
- STARBUCK, W. H. (1995). How organizations channel creativity. In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- STAW, B. M. (1995). Why no one really wants creativity? In C. Ford & D. Gioia (Eds.). *Creative actions in organizations*. London: Sage.
- STEIN, M. I. (1953). Creativity and culture. *The Journal of Psychology*, 36, 311-322.
- STEIN, M. I. (1993). *Moral issues facing intermediaries between creators and the public*. Unpublished paper.
- STEIN, M. I. (1995). The 90's - A time when everyone participates in creativity. In F. C. Sousa (Ed.). *Identidade, mudança e criatividade: A liderança do futuro*. Lisboa: Academia Militar.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E., & GRIFFIN, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), 293-321.
- WOODMAN, R. W., & SCHOENFELD, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *Journal of Creative Behavior*, 24, 279-290.

