

Metodología para interiorización del concepto de creatividad en empresas industriales: nuevas formas de fomento de la innovación.

M^a Begoña Etxebarria Robledo¹, Francisco Sánchez Fuente², Ernesto Cilleruelo Carrasco³

¹ Dpto. de Organización de Empresas. Escuela de Ingeniería de Bilbao. Alameda Urquijo s/n 48013 Bilbao.
oeptrob@bi.ehu.es; oeptsafuf@bi.ehu.es; oepcicae@bi.ehu.es.

Resumen

En un ambiente tan dinámico, turbulento y amenazante como el actual, es conveniente fomentar la innovación. Algunas organizaciones rentables, lo son gracias a su afán de cultivar la innovación en todos los niveles de la organización. Los distintos departamentos toman ideas nuevas y las transforman en productos o servicios exitosos que el mercado compra por su originalidad. Sin embargo, son escasas las metodologías que tratan sobre la implantación del concepto creatividad en las empresas industriales. En esta ponencia se define una metodología que tiene por objeto la introducción del concepto de creatividad en una empresa industrial, con el fin último de propiciar el proceso de innovación tendente al incremento de competitividad. La metodología actúa sobre dos pilares esenciales que combinados generan un nuevo paradigma organizacional. Estos son; la estructura organizacional y la cultura organizacional. La presente metodología se basa en el proceso de innovación, donde introduce los pasos que dinamizan el proceso de creatividad; la percepción, la incubación, la inspiración y la innovación.

Palabras clave: Creatividad, innovación, competitividad.

1. Introducción.

En general, la creatividad se entiende como la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas. La organización que estimula la creatividad desarrolla enfoques novedosos y soluciones singulares para los problemas.

La innovación se entiende como un proceso consistente en convertir un problema o una necesidad en una solución, partiendo de una idea creativa.

La organización innovadora se caracteriza por su capacidad de canalizar las aportaciones creativas hasta convertirlas en resultados útiles para el mercado, es decir, hasta transformarlas en innovaciones.

Muchos han sido los enfoques desde los cuales se ha realizado el estudio de la creatividad. La mayoría de las investigaciones actuales coinciden en considerar que la creatividad pudiera encontrarse en cualquiera de las siguientes direcciones: persona, proceso, condiciones (contexto social), producto, y conjugación e integración de estos aspectos.

Los trabajos que hacen hincapié en la persona están dirigidos a poner de manifiesto las características de la personalidad que favorecen la creatividad, en este sentido se orientan los estudios hacia las características del individuo creativo (Guilford, 1991).

Los que enfatizan en el estudio de los procesos van encaminados a explicar de qué forma transcurre la actividad de creación y qué elementos y etapas forman parte de ésta; analizan la manera en la que los seres humanos construyen su referente y establecen la categoría ontológica de los productos de los procesos (Bruner,1985). En este sentido se orientan los estudios a los escenarios y ambientes en los que se desarrolla el acto creativo y a los pasos que se utilizan para la generación y producción creativa (Wallas,1942).

Están también los que subrayan el papel de las condiciones que favorecen u obstaculizan la creación; aquí sobresalen los estudios sobre el sujeto y el grupo en función de sus relaciones con la actividad creadora.

Un cuarto tipo de trabajo analiza la creatividad a partir de las especificidades del producto creativo en la diferenciación de niveles en la producción creativa (Taylor,1959) o por la determinación del fruto o resultado creativo (Parnes, 1973).

La creatividad también puede ser estudiada desde su naturaleza: creatividad científica referida a los aportes de las ciencias, creatividad artística a las propuestas y desarrollos en el campo de las artes, creatividad cotidiana a la construcción nueva y significativa en los actos cotidianos, en el hábitat, el trabajo, la educación y la recreación (Marín,1976).

En la década del 90 aparecieron una serie de investigaciones que subrayan uno u otro aspecto de los anteriormente mencionados, e intentan explicar la creatividad en función de la integración de algunos de estos elementos (Mitjás,1993; Betancourt,1994). Estos modelos integradores tienen las siguientes regularidades:

- Se analiza a la persona creativa como un elemento integrado en un contexto más amplio con el cual interactúa.
- No estudian sólo una dimensión de la creatividad sino que fundamentalmente la integran al medio como un factor que potencia y posibilita la misma.
- Hacen énfasis en el aspecto armónico de esta integración explicada por leyes de desarrollo y desenvolvimiento naturales.
- La creatividad consistirá en una relación de orden, estructura o mejora del mundo que rodea al hombre.
- Son modelos cibernéticos que apuntan a una entrada, salida y un mecanismo de retroalimentación.

En un ambiente tan dinámico, turbulento y amenazante como el actual, es conveniente fomentar la innovación. Algunas organizaciones rentables, lo son gracias a su afán de cultivar la innovación en todos los niveles de la organización. Los distintos departamentos toman ideas nuevas y las transforman en productos o servicios exitosos que el mercado compra por su originalidad. Sin embargo, son escasas las metodologías que tratan sobre la implantación del concepto creatividad en las empresas industriales.

En esta ponencia se define una metodología que tiene por objeto la introducción del concepto de creatividad en una empresa industrial, con el fin último de propiciar el proceso de innovación tendente al incremento de competitividad.

2. Objeto y metodología.

Algunas teorías consideran a la creatividad como algo innato. Según Novaes (1979) en la psicología de la aptitud creadora se destacan dos corrientes teóricas sobre la creatividad: La filosófica y la psicológica.

Otras teorías, las denominadas teorías interpersonal o cultural de la creatividad, explican la gran dependencia de la personalidad, el proceso y el producto creativo con la intersubjetividad y la cultura, considerando el entorno como punto central del acto creativo (Arieti).

Según esto, la creatividad se puede explicar como un conjunto de cuatro pasos: la percepción, la incubación, la inspiración y la innovación.

El objeto de la presente metodología es introducir dichos pasos en dinámicas organizacionales con el fin último de su interiorización, de forma que la organización lo asuma como un valor de su cultura organizacional.

La percepción, como su nombre indica se refiere a la manera en la cual percibimos la realidad. Ser creativo quiere decir ver las cosas desde una óptica original y distinta a lo común. El paso de la percepción a puesta en marcha o aplicación no ocurre inmediatamente. Las ideas tienen que pasar por un proceso de incubación. La inspiración es el momento en el que todos sus esfuerzos se conjugan para llegar a un feliz término. La inspiración es fuente de gran satisfacción, pero el trabajo creativo aun no concluye. Se requiere de un esfuerzo adicional para llegar a la innovación, lo cual implica obtener provecho de esa inspiración y convertirla en un producto o servicio útiles, o en una forma diferente de realizar las actividades o funciones.

La metodología actúa sobre dos pilares esenciales que combinados generan un nuevo paradigma organizacional. Estos son;

- Definición de la cultura organizacional favorecedora de la creatividad: valores, visión, comunicación, competencias profesionales y actitudinales, cambio continuo de roles,
- Diseño de una estructura organizacional favorecedora de la cultura perseguida: convivencia de la estructura tradicional con estructuras dinámicas.

3. El nuevo paradigma organizacional favorecedor de la creatividad.

Como se ha mencionado en epígrafes anteriores, los dos pilares sobre los que se sustenta la metodología expuesta en la presente ponencia son; la definición e implantación de una cultura organizacional adecuada y el diseño de una estructura favorecedora de una dinámica empresarial donde la creatividad desempeñe un papel predominante.

Los mencionados pilares generan un cambio de paradigma en las organizaciones que deseen implantar la metodología, por lo que supone eliminar barreras existentes y generar nuevos valores, en ocasiones radicalmente diferentes, que soporten la aplicación de un proceso innovador generador de innovación y lo que es mas importante, conocimiento útil para la organización.

A continuación se detallan los dos pilares mencionados.

3.1. Definición de la cultura organizacional favorecedora de la creatividad

Las organizaciones actuales poseen culturas basadas en principios tradicionales como:

- Búsqueda de la rentabilidad a corto plazo.
- Obsesión por la saturación de los recursos.
- Gestión de procesos deterministas.
- Etc.

Dichos principios están tan asentados en las organizaciones que se han consolidados como valores difíciles de cambiar si no es en un acto deseado y premeditado. La creatividad se basa en otro tipo de valores totalmente contrapuestos a los enumerados, por lo que para que dicho concepto fructifique es necesario un cambio cultural.

Para conseguir dicho cambio existen diferentes teorías, aunque la que se toma de base en la presente metodología es la del autor Kart Lewin, que destaca tres fases para la consecución de dicho cambio; el denominado deshielo, la transformación y la consolidación.

El Deshielo. El resultado de la fase de deshielo se caracteriza por el convencimiento del personal de la organización de la necesidad de cambiar, comprometiéndose en un proceso de transformación, siendo conscientes de los riesgos que ello conlleva. Dentro de esta fase existen tres subfases:

- La fase de ruptura.
- La fase de ansiedad o culpabilidad.
- La fase de seguridad.

La fase de ruptura. Existe una ruptura cuando se toma conciencia de que la situación que prevalecía hasta entonces ha evolucionado profundamente o se ha transformado fundamentalmente. Habitualmente es necesario que se produzca una “crisis” para que se desencadene una ruptura, sin embargo, el concepto de “crisis” no debe ser restrictivo, es decir, las crisis pueden generarse tensionando a la organización.

La fase de ansiedad o culpabilidad. El sentimiento de ansiedad o culpabilidad surge cuando las personas comprenden que su manera de actuar ya no es compatible con el nuevo contexto, ni con los intereses de su organización, o bien cuando su permanencia se ve amenazada. Dicha percepción es altamente desestabilizadora ya que implica el abandono de la estructura, los razonamientos, la forma de trabajar, las actitudes seguidas hasta ese momento. Será necesario adoptar un enfoque desconocido y, por tanto, percibido como altamente arriesgado.

La fase de seguridad. Las personas han comprendido la necesidad de modificar sus tareas, sus maneras de actuar o sus comportamientos; esta comprensión, que también se resiente emocionalmente, asume entonces la forma de ansiedad o culpabilidad. Sin embargo, la evolución hacia una nueva situación constituye también una importante fuente de ansiedad, en virtud de la incertidumbre que ello supone y, por tanto, del riesgo potencial que representa toda novedad o toda evolución en relación a la situación existente. Las personas se enfrentan a la necesidad de tener que elegir entre dos riesgos: el primero relativo a la persistencia de la manera de actuar actual y el segundo relativo al enfrentamiento a una situación desconocida. Cuando las personas se sientan protegidas contra el riesgo de la novedad, aceptarán evolucionar. Es necesario ofrecer una especie de “red de seguridad”.

Los tres componentes mencionados; ruptura, ansiedad y seguridad, son los que constituyen la fase de deshielo. Dicha fase se produce cuando las personas reciben los indicios de una ruptura respecto a la situación existente, comprenden que ya no es posible mantenerse en la situación prevaleciente hasta entonces y, por último, tienen la seguridad de que asumir el riesgo es evolucionar, en la medida en que esas disposiciones han sido adoptadas para protegerles y apoyarles en caso de fracaso.

La fase de transformación. El propósito de la fase de transformación es hacer evolucionar a la organización hacia la Visión establecida. Para ello son necesarias dos condiciones; la definición precisa de la Visión y la existencia de un Modelo de Referencia.

La definición de la Visión. Según la teoría del Cambio de Kurt Lewin, en esta etapa se debe comunicar a todas las personas la nueva estructura, los nuevos organigramas, las nuevas formas de actuar, los nuevos sistemas de información, las nuevas funciones y la responsabilidad de cada uno y las interrelaciones entre los mismos. Es decir, todo lo que contribuye a definir en detalle el objetivo hacia el cuál la organización quiere evolucionar.

Desde la presente metodología se coincide en el contenido de la fase, pero el planteamiento respecto a la forma de participación de las personas es radicalmente opuesta. Se considera que en la definición de los conceptos antes mencionados debe existir una participación del personal de la organización. Únicamente con una participación del personal en la elaboración de la visión se puede tener un elevado grado de probabilidad de participación de las personas en el proceso de transformación organizacional.

La existencia de un Modelo de Referencia. A nivel personal, es necesario poseer un modelo que sirva de referencia, que indique la nueva manera de actuar, que sirva para realizar una evaluación comparativa.

La consolidación. Una vez realizada la transformación, se ha puesto en marcha una nueva organización, se han adoptado nuevos sistemas de gestión y se han realizado nuevos enfoques de mercado. El personal afectado por el Cambio ha adoptado nuevas formas de trabajar y nuevos comportamientos. Se trata ahora de enviar las señales que refuercen la adecuación de las nuevas formas de actuar con el objetivo buscado. Se emprende, en consecuencia, la institucionalización de estas nuevas formas de actuar.

3.2. Diseño de una estructura organizacional favorecedora de la creatividad.

Las estructuras organizacionales tradicionales fomentan el individualismo y crean entornos compartimentalizados en los que la información no fluye, centrándose la atención del personal, exclusivamente, en las tareas diarias de su puesto de trabajo. Esta actuación va en contra de las estructuras favorecedoras de la creatividad. En los siguientes párrafos se definen conceptos que fomentan la motivación del personal hacia la nueva forma de actuación.

Una de las principales vías de motivación del personal es el sentido de propiedad, es decir, aquél que establece un vínculo estrecho entre cada persona y una determinada área, unidad de negocio, etc., de la organización, que determina un elevado interés y compromiso con todo lo que allí acontece. Pero, el simple hecho de establecer dicho vínculo, no genera de forma natural el interés y compromiso necesarios. Se requiere dotar a dichas áreas, unidades de negocio, etc., de elevados niveles de autonomía y autogestión.

Para ello, es necesario clarificar tanto la Estructura Organizativa como sus propios “límites”, que estarán determinados por las normas y procedimientos que regulan su funcionamiento y que, al mismo tiempo que aportan seguridad, tienen la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección.

Diseñar una Estructura Organizativa que fomente e impulse aspectos como autonomía, autogestión y autoorganización, necesariamente lleva a pensar en la coexistencia de varios tipos de “estructuras” caracterizadas por:

Estructura de Auto-referencia. Formada por aquéllas áreas, unidades de negocio, minifábricas, etc., con las que toda persona de la Organización está principalmente vinculada. En ellas, es donde principalmente las personas aplican y ejercitan sus conocimientos y hacia donde focalizan el interés de su trabajo cotidiano.

Es la parte más estable de la Estructura Organizativa, en ella se desarrolla, principalmente, el sentido de propiedad, si se les dota de las suficientes cuotas de autonomía y autogestión que lo fomenta.

Estructura de Proyectos. Es la formada por los Equipos de Proyecto, organizados y creados de forma espontánea alrededor de una idea, proyecto, etc., ad-hoc, y que se disuelven cuando finalizan su cometido.

Es la parte más inestable de la Estructura y tiene un fuerte carácter de temporalidad. Es donde principalmente se desarrolla el ejercicio de la autonomía y autoorganización siendo, a su vez, las principales fuentes de creatividad, innovación y aprendizaje. Requiere dotarla de una amplia libertad, tanto para conformar los equipos como para el desarrollo del proyecto, así como disponer de los medios y recursos necesarios para ello.

Estructura del Conocimiento. Es aquella en la que se depositan todas las experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas desarrolladas en la organización, conformando la Base del Conocimiento de la misma, y facilitando tanto la accesibilidad al mismo como su difusión y divulgación. Es la impulsora de la generación de entornos, tanto formales como informales, en los que se posibilite el intercambio y puesta en común entre los miembros de la organización. Es la impulsora de la generación de redes de contactos con las principales fuentes de conocimientos en el exterior, como universidades, centros tecnológicos, clientes, proveedores, etc.

La existencia de las estructuras mencionadas, así como el trasiego de conocimiento entre las mismas genera entornos heterogéneos donde el ejercicio de creatividad se ve favorecido.

4. Metodología para la interiorización del concepto de creatividad en las empresas industriales.

La presente metodología se basa en el proceso de innovación, donde introduce los pasos que dinamizan el proceso de creatividad; la percepción, la incubación, la inspiración y la innovación.

En la tabla adjunta se detallan las fases que constituyen el proceso de innovación, definiendo brevemente el contenido de cada una de ellas.

Tabla 1. Fases del proceso de innovación.

FASE	DEFINICION
Idea	Base del proceso de innovación; para generarla es necesaria la información y para implementarla se requiere la decisión de los responsables de la empresa y de su financiación.
Investigación	Estudio original y planificado que se emprende con la finalidad de obtener conocimientos nuevos.
Desarrollo tecnológico	Ensayo y elaboración de una aplicación potencial a un modelo o a una serie de especificaciones que demuestren la practicabilidad física de un nuevo proceso o producto.
Elaboración de prototipo	Se persigue conocer la practicabilidad económica y física de utilizar realmente un modelo o unas especificaciones.

FASE	DEFINICION
Producción	Estructuración y montaje de nuevos medios de producción, seguido del ensayo y modificación de los mismos hasta que resulten posibles las operaciones a ritmo normal. En esta fase la normalización, la homologación y la garantía de la calidad tienen una importancia fundamental.
Comercialización	Puesta a disposición de los consumidores del nuevo producto, a través de determinados canales de distribución y puntos de venta.

La percepción. La percepción, como su nombre indica se refiere a la manera en la cual percibimos la realidad. Ser creativo quiere decir ver las cosas desde una óptica original y distinta a lo común. De esta forma será posible generar ideas que posteriormente puedan generar innovaciones. Los “inputs” para la generación de ideas mediante la percepción pueden ser muy variados. Entre otros se pueden destacar:

- Los clientes.
- Los competidores.
- Los proveedores.
- La propia empresa (distintos departamentos; comercial, SAT, producción, etc.).
- Etc.

La percepción se caracteriza por observar con enfoques que posibiliten la captación de nuevas realidades, nuevas necesidades o la manera de satisfacer de forma original nuevas necesidades. Habitualmente se desaprovechan buenas ideas por fijarse únicamente en desarrollos ya existentes, por ejemplo de los competidores considerados líderes, dejándose llevar por la inercia.

La incubación. Las ideas han de pasar por un proceso de incubación donde se investiga y desarrolla la idea original. Es una fase que comienza por la selección de una idea de entre todas las generadas, mediante unos criterios determinados, y termina en la generación de un conocimiento que puede resultar potencialmente útil.

En esta fase, resulta un error buscar de manera temprana la aplicación del conocimiento que está siendo generado. El fin de esta fase es la generación de conocimiento en sí mismo, su factibilidad de aplicación es algo que se analizará en fases posteriores.

Las fases del proceso de innovación relacionadas con la incubación son:

- Investigación.
- Desarrollo Tecnológico.

La inspiración. Es el momento en el que los desarrollos realizados en las fases anteriores del proceso de innovación comienzan a tener una aplicabilidad. Se trata de pensar en la utilidad de los desarrollos en forma de conocimientos generados.

La fase de inspiración puede producirse en cualquier momento y sobre el conocimiento generado en cualquier proceso de innovación desarrollado previamente. En ocasiones, conocimientos generados en el pasado combinados de forma original pueden dar lugar a productos o servicios novedosos en la actualidad.

La fase del proceso de innovación relacionada con la inspiración es:

- Elaboración de prototipo.

La innovación. Se trata de la culminación de todas las fases que componen el proceso innovador. Representa la generación de un producto o servicio apreciado por el mercado.

La innovación busca la practicidad de las fases anteriores. Es la fase más realista y concreta, ya que se busca la tangibilización de los conocimientos generados y combinados de una forma determinada. Es el momento de pensar en costes, procesos productivos, formas de comercialización, campañas de marketing, etc.

Las fases del proceso de innovación relacionadas con la innovación son:

- Producción.
- Comercialización.

5. Conclusiones.

La metodología propuesta parte de los diferentes enfoques antes expuestos y trata de introducir el concepto de creatividad en la empresa industrial, utilizando como medios la estructura y la cultura, y como fin la búsqueda de la innovación.

Los principios en los que se basa dicha metodología son;

- El enfoque del estudio de los procesos, donde autores como Bruner y Wallas desarrollan teorías sobre los ambientes en los que se desarrolla el acto creativo.
- El enfoque de análisis de las barreras a la creatividad.
- La teoría del aprendizaje activo, que impulsa el concepto de aprender haciendo, ya que considera que conceptos como la creatividad es necesario experimentarlos en proyectos concretos.

Con la presente metodología se intenta hacer ver lo complejo que resulta la interiorización del concepto de creatividad en un entorno como el industrial, donde únicamente con planteamientos de cambio de paradigma es posible conseguir dicho objetivo. Es necesario apuntar que no se trata de introducir la creatividad de manera ocasional ni en un determinado grupo de personas, sino que se busca un enfoque global donde las sinergias generadas por el conjunto del personal de organización terminen en procesos innovadores de forma regular.

Referencias.

Andreani, O. y Orio, S. (1978). Las raíces psicológicas del talento. Buenos Aires: Kapelusz.

Bransford, J.D., Stein B.S. (1986). Solución Ideal de Problemas. Guía para mejor pensar, aprender y crear. Barcelona, España: Labor.

Corrales, J. (1991). La gestión creativa. Madrid: Paraninfo.

Davis, G.A. y Scott, J. A. (1975). Estrategias para la creatividad. México, D. F.: Paidós.

De Bono, E. (1991). Seis sombreros para pensar. Buenos Aires: Vergara-Granica.

De Bono, E. (1991). El pensamiento lateral. Barcelona: Paidós.

De Bono, E. (1992). El pensamiento práctico. Barcelona: Paidós.

- De Bono, E. (1993). Más allá de la competencia. Barcelona: Paidós.
- Gretz, K. F. y Drozdeck, S. R. (1993). Aproveche la creatividad de sus empleados. México, D. F.: McGraw-Hill.
- Lowenfeld, V. y Brittain, W. L. (1972). Desarrollo de la capacidad creadora. Buenos Aires: Kapelusz.
- Price, G. M. (1980). La práctica de la creatividad. México. D. F.: Diana.
- Rodríguez Estrada, M. (1991). Creatividad en la investigación Científica. México, D. F.: Trillas.
- Rogers, C. (1981) El poder de la persona. México, D. F.: Trillas.
- Simberg, A. V. (1989). Los obstáculos a la creatividad. En G. A. Davis y J. A. Scott (comp.). Estrategias para la creatividad. Buenos Aires: Paidos. Págs. 123-141.
- Sternberg R.J. (1986). Las capacidades humanas. Un enfoque desde el procesamiento de la información. Barcelona, España.: Labor. p.p. 293-322.
- Ulman, G. (1972). Creatividad. Madrid: Rialp Ediciones.
- Wollschlager, G. (1976). Creatividad, sociedad y educación. Buenos Aires: Paidós.