



TERESA M. AMABILE

Creatividad e Innovación en las Organizaciones

En el ser humano podemos encontrar multitud de actitudes diferentes; una de ellas es que nos contamos un romántico cuento de nosotros mismos. Enamorarse es misterioso, pensar es misterioso... y así inventamos palabras altisonantes como "creatividad". La creatividad consiste en pensar; y es justamente el hecho de pensar lo que produce unos resultados que a nosotros nos parecen estupendos.¹

Según la sabiduría convencional, la creatividad es algo propio de las personas creativas. Hasta los investigadores de la creatividad, al centrarse sobre todo en las diferencias entre individuos, dejaron durante décadas que aparentemente, este principio rigiera su trabajo. ¿Cómo son las personas creativas y en qué se diferencian de la mayor parte del resto de los seres humanos? Si bien este enfoque centrado en el individuo permitió realizar algunos hallazgos importantes respecto a los antecedentes, los rasgos de la personalidad y los estilos de trabajo de las personas muy creativas (por ejemplo, Barron, 1995; 1968; MacKinnon, 1962; 1965), era un enfoque limitado y limitante que ofrecía poco a los profesionales deseosos de ayudar a las personas a ser más creativas en su trabajo y que prácticamente ignoraba la influencia del contexto social en la creatividad y la innovación.

Al contrario que el enfoque tradicional, el enfoque contemporáneo de la investigación de la creatividad presupone que todos los seres humanos con facultades normales, son capaces de producir cuanto menos un trabajo moderadamente creativo en algún asunto y en algún momento. Asimismo, que es el contexto social el que influye tanto en el nivel como en la frecuencia de la actividad creativa. **Creatividad es generar ideas nuevas y útiles en cualquier campo.** Para que un producto o una idea puedan considerarse creativos, tienen que diferenciarse de lo que se haya hecho hasta entonces. (Pocos teóricos de la creatividad sostienen con firmeza la opinión de que una idea creativa tiene que ser totalmente diferente). Pero no basta que el producto o la idea sea diferente; tiene también que adecuarse al objetivo en cuestión, además de ser correcto, valioso o expresivo en su significado. **Innovación es aplicar con éxito ideas creativas en una organización.** Desde este punto de vista, la creatividad de los individuos y de los equipos es un punto de partida para la innovación; es una condición necesaria pero no suficiente. La innovación con éxito depende también de otros factores y puede derivarse no sólo de las ideas creativas originadas dentro de la organización, sino también de ideas originadas fuera de ella (como ocurre con la transferencia de tecnología). Ahora bien, esta nota trata exclusivamente de la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. Trata del significado y la medición de la creatividad, de

¹ Simon, H. Entrevista en *Carnegie-Mellon University Magazine*, otoño de 1990, pág. 11.

La Profesora Teresa M. Amabile preparó esta nota de clase para el curso electivo "Emprendimiento, Creatividad y Organización", correspondiente al segundo periodo anual del MBA. Es una adaptación de varios artículos redactados por Teresa M. Amabile (en particular Amabile (1994); (en prensa -b); Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Heron (in press) y Amabile & Tighe (1993); véase la sección Referencias al final de esta nota). Esta nota debería utilizarse en conjunto con las notas "La Motivación para la Creatividad en las Organizaciones" y "Gestión para la Creatividad".

los componentes de la creatividad y la innovación, y del papel que desempeñan estos procesos en un tipo de negocio en que la creatividad es especialmente crucial: la actividad emprendedora.

La existencia de numerosos conceptos erróneos sobre la creatividad, obliga a considerar lo que ésta **no es**:

- Personalidad excéntrica. El trabajo verdaderamente creativo no sólo es novedoso, sino también útil. Además, es preferible considerar la creatividad como el resultado de una determinada conducta y el origen de un producto o una idea en particular, que pensar en ella como una cualidad de la personalidad (lo cual implica que todo lo que haga una “persona creativa” tiene que ser creativo).
- Arte (o las Artes). La creatividad consiste en una acción innovadora y útil dentro de cualquier esfera de la actividad humana, desde la administración de empresas hasta los descubrimientos científicos, la literatura de ciencia ficción, la educación de los hijos, la interacción social o la pintura, por ejemplo.
- Inteligencia. En su concepción tradicional, la inteligencia es un conjunto de facultades que se miden mediante pruebas o tests del cociente intelectual en los colegios. Es cierto que la inteligencia puede contribuir a la creatividad. Pero las investigaciones demuestran que hay algo más allá que la sola inteligencia. De hecho, en las personas con CI moderadamente alto no se aprecia una relación clara entre inteligencia y creatividad.
- Bondad. Las actividades innovadoras y alineadas con sus objetivos pueden referirse tanto a fines malvados y destructivos como a fines buenos, responsables y constructivos.

Creatividad emprendedora

Si nos remontamos a los orígenes de casi todas las empresas que existen en Estados Unidos, encontraremos a un emprendedor: una persona que persigue una idea, que encuentra la oportunidad de ofrecer un servicio o producto de manera rentable, a pesar de las dificultades que enfrente. Se requiere mucha creatividad para sortear los numerosos obstáculos que el emprendedor encuentra en su acción emprendedora..

La actividad emprendedora suele definirse en términos de innovación. Por ejemplo, Schumpeter (1934) decía que la actividad emprendedora implica la realización de nuevas combinaciones, la “destrucción creativa” del equilibrio existente en una determinada industria. Esta visión de la actividad emprendedora, ampliamente aceptada en los círculos académicos (por ejemplo, Bull y Willard, 1993), ha sido desarrollada por otros autores como “...el proceso a través del cual se pone en práctica un invento, transformando una idea difusa en una operación factible y económicamente viable” (Baumol, 1993, pág. 9). Por consiguiente, la actividad emprendedora es una forma particular de innovación. Es la aplicación con éxito de ideas creativas para establecer una nueva empresa o una nueva iniciativa dentro de una empresa ya existente.

Las definiciones de creatividad, innovación y actividad emprendedora llevan directamente a la definición de **creatividad emprendedora**:

La aplicación de ideas novedosas y útiles a la creación de una nueva empresa o un nuevo plan para suministrar productos o servicios. Aquel tipo de ideas, suelen tener relación con (a) productos o servicios en sí mismos, (b) la identificación de un mercado para los productos o servicios, (c) la manera de producir y suministrar los productos o servicios, o (d) la manera de obtener recursos para producir o suministrar los productos o servicios.

Obsérvese que, aunque la definición de creatividad emprendedora gira en torno a las ideas novedosas y útiles (definición habitual de creatividad), el calificativo de “emprendedora” denota acción: la puesta en práctica de esas ideas, es decir, la innovación. Obsérvese también que la creatividad emprendedora puede darse aunque el producto o servicio no sea particularmente novedoso, o aunque se tome prestado o se compre (¡o incluso se robe!). Todo lo que se necesita es la aplicación de soluciones nuevas y útiles en algún punto del proceso de su creación e introducción en el mercado.

Al igual que ocurre con la creatividad en general, es importante considerar lo que no es la creatividad emprendedora. La creatividad emprendedora no se limita a la creación de nuevas empresas, porque también puede darse cuando se ponen en marcha programas o iniciativas realmente novedosos en empresas ya existentes. Tampoco está necesariamente presente en la creación de todas las empresas nuevas; tiene que darse un grado suficiente de novedad en alguna etapa del proceso. Por ejemplo, la franquicia de un negocio ya existente o cualquier otra actividad normalizada sin nada que la distinga significativamente no constituirán creatividad emprendedora salvo que se apliquen ideas significativamente novedosas en algún aspecto, como en la obtención de financiación o en la elección del emplazamiento. La creatividad emprendedora está ausente en la mayor parte de las mejoras graduales de productos o servicios dentro de sistemas o paradigmas ya establecidos. Es más, ni siquiera cuando se tiene una idea realmente original sobre un producto, un servicio o una oportunidad del mercado hay creatividad emprendedora salvo que las ideas se apliquen a la creación de un nuevo negocio o empresa.

La creatividad puede estar presente en la actividad emprendedora de muchas formas. El emprendedor puede tener una idea original sobre un determinado producto o servicio, algo diferente de lo que se haya hecho hasta ese momento y que los consumidores probablemente considerarán útil o deseable. Eso es lo que suelen pensar las personas cuando escuchan el término “creatividad” en el contexto empresarial. Puesto que creen que la creatividad se refiere exclusivamente a la originalidad de la idea básica sobre un producto o servicio, pueden concluir que la creatividad no juega prácticamente ningún papel en muchas iniciativas emprendedoras de éxito. Sin embargo, la originalidad puede no estar en el propio producto, sino en los medios utilizados para producir o suministrar dicho producto: en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, o en la organización y los sistemas creados para lanzar el producto al mercado (Stevenson, 1984; Timmons, 1977; Timmons, Muzyka, Stevenson y Bygrave, 1987). Por último, puede que se necesiten soluciones novedosas y apropiadas para conseguir los recursos que demanda la nueva empresa; de hecho, la actividad emprendedora suele definirse como la identificación de una oportunidad sin considerar los recursos disponibles en ese momento (Stevenson, 1983). Es poco probable que una iniciativa emprendedora sea muy creativa (extremadamente novedosa además de útil) en todas y cada una de esas dimensiones; de hecho, puede que no sea conveniente que existan elevados grados de originalidad en todas las dimensiones (Hart, 1995). No obstante, para que la iniciativa emprendedora tenga éxito, es probable que requiera por lo menos una de esas formas de creatividad emprendedora.

¿En Dónde Reside la Creatividad?

¿Es la creatividad una cualidad de las personas, los procesos o los productos? Sin duda alguna, es una cualidad de los tres. Las personas pueden tener una mayor o menor capacidad y tendencia a producir resultados novedosos y útiles, en función de lo cual esas personas son consideradas más o menos creativas. Hay procesos mentales y conductuales más o menos afines a la producción de resultados novedosos y útiles, en función de lo cual estos se consideran mayor o menormente creativos. Los productos (nuevos planes de negocio, teorías científicas, obras de arte, ideas articuladas, representaciones teatrales, etc.) pueden ser más o menos novedosos y apropiados, en función de lo cual esos productos se consideran más o menos creativos. La cuestión que nos concierne es ¿qué enfoque resulta más útil para la ciencia y la práctica de la gestión empresarial?

La ciencia es el estudio de fenómenos observables y la gestión empresarial implica la modelación de conductas y resultados observables. Así pues, la evaluación de la creatividad tiene que referirse siempre a productos o ideas específicos. Aunque podamos reconocer que una persona muy creativa (capaz de hacer un trabajo muy creativo) puede generar un proceso mental muy creativo (capaz de producir ideas muy creativas), esa persona y ese proceso mental no serán relevantes para el estudio ni para la gestión empresarial salvo que las ideas se expresen de algún modo. Un producto puede ser un modo de pronunciar una palabra, un nuevo prototipo de producto, una representación teatral, un manuscrito, un suflé, un collage... pero tiene que poder ser observado por otros. Por consiguiente, sólo por referencia a lo que produce (en muchos casos a su producción acumulada) podemos decir que una persona es creativa y, sólo examinando los productos de los procesos mentales, podemos decir que esos procesos son creativos.

Reconociendo la Creatividad

Muchos directivos asumen que si bien pueden evaluar la productividad, los ingresos por productos, la calidad de los procesos y muchos otros parámetros de la labor desarrollada en sus empresas, no pueden evaluar – ni siquiera reconocer – la creatividad. Piensan que la creatividad es algo misterioso, vago, escurridizo y efímero. Sin embargo, las investigaciones realizadas durante años sugieren que la creatividad puede ser reconocida y evaluada con fiabilidad, siempre que las personas encargadas de hacerlo tengan familiaridad con el quehacer propio del tema en cuestión (Amabile, 1982; en imprenta). Por ejemplo, los poetas pueden evaluar con fiabilidad el nivel de creatividad de los poemas; los estudiantes de MBA pueden evaluar con fiabilidad el nivel de creatividad de las soluciones a problemas empresariales; los artistas pueden evaluar con fiabilidad el nivel de creatividad de las obras de arte; y los directivos de empresas pueden evaluar el nivel de creatividad de los equipos de proyecto (Amabile, en imprenta....a). Esto significa que la correlación entre esos juicios es sorprendentemente alta, cuando los expertos (o al menos las personas familiarizadas con un dominio en particular) aplican su propia visión subjetiva de la creatividad y emiten juicios totalmente independientes relativos al grado de creatividad de una serie de productos,

Este método de juzgar la creatividad se denomina **evaluación consensuada** y se deriva de una definición práctica y sencilla de la creatividad: los resultados o respuestas son creativos, en la medida en que un conjunto de observadores calificados estén de acuerdo en que son creativos. En este contexto, se entiende por observadores calificados a quienes están familiarizados con un tema. Por ejemplo, para evaluar la creatividad de las soluciones a problemas empresariales no sería apropiado pedir a profesores de escuela o a artistas que hicieran esa evaluación. De la misma forma, para evaluar la creatividad de los poemas, los directivos de empresa no serían los mejores jueces. El supuesto básico es que quienes mejor pueden reconocer la creatividad en un determinado tema son las personas que trabajan en él. Siempre que exista un grado de consenso suficiente entre los juicios independientes emitidos por varios expertos (y así suele ser), la suma de sus valoraciones puede utilizarse como medida de la creatividad.

La técnica de la evaluación consensuada no es siempre útil para juzgar la creatividad de trabajos que abren nuevas sendas en diversas esferas del quehacer humano. Pero, en tal sentido, ningún método de evaluación sería útil para evaluar lo realizado en las fronteras de aquellas; sólo el paso del tiempo y el consenso histórico podrán decir si el trabajo era realmente creativo o simplemente estrafalario. Además, la técnica de la evaluación consensuada nos permite evaluar algo tan intrínsecamente imprevisible como es la creatividad sin necesidad de establecer criterios particulares por adelantado. No podremos decir con exactitud qué características tendrá el próximo gran avance creativo en bioquímica, pero estamos convencidos de que los bioquímicos lo reconocerán como tal, pasado el tiempo.

Los Componentes de la Creatividad

El modelo componencial de la creatividad integra todos los factores que contribuyen a la misma: factores humanos y variables del contexto laboral (Amabile, 1983a, 1983b, 1988a, 1988b). El modelo contiene tres grandes componentes de la creatividad, todos ellos necesarios para que la creatividad esté presente (véase la *Figura 1*).

Dominio de Conocimientos

El dominio de conocimientos (“expertise”) constituye la base de cualquier trabajo creativo. Este componente abarca la memoria del conocimiento factual, la competencia técnica y los talentos especiales en el campo de trabajo en cuestión; por ejemplo, ingeniería genética, simulación informática o gestión estratégica. La especialización del bioingeniero requiere un talento innato para imaginar y razonar problemas científicos complejos y para identificar los problemas importantes que existan en ese dominio, su conocimiento factual de bioquímica y de las técnicas de ingeniería genética, su familiaridad con los trabajos anteriores y actuales en ese campo, y las capacidades técnicas adquiridas en el laboratorio. Este componente es el conjunto de procesos cognitivos que tienen que seguirse para resolver un cierto problema o realizar una cierta tarea. Newell y Simon (1972) lo describen poéticamente como “la red de posibles divagaciones” del que resuelve el problema. (pág. 82).

Pensamiento Creativo

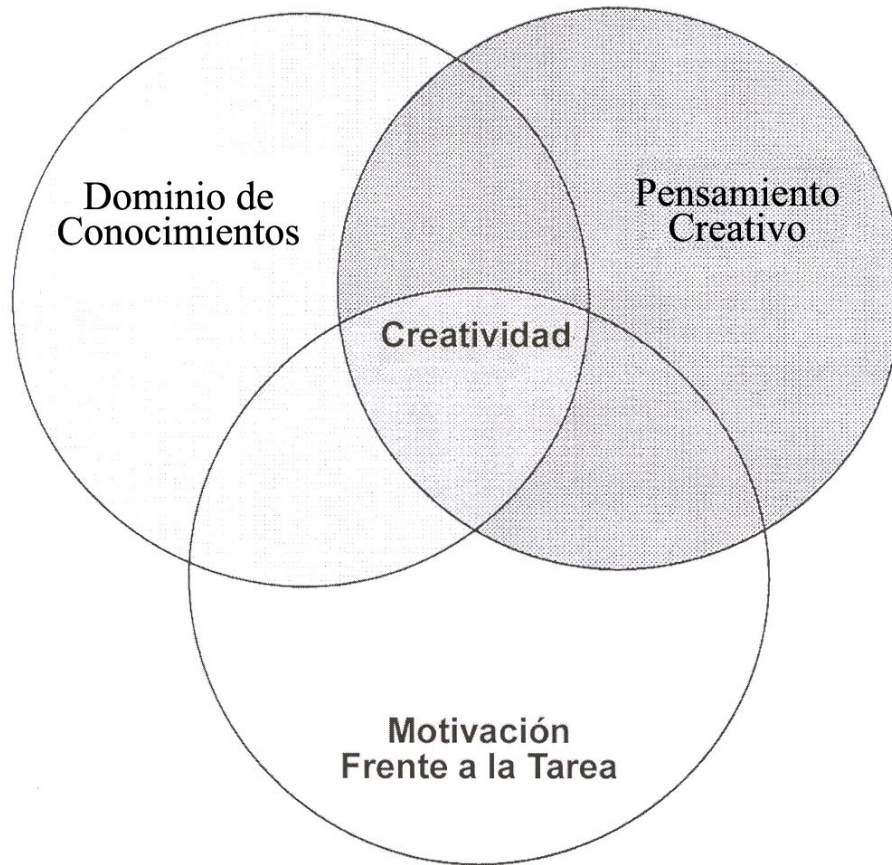
El componente del pensamiento creativo proporciona ese “algo más” de la conducta creativa, pudiendo aplicarse la capacidad de pensamiento creativo a cualquier tema. Suponiendo que una persona tenga incentivos para realizar una determinada actividad, su actuación será “técnicamente buena”, “adecuada” o “aceptable” si posee la especialización necesaria. Pero aunque tenga un nivel de competencia extraordinariamente alto, no producirá un trabajo creativo si carece de las facultades de pensamiento creativo. Esas facultades consisten en un estilo cognitivo tendente a considerar los problemas desde nuevas perspectivas, en la aplicación de técnicas (o “heurística”) para la exploración de nuevas formas de pensar y en un estilo de conducente a continuar con energía y tenacidad el propio trabajo.

La capacidad de pensamiento creativo depende en cierta medida de algunos rasgos de la personalidad relacionados con la independencia, la autodisciplina, la aceptación de riesgos, la tolerancia frente a la ambigüedad, la perseverancia ante la frustración y una relativa despreocupación por la aprobación social (Barron, 1955; Feldman, 1980; Golaan, 1963; Hogarth, 1980; MacKinnon, 1962; Stein, 1974).

El arsenal de facultades creativas de nuestro bioingeniero podría incluir la capacidad de olvidarse de ideas preconcebidas o expectativas al observar resultados experimentales, la tolerancia a la ambigüedad en el proceso de decidir la interpretación correcta de datos desconcertantes, la capacidad de no emitir juicios hasta haber considerado diferentes enfoques, y la capacidad de ignorar algoritmos estrictos a la hora de abordar un problema. Puede que haya aprendido también a utilizar algo de la heurística de la creatividad descrita por los teóricos: “Cuando todo lo demás falle, pruebe con algo contrario a la intuición” (Newell, Shaw y Simon, 1962); o “Haga extraño lo familiar” (Gordon, 1961). Por último, si nuestro bioingeniero es productivamente creativo, es probable que su estilo de trabajo se distinga por la capacidad de concentrar esfuerzos durante largos períodos de tiempo (Campbell, 1960; Hogarth, 1980) y la capacidad de abandonar estrategias poco productivas, dejando a un lado temporalmente los problemas difíciles de resolver (Simon, 1966).

Figura 1

Los 3 Componentes del Modelo de Creatividad



Motivación Intrínseca frente a la Tarea

Aunque el dominio de conocimientos y el pensamiento creativo determinan lo que una persona es capaz de hacer en un **determinado quehacer**, el componente de la motivación frente a la tarea determina lo que la persona hará en la realidad. La motivación puede adoptar dos formas. La motivación intrínseca viene determinada por un profundo interés y una gran entrega en el trabajo, por la curiosidad, el disfrute y la sensación personal de desafío. La motivación extrínseca viene determinada por el deseo de conseguir un objetivo distinto al propio trabajo, como la obtención de una recompensa prometida, el cumplimiento de un plazo o el triunfo en una competencia. Puede ocurrir que una persona carezca de motivación para hacer una tarea, o que tenga una motivación fundamentalmente intrínseca o fundamentalmente extrínseca. Es evidente que puede existir al mismo tiempo una motivación intrínseca y una extrínseca para realizar la misma tarea. Pero lo más probable es que una de ellas domine sobre la otra. Algunos estudios han demostrado que la motivación intrínseca conduce más fácilmente a la creatividad que la motivación extrínseca.

En términos prácticos, hay dos formas en que la motivación es, en las empresas, el más importante de los tres componentes de la creatividad. En primer lugar, puede ser el más fácil de afectar directamente, ya que la motivación intrínseca o extrínseca es sensible incluso a las más sutiles influencias sociales (véase, por ejemplo, Lepper y Greene, 1978; Deci y Ryan, 1985). En segundo lugar, ningún nivel de competencia en el ámbito del trabajo en cuestión o en los métodos del pensamiento creativo, puede compensar la ausencia de motivación intrínseca para realizar una actividad. Sin motivación intrínseca, la persona no realizará la actividad o la realizará para cumplir estrictamente los objetivos extrínsecos. Sin embargo, un elevado grado de motivación intrínseca puede, en alguna medida, compensar deficiencias en las habilidades relativas al trabajo en cuestión o en las facultades creativas. La persona con una gran motivación intrínseca probablemente utilizará las facultades que posea en otros asuntos o realizará un mayor esfuerzo para adquirir las facultades necesarias al respecto (véase, por ejemplo, el trabajo de Harter (1978) y Dweck (1986).

La motivación frente a la tarea explica la diferencia entre lo que nuestro bioingeniero es capaz de hacer y lo que hará en realidad. Lo primero depende de su nivel de competencia en el dominio en cuestión y de sus facultades creativas. Pero la motivación frente a la tarea es lo que determina la medida en que aplicará todo su dominio de conocimientos y sus facultades creativas al servicio de un desempeño creativo.

Dentro del modelo componencial, la motivación frente a la tarea consta de dos elementos: la actitud inicial de la persona frente a la tarea y la percepción que la persona tiene de sus motivos para realizar la tarea en cada caso. Por ejemplo, el bioingeniero se enfrentará a cada tarea con un nivel inicial de interés, un nivel probablemente alto en la mayoría de las actividades de investigación, pero su interés irá variando con respecto a ese nivel inicial dependiendo de las restricciones impuestas desde fuera (como presión evaluativa o restricción de la libertad de decisión) y de sus propias estrategias para hacer frente a esas restricciones. Nuestro científico puede que tenga una gran motivación intrínseca para poner en marcha un nuevo proyecto que él mismo ha diseñado, pero puede que esté singularmente desinteresado en un proyecto que le encargue el director del laboratorio.

Según este modelo, el contexto laboral puede tener una gran influencia en la creatividad al afectar la motivación. Desde luego, si una empresa ofrece a sus empleados grandes oportunidades de capacitación, se influiría considerablemente en el componente de la especialización. Y si los empleados trabajan en un entorno en el que los directivos hacen un uso frecuente y explícito de las técnicas de pensamiento creativo, podrá influirse también en este componente. Pero la motivación frente a la tarea puede verse profundamente impactada momento a momento, por la presencia de restricciones y de impulsos en el ambiente de trabajo; en tal sentido, esta dimensión es la que con más frecuencia y fuerza influirá en el largo plazo.²

Según la teoría componencial, la creatividad se da con más probabilidad cuando las facultades de las personas coinciden con sus principales intereses intrínsecos – sus más profundas pasiones – y la creatividad es mayor cuanto más alto es el nivel de cada uno de sus tres componentes.

Influencias de la Organización sobre la Creatividad y la Innovación

En la *Figura 2* se presenta un esquema simplificado de los principales elementos de una teoría que integra el modelo componencial de la creatividad individual al contexto del trabajo de las organizaciones. Esta teoría describe la influencia de dicho contexto en la creatividad de las personas y los equipos y, a su vez, la influencia de la creatividad de las personas y los equipos en la capacidad general de innovación de las organizaciones (Amabile, 1988). Los tres círculos

² Estas ideas se desarrollan más a fondo en la nota del curso, “La Motivación para la Creatividad en las Organizaciones”.

superiores de la figura representan los componentes que se consideran necesarios en una organización para la innovación en general; son características de la organización y, en conjunto, constituyen el contexto laboral para las personas que trabajan en la misma.³ Los tres círculos inferiores de la figura representan los componentes de la creatividad individual. Como se veía antes, son los elementos necesarios en las personas (y en los equipos) para que se dé la creatividad.

La predicción básica de esta teoría es que los factores del contexto laboral influyen en la creatividad de las personas (representada por la flecha continua). La teoría propone también que la creatividad de las personas y los equipos sirve como fuente principal de innovación dentro de la organización (representada por la flecha discontinua). La contribución más importante de esta teoría es la idea de que el contexto social (el contexto laboral) influye en la creatividad al influir en cada uno de los componentes. Aunque está claro que el contexto puede influir en cualquiera de los componentes, la influencia en la motivación frente a la tarea parece ser la más inmediata y directa. Los tres componentes del contexto laboral de una organización incluyen todos los factores propios de la organización que se consideran importantes para la creatividad y la innovación.

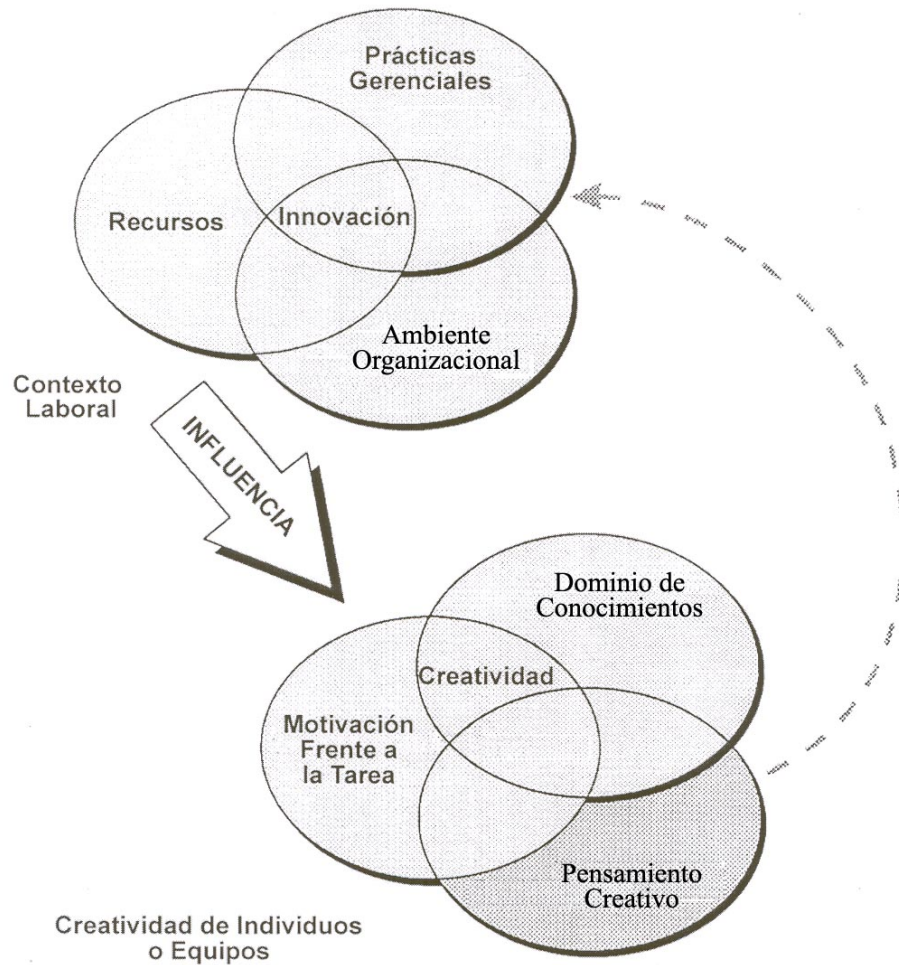
El ambiente organizacional frente a la Innovación

Este componente refleja el grado de orientación básica de la organización hacia la innovación, así como el apoyo que reciben la creatividad y la innovación a lo largo de ella.. La orientación a la innovación tiene que darse sobre todo en los niveles jerárquicos más altos, pero los niveles inferiores son también importantes para comunicar e interpretar esa visión. La información disponible parece indicar que los elementos más importantes de la orientación a la innovación son: el valor que se otorga a la creatividad y a la innovación en general, la orientación al riesgo (frente a la orientación al status quo), el sentimiento de orgullo de los miembros de la organización y su entusiasmo por lo que son capaces de hacer, y una estrategia ofensiva para hacerse con el liderazgo en el futuro (frente a una estrategia defensiva que se limita a proteger la posición ya conseguida por la organización) (Amabile y S. Grysiewicz, 1987; Cummings, 1965; Hage y Dewar, 1973; Havelock, 1970; Kimberley, 1981; Kanter, 1983; Orpen, 1990; Siegel y Kaemmerer, 1978). Los soportes primarios, a lo largo de una organización en apoyo de la innovación, parecen ser algunos mecanismos para el desarrollo de nuevas ideas; la transferencia abierta y frecuente de información y de ideas; la recompensa y el reconocimiento del trabajo creativo; y una evaluación justa del trabajo realizado, incluido el trabajo percibido como un “fracaso” (Amabile y S. Grysiewicz, 1987; Ashford y Cummings, 1985; Cummings, 1965; Ettlíe, 1983; Kanter, 1983; Monge y Cozzens, 1992; Paolillo y Brown, 1978). Curiosamente, el ambiente organizacional frente a la innovación requiere la ausencia de elementos que pueden dificultar la creatividad: problemas y luchas políticas, críticas y competencia destructivas dentro de la organización, control estricto por parte de la alta dirección y exceso de estructuras y procedimientos formales (Amabile y S. Grysiewicz, 1987).

³ Los elementos del contexto laboral de una organización se describen con más detalle en la nota del curso “Gestión para la Creatividad”.

Figura 2

Influencia del Contexto de la Organización en la Creatividad



Recursos

Este componente abarca todo lo que la organización tiene a su disposición para facilitar el trabajo relativo al objetivo de la innovación. Los recursos incluyen varios elementos: tiempo suficiente para realizar un trabajo original al respecto, personas con la especialización necesaria, fondos asignados al mismo, recursos materiales, sistemas y procesos alineados con el objetivo, información relevante y disponibilidad de formación (Amabile y S. Grysiewicz, 1987).

Prácticas Gerenciales

Este componente incluye la gestión tanto a nivel de la organización en conjunto como a nivel de los distintos departamentos y proyectos. Algunos investigadores y teóricos han sugerido

que la creatividad y la innovación se ven favorecidas cuando se facilita a las personas un elevado grado de libertad o autonomía a la hora de realizar su trabajo (Amabile y S. Grysiewicz, Andrew y Farris, 1967; Ekvall, 1983; King y West, 1985; Pelz y Andrews, 1966; Paolillo y Brown, 1978; Siegel y Kaemmerer, 1978; West, 1986). Algunas investigaciones sugieren la importancia de que exista una correspondencia adecuada entre las personas y las tareas, en términos tanto de sus facultades como de sus intereses, para que puedan encontrar en el trabajo un sentimiento de reto positivo (Amabile y S. Grysiewicz, 1987). Algunos aspectos de la supervisión de los proyectos parecen ser importantes, empezando por la definición clara de los objetivos generales del proyecto, pero dejando al mismo tiempo autonomía en los procedimientos (Amabile y S. Grysiewicz, 1987; Bailyn, 1985). Además, la supervisión de los proyectos puede fomentar la creatividad si se acompaña de una planificación y retroinformación bien definidas, una buena comunicación entre el supervisor y el equipo de trabajo, así como el que cada persona se involucre con entusiasmo en el trabajo, al igual que todo el equipo (Amabile y S. Grysiewicz, 1987). Por último, algunas prácticas gerenciales que favorecen la creatividad son la creación de equipos de trabajo eficaces caracterizados por la diversidad de facultades, la confianza mutua y la buena comunicación entre sus miembros, el cuestionamiento de las ideas de los demás con espíritu constructivo, el apoyo mutuo y el compromiso con el trabajo realizado (Albrecht y Hall, 1991; Amabile y S. Grysiewicz, 1987; Ekvall, 1983; Monge y Cozzens, 1992).

Mejorando la Creatividad

Desde los años cincuenta han proliferado los cursos de formación para mejorar la creatividad en las organizaciones (véase Stein, 1974). El programa más antiguo y utilizado, del cual se derivan la mayor parte de los otros programas de este tipo, es el proceso de Resolución Creativa de Problemas (*Creative Problem Solving*, CPS) (Parnes, 1967; 1972). Este proceso, desarrollado en los años cincuenta y sesenta mediante la técnica de tormenta de ideas o *brainstorming* (Osborn, 1963), involucra el uso de listas de comprobación y relaciones forzadas, además de los principios del juicio diferido y de la cantidad de ideas generadas, propios de la tormenta de ideas.

La sinéctica es un proceso similar que depende más de la utilización de metáforas y analogías para generar ideas nuevas (Gordon, 1961). El principio básico de la sinéctica es “hacer extraño lo familiar, y familiar lo extraño”; es decir, utiliza técnicas cognitivas para distanciarse de los patrones de pensamiento habituales y tratar además de establecer relaciones entre lo nuevo y lo que ya se conoce. Las técnicas cognitivas utilizadas son: analogía personal, analogía directa, analogía simbólica y analogía fantástica.

En la actualidad existen numerosas técnicas para mejorar la creatividad que son utilizadas por consultores e instructores, técnicas tan diversas como explorar la naturaleza, llevar al límite los compromisos personales, utilizar ordenadores para realizar tormentas de ideas electrónicas, probar diferentes formas de pensar y pintar las salas con determinados colores para favorecer el pensamiento creativo. Aunque no se ha investigado demasiado la eficacia a largo plazo de los programas de formación para mejorar la creatividad, muchos directivos y profesionales de la gestión de recursos humanos utilizan esos programas para el desarrollo de los empleados.

Son muchos los expertos en creatividad y las empresas consultoras que han ampliado recientemente el repertorio pertinente a una o varias técnicas para favorecer el pensamiento creativo. También vienen trabajando en iniciativas a gran escala, para integrar en sus organizaciones los enfoques del pensamiento creativo y promover con ello el desarrollo de capacidades, recompensar los resultados innovadores y apoyar el compromiso incondicional de los empleados con su labor (por ejemplo, Basadur, en imprenta). Puesto que la creatividad depende tanto de la motivación intrínseca como de las capacidades, esos enfoques nuevos son muy prometedores.

Referencias

- Albretch, T. L.; Hall (1991). "Facilitating talk about new ideas: The role of personal relationships in organizational innovation." *Communication Monographs*, 58, págs. 273-288.
- Amabile, T.M. (1982). "Social psychology of creativity: A consensual assessment technique." *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, págs. 997-1013.
- Amabile, T.M. (1983a). "Social psychology of creativity: A componential conceptualization." *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, págs. 357 – 377.
- Amabile, T.M. (1983b). *The Social Psychology of Creativity*. Nueva York: Springer-Verlag.
- Amabile, T.M. (1988a). "A model of organization innovation." En B.M. Staw y L.L. Cummings (Dirs.), *Research in organizational behaviour*, Vol. 10. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T.M. (1988b). "From individual creativity to organization innovation. En K. Gronhaug y G. Kaufman (Dirs), *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Amabile, T.M. (1994). "The `atmosphere of pure work': Creativity in R&D." Capítulo en W.R. Shadish y S. Fuller (Dirs.), *The social psychology of science*. Nueva York: Guildford Press.
- Amabile, T.M. (en imprenta – a). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T.M. (en imprenta – b). "Entrepreneurial creativity through motivational synergy." *Journal of Creative Behaviour*.
- Amabile, T.M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J.; Herron, M. (en imprenta). "Assessing the work environment for creativity." *Academy of Management Journal*.
- Amabile, T.M.; Gyskiewicz, S.S. (1987). *Creativity in the R&D Laboratory*. Technical Report Number 30. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Amabile, T.M.; Tighe, E. (1993). "Questions of creativity". Capítulo en J. Brockman (Dir.), *Creativity: The Reality Club*, 4. Nueva York: Simon & Schuster.
- Andrews, F.M.; Farris, G.F. (1967). "Supervisory practices and innovation in scientific teams." *Personnel Psychology*.
- Ashford, S.J.; Cummings, L.L. (1985). "Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment." *Journal of Occupational Psychology*, 58, págs. 67-80.
- Bailyn, L. (1985). "Autonomy in the industrial R&D laboratory." *Human Resource Management*, 24, págs. 129-146.
- Barron, F. (1955). "The disposition toward originality." *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, págs. 478-485.
- Barron, F. (1968). *Creativity and Personal Freedom*. Nueva York: Van Nostrand.
- Basadur, M. (en imprenta). "Organizational development interventions for enhancing creativity in the workplace." *Journal of Creative Behaviour*.
- Baumol, W.J. (1993). *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Bull, I.; Willard, G.E. (1993). "Towards a theory of entrepreneurship." *Journal of Business Venturing*, 8, págs. 193-195.

Campbell, D. (1960). "Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes." *Psychological Review*, 67, págs. 380-400.

Cummings, L.L. (1965). "Organizational climates for creativity." *Journal of the Academy of Management*, 3, págs. 220-227.

Deci, E.L.; Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*. Nueva York: Plenum.

Dweck, C.S. (1986). "Motivational processes affecting learning." *American Psychologist*, 41, págs. 1040-1048.

Ekvall, G. (1983). *Climate, structure and innovativeness of organizations: A theoretical framework and an experiment*. Report 1, The Swedish Council for Management and Organizational Behaviour.

Ettlie, J.E. (1993). "Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector." *Academy of Management Journal*, 26, págs. 27-44.

Feldman, D. (1980). *Beyond Universals in Cognitive Development*. Norwood, N.J.: Ablex.

Golann, S.E. (1963). "Psychological study of creativity." *Psychological Bulletin*, 60, págs. 548-565.

Gordon, W.W. (1961). *Synectics: The Development of Creative Capacity*. Nueva York: Harper & Row.

Hage, J.; Dewar, R. (1973). "Elite values versus organizational structure in predicting innovation." *Administrative Science*, 18, págs. 279-290.

Hart, M.M. (1995). *Founding resource choices: Influences and effects*. Tesis doctoral no publicada, Harvard University Graduate School of Business, Boston, MA.

Harter, S. (1978). "Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model." *Human Development*, 21, págs. 34-64.

Havelock, R.G. (1970). *Planning for Innovation*. Ann Arbor: Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, Universidad de Michigan.

Hogarth, R. (1980). *Judgment and Choice*. Chichester: Wiley.

Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters*. Nueva York: Simon and Schuster.

Kimberly, J.R. (1981). "Managerial innovation." En P.C. Nystrom y W.H. Starbuck (Dirs.), *Handbook of organizational design*. Oxford: Oxford University Press.

King, N.; West, M.A. (1985). "Experiences of innovation at work." SAPU Memo n° 772, Universidad de Sheffield, Sheffield, Inglaterra.

Lepper, M.R.; Greene, D. (1978). *The Hidden Costs of Reward*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Lepper, M.R.; Greene, D.; Nisbett, R. (1973). "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the 'overjustification' hypothesis," *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, págs. 129-137.

MacKinnon, D.W. (1962). "The nature and nurture of creative talent." *American Psychologist*, 17, págs. 484-495.

MacKinnon, D.W. (1965). "Personality and the realization of creative potential." *American Psychologist*, 20, págs. 273-281.

Monge, P.R.; Cozzens, M.D.; Contractor, N.S. (1992). "Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation." *Organizational Science*, 3, págs. 250-274.

Newell, A.; Shaw, J.; Simon, H. (1962). "The processes of creative thinking." En H. Gruber, G. Terrell y M. Wertheimer (Dirs.), *Contemporary approaches to creative thinking*. Nueva York: Atherton Press.

Newell, A.; Simon, H. (1972). *Human Problem Solving*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Orpen, C. (1990). "Measuring support for organizational innovation: A validity study." *Psychological Reports*, 67, págs. 417-418.

Osborn, A.F. (1963). *Applied Imagination*. Nueva York: Scribner's.

Parnes, S.J. (1967). *Creative Behaviour Workbook*. Nueva York: Scribner's.

Parnes, S.J. (1972). "Programming creative behaviour." En C.W. Taylor (Dirs.), *Climate for creativity*. Nueva York: Pergamon.

Paolillo, J.G.; Brown, W.B. (1978). "How organizational factors affect R&D innovation." *Research Management*, 21, págs. 12-15.

Pelz, D.C.; Andrews F.M. (1966). *Scientists in Organizations*. Nueva York: Wiley.

Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Siegel, S.M.; Kaemmerer, W.E. (1978). "Measuring the perceived support for innovation in organizations." *Journal of Applied Psychology*, 63, págs. 553-562.

Simon, H. (1966). "Scientific discovery and the psychology of problem solving." En *Mind and cosmos: Essays in contemporary science and philosophy*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Stein, M.I. (1974). *Stimulating Creativity*, Vol. 1. Nueva York: Academy Press.

Stevenson, H.H. (1983). *A Perspective on Entrepreneurship*. Teaching Note N. 9-384-131, Universidad de Harvard, Graduate School of Business Administration, Boston, MA.

Stevenson, H.H. (1984). "A new paradigm for entrepreneurial management." En J.J. Kao y H.H. Stevenson (Dirs.), *Entrepreneurship: What it is and how to teach it*. Boston: Harvard Business School Press.

Timmons, J.A. (1977). *New Venture Creation*, primera edición. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Timmons, J.A.; Muzyka, D.F.; Stevenson, H.H.; Bygrave W.D. (1987). "Opportunity recognition: The core of entrepreneurship." En N. Churchill (Dirs.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*: 1987. Babson Park, MA: Babson College.

West, M.A. (1986). *Role innovation in the world of work*. Memo n° 670, MRC/ESRC Social and Applied Psychology Unit. Universidad de Sheffield, Sheffield, Inglaterra.