

## ¿Quiere innovar? Potencie la cultura de la creatividad

Miller, Paddy; Brankovic, A.

El concepto de innovación está rodeado de demasiada mística. Se suele pensar que la creatividad es algo reservado a unos pocos genios que trabajan duramente hasta dar con una gran revelación. Lamentablemente, es una visión algo elitista.

¿Cómo pueden los líderes de las empresas motivar no solo a los escasos "genios creativos", sino a todos sus empleados para que intenten pensar de una forma creativa? ¿Es posible la creatividad sistémica?

En "*Building a Creative Culture for Sustainable Innovation*" (Hacia el desarrollo de una "cultura de la creatividad" para una innovación sostenible), Paddy Miller y Azra Brankovic, del IESE, proponen un marco para establecer una cultura de la innovación en toda la organización.

### ¿Qué es innovación?

En el pasado, la innovación se veía como el intento de inventar cosas. En cambio, el pensamiento actual considera la innovación como un medio para crear valor, basado en enfoques que plantean nuevas formas de operar en todo el sistema.

En otras palabras, la innovación es una actividad social que desarrolla nuevas y útiles ideas. Implica repetición y avance, así como la participación de diferentes personas que pueden sucederse.

Con el auge de los sistemas y problemas abiertos y los flujos de información constante, los empleados se sienten obligados a responder todo el tiempo de forma creativa y a buscar soluciones más allá de su entorno inmediato. Para dar alas a esa creatividad, las organizaciones necesitan una cultura que la potencie activamente.

Existen razones de peso para que las organizaciones desarrollen una cultura de la innovación. Esta maximiza los recursos disponibles, amplía la búsqueda de talento más allá de los "cerebros creativos", reduce la dependencia externa, mejora la habilidad de sacar partido a la innovación y mitiga el impacto negativo que puede tener el abandono de la empresa por parte de personas concretas.

Es importante aclarar que implica el término "cultura": abarca tanto los valores como el comportamiento inherentes a un grupo social. La cultura corporativa solo induce a sus empleados a buscar la innovación cuando la acción se considera apropiada. Por ello, las organizaciones deberían establecer un marco en el que se indiquen sus expectativas y las prácticas adecuadas.

Tanto los valores como la acción son claves para la elaboración de este marco. El objetivo es crear una cultura corporativa que establezca unas expectativas sobre la concepción e implementación de soluciones innovadoras.

### ¿Por dónde empezar?

¿Qué tienen que hacer las organizaciones para desarrollar esta cultura? Las piezas básicas son la creatividad y la improvisación. La creatividad es la búsqueda de nuevas ideas; la improvisación, la respuesta a ideas generadas por el entorno.

Creatividad. Las organizaciones deberían promover las prácticas creativas continuadas. Una forma de conseguirlo es incorporar oportunidades de negocio en el proceso creativo, es decir, alinear la creatividad con los objetivos de la organización.

También se deberían incentivar la creatividad proactiva e introducir a los empleados en los principios de la "variedad necesaria" y la "necesidad de creatividad". La creatividad proactiva implica una actitud proclive a solucionar los problemas descubiertos. La variedad necesaria puede expandir el horizonte creativo de los empleados y ayudarles a adecuar sus soluciones a las necesidades de la empresa. La necesidad de creatividad es la cantidad de nuevas ideas e insumo creativo que el individuo considera que la empresa espera de él.

Improvisación. Se nutre de experiencias previas y aprovecha los recursos existentes sin perder de vista las nuevas oportunidades que puedan surgir. En la actualidad es especialmente importante por el aumento de las interacciones con el cliente y los flujos de información en tiempo real.

Se debería animar a los empleados a mejorar sus habilidades de improvisación, desde una buena capacidad de reacción hasta el compromiso con el entorno, la ampliación de capacidades o la interacción con las de los demás.

Otro elemento de la improvisación es la atención al entorno, que implica hacer "bricolaje" (uso de los materiales disponibles), conectar ideas viejas y nuevas, buscar sentido a lo sucedido y, finalmente, emplear la intuición.

Al contrario de lo que sucede con la creatividad, la improvisación se produce sobre la marcha. Tener trabajadores con elevadas habilidades de improvisación puede otorgar una ventaja competitiva a las organizaciones gracias a la capacidad de dar respuestas rápidas a la información en tiempo real.

### ¿Qué papel juegan los directivos?

Los autores adaptan el modelo de la dinámica cultural de las organizaciones de Hatch para establecer un marco práctico a partir de estos aspectos de la cultura de la innovación.

Este modelo define enlaces dinámicos entre los supuestos básicos, los valores y los artefactos producidos, que son las manifestaciones, realizaciones, simbolizaciones e interpretaciones. Pero, ¿cómo se aplica todo esto a las organizaciones que quieren ser innovadoras?

La creatividad hace que las ideas surjan de forma proactiva a partir de los valores y las expectativas de los empleados. La improvisación las hace surgir a partir de una actitud atenta a los recursos disponibles, las necesidades de los clientes y las variables del mercado. Cuando una idea coincide con una necesidad, se generan valor y utilidad.

Los autores amplían el modelo de Hatch, otorgan más importancia a la creatividad interna y consideran el comportamiento como el punto de acceso a nuevos valores. En consecuencia, la cultura no es estática sino generativa.

Si la innovación llega a integrarse en el día a día de los empleados en toda la organización, ¿qué papel deben jugar los directivos?

Las relaciones entre empleados y directivos en este sentido se basan en la "acción y articulación". Los líderes deben articular y teorizar las ideas de sus empleados para asegurar la consistencia ideológica.

Cuando las prácticas creativas de los empleados se combinan con los fundamentos establecidos por los líderes, las nuevas ideas pueden aplicarse de forma extensiva. Así, se puede retroalimentar el nuevo sistema cultural.

Si los líderes empresariales consideran la innovación como un aspecto vital de la cultura de los negocios, sus beneficios crecerán exponencialmente.