



Librería Interamericana.com S.A.C.  
Av. La Encalada # 1587, Tienda A-215, C. C. El Polo  
Santiago de Surco, Lima, Perú  
Tlf. (511) 250 0773 Fax (511) 436 6144  
[www.libreriainteramericana.com](http://www.libreriainteramericana.com)

## **La Creatividad Organizacional: Un Reto Gerencial**

**Por**

Alberto G. Alexander Servat Ph. D.  
[aalexan@pucp.edu.pe](mailto:aalexan@pucp.edu.pe)

**La creatividad usualmente se asocia con las artes y pensamos de ella como si fuese la expresión de ideas altamente originales. Siempre se asocia con personajes como Da Vinci, Picasso o un Miguel Angel. Algunas personas la explican en términos de inspiración divina o a la intuición romántica.**

**En las empresas cuando uno piensa en creatividad siempre se relaciona con las personas creadoras del área de publicidad o de mercadeo o diseño y desarrollo de productos. La creatividad organizacional es el proceso mediante el cual se establece una visión de lo que es posible. Implica descubrimiento, pensar en forma imaginativa y una manera sistemática para resolver problemas en las distintas áreas funcionales de la empresa.**

**Es responsabilidad única de la gerencia que la creatividad pueda manifestarse en la vida cotidiana de la empresa. Lamentablemente muchas veces la gerencia inconscientemente hace que la creatividad no se presente en la firma.**

### **Introducción.-**

El pensamiento creativo utilizado en la gestión, se refiere exclusivamente a cómo la gente enfoca problemas y busca soluciones. Así como su habilidad “novedosa de combinar viejas ideas.” La idea creativa no sólo debe ser nueva, sino interesante. Esta destreza en si depende en cierto grado en la personalidad y cómo la gente trabaja y piensa.

A nivel de ilustración, tenemos al científico investigador en el área de la bioquímica, quien será mas creativo si su personalidad es tal que se sienta confortable estar en desacuerdo con los demás, y buscar soluciones antagónicas a las que mantienen el status quo.

La pericia y las destrezas para el pensamiento creativo son la materia prima que posee un individuo. Pero la motivación determina que es lo que en verdad hará la persona. (Ver la figura N°1)

Figura N° 1



El científico podrá tener una excelente preparación académica y una pericia innata en generar nuevas perspectivas a problemas tradicionales. Pero si carece del estímulo para hacer un trabajo en particular, simplemente no lo hará. Sus experiencias, credenciales y pensamiento creativo simplemente se desvanecen.

Los estudios recientes realizados por la Dra. Teresa Amabile de la Universidad de Harvard, demuestran que la única motivación que tiene impacto directo en la creatividad es la "intrínseca". La cual fue pregonada hace muchos años por Frederick Herzberg. Esta motivación es creada por una serie de características que debe tener el puesto de trabajo. Tales como: desarrollo del sentimiento de logro, reconocimiento, experimentar responsabilidad y sentir el trabajo en si mismo como algo agradable.

La gerencia es la responsable directa de crear ese clima propicio para que la motivación intrínseca sea la que prevalezca en el clima organizacional de la empresa.

### **Gestión de la Creatividad en la Organización.-**

La gerencia puede influenciar los tres elementos presentados en la figura N° 1, la pericia y las destrezas para el pensamiento creativo se pueden incrementar pero las evidencias han demostrado que es costoso y toma tiempo. El desarrollo de la motivación intrínseca puede aumentarse rápidamente y de manera significativa a través de las prácticas gerenciales desarrolladas en el ambiente de trabajo.

¿Cuáles son las prácticas gerenciales que afectan la creatividad en la empresa? Las investigaciones elaboradas por la Dra. Amabile presentan seis categorías particulares: **(1)**

**Reto.-** La manera más sencilla que tiene el gerente para influenciar esta categoría es buscar que la persona encaje con las características del puesto. La idea básica consiste en estrechar las habilidades de la persona en una determinada posición y fijarle objetivos retadores. **(2) Libertad.-** Uno de los elementos más importantes para estimular la creatividad de la persona es darle autonomía en términos de poder decidir los medios para alcanzar los fines. **(3) Recursos.-** Hay dos recursos básicos que afectan la creatividad, el tiempo y el dinero. El decidir cuanto apoyo financiero dar a un equipo o destinar a un proyecto, es un juicio sofisticado que puede apoyar o destruir la creatividad. Las empresas muchas veces de manera sistemática matan la creatividad imponiendo fechas de entrega casi imposibles de cumplir. Esto genera en el personal la sensación de un sobre control creando insatisfacción y por ende deterioro de la motivación. A veces en las empresas al poner tantas restricciones al financiamiento de proyectos, hacen que la gente canalice todo su esfuerzo y creatividad en buscar fondos y no en crear nuevos productos o servicios. **(4) Características de los Grupos de Trabajo.-** Si se desea que los equipos de trabajo desarrollen ideas creativas, se debe prestar especial importancia al diseño de los equipos. Los grupos deben estar conformados por una diversidad de perspectivas y experiencias. La gerencia debe estar clara, que si la composición de los grupos conlleva una variedad de destrezas y estilos creativos de pensar diferentes, las ideas afloran y se combinan de manera novedosa creando el clima para que aflore la creatividad.

La manera clásica de matar la creatividad de los grupos es ensamblarlos de manera homogénea. Estos grupos traen consigo una misma manera de pensar que no contribuye al enriquecimiento de las pericias y manera creativa de razonar. A veces pareciera que la gerencia quisiera “clonar” a las personas a su igualdad y semejanza. **(5) Apoyo de la Supervisión.-** Para que la creatividad se pueda sostener en el tiempo, la gente tiene que sentir que su trabajo tiene reconocimiento. Si el personal percibe que su labor no le importa a la organización o a un grupo importante en ella, simplemente el trabajo creativo desaparece. ¿Cómo se puede tener creatividad en una organización si las ideas novedosas son criticadas y vistas con escepticismo por la alta gerencia? ¿Cómo se puede lograr creatividad si se maneja un gobierno de terror donde prevalecen las recompensas extrínsecas y no las intrínsecas? ¿Cómo se podrá alcanzar creatividad si no se permite en la cultura de la empresa la confrontación de ideas? **(6) Sustento Organizacional.-** El apoyo de los supervisores a la creatividad es importante, pero la creatividad se manifiesta en el quehacer diario de la empresa, cuando se percibe que toda la organización la sustenta. Ese apoyo requerido en toda la dimensión organizacional, únicamente se logra por obra de la alta gerencia. Los líderes de la empresa al más alto nivel, tienen que crear sistemas apropiados y procedimientos que hagan hincapié en valores que resalten la prioridad que se le da a la creatividad.

### **Sistema de Recursos Humanos y Creatividad**

En la organización tal como se ha planteado hasta el momento, existen tres ingredientes básicos que inciden en la creatividad: persona, contexto organizacional y las tareas que se ejecutan. La empresa si desea ser creativa y por ende poder sobrevivir, tiene que acoplar las políticas de recursos humanos a sus planes estratégicos. En la figura N°2 tenemos los tres ingredientes y su manera de influenciarlos con el sistema de recursos humanos, para el desarrollo de la creatividad.

Las **tareas** pueden ser influenciadas positivamente ubicando personas con las destrezas y aspiraciones que encajen en puestos que tengan requerimientos y recompensas compatibles con los de la persona. Las **personas** pueden ser apoyadas por las actividades de un sistema de recursos humanos bien consolidado. Los puestos deben estar descritos. De ellos visualizar los perfiles requeridos en el futuro. Derivar las fuentes de reclutamiento y los sistemas de selección que permitan tener la diversidad de talentos y estilos personales en las distintas áreas de la empresa. Los sistemas de inducción deben tener la sofisticación para inculcar al nuevo personal los valores y creencias de la empresa. Los sistemas de entrenamiento deben facilitar las destrezas requeridas en el actuar de las personas. Las promociones sustentadas en análisis y medición del potencial de las personas. La organización debe diseñar sus rutas de carrera duales para desarrollar a personas tanto en la carrera técnica como en la gerencial.

**Figura N° 2**



El **contexto organizacional** debe apoyar una motivación intrínseca a través de una consistencia en sus sistemas de comunicación, su cultura corporativa, su clima organizacional y el consejo y guía de los gerentes en las distintas áreas de la empresa.

### **Conclusión**

Las empresas si desean ser competitivas deben generar el clima propicio para de manera perpetua ser creativas y poder innovar en su manera de funcionar, diseñar y desarrollar tanto productos como servicios. De no ser así, no perdurarán en el tiempo.

La gestión de una empresa no se circunscribe a tener clones ni sólo anunciar ideas geniales. La gerencia tiene un reto vital. Se tiene que gobernar con motivación intrínseca y propiciar la creatividad a todos los niveles y áreas funcionales organizacionales.