

Innovación y creatividad

Creatividad e innovación
aplicada a las organizaciones

Clase 13

Ingeniería en ciberseguridad

La excelencia no se improvisa



Clase 13: Creatividad e innovación aplicada a las organizaciones

13.1 Creatividad e innovación en las organizaciones

Si bien es cierto que la creatividad implica la capacidad y la fuerza para desarrollar ideas nuevas, y la innovación implica el uso y la aplicación de dichas ideas para que finalmente sean adoptadas por el usuario, ambas funcionan de la mano. En el caso de una organización, pueden dar lugar a la generación de nuevos productos, servicios o formas de hacer las cosas, logrando que las ideas se traduzcan en aplicaciones prácticas.

13.1.1 El proceso creativo aplicado a las organizaciones

Implica una exploración inconsciente que va más allá del estado de conciencia y que casi siempre requiere una inmersión profunda en el problema, el cual puede estar claro o no en la mente de quien lo percibe. En este punto, es importante que quienes están a la cabeza eviten tomar decisiones prematuras y, en su lugar, se enfoquen en abordar a fondo los problemas ambiguos y mal definidos.

Posteriormente, es crucial conectar el inconsciente con el consciente, lo que puede dar lugar a una serie de situaciones que, al principio, pueden parecer contradictorias. En este momento, lo importante es analizar cada una de ellas y reflexionar profundamente sobre las mismas.

A continuación, se genera el proceso perceptivo, donde surge una gran cantidad de ideas que, finalmente, pueden conducir a un producto o servicio útil. Lo interesante de la percepción es que puede presentarse incluso cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema que se aborda. Las ideas pueden surgir de manera repentina, por lo que es necesario anotarlas, ya que esto nos permitirá seleccionar la idea más efectiva.

Figura 37

Ilustración de proceso de percepción



Nota. Imagen diseñada por freepik

La percepción debe ser probada mediante procesos lógicos o experimentales, ya que esto permitirá determinar si las ideas son válidas o no. Además, ayudará a tomar decisiones sobre la continuidad de las propuestas, o incluso si es necesario repensar la idea y tomar medidas correctivas. También es crucial identificar si lo propuesto es congruente con la identidad y el propósito organizacional.

13.1.2 Perspectiva de innovación en las organizaciones

La innovación no está restringida a las grandes organizaciones ni a presupuestos de gran alcance. En muchos sectores, empresas más pequeñas han comprendido que pueden beneficiarse de la venta de productos a bajo costo, sin que esto implique falta de innovación. De hecho, en ocasiones, la falta de recursos puede ser el detonante de propuestas con un gran potencial innovador.

En el caso de las grandes organizaciones, que cuentan con suficientes recursos humanos, tecnológicos y de gestión, la innovación debería aumentar exponencialmente. Sin embargo, lamentablemente, esto no siempre ocurre.

13.2 Gestión del cambio en las organizaciones

La frase “así es como hacemos las cosas aquí” es común en algunas organizaciones, pero quizás es una expresión que necesita ser repensada, evaluando si esas prácticas han dado y siguen dando resultados, y si realmente se están haciendo las cosas de la mejor manera.

En estos casos, la tensión creativa se convierte en un tira y afloja, considerando la percepción de la realidad por parte de los actores y sus aspiraciones sobre lo que desean. Cuando estas dos se encuentran bastante distanciadas, se genera una tensión emocional que bloquea cualquier acción orientada a pasar de la realidad actual a la deseada.

Para reducir esta tensión, existen tres formas posibles:

1. Reducir el nivel de las aspiraciones.
2. Autoengañarse modificando la percepción de la realidad para que se asemeje más a la aspiración.
3. Actuar sobre la realidad para transformarla y convertirla en la realidad deseada.

13.2.1 Tensión creativa

Cuando surge la necesidad de reducir la diferencia entre la realidad actual y la deseada, se la conoce como tensión creativa. Esta se convierte en una fuerza capaz de movilizar a todo un sistema vivo fuera de su zona de confort, en la búsqueda de nuevas maneras de hacer las cosas que le permitan alcanzar su aspiración.

La aspiración por sí misma no es lo que impulsa a las personas a actuar, sino la comparación de la aspiración con la realidad desde una perspectiva lo más objetiva posible. Al comprender la brecha entre aspiración y realidad, surge la necesidad de hacer algo al respecto, introduciendo cambios e innovaciones.

La empresa es un sistema vivo complejo, y su acción es el resultado de un cúmulo de acciones individuales convenientemente coordinadas, planificadas por otros individuos que también la componen.

Cada individuo, lejos de comportarse como una pieza de una maquinaria, posee su propio criterio, voluntad y expectativas personales, por lo que responde de manera diferente a los estímulos y elementos perturbadores que intentemos introducir en el sistema. De ahí la importancia de alinear las aspiraciones de la empresa y su realidad con las de cada persona, o, en su defecto, con aquellas que tienen mayor capacidad de influir en los cambios que se desean lograr.

En este sentido, algunas empresas lanzan propuestas para descubrir cuál es la visión compartida con sus empleados. Para ello, es crucial una comunicación adecuada.

Comunicar la realidad de la organización y conectarla con cada persona significa homogenizar sus percepciones de la realidad. Esto evita la disparidad de emociones, que podría dar lugar a la imposibilidad de gobernar, ya que los esfuerzos terminan anulándose entre sí.

13.2.2 La tensión creativa y los individuos

Para que la tensión creativa funcione, es imprescindible que las personas crean que pueden lograrlo, que está en sus manos. Para que esto ocurra, surgen dos opciones:

- Rebajar la dificultad de la aspiración hasta un punto que las personas consideren asequible.
- Trabajar con personas que posean altas expectativas y niveles superiores de confianza en su capacidad para influir en los acontecimientos, superar las dificultades o automotivarse.

La mezcla más conveniente de ambos ingredientes es la que mantiene el adecuado equilibrio entre la magnitud del reto y las características del grupo de personas. Cuanto más importante es el desafío, mayor es la necesidad de contar con un equipo de personas con un nivel superior.

Existen algunas características personales que los miembros de una organización deben poseer para hacer de la innovación una fuente sostenida de ventaja competitiva:

- Capacidad de superación frente a las adversidades.
- Esperanza, definida como la creencia de que uno tiene la voluntad y los recursos para llevar a cabo sus objetivos.
- Alto nivel de expectativas y capacidad de automotivación.
- Fidelidad a la realidad.

La esperanza y el alto nivel de expectativas siempre van unidos, ya que la primera por sí sola no produce movimiento, y la segunda, sin la primera, puede convertirse en decepción.

13.2.3 Tensión creativa y conflicto

Sentir la necesidad de hacer algo no siempre es una sensación agradable para las personas. Cada individuo tiene su propia teoría sobre cómo deben hacerse las cosas, y no siempre es compatible con la de sus compañeros.

Si la aspiración es compartida, las personas se sienten unidas y comprometidas con la aventura de realizar el cambio. Sin embargo, cuando esto se observa bajo la lupa de la realidad, aparece el conflicto, y con él, las pausas en los procesos, la falta de resultados, la confusión en los objetivos y en el modo de alcanzarlos, el traslado de responsabilidades, la búsqueda de culpables, entre otros.

Figura 38

Conflicto en reunión organización



Nota. Imagen diseñada en freepik

En todo caso, el conflicto siempre existirá debido a las particularidades de cada persona. Un cierto nivel de conflicto puede resultar positivo y necesario, y su ausencia, de hecho, es uno de los indicadores más fiables de falta de iniciativa personal.

13.2.4 Aspiraciones compartidas

Tener una aspiración que valga la pena y que sea sentida por los miembros de un grupo es un catalizador de acción, que sitúa a la empresa en un nivel de motivación, desempeño e ingenio. La aspiración compartida suscita en los individuos un sentimiento de pertenencia a algo relevante para el equipo, creando un vínculo de lealtad entre aquellos comprometidos con el reto.

Cuando se siente ese compromiso, las personas tienen menos reparos a exponer sus propias opiniones y a reconocer que existen nuevas formas de hacer las cosas. Las dificultades parecen menores y se refuerza la predisposición a superarlas.

Así, las personas y las empresas se encuentran con que saben claramente lo que quieren, pero no siempre saben cómo hacerlo. Esto las anima a probar diversas vías, experimentar e innovar, incre-

mentando la tolerancia a la incertidumbre y disminuyendo la resistencia a correr riesgos.

Características de las aspiraciones compartidas

Para que una aspiración tenga el efecto deseado, debe:

1. **Ser ambiciosa:** Debe crear interés, merecer el esfuerzo y valer la pena intentarlo. Ha de ser atrevida e inconformista, desafiando el esfuerzo de las personas.
2. **Conmover a las personas:** Debe hacer que las personas sientan que deben actuar. La aspiración debe ser emotiva, de modo que el efecto provocado surja del corazón, haciendo que la gente crea honestamente que el proyecto da sentido a su trabajo. Es importante conectar la estrategia de la empresa con causas superiores capaces de conmover a las personas.
3. **Ser sencilla, concreta y asequible:** Las aspiraciones deben ser fáciles de entender a primera vista y en todos los niveles de la organización, usando pocas palabras llenas de significado, frases cortas, claras y sencillas.

Fallas en las aspiraciones compartidas

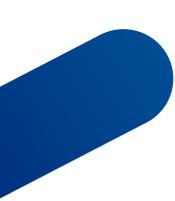
Algunos errores comunes al trabajar en las aspiraciones son:

1. Aspiraciones centradas en la remuneración económica.
2. Aspiraciones basadas en el temor o la amenaza.
3. Aspiraciones defensivas.
4. Aspiraciones centradas en la derrota del adversario.
5. Aspiraciones mediocres.
6. Aspiraciones suavizadas para no molestar a nadie.

Cómo desarrollar aspiraciones compartidas

Para que una aspiración funcione, debe tener:

1. Coherencia con la misión y los valores organizacionales.
2. Uso de lenguaje metafórico o historias.

- 
3. Visualización clara de la jugada.
 4. Un grado suficiente de implicación personal.
 5. Una buena actitud del líder hacia las personas y el desarrollo de la aspiración compartida.
 6. Saber ubicar a las personas correctas en los puestos clave relacionados con el logro de la aspiración compartida.
 7. Mantener viva la aspiración compartida en las conversaciones de la empresa.
 8. Transformar la aspiración compartida y la lucha por alcanzarla en el modo de vida de la organización.

Factores que pueden limitar el desarrollo de aspiraciones compartidas

1. Si la tensión creativa se convierte en tensión emocional.
2. Si el grupo se divide en fracciones enfrentadas por distintas aspiraciones.
3. Si se percibe una campaña proselitista como coactiva.
4. Si la lucha por alcanzar la aspiración se desconecta de las personas.
5. Si la aspiración está formulada desde arriba y no nace compartida.

Referencias

Cano, J. (2006). *Como crear una cultura de innovación en las organizaciones ... y hacer de ella una fuente sostenible de ventaja competitiva*. España: McGraw-Hill. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/50132>

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2022). *Administración: Una perspectiva global, emprendedora y de innovación*. España: Gustavo Gilli. <https://pdf63fd9ab7bc08baf510db-56811ca25d3f.nubereader-pdfs.odilo.us/#/e5838276e4884ba3954fba7a6a21ef8c/1c-c7184774e15151c6016c1f1a61201e233c2989da47464b5adcc14b4a1739a7>

Kotter, 2018

Amabile, 2018

Glosario de los términos citados

Cultura de innovación: Ambiente organizacional que fomenta la creatividad, el pensamiento innovador y la aceptación del riesgo para desarrollar nuevas ideas y soluciones (Amabile, 2018).

Gestión del cambio: Estrategias y procesos que ayudan a los individuos y equipos a adaptarse a nuevos métodos, tecnologías y comportamientos necesarios para la innovación (Kotter, 2018).



La excelencia no se improvisa

síguenos

