

Cómo matar la Creatividad

Teresa M. Amabile

Cuando pienso en todas las organizaciones que he estudiado y trabajado en los últimos 22 años, no puede haber ninguna duda: la creatividad es asesinada con mucha más frecuencia de lo que recibe el apoyo. En su mayor parte, esto no se debe a que los gerentes tienen una vendetta contra la creatividad. Por el contrario, la mayoría cree en el valor de las ideas nuevas y útiles. Sin embargo, la creatividad se mina inconscientemente todos los días en entornos laborales que en tiempos se crearon –por razones perfectamente válidas- para maximizar los imperativos empresariales tales como la coordinación, productividad y control.

Desde luego, no podemos pretender que los directores pasen por alto los imperativos empresariales. Pero en su trabajo en pos de estos imperativos, inadvertidamente pueden diseñar organizaciones que sistemáticamente aniquilen la creatividad. Mis investigaciones demuestran que es posible desarrollar lo mejor de ambos mundos: empresas en las que se cumplan los imperativos empresariales y en las que florezca la creatividad. NO obstante, para crear tales organizaciones es necesario que comprendamos precisamente qué tipos de prácticas de dirección fomentan la creatividad y cuáles la aniquilan.

¿Qué es la creatividad en los negocios?

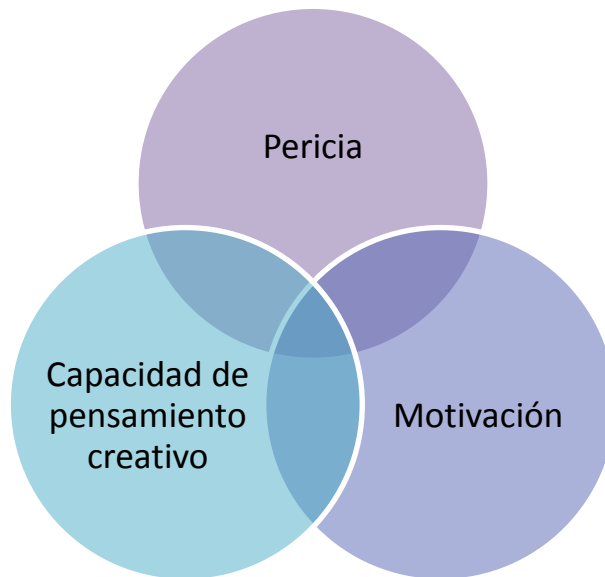
Tendemos a asociar la creatividad con las artes y a pensar en ella como la expresión de ideas muy originales. Piense en cómo Pablo Picasso reinventó las convenciones de la pintura o la manera de William Faulkner redefinido ficción. En los negocios, la originalidad no es suficiente. Para ser creativo, una idea también debe ser apropiada, útil y aplicable. De alguna manera debe influir en la forma de hacer negocios, por ejemplo, mejorando el productos o abriendo una nueva vía para abordar un proceso..

Las asociaciones hechas entre la creatividad y la originalidad artística a menudo conducen a la confusión sobre el lugar apropiado de la creatividad en las organizaciones empresariales. En los seminarios que imparto he preguntado a los directores si hay algún lugar en sus empresas donde no quieran creatividad. Alrededor

del 80% de las veces, responden, "Contabilidad." La creatividad, que parecen creer, pertenece sólo en marketing e I + D. Pero la creatividad puede beneficiar a todas las funciones de una organización. Piense en la contabilidad basada en actividades. Fue una invención-una invención de contabilidad y su impacto en las empresas ha sido positivo y profundo.

Junto con temor a la creatividad en el departamento de contabilidad -o realmente, en cualquier unidad que implica procesos sistemáticos o normalmente legales- muchos directores tienen una visión más bien estrecha del proceso creativo. Para ellos, la creatividad se refiere a la manera de pensar que tiene la gente, por ejemplo, a la mayor o menor inventiva con que enfocan los problemas. De hecho, pensando con imaginación es una parte de la creatividad, pero otros dos elementos también son fundamentales: pericia y motivación. Fig. 1

Fig. 1 Los tres componentes de la creatividad



La pericia abarca todo lo que una persona sabe y puede hacer en el amplio dominio de su trabajo. Tomemos, por ejemplo, un científico en una compañía farmacéutica que se encarga de desarrollar un medicamento coagulante para hemofílicos. Su pericia incluye su talento de base para el pensamiento científico, así como todos los conocimientos y habilidades técnicas que tiene en los campos de medicina, química, biología y bioquímica. No importa cómo adquirió esta experiencia, ya sea mediante la educación formal, la experiencia práctica, o la interacción con otros profesionales. De todos

modos, su experiencia constituye lo que el premio Nobel, economista y psicólogo Herbert Simon llama su "red de viajes posible," el espacio intelectual que utiliza para explorar y resolver problemas. Cuanto mayor sea este espacio, mejor.

El pensamiento creativo, como se señaló anteriormente, se refiere a cómo las personas enfocan los problemas y soluciones, su capacidad de poner las ideas existentes juntas en nuevas combinaciones. La destreza en sí depende un poco de personalidad, así como sobre la forma en que una persona piensa y trabaja. El científico farmacéutico, por ejemplo, será más creativo si su personalidad es tal que él se sienta cómodo aunque esté en total desacuerdo con otros, es decir, si, naturalmente, procura soluciones que parten del statu quo. Su creatividad se verá mejorada si habitualmente da la vuelta a los problemas y combina el conocimiento de campos aparentemente dispares. Por ejemplo, podría recurrir a la botánica como ayuda para encontrar soluciones a problemas de la hemofilia, utilizando conceptos del sistema vascular de las plantas para desarrollar nuevos enfoques sobre el riesgo sanguíneo en los humanos.

En cuanto a estilo de trabajo, el científico tendrá más posibilidades de alcanzar el éxito creativo si persevera a través de un difícil problema. De hecho, al persistir en la tarea o a lo largo de prolongados espacios de "sequía mental" durante la tediosa experimentación, aumentan las probabilidades de hacer unos descubrimientos verdaderamente creativos. Así, también, tiene un estilo de trabajo que utiliza la "incubación", la capacidad de dejar de lado los problemas difíciles temporalmente, trabajar en otra cosa, y luego regresar más tarde con una nueva perspectiva.

La pericia y el pensamiento creativo son materas primas de cada individuo; sus propios recursos naturales, si quiere expresarlo así. Pero hay un tercer factor –la motivación– que determina lo que hace realmente la gente. Nuestro científico del ejemplo puede tener unas excelentes credenciales a nivel académico y gran facilidad para generar nuevos enfoques para viejos problemas. Pero si carece de la motivación para llevar a cabo un trabajo concreto, sencillamente no lo hará; su pericia y su pensamiento creativo quedaran sin aprovechar o se aplicarán en cualquier otra cosa.

No obstante, mi investigación ha demostrado en repetidas ocasiones que todas las formas de motivación no ejercen el mismo efecto en la creatividad. De hecho demuestra que hay dos tipos de motivación: extrínseca e intrínseca, de los que este último es el

más importante para la creatividad. Pero primero vamos a explorar la extrínseca, porque frecuentemente se encuentra en la raíz de los problemas de creatividad en las empresas.

La motivación extrínseca proviene de fuera de la persona, tanto si la motivación es una zanahoria como si es un palo. Si el jefe del científico promete recompensarlo económicamente si el proyecto del coagulante sanguíneo tiene éxito, o si amenaza con despedirlo si fracasa, ciertamente se sentirá motivado para encontrar una solución. Pero este tipo de motivación “obliga” al científico a llevar a cabo su trabajo con objeto de conseguir algo deseable o evitar algo penoso.

Obviamente, el motivador extrínseco que utilizan con más frecuencia los directores es el dinero, que no impide necesariamente la creatividad de las personas. Pero en muchas situaciones, tampoco sirve de nada, en especial cuando hace que la gente se sienta sobornada o controlada. Además, y lo que es más importante, el dinero por sí solo no consigue que los empleados se apasionen por su trabajo. Una recompensa económica no puede conseguir por arte de magia que la gente se sienta más interesada por su trabajo si cree, de corazón, que es mortalmente aburrido.

Pero la pasión y el interés –el deseo interno de una persona por hacer algo- son los principales componentes de la motivación intrínseca. Por ejemplo, el científico de nuestro ejemplo estaría intrínsecamente motivado si su trabajo en el fármaco coagulante de la sangre obedecería a un intenso interés en la hemofilia, a un sentido personal de reto, o afán por solucionar un problema que hasta ahora nadie ha sido capaz de solucionar. Cuando las personas tienen una motivación intrínseca, se comprometen con su trabajo por el reto que supone y porque disfrutan con ello. El trabajo en sí mismo es motivador. De hecho nuestras investigaciones sobre la creatividad, mis alumnos, colegas y yo misma hemos encontrado tantas evidencias a favor de la motivación intrínseca que hemos establecido lo que denominamos Principio de la Creatividad por Motivación Intrínseca: las personas alcanzan su máximo grado de creatividad cuando se sientan motivadas fundamentalmente por el interés, satisfacción y reto del trabajo en sí y no por presiones externas.

CÓMO GESTIONAR LA CREATIVIDAD

Los directores pueden influir en los tres componentes de la creatividad: pericia, capacidad de pensamiento creativo y motivación. Pero el hecho es que influir en los dos primeros resulta bastante más difícil y consume bastante más tiempo de lo necesario para influir en la motivación. Sí, la asistencia frecuente a seminarios científicos y conferencias de carácter profesional indudablemente acrecentarán la pericia de nuestra científica sobre la hemofilia y campos afines. Y la formación en técnicas de presentación acrítica de ideas espontáneas, en resolución de problemas y en el denominado pensamiento lateral podría ofrecerle algunos instrumentos nuevos de los que valerse para abordar su tarea. Pero la cantidad de tiempo y dinero necesaria para ampliar sus conocimientos y aumentar su capacidad de pensamiento creativo sería elevada. Por el contrario, nuestras investigaciones han demostrado que la motivación intrínseca se puede acrecentar considerablemente incluso con la introducción de sutiles cambios en el ambiente que se respira en la empresa. Con esto no quiero decir que los directores deban renunciar a mejorar la experiencia y las capacidades de pensamiento creativo. Pero cuando se trata de utilizar palancas, deben saber que aquellas que afectan a la motivación intrínseca generarán resultados más inmediatos.

Luego, más en concreto, ¿qué prácticas de dirección afectan a la creatividad? Se dividen en seis categorías generales: reto, libertad, recursos, características de trabajo en grupo, estímulo del supervisor y apoyo decidido de la organización. Estas categorías han surgido como fruto de más de dos décadas de investigación centradas principalmente en una cuestión: ¿cuáles son las conexiones entre el entorno laboral y la creatividad? Nosotros hemos utilizado tres metodologías: experimentos, entrevistas y encuestas. Mientras que los experimentos controlados nos permitieron identificar conexiones causales, las entrevistas y encuestas nos permitieron captar plenamente la riqueza y la complejidad de la creatividad dentro de las organizaciones empresariales. Hemos estudiado docenas de empresas y, dentro de ellas, a cientos de individuos y equipos. En cada iniciativa de investigación, nuestra meta ha sido identificar qué prácticas de dirección guardan una relación definitiva con resultados creativos positivos y cuáles no.

Por ejemplo, en un proyecto, entrevistamos a docenas de empleados de una amplia variedad de empresas y sectores y les pedimos que describieran con detalle los acontecimientos más y menos creativos de su carrera profesional. Posteriormente, analizamos minuciosamente las transcripciones de esas entrevistas, tomando nota de

prácticas de dirección -u otras pautas- que aparecen repetidamente en las historias de creatividad con éxito y,; por el contrario, en aquellas que no tuvieron éxito. Nuestra investigación también se reforzó con un instrumento de estudio cuantitativo denominado KEYS. Aplicado a empleados de cualquier nivel en una organización, KEYS consta de 78 preguntas utilizadas para evaluar varias condiciones en el lugar de trabajo, tales como el nivel de apoyo a la creatividad que se recibe de la alta dirección o el enfoque que aplica la organización a las evaluaciones.

Vamos a explorar lo que pueden hacer los directores para mejorar la creatividad -y lo que frecuentemente ocurre en su lugar- a partir de las seis categorías que han surgido de nuestra investigación. De nuevo es importante destacar que las prácticas que matan la creatividad rara vez son el trabajo de directores aislados. Normalmente tales prácticas son sistemáticas, tan extendidas que rara vez se cuestionan.

RETO

De todas las cosas que los directores pueden hacer para estimular la creatividad, tal vez la más eficaz sea la tarea, engañosamente sencilla, de asignar a cada persona el cometido idóneo para ella. Los directores pueden asignar a cada persona trabajos que encajen con su pericia y su capacidad de pensamiento creativo y que fomenten la motivación intrínseca. Las compaginaciones perfectas amplían las capacidades de los empleados. No obstante, la magnitud de esa ampliación es crucial: no tan pequeña que se sientan aburridos pero tampoco tan grande que se sientan abrumados y amenazados por una pérdida de control.

Para que la compaginación sea buena es necesario que los directores cuenten con una rica y detallada información sobre sus empleados y los cometidos disponibles. Esa información suele ser difícil de recopilar y puede consumir mucho tiempo. Tal vez ésta sea la razón de que sean tan infrecuentes las buenas compaginaciones. De hecho, una de las causas más habituales de que los directores maten la creatividad es su apatía en cuanto a obtener la información necesaria para hacer buenas conexiones entre las personas y los trabajos. En su lugar, se produce algo así como una boda de "castigo". El empleado más aparente se casa con la tarea más deseable, es decir la más urgente y abierta. Con frecuencia, el resultado es previsiblemente insatisfactorio para todos los implicados.

LIBERTAD

Cuando se trata de conceder libertad, la clave para la creatividad es dar a la gente autonomía respecto a los medios -es decir, relacionada con el proceso- pero no necesariamente con los fines. En otras palabras, la gente será bastante más creativa si le da libertad para decidir la manera de escalar una montaña concreta. No necesita dejarles elegir qué montaña van a escalar. De hecho, unas metas estratégicas claramente especificadas frecuentemente mejoran la creatividad de las personas.

Con esto no quiero decir que los directores deban dejar a sus empleados fuera del proceso de determinación de metas o planes de actuación. Pero deben comprender que la inclusión en tales discusiones no mejorará necesariamente el resultado creativo y ciertamente no será suficiente para hacerla. Es bastante más importante que sea quien fuere el responsable de marcar las metas, las deje bien claras en la organización y que esas metas permanezcan estables durante un período de tiempo significativo. Resulta difícil, cuando no imposible, trabajar creativamente hacia la consecución de un objetivo si éste se mueve continuamente.

La autonomía respecto al proceso estimula la creatividad porque dar a las personas libertad en cuanto a la manera de enfocar su trabajo fortalece su motivación intrínseca y su sentido de titularidad, de que aquel trabajo y sus resultados les pertenecen. La libertad en cuanto al proceso también permite que las personas enfoquen los problemas de maneras que sacan el mayor provecho de su pericia y su capacidad de pensamiento creativo. La tarea puede representar finalmente un gran esfuerzo para ellas, pero pueden utilizar sus puntos fuertes para afrontar el reto.

¿Cómo se las arreglan los directores para gestionar mal la libertad? Pues de dos maneras, por lo general. Primero, los directores suelen cambiar las metas con frecuencia o no son capaces de definirlas claramente. Los empleados pueden gozar de libertad en cuanto al proceso, pero si no saben hacia dónde se dirigen, tal libertad carece de sentido. Y en segundo lugar, algunos directores se quedan cortos en esta dimensión y conceden la autonomía solamente de boquilla. Proclaman que los empleados «gozan de autonomía» para explorar el laberinto cuando buscan soluciones pero, de hecho, tal proceso está proscrito. El empleado que se aparta de las normas lo hace por su cuenta y riesgo.

RECURSOS

Los dos recursos principales que afectan a la creatividad son el tiempo y el dinero. Los directores han de asignar estos recursos cuidadosamente. De la misma manera que tienen que compaginar a la persona idónea con la tarea adecuada, decidir cuánto tiempo y dinero van a asignar a un equipo o un proyecto requiere un juicio muy ponderado, pues tal decisión puede dar alas a la creatividad ... o se las puede cortar.

Analicemos el caso del tiempo. En unas circunstancias dadas, la presión del tiempo puede aumentar la creatividad. Digamos, por ejemplo, que un competidor está a punto de lanzar un excelente producto a precio inferior al que usted oferta o que la humanidad se enfrenta a un problema grave y necesita desesperadamente una solución, como una vacuna contra el SIDA.

En tales situaciones, la falta de tiempo y la importancia del trabajo hacen, harto justificadamente, que el personal sea consciente de que debe apresurarse. En realidad, casos como éstos serían válidos para aumentar la motivación intrínseca al acrecentar la sensación de reto.

Las organizaciones rutinariamente matan la creatividad con fechas tope simuladas o tan cercanas que es imposible cumplirlas. Lo primero crea desconfianza y lo segundo quema a los empleados. En cualquiera de los casos éstos se sienten excesivamente controlados y poco realizados, lo que siempre deteriora la motivación. Además, en la mayoría de los casos, la creatividad consume su tiempo. Explorar nuevos conceptos, alcanzar soluciones únicas y deambular por el laberinto puede resultar un proceso lento. Los directores que no dan tiempo para explorar o que no planifican períodos de incubación están obstaculizando inconscientemente el proceso creativo.

Cuando se trata de asignar recursos a un proyecto, de nuevo los directores han de hacer un ajuste. Deben decidir la financiación, las personas y otros recursos que un equipo necesita justamente para llevar a cabo una tarea, y deben saber lo que razonablemente puede permitirse la empresa a la hora de asignar recursos para la tarea. Luego deben llegar a un acuerdo. Es oportuno comentar que el hecho de aumentar los recursos por encima del «umbral de suficiencia» no aumenta la creatividad. Sin embargo, por debajo de ese umbral, una restricción de recursos puede ir en detrimento de la creatividad. Lamentablemente, muchos directores no se dan cuenta de esto y, por lo tanto, suelen cometer otro error. Restringen rigurosamente los

recursos, y esto empuja a la gente a canalizar su creatividad hacia la obtención de recursos adicionales, y no hacia el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Otro recurso que se interpreta erróneamente cuando se trata de creatividad es el espacio físico. Prácticamente todo el mundo sabe que los equipos creativos necesitan oficinas amplias y cómodas. Tal entorno no deteriorará la creatividad e incluso puede ayudar, pero no es tan importante como otras iniciativas de la dirección que influyen en la creatividad. De hecho, un problema que hemos visto una y otra vez es que los directores prestan excesiva atención a la creación del espacio físico «adecuado» a costa de acciones de más impacto como asignar a cada persona la tarea adecuada y dar libertad en cuanto a los procesos de trabajo.

CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO

Si usted quiere crear equipos que generen ideas creativas, debe prestar mucha atención al diseño de tales equipos. Es decir, debe crear grupos que se respalden mutuamente con diversidad de puntos de vista y antecedentes. ¿Por qué? Porque cuando los equipos se componen de personas con diferentes bases intelectuales y diferentes enfoques del trabajo -es decir diferentes conocimientos prácticos y diferentes estilos de pensamiento creativo- las ideas suelen combinarse y actuar de maneras muy útiles y estimulantes.

No obstante, la diversidad sólo es un punto de partida. Los directores también deben asegurarse de que los equipos que forman tienen otras tres características. En primer lugar, sus integrantes deben compartir el entusiasmo por la meta del equipo. En segundo lugar, los integrantes del equipo deben mostrar una clara disposición a ayudar a sus compañeros durante los períodos de dificultades y en los contratiempos. Y por último, cada miembro del equipo debe reconocer el conocimiento y el punto de vista singulares que cada uno de los otros componentes del equipo pone sobre la mesa. Estos factores no sólo mejoran la motivación intrínseca sino también la pericia y la capacidad de pensamiento creativo.

De nuevo, la creación de tales equipos requiere que los directores conozcan a fondo a sus colaboradores. Deben ser capaces de valorarlos no sólo por sus conocimientos, sino también por sus actitudes hacia los potenciales miembros del equipo y el proceso de colaboración, por sus estilos para la resolución de problemas y por sus

características en cuanto a la motivación. Reunir un equipo con la «química» adecuada -sencillamente el nivel adecuado de diversidad y mutuo apoyo entre sus componentes- puede resultar difícil, pero nuestra investigación ha demostrado lo provechoso que puede resultar.

De todo esto se deduce que una manera habitual en que los directores matan la creatividad es la creación de grupos homogéneos. La tentación de hacerlo es grande. Los equipos homogéneos normalmente consiguen «soluciones» más deprisa y con menos fricciones a lo largo del camino. Estos equipos demuestran también una elevada moral. Pero los equipos homogéneos hacen muy poco por mejorar la pericia y el pensamiento creativo. Todo el mundo se sienta a la mesa con una disposición mental similar. Y se levantan con la misma.

La mayoría de los directores están extremadamente ocupados. Les abrumba la presión de los resultados. Por lo tanto, es fácil que dejen a un lado las alabanzas por los esfuerzos creativos, no solamente por los éxitos creativos sino también por los esfuerzos que no han tenido éxito. Un paso muy fácil que los directores pueden dar para fomentar la creatividad es no permitir que eso ocurra.

En este caso la conexión con la motivación intrínseca es harto clara. Ciertamente, los empleados pueden considerar que su trabajo es interesante o estimulante sin necesidad de que nadie se lo recuerde, pero sólo durante un período de tiempo limitado. Sin embargo, para mantener esa pasión, la mayoría de los empleados necesita sentir que su trabajo importa a la empresa o a algún grupo importante de personas. De otro modo, bien podrían hacer su trabajo en casa o para alcanzar sus propias metas personales.

Los directores de organizaciones creativas y con éxito rara vez ofrecen recompensas extrínsecas específicas por alcanzar resultados concretos. No obstante, voluntaria y generosamente reconocen el trabajo creativo de personas y equipos, frecuentemente antes de que se conozca el impacto comercial definitivo de esos esfuerzos. Por el contrario, los directores que matan la creatividad lo hacen no reconociendo los esfuerzos innovadores o recibéndolos con escepticismo. Por ejemplo, en muchas empresas las nuevas ideas se reciben no con unas mentes abiertas, sino con una serie de evaluaciones que consumen mucho tiempo, o incluso con una crítica corrosiva. Cuando alguien sugiere la creación de un nuevo producto o proceso, los directores

superiores tardan semanas en contestar. O someten a esa persona a un proceso de críticas atroces.

Desde luego, no todas las ideas nuevas son dignas de ser tomadas en consideración, pero en muchas organizaciones los directores habitualmente tienen una reacción que deteriora la creatividad. Buscan razones para no utilizar una nueva idea en lugar de buscar razones para analizarla más a fondo. Tras este fenómeno subyace una interesante dinámica psicológica. Nuestra investigación demuestra que muchos empleados creen que parecerán más inteligentes ante sus jefes si se muestran más críticos, y con frecuencia funciona. En muchos casos y en muchas organizaciones, se recompensa profesionalmente el hecho de reaccionar de manera crítica ante las nuevas ideas.

Lamentablemente, este tipo de tendencia a la negatividad puede acarrear graves consecuencias para la creatividad de aquéllos a quienes se está evaluando. ¿Cómo? En primer lugar, una cultura de evaluaciones induce a las personas a centrarse en las recompensas y los castigos externos asociados con su rendimiento, lo que aumenta la presencia de motivación extrínseca y sus efectos potenciales negativos sobre la motivación intrínseca. En segundo lugar, una cultura de ese tipo crea un clima de temor, que de nuevo mina la motivación intrínseca.

Finalmente, la negatividad también aparece en la manera que tienen los directores de tratar a las personas cuyas ideas no resultan: frecuentemente son despedidas o relegadas dentro de la organización. Desde luego, las ideas han de dar buenos resultados definitivamente; recuerde que las ideas creativas en las empresas deben ser nuevas y útiles. El dilema es que nadie puede saber de antemano qué ideas van a resultar provechosas. Además, en ocasiones los callejones sin salida pueden ser muy instructivos. En muchas situaciones empresariales, saber lo que no funciona puede resultar tan útil como saber lo que funciona. Pero si los empleados no perciben ningún «valor de fracaso» en los proyectos con los que finalmente no se obtienen éxitos comerciales, cada vez se interesarán menos en experimentar, explorar y conectar con su trabajo a nivel personal. Su motivación intrínseca se evaporará.

El estímulo del supervisor adopta otras formas además de las recompensas y castigos. Otra manera en que los directores pueden respaldar la creatividad es servir como

modelos dignos de ser imitados, perseverando cuando surjan problemas graves y fomentando la colaboración y comunicación dentro del equipo. Ese tipo de conducta mejora los tres componentes del proceso creativo y además tiene la virtud añadida de ser una práctica de elevado impacto que un director puede adoptar por sí solo. Y todavía es mejor cuando los directores de la organización actúan como modelos dignos de ser imitados en lo referente a las actitudes y comportamientos que fomentan y nutren la creatividad.

APOYO DE LA ORGANIZACIÓN

El ánimo que se recibe de los supervisores realmente fomenta la creatividad, pero la creatividad se mejora verdaderamente cuando toda la organización la respalda. Tal apoyo es tarea de los líderes de una organización, que deben poner en práctica los sistemas o procedimientos apropiados y enfatizar valores que dejen claro que los esfuerzos creativos son una prioridad absoluta. Por ejemplo, las organizaciones que apoyan la creatividad la recompensan constantemente, pero evitan utilizar dinero para «sobornar» a las personas a fin de que generen ideas innovadoras. Como las recompensas monetarias hacen que las personas se sientan como si las estuvieran controlando, esa táctica probablemente no dará el buen resultado que se desea. Al mismo tiempo, no dispensar suficiente reconocimiento y recompensas por la creatividad puede generar sentimientos negativos en una organización. La gente se puede sentir utilizada, o por lo menos subestimada, por sus esfuerzos creativos. Y es bastante raro encontrar la energía y la pasión de la motivación intrínseca emparejadas con el resentimiento.

De la máxima importancia es el hecho de que los líderes de una organización pueden respaldar la creatividad haciendo que se comparta la información y que se colabore, y evitando que se enconen los problemas políticos. Compartir información y colaborar respalda los tres componentes de la creatividad. Tomemos el caso de la pericia. Cuanto mayor sea la frecuencia con que las personas intercambian ideas y datos al trabajar juntas, más conocimientos adquirirán. La misma dinámica se puede aplicar al pensamiento creativo. De hecho, una manera de mejorar el pensamiento creativo de los empleados es exponerlos a varios enfoques para la solución de problemas. Con la excepción de los habituales misántropos, compartir información y colaborar acrecienta la satisfacción de las personas en su trabajo y, por lo tanto, también acrecienta su motivación intrínseca.

Tanto si está intentando mejorar la creatividad como si no, seguramente no es una buena idea dejar que los problemas políticos se encuentren en el marco de la organización. Las disputas, el politiquero y los chismes son especialmente perjudiciales para la creatividad porque apartan del trabajo la atención de las personas. Esa sensación de finalidad y entusiasmo mutuos, tan crucial para la motivación intrínseca, lógicamente se debilita cuando las personas son egocéntricas o están enfrentadas unas con otras. En realidad, nuestra investigación sugiere que la motivación intrínseca aumenta cuando las personas son conscientes de que quienes les rodean están entusiasmados con sus trabajos. Cuando abundan los problemas políticos, la gente siente que su trabajo peligra por culpa de los planes de los demás.

Finalmente, el politiquero también mina la pericia. ¿La razón? Las políticas obstaculizan la comunicación sincera, obstruyen el flujo de información del punto A al punto B. Se encorseta el conocimiento y la pericia se resiente.

DEL INDIVIDUO A LA ORGANIZACIÓN

¿Pueden los ejecutivos crear organizaciones que apoyen totalmente la creatividad? La respuesta es sí. Analicemos los resultados de un proyecto de investigación intensivo que llevamos a cabo recientemente y que denominamos «Estudio de sucesos en equipo». En el transcurso de dos años, estudiamos a más de dos docenas de equipos en siete empresas de tres sectores diferentes: alta tecnología, productos de consumo y productos químicos. Siguiendo de cerca a cada equipo todos los días en el curso completo de un proyecto creativo, dispusimos de una ventana abierta para conocer los detalles de lo que ocurría a medida que el proyecto progresaba, o dejaba de hacerla, según fuera el caso. Lo hicimos mediante informes diarios y confidenciales cursados mediante e-mail por todos los miembros de cada uno de los equipos. Al final de cada proyecto, y en varios puntos a lo largo del camino, utilizamos informes confidenciales de expertos de la empresa y de miembros de los equipos para evaluar el nivel de creatividad utilizado en la solución de problemas así como el éxito general del proyecto.

Como cabía esperar, los equipos y las empresas variaban enormemente en el grado de éxito con que estaban generando trabajo creativo. Una organización, que denominaré Chemical Central Research, parecía ser un verdadero semillero de creatividad. Chemical Central suministraba a su organización matriz gran cantidad de nuevas

fórmulas para una amplia variedad de productos industriales y de consumo. No obstante, en muchos aspectos, los miembros de los equipos de desarrollo de Central Chemical eran corrientes. Tenían una buena formación, pero no mejor que las personas de muchas de las otras empresas que habíamos estudiado. La empresa estaba obteniendo buenos resultados financieros, pero no mucho mejores que los de la mayoría del resto de las empresas. Lo que parecía distinguir a esta organización era la calidad del liderazgo tanto a nivel de alta dirección como a nivel de equipo. La manera en que los directores formaban equipos, se comunicaban con ellos y respaldaban su trabajo les capacitó para establecer una organización en la que se estimulaba continuamente la creatividad.

En Chemical Central vimos directores que compaginaban de manera excelente personas y tareas, una y otra vez. A veces, los miembros de los equipos no estaban inicialmente seguros de si iban a estar a la altura del reto que les habían planteado. No obstante, y casi invariablemente, descubrían que su pasión e interés iban en aumento a medida que se comprometían más con el trabajo. Sus directores sabían asignarles tareas que les tenían trabajando en lo más alto de sus niveles de competencia, ampliando las fronteras de sus cualificaciones y desarrollando nuevas competencias. Pero los directores tenían mucho cuidado de no hacer que se produjera una diferencia demasiado grande entre las tareas asignadas a sus empleados y las aptitudes de éstos.

Además, los directores de Chemical Central colaboraban con los equipos desde el inicio de un proyecto para aclarar cuáles eran las metas. No obstante, las metas definitivas las establecían los directores. Luego, a nivel operativo diario, los equipos gozaban de una autonomía casi total para tomar sus propias decisiones sobre el desarrollo del producto. Los líderes de los equipos y los directores superiores hacían comprobaciones periódicamente, a lo largo del proyecto, para ver que el trabajo se orientaba hacia la consecución de las metas generales. Pero el personal tenía verdadera libertad en lo referente a la manera de alcanzar dichas metas.

Y en lo tocante al diseño de grupos de trabajo, todos los equipos de Chemical Central, aunque eran relativamente pequeños (entre cuatro y nueve miembros), incluían personas de diversos antecedentes profesionales y étnicos. De vez en cuando, esa diversidad causaba problemas de comunicación. Pero la mayoría de las veces

generaba nuevos puntos de vista y permitía que los equipos idearan una variedad más amplia de maneras de alcanzar sus metas.

Un equipo, por ejemplo, era responsable de idear una nueva manera de fabricar uno de los principales ingredientes para uno de los productos más importantes de la empresa. Como los directores de Chemical Central conscientemente se habían preocupado de crear un equipo diverso, resultó que uno de los miembros tenía experiencia previa, tanto legal como técnica. Esta persona se dio cuenta de que el equipo podría patentar su idea esencial y así la empresa contaría con una clara ventaja en un nuevo mercado. Como los miembros del equipo se apoyaban mutuamente, ese miembro estaba dispuesto a trabajar estrechamente con el inventor. Juntos, estos dos empleados ayudaron al equipo a salir adelante en el dilatado proceso de obtención de la patente. El equipo tuvo éxito en su empeño y, además, lo pasó bien a lo largo de todo el proceso.

El ánimo por parte de los supervisores y el apoyo de la organización también eran valores muy extendidos en Chemical Central. Por ejemplo, un miembro de un equipo recibió un premio de la empresa como destacado científico a pesar de que, a lo largo del camino, había experimentado muchos fracasos así como muchos éxitos. En un momento dado, después de dedicar mucho tiempo a un experimento, nos comentó: «Todo lo que conseguí fue un montón de basura». Pero la empresa no le sancionó ni le relegó porque su esfuerzo creativo hubiera fallado. Antes al contrario, le alabaron en público por su constante trabajo creativo.

Finalmente, los líderes de Chemical Central hicieron todo cuanto pudieron para animar a los equipos a que buscaran apoyo de todas las unidades dentro de sus divisiones y para fomentar la colaboración entre todos los departamentos. El director general de la unidad de investigación era un ejemplo en sí mismo, ofreciendo ideas tanto estratégicas como técnicas cuando los equipos le pedían ayuda. De hecho, explícitamente hizo del apoyo entre equipos una prioridad entre los científicos destacados de la organización. Como resultado, ese apoyo era algo esperado y reconocido.

Por ejemplo, un equipo estaba a punto de probar una nueva fórmula para uno de los principales productos de la empresa. Como el equipo era pequeño, se tenía que basar en un grupo de análisis de materiales existente en la empresa para que les ayudasen a llevar a cabo las pruebas. El grupo de análisis no sólo ayudó, sino que también dedicó

una buena parte de su tiempo durante la semana anterior a la prueba para ayudar al equipo a comprender la naturaleza y los límites de la información que el grupo iba a ofrecer, para indicarle hacia cuándo la tendría disponible y lo que iban a necesitar para que el equipo les respaldase eficazmente. Los miembros del equipo estaban seguros de que podrían apoyarse durante todo el proceso en el grupo de materiales-análisis y las pruebas fueron bien, a pesar de las dificultades técnicas que habitualmente surgen durante las pruebas.

Por el contrario, analicemos lo que observamos en otra empresa de nuestro estudio, una empresa de productos de consumo que denominaremos National Houseware Products. Durante años, National había gozado de muy buena fama por sus innovaciones. Pero recientemente, la empresa se había reestructurado para adaptarse a un importante esfuerzo de crecimiento y se había despedido o transferido a muchos directores superiores. El ambiente de trabajo en National también había sufrido cambios drásticos. Al mismo tiempo, los éxitos de los nuevos productos y las nuevas ideas comerciales parecían estar ralentizándose y llegaban gota a gota. Resulta interesante destacar que los informes diarios del «Estudio de sucesos en equipo» revelaron que estaban presentes casi todos los factores asesinos de la creatividad.

Los directores minaron la autonomía de los empleados al cambiar continuamente las metas e interferir en los procesos. Por ejemplo, en una reunión de seguimiento trimestral, ni siquiera se mencionaron las cuatro prioridades que había definido la dirección en la anterior reunión de seguimiento trimestral. En otro caso, un producto que se había catalogado como el proyecto número uno del equipo se abandonó de repente sin explicación alguna.

Los recursos también se administraban mal. Por ejemplo, la dirección imponía continuamente a los equipos estrictas y aparentemente arbitrarias limitaciones de tiempo y recursos. Al principio, muchos componentes del equipo se sintieron estimulados por el ambiente febril. Se dedicaron en cuerpo y alma a su trabajo y se infundieron ánimo mutuamente. Pero al cabo de unos cuantos meses, su empuje había disminuido, más que nada porque las presiones a que habían sido sometidos resultaron inútiles, carentes de sentido.

Pero tal vez los directores de National deterioraron la creatividad todavía más con el enfoque que dieron a la evaluación. Rutinariamente se mostraban críticos con las nuevas sugerencias. Un empleado nos comentó que le daba miedo hablar a sus directores de algunas ideas radicales que había elaborado para ampliar su área de negocio. El empleado estaba muy entusiasmado por el potencial de sus ideas pero, por fin, no se las transmitió a ninguno de sus jefes. Se preguntaba por qué debía preocuparse de contarles ideas nuevas cuando cada una era catalogada por todos sus defectos y no por su potencial. Por culpa de sus acciones, la dirección, había dado a entender con harta frecuencia que cualquier gran idea sobre cómo cambiar el status quo se iba a escrutar con lupa. Aquellos individuos lo suficientemente valientes para sugerir nuevas ideas tenían que soportar largas -y con frecuencia desagradables- reuniones, repletas de preguntas recelosas.

En otro ejemplo, cuando un equipo presentó un nuevo programa de determinación de precios competitivos al jefe, les dijeron que la discusión de la idea tendría que esperar otro mes. Uno de los miembros del equipo irritado comentó: "Analizamos todo durante tanto tiempo , que perdemos el negocio incluso antes de haber emprendido alguna acción".

Otro equipo de National había dedicado en particular largas horas durante un período de varias semanas a crear una versión radicalmente mejorada de uno de los principales productos de la empresa. El equipo tuvo éxito, consiguió lanzar el producto a tiempo, sin salirse del presupuesto, y obtuvo una prometedora respuesta del mercado. Pero la dirección actuó como si todo estuviera dentro de las pautas habituales de la empresa y no reconoció el esfuerzo ni recompensó al equipo en modo alguno. Un par de meses más tarde, cuando visitamos al equipo para informar de los resultados de nuestro estudio, nos enteramos de que el líder del equipo acababa de aceptar un trabajo en una empresa competidora más pequeña. Confesó que a pesar de que las oportunidades de ascenso y la notoriedad en National habrían sido mayores, creía que su trabajo y sus ideas serían más valoradas en cualquier otro sitio.

Y finalmente, los directores de National permitieron que los problemas políticos se enconaran. Analicemos la ocasión en que un equipo de National se presentó con una gran idea para ahorrar dinero en la fabricación de un nuevo producto que era especialmente urgente porque un competidor acababa de lanzar un producto similar a un precio inferior. El plan se quedó en nada. Como cuestión de «política» -una palabra

en clave que se refiere a las amistades y enemistades existentes en la empresa desde hacía mucho tiempo- la división de fabricación no iba a autorizarlo. Un miembro del equipo comentó: «Si los hechos y la cifras contasen más que las políticas, esto sería incuestionable. No hay ahorro de costes definible con la política de productos que tienen y no hay una contrapropuesta para ahorrar dinero de otra manera. Es, lisa y llanamente, un «[no!]» rotundo porque así quieren que sea».

GRANDES RECOMPENSAS Y RIESGOS

La lección importante que se deriva de las historias de National y Chemical Central es que fomentar la creatividad es algo que está en manos de los directores cuando piensan, diseñan y establecen el entorno laboral. Con frecuencia, la creatividad requiere que los directores cambien radicalmente la manera en que forman los grupos de trabajo e interactúan con ellos. En muchos aspectos, se hace necesario un cambio consciente de la cultura empresarial. Pero se puede hacer y las recompensas pueden ser considerables.

Los riesgos de no hacer nada pueden ser todavía mayores. Cuando se mata la creatividad, una organización pierde una poderosa arma competitiva: las ideas nuevas. También puede perder la energía y el compromiso de su gente. De hecho, en todos mis años de investigación sobre la creatividad, tal vez la parte más difícil ha sido escuchar a la gente quejarse de que se sienten ahogados, frustrados y frenados por sus organizaciones. Como nos dijo el miembro de un equipo de National: «Para cuando llego a casa todos los días, me siento física, emocional e intelectualmente agotado. ¡Socorro!».

Aun cuando las organizaciones parezcan atrapadas en ecosistemas de la organización que matan la creatividad -como es el caso de National Houseware Products- todavía es posible llevar a cabo un cambio radical. Analicemos una reciente transformación vivida en Procter & Gamble. Aunque en tiempos pasados había sido un semillero de creatividad, P&G había visto descender significativamente en los últimos años el número de sus productos innovadores. En respuesta a tal situación, la empresa creó Corporate New Ventures (CNV), un pequeño equipo interdepartamental que incorpora muchas de las prácticas para mejorar la creatividad descritas en este artículo.

Por ejemplo, en cuanto a reto, los miembros del equipo CNV podían elegirse ellos mismos. ¿Qué mejor solución para asegurarse de que alguien está intrínsecamente motivado para una tarea que pedir voluntarios? Formar un equipo a base de voluntarios es algo que se debe considerar en todo lo que vale, pues esa práctica se apartaba por completo de los procedimientos habituales de P&G. A los miembros del equipo CNV también se les marcaba una meta estratégica clara y retadora: inventar productos radicalmente novedosos en los que apoyar el futuro de la empresa. Además de apartarse de las prácticas habituales de P&G, el equipo contaba con gran libertad sobre cómo, cuándo y a dónde enfocaban su trabajo.

La lista de cómo CNV rompió con las prácticas asesinas de la creatividad en P&G es bastante larga. En casi todas las dimensiones de apoyo a la creatividad en la encuesta de entorno de trabajo KEYS, CNV obtuvo una puntuación superior a los niveles nacionales y superior al entorno anterior al CNV en P&G. Pero más importante que los datos concretos es la cuestión: ¿ha sido un trabajo más creativo el resultado de ese ambiente propicio al cambio? Está claro que sí y las pruebas son muy convincentes. En los tres años transcurridos desde su creación, CNV ha transferido 11 proyectos a los sectores de la empresa para su ejecución. Ya principios de 1998, esos productos estaban empezando a fluir. El primer producto, destinado a generar calor portátil para el alivio de dolores leves duran horas, ya estaba sometándose a las pruebas de marketing. Y estaba previsto que otros seis productos se someterían a las pruebas de mercado en el plazo de un año. Por lo tanto, no debe sorprendernos que dado el éxito de CNY, P&G esté empezando a ampliar tanto el tamaño como el alcance de su actividad con CNY.

Aunque esté convencido de que su organización fomenta la creatividad, eche un vistazo en busca de los asesinos de la creatividad. Algunos de ellos pueden estar floreciendo en un rincón oscuro, o incluso a la luz del día. Pero arrancar de raíz los comportamientos que matan la creatividad no es suficiente. Hay que hacer un esfuerzo consciente por apoyar la creatividad. El resultado puede ser una empresa verdaderamente innovadora en que la creatividad no solamente sobrevive sino que florece.

Bibliografía

Peter F. Druker, Amabile, Teresa, etc. (2005). *Harvard Business Review Creatividad e Innovación*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.