

# La creatividad en las organizaciones



*Publicamos a continuación un Estudio realizado por el departamento Human Capital de la consultora BearingPoint, con el que iniciamos una serie de artículos que recogerán los datos y conclusiones de algunos estudios realizados por la consultora, en virtud de un acuerdo de colaboración con nuestra revista*

.....

## La creatividad ya no es una opción: es una obligación

### Una nueva economía para los actores de siempre

EN 1999 EL TRADICIONAL SECTOR BANCARIO ESPAÑOL SE VIO SACUDIDO POR UNOS NUEVOS COMPETIDORES, PEQUEÑOS Y AGRESIVOS. SE TRATA DE ENTIDADES SIN GRAN ESTRUCTURA FÍSICA QUE OFRECÍAN DEPÓSITOS DE ALTA REMUNERACIÓN. TRES AÑOS DESPUÉS, ESTAS ENTIDADES MANTIENEN TODAVÍA UNA REMUNERACIÓN QUE TRIPLICA LOS DEPÓSITOS DE LA BANCA TRADICIONAL; Y ATRAEN GRAN NÚMERO DE CLIENTES, DE UNOS BANCOS ACOSTUMBRADOS A COMPETIR SÓLO ENTRE IGUALES.

La lucha por generar valor está afectando a cada aspecto de las organizaciones empresariales, instituciones gubernamentales y sectores industriales. Se desarrollan nuevas líneas de negocio, nuevas estructuras organizativas y nuevas actitudes hacia el trabajo. Cada día surgen

nuevas oportunidades de negocio que requieren que se abandonen los caminos aprendidos y nos enfoquemos hacia objetivos que nunca antes habíamos pensado.

Se requieren nuevos líderes, nuevas formas, nuevas actitudes... Hay que tener la imaginación de un artista, los reflejos de un músico de jazz y la capacidad de cooperar de un equipo de deportistas.

En este contexto, BearingPoint ha invitado a reflexionar a un grupo significativo de empresas sobre el concepto de creatividad y sobre el potencial efecto de su aplicación a la realidad de sus negocios.

### Desarrollar la creatividad, una asignatura pendiente

Los resultados del estudio muestran que para las empresas españolas está muy presente el desarrollo de la creatividad como factor esencial para el éxito de sus negocios.

► El 100% de los encuestados consideran la creatividad como algo importante o esencial. (Graf.1)

► En contraste, los encuestados consideran que sus organizaciones están infrautilizando su potencial creativo (tan sólo utilizan el 52%).

► Las empresas opinan que en el futuro deberán utilizar su potencial creativo hasta el 87%.

A partir de estas cifras podríamos definir el concepto de **Gap de Creatividad, que alcanzaría el 35%**. Merece la pena reflexionar sobre este *gap* tan amplio, sobre todo a tenor de la importancia que se le da a este factor para el éxito futuro de la empresa.

Las organizaciones participantes en el estudio coinciden en que el entorno marca una necesidad de ser más innovadores en el futuro.

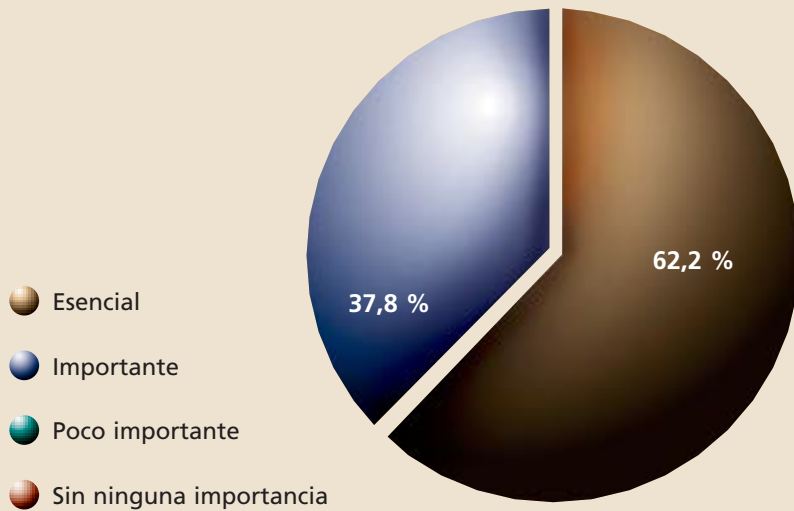
► Tan sólo el 34,4% considera que sus organizaciones han provocado en los dos últimos años cambios que han marcado los planteamientos de la competencia. (Graf. 2)

### Pero... ¿qué es la creatividad?

Los encuestados han mencionado los siguientes aspectos:

Gráfico 1

¿En qué medida piensa ud. que es importante el desarrollo de la creatividad para el éxito en su empresa?



- "...crear, adaptar o desarrollar..."

- El motor de vapor se estuvo utilizando en la minería durante muchos años, antes de que a alguien se le ocurriese aplicarlo a una rueda de agua, dando lugar a la navegación a vapor.

- La fregona es un invento producto de unir un palo a la bayeta que se usaba tradicionalmente para limpiar los suelos...

La creatividad no tiene por qué generar conceptos absolutamente originales. La creatividad puede consistir en el desarrollo de elementos preexistentes, el descubrimiento de nuevos usos o funciones o la fusión de ideas antes separadas o dispersas...

- "...productos, procesos, sistemas, estructuras, conceptos empresariales..."

- AT&T se fijó en cómo compañías como General Motors o Wal-Mart -totalmente ajenas a su negocio- conseguían aplazar los pagos a proveedores hasta que el producto final estuviese vendido. Y lo aplicó en su negocio de transmisiones.

Tendemos a asociar creatividad con el diseño de productos novedo-

### ¿Cuánto tiempo lleva haciendo las cosas de la misma manera?

sos. Sin embargo, la creatividad puede aplicarse a cualquier nivel de un negocio: una estrategia, un canal comercial, un sistema de retribución, un proceso de fabricación, un diseño de planta, la decoración de las oficinas, la utilización de la tecnología...

- "...a través de una efectiva puesta en práctica..."

- Microsoft no ha sido una compañía conceptualmente creativa, sus productos han sido desarrollados mayoritariamente a partir de ideas pre-existentes. Sin embargo, han sido capaces de llevar las ideas al mercado de una manera rentable, por delante de los demás.

El objetivo final de la creatividad es su aplicación práctica, convertirla en innovación. Ser creativo no cuesta mucho, lo que cuesta es transformar una idea original en una innovación real (se considera que de cada 100 ideas sólo 1 se lleva a la práctica con éxito). Aunque no hay que olvidar, que el énfasis en la creatividad es la única manera de alcanzar la innovación.

### ¿Y en qué áreas debe aplicarse?

Entre las respuestas recibidas, hay tres grandes corrientes de opinión:

1. Los que creen que debe aplicarse principalmente en las áreas

Gráfico 2

En los dos últimos años, la empresa ha provocado cambios en el mercado que hayan marcado los planteamientos de la competencia

No, nunca

2,6%

No, casi nunca

15,8%

De vez en cuando

34,2%

Si, casi siempre

7,9%

Si, siempre

26,4%

No lo sé

13,1%

de impacto directo en la **posición competitiva**: marketing, I+D, ventas, logística, satisfacción del cliente...

2. Los que opinan que también es importante aplicarla en las áreas de impacto directo sobre las **personas**: recursos humanos, organización...

3. Los que opinan que la creatividad no debe ser patrimonio de determinadas áreas, sino que es un estado cultural aplicable a **todos los aspectos del negocio**.

### ¿En qué nivel jerárquico es más necesario desarrollar la creatividad?

Las respuestas a esta pregunta coinciden en señalar que la creatividad ha de ser una actitud compartida por la globalidad de las personas de la compañía y que, por lo tanto, concierne a todos los niveles.

Sin embargo, se destacan dos actores principales:

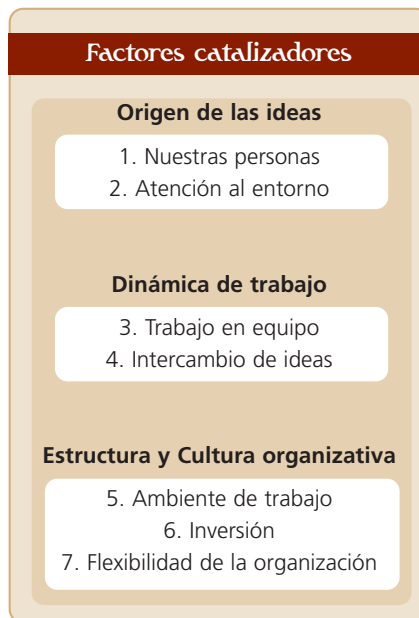
▶ La Alta Dirección: como impulsora del estado general de creatividad. Son los encargados de dar un primer paso, de establecer las condiciones generales para desarrollar un ambiente creativo, y de dar ejemplo.

▶ Los Mandos Intermedios: son los más capacitados para desplegar la cultura creativa. Cuentan con la mezcla adecuada de conocimientos de base y de visión general del negocio para poder desarrollar mejoras que contribuyan al objetivo último de la innovación.

### ¿Cómo se mide la creatividad?

Se han identificado tres tipos de indicadores posibles que nos permitan medir la evolución de la creatividad en nuestra organización.

1. Indicadores que hacen referencia a las **condiciones para que**



**surja la creatividad**: flexibilidad de la estructura, grado de satisfacción de los empleados, nivel de formación...

2. Indicadores que hacen referencia a las **consecuencias de un desempeño creativo**: propuestas emitidas, nuevos productos, nuevos lanzamientos, mejoras de productividad...

3. Indicadores que hacen referencia al **impacto de la creatividad sobre el mercado**: ventas, cuota de mercado...

### Cómo entendemos la creatividad

El camino hacia la innovación se estructura en **dos fases**:

▶ **Primera fase - creatividad**: generar ideas.

▶ **Segunda fase - innovación**: llevar a la práctica las ideas generadas.

En la base de la creatividad se encuentra el factor **motivación** intrínseca por el contenido del trabajo. Sin este factor es imposible un desempeño creativo continuado.

La fase de innovación es fuente de **retroalimentación (feedback)** que incide directamente en la motivación. Envía mensajes directos e

indirectos sobre si merece la pena el esfuerzo creativo.

La motivación creativa tiene unos **factores catalizadores**, que facilitan el proceso:

▶ En el Origen de las ideas: nuestras personas y atención al entorno.

▶ En la Dinámica de trabajo: trabajo en equipo e intercambio de ideas.

▶ En la Estructura y la Cultura organizativa: ambiente de trabajo, inversión y flexibilidad de la organización.

### Líneas de actuación propuestas

#### 1º. Déle a la creatividad la importancia que merece

▶ Designe un órgano específico que coordine todas las actividades relacionadas con la creatividad.

▶ Introduzca la necesidad de creatividad dentro de su visión estratégica.

▶ Comunique a todos los niveles de la organización sus iniciativas para mejorar la creatividad.

#### 2º. Tome en serio a sus personas

▶ Acepte el error como un elemento necesario para el éxito.

▶ Otorgue la posibilidad a las personas de su organización de dar sus opiniones, de participar en la toma de decisiones...

▶ Incremente el grado de responsabilidad de las personas en su labor diaria, aportando los recursos necesarios.

▶ Incentive que las personas pongan en práctica sus propias ideas.

#### 3º. Gestione su capital humano creativo

▶ Seleccione perfiles diversos.

▶ Retribuya activamente las actitudes que favorezcan la creatividad.

▶ Dé la oportunidad a sus personas de formarse en lo que ellos necesitan cuando lo necesiten.

▶ Establezca medios que permitan la movilidad geográfica y funcional, permitiendo a las personas su desarrollo dentro de la organización.

Por primera vez en la historia de la empresa, el poder del capital está dejando paso al poder del conocimiento. El empleado es el principal propietario de esta nueva energía generadora de valor

- ▶ Preste atención al grado de satisfacción de sus personas.
- ▶ Sea sensible a las necesidades personales de los profesionales, y trate de darles respuesta.

#### 4°. Deje que la información fluya

- ▶ Establezca foros específicos para fomentar la creatividad.
- ▶ Cree instrumentos y canales que permitan la comunicación entre los miembros de la organización.
- ▶ Diseñe un sistema para gestionar la información externa.
- ▶ Implante y promueva el uso de un verdadero sistema de gestión del conocimiento.

#### 5°. Flexibilice su organización

- ▶ Reduzca los niveles jerárquicos, las exigencias burocráticas, las restricciones organizativas.
- ▶ Fomente la implantación de sistemas organizativos dinámicos y flexibles.
- ▶ Preste mayor atención a las competencias de sus personas y a su desarrollo.

#### 6°. Replantee su espacio

- ▶ Mejore las condiciones físicas de los puestos de trabajo.
- ▶ Disponga los espacios de trabajo de forma abierta, de manera que fomenten la relación con los demás.
- ▶ Cree espacios de recreo y esparcimiento.
- ▶ Diseñe un espacio específico para la creatividad.

#### 7°. Haga su compañía atractiva

- ▶ Fortalezca su identidad corporativa y compártala con las personas de la organización.
- ▶ Socialice el éxito.

- ▶ Fomente la creación de lazos personales entre los miembros de la organización.

### Nada sin motivación

BERNARD HOURS, DIRECTOR GENERAL DE LU, ASPIRABA A QUE SU COMPAÑÍA SE CONVIRTIESE EN UNA "COMPAÑÍA MÍSTICA"; QUE TUVIESE LA CAPACIDAD DE GENERAR UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA Y ORGULLO QUE FUESE MÁS ALLÁ DEL MERO NEGOCIO.

Las empresas, en su constante búsqueda de la competitividad, tienden a prestar poca atención al elemento humano del trabajo. Es más fácil discutir sobre procesos o sobre la tecnología. El resultado es que es fácil encontrar personas con sentimientos de miedo, desconfianza y estrés; impotencia o incluso desesperanza.

Para obtener de los empleados todo su potencial, las organizaciones



- ▶ Cree elementos de animación en el trabajo. La diversión no es incompatible con el rendimiento.

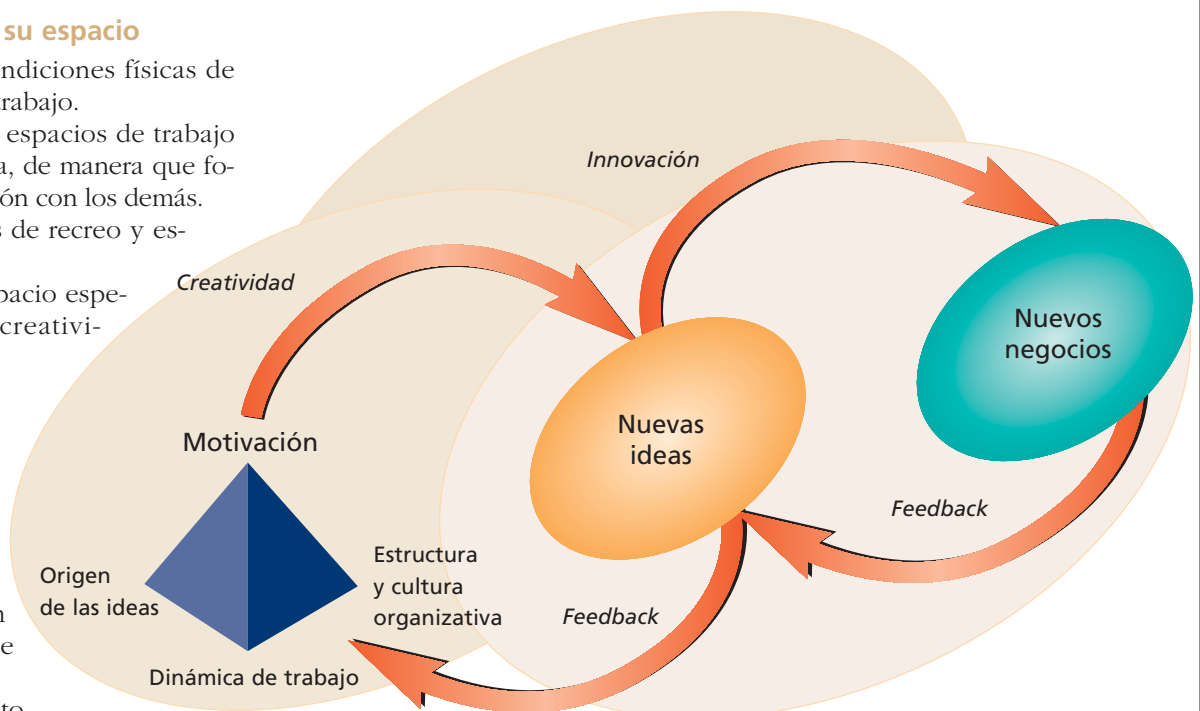


Gráfico 4

Existe en la empresa una visión fuerte y motivadora, compartida por el conjunto de los empleados

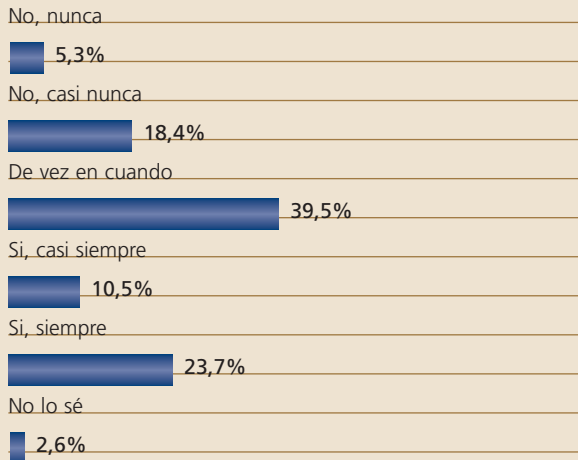


Gráfico 5

Los empleados se sienten integrados y disfrutan con su trabajo



Gráfico 6

La empresa mide regularmente la satisfacción de los empleados

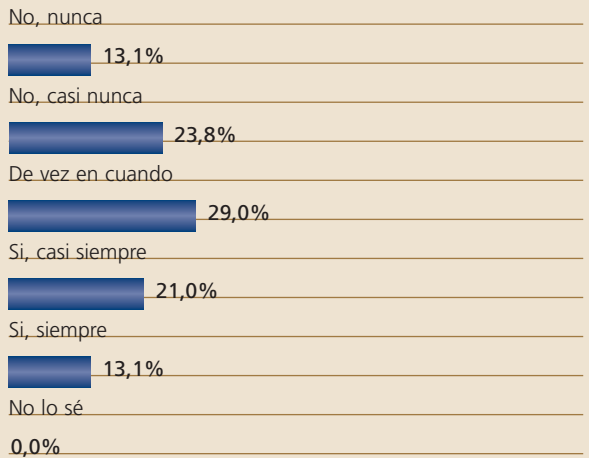
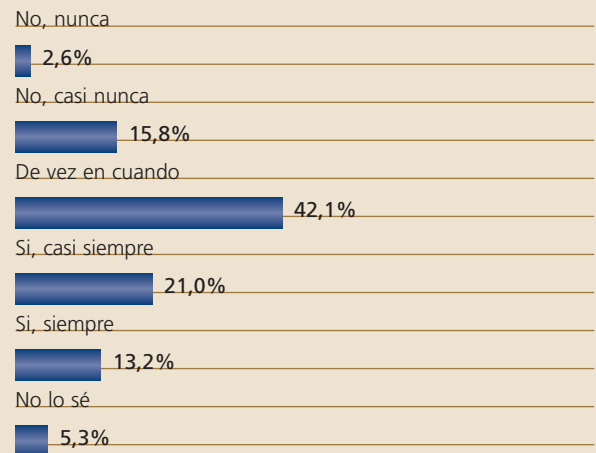


Gráfico 7

Los valores comunes son la base de su cultura de empresa. Estos valores están claramente definidos y son compartidos por todos



deben buscar maneras de regenerar el espíritu de compromiso, la autoestima, el sentido del trabajo, e incluso la diversión en el puesto. Se debe reconstruir, sobre todo la confianza de las personas.

Las empresas encuestadas coinciden en la necesidad de establecer objetivos organizativos que confluyan con los objetivos individuales, para generar un sentimiento de pertenencia que supere la relación de trabajar por dinero. Sólo así es posible obtener una implicación que permita explotar al máximo el potencial de las personas.

**Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros**

Consideran que en los momentos actuales están cumpliendo este objetivo en un 56%, mientras que consideran que debería hacerse en un 86%.

Entre las organizaciones participantes en el estudio...

El 55,3% considera que conoce los factores de motivación de sus empleados.

El 44,8% cree que sus empleados se sienten integrados y disfrutan de su trabajo.

El 34,2% piensa que existen una visión y unos valores definidos y compartidos por todos.

El 34,1% realiza un seguimiento de la evolución de la satisfacción de los empleados.

### Conclusiones

Casi un 45% de las empresas no analiza de forma habitual los factores de motivación de sus empleados. Para estas empresas resulta complicado diseñar acciones para incrementar la motivación.

► Más de un 35% de las organizaciones no mide nunca o casi nunca el nivel de satisfacción de los empleados.

## Factores catalizadores de la motivación

### Nuestras personas: fuente de creatividad

LA FUNDADORA DE THE BODY SHOP CREE QUE SU ORGANIZACIÓN ES UNA “ANARQUÍA BENÉVOLA”, EN LA QUE A TODOS LOS EMPLEADOS SE LES PIDE

### QUE PREGUNTEN, SUGIERAN E IMPLANTEN CAMBIOS EN AQUELLO QUE ESTÁN HACIENDO.

La persona es la fuente de los conocimientos, por lo tanto la fuente de la creatividad. Son las personas, a través de un proceso creativo, las que pueden generar ideas para la organización.

Entre las organizaciones participantes en el estudio...

- El 55,5% trata de incorporar perfiles variados en sus procesos de selección.
- El 47,2% se considera como “empleador de referencia” en el mercado laboral.

## El entusiasmo es el padre de todos los esfuerzos, y sin él nada grande se ha logrado nunca

Por lo tanto, es importante que la organización tenga personas con preparación, experiencia y perfiles creativos... que sean un terreno abonado para la creatividad.

- El 32,1% fomenta que todos los miembros de sus equipos tomen iniciativas.
- El 14,9% tiene implantado algún sistema de formación *e-learning*.

Gráfico 8

Han implantado un programa de reclutamiento y selección que favorece la integración de perfiles variados

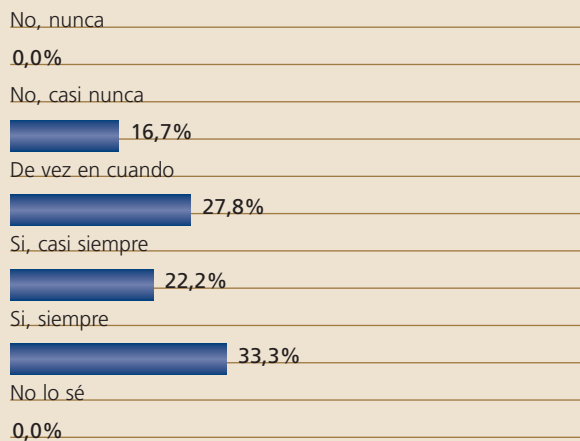


Gráfico 9

La estructura de los equipos anima a todos sus miembros a tomar iniciativas con respecto a nuevas ideas



Gráfico 10

Su empresa atrae a los mejores talentos. Es reconocida como “empleador preferido” en el mercado de trabajo

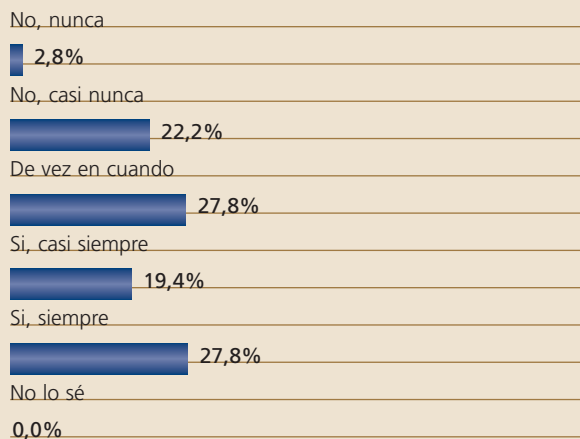
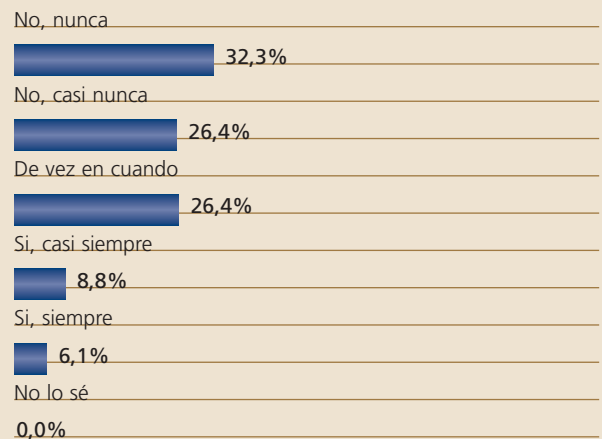


Gráfico 11

Su organización utiliza un sistema de formación personalizado y accesible en todo momento (E-learning)



## Conclusiones

► Más de la mitad de las empresas trata de buscar perfiles heterogéneos, fomentado así la riqueza y diversidad. Sin embargo, a la vista de las respuestas, sólo una parte de las organizaciones tiene una posición “de referencia” en el mercado laboral que le facilite el proceso de atracción de personas.

► Una vez incorporadas, la formación es un camino importante para incrementar el potencial creativo de las personas. El *e-learning*, como una modalidad que permite una formación personalizada, no está extendida suficientemente entre las organizaciones de nuestro entorno.

► Más de la mitad de las organizaciones no permite de manera habitual a todos los miembros de sus equipos tomar iniciativas con respecto a nuevas ideas, ignorando de esta manera el potencial creativo de sus empleados.

## Atención al entorno: una mentalidad abierta

PROCTER & GAMBLE UTILIZA SU PÁGINA WEB, NO TANTO PARA LA VENTA ONLINE NI PARA LA CONS-

TRUCCIÓN DE SU IMAGEN CORPORATIVA, SINO PARA INVESTIGAR ACERCA DE SUS PRODUCTOS. LOS CLIENTES SE PUEDEN REGISTRAR PARA CONSEGUIR MUESTRAS GRATUITAS DE PRODUCTOS, Y UNIRSE A DISCUSIONES ON-LINE QUE AYUDAN A CREAR NUEVOS PRODUCTOS O MODIFICAR LOS EXISTENTES.

XEROX CORPORATION HA CONSEGUIDO UTILIZAR CON ACIERTO LOS DATOS PÚBLICOS DISPONIBLES SOBRE SUS COMPETIDORES. UN EQUIPO MULTIFUNCIONAL DE LA COMPAÑÍA SE REÚNE MENSUALMENTE PARA COMPARTIR INFORMACIÓN ACERCA DE SUS COMPETIDORES, TRATANDO DE UTILIZAR ESTA INFORMACIÓN PARA DESARRO-

LLAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN ANTICIPAR Y RESPONDER A SUS MOVIMIENTOS.

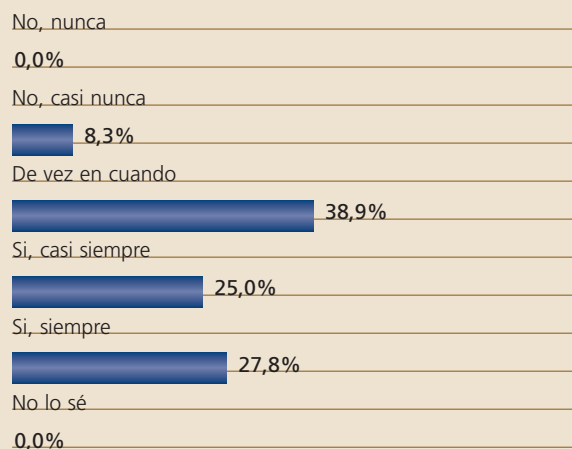
Son muchos los actores con los que interactúa la organización en su devenir diario: empleados, proveedores, clientes, socios, aliados, instituciones, competidores... y todos ellos tienen opiniones e ideas respecto a nosotros, a nuestro negocio... e incluso puede que buenas ideas.

Las organizaciones tienen que abrirse al entorno, estar pendiente de todos los actores mencionados, para poder aprovechar esa fuente de creatividad.

Entre los participantes en el estudio...

Gráfico 12

Es fácil para sus clientes compartir sus ideas con ustedes



► El 52,8% considera que es fácil para sus clientes compartir ideas con ellos.

► El 47,2% presta una atención permanente a los movimientos de sus competidores.

► El 44,4% cree que existe una relación de mutua colaboración con sus proveedores.

## Conclusiones

► En general, se observa que las organizaciones prestan atención a su entorno (clientes, proveedores, competidores). El porcentaje que no lo hace

Gráfico 13

Sus proveedores aprenden de su empresa y usted de ellos

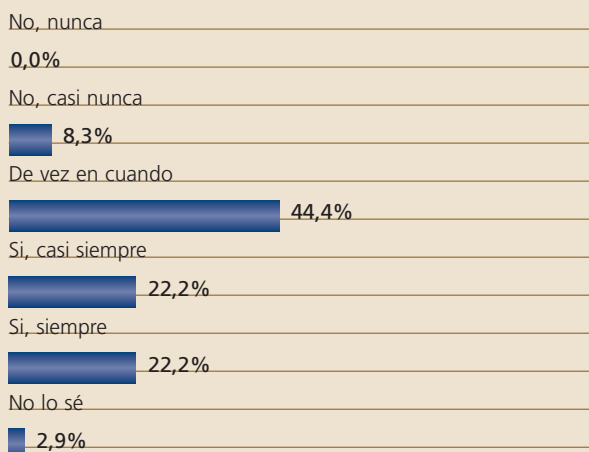
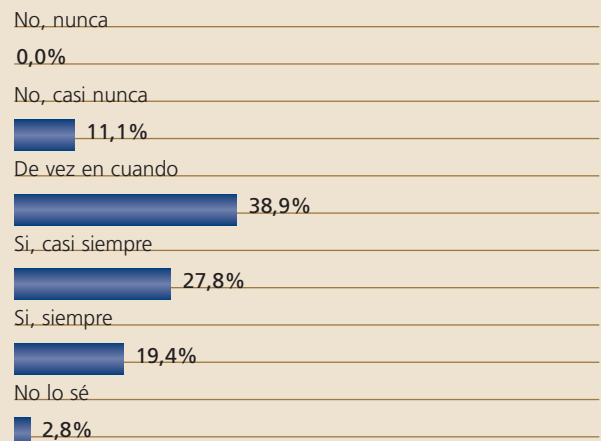


Gráfico 14

Su empresa se informa de lo que hacen sus competidores y acepta los consejos de sus otros socios de negocio



nunca o casi nunca es pequeño (8%-11%)

▶ Sin embargo, un porcentaje bastante elevado (40%-45% aprox.) no lo realiza de manera consistente (como mucho, de vez en cuando). Es importante establecer los medios y los procedimientos para que estos procesos dejen de ser fruto de acciones puntuales.

### Trabajo en equipo: sumar para crear

EN MOTOROLA ES FRECUENTE ENCONTRAR EQUIPOS FORMADOS CON PERSONAS QUE PROCEDEN DE DISTINTAS

## Todos tenemos algo que aprender. Todos tenemos algo que enseñar

ÁREAS: MARKETING, INVESTIGACIÓN, PRODUCCIÓN, VENTAS... TRAS UNA FORMACIÓN INICIAL EN TÉCNICAS CREATIVAS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS, MOTOROLA ASEGURA QUE LOS EQUIPOS SON CAPACES DE PROPONER SOLUCIONES MÁS CREATIVAS QUE DESARROLLANDO UN TRABAJO INDIVIDUAL.

El trabajo en equipo es, salvo casos excepcionales de genialidad, la manera más eficaz de obtener resultados. Cuando las personas trabajan juntas, con respeto mutuo y una buena comunicación, el resultado

obtenido es siempre mayor que la suma de las partes. En la dinámica de equipo la capacidad creativa se beneficia, y se obtiene un resultado más rico y profundo.

Las empresas encuestadas son, hoy por hoy, conscientes de la importancia del trabajo en equipo para fomentar la creatividad. Aunque perciben que lo vienen desarrollando a un nivel inferior (57%) al que considerarían óptimo (88%) para aprovechar el potencial creativo.

Entre las organizaciones participantes en el estudio...

▶ El 43,3% incluye indicadores de desempeño colectivo a la hora de

Gráfico 15

El sistema de evaluación del desempeño incluye indicadores de desempeño colectivo

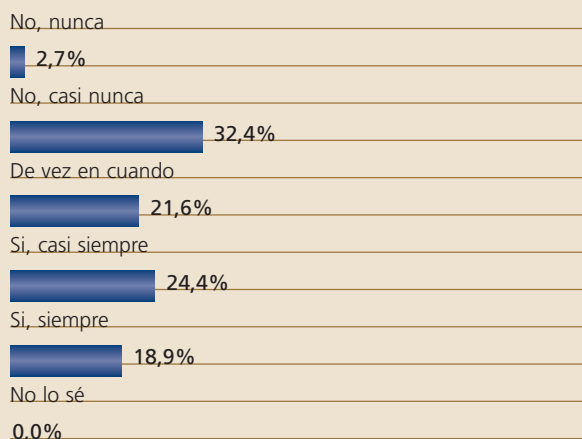


Gráfico 16

Cada equipo puede recurrir a asesores para resolver conflictos

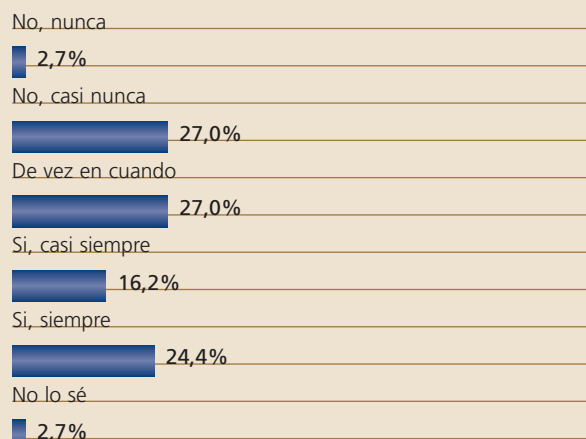


Gráfico 17

Los equipos se organizan de forma autónoma y flexible, y se fijan sus propios objetivos

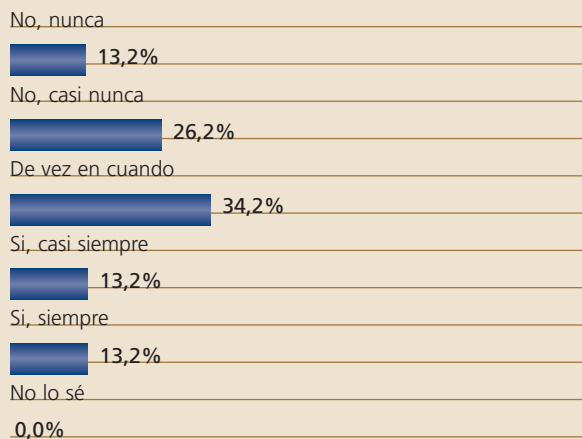


Gráfico 18

Los equipos tienen la posibilidad de seleccionar a sus miembros



establecer mediciones del rendimiento.

- ▶ El 32,1% permite que sean los propios equipos los que seleccionen sus integrantes.
- ▶ El 30,6% pone a disposición de los equipos asesores para solucionar conflictos.
- ▶ El 26,4% permite a sus equipos funcionar de forma autónoma y flexible, fijándose sus propios objetivos.

### Conclusiones

- ▶ El bajo porcentaje de empresas que permiten la organización flexible y autónoma de sus equipos es reflejo de los distintos conceptos que se engloban bajo la idea genérica de “trabajo en equipo”.
- ▶ Muchas organizaciones utilizan “trabajo en equipo” para referirse a dinámicas como: reuniones periódicas de colaboradores de base y responsables, grupos de mejora continua, grupos interdisciplinarios... que, aunque comparten características con el trabajo en equipo auténtico, no son una expresión desarrollada del mismo.
- ▶ Los resultados obtenidos ponen de manifiesto cómo, en la mayoría de las organizaciones, el trabajo en equipo tiene un importante potencial de

crecimiento como dinámica de trabajo.

### Intercambio de ideas: crear a través del debate

LARRY YUKRON, PROPIETARIO DE ADVENTURE EXPERTS, Y ANTERIORMENTE EJECUTIVO DE QWEST COMMUNICATION, CUENTA CÓMO EN NUMEROSAS COMPAÑÍAS DE SILICON VALLEY SE PONE EN PRÁCTICA LA “REGLA DE LOS CINCO MINUTOS”. ESTA REGLA PERMITE QUE CUALQUIERA PUEDA SUGERIR UNA IDEA. EN LOS PRIMEROS CINCO MINUTOS LAS PERSONAS SÓLO PODRÁN HACER COMENTARIOS POSITIVOS DE LA IDEA EX-

PUESTA. DESPUÉS, LA SESIÓN SE TRANSFORMA EN UN TORRENTE DE IDEAS QUE GENERA SOLUCIONES BASTANTE DESARROLLADAS, SUSCEPTIBLES DE SER IMPLEMENTADAS.

Todas las personas son fuente de conocimientos, por lo tanto fuente de posible creatividad. En muchas ocasiones este conocimiento no se aprovecha, ya que no hay ocasiones de aplicarlo en el propio trabajo, de ofrecérselo a quien lo pueda necesitar...

Una organización debe ser capaz de recoger, compartir y utilizar conocimiento sobre sus clientes, su mercado, proveedores y socios. Mediante este proceso se asegura que sus innovaciones satisfarán las necesidades del mercado. Este objetivo sólo se puede conseguir mediante la colaboración entre todos los miembros de la compañía.

Entre las organizaciones participantes en el estudio...

- ▶ El 40,1% cree que la información fluye adecuadamente entre los miembros de la compañía, siendo bienvenidas y consideradas las propuestas y críticas.
- ▶ El 32,4% considera que dispone de un verdadero sistema de gestión del conocimiento.

Gráfico 19

#### Existe un auténtico mercado interno de ideas, que genera y potencia pequeños proyectos

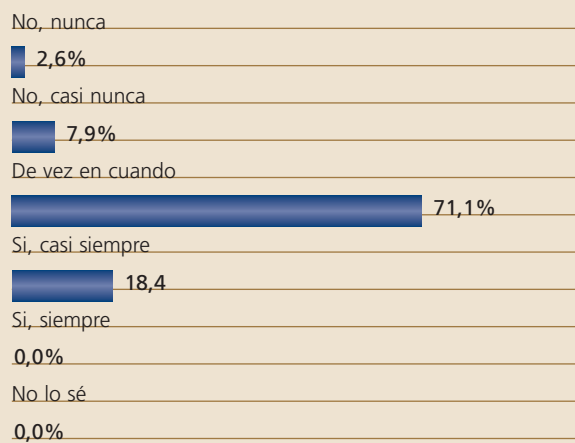


Gráfico 20

#### Los profesionales se interesan por el trabajo de sus colegas: se motivan e intercambian ideas entre sí

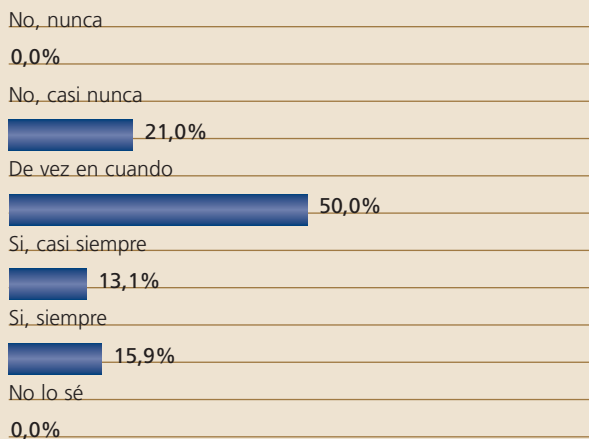


Gráfico 21

#### Existe un sistema de reconocimiento para aquellas situaciones en las que se comparten conocimientos y competencias



Gráfico 22

La intranet y los otros elementos de comunicación interna encauzan la información interna. Todas las propuestas o críticas son bienvenidas y tomadas en consideración

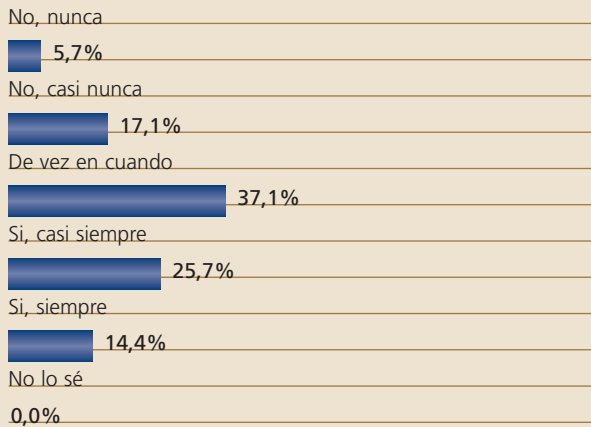
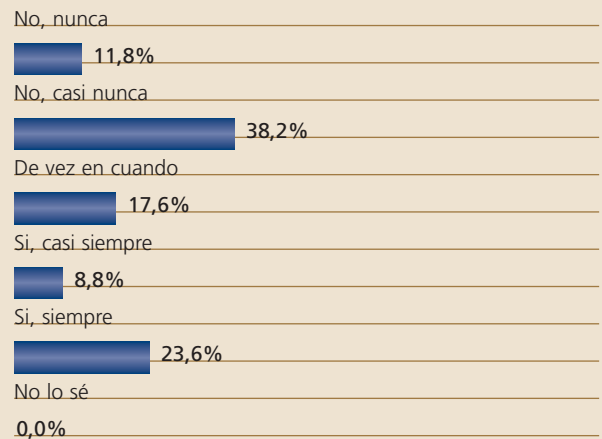


Gráfico 23

La Gestión del Conocimiento es un verdadero sistema de gestión y no una simple base de datos



- El 29,0% considera que las personas dentro de la compañía muestran interés por el trabajo de sus compañeros.
- El 18,4% afirma que existe un mercado interno de ideas que luego se transforman en proyectos.
- El 11,8% realiza un reconocimiento específico hacia las actitudes que signifiquen compartir dentro de la organización.

**El espacio en el que nos movemos determina nuestra creatividad**

nales de comunicación interna (el 60% de las organizaciones considera que se aprovecha sólo de vez en cuando, casi nunca o nunca).

MIENTRAS JUEGAN AL FUTBOLÍN, O INCLUSO ECHAN UNA PARTIDA CON UNA CONSOLA DE VIDEOJUEGOS.

“IDEAVERSE” ES UN CENTRO DE CREATIVIDAD QUE LUCENT TECHNOLOGIES MANTIENE EN ILLINOIS, CON LA IDEA DE TENER UN LUGAR DONDE SUS EMPLEADOS PUEDAN DEJAR FLUIR SU CREATIVIDAD. ESTE CENTRO TIENE LAS PAREDES MORADAS, ESTRELLAS EN EL SUELO, CUADROS EN EL TECHO... EN ESTE CENTRO EXISTE UNA BIBLIOTECA CON MATERIAL MULTIMEDIA, SE IMPARTE FORMACIÓN SOBRE CREATIVIDAD, SE MANTIENEN REUNIONES CREATIVAS...

**Conclusiones**

- A la vista de las respuestas, en la mayoría de las organizaciones se percibe una dificultad para establecer de manera consistente un mercado de ideas, un foro de iniciativas para la innovación.
- Entre las causas de esta dificultad podríamos destacar:

- La complicación que supone el intercambio de ideas sin un sistema estructurado de gestión del conocimiento (no está adecuadamente desarrollado en un 50% de las organizaciones).
- La falta de un reconocimiento expreso para el trabajo de sus colegas (el 70% cree que existe sólo de vez en cuando, casi nunca o nunca).
- El aprovechamiento insuficiente de los ca-

**Ambiente de trabajo: un entorno estimulante**

QARANA MANTIENE EN SUS OFICINAS UNA SALA DONDE SUS EMPLEADOS PUEDEN BEBERSE UN REFRESCO

Además de una adecuada gestión, es necesario que existan unas

condiciones de base que faciliten la creatividad. Las organizaciones deben crear un entorno de trabajo donde las personas disfruten de lo que hacen.

Las organizaciones participantes en el estudio son conscientes de esta realidad. Sin embargo, consideran que se están poniendo los medios para que se cumplan estas condiciones en un 55%, mientras que debería hacerse en un 82%.

Entre las organizaciones participantes en el estudio...

Gráfico 24

Se han dispuesto espacios para el esparcimiento (descansos, desayunos, etc.) y para el encuentro con los colegas

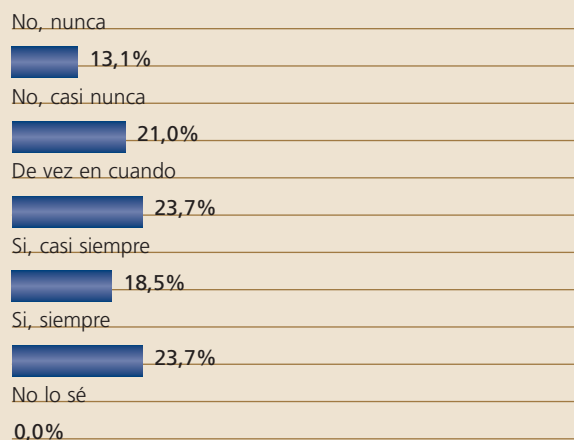
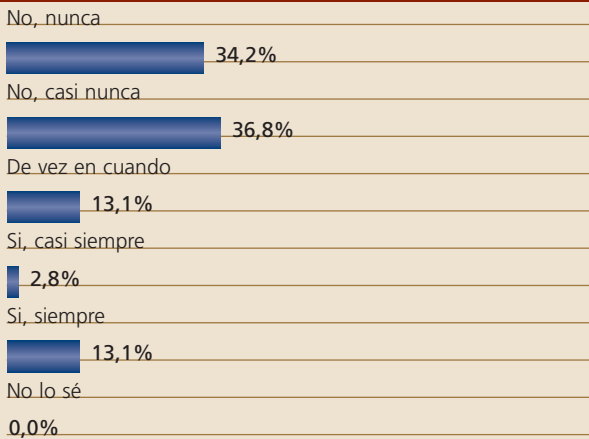


Gráfico 25

Se ofrecen servicios especiales para atender las necesidades personales de los empleados (acuerdos con gimnasios, guarderías, etc.).



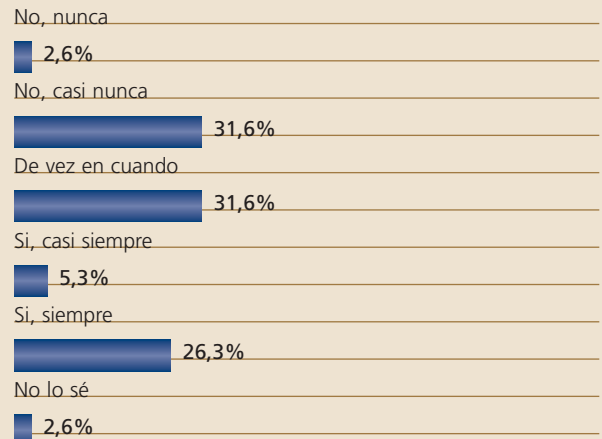
- El 42,2% afirma disponer de espacios de esparcimiento (descanso, desayuno...) y encuentro entre compañeros.
- El 31,6% considera que la disposición actual del espacio físico del puesto de trabajo facilita la reflexión y el intercambio.
- El 15,9% presta atención a otras necesidades de los empleados y se les ofrece ayuda para satisfacerlas (guarderías, gimnasios...)

### Conclusiones

- Se observa que la existencia de un lugar para el encuentro con compañeros no está generalizada (más de un 55% no dispone de dichos espacios).

Gráfico 26

La distribución del espacio (salas aisladas y espacios comunes) y la decoración animan a la reflexión y al intercambio



- Existe un grupo de organizaciones que ha tratado de diseñar de forma consciente espacios de trabajo que favorezcan la reflexión y el intercambio. Sin embargo, el 65% de las organizaciones no ha trabajado en este sentido.
- Una proporción reducida trata de complementar las prestaciones a sus empleados preocupándose de otras necesidades personales.

### Inversión: el paso necesario

EN 3M, CREAR PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES QUE DEN RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES SIEMPRE HA SIDO UN ESTILO

DE VIDA. LA CULTURA EN 3M HA PERMITIDO POTENCIAR AL MÁXIMO LA CREATIVIDAD Y HA DOTADO A LOS EMPLEADOS DE LIBERTAD PARA ACEPTAR RIESGOS Y PROBAR NUEVAS IDEAS. LA COMPAÑÍA PERMITE A LOS TÉCNICOS DESTINAR EL 15% DE SU TIEMPO A DESARROLLAR SUS PROPIAS INNOVACIONES, Y EN ALGUNOS CASOS EL PORCENTAJE LLEGA AL 50%.

La creatividad, como concepto, es muy atractiva para las organizaciones. Sin embargo es necesario ser consciente de que para fomentar esa creatividad y obtener resultados es necesario aportar recursos. Se necesitan recursos para activar cualquiera de los factores catalizadores de la creatividad

Gráfico 27

Existe un auténtico mercado interno para financiar y apoyar los proyectos innovadores con una óptica de capital riesgo

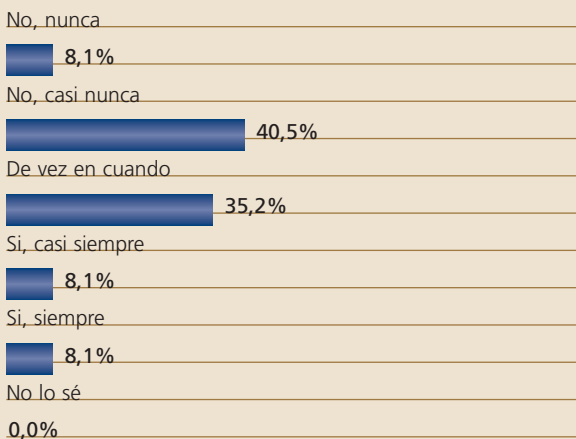
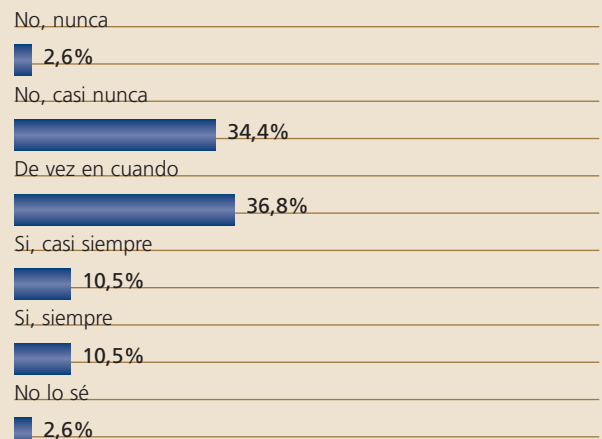


Gráfico 28

Según los empleados, los directivos favorecen la asunción de riesgos



(tanto recursos económicos como tiempo).

En la fase de creatividad, el recurso principal es el tiempo. Las personas necesitan disponer de tiempo para dar forma a sus ideas, desarrollarlas, y compartirlas con sus compañeros. Esto tiene un coste de oportunidad, que las organizaciones tienen que valorar.

En la fase de implantación, es importante destinar fondos a desarrollar las ideas generadas, mediante prototipos, proyectos piloto... sólo de esta manera será posible conseguir alcanzar la innovación.

La inversión en creatividad no debe ser realizada con una perspectiva de retorno inmediato. Hay

que ser consciente de que muchos de los esfuerzos no terminan con el resultado deseado. La tolerancia al error se convierte por lo tanto en un factor importante.

Entre las organizaciones participantes en el estudio...

▶ En el 21,0%, los empleados creen que se favorece la asunción de riesgos.

▶ El 16,2% dispone de financiación para proyectos internos innovadores desde una óptica de capital riesgo.

### Conclusiones

▶ En general se aprecia una tendencia en las organizaciones a no dedicar recursos para financiar el desa-

rollo de las ideas surgidas dentro de las mismas.

▶ De igual forma, tampoco parece existir la percepción de que el riesgo y el error sean elementos fácilmente aceptados en las organizaciones.

▶ Estos dos datos contrastan fuertemente con la importancia que las organizaciones han otorgado la creatividad.

## Flexibilidad de la organización: el sustento de la creatividad

SONY PERMITE A SUS 200 DISEÑADORES GLOBALES EL ACCESO DIRECTO AL

Gráfico 29

Los empleados pueden reunirse fácilmente con la dirección para presentar proyectos innovadores

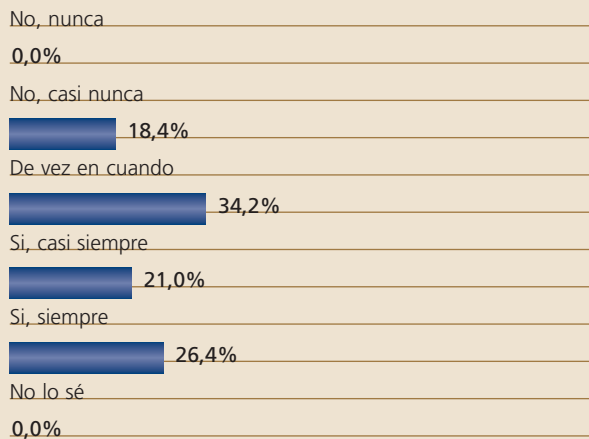


Gráfico 30

La jerarquía es flexible y el trabajo está organizado de manera dinámica en función de proyectos

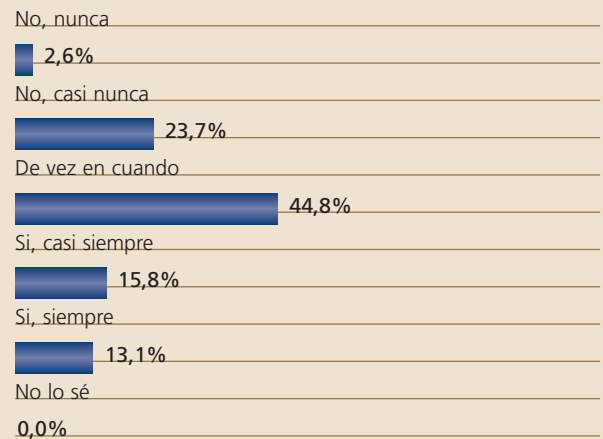


Gráfico 31

Los empleados tienen el sentimiento de que se potencia la comunicación abierta, sin que existan barreras de tipo jerárquico

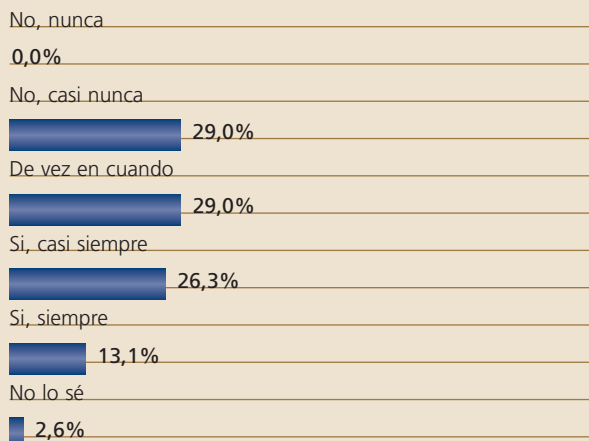


Gráfico 32

Existe un auténtico mercado interno para el talento que moviliza rápidamente las competencias allá donde son necesarias



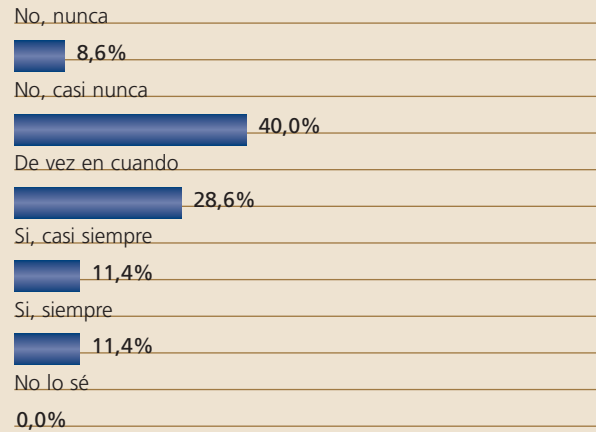
Gráfico 33

Los directivos gestionan por objetivos pero dejan a sus equipos organizarse autónomamente



Gráfico 34

Existe un programa de movilidad interna que ofrece a los empleados la oportunidad de cambiar fácilmente de función o de localidad



**CONSEJERO DELEGADO Y A OTROS ALTOS EJECUTIVOS.**

LA ORGANIZACIÓN PLANA EN NUCOR CORPORATION HA PERMITIDO TOMAR DECISIONES A NIVEL DE PLANTA QUE HAN GENERADO INNOVACIONES EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y BENEFICIOS PARA LA COMPAÑÍA.

El proceso creativo necesita fluidez y flexibilidad, tanto en la fase de creatividad como en la fase de implantación. La organización tiene que ser capaz de responder de una manera dinámica a los retos que la creatividad plantea.

Entre las organizaciones participantes en el estudio...

- ▶ En el 47,4% los empleados pueden reunirse fácilmente con la dirección para presentar proyectos innovadores.
- ▶ El 39,4% cree que sus empleados tienen el sentimiento de que se potencia la comunicación abierta, sin barreras jerárquicas.
- ▶ En el 39,4% los directivos gestionan por objetivos, pero permiten organizarse de forma autónoma a sus equipos.
- ▶ El 28,9% considera que su jerarquía es flexible, y su organización está basada en proyectos.
- ▶ El 22,8% afirma disponer de un programa de movilidad interna para sus empleados.
- ▶ En el 15,8% existe un mercado interno que moviliza las competencias cuando son necesarias.

**Conclusiones**

- ▶ En las respuestas recibidas se puede observar cómo parece que entre las organizaciones coexisten habitualmente modelos completamente diferenciados, aquellos con una estructura flexible, con una jerarquía accesible, frente a otros con rigideces y dificultades para la comunicación.
- ▶ Otro dato que destaca es la constatación de las barreras existentes a la movilidad geográfica y funcional. Estas barreras existen de forma habitual y también se manifiestan en ocasiones puntuales, cuando sería necesario movilizar a las personas adecuadas para apoyar determinado tipo de proyectos.

Principales barreras a la creatividad detectadas

A lo largo del estudio se han ido desgranando una serie de elementos que influyen en la capacidad creativa de las organizaciones. Con frecuencia quienes tratan de actuar sobre cualquiera de los aspectos mencionados, se encuentran con elementos perturbadores que dificultan y pueden llegar a impedir el éxito de estas iniciativas.

Los encuestados consideran que estas son las principales barreras a

**Empresas participantes**

- |   |  |                                    |
|---|--|------------------------------------|
| ▶ AF Sistemas                             | ▶ EDreams International Network          | ▶ Iberdrola Ingeniería Consultoría |
| ▶ Alcampo                                 | ▶ Endesa, S.A.                           | ▶ Iberia                           |
| ▶ Almirall Prodesfarma                    | ▶ Escuris                                | ▶ IBM                              |
| ▶ Aramark                                 | ▶ Ferrero Ibérica, S.A.                  | ▶ Joyco Group                      |
| ▶ Banco de Europa                         | ▶ Finaf92, S.A.                          | ▶ Kao Corporation, S.A.            |
| ▶ Banco Sabadell                          | ▶ Globalia Corporación Empresarial, S.A. | ▶ Kodak                            |
| ▶ BancSabadell                            | ▶ Groupe Moulinex                        | ▶ Mercedes Benz España             |
| ▶ Bankinter                               | ▶ Grupo Ceac                             | ▶ Sara Lee Southern Europe, S.L.   |
| ▶ Brose, S.A.                             | ▶ Grupo Correo                           | ▶ Seguros Lagun Aro                |
| ▶ Celsa                                   | ▶ Grupo Gillette España, S.L.            | ▶ Serono                           |
| ▶ Cobega                                  | ▶ Grupo Santillana                       | ▶ Unilever España                  |
| ▶ Corporación Alimentaria Peñasanta, S.A. | ▶ Hospital Sta. Creu i Sant Pau          | ▶ Würth España                     |
| ▶ Correos y Telégrafos                    |  |                                    |
| ▶ Dogi, S.A.                              |  |                                    |

Gráfico 35

## Distribución por número de empleados



la creatividad que encuentran en sus organizaciones:

► **Inercia cultural:** cambiar una cultura no-creativa por otra creativa requiere un gran esfuerzo y supone nadar contracorriente.

► **Actitudes personales:** actitudes de individualismo, egoísmo, parcelas de poder, sentimiento de propiedad de las ideas, resistencia al cambio, poca implicación...

► **Indefinición estratégica:** no existe tal planteamiento, y cuando se realiza, no se ponen los medios para desplegarlo efectivamente en la operativa diaria.

► **Ausencia de liderazgo creativo:** en muchas ocasiones son los propios directivos de la compañía los que no asumen (de hecho) la trascendencia que tiene la creatividad para sus organizaciones.

► **Organización:** estructuras compartimentadas, con objetivos individuales, que dificultan que se comparta la información. Organizaciones grandes, poco flexibles.

► **Jerarquía:** la estructura jerárquica de muchas compañías dificulta que las ideas fluyan en sentido ascendente. Se crea el sentimiento de que las ideas y decisiones tomadas por un superior son incuestionables.

► **Burocracia:** los procesos burocráticos ralentizan la generación de ideas y la toma de decisiones.

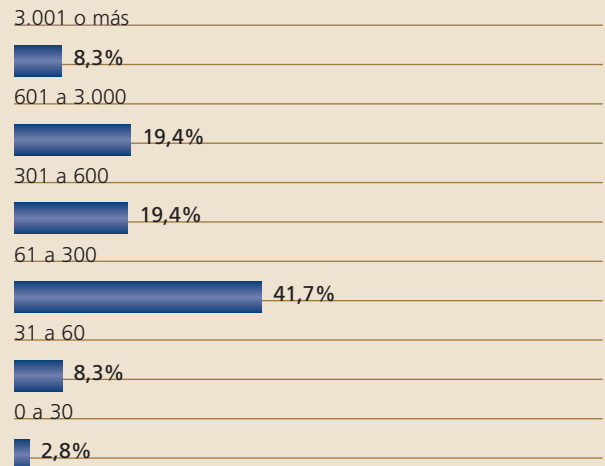
► **Falta de recursos:** tiempo, personas, espacio, presupuesto... da la sensación de que siempre hay cosas más importantes a las que dedicar los recursos.

► **Inexistencia de foros adecuados para el desarrollo de la creatividad** (tanto físicos como relacionales).

► **Resistencia a fórmulas distintas de gestión de personas:** en términos de compensación, definición de funciones, flexibilidad, movilidad... que pueden encontrar cierta resistencia en colectivos de trabajadores.

Gráfico 36

## Distribución según facturación (Millones)



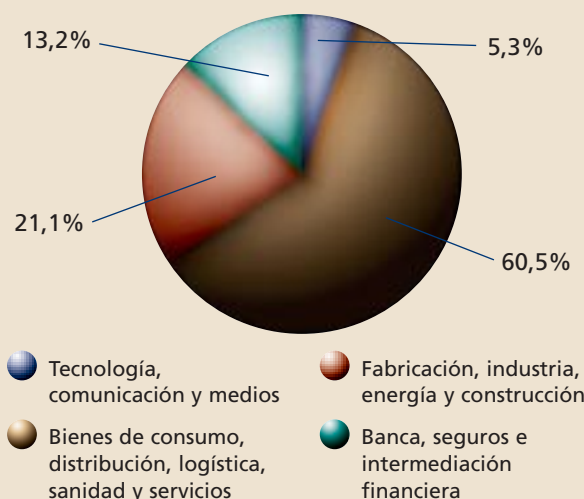
► **Situación competitiva del mercado:** la tensión competitiva de los mercados impide que se actúe con una visión a medio-largo plazo y se asuman riesgos.

## Descripción demográfica de la muestra

La muestra del "Estudio sobre la creatividad en las organizaciones" que BearingPoint ha elaborado se compone de 38 empresas pertenecientes a los sectores más representativos de la actividad empresarial española (ver gráficos 35, 36 y 37). &

Gráfico 37

## Distribución por sectores de actividad



© Copyright 2002. BearingPoint Business Consulting España, S.L. Plaza Pablo Ruiz Picasso nº1, 28020 Madrid. Tel.: 91 545 40 00. Adquiera derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, San Bernardo, 124, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 €. c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.