

**LA CREATIVIDAD Y LAS
NUEVAS TECNOLOGÍAS
EN LAS ORGANIZACIONES
MODERNAS**

Francisco Menchén Bellón

**LA CREATIVIDAD Y LAS
NUEVAS TECNOLOGÍAS
EN LAS ORGANIZACIONES
MODERNAS**



Madrid - Buenos Aires - México - Bogotá

© Francisco Menchén Bellón, 2009

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

<http://ediciones.diazdesantos.es>
www.diazdesantos.com.ar (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-897-1
Depósito legal: M. 54.706-2008

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi
Diseño de Cubierta: Ángel Calvete
Impresión: Fernández Ciudad, S.L.
Encuadernación: Rústica - Hilo, S.L.

*Mi mujer Mary Carmen y yo
hemos educado con mucho amor
a nuestros cuatro excelentes hijos:
Myriam, Héctor, Silvia y Eva.
El clima familiar creado
ha permitido que
la creatividad de cada uno de ellos
haya brotado en sus vidas.
A ellos les dedico este libro
para que continúen
reinventando cada momento.*

Índice

PRÓLOGO	XIII
INTRODUCCIÓN	XXV
1. HACIA LA BÚSQUEDA DE UNA ORGANIZACIÓN CREATIVA	1
1.1. El análisis de la dimensión creativa	2
1.2. El sentido de la innovación	10
1.3. Una plataforma para estimular la creatividad	13
2. EL ADN DE LAS ORGANIZACIONES	23
2.1. El código genético de las organizaciones	24
2.2. Nuevos enfoques: estrategias	28
3. UN MODELO EMERGENTE DE ORGANIZACIÓN ...	43
3.1. La burocracia frente a la plenitud creativa	44
3.2. La propuesta de despegue	48
3.3. Una investigación sobre las empresas que triunfan	50
3.4. El Modelo Policelular Integrado (MPI).....	53
3.5. La imagen del trabajador creativo	57

4. LA ENERGIA NECESARIA PARA CAMBIAR UNA ORGANIZACIÓN	61
4.1. El punto de partida	62
4.2. La figura del líder creativo	65
4.3. La nueva forma de gestión	72
4.4. El desarrollo de la cultura de la pertenencia	74
4.5. La organización como unidad básica de innovación	76
4.6. La integración de las nuevas tecnologías	78
4.7. La pasión por la excelencia	81
5. LOS PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO CREATIVO	87
5.1. El sentido de los principios	88
5.2. El principio de la innovación	89
5.3. El principio de la interdependencia	92
5.4. El principio de la incertidumbre	94
5.5. El principio de la complejidad	96
5.6. El principio reticular	99
5.7. El principio del desaprendizaje	101
5.8. El principio axiológico	103
6. LAS NUEVAS FUNCIONES DEL LÍDER CREATIVO ..	107
6.1. La nueva forma de liderar	108
6.2. El líder como <i>coach</i>	114
6.3. El líder como arquitecto	118
6.4. El líder como gestor del conocimiento	121
6.5. El líder como promotor de las nuevas tecnologías	123
6.6. El líder como responsable de asumir retos	125
6.7. En clave de metáforas	128
7. VISUALIZAR LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO ...	131
7.1. Visualizar el cambio en las organizaciones	132
7.2. La jerarquía de necesidades en las organizaciones	136
7.3. La gestión de las competencias: riesgos	138
7.4. Las fases para diseñar una organización creativa	140
7.5. La configuración de un nuevo modelo	150

8. UN NUEVO PARADIGMA	155
8.1. La organización como generadora de riqueza	156
8.2. La organización como lugar de poder	162
8.3. La organización como plataforma creativa	164
8.4. Los tipos de relaciones de una organización	169
8.5. La implementación de las nuevas tecnologías	172
8.6. La metáfora del cerebro	176
9. LA EVALUACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	181
9.1. Crear una cultura innovadora	182
9.2. El contexto teórico	184
9.3. El perfil innovador de una organización	187
9.4. Descripción de los instrumentos de evaluación	193
9.5. Los criterios de valoración	195
9.6. Los indicadores de una organización creativa	195
BIBLIOGRAFIA.....	201

Prólogo

Un viaje inesperado

El prólogo de un libro es *como asistir a un nacimiento*. Es el inicio de una vida en expansión, llena de vibraciones y posibilidades cuánticas, de oportunidades y de cambios interiores. Es un motivo de celebración. Por más que sean muchos los libros que nacen o ven la luz, cada uno de ellos tiene algo especial, un don, un recorrido de vida, una misión. El presentador prologuista viene a ser como el *padrino* de ese nuevo nacimiento que tendrá una vida más o menos larga y con numerosos impactos en las personas que conecten con sus mensajes. Cada uno encontramos lo que precisamos en ese momento para nuestra mente, inquietudes, aspiraciones o búsquedas.

Un libro es un ser cultural, pleno de ilusiones y vibraciones para su autor, el resultado de muchos meses o años de esfuerzo, de búsqueda, de reflexión y sobre todo de dar vida a un proyecto. Un libro siempre es algo que alimenta el espíritu humano. Un viaje por determinados tópicos realizado con antelación por el autor. Eso es lo que siento y vivo cuando me piden que prologue un libro. El prólogo es como el *portal* de la obra, el lugar privilegiado desde el que se da la bienvenida a los lectores.

Yo lo siento así. Digo siento en lugar de pienso, porque un prólogo es la mejor representación del *sentipensar* de quien prologa. En él se

dan cita las ideas, las emociones y las propuestas, de forma entrelazada, dinámica y sugerente.

Prologar la obra *Creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas* de Francisco Menchén es un triple placer. El placer de revivir momentos creativos, de seguir aprendiendo y celebrar la vida. Menchén es un histórico del estudio de la creatividad, un referente para quienes nos hemos dedicado hace casi 40 años a bucear en este inmenso océano de sorpresas y hallazgos. Cada encuentro, conversación o lectura de sus escritos es una ocasión para aprender, y su espíritu entusiasta y positivo hace que uno vibre con las cosas bellas que la vida nos brinda.

Fiel a la estructura de “mis prólogos”, y para mostrar que el libro que prologo marca un estilo innovador y creativo, me voy a referir al autor, a la obra y a la temática. Esta tríada ofrecerá al lector una nueva ventana explicativa de esa unión entre lenguaje poético o analógico y científico. Todos hemos experimentado alguna vez la diferencia entre leer un libro antes y después de conocer a su autor. Cuantas más cosas sabemos de él, más cercanas y comprensibles se nos hacen sus ideas. Nuestra actitud cambia y disfrutamos más en su lectura imaginando aquellas cosas positivas que llamaron nuestra atención.

El autor

Nada ocurre por azar. Nada es azar. Este es el pensamiento que me asalta cuando pienso en Paco Menchén. Nace de un encuentro con la creatividad. Ella fue no sólo un tema compartido durante décadas sino un punto de encuentro de visiones del mundo, de la vida, de la educación y de la Asociación para la Creatividad. Conocerlo no fue un hecho circunstancial, sino un rumbo, un indicador de dirección. Ciertos encuentros surgen y se esfuman al poco tiempo. Algunos permanecen en el tiempo. Otros cambian nuestras vidas y ya nunca más volveremos a ser los mismos. Tienen el poder mágico de las señales o indicadores de

camino en las bifurcaciones o cruceros de la vida, que diría Prigogine. *Son marcadores de misión.*

Cuando pensamos en creatividad lo hacemos relacionándola con el campo artístico o de expresión. Raramente nos viene a la mente la rama administrativa, gestora o inspectora. Ese es un primer rasgo rompedor del autor. Maestro primero e inspector después, llega a la creatividad desde la escuela en la década de los 80, para seguir investigando y difundiendo la creatividad desde puestos de la Administración. El paso de la gestión educativa a la organización está cercano para una persona creativa. Sus innovadoras experiencias en Valdemoro, integrando instituciones educativas y políticas, son una muestra de lo que se puede hacer con una creatividad emprendedora.

¿Que quién es Francisco Menchén? Paco Menchén para los amigos, es una persona de creatividad emprendedora. Destaca en lo personal, como profesional y como escritor.

Paco es de esas personas con las que aprendes y gozas conversando. No sólo lee mucho y está al tanto de las nuevas tendencias, enfoques y paradigmas, sino que los integra en sus escritos. Es un educador cultivado, dialogante y con sentido del humor, formando parte de su estilo de vida. Una persona optimista, para quien el vaso siempre está medio lleno en lugar de medio vacío. Trasciende el saber mediante lo que Goleman, Kaufman y Ray llaman *espíritu creativo*. Trasmite, impacta y recrea. Sabe conjugar “conocimiento con reconocimiento”.

Posee las cuatro notas del buen educador: ser, saber, hacer, querer. Posee un espíritu creativo, emprendedor, abierto a lo nuevo, comprometido con el cambio. *Sabe*, se documenta del tema del que habla o escribe. *Es competente* a la hora de aplicar conceptos y resolver problemas; pero sobre todo tiene una *voluntad* y constancia que infunde seguridad y confianza en quienes hemos tenido la suerte de trabajar con él. En suma, posee las cuatro cualidades del formador creativo: ser integral y comprometido, ganas de saber,

competencia para actuar y voluntad para convertir dificultades en oportunidades.

El autor es un histórico de la creatividad en España y con merecido reconocimiento internacional. Fue un escritor pionero cuando se intentó llevar a la práctica la Ley de Educación del 70. Sus investigaciones y escritos sobre el tema se proyectan en el ámbito de la reflexión teórica y en la estimulación creativa, en la escuela y en el tiempo de ocio, en el humor y en las organizaciones, en el producto y en la evaluación creativa. Pero si algo cabe destacar en este momento es esa nueva mirada compleja y transdisciplinar que adopta al abordar cuestiones como la creatividad y la tecnología en las organizaciones creativas. Ese es justamente el tema de nuestra obra.

La jubilación no ha reducido su productividad. Por el contrario, ha significado un paso adelante para dedicarse con mayor intensidad a la lectura, reflexión y plasmación de nuevos proyectos como éste. Su incursión en el diálogo analógico entre *Tivi y Buro* como estrategia creativa para iniciar los capítulos de esta obra es una muestra de ese potencial transformador que calificamos de creativo.

En suma, un maestro, no sólo en la enseñanza, sino en la vida. Un maestro que deja huella en quien le lee o escucha. Un estudioso de la creatividad y escritor dispuesto a aventurarse con nuevos retos.

La obra

El autor ha cruzado tres grandes temas en este libro: creatividad, nuevas tecnologías (NNTT) y organizaciones modernas. Tres campos que quedan interconectados bajo la mirada inter y transdisciplinar de Menchén. Creatividad y NNTT son como hilos sutiles con los que teje lo que sería una organización del siglo XXI. No se aborda la creatividad como concepto aislado, sino como potencial y energía organizacional, como liderazgo, como innovación. Por otro lado, no es posible abordar hoy día aspectos organizativos sin

referencia a las nuevas tecnologías. Ellas vienen marcando la vida social, científica, cultural, laboral, educativa y económica de cualquier comunidad avanzada.

Estamos ante una obra que se ha ido escalonando a lo largo de una década, cruzando informaciones provenientes de la reflexión, de experiencias vividas, de investigaciones llevadas a cabo y de ensayos puntuales. “El escenario que ilumina esta obra busca conjugar la dimensión creativa y el poder de las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas”.

La principal novedad de esta obra está en el enfoque y en el viaje o modo de abordar cada una de las temáticas sin restar importancia al propio contenido. La demostración de que adopta un nuevo enfoque o paradigma es que llega a crear un nuevo lenguaje, reflejo de esa mirada diferente de los elementos clásicos de una organización. Conceptos como ADN de las organizaciones, energía para cambiar, visualización o modelo emergente son categorías conceptuales a las que no estamos acostumbrados a encontrar en las obras clásicas. Nos ofrece una visión desde el pensamiento complejo y esto lo lleva al propio liderazgo al que describe con principios como complejidad, interdependencia, incertidumbre.

Al leer el libro tenemos la sensación de que estamos realizando un viaje de aventura siendo el autor nuestro guía. Difícilmente llegaríamos solos a ese nuevo paradigma que nos describe en el Capítulo ocho. Nos acompaña en la exploración y búsqueda de esa organización creativa que tal vez tenemos *in mente*, pero que no resulta fácil describir en la práctica. “Son muchas las preguntas que han surgido durante este interesante viaje: en cada una de las estaciones del recorrido he tenido la oportunidad de pensar y reflexionar tranquilamente, cuestionándome cada uno de los temas; he aprovechado para seleccionar aquellos autores de reconocido prestigio que han aportado su sabiduría y que el lector podrá saborear”, afirma en la Introducción.

Algunos de los elementos que nos acompañan en este recorrido son: la idea de transformación peculiar de una organización moderna, el lenguaje analógico o metafórico para entrar en lo desconocido (las múltiples metáforas que aparecen son auténticas lecciones), la referencia permanente a términos y códigos propios del pensamiento complejo tal como es entendido por Morin y Moraes, el contraste entre modelos reproductivos e innovadores representados por el diálogo analógico entre los personajes *Tivi* y *Buro*. Si el clima o ambiente es determinante en las dinámicas y cambios organizativos, si como acostumbro a decir, el método forma y no sólo el contenido, tras leer esta obra podríamos concluir que el tipo de organización influye a sus miembros haciéndoles creativos o reproductores. Iría más lejos aún en esta ruta exploratoria afirmando que *el lenguaje forma*. Su lectura nos cambia no sólo en conocimientos sino en el modo de ver la realidad, de reconstruirla y de proyectarla a los otros. Esta es la magia del lenguaje coherente, argumentado, creativo, como el encontrado en esta obra. Un lenguaje que se nutre de simbología y poesía. Véase como muestra este texto:

“El poder real de este ensayo surge de la propia naturaleza: los rayos del Sol han iluminado intensamente cada uno de sus capítulos; las olas del mar han inyectado energía a las ideas novedosas; el aire de las montañas ha oxigenado continuamente los recursos creativos; y finalmente, la tierra ha dado seguridad y coherencia al sentido de la obra. Sol, agua, viento y tierra, la energía de la naturaleza, el cosmos, han sido mis mejores cómplices de esta experiencia.”

Son muchas las cosas que nos sugiere esta obra. Seguramente más de las que expresa el autor. Es esa la diferencia entre una obra que describe y otra que estimula, que hace emerger lo que de un modo u otro llevamos dentro. Esta es la obra creativa. Pensamientos como “el *gen de las nuevas tecnologías* provoca nuevas formas de creatividad y comunicación”, nos abre horizontes nuevos; o hablar de la organización en términos de energía y vibración. Es una obra que nos introduce en la dimensión cuántica, en los campos de energía, sin renunciar a describir los fenómenos organizacionales desde con-

ceptos familiares como liderazgo, funciones y principios de acción. “A la velocidad con que suceden los descubrimientos en el campo de las nuevas tecnologías, el futuro se convierte en pasado, casi sin pasar por el presente”; la interacción entre creatividad y tecnología es cada vez mayor. Pero los grandes avances no vienen de la tecnología sino de la física, la biología y la neurociencia, y en la búsqueda de teorías del todo.

Nada mejor que esta síntesis del autor al final de la obra: “El futuro de las organizaciones depende de su capacidad de adaptarse al cambio. La mejor forma de vivir con éxito el cambio es generando ideas, procesos y proyectos innovadores, que den respuestas a las necesidades del entorno.”

El tema. Organizaciones creativas desde una mirada cuántica

“Todo lo que nos rodea, incluidos nosotros mismos, está hecho de energía.” (Einstein)

El gran salto epistemológico que se apunta en esta obra es considerar las organizaciones como entes dinámicos, vivos, capaces de aprender y crear. Una organización no es una estructura burocrática, jerárquica y lineal, sino algo así como una red de relaciones interactivas y con capacidad de autoorganizarse y de crear. Dicho con otras palabras, un *campo de energía* por utilizar los términos de MacTaggart o Deslauriers, marcado por un liderazgo ilusionante, emprendedor, estimulador. El papel de quien está al frente de una organización creativa es fundamental porque marca la dirección y concreta la ejecución de algunas de las múltiples posibilidades. Tanto los principios como las funciones del líder o director de una organización quedan espléndidamente descritos, incluida su visión de futuro. Es una persona emprendedora, que va por delante marcando direcciones, animando al riesgo, o mejor asumiéndolo para que los demás perciban la estabilidad que les da seguridad.

Una organización moderna hemos de verla como un ente vivo, transformador, creativo. Por eso se apoyan en tres pilares: la creatividad de todos sus miembros, los avances de las nuevas tecnologías y el reconocimiento como potente estímulo para explorar nuevas posibilidades. Esto es lo que llamaría un campo de energía vibracional capaz de conseguir un clima propicio para la ideación y puesta en marcha de dichas ideas. En este campo concurren las personas con su potencial, el proceso con sus estrategias de potenciación tras la eliminación de obstáculos y bloqueos, el ambiente saludable para la participación y los resultados que variarían en función del tipo de organización. Una organización educativa mejorará la calidad de la formación; una comercial, las relaciones y clientes, una de servicios la satisfacción de los usuarios.

Dando un paso más en esta propuesta de *organizaciones vivas y sanas*, diría que integran los avances de las nuevas tecnologías sin renunciar a los valores, al bienestar y a las relaciones humanas. *Equilibrio, armonía y competencia* serían cualidades motoras de su desarrollo y adaptación a las exigencias contextuales y sociales al tiempo que califica de bienes los recursos humanos de la organización. Nos decía Alvin Toffler que en las organizaciones y empresas de la segunda ola (industrialización), la maquinaria y recursos materiales eran bienes, mientras que las personas eran gastos. En la tercera y cuarta ola, las personas son bienes y la maquinaria es un gasto amortizable. Este cambio radical en la concepción de una organización de producción nos da idea de por qué la creatividad es tan importante en las organizaciones y en la sociedad actual.

La cuarta, la ola cuántica, es a mi juicio una ola marcada por la creatividad. Pero no una creatividad asociada a la inteligencia individual, ni a los procesos de ideación, ni delimitada por la capacidad humana individual o colectiva. La creatividad es un concepto que se expande hacia los grupos, la sociedad y la propia naturaleza. La creatividad forma parte esencial de toda entidad viva, que se transforma y crece. Para científicos de ámbito internacional como Bohm, Sheldrake, Moraes, Pereiro, incluso premios Nobel como Binnig

o Prigogine, la creatividad es algo más que una capacidad humana para producir ideas.

¿La naturaleza es creativa o la creatividad es solamente una capacidad intrínseca a la naturaleza humana? ¿Será que existe una inteligencia creadora responsable de la evolución de la vida? ¿No será la creatividad como una capacidad de dar origen a nuevas formas, a nuevas totalidades, una propiedad presente tanto en la naturaleza de una ameba como en la de un ser humano? Se pregunta M. C. Moraes (2006, 101). Para Binnig (1996, 35) *la creatividad consiste en posibilitar la emergencia de nuevas unidades de acción*. Es la interacción entre los elementos lo que genera dinámicas nuevas, cambios, transformaciones, evoluciones. “Es a partir de la comprensión de la dinámica de la naturaleza viva, eco-sistémica y relacional, que entendemos cómo la creatividad se revela en la naturaleza, cómo se expresa, tanto en lo que respecta a una ameba como al ser humano complejo” (M. C. Moraes, 2006, 104).

Pero la aproximación cuántica a la creatividad nos abre a nuevos horizontes, como la espiritualidad creativa o el pensamiento circular de G. Pereiro (2007), en el que se pone de manifiesto que la evaluación es creatividad, o la creatividad de la nueva biología (Lipton, 2007). Sólo una aproximación cuántica nos permite hablar de espiritualidad creativa y llevarnos al origen o manantial que trasciende a la persona. (Torre, 2007, 2008).

Pero el lector se preguntará adónde nos llevan estas reflexiones tan alejadas de los conceptos tradicionales de creatividad y cómo se concretan en la práctica de una organización creativa. Para no extenderme me remitiré a la obra de Paul Deslauriers, *La zona de alta frecuencia (ZAF)*. Para este autor consultor de desarrollo organizacional durante más de 25 años, existen campos de energía y nosotros mismos somos energía. La eficacia de los grupos y organizaciones está en *la zona de alta frecuencia energética*, siendo las descripciones externas meras manifestaciones o emergencias de dichas dinámicas relacionales.

Las seis características de la energización que describe tras su larga experiencia ya se encuentran en el pensamiento hindú (Sunkhya)

hace 6.000 años. Pero lo más sorprendente es que los físicos utilizan esas mismas características para desvelar la constitución de la energía cuántica. Quien consigue alcanzar la zona de alta frecuencia (ZAF), personas, grupos, organizaciones y sociedades, alcanzarán cotas de rendimiento, de éxito y de evolución superior. La vida es una interacción de campos energéticos. Funciona en tres niveles de forma simultánea (el tercero es el más difícil de describir): 1) la realidad común, estado de conciencia del mundo físico; 2) la realidad alterada, presente en estados de conexión metafísica, física o hipnótica; 3) la realidad mística, que es la conciencia alterada, cósmica.

Las seis características de la ZAF acompañan al mundo de la conciencia, de los organismos y del mundo subatómico. En aras a la brevedad sólo las enumero:

- 1) Relacional y holística. Desarrollar relaciones e interactuar de modo holístico.
- 2) Adoptar la diversidad y mantener un equilibrio dinámico.
- 3) Alimentar posibilidades y aprender a convivir con la incertidumbre.
- 4) Mantenerse receptivo y permanecer en el flujo.
- 5) Crear conjuntamente la interacción y reforzar el alineamiento.
- 6) Cultivar la sinergia entre personas y grupos.

La realidad organizacional es la misma, como pueda ser la comunicación de los muebles de una sala. Los significados y sus interpretaciones son diferentes. No estamos cambiando la realidad, sino intentando acercarnos a sus planos con otra mirada. Esto me lleva a pensar en las escuelas como vivas:

Las escuelas creativas
son aquellas organizaciones vivas
que van más allá de donde parten,

que dan más de lo que tienen
y sobrepasan lo que de ellas se espera,
que reconocen lo mejor de cada miembro,
que crecen de dentro a fuera
buscando la mejora permanente.

SATURNINO DE LA TORRE
Catedrático de Didáctica. Universidad de Barcelona
Maestro de algunos y alumno de todos.

Referencias

- Binnig, R. (1996). *Desde la nada. Sobre la creatividad de la naturaleza y del ser humano*. Barcelona: Gutenberg.
- Lipton, B. (2007). *La biología de la creencia*. Madrid: Palmyra.
- Menchén, F. (2007). *La creatividad en el aula*. Santiago de Chile: Arrayan.
- Moraes, M. C. (2006). Creatividad en la naturaleza. La creatividad como evolución. En: Torre y Violant (coord.) *Comprender y evaluar la creatividad*. Málaga: Aljibe.
- Pereiro, G. (2007). *La evolución es Creatividad. El pensamiento circular*. Buenos Aires: Kier.
- Torre, S. de la (2007). Campos de energía. Abriendo una puerta a la transdisciplinariedad. *Encuentros Multidisciplinares* N° 25 (enero-abril). Pp. 14-26.
- Torre, S. de la (2008). Creatividad cuántica. *Encuentros Multidisciplinares* N° 28., Pp. 5-21.

Introducción

La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas” es un libro que se inició en el siglo xx y se ha terminado en el siglo xxi. Lleva el sabor y el aroma de los vinos añejos. El proceso de elaboración ha durado más de una década, período que me ha permitido, cada año, incorporar nuevos ingredientes, desechar los elementos menos valiosos y analizar como fermentaban las ideas. Quería conseguir una excelente cosecha, partiendo de las mejores sustancias.

El origen del libro surge a partir de un reto que me propongo con mi participación, como profesor, en el II Master Internacional de Creatividad de Santiago de Compostela (1995). Mi intervención estaba determinada por un título provocador: “Las organizaciones creativas frente al muro de la burocracia funcional”. Esta experiencia fue altamente satisfactoria y vino a marcar un punto clave en mis reflexiones sobre el estudio de la creatividad. Las reflexiones y evaluaciones de cada sesión, junto con las interesantes aportaciones de los alumnos participantes, me obligaron a profundizar con rigor en este campo, tan poco conocido en nuestro país.

Otro de los hitos importantes que han marcado la elaboración de este ensayo, corresponde al hecho de haber dedicado el curso académico 2001-2002, aprovechando la concesión de un año sabático,

a investigar la filosofía y los valores esenciales de las empresas que triunfan. Fueron un total de 28 organizaciones, donde tuve la oportunidad de conocer en profundidad, a través de sus directores, las claves de su éxito.

La interacción entre la creatividad y las nuevas tecnologías es cada vez mayor, la innovación y la creatividad van de la mano en el crecimiento y desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas, que abren nuevos mercados y amplía los existentes. Las nuevas tecnologías están introduciendo cambios importantes en las maneras de innovar en las organizaciones modernas y en la producción creativa en todas las dimensiones de la vida: social, científica, cultural, educativa, económica.

El escenario que ilumina esta obra está enfocado, principalmente, a conjugar la dimensión creativa y el poder de las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas. Cuando hablo de organizaciones modernas me refiero tanto a un centro de investigación o una escuela de negocios, como a un centro empresarial o un gabinete jurídico. Todos ellos tienen más aspectos comunes que diferentes. Estos rasgos coincidentes me han dado opción a transferir esquemas, modelos, funciones y estrategias de un plano a otro, teniendo como resultado un enfoque singular, tomándome la licencia de desviarme de las rutas conocidas y, en su lugar, explorar y vislumbrar nuevas perspectivas y horizontes, como en su día hicieron Cristóbal Colón, Julio Verne o Albert Einstein.

Para responder al sentido creativo de la obra he dado vida a dos personajes que al principio de cada capítulo exponen con espontaneidad sus opiniones y amenizan el contenido de cada tema. Ellos son TIVI (creaTIVidad), que desarrolla el papel de la persona creativa en una organización, y BURO (BUROcracia) que representa el estilo tradicional de gestión y organización. Son buenos amigos a pesar de ser muy diferente la forma de pensar y procesar la información. TIVI se caracteriza por considerar que el futuro necesita inexorablemente la creatividad para responder a los retos que plantea la sociedad; es flexible, sabe escuchar y tiene grandes deseos de aprender. BURO representa a la persona clásica y es reaccionaria al cambio por el cambio; tiene un método de

trabajo que le ha dado resultado y confía en sus posibilidades; su estilo de trabajo está avalado por la experimentación. A lo largo de la obra ellos dialogan con naturalidad y respeto sobre temas propios de las organizaciones modernas como son el cambio, el liderazgo y la evaluación, entre otros. Ellos ponen en común toda su información, la examinan desde otros ángulos y finalizan con una reflexión eficaz. Esos diálogos implican considerables desacuerdos que les induce a poner en cuestión sus premisas y buscar nuevas formas de integrar sus perspectivas.

El libro es un viaje virtual que realizo a través de nueve capítulos, donde se abordan temas poco convencionales. Como todo viaje tiene un principio y un fin. Empiezo con una experiencia poco habitual: “Hacia la búsqueda de una organización creativa”, donde se analiza la dimensión creativa y el sentido de la innovación. Finalizo con un tema único en nuestro país “La evaluación de la innovación en las organizaciones”, cuyo contenido recoge los instrumentos e indicadores necesarios para medirla.

La segunda parada del trayecto está marcada por un tema muy novedoso: “El ADN de las organizaciones”, que aprovecho para presentar el código genético y las estrategias singulares que les distingue. El Capítulo tercero lleva por título “Un modelo emergente de organización” extraído de los resultados de la investigación sobre los valores que predominan en las empresas que triunfan; se desarrolla el *modelo policelular integrado*, que describe el papel que debe desempeñar cada uno de sus miembros. En la cuarta pausa presento “La energía necesaria para cambiar una organización”, fundamentada, especialmente, en una nueva forma de gestión, considerando la organización como una unidad básica de innovación y la integración de las nuevas tecnologías en las empresas.

La parte central del libro coincide con un descanso prolongado que aprovecho para abordar en dos capítulos el tema del liderazgo: “*Los principios del liderazgo creativo*”, que recoge los siete principios que orientan el comportamiento tipo, como la innovación, la interdependencia, la complejidad y el desaprendizaje, entre otros. “Las nuevas

funciones del director líder” presenta una visión inusual del liderazgo. Entre las funciones que sobresalen se encuentran: el director como *coach*, como gestor del conocimiento, como promotor de las nuevas tecnologías y como responsable de asumir retos.

Después de este relax se da la situación idónea para “Visualizar la organización del futuro”, todo un atrevimiento, pero merece la pena ofrecer al lector una propuesta que permita trabajar en una sociedad en continuo cambio, y aprovechar la coyuntura para innovar y alcanzar la plenitud creativa. La penúltima estación corresponde a una propuesta personal relacionada con “Un nuevo paradigma”, intentando dar a la organización del futuro un poder desconocido, teniendo como referencia epígrafes muy singulares, entre los que se destaca la organización como generadora de riqueza, la implementación de las nuevas tecnologías y la metáfora del cerebro.

Son muchas las preguntas que han surgido durante este interesante viaje: en cada una de las estaciones del recorrido he tenido la oportunidad de pensar y reflexionar tranquilamente, cuestionándome cada uno de los temas; he aprovechado para seleccionar aquellos autores de reconocido prestigio que han aportado su sabiduría y que el lector podrá saborear. En algunas ocasiones, he elegido a relevantes gurús del mundo de las organizaciones, como Charles Handy, Tom Peters o Stephen Covey, mientras que en otras me he servido de la luz que proyectan las palabras de escritores como Saint-Exupery, Bertrand Russell o Antonio Gala. La perspectiva creativa ha estado representada, especialmente, por Mihaly Csikszentmihalyi, investigador de fama universal, cuyos mensajes han servido para elevar el rango de la creatividad al máximo. La visión más actualizada corre a cargo de autores de reconocimiento internacional como Morin, Laszlo, Bohm y Capra.

En todos los capítulos hay un concepto que se repite con insistencia, con la intención de activar los valores esenciales de una organización moderna. *Transformación de la realidad* es la idea que debe figurar en la cultura de cualquier empresa y debe ser una constante que alumbre a los distintos elementos que componen una organización. La trans-

formación de la realidad puede llegar por dos vías: una, la capacidad innovadora de la empresa que marcará las pautas, y dos, el uso de los recursos tecnológicos disponibles que indicará el grado de resolución a alcanzar. Ambas, potencialmente, disponen de una fuerza arrolladora, capaz de hacer algo valioso que antes no existía, para que exista.

El lector quedará fascinado cuando descubra el valor añadido que tiene cada capítulo. He intentado crear una película donde cada secuencia lleve *su marca*, tratando de que su lectura no sólo sea atractiva, sino que invite y predisponga a la acción. Las múltiples metáforas que aparecen son auténticas lecciones. Para transformar la realidad necesitamos tener un buen diseño teórico, pero después se han de activar los resortes correspondientes, porque de lo contrario, el progreso se retrasará o se eclipsará.

Son muchos los profesionales que pueden beneficiarse de las ideas que aparecen en esta obra: Administración pública y empresas privadas, organizaciones educativas y comerciales, maestros y psicólogos, profesores y pedagogos, asesores y consultores, estudiantes universitarios, alumnos de las escuelas de negocios, investigadores, directores de recursos humanos y, en definitiva, todos aquellos que dirigen cualquier tipo de organización.

El poder real de este ensayo surge de la propia naturaleza: los rayos del sol han iluminado intensamente cada uno de sus capítulos; las olas del mar han inyectado energía a las ideas novedosas; el aire de las montañas ha oxigenado continuamente los recursos creativos; y finalmente, la tierra ha dado seguridad y coherencia al sentido de la obra. Sol, agua, viento y tierra, la energía de la naturaleza, el cosmos, han sido mis mejores cómplices de esta experiencia. Pretendo acabar con los modelos trasnochados y en su lugar facilitar otros paradigmas que hagan reaccionar al lector de sus rutinas, entendidas como las conductas repetitivas y previsibles.

Hacia la búsqueda de una organización creativa

TIVI y BURO son los personajes que van a conducir e iluminar esta obra. Ellos son buenos amigos, aunque piensan de forma diferente. Aprovechan el buen tiempo primaveral para exponer sus planteamientos.

— **TIVI:** Estoy feliz. Vienen buenos tiempos para mí. El futuro está a mi favor. Intuyo que se aproxima la era de la creatividad.

— **BURO:** Pienso que te confundes. El ser humano busca la seguridad y el campo de la creatividad acarrea demasiadas incertidumbres. La filosofía tradicional tiene todavía mucho que decir. Yo genero confianza.

— **TIVI:** El progreso de las organizaciones en una sociedad globalizada necesita inexorablemente la creatividad. En el futuro el éxito dependerá de la capacidad de generar nuevas ideas que puedan dar respuestas a las nuevas necesidades humanas.

— **BURO:** Te quiero recordar, mi querido amigo, que el hombre no está preparado para vivir en un cambio permanente. Los niños necesitarían ser educados de forma diferente para llegar a la plenitud. Y me consta que los centros educativos siguen mirando al pasado. Seguiré inspirando todavía a las próximas generaciones.

— **TIVI:** Me gustaría que hicieras un esfuerzo mental y visualizaras cómo será el futuro de una organización con las nuevas tecnologías en pleno rendimiento. Estoy convencido de que la actitud creativa será una constante en cualquier faceta de la vida. Pero también los productos creativos serán una demanda permanente. Lo que hoy es nuevo mañana estará obsoleto.

— **BURO:** Admiro tu persistencia pero desconfío de tus soñadores planteamientos. El paso de una época a otra, generalmente, es un periodo largo y lento que exige nuevos aprendizajes. Por ello, dudo de todo lo que me dices. Mi filosofía está avalada por la tranquilidad que doy, día a día, a los muchos seguidores que tengo.

*Si no se espera lo inesperado no se hallará,
dado lo inalcanzable y de difícil acceso que es*

*HERÁCLITO DE ÉFESO
(filósofo griego, ss. VI-V a. C.)*

¿Hacia dónde evolucionan las organizaciones?

¿Cómo construir una organización creativa?

¿Qué sentido tiene la innovación?

1.1. EL ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN CREATIVA

La creatividad está pasando por un período crítico. Es el momento de una reconceptualización para impulsar su valor. El espíritu creativo es más que una iluminación ocasional o un suceso caprichoso que surge en un momento determinado en la mente de un escritor, poeta o pintor. Cuando se despierta la creatividad el ser humano se transforma, su estilo de vida se llena de ganas de explorar nuevas formas de hacer las cosas y trata de convertir sus sueños en realidad. Franck McCourt (2000), profesor y escritor irlandés, famoso por su obra *Las cenizas de Ángela*, opina: “Lo más importante es tener sueños. Si los tienes eres afortunado y puedes superar todo. Si tienes un sueño, luchas por hacerlo realidad”.

La creatividad hay que concebirla de manera amplia y profundizar en sus raíces. La ciencia, el arte, la naturaleza y la cultura necesitan de una energía capaz de generar algo nuevo, pero también las instituciones docentes, la familia, los grupos de trabajo, las empresas, las asociaciones, los grupos políticos y la sociedad en general. Todos necesitan que brote la creatividad para progresar y dar respuestas a las nuevas necesidades del siglo XXI.

Para que florezca el don de la creatividad hay que empezar por elaborar un minucioso plano y preparar unos buenos cimientos

como hace el arquitecto cuando construye un edificio. Una excelente *formación inicial de los maestros* donde ellos mismos aprendan a pensar, sentir y actuar de forma creativa, en todas y cada una de las materias que componen el currículo universitario. No es suficiente con conocer las técnicas, procedimientos y estrategias para estimular la creatividad de los alumnos, es imprescindible vivir con un estilo de vida donde el docente sea capaz de construir, reflexionar, buscar alternativas, crear, imaginar, explorar, soñar y poner alas a sus ideas. Esta energía creativa que tiene acumulada le servirá para afrontar con rigor, alegría y pasión su trabajo en el aula. Aquí está la clave, si no se prepara una sólida infraestructura el diseño fracasará.

Myhaly Csikszentmihalyi (1998)¹, investigador norteamericano de reconocido prestigio, señala que el término creatividad se refiere a muy diferentes realidades, con lo cual provoca mucha confusión. Para clarificar las cuestiones, distingue al menos tres fenómenos diferentes:

- El primer uso, difundido en la conversación ordinaria, se refiere a las personas que expresan pensamientos inusitados, que son interesantes y estimulantes; se aplica a personas que son increíblemente brillantes.
- La segunda forma se aplica a personas que experimentan el mundo de maneras novedosas y originales. Se trata de individuos cuyas ideas son nuevas, cuyos juicios son penetrantes, que pueden hacer descubrimientos importantes de los que sólo ellos saben. Son personalmente creativas.
- El último uso del término designa a los individuos que, como Leonardo da Vinci, Edison, Picasso o Einstein, han cambiado nuestra cultura en algún aspecto importante.

¹ M. Csikszentmihalyi (1998). *Creatividad*. Pp. 43-44.

*Una persona no es creativa en general;
no se puede decir que una persona sea “creativa”.
Debemos decir que es creativa en X cosa,
ya sea en escribir, enseñar o dirigir una organización.
La gente es creativa en algo.*

HOWARD GARDNER

Por otro lado, el autor de *Inteligencias múltiples y Mentes creativas*, nos habla de dos tipos de creatividad: “Con C mayúscula” que corresponde a los logros deslumbrantes de los genios, y “Con c minúscula”, que aparece en aquellas personas que despliegan talento e imaginación en su vida. Gardner cree que lo que se aplica a los creadores con C mayúsculas también es aplicable al resto de las personas. Esto significa que vivir una vida personal creativa está a nuestro alcance.

Hay tendencia a pensar que la creatividad es algo inalcanzable, por considerarla propia de los artistas, los músicos, los poetas, los pintores y los científicos. Pero un cocinero muestra creatividad en su cocina cuando inventa una variación de una receta, como es el caso de Ferran Adriá. Y un empresario muestra creatividad cuando diseña una nueva forma de organizar su trabajo, tal como hace Amancio Ortega. Según los expertos, una persona creativa es un individuo que, consciente o inconscientemente, elige el camino de crear.

David Bohm, uno de los físicos más grandes del siglo xx, inicia su libro *Sobre la Creatividad* con este mensaje: “La creatividad es, bajo mi punto de vista, algo imposible de definir con palabras”². No obstante, para clarificar mi planteamiento quiero mostrar cómo organizo un taller de creatividad. Me gusta empezar indicando primero lo que no es la creatividad, para después señalar lo que es.

La creatividad *no es* exclusiva de los genios, artistas o científicos, como Miguel Ángel, que pintó la Capilla Sixtina, o Mozart, que con

² D. Bohm (2002). *Sobre la Creatividad*. P. 31.

tan sólo doce años estrenaba su primera ópera, o Newton, que inició el camino hacia el descubrimiento de la Ley de la gravedad.

La creatividad *no* se puede reducir a un área particular como la música, la pintura o la poesía. Hay artistas que no son creativos porque se dedican a reproducir o copiar y no saben comunicarse con sus obras para crear un producto singular. Hay que recordar que la creatividad puede aparecer en cualquier ámbito de la vida como pueda ser el trabajo, la jardinería, la carpintería, la mecánica, la convivencia. Marca un estilo de vida.

La creatividad *no es* un don reservado a una élite determinada. No es un gen que tienen ciertas personas que transmiten de una generación a otra. Ni tampoco es exclusiva de cierto estatus social que se adquiere como un maná caído del cielo.

Cada una de estas visiones responde al sentido concreto que algunos estudiosos han dado al concepto de creatividad, pero, en los tiempos actuales, es insuficiente. Es necesaria una reconceptualización. Mi enfoque pretende ir más allá.

El concepto de creatividad lleva consigo con demasiada frecuencia, en el espíritu de los educadores, la idea de creación artística; para muchos, el terreno de la creatividad es el de la expresión musical, verbal y poética, mientras que para otros es el campo de la pintura, el dibujo, las artes, la mímica o el teatro. Sin embargo, actualmente, podemos afirmar que la creatividad no se puede reducir a un terreno particular, sino que es una base sobre la que se puede apoyar la enseñanza de cualquier disciplina. La creatividad es una capacidad universal y no mágica; es una característica natural y básica de la mente humana que se encuentra potencialmente en todas las personas.

La creatividad es como la electricidad, siempre está ahí, pero necesita conectarse y encenderse y, en ocasiones, producir la corriente poderosa lleva tiempo. Ahora bien, crear no significa hacer a partir de nada, sino consiste en utilizar el material de que se dispone y combinarlo de acuerdo con esquemas originales. Cuanto más abundante sea

el material tanto más numerosas serán las posibilidades de que la obra sea rica y original.

Antonio Blay Fontcuberta (1991), en su obra *Creatividad y plenitud de vida*, contempla esta visión: “Hay una ley inexorable en virtud de la cual yo estoy creando, en cada momento, mis circunstancias, y las estoy creando sin darme cuenta, según mi acción, según mi expresión, aunque sea meramente interior”³.

Sabemos que en cada trabajador existe cierto grado de creatividad latente que puede ser descubierta, activada y estimulada. El ser humano siente la vida a su manera, y la percepción de las cosas las asimila de acuerdo con su propia experiencia y recursos. Crear es hacer vivir lo que está en nuestro interior. Teniendo en cuenta estas consideraciones, defino la creatividad del siguiente modo: *es la capacidad para captar la realidad de manera singular, y transformarla, generando y expresando nuevas ideas, valores y significados.*

Conviene detenerse y analizar las ideas clave de esta aportación. Se distinguen claramente tres aspectos:

- a) El primero se corresponde con la capacidad para *captar la realidad.*
- b) El segundo hace relación a la *transformación de la realidad.*
- c) El tercero se refiere a la posibilidad de *generar y expresar nuevas ideas, valores y significados.*

a) Captar la realidad

Ervin Laszlo (2006), científico revolucionario, creador de La Teoría Integral del Todo, se expresa en estos términos: “La realidad es como un sistema de ondas interactuantes y, más que cosas separadas y sucesos independientes, en este universo hay ondulaciones moviéndose sobre otras ondulaciones, las cuales se forman sobre olas que se

³ A. Blay Fontcuberta (1991). *Creatividad y plenitud de vida*. P. 285

desplazan sobre otras olas, propagándose —e interpenetrándose— en una mar en el que no existen juntas ni límites”⁴. Esta visión condicionará todo el escenario de mi trabajo.

Cuando hablamos de realidad no sólo queremos referirnos al espacio físico y natural, sino también a todo cuanto en ella hay y acontece, es decir, hechos, situaciones, acontecimientos, vivencias, problemas. Captar la realidad es conocerla, es el resultado de muchas fuerzas que conforman nuestra experiencia, y cada una provoca un impacto que hace que nos sintamos bien o mal. Muchas de estas fuerzas (código genético, época en que vivimos, medio sociocultural...) están fuera de nuestro control. No se trata de mantener una relación pasiva sino una relación activa, en la que intervienen a un mismo tiempo la biología, la neurología, la psicología y la vertiente sociocultural. En opinión de J.A. Marina (1994): “Una realidad se muestra sugerente cuando en ella se barruntan muchas posibilidades. Pero hay que entender que esas posibilidades no son propiedades de la realidad, sino operaciones incoadas, es decir, minúsculas brasas que encienden la mecha de la pirotecnia creadora.”

El ser humano tiene que mantener un diálogo dinámico con su entorno y su espacio natural, y debe tratar de superar la simple adaptación pasiva, creando su propia realidad; tiene que entrar en su interior más profundo y descubrir por sí mismo lo que en ella hay, sin dejarse llevar por lo que han hecho otros, visualizar nuevas relaciones inesperadas. Se dice que la palabra “realidad” debería escribirse entrecorrida, porque es un concepto muy vulnerable a las interpretaciones. No significa lo mismo una nube para un navegante que para un pintor.

La realidad es inagotable, tiene muchos matices; emerge como unidad total. El observador selecciona aquello que le interesa, según sus deseos y grado de motivación. Una forma singular de captar la realidad es mirar a tu alrededor y ver lo que los demás no han visto. Es ver lo invisible y hacerlo visible, como hace el poeta. Es necesario ver la realidad con ojos nuevos para darse cuenta de que algo no es evidente.

⁴ E. Laszlo (2006). *El cosmos creativo*. P. 50.

b) Transformar la realidad

El ser humano a través de la creatividad es capaz de concebir imágenes de la nada, extraer nuevas formas de la realidad y establecer nuevas relaciones. La magia de la creatividad permite transformar la realidad y encontrar nuevas soluciones a los problemas. La creatividad, al igual que la inteligencia, es un potencial que tiene todo ser humano por ser persona y por tanto factible de desarrollarse.

Para transformar la realidad, previamente, debes conocerla y dominarla. La realidad se transforma cuando se libera la creatividad de los seres humanos y se da “un salto” a lo desconocido, un abandono en manos de la imaginación. La creatividad tiene el poder de transformar la realidad, igual que el niño se va transformando en adulto a través del proceso educativo. El lugar de aprendizaje debe ser un espacio de transformación en la convivencia, como diría Humberto Maturana, famoso científico chileno, donde deben coincidir educación y creatividad en un mismo afán transformador. Este proceso permanente de transformación debe generar espacios de autonomía, en donde el aprendiz se convierta en un ser que se respeta a sí mismo y respeta a los demás. “Una persona que se respeta a sí misma puede aprender cualquier cosa... Entonces lo central no es la temática que se aprende sino desde dónde se está para aprenderla. Porque si estoy aquí y me interesa, lo voy aprender. Si no me interesa no lo voy a aprender nunca. Porque es que no tengo cómo. Porque voy a estar en otra parte”.⁵

Al trabajador como aprendiz hay que estudiarlo en su doble vertiente transformadora: como sujeto de transformación mediante el período de formación; su mente está en una permanente transformación. A la vez puede llegar a transformar la realidad, cuando es capaz de activar las dotes creativas que él posee. Nada es punto y final; cada nuevo hecho o percepción cambia la realidad. Esta es la magia de la vida. Saturnino de la Torre (2003), en su libro *Dialogando con la*

⁵ H. Maturana (2003). *Conversando con Maturana de educación*. P. 52.

creatividad, defiende: “La mente reproductora repite lo adquirido; la mente creativa transforma la información de modo personal”⁶.

El aprendiz ordena y configura su realidad y la va formando y transformando según se ve a sí mismo, en el transcurso de sus relaciones con los demás. Su realidad está marcada por la complejidad y a la hora de captarla e interpretarla la va reconstruyendo en función de su estructura mental y observaciones.

c) Generar y expresar nuevas ideas, valores y significados.

La realidad tiene que ser percibida no como si fuera una reproducción, ni tampoco como un negativo, sino que tiene que ponerse en juego la *imaginación* y captarla de forma *subjetiva*, generando sus propias ideas, y finalmente descubrir sus valores y darles los significados pertinentes. La mente no puede distinguir la diferencia entre una experiencia real y otra imaginada. El cerebro acepta y reacciona de manera automática ante la información que recibe en forma de imágenes, sonidos o sentimientos.

Debe sentirse la realidad como si fuera vista por primera vez, sin ningún tipo de barniz, llegando a su interior más profundo. Se pretende que, mediante un proceso constante de búsqueda e indagación, junto con un esfuerzo e ilusión apasionada, aparezca algo insólito que tenga sentido. En un futuro próximo lo real será lo virtual.

Tomar conciencia de la realidad y generar nuevos significados es un proceso de *reinención* y *redescubrimiento*, que surge cuando uno es capaz de generar una nueva visión y después sabe expresarla y lo hace extensible a los demás. La realidad se capta a través de los *sentidos* y es necesario percibirla con toda su belleza, misterio, encanto y frescura, no contaminada.

Hay que dotar a los sentidos de nuevos poderes, ejercitándolos de manera inusual. Es interesante apagar el poder habitual que tiene la

⁶ S. de la Torre (2003). *Dialogando con la creatividad*. P. 65.

vista, el oído o cualquier otro sentido, y tratar de provocar nuevos matices. Aprender a describir sensaciones cerrando los ojos, tratar de que las manos hablen o de que el oído vea, son experiencias que ponen en danza todos los sentidos. El célebre escultor italiano Miguel Ángel que creó el *David*, hablaba con el mármol y esperaba que el mármol le contara algo que en cierto modo hacía. Moraleja, si quieres provocar nuevos significados es necesario actuar de forma diferente y no continuar haciendo lo mismo.

1.2. EL SENTIDO DE LA INNOVACIÓN

La innovación es un proceso de transformación paulatina que se desarrolla paso a paso. Innovar significa cambiar y mirar al futuro. Es una faceta de la creatividad que ha surgido en el mundo de la empresa. Son nuevas ideas producto de un proceso consciente, de carácter colectivo, que genera conocimiento y aporta un valor añadido a lo ya existente. Es la forma industrial de concebir la creatividad. La innovación provoca algún tipo de cambio. Es la mejor forma para mantener a una organización preparada para el cambio.

La innovación no surge de forma espontánea, no aparece sólo porque un equipo directivo esté convencido de ello. Las improvisaciones no funcionan. La innovación debe estar gestionada: planificada a largo, medio y corto plazo, controlar los resultados, e iniciar nuevas innovaciones. Innovar no es algo instantáneo ni individual ni aislado, sino algo que ocurre de forma procesual, colectiva y social.

La innovación permite buscar nuevas formas de aprovechar el potencial creativo de una organización y conseguir que todos sus integrantes aporten lo mejor de sí mismo; es una mejora planificada, que surge como consecuencia de necesidades detectadas en el sistema o en las personas involucradas. La necesidad impulsa el cambio que da lugar a un proceso innovador. A través de la innovación se pueden reinventar nuevas formas de entender y mejorar el trabajo.

Joan Majó, ex ministro de Industria y Energía, considera que: “La innovación es la capacidad de transformar el conocimiento en riqueza, la capacidad de transformar el conocimiento en bienestar”⁷. En la sociedad del conocimiento la innovación es el motor del crecimiento.

Es un error vincular la innovación únicamente con la alta tecnología. Algunas innovaciones han cambiado de una forma total la fabricación, como son las empresas Zara, Ikea o Benetton. Sin embargo, los procedimientos empleados no están basados en ninguna tecnología punta, sino en el sentido común y la organización.

Hay organizaciones que fomentan la iniciativa y la creatividad de cada individuo, concediéndoles una gran libertad de acción a la hora de lograr objetivos bien definidos, como por ejemplo Hewlett Packard, 3M, Toyota y Microsoft. Para estar en primera línea, las personas deben estar continuamente buscando nuevas y mejores formas de realizar el trabajo. Se ha llegado a decir que la investigación convierte la información en conocimiento, mientras que la innovación convierte el conocimiento en dinero.

Una innovación es algo diferente de lo que se ha hecho antes, pero eso no basta: no puede ser simplemente extravagante o excéntrico. Debe “funcionar”. Daniel Goleman (2000) escribe: “Para ser creativo de algún modo debe ser apropiado, útil, valioso, significativo”⁸.

En la era del cambio, la innovación se constituye en clave de supervivencia para toda organización moderna, creando ambientes que faciliten la innovación y eliminen las resistencias al cambio. Hay que crear entornos innovadores que apoyen la flexibilidad, la diversidad de las personas y que estimulen la creatividad, donde se potencie la capacidad de asumir riesgos, el espíritu emprendedor para tener éxito y causar impacto en la sociedad. La innovación no está reservada a la

⁷ J. Majó (2002) *Revista Creatividad y Sociedad* N° 1. P. 52.

⁸ D. Goleman *et al* (2000). *El espíritu creativo*. P. 35.