

## Auditoría de creatividad en las organizaciones:



*Una propuesta desde Recursos Humanos.*

José Manuel de Haro García, 2006.

### Auditando la creatividad en las organizaciones: objetivos.

- 1.¿Qué ha pasado con la creatividad en las organizaciones y qué debería pasar?.
- 2.¿ Como Influye la **creatividad** en los resultados organizativos?: un modelo de evaluación basado en el entorno organizativo.

## 1. Muchas herramientas para ser más creativos y pocas para medir la creatividad.



■ *El brainstorming, la sinéctica, el pensamiento lateral, lista de atributos, matriz de descubrimiento, mind mapping, análisis morfológico, el grupo nominal.....*

## 2. Enfoque en la persona más que en la situación.



*Pensamiento divergente, estudio sobre diferencias individuales de las personas creativas, proceso creativo de solución de problemas, innovación, utilidad, originalidad de los productos....*

## El cambio a través de los factores personales.


### La personalidad creativa: la complejidad

*(M. Csikszentmihalyi, 1996).*

- Mucha energía física- relajación, reposo.
- Vivos- ingenuos.
- Responsabilidad-carácter lúdico.
- Fantasía-realidad.
- Extraversión-introversión.
- Humildes – orgullosos.
- Masculinidad – feminidad.
- Rebeldía –tradicionalismo.
- Pasión por el trabajo – objetividad.
- Sufrimiento – placer.


## **3. Mucha aplicación y poca investigación y validación.**

*Como hacer para ganar más dinero,  
producir más, conseguir ser los  
primeros.....*




Para modificar la  
situación pensamos  
que se deberían  
producir al menos 3  
cambios:

1º cambio: Del rasgo a la  
competencia.




*Utilizar pruebas situacionales en  
lugar de pruebas basadas en signos:  
Indicadores de conducta y assessment  
center.*



## Indicadores conductuales de innovación y creatividad:

- **Es capaz de hacer las mismas cosas de diferente manera.**
- **Demuestra habilidad para incorporar novedades en su entorno de trabajo.**
- **Genera innovaciones que afectan a toda la organización.**
- **Investiga de forma aplicada y crea nuevas utilidades.**

2º cambio: De la persona a la situación: un enfoque de sistemas.



*Evaluar el contexto organizativo, las dimensiones del clima que determinan los entornos creativos.*

*La creatividad es algo que no solo acontece dentro de una persona sino en las relaciones producidas dentro de un sistema.*

El Comportamiento en las organizaciones  
(Robbins, 1999).

Variables  
individuales



Variables grupales



Variables  
organizacionales




Productividad.


Absentismo.

Rotación.

Satisfacción.



¿A qué dimensiones de la situación o del entorno nos referimos?. ¿De qué variables estamos hablando?.



Más de 130 estudios de campo llevados a cabo entre 1961 y 1991, confirmaron que en  $\frac{3}{4}$  partes de los casos se observaron incrementos económicos en las empresas que incluyeron prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento.

Los costes laborales bajaron, aumentó la productividad y se llegó en algunos casos a triplicar la rentabilidad de la empresa (Pfeffer, 1998, Stanford Graduate School of Business).

Prácticas de alto rendimiento:

**La seguridad en el empleo.**

**La contratación selectiva.**

**Equipos autodirigidos y descentralización  
como elementos básicos del diseño empresarial.**

**Sueldos altos dependiendo de los resultados  
de la empresa.**

**Formación.**

**Reducción de las diferencias de categorías.**

**Compartir la información.**

**CONCLUYENDO:**


**Las organizaciones centradas en  
las personas, obtienen mejores  
resultados económicos: se trabaja  
más, mejor y con menos costes.**





Un ejemplo del interés por las personas:  
la creatividad en el renacimiento.

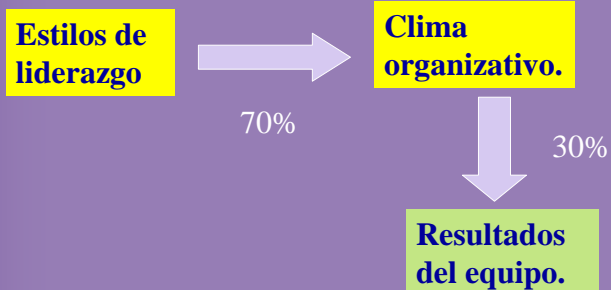
- **Florenia 1400-1425:** los años dorados del renacimiento. Algunas de las obras de arte más influyentes de Europa fueron creadas en esa época (La cúpula de la catedral por Brunelleschi, las puertas del paraíso para el baptisterio por Ghiberti, las esculturas de Donatello, los frescos de Masaccio o la adoración de los reyes magos por Fabriano).



Los artistas rendían más allá de sus límites gracias al apoyo e interés de la colectividad entera representada por el ámbito de jueces que supervisaban la construcción.

Ejemplos más cercanos  
de entornos centrados en  
las personas que  
promueven la  
creatividad....

Un ejemplo de medición del impacto del  
ambiente sobre los resultados el estudio  
de Harvard (McClelland de McBer,  
1985) y Hay Group (1996).



## Las dimensiones del clima que impactaron en los resultados:

- Flexibilidad.
- Responsabilidad.
- Estándares.
- Reconocimiento.
- Claridad.
- Espíritu de equipo.

## Flexibilidad:

- *Ausencia de normas y restricciones innecesarias y la receptividad que la gente encuentra a la hora de plantear ideas nuevas o formas distintas de hacer las cosas.*

El caso SEMCO, S.A. una empresa natural.....del 54° al 4° puesto en Brasil.

- **No hay secretarias ni tabiques.**
- **No hay horarios.**
- **Los directivos no llevan corbata y fijan su salario ellos.**
- **Sus subordinados los califican todos los meses de manera pública.**
- **Los empleados participan en todas las decisiones importantes de la empresa y están informados de la situación económica de la empresa (open book).**

**En 3M....**

.....se anima a los empleados a desarrollar productos nuevos. Los empleados cuyas ideas son aprobadas por la dirección montan sus propias industrias dentro de la compañía. Los que tiene éxito reciben ascensos y aumentos de salario. No hay pena para los que no tienen éxito.

## En Hewlett-Packard...

..... los investigadores para estimular su ingenio tienen acceso a laboratorios las 24 horas y se les invita a dedicar el 10% de su tiempo a sus proyectos personales preferidos.


## ODETICS, fabricante de robots..

....es el lugar más extravagante para trabajar. Los empleados participan en toda suerte de actividades fuera de la rutina: concursos de globos con goma de mascar, llenar cabinas telefónicas, un día para recordar los años cincuenta, que incluye un baile sin zapatos a las 6,00 de la mañana. La compañía ofrece programas de manejo de tensiones y yoga a los empleados.



## Southwest Airlines de Dallas...


.....cuando consideran una solicitud de empleo, el aspirante debe contestar a la pregunta:  
*“Dígame como empleó usted su sentido del humor recientemente en un medio laboral”.*



En definitiva el apoyo de verdad a los empleados por parte de sus jefes puede aumentar el desempeño creativo hasta límites insospechados.



3º cambio: De la aplicación  
a la validación.



Para ello, es necesario un modelo de auditoría que demuestre cuales son las dimensiones del entorno que producen resultados de alto impacto.

## El cambio creativo bajo un modelo de sistemas (M. Csikszentmihalyi, 1996).

- El campo: Conjunto de reglas y procedimientos simbólicos. Las matemáticas, o la física están además ubicados en una cultura.
- El ámbito: **Todos los individuos que actúan como guardianes de las puertas que dan acceso al campo. Deciden qué ideas o productos se incluyen en el campo: profesores, directores de museos, críticos....**
- La persona: Quien utiliza los símbolos de un dominio dado, tiene una idea nueva, que es seleccionada por el ámbito correspondiente para ser incluida en el campo oportuno.

Si revisamos las teorías y estudios sobre motivación podemos establecer 3 dimensiones:

Metas  
Contenidos y  
Relaciones.



## 1. Metas.

**Metas desafiantes  
y Roles claros.**

*Por que el trabajador, necesita conocer las metas de su trabajo y que tenga que llevar a cabo tareas que sean retadoras.*

## 2.Contenidos.

**Flexibilidad en el puesto de trabajo.  
Identidad del puesto.  
Variedad.  
Autonomía.  
Significación.**


*Por que el trabajador necesita sentirse libre dentro del puesto, no sentirse controlado ni supervisado estrechamente, ser importante a través del impacto de su trabajo en la organización, tomar decisiones con autonomía y poner en juego diferentes habilidades.*

### 3.Relaciones.


**Trabajo en equipo.  
Comunicación con jefes  
y compañeros.  
Feedback.  
Reconocimiento.**

*El trabajador,  
necesita ser  
reconocido y  
apreciado por sus  
jefes y compañeros,  
a través del  
sentimiento de  
pertenencia a un  
grupo y de la  
comunicación que  
mantiene con los  
demás.*


Si evaluamos los elementos de esas 3 dimensiones podremos valorar el carácter motivacional de la organización e inferir si el entorno es creativo o no. La finalidad última será...




*Crear organizaciones en flujo, en las que el desarrollo de las personas evolucione ajustadamente al desarrollo de las organizaciones.....*



*...y en donde la gestión de recursos humanos aporte valor a las organizaciones a través de la realización de sus funciones clave:*

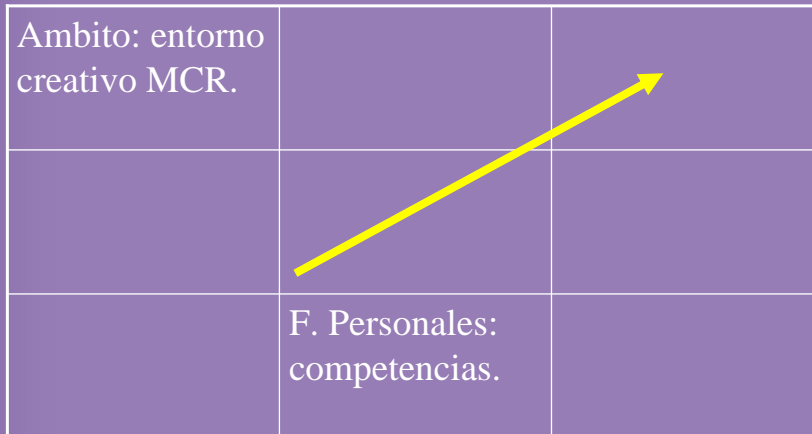


*Atraer, mantener y desarrollar a las personas en la organización para facilitar la consecución de los objetivos organizacionales.*



En definitiva, estamos planteando una nueva dimensión de estudio (y auditoría) en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones:

**El desafío cognitivo: La creatividad en crecimiento mediante la interacción del entorno y las competencias.**



“En la creatividad, hay un 10% de inspiración y un 90% de transpiración”.

■ *Thomas Alva Edison, inventor.*