

# LA INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD PERSONALES EN EL ENTORNO ORGANIZACIONAL: APROXIMACIONES A SU ESTUDIO

Martín P. \*, Salanova, M. \*\*

\* Universidad de Zaragoza

\*\* Universitat Jaume I

## RESUMEN.

El desempeño creativo y la innovación personal tienen gran importancia en el ámbito de las organizaciones, contribuyendo a la mejora de su funcionamiento. Pese a ello, todavía se conoce relativamente poco acerca de las condiciones ambientales que estimulan la conducta creativa. Numerosos estudios han tratado de identificar las características individuales que se asocian a la creatividad (Barron y Harrington, 1981) pero sólo un reducido número de trabajos ha examinado qué características del contexto organizacional conducen a dicho desempeño creativo. En lo que a la innovación se refiere cabe mencionar que su estudio a nivel individual tiene un carácter reciente. Una de las razones que explicaría esta falta de atención tiene que ver con el solapamiento conceptual entre los términos creatividad e innovación personales. Así, y durante décadas, se consideró que con el término innovación se estaba haciendo referencia a un fenómeno semejante al expresado por el concepto de creatividad.

En este contexto, el trabajo que aquí se presenta tiene como objetivo definir los conceptos de creatividad e innovación, precisando las diferencias existentes entre los mismos, para posteriormente ofrecer una descripción de cómo ha sido llevada a cabo la investigación sobre cada uno de estos aspectos a nivel individual. En este sentido, y pese a la estrecha relación existente entre creatividad e innovación personales (Ford, 1996) son escasos los trabajos que se hayan ocupado del análisis conjunto de ambas.

**Palabras clave:** creatividad, innovación, desempeño, individuo y organizaciones.

## ABSTRACT.

Creative performance and individual innovation are important in organizational contexts, improving their functioning. Despite of, the research about contextual conditions that promote creative behaviour is still scarce. Numerous studies have tried to identify the individual characteristics associated to creativity (Barron & Harrington, 1981), but only a few of them have examined which characteristics lead to creative performance. Regarding individual innovation in organizational settings it has a short term history. The conceptual overlap between the terms of creativity and innovation is one of the potential explanations for this lack of interest. Through several decades it was considered that the term innovation was referred to the same phenomenon expressed by the concept of creativity.

In this context, the main objective of this article is to define the concepts of creativity and innovation showing the existing differences between them. Furthermore, we will describe the salient research results on this aspects at an individual level. In this sense, and despite the closed relationship existing between individual creativity and innovation (Ford, 1996), only few articles have analyzed them jointly.

**Key words:** creativity, innovation, performance, individual and organizations

## **1. INTRODUCCIÓN**

Dentro del panorama de la Psicología del trabajo y de las organizaciones, el estudio de la innovación individual per se es un campo de trabajo relativamente reciente. En parte, porque, durante décadas, la relación entre individuo e innovación sólo se tuvo en cuenta desde una óptica eminentemente empresarial: el sujeto era considerado como un elemento que podía, con su resistencia o aceptación, favorecer o inhibir la innovación de una empresa. Pero sobre todo, porque se entendía que, con el término innovación individual se estaba aludiendo a un fenómeno semejante al expresado por el concepto de creatividad. En el nivel individual, tales conceptos a menudo se confunden. Esto ha dado lugar a que la literatura sobre innovación personal sufra un problema de identidad (King, 1990), en el sentido de que los trabajos más antiguos sobre el tema en realidad se ocupan de la creatividad y no de la innovación.

La creatividad y la innovación aunque relacionados, son procesos diferentes. Quizá una de las formas más sencillas y claras de expresar la relación que existe entre tales conceptos, es aquella que señala que la creatividad tiene que ver con la cualidad de originalidad que conduce a nuevos modos de ver las cosas y a nuevas ideas (Henry, 1991). Se trataría así de un proceso de pensamiento asociado a la imaginación, la ingenuidad, y la intuición. Mientras que la innovación usualmente describe el proceso a través del cual las ideas creativas se desarrollan en algo tangible, como por ejemplo un nuevo producto o práctica (Henry, 1991). En general se considera que la creatividad es un paso crítico en el proceso de innovación (Shalley, 1991), e históricamente las primeras investigaciones sobre la innovación individual se desarrollan dentro del ámbito de la literatura sobre la creatividad (King, 1990). Pero en cualquier caso, ni la creatividad ni la innovación ocurren en un *flash* (Henry, 1991). Constituyen una pequeña parte de un largo proceso en el que el tiempo transcurre planeando, intentando solucionar un problema e implantando la solución. En el marco de las organizaciones, la creatividad tiene lugar en un ambiente social y es la interacción entre la organización creativa y la gente creativa la que produce la innovación (Henry, 1991).

Los apartados que se presentan a continuación pretenden ampliar esta idea. Partiendo de lo que pueden denominarse como tradiciones históricas dentro del estudio de la creatividad, hasta llegar a los desarrollos más recientes - donde la importancia del ambiente social y ocupacional en el que tienen lugar las producciones creativas, se revela como un elemento de primera índole. Finalmente se ofrece una descripción de cómo ha sido llevada a cabo la investigación sobre la innovación individual. El recorrido así trazado comienza procurando dar solución al solapamiento conceptual al que anteriormente se ha hecho referencia, para acto seguido presentar los resultados obtenidos en torno a la creatividad y la innovación personales en el mundo del trabajo.

## **2. CRITERIOS DIFERENCIADORES ENTRE LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD PERSONALES**

A pesar de que creatividad e innovación son dos conceptos que aluden a fenómenos diferentes, a nivel individual, están tan estrechamente relacionados (Ford, 1996) que se continúan considerando sinónimos. Sin embargo, las diferencias entre tales términos son notables. Por ejemplo, cabe señalar que el concepto de creatividad arrastra tras de sí una larga historia de desacuerdos a la hora de definirlo (Amabile, 1983a). La diversidad en torno a la concepción de su origen, ha llevado a que existan múltiples definiciones en

ocasiones irreconciliables, o cuando menos, tremendamente alejadas entre sí. La falta de una definición operacional sólida de tal término, es uno de los aspectos que dificulta y enlentece, un correcto estudio y la adecuada comprensión de tal fenómeno (Munford y Gustafson, 1988).

Las definiciones del concepto de creatividad varían en diversos sentidos (Oldham y Cummings, 1996). Algunas requieren productos socialmente valorados para que el acto o la persona sea llamado creativo. Otras se centran en la creatividad como algo valioso por sí mismo, de tal manera que ningún producto socialmente valorado necesita ser producido (p. e. los sueños pueden ser creativos). Otras apelan al nivel de ejecución reconocido como creativo (p. e. la dificultad del problema solucionado, o la belleza del producto). La lista podría ser prácticamente interminable. No obstante, y a pesar de las diferencias que existen entre ellas, resulta posible agrupar tales definiciones en tres grandes categorías que se suceden cronológicamente (Amabile, 1983b): definiciones de proceso, persona y producto.

Las definiciones que inciden en el carácter de *proceso* de la creatividad son las más lejanas en el tiempo. De hecho tienen su origen en la Psicología de la Gestalt, allá por la década de los veinte, aunque no por eso ha dejado de ser utilizada esta categoría definicional donde la creatividad es conceptualizada como un proceso mental. Un ejemplo de este tipo de definiciones es la propuesta por Greenberg (1992) quien considera que se trata de aquel proceso que resulta en un nuevo trabajo u out-put; o la señalada por Rogers (1954) en la que plantea que *“la creatividad es la emergencia en acción de un nuevo producto relacional, que nace de lo extraordinario del individuo, por una parte, y de los materiales, eventos, gente y circunstancias de su vida, por otra”*.

Algunos investigadores y teóricos definen la creatividad de acuerdo con las características de la *persona* (Amabile, 1983b). Dentro de este grupo, una de las definiciones más representativas la encontramos en Guilford (1945), para quien la creatividad se refiere a las habilidades que son más características de la gente creativa. La creatividad sería entendida fundamentalmente como una disposición, capacidad o actitud, contribuyendo así a la establecida prominencia de la aproximación del rasgo (Shalley, 1991).

Finalmente las definiciones más contemporáneas utilizan las características de los *productos* creativos como los signos más distinguibles de la creatividad (Amabile, 1983a). Así la creatividad tendría que ver con la creación de respuestas o productos novedosos, apropiados y valiosos. Se trata de una novedad que es útil (Stein, 1974).

Sin embargo, el principal problema que presentan las definiciones de la creatividad no es tanto su diversidad, como el que poseen un carácter más conceptual que operacional, de tal manera que su traslación al ámbito aplicado con fines de investigación conlleva serias dificultades metodológicas. Tal vez por ello continúe resultando tan difícil extraer conclusiones adecuadas que permitan una mejor comprensión del fenómeno que nos ocupa. En cuanto a las soluciones adoptadas en relación a este problema, en las últimas décadas, se viene defendiendo la necesidad de definir la creatividad en términos de productos nuevos y socialmente valorados, aspecto éste que dirige hacia la consideración de que el estudio de la creatividad debe llevarse a cabo en relación al ámbito ocupacional en el que los individuos realizan sus contribuciones creativas. En este sentido destaca la definición ofrecida por Amabile

(1983b), quien señala que un producto o respuesta será creativo hasta el punto en el que observadores apropiados, aquellos que son familiares con el dominio en el cual es articulada la respuesta o creado el producto, independientemente, estén de acuerdo en que lo es.

En resumen, aunque los criterios utilizados por los investigadores a la hora de definir la creatividad son diferentes, parecen situar su énfasis en la producción de nuevos, y socialmente valorados productos. De tal manera que definir la creatividad en tales términos es un proceder relativamente común, y cuando el concepto de creatividad cobra sentido a partir de la generación de productos nuevos y socialmente valorados, necesariamente se han de dirigir las miras hacia el mundo ocupacional. En principio, porque a tenor de algunos autores estudiando el cumplimiento creativo de los individuos dentro de particulares campos ocupacionales se puede hacer algún progreso en la comprensión del proceso creativo (Busse y Mansfield, 1980). Pero, además, porque el avance en el conocimiento de tal proceso, podría contribuir a la mejora del desempeño creativo de los individuos en contextos laborales. Un desempeño que es un paso necesario si las organizaciones quieren alcanzar una ventaja competitiva (Devanna y Tichy, 1990; Shalley, 1995)

En lo que a la innovación individual se refiere, ésta puede ser definida como *“la introducción de nuevos y mejorados modos de hacer las cosas dentro del propio rol”* (West, 1989), o dicho de otro modo, la innovación personal es *“aquella secuencia de actividades que supone la introducción intencional dentro del propio rol de nuevos procesos, ideas, procedimientos, para la unidad de adopción con la intención de beneficiar significativamente al desempeño de rol, al grupo, a la organización o a una sociedad más amplia”* (West y Farr, 1989).

Hechas estas precisiones conceptuales acerca de los términos de creatividad e innovación, cabe de nuevo hacer referencia a las diferencias que existen entre ellos: (King, 1990):

- La creatividad implica la generación de ideas que son nuevas para el individuo, mientras que la innovación, sólo requiere ideas que sean nuevas para la organización, grupo de trabajo, o rol dentro del cual son introducidas y no necesariamente para el individuo que las introduce. No es preciso que tales ideas sean absolutamente nuevas en cuanto a su generación.
- Para poder hablar de creatividad basta con la producción de nuevas y apropiadas ideas, mientras que la innovación requiere de la implantación de tales ideas, o al menos, del esfuerzo por implantarlas.
- La creatividad es esencialmente un proceso cognitivo aunque esté influenciado por factores psicosociales (Amabile, 1983b), la innovación es un proceso social (West y Farr, 1990) que implica un intento de cambiar el “estatus quo” dentro de la organización o de sus subunidades.
- De acuerdo con las investigaciones de las últimas décadas parece más adecuado definir la creatividad en términos de producto, mientras que la innovación se define en términos de proceso. Hablamos de un producto creativo y de un proceso de innovación.

### 3. ESTUDIOS SOBRE LA CREATIVIDAD PERSONAL

El estudio de la creatividad personal ha conocido diferentes focos de interés a lo largo de los años. En función de donde residiera el énfasis de la categoría definicional utilizada, las investigaciones se ocuparon de identificar las características o habilidades de los individuos creativos, o el curso temporal y las etapas de un proceso que culminaba con la ideación creativa, o las notas esenciales de productos considerados creativos. En cualquier caso, el tema siempre pareció ejercer una intensa fascinación y atracción en numerosos investigadores. Sin embargo, todavía se carece de un adecuado cuerpo de conocimientos en relación al tema. Tal vez, el problema de la obtención de un entendimiento comprensivo y adecuado, hunde sus raíces en el hecho de que durante largos años los psicólogos dedicados al estudio de tal fenómeno parecieron olvidar que la creatividad ocurre en un ambiente social (Henry, 1991). Preocupados fundamentalmente por el aislamiento y análisis de los factores de personalidad que distinguían a los sujetos creativos de aquellos que no lo eran, en un intento por identificar las características de la personalidad creativa, o dedicados al descubrimiento de técnicas que pudieran mejorarla, su descuido en relación a la importancia de las influencias sociales y ambientales sobre el fenómeno creativo, lleva a que en el seno de la literatura sobre este tema virtualmente no exista investigación sobre la psicología social de la creatividad (Amabile, 1983b) hasta una época muy reciente. En opinión de diversos autores no basta con tener en cuenta a la persona creativa y a sus productos y procesos, sino también, y sobre todo, a la situación en la que la creatividad tiene lugar.

De hecho se conoce muy poco acerca de los determinantes contextuales de la conducta creativa (Oldham y Cummings, 1996) o del modo en el cual ésta se ve afectada por el ambiente (Shalley, 1991). El dominio de la aproximación del rasgo y una preocupación eminentemente práctica, dirigida al incremento de la creatividad en los ambientes laborales con fines productivos, parecen los principales responsables de ese desinterés hacia la situación creativa. Es decir, hacia aquellas circunstancias ambientales y/o sociales que conducen a la creatividad (Amabile, 1983b). Sin embargo, en las últimas décadas, la falta de información relativa al efecto de tales influencias sociales y ambientales, empieza a ser subsanada. Tanto es así, que el punto de mira de los investigadores parece haberse desplazado desde el individuo hasta el ambiente en el que tiene lugar la creatividad. En parte debido al abandono de la concepción dicotómica, en términos de todo o nada, pero sobre todo porque se considera que bajo las circunstancias adecuadas, la mayoría de los individuos, por no decir todos, pueden ser creativos en algún grado (Farr y Ford, 1990).

Históricamente podemos encontrar distintas tradiciones en el grueso del trabajo sobre este tópico. De este modo, la creatividad ha sido estudiada fundamentalmente desde cuatro perspectivas:

#### 1. El proceso creativo

La creatividad es un proceso cognitivo semejante a otros como por ejemplo el razonamiento. Aunque se trata de uno de los enfoques más lejanos en el tiempo continúa vigente, ya que a pesar de que a nivel operativo se prefieran definiciones que caractericen la creatividad en términos de producto, se defiende el carácter de proceso que tal fenómeno tiene (Amabile, 1983b). En este sentido, y entendida como un proceso, la creatividad ha sido analizada fundamentalmente desde tres ángulos:

- a) Desde el pensamiento divergente. Durante mucho tiempo se ha considerado que la producción divergente es la llave cognitiva para la creatividad. Destacan en este ámbito de trabajo, todas aquellas investigaciones que se interesan por la solución de problemas. Y es que, el proceso creativo, sugiere el pensamiento imaginativo, que es expansivo en naturaleza, como opuesto al evaluativo, que es convergente en carácter (Henry, 1991). Este pensamiento imaginativo tradicionalmente se ha llevado a la práctica a través de procedimientos que ayudan a los individuos a pensar divergentemente, como por ejemplo el *brainstorming* (Osborn, 1963).
- b) Desde el punto de vista de sus relaciones con determinadas habilidades cognitivas. Así se han identificado una serie de habilidades cognitivas, como la fluidez asociativa, de expresión e ideacional que están relacionadas con la creatividad.
- c) Desde la confección y ofrecimiento de modelos que intentan explicar el curso y las etapas de tal proceso creativo. En este sentido destaca, entre otros, el modelo de Wallas (1926) sobre el pensamiento creativo.

## 2. La persona creativa.

Se trata de un enfoque dominado por la investigación en personalidad y heredero de la tradición del rasgo. Se incluyen aquí aquellos estudios que intentan determinar las características definitorias de los individuos creativos a través de investigaciones basadas, por ejemplo, en datos biográficos de grandes creadores. La información existente en este campo podría ser agrupada en varias categorías:

- a) Antecedentes. La información histórica y biográfica sobre creadores eminentes constituye y caracteriza a buena parte de la más temprana investigación en creatividad (Woodman, Sawyer y Griffin, 1993). Se trata de trabajos que intentan catalogar el bagaje biográfico de los grandes creadores, con la pretensión de desarrollar empíricamente inventarios con datos clave, de naturaleza biográfica, que permitieran predecir la creatividad. Sin embargo, cuando los instrumentos desarrollados se han llevado a la práctica, las medidas obtenidas resultan en una complejidad factorial tal que la interpretación teórica de las relaciones encontradas entre el bagaje de los sujetos y la creatividad resulta virtualmente imposible (Woodman et al., 1993). Además, se han de seleccionar distintas características clave para diferentes tipos de creatividad (Barron y Harrington, 1981), aspecto éste que dificulta la integración de resultados. No obstante, algunos estudios han demostrado que datos de personalidad interactúan con datos biográficos para predecir la creatividad (Singh, 1986). En este sentido, desde la perspectiva interaccionista, una de las más recientes aproximaciones al tema, se ha apuntado que tales datos biográficos o condiciones antecedentes influyen la personalidad y las características cognitivas del individuo (Woodman y Schoenfeldt, 1989), aspectos que a su vez influyen en el desempeño creativo.
- b) Factores de personalidad. Fuertemente influida por la aproximación del rasgo, la investigación dedicada al hallazgo de características de

personalidad relacionadas con la ejecución creativa se ha llevado a cabo en numerosos dominios de actividad y contando con sujetos de diferentes edades (Barron y Harrington, 1981). Este enfoque pretende el aislamiento y análisis de rasgos de personalidad relacionados con la creatividad. Se trata de un acercamiento que ha proporcionado resultados de variada índole, debido en parte al campo específico en el que era investigada la creatividad (Barron y Harrington, 1981). En este sentido, con el paso de los años, ha emergido un conjunto de rasgos de personalidad relativamente estable a través de distintos campos de actividad. Así, rasgos tales como una alta valoración de cualidades estéticas, amplitud de intereses, independencia de juicio, autonomía, intuición, autoconfianza, imaginación, tolerancia a la ambigüedad, pensamiento independiente, un razonable nivel de inteligencia (Henry, 1991) y un locus de control interno (Woodman y Schoenfeldt, 1988) mantienen una relación positiva con la creatividad. Los individuos creativos son más sensibles a la falta de conocimiento en sus áreas de actividad, optan por estudiar problemas más importantes que otros, se sienten cómodos con la toma de riesgos, están abiertos a nuevas experiencias y exhiben un alto grado de perseverancia y disciplina.

Una segunda perspectiva dentro de este enfoque es aquella que plantea que diferentes estilos de personalidad conducen a distintos niveles de creatividad. Así Kirton (1976) lleva a cabo una distinción entre individuos adaptadores, aquellos que son creativos dentro del sistema, e innovadores, quienes se inclinan hacia intervenciones más radicales tales como cambiar el sistema mismo.

Sin embargo, y a pesar de que la personalidad está relacionada con la creatividad, el problema que presenta tal enfoque es que resulta incompleto o inadecuado para dar cuenta de la creatividad en las organizaciones. La sola apreciación de la persona creativa resulta una explicación parcial de la creatividad en sistemas sociales complejos (Woodman et al., 1993). De este modo, se han propuesto modelos más elaborados que tienen en cuenta otros elementos tales como por ejemplo la situación creativa y el producto creativo.

### 3. El producto creativo

Más que una tradición de investigación, consiste fundamentalmente en una potencial solución definicional (Henry, 1991). En este sentido, apenas existen investigaciones que se interesen por el análisis de tal producto a menos que no sea como una definición operacional que sirva de base a sus análisis. No obstante, cabe señalar que los últimos trabajos aparecidos en el campo, conceden importancia a los productos creativos, en la medida en que, se trata de otro de los elementos a tener en cuenta cuando lo que se pretende es estudiar la creatividad.

### 4. El ambiente creativo.

Se incluye aquí el análisis de aspectos tales como el clima organizacional y social, la cultura de la organización y el estilo de liderazgo, entre otros. Así, se ha señalado que las ideas creativas surgen en aquellos lugares donde las nuevas ideas

son bien recibidas, o en aquellos otros que cuentan con un clima receptivo, donde no tiene lugar la censura. En este sentido, una de las implicaciones que se desprende de este cuerpo de trabajo, es aquella que llama la atención sobre la necesidad de proporcionar a los empleados una dirección que les permita la suficiente libertad de expresión (Henry, 1991).

A medida que el reconocimiento de la influencia de factores ambientales de las organizaciones sobre la conducta o el individuo creativo fue creciendo, y en tanto en cuanto el descubrimiento de las contingencias específicas que favorecen o inhiben la creatividad podría permitir la manipulación y el control de las características de tal ambiente, la última tendencia entre los investigadores se dirige hacia la identificación de aquellos factores que pueden aumentar o disminuir la creatividad del individuo en la organización. En la medida en que se considera que la creatividad es un paso crítico en el proceso de innovación, si el ambiente puede ser estructurado para mejorar la creatividad, estas conductas creativas pueden contribuir a la productividad y a la innovación a largo plazo de la organización.

En este sentido una de las primeras defensoras y estudiosas de la influencia inhibitoria o facilitadora de tales influencias contextuales es Amabile (1988). Esta autora llevó a cabo una revisión de la literatura existente sobre el tema, señalando una serie de características que favorecen la creatividad, así como elementos ambientales que la inhiben. Entre las cualidades de los ambientes que promueven la creatividad destacan como las más importantes:

1. La autonomía. La oportunidad de decidir que hacer o como ejecutar las tareas, así como el sentido de control sobre las propias ideas y el propio trabajo, es un aspecto del entorno laboral asociado consistentemente con el desempeño creativo (p. e. Amabile, 1984; Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron, 1996; Pelz 1967; Plunkett, 1990).
2. Un liderazgo efectivo (p. e. Bailyn, 1985; Scott y Bruce, 1994).
3. Recursos adecuados (p. e. Amabile y Grysiewicz, 1987)
4. Varias características organizacionales como por ejemplo el que la organización cuente con un mecanismo que permita la consideración de nuevas ideas, un clima de la empresa marcado por la cooperación y la colaboración, y una atmósfera donde la innovación sea valorada.
5. Sistemas de recompensa adecuados (p. e. Paolillo y Brown, 1978)

En lo referente a aquellas cualidades que la inhiben serían las que siguen:

1. Varias características organizacionales: sistemas inapropiados de recompensas en la organización, excesivo formalismo burocrático.
2. Falta de libertad para decidir que hacer
3. Recursos insuficientes

#### 4. Presión de tiempo

#### 5. Competición.

Visto el modo en el que ha evolucionado el análisis de la creatividad a lo largo del tiempo, cabe señalar que hoy en día la mayoría de los autores defienden que para poder entender convenientemente la creatividad es necesario tener en cuenta tanto a la persona creativa, como al producto, al proceso y, sobre todo, a la situación creativa. De hecho en épocas recientes se observa un notable interés en el análisis y descubrimiento de los factores contextuales que pueden influir sobre la creatividad (p. e. Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron, 1996). No obstante, ha sido necesario recorrer un largo camino para llegar a la afirmación de que todos los individuos pueden ser creativos en algún grado.

En lo que al ámbito organizacional se refiere, la idea de que la creatividad debería ser definida en términos de productos nuevos y socialmente valorados, más que en términos de proceso, ha recibido un amplio y cada vez más generalizado apoyo a través de los años (Amabile, 1988). Y si la creatividad se define en términos de la producción de nuevas soluciones para problemas sociales significativos, entonces, esencialmente, está siendo definida en términos de una destacada o notable ejecución ocupacional (Munford y Gustavson, 1988). Diversos autores plantean que el estudio del cumplimiento creativo de los individuos, dentro de particulares campos ocupacionales, puede constituir una estrategia útil en la comprensión del proceso creativo (Busse y Mansfield, 1980) y que, solamente por referencia a la solución innovadora de problemas significativos, se puede obtener un referente operacional para estudiar el proceso creativo y determinar el significado del potencial creativo.

### **4. LOS ESTUDIOS SOBRE LA INNOVACIÓN PERSONAL**

Como ya se ha señalado en la introducción a este apartado, buena parte de la investigación en torno a la innovación, proviene del análisis y estudio de la creatividad individual. Dos son las razones que explican esta falta de investigación sobre el tema que nos ocupa: la consideración de que creatividad e innovación eran sinónimos y que por lo tanto independientemente del fenómeno que se estuviese analizando, los resultados se consideraban aplicables tanto a una como a otra, y el que los investigadores se hayan interesado fundamentalmente por la innovación organizacional. Sin embargo, pese al reducido volumen de trabajos en relación a la innovación personal, pueden ser distinguidas tres aproximaciones:

- a) Aquella que se ocupa de la innovación como un proceso. Aproximación que ha generado un importante número de modelos, fundamentalmente de estado, que intentan dar cuenta del como evoluciona la innovación individual desde que una idea es introducida, hasta que se convierte en algo materialmente tangible.
- b) Aquella, que fundamentalmente desde un punto de vista teórico, intenta integrar los hallazgos alcanzados en relación a aquellos factores que estimulan o inhiben la innovación personal. En este sentido, se trata de trabajos que, como el de Jones (1987) o el de West (1989) desde el análisis de diferentes factores antecedentes, intentan reflejar tantas influencias como sea posible con el objeto de realizar predicciones, o describir aquellos contextos organizacionales en los cuales tendrá

lugar más probablemente la innovación personal. Si bien se trata de una línea de investigación de la que pueden extraerse importantes implicaciones a nivel práctico, apenas si existe apoyo empírico, ya que tiene un carácter reciente y tan sólo ha sido utilizada por un pequeño grupo de investigadores.

- c) Aquella que se interesa por los antecedentes de la innovación, o dicho de otro modo aquellos factores que la inhiben y la facilitan. Se trata de la aproximación más frecuentemente utilizada por los investigadores y más lejana en el tiempo, y es ella en la que se detendrán las páginas que siguen, dado el importante volumen de trabajos que desde la misma se han generado. Así, el presente apartado resume la literatura más antigua de la innovación individual, que coincide con una buena parte de la existente sobre la creatividad, al tiempo que ofrece aquella que específicamente se ocupa de la innovación personal.

En este contexto, y en el seno de la literatura que se ocupa de los antecedentes de la innovación personal, cabe hacer una primera división entre aquellos trabajos que se incluyen en la aproximación del rasgo, y aquellos otros que se ocupan del efecto de variables de naturaleza más situacional o social.

#### 1. Aproximación del rasgo

A pesar de que tal aproximación ya fue considerada con objeto de describir cómo se había desarrollado la investigación en creatividad, cuando se consideran los antecedentes de la innovación individual, la referencia a este enfoque resulta ineludible. Como ya pusimos de manifiesto, se trata de una aproximación dominada por la investigación basada en personalidad, y dedicada fundamentalmente a la identificación y medida de rasgos creativos o al aislamiento de aquellos rasgos de personalidad que estaban relacionados con la producción creativa. Rasgos de personalidad como el deseo de autonomía, la independencia social y una ansiedad moderada, amén de todos aquellos que ya consideramos, contribuyeron a crear un dibujo relativamente consistente del individuo creativo.

Sin embargo, tales estudios presentan serios inconvenientes:

- En su mayoría tienen un carácter transversal, de tal manera que no queda claro si por ejemplo la creatividad puede emerger como un medio de enfrentamiento con la ansiedad o si la ansiedad resulta a partir de dificultades inherentes a la producción creativa.
- Tal aproximación no ha resultado muy eficaz tanto en el caso del estudio de la innovación como en el de la creatividad (Anderson y King, 1993). El estudio de las características asociadas con la creatividad y la innovación no puede por el mismo decirnos como puede ser estimulado o bloqueado el desempeño creativo y/o innovador en los ambientes de trabajo (King, 1990).

Dentro de la tradición del rasgo, otro de los posibles acercamientos al estudio de la innovación, es el propuesto por Kirton (1976), quien define la innovación en términos de rasgo, señalando que la dimensión por él propuesta (adopción-innovación), es una dimensión básica de personalidad, que resulta relevante para

el análisis del cambio organizacional. Desde tales referencias, algunos individuos “adaptarían” mientras que otros “innovarían”, planteando que no se trata de diferente nivel de creatividad, sino más bien de distintos estilos en el desempeño creativo. La crítica que ha recibido este trabajo, pasa, en primer lugar, por poner de manifiesto la falta de apoyo empírico para tal planteamiento desde investigaciones llevadas a cabo por otros autores, y no escapa a los problemas que subyacen a la aproximación del rasgo en la que se integraría.

## 2. Influencias situacionales

Este cuerpo de trabajo tiende a focalizarse en la creatividad y en la solución creativa de problemas en el ambiente de trabajo, y es más relevante para el estudio de la innovación. En este apartado se incluyen un grupo de variables que podemos denominar social/organizacionales y donde de lo que se trata es de analizar su impacto sobre la innovación personal en el puesto de trabajo. En este sentido, los factores que con más frecuencia se han analizado son los que siguen:

- a) La autonomía, o la amplitud de la decisión en el puesto de trabajo, es citada con frecuencia como un antecedente positivo de la creatividad y el desempeño innovativo (Amabile, 1988; Martín, 1995; Martín, Cifre y Salanova, 1999; West, 1987, 1989).
- b) Afecto positivo. Isen, Daubman y Nowicki (1987) estudian los efectos del afecto positivo sobre la solución creativa de problemas, señalando que cuando se introducen sentimientos positivos en los sujetos, éstos desarrollan mejor tareas que requieren soluciones creativas que un grupo control.
- c) El liderazgo, ha recibido una considerable atención en un intento de proporcionar recomendaciones prácticas sobre cómo dirigir a la gente con el objeto de estimular sus capacidades de creatividad e innovación. Del mismo modo que a nivel organizacional, un liderazgo participativo y colaborativo favorece las conductas de innovación a nivel personal.
- d) Feedback y reconocimiento de los superiores. Amabile (1984) señala que un apropiado feedback puede ser un importante facilitador de la creatividad entre los ejecutivos de investigación y desarrollo. En esta línea, West (1989) encuentra que el apoyo social de los superiores es un predictor de la innovación.
- e) Estructura organizacional. La consideración de la estructura organizacional en relación al desempeño creativo se ha interesado fundamentalmente por la jerarquía. Así, Kanter (1983) pone de manifiesto el deteriorante efecto que tiene sobre la creatividad la mentalidad elevadora de las organizaciones dominadas por rígidas relaciones verticales. Lovelace (1986), en una revisión sobre el tema, concluye que una estructura orgánica, y descentralizada proporcionará al individuo la libertad suficiente para ser creativo. La importancia de la estructura organizacional para la creatividad y la innovación en el entorno laboral, se desprende del hecho de que es un determinante de muchas de las variables discutidas anteriormente, como por ejemplo la autonomía.

## 5. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

El objetivo fundamental del presente trabajo era definir y delimitar las diferencias existentes entre los conceptos de creatividad e innovación personales, para posteriormente ofrecer una revisión acerca del cómo se ha desarrollado la investigación en relación a cada uno de estos aspectos. Así, en la introducción a este trabajo, se señalaba que los conceptos de creatividad e innovación habían sido considerados como sinónimos durante décadas, cuando aluden a fenómenos diferentes aunque estrechamente relacionados (Ford, 1996). La creatividad tendría que ver con la cualidad de originalidad que conduce a nuevos modos de ver las cosas y a nuevas ideas, y está considerada como un paso crucial en el proceso de innovación. La innovación generalmente describe el proceso a través del cual las ideas creativas se desarrollan y transforman en algo tangible (Henry, 1991).

En lo relativo a la creatividad, se ha hecho referencia a que, pese al elevado número de definiciones ofrecidas de tal concepto y a las diferencias existentes entre las mismas, tres son las principales categorías en las que podrían ser agrupadas en base a un criterio cronológico (Amabile, 1983b): proceso, persona y producto. El principal problema que, en general, presentan estas definiciones no es tanto su diversidad, como su carácter más conceptual que operacional, de tal modo que su traslación al ámbito aplicado con fines de investigación supone serias dificultades metodológicas.

La falta de una definición operacional sólida de tal término, es uno de los aspectos que dificulta y enlentece, un correcto estudio y la adecuada comprensión de tal fenómeno (Munford y Gustafson, 1988). En este sentido, se ha puesto de manifiesto la necesidad de definir la creatividad en términos de productos nuevos y socialmente valorados, aspecto éste que dirige hacia la consideración de que el estudio de la creatividad debe llevarse a cabo en relación al ámbito ocupacional en el que los individuos realizan sus contribuciones creativas. No sólo porque estudiando el desempeño creativo de los individuos dentro de campos ocupacionales concretos se puede hacer algún progreso en la comprensión del proceso creativo (Busse y Mansfield, 1980) en tanto en cuanto es más factible definir operacionalmente la creatividad. Sino también, porque el avance en el conocimiento de tal proceso, podría contribuir a la mejora del desempeño creativo de los individuos en contextos laborales. Un desempeño que, como ya se ha señalado, se considera un paso necesario si las organizaciones quieren alcanzar una ventaja competitiva (Devanna y Tichy, 1990; Shalley, 1995).

Finalmente, en lo que a la innovación personal se refiere, esta puede ser definida como *“aquella secuencia de actividades que supone la introducción intencional dentro del propio rol de nuevos procesos, ideas, procedimientos, para la unidad de adopción con la intención de beneficiar significativamente al desempeño de rol, al grupo, a la organización o a una sociedad más amplia”* (West y Farr, 1989).

Definidos tales conceptos se hacen más evidentes las diferencias entre los mismos. Diferencias que básicamente se concretan en que la creatividad implica la mera generación de ideas novedosas, es esencialmente un proceso cognitivo, y resulta más adecuado definirla en términos de producto. Mientras que la innovación requiere la implantación de ideas que sean nuevas para la organización, grupo de trabajo, o rol

dentro del cual son introducidas, es un proceso social (West y Farr, 1990) que implica un intento de cambiar el “estatus quo” dentro de la organización o de sus subunidades y se define en términos de proceso.

La revisión de la investigación sobre innovación y creatividad personales, ha mostrado cómo esta última ha sido analizada fundamentalmente desde cuatro perspectivas: A) El proceso creativo, donde la creatividad es considerada un proceso cognitivo similar a otros como el razonamiento, y en la que destacan todas aquellas investigaciones interesadas por el pensamiento divergente y la solución de problemas, por las relaciones de la creatividad con determinadas habilidades cognitivas y por la confección de modelos que intentan explicar el curso y las etapas de tal proceso creativo. B) La persona creativa, donde se incluyen aquellos estudios interesados por determinar las características definitorias de los individuos creativos, ya sea intentando catalogar el bagaje biográfico de los grandes creadores, - con el objetivo de desarrollar empíricamente inventarios que permitieran predecir la creatividad -, o aislando y analizando rasgos de personalidad relacionados positivamente con la creatividad, como por ejemplo la autonomía, o identificando las relaciones entre distintos estilos de personalidad y la creatividad (Kirton, 1946). C) Desde el producto creativo, que más que una tradición de investigación supone fundamentalmente, una potencial solución definicional (Henry, 1991) y donde apenas existen estudios. D) Desde el ambiente creativo, donde se incluye el análisis de aspectos tales como el clima social y organizacional y el estilo de liderazgo entre otros.

Es precisamente esta última aproximación la que más atención está recibiendo recientemente. No sólo debido a las limitaciones de las que adolecen las perspectivas analizadas anteriormente. Sino también, porque la identificación de las contingencias específicas que pueden inhibir o favorecer la creatividad podría permitir la manipulación y el control de las características ambientales con el objeto de estimular el desempeño creativo. Un desempeño creativo que como ya se ha señalado contribuye a la productividad y a la innovación en la organización.

En este sentido, una de las primeras estudiosas de la influencia inhibidora o facilitadora de tales influencias contextuales es Amabile (1988), quien en su revisión sobre el tema, señala una serie de características que favorecen la creatividad, así como elementos ambientales que la inhiben. Entre las cualidades de los ambientes que promueven la creatividad destaca como la más importante la autonomía, aspecto del entorno organizacional relacionado consistentemente con el desempeño creativo (p. e. Amabile, 1984; Amabile, Conti, Coon, Lazenby y Herron, 1996; Pelz 1967; Plunkett, 1990). En lo referente a las cualidades que la inhiben, cabe destacar la presión temporal y la falta de libertad.

Con respecto al estudio de la innovación personal, buena parte de los trabajos existentes en relación a esta conducta provienen del análisis y el estudio de la creatividad a nivel individual, debido a la consideración de que ambos términos significaban una misma cosa y que, por lo tanto, los resultados obtenidos en relación a la una eran aplicables a la otra. Pese al escaso número de trabajos existentes en este ámbito, tres son las aproximaciones seguidas por los autores a la hora de analizar la innovación del individuo: A) Aquella que se ha ocupado de la innovación como un proceso, y desde la que se han generado diversos modelos de estado que intentan explicar el desarrollo de la innovación, desde que una idea es introducida hasta que se

convierte en algo materialmente tangible. B) Aquella que intenta integrar, desde una perspectiva teórica, los hallazgos obtenidos en relación a los factores que facilitan e inhiben la innovación, donde destacan las aportaciones de Jones (1987) y West (1989), y en la que apenas existe soporte empírico pese a su potencial interés desde un punto de vista práctico. C) Aquella que se interesa por los antecedentes de la innovación, es decir, aquellos factores que pueden estimularla o inhibirla. Es en esta aproximación, donde se incluye una buena parte de la investigación existente sobre creatividad individual. En ella pueden ser identificadas dos perspectivas diferentes. La primera de ellas, y a la que se ha denominado aproximación del rasgo, ha estado dominada por la investigación en personalidad, y tenía como objetivo fundamental la identificación y medida de rasgos creativos o innovadores relacionados con la producción creativa, como por ejemplo el deseo de autonomía. Se trata de una aproximación que no ha resultado muy eficaz en la predicción del desempeño creativo y/o innovador (Anderson y King, 1993), en la medida en que la mayoría de los estudios tienen un carácter transversal y por lo tanto no permiten establecer relaciones de causa-efecto. Además, el estudio de las características asociadas con la creatividad y la innovación no puede por el mismo decirnos cómo pueden ser estimuladas o bloqueadas en entornos laborales (King, 1990). La segunda aproximación es aquella que se interesa por las influencias situacionales, donde de lo que se trata es de analizar el impacto de diversas variables de carácter social/organizacional sobre la innovación personal en el puesto de trabajo. Dentro de estas influencias destaca la autonomía, aspecto del entorno laboral frecuentemente citado como un predictor positivo de la innovación.

En resumen puede señalarse que pese al importante número de estudios desarrollados en torno a la creatividad, y la importancia que tal conducta puede tener en el seno de las organizaciones, todavía hoy se carece de un adecuado cuerpo de conocimientos en relación al tema, especialmente en aquello que hace referencia a los determinantes contextuales de la conducta creativa (Oldham y Cummings, 1996). Tal vez debido al dominio de la aproximación del rasgo y al hecho de que, durante largos años, los psicólogos dedicados al estudio de tal fenómeno parecieron olvidar que la creatividad ocurre en un ambiente social (Henry, 1991), de tal modo que en el seno de la literatura sobre este tema virtualmente no existe investigación sobre la psicología social de la creatividad (Amabile, 1983b) hasta una época muy reciente. En este sentido, el interés de los investigadores parece haberse desplazado desde el individuo hasta el ambiente en el que tiene lugar la creatividad, en tanto en cuanto se considera que bajo las circunstancias adecuadas, la mayoría de los individuos, por no decir todos, pueden ser creativos en algún grado (Farr y Ford, 1990). En lo que a la innovación se refiere cabe mencionar que sólo en fechas recientes los autores han abordado su estudio entendiéndola como un tipo de conducta relacionada con, pero diferente de, la creatividad. Así, pese a que son escasos los trabajos que se hayan ocupado específicamente del desempeño innovador en contextos laborales, si se han puesto de manifiesto las relaciones que tal desempeño mantiene con diversas características del entorno de trabajo, destacando en este sentido el impacto positivo que la autonomía tiene sobre la innovación. No obstante, continúa siendo necesaria más investigación acerca de la creatividad y la innovación en contextos de trabajo.

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

AMABILE, T. M. (1983a). "Social Psychology of creativity: A componential conceptualization". *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 357-377.

- AMABILE, T. M. (1983b). *The social psychology of creativity*. Nueva York: Springer-Verlag.
- AMABILE, T. M. (1984). "Creativity motivation in research and development". Comunicación presentada en la Asociación de Psicólogos Americanos, Toronto, Agosto.
- AMABILE, T. M. (1988). "A model of creativity and innovation in organizations". En B. M. STAW y L. L. CUMMINGS (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- AMABILE, T. M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J. y HERRON, M. (1996). "Assessing the work environment for creativity". *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- AMABILE, T. M. y GRYSKIEWICZ, S. S. (1987). *Creativity in the R&D Laboratory (Informe técnico)*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- ANDERSON, N y KING, N. (1993). "Innovation in organizations". En C. L. COOPER e I. T. ROBERSTSON (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 1-34. Chichester, Wiley.
- BAILYN, L. (1985). "Autonomy in the industrial R&D laboratory". *Human Resource Management*, 24, 129-146.
- BARRON, F. y HARRINGTON, D. M. (1981). "Creativity, intelligence and personality". En M. R. ROSENZWEIG y L. W. PORTER (Eds.), *Annual Review of Psychology*. Palo Alto, C. A.: Annual Reviews.
- BUSSE, T. y MANSFIELD, R. (1980). "Theories of the creative process: A review and a perspective". *Journal of Creative Behavior*, 14, 77-87.
- DEVANNA, M. A. y TICHY, N. (1990). "Creating the competitive organization of the 21<sup>st</sup> century: The boundaryless corporation". *Human Resource Management*, 29, 445-471.
- FARR, J. L. y FORD, C. M. (1990). "Individual Innovation". En M. A. WEST y J. L. FARR (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- FORD, C. M. (1996). "A theory of individual creative action in multiple social domains". *Academy of Management Journal*, 21, 1112-1142.
- GREENBERG, E. (1992). "Creativity autonomy and evaluation of creative work: Artistic workers in organizations". *Journal of creativity*, 26, 2-19.
- GUILFORD, J. P. (1945). "Creativity". *American Psychologist*, 5, 444-454.
- HENRY, J. (1991). "Make sense of creativity". En J. HENRY (Ed.), *Creative Management*. Londres, Sage Publications.

- ISEN, A. M., DAUBMAN, K. A. y NOWICKI, G. P. (1987). "Positive affect facilitates creative problem solving". *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1122-1131.
- JONES, L. (1987). "Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations". *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- KANTER, R. M. (1983). *The Change Masters*. Nueva York: Simon & Schuster.
- KING, N. (1990). "Innovation at work: the research literature". En M. A. WEST y J. L. FARR (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- KIRTON, M. (1976). "Adaptors and innovators: A description and measure". *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.
- LOVELACE, R. F. (1986). "Stimulating creativity through managerial intervention". *R & D Management*, 16, 161-174.
- MARTÍN, P. (1995). *Autonomía en el puesto y búsqueda de oportunidades de innovación durante la fase de entrada*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Valencia.
- MARTÍN, P., MARTÍNEZ, I., HERNÁNDEZ, E. y PRIETO, F. (1997). "Conductas de innovación en operarios del sector cerámico". Comunicación presentada en el VI Congreso Nacional de Psicología Social. San Sebastián.
- MARTÍN, P., CIFRE, E. y SALANOVA, M. (1999). "Conductas de innovación y bienestar psicológico: validación del instrumento Conductas de innovación de contenidos". *Apuntes de Psicología*, 17, 235-248.
- MUNFORD, D. M. y GUSTAFSON, S. B. (1988). "Creativity syndrome: Integration, application and innovation". *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- OLDHAM, G. R. y CUMMINGS, A. (1996). "Employee creativity: Personal and contextual factors at work". *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- OSBORN, A. (1963). *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. Nueva York: Scribner's.
- PAOLILLO, J. G. y BROWN, W. B. (1978). "How organizational factors affect R&D innovation". *Research Management*, 21, 12-15.
- PELZ, D. C. (1967). "Creative tensions in the research and development climate". *Science*, 15, 160-165.
- PLUNKETT, D. (1990). "The creative organization: An empirical investigation of the importance of participation in decision making". *Journal of Creative Behavior*, 24, 140-148.

- ROGERS, E. M. (1954). "Towards a theory of creativity". *ETC: A review of general semantics*, 11, 249-260.
- SCOTT, S. G. y BRUCE, R. A. (1994). "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace". *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- SHALLEY, C. E. (1991). "Effects of productivity, goals, creativity goals and personal discretion on individual creativity". *Journal of Applied Psychology*, 76, 179-185.
- SHALLEY, C. E. (1995). "Effects of coaction, expected evaluation and goal setting on creativity and productivity". *Academy of Management Journal*, 38, 483-503.
- SINGH, B. (1986). "Role of personality versus biographical factors in creativity". *Psychological Studies*, 31, 90-92.
- STEIN, M. K. (1974). "Memory and creativity". En J. A. GLOVER, R. R. RONNING y C. R. REYNOLDS (Eds.), *Handbook of creativity*. Nueva York: Plenum Press.
- STENBERG, R. J. (1985). "Implicit theories of intelligence, creativity and wisdom". *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 607-627.
- WALLAS, G. (1926). *The Art of Thought*. Londres: Cape.
- WEST, M. A. (1987). "Role innovation in the world of work". *British Journal of Social Psychology*, 26, 305-315.
- WEST, M. A. (1989). "Innovation amongst health care professionals". *Social Behaviour*, 4, 173-184.
- WEST, M. A. y FARR, J. L. (1989). "Innovation at work: Psychological perspectives". *Social Behaviour*, 4, 15-30.
- WEST, M. A. y FARR, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley.
- WOODMAN, R. W. y SCHOENFELDT, L. F. (1988). "An interactionist model of organizational creativity". *Journal of Creative Behaviour*, 24, 279-290.
- WOODMAN, R. W. y SCHOENFELDT, L. F. (1989). "Individual differences in creativity: An interactionist perspective". En J. A. GLOVER, R. R. RONNING y C. R. REYNOLDS (Eds.), *Handbook of creativity*. Nueva York: Plenum Press.
- WOODMAN, R. W., SWAYER, J. E. y GRIFFIN, R. W. (1993). "Toward a theory of organizational creativity". *Academy of Management Journal*, 18, 293-321.