

CAPACIDAD DIRECTIVA Y GERENCIA

El talento creativo

Aurora Alonso, es consultor senior de Peoplematters

"En épocas de crisis solo la imaginación es más importante que el conocimiento", Einstein

Hoy en día hay mucho desconcierto debido, principalmente, a la incertidumbre económica: la Bolsa no hace más que caer, la demanda se hunde, valores seguros hasta ahora anuncian pérdidas millonarias y podríamos llegar a pensar que los momentos que nos está tocando vivir son excepcionales. Pero seguro que algunas empresas y directivos ya han pasado por circunstancias semejantes en el pasado. Conocer cómo los demás se han enfrentado anteriormente a momentos de dramática incertidumbre nos puede ayudar a superarlos, pero si queremos obtener resultados diferentes tendremos que empezar a hacer las cosas de diferente manera a la que veníamos realizándolas.

EL EFECTO MARIPOSA DE LA ECONOMÍA

Es innegable que la velocidad a la que se producen los cambios es mayor ahora que en épocas pasadas. Un hecho en cualquier rincón del mundo tiene hoy una repercusión directa en nuestro entorno empresarial. siendo éste uno de los efectos de la globalización de la economía mundial. Asimismo, las dimensiones de las cuestiones a las que se enfrentan los directivos se han modificado, de forma que lo que servía hace unas décadas se ha quedado obsoleto. Hemos pasado de vivir evoluciones progresivas a estar inmersos en cambios revolucionarios y no todos los sectores, ni todas las empresas, están preparadas para asumirlos.

Según el último informe COTEC, la posición de la innovación y la tecnología en España respecto a otros países de su entorno no alcanza los valores medios europeos

La rapidez de las transformaciones obliga a adoptar un cambio en la forma en la que respondemos a las mismas. Ya no sirve con adaptarnos a las nuevas circunstancias, las empresas tienen que ser capaces de anticiparse a los cambios y, ¿por qué no?, provocarlos, sobre todo si pretenden diferenciarse de la competencia. Los directivos tienen que empezar por apostar y potenciar una cultura real de innovación en la empresa.

El dinamismo de los cambios exige a las empresas transformar las amenazas en nuevas oportunidades de negocio, lo que implica una necesidad imperiosa de innovar y hacerlo de forma sostenible. Los directivos tienen que liderar la innovación y desarrollar el talento creativo de los equipos.

Si nos fijamos en la situación de la innovación y la tecnología en España y su posicionamiento respecto a los países de su entorno, COTEC, en su informe de 2008, concluye que aunque el sistema español de innovación sigue creciendo, incluso por encima de lo habitual en Europa, aún no alcanza sus valores medios, manteniéndose en un entorno muy poco favorable a la actividad innovadora, sin expectativas de mejora en el corto plazo.

Años	Gasto total (MEUR corrientes)	Gasto total/PIBpm (%) 3.550	
1995	3.550		
1996	3.853	3.722	
1997	4.039	3.814	
1998	4.715	4.346	
1999	4.995	4.484	
2000	5.719	4.964	
2001	6.227	5.188	
2002	7.194	5.745	
2003	8.213	6.298	
2004	8.946	6.598	
2005	10.197	7.214	
2006	11.815	8.038	

FUENTE > COTEC 2008. "Estadística de las actividades sobre Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (I+D). Indicadores básicos 2006 INE 2008. Se observa un continuo incremento de los recursos que el sistema español de innovación destina a la generación de conocimiento y al desarrollo de nuevas tecnologías, un comportamiento que sin duda ha contribuido a generar expectativas favorables sobre la evolución del sistema. Sin embargo, los expertos no acaban de sentirse satisfechos con la situación y evolución del entorno en el que se desarrolla la actividad innovadora, tampoco con los resultados que de ella se obtienen, ya que aunque el se mantiene una evolución favorable, se está todavía muy lejos de los valores de los países más avanzados.

Pero más allá de la inversión en I+D de las empresas, e incluso de aspectos como programas de reingeniería o sofisticados sistemas de información a los cuales se suele atribuir en ocasiones el éxito de las empresas, el activo más valioso de una empresa es siempre el talento creativo de sus empleados.

El momento empresarial/económico actual requiere agudizar nuestra capacidad innovadora y el talento creativo de nuestros equipos. Los directores han de asumir un papel ac-

ESFUERZO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO (I+D)
y gasto en I+D de los países de la OCDE en 2005

	Gasto en I+D (miles millones \$)	Esfuerzo en I+D *	Gasto en I+D /habitante (sPPC)
Alemania	63,1	2,48	765,5
España	13,4	1,12	308,6
Francia	40,7	2,13	647,6
Italia	18,1	1,10	308,8
Polonia	3	0,57	79,1
Reino Unido	35,2	1,78	548,1
UE-27**	232,1	1,74	471,7
EEUU	324,5	2,62	1092,6
Japón	130,7	3,33	1023,3

* Gasto en I+D en % del PIBpm

**Los datos se refieren a la UE-27 aunque Bulgaria y Rumania no se incorporaron hasta 2007.

FUENTE > COTEC 2008 recuperada de "Main Science & Tecnology Indicators.

Volume 2007/2", OCDE (2007), Tabla A. Segunda Parte

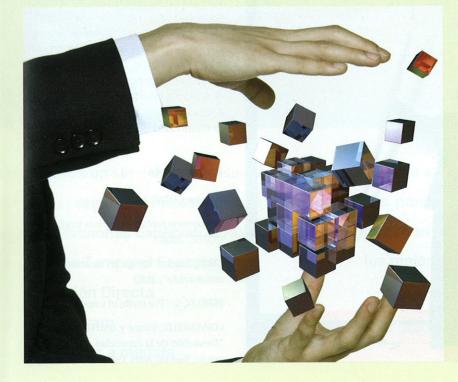
tivo en el desarrollo de dicho talento, posibilitando un entorno adecuado que lo estimule y potenciando el desarrollo de las capacidades vinculadas al mismo.

LA ORGANIZACIÓN CREATIVA

Las personas creativas solo pueden desarrollar su potencial dentro de organizaciones creativas donde encuentren un ambiente que les estimule. Para promover la innovación desde los equipos de trabajo, los directivos tienen que introducir o permitir voluntariamente la posibilidad de crear y de cambiar.

Algunos de los requisitos para promover un clima y entorno adecuado para el pensamiento creativo se centran en un sistema efectivo de comunicarse las ideas a todos los niveles, definiendo canales fluidos de comunicación e intercambio de ideas en una cultura corporativa que permita el error y premie la iniciativa, así como en la puesta en práctica de procedimientos para gestionar la innovación.

Si buscamos un ejemplo de empresa innovadora, merece la pena fijarse en la empresa norteamericana 3M, la cual ha diseñado unas reglas de juego más claras para incentivar la innovación y la generación de ideas. La multinacional de la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías permite que los empleados destinen el 15 por ciento de su tiempo a concebir nuevas ideas. Sus planes estratégicos contemplan la renovación de un 50 por ciento de sus productos cada dos años, lo cual significa que duplica la capacidad de creatividad que regía en la multinacional durante la década anterior.



Capital Humano 22 N° 233 • Junio • 2009 N° 233 • Junio • 2009 23 Capital Humano

LA PERSONA CREATIVA

La base de la innovación es la creatividad y será muy difícil que una empresa innove si no cuenta con personas creativas. Es esencial, por tanto, que los directivos sean capaces de analizar las cualidades y características que hacen creativa a una persona, así como el modo en que éstos pueden impulsar el desarrollo de esas cualidades en los empleados.

El talento creativo es un ingrediente básico que todos tenemos en mayor o menor medida y que podemos potenciar. El desarrollo de la creatividad puede llegar a ser más una cuestión de actitud que de aptitud, tal y como han apuntado investigadores en la materia como J. Paul Guilford. Torrance y Lowenfeld.

El resultado de estos estudios aportan información significativa acerca de las características clave de la persona creativa, que se pueden concretar en la capacidad para generar muchas ideas rápidamente en respuesta a una determinada situación y valorarla des-

PRINCIPIOS DE LA INNOVACIÓN EN 3M

- · Si no estás cometiendo errores, es probable que no estés haciendo nada
- · Los innovadores saben que es mejor pedir perdón que pedir permiso.
- · Innovación es más que productos, es nuestra manera de hacer negocios
- La cultura de 3M fomenta la creatividad y le da a los empleados la libertad para asumir riesgos e intentar nuevas ideas.
- Sin límites a la imaginación y sin barreras a la cooperación, una buena idea rápidamente lleva a otra.
- · No hay nada más fértil para las ideas innovadoras que una mente abierta

FUENTE > Elaboración propia.

de diferentes perspectivas, la facilidad para abandonar una línea de pensamiento y pasar a otra, habilidad para ofrecer respuestas poco frecuentes o atípicas a un problema específico, no dejarse influir por juicios previos a una idea de entrada, evitando que ésta se rechace prematuramente, así como dejarse llevar inicialmente por la imaginación y la fantasía, mantener una actitud abierta a las ideas de otros y tendencia a cuestionar la autoridad.

La mayoría de estas cualidades asociadas al proceso creativo se pueden desarrollar a través de las múltiples técnicas que facilitan la generación de ideas tanto a nivel individual como grupal, siendo ésta la base de la innovación.

En resumen, la situación actual requiere que las empresas conviertan las amenazas en oportunidades y esto a su vez exige un planteamiento creativo que desemboque en soluciones innovadoras. Los directivos tienen que liderar esta innovación, y el primer paso es estimular y potenciar el talento creativo de sus equipos. Para ello, deberán tener en cuenta los aspectos que inciden en la intervención de las personas en la actividad innovadora, por un lado las características específicas que hacen que una persona determinada sea más o menos eficaz en el proceso innovador y por otro lado y desde la propia organización, aspectos como la comunicación, la estructura jerárquica o el conjunto de normas de comportamiento, que constituyen la "cultura" de esa empresa u organización, inciden sin duda, tanto a favor como en contra, en la actitud creativo-innovadora de las personas que la integran. En este sentido los directivos tienen la responsabilidad de sacar el mayor partido de la creatividad de sus equipos.



BIBLIOGRAFÍA

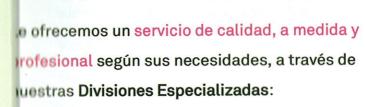
Informe COTEC 2008.

"La persona protagonista de la innovación" COTEC. 2008.

STEIN, Guido: "Dirigir en momentos de incertidumbre", 2002

BERKUN, S: "The myths of innovation", 2007

LOWENFELD, Viktor y BRITTAIN, Lambert: "Desarrollo de la capacidad creadora". Kapelusz, Buenos Aires 1980.



- Trabajo Temporal Especializado
- Selección Directa
- Direct Team
- Formación a medida

Gracias a nuestros métodos de selección exclusivos para estos perfiles y a la profesionalidad de nuestras consultoras, Secretary Plus selecciona los mejores Assistants para su empresa.

Nuestro candidato es su

mejor opción

Somos especialistas en perfiles

de Secretarias y Assistants de alta cualificación...

ww.secretary-plus.es

infosp@secretary-plus.es Tel. (Central) 91 382 22 30



Capital Humano 24 N° 233 • Junio • 2009