



Proceso creativo en las pequeñas y medianas empresas

En búsqueda de la innovación



RESUMEN

Chile está experimentando profundos cambios sociales. Son diversos los actores que están reflexionando sobre el futuro. Respecto a las empresas, durante mucho tiempo hemos inculcado que el fin último de estas es maximizar las utilidades de los accionistas, pero en esta mirada es posible que se vean afectados o descuidados otros elementos de la sociedad. Entonces, este momento es una oportunidad para transformar y renovar también, el cómo hacer las cosas en las empresas, particularmente aquellas más vulnerables como son las pequeñas y medianas empresas (pyme).

Mauricio Castillo,
Dr. (c) Ciencias Económicas y
Empresariales
Profesor Asociado, Universidad
Alberto Hurtado

Chile y otros países de la región comparten características en sus pymes, son importantes generadoras de empleo (60% del empleo productivo formal). Sin embargo, muestran niveles de productividad más bajos que las grandes empresas. Según la OECD (2019) en América Latina estas empresas sufren una brecha de productividad particularmente significativa, representando solo un cuarto de la producción total. Esta brecha se acrecienta al hablar de empresas de menor tamaño. La microempresa representa alrededor del 3,2% de la producción, mientras en Europa es de alrededor del 20%. Un camino para disminuir esta brecha radica en la innovación.

La innovación es un factor clave para el crecimiento de las empresas de menor tamaño, contribuye en su renovación y representa la oportunidad de expandir a nuevos mercados (Berends, Jelinek, Reymen, & Stultiëns, 2014). Sin embargo, a veces los conceptos creatividad e innovación se usan como sinónimos, pero

existen diferencias entre estos.

La creatividad está relacionada con la generación de nuevas ideas útiles, mientras que la innovación es la implementación o desarrollo exitoso de nuevas ideas (Taha, Sirková, & Ferencová, 2016). Por lo tanto, la creatividad será la fase de inicio de la innovación, las ideas en las que se basa la innovación provienen de la creatividad. El proceso de innovación en las organizaciones se puede dividir en diferentes fases. El proceso creativo en sí mismo se describe generalmente en etapas y luego sigue con la implementación. Cabe destacar que no siempre se siguen unas a otras de forma lineal. Con frecuencia, los equipos deben volver a las etapas anteriores para desarrollar una innovación (Maier, Hülsheger, & Anderson, 2015).

La creatividad será entonces la capacidad de los individuos o trabajadores para participar de un proceso que lleva a la creación de objetos o ideas nuevas, pero no necesariamente útil. La creatividad en los individuos a su vez, tiene tres dimensiones incluida la flexibilidad (capacidad para desplazarse de

un universo a otro, dar respuestas variadas, modificar las ideas y superar la rigidez), la fluidez (se refiere a la productividad, es decir, a la capacidad para elaborar un gran número de ideas o relaciones) y originalidad (se refiere a lo singular, novedoso, diferente y único) e implica etapas o procesos (Williams et al., 2018).

Modelos teóricos de la creatividad comparten la creencia de que el proceso creativo se puede dividir en las siguientes etapas: (a) darse cuenta de que existe un problema y encontrar una forma de definirlo, (b) elaborar técnicas para resolver el problema y (c) desarrollar criterios para reconocer una solución. Esta división ha sido la base de la investigación de la creatividad, sin embargo, las fases y etapas específicas de los modelos difieren (Reiter-Palmon & Murugavel, 2018). Algunos consideran que el proceso comienza con una formulación del problema, continúa con una fase de preparación y termina con una evaluación y un refinamiento del resultado. Otras propuestas se han centrado en dos etapas,

la generación y evaluación de ideas o en las etapas de preparación, incubación, iluminación y verificación. Sin embargo, uno de los modelos más aceptados es la propuesta de Zhang and Bartol (2010) quienes establecen tres etapas:

a) La identificación del problema: es la etapa en que el individuo estructura el problema e identifica objetivos, procedimientos, restricciones e información relevante para resolver el problema. La identificación de problemas permite a los empleados desarrollar una representación más precisa del problema.

b) Búsqueda y codificación de información: es la etapa en que el individuo dedica tiempo a realizar tareas como investigación, vigilancia tecnológica y benchmarking, con el objeto de codificar y almacenar información. Una vez que la información está disponible, los individuos se mueven hacia la generación de soluciones o alternativas.

c) Generación de ideas y alternativas: en la etapa final, los individuos generarán ideas y la capacidad del equipo para producir ideas estimulará la generación y asociación de diferentes resultados creativos.

Cuando un individuo hace un esfuerzo para identificar un problema de manera más completa, obtiene la mayor cantidad de información posible y genera numerosas ideas y alternativas, es más probable que produzca soluciones que sean novedosas y útiles. El hecho de no completar adecuada-

“Cuando un individuo hace un esfuerzo para identificar un problema de manera más completa, obtiene la mayor cantidad de información posible y genera numerosas ideas y alternativas, es más probable que produzca soluciones que sean novedosas y útiles”

mente una etapa llevará a retroceder en el proceso (Doran & Ryan, 2017).

Sin embargo, la relación entre creatividad e innovación no siempre es directa. Para tener mayor certeza que los individuos puedan transformar las nuevas ideas en nuevos productos o procesos, se debe entregar apoyo y recursos, y aquellos empleados que tienen un mayor grado de libertad para tomar decisiones y asumir riesgos dentro de una empresa son más creativos. Habrá una mayor probabilidad de que los individuos produzcan ideas inusuales y útiles si se les otorga la licencia para hacerlo (Sethi & Sethi, 2009). Entornos que fomentan el comportamiento no convencional tienen mayor potencial para el desarrollo de la creatividad y una cultura que es tolerante al riesgo también tiene más posibilidades que los individuos sean más ambiciosos para buscar innovaciones (Stojcic, Hashi, & Orlic, 2018).

Por lo anterior, la alta dirección de la empresa juega un papel fundamental en el fomento de la creatividad de los trabajadores.

La creatividad dependerá de la capacidad de los líderes a asumir riesgos. De no castigar el fracaso, sino que aprender de los errores. Estos procesos enfrentan a las personas con incertidumbres, riesgos y frecuentes equivocaciones. Toda organización que tenga verdaderas aspiraciones vinculadas a desarrollar la creatividad debe aceptar los errores y riesgos como elementos naturales de los procesos. Este estímulo alentarán a los empleados a asumir riesgos en el desarrollo de nuevos productos y la innovación será el resultado de crear un entorno que fomente la toma de riesgos y la experimentación (Crespell & Hansen, 2008).

Como se indicó, la búsqueda de información es un aspecto importante del proceso creativo. Sin embargo, las pymes tienen dificultades para acceder a información. Por esto, un llamado importante a considerar en políticas públicas es crear plataformas que favorezcan y democratizen el acceso a información para ellas. Así como programas especializados en formación en procesos creativos e innovadores para la pyme.

Referencias

- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I., & Stultiëns, R. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616–635. <https://doi.org/10.1111/jpim.12117>
- Crespell, P., & Hansen, E. (2008). Work climate, innovativeness, and firm performance in the US forest sector: in search of a conceptual framework. *Canadian Journal of Forest Research*, 38(7), 1703–1715. <https://doi.org/10.1139/X08-027>
- Doran, J., & Ryan, G. (2017). The role of stimulating employees' creativity and idea generation in encouraging innovation behaviour in Irish firms. *Irish Journal of Management*, 36(1), 32–48. <https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0005>
- Maier, G. W., Hülshager, U. R., & Anderson, N. (2015). Innovation and creativity in project teams. In *Applied Psychology for Project Managers* (pp. 233–247). Springer.
- OECD, & of Latin America, C. A. F. D. B. (2019). Latin America and the Caribbean 2019. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1787/d9e1e5f0-en>
- Reiter-Palmon, R., & Murugavel, V. (2018). The Effect of Problem Construction on Team Process and Creativity. *Frontiers in Psychology*, 9(November), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02098>
- Sethi, R., & Sethi, A. (2009). Can Quality-Oriented Firms Develop Innovative New Products? *Journal of Product Innovation Management*, 26, 206–221.
- Stojcic, N., Hashi, I., & Orlic, E. (2018). Creativity, innovation effectiveness and productive efficiency in the UK. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 564–580.
- Taha, A. V., Sirková, M., & Ferencová, M. (2016). The Impact Of Organizational Culture. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 7–17. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.01>
- Williams, K. J. H., Lee, K. E., Hartig, T., Sargent, L. D., Williams, N. S. G., & Johnson, K. A. (2018). Conceptualising creativity benefits of nature experience: Attention restoration and mind wandering as complementary processes. *Journal of Environmental Psychology*, 59(August), 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2018.08.005>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process management. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>