

COURSE: Critical Thinking and Innovation

Lecture 2: Importance of creative thinking for communication in organizations

Lecturer: Ana Gómez Burns

OBJETIVO:

Reconocer la importancia de la creatividad con argumentos a través del trabajo cooperativo para el desarrollo de propuestas innovadoras en el mercado.

Aplicar herramientas para la creatividad con destreza a través de la resolución de problemas para atender las necesidades del mercado.

En un mundo cada vez más competitivo y dinámico, la comunicación efectiva se ha convertido en un activo estratégico para las organizaciones. La capacidad de transmitir mensajes claros, concisos y persuasivos de nuestras ideas es esencial para lograr los objetivos empresariales. Sin embargo, a menudo nos encontramos con mensajes que no conectan y que no logran transmitir lo esperamos. ¿Por qué ocurre esto? La respuesta, en gran medida, radica en la falta de pensamiento creativo en la comunicación organizacional.

El pensamiento creativo, entendido como la capacidad de generar ideas originales y novedosas, es una herramienta poderosa para superar los desafíos de las organizaciones actuales. Al incorporar elementos de creatividad en nuestra comunicación interna, podemos fomentar la colaboración, estimular la innovación y fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados.

La diversidad de los equipos de trabajo, con sus diferentes perspectivas y experiencias, es un terreno fértil para la creatividad. Sin embargo, para aprovechar este potencial, es necesario fomentar un ambiente donde las ideas puedan fluir libremente y sean valoradas. El pensamiento creativo nos permite trascender las barreras de la comunicación y encontrar soluciones innovadoras a los desafíos que enfrentamos. Al fomentar la creatividad en la comunicación interna, estamos creando un espacio donde la diversidad se convierte en una ventaja competitiva y donde las ideas pueden transformarse en acciones concretas que impulsen el crecimiento y el desarrollo de la organización.

El proceso creativo

El proceso creativo se inicia con la identificación de un problema o necesidad que requiere una solución innovadora. Esta primera etapa implica una profunda reflexión sobre la situación, visualizando y analizando los aspectos que la componen. A partir de este análisis surge la generación de ideas originales y no convencionales que tienen como objetivo resolver el problema de manera efectiva y eficiente.

A lo largo de la historia, figuras como John Dewey (1910), Henri Poincaré (1939), Graham Wallas (1945), Joy Paul Guilford (1950) entre otros, han realizado valiosas contribuciones al estudio del proceso creativo.

Graham Wallas, uno de los fundadores de la London School of Economics, fue uno de los pioneros en el estudio del proceso creativo. En su obra 'The art of thought – El arte del pensamiento', publicada en 1926, propuso un modelo de cuatro etapas que ha servido de base para muchas investigaciones posteriores. Wallas identificó la preparación, la incubación, la iluminación y la verificación como los pasos clave en la generación de ideas innovadoras. Sin embargo, Schnarch (2021) señala que antes de ello se requiere reconocer una situación como problemática y sentir el deseo de cambiarla. Ya sea en el ámbito artístico, empresarial o personal, la resolución de problemas es el motor que impulsa la innovación.



Edward de Bono (1988) es una figura clave en el estudio de la creatividad. Para él, esta no es una habilidad innata, sino una que se puede desarrollar a través de técnicas como el pensamiento lateral. Este enfoque consiste en salir de los caminos mentales habituales y explorar nuevas conexiones, desafiando así las ideas preconcebidas. De Bono enfatiza la importancia de generar muchas ideas, sin juzgarlas inicialmente.

Frenos y bloqueos a la creatividad

La creatividad es una cualidad que todos poseemos en mayor o menor medida. Sin embargo, es a través del desarrollo y la práctica que esta habilidad se fortalece y se manifiesta de manera más evidente.

Si esta es inherente al ser humano, ¿por qué a medida que crecemos, a menudo la reprimimos? ¿Por qué esta capacidad tan valiosa se ve atenuada en muchos adultos? La pregunta clave es: ¿qué factores obstaculizan la expresión de nuestra creatividad? Es fundamental investigar los frenos internos y externos que limitan nuestro potencial creativo, tanto a nivel personal como en los entornos laborales.



Imagen generada con GEN AI - Copilot

Algunos de estos bloqueos tienen orígenes externos, tales como el entorno familiar, el sistema educativo o la burocracia organizativa. Otros esquemas se generan internamente a través de bloqueos a nuestras reacciones a factores externos o mediante factores físicos. Una cuestión clave a la hora de mejorar la creatividad es ser conscientes de nuestros bloqueos y tratarlos de algún modo. Aun cuando todas las personas los tenemos en relación con la creatividad, varían en cantidad e intensidad de una persona a otra.

Diversos autores han propuesto clasificaciones para los obstáculos que impiden la creatividad. Simberg (1994) y Sikora (1979) coinciden en identificar tres grandes categorías: perceptuales, culturales y emocionales. Sin embargo, Sikora (1979) matiza que estos bloqueos no son uniformes y que cada aspecto de la creatividad puede verse afectado de manera particular. Otros autores, como García García (1984) y De Guzmán (1994), han propuesto variaciones en la terminología, pero la esencia de la clasificación permanece.

Bloqueos cognoscitivos

Según Simberg (1994), uno de los principales obstáculos a la creatividad reside en las limitaciones de nuestras capacidades intelectuales. Estos bloqueos cognitivos dificultan la generación de ideas nuevas y originales cuando nos enfrentamos a problemas. La variedad de estos bloqueos es amplia y abarca desde dificultades para pensar de manera flexible hasta problemas para analizar la información de manera crítica.

1. Bloqueos perceptuales:

Los bloqueos perceptuales afectan nuestra forma de percibir la realidad a través de los sentidos. Estos obstáculos cognitivos pueden generar errores en la interpretación de la información, lo que dificulta la identificación de nuevas soluciones y la generación de ideas innovadoras.

2. Sujeción funcional:

El bloqueo funcional es una limitación cognitiva que surge cuando nos aferramos a una forma particular de resolver un problema, basada en nuestras experiencias pasadas. Esta rigidez mental nos impide explorar nuevas y mejores soluciones.

3. La fijación del modo de solucionar:

se refiere a la rigidez mental que nos lleva a aplicar una única solución a todos los problemas, sin importar cuán adecuada sea. Esta falta de flexibilidad limita nuestra capacidad para encontrar mejores soluciones.

4. Teorías dominantes:

Cuando otorgamos un valor absoluto a las teorías dominantes, corremos el riesgo de estancar nuestra creatividad. Al aceptar estas teorías sin cuestionarlas, dejamos de buscar nuevas perspectivas y soluciones.

Bloqueos emocionales

Todos experimentamos momentos en los que nuestras emociones nos paralizan o nos llevan a tomar decisiones equivocadas. Estos bloqueos emocionales, según Simberg (1994) y Sikora (1977), son obstáculos internos que surgen de nuestros miedos, ansiedades y experiencias pasadas. Para superar estos bloqueos y alcanzar nuestro potencial, es fundamental reconocer su origen y desarrollar estrategias para gestionarlos.

1. Miedo al error y a lo desconocido: El temor a equivocarse, a hacer el ridículo o a fracasar nos lleva a aferrarnos a lo conocido y seguro. Evitamos la incertidumbre y preferimos seguir caminos ya transitados.
2. Impulsividad ante la resolución de problemas: La ansiedad por encontrar una solución rápida nos lleva a conformarnos con la primera idea que se nos ocurre, sin explorar otras opciones.
3. Búsqueda de seguridad y conformidad: El deseo de evitar riesgos nos lleva a seguir las normas y a no cuestionar lo establecido.
4. Duda en nuestras capacidades creativas: No confiamos en nuestra capacidad para generar ideas originales y diferentes.
5. Aplazamiento y falta de motivación: La pereza o la falta de impulso nos impiden enfrentarnos a los desafíos y buscar soluciones adecuadas.
6. Perfeccionismo paralizante: La búsqueda obsesiva de la perfección nos bloquea, ya que es una meta casi imposible de alcanzar.
7. Competitividad excesiva: La necesidad de triunfar rápidamente nos lleva a buscar soluciones fáciles y rápidas, en lugar de explorar opciones más creativas.

8. Miedo a la evaluación y a las relaciones laborales: El temor a la crítica y la desconfianza en los demás limitan nuestra capacidad para colaborar y aprender.
9. Resistencia a tareas rutinarias: La aversión a las tareas aburridas o repetitivas nos impide desarrollar nuevas habilidades y crecer.

Bloqueos culturales

La educación, aunque esencial para nuestro desarrollo, puede ejercer una influencia limitante en nuestra creatividad. Como señalan Torrance (1969) y Barron (1976), los cambios en la creatividad a lo largo de la vida parecen estar relacionados con las etapas educativas. Sikora (1977) va más allá y afirma que la sociedad, a través de sus normas y valores, impone limitaciones a nuestra capacidad de pensar de manera original. Estos bloqueos culturales se manifiestan a través de:

1. Conformismo social: La presión por encajar y seguir las normas del grupo puede inhibir la expresión de ideas originales.
2. Separación entre trabajo y juego: La idea de que el trabajo y el juego son actividades separadas y sin relación entre sí limita nuestra capacidad de encontrar nuevas formas de abordar los problemas.
3. Obsesión por el éxito inmediato: La búsqueda constante del éxito rápido nos lleva a tomar atajos y a descuidar la creatividad.
4. Roles de género y edad: Las expectativas sociales asociadas al género y la edad limitan nuestras opciones y nos impiden explorar nuevas posibilidades.
5. Desvalorización de la curiosidad: La curiosidad y la duda son vistas como algo negativo, lo que desincentiva la exploración y el aprendizaje.
6. Conocimientos limitados o excesivos: Tanto la falta como el exceso de conocimientos sobre un tema pueden ser un obstáculo para la creatividad.

Dificultades organizacionales a la creatividad

La estructura rígida de muchas organizaciones inhibe la generación de nuevas ideas. Como consecuencia, se hace necesario contratar consultores externos para impulsar la innovación y el cambio.

Estas, a menudo, crean un entorno poco propicio para la creatividad. El miedo al fracaso, la presión por cumplir cuotas y la falta de reconocimiento son solo algunos ejemplos. La rigidez en los procesos, la falta de canales formales para proponer ideas y la ausencia de recompensas también contribuyen a sofocar la innovación.

En el mundo laboral, a menudo se valora más la apariencia de productividad que la productividad en sí misma. Se espera que los empleados estén constantemente ocupados, incluso cuando están pensando. Esta presión por demostrar actividad constante puede sofocar la creatividad, ya que el pensamiento profundo a menudo requiere tiempo y tranquilidad. La resistencia al cambio se suma a este problema, ya que las personas tienden a aferrarse a lo conocido y a resistir cualquier cambio que pueda alterar su zona de confort.

La resistencia al cambio es una reacción humana común y compleja, motivada por diversos factores. El miedo al fracaso, la incertidumbre sobre los resultados, y la pérdida de lo conocido son motivaciones frecuentes. Además, factores como la necesidad de mantener el estatus quo, el temor a la crítica y la falta de confianza en los demás pueden obstaculizar la aceptación de cambios. La resistencia también puede surgir de la percepción de que el cambio implica un aumento de trabajo o una amenaza a la propia identidad. En esencia, la resistencia al cambio es una respuesta natural a situaciones que percibimos como amenazantes o inciertas.

Un fenómeno común en los entornos organizacionales es la tendencia a evaluar las nuevas ideas de manera crítica, centrándose en sus limitaciones en lugar de en su potencial. Este 'aplastamiento' de ideas inhibe la innovación y crea un clima poco propicio para el pensamiento creativo. Según Schnarch (2021), estas serían algunas actividades para gestionar el cambio:

BARRERA	GESTIÓN
Emocional (no quiero)	Comunicar, escuchar, acompañar. Mostrar beneficios del cambio y promover participación.
Conductual (no puedo)	Gaps de conocimiento, programas de formación.
Cognoscitiva (no conozco)	Plan que transmita visión, motivos, objetivos y etapas del proceso de cambio.

Fuente: Schnarch (2021)

Caso Kodak

Durante gran parte del siglo XX, Kodak fue sinónimo de fotografía. Fundada en 1888, esta empresa estadounidense revolucionó la forma en que capturamos recuerdos con sus icónicas cámaras y rollos de película. Su slogan "Usted apriete el botón, nosotros hacemos el resto" se convirtió en un símbolo de simplicidad y accesibilidad en el mundo de la fotografía. Sin embargo, a pesar de su dominio en el mercado, Kodak no pudo adaptarse a la era digital, lo que llevó a su declive.

El caso de Kodak es un ejemplo clásico de cómo una empresa puede ser víctima de sus propios éxitos y caer en la trampa de la resistencia al cambio. A pesar de ser pionera en la fotografía, Kodak no supo adaptarse a la revolución digital, lo que llevó a su declive.



Fuente: <https://larepublica.pe/tecnologia/actualidad/2023/03/01/que-paso-con-kodak-el-legendario-fabricante-de-camaras-fotograficas-38303>



Fuente: <https://thephotographeronline.com/current-issue/meet-the-inventor-of-the-first-digital-camera/>

¿Qué frenos a la creatividad se evidencian en el caso Kodak?

- Aplastamiento de ideas: Sasson, un ingeniero de Kodak, inventó la primera cámara digital en 1975. Sin embargo, sus superiores rechazaron su invento, argumentando que no era rentable y podría dañar el negocio de las películas fotográficas. Este es un claro ejemplo de cómo las organizaciones pueden "aplastar" ideas innovadoras que desafían el status quo.
- Miedo al cambio: Kodak era una empresa consolidada con un modelo de negocio exitoso. El miedo a perder su posición dominante en el mercado de la fotografía tradicional los llevó a resistirse a la adopción de la tecnología digital, que representaba una amenaza para su negocio establecido.

- Resistencia a lo desconocido: La fotografía digital era un territorio desconocido para Kodak. La falta de comprensión y el temor a lo desconocido hicieron que la empresa subestimara el potencial de esta nueva tecnología y la considerara una amenaza en lugar de una oportunidad.
- Priorización de lo conocido: Kodak estaba tan enfocada en su negocio principal de películas fotográficas que no pudo ver más allá de su propio producto. La empresa no logró adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y se quedó estancada en el pasado.

Steven Sasson representa la creatividad individual que se enfrenta a una organización poco receptiva al cambio. Su invento fue un paso adelante en la fotografía, pero Kodak no supo aprovecharlo. Este caso nos muestra la importancia de fomentar la creatividad individual dentro de las organizaciones y de crear un entorno que permita que las nuevas ideas florezcan.

Para reflexionar:

1. ¿Cómo podemos crear un entorno organizacional que fomente la creatividad y la innovación, evitando el "aplastamiento" de ideas como ocurrió en Kodak?
2. ¿Qué papel juegan los líderes en la promoción de la creatividad y cómo pueden superar la resistencia al cambio dentro de sus organizaciones?
3. ¿Cómo podemos balancear la necesidad de estabilidad y eficiencia con la necesidad de innovación y cambio en las organizaciones?

A pesar de las consecuencias negativas, el caso de Kodak nos ofrece valiosas lecciones sobre la importancia de la innovación, la adaptación al cambio y la capacidad de reinventarse. Las empresas deben ser conscientes de las disrupciones tecnológicas y estar dispuestas a invertir en nuevas tecnologías y modelos de negocio. Además, es fundamental fomentar una cultura organizacional que valore la creatividad y la experimentación

REFERENCIAS

- Barron, F. (1976). Personalidad creadora y proceso creativo. Marova.
- Beaudot, A. (1980). La creatividad. Ed. Narcea.
- Davis, G. (1975). Estrategias para la creatividad. Ed. Paidós.
- Dewey, J. (1910). How we think. D.C. Heath & Co.
- Edward de Bono. (1988). Seis sombreros para pensar. Vergara.
- García García, F. (1984). Estudios de creatividad icónica individual y colectiva en niños de edad escolar. Universidad Complutense de Madrid.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454. <https://doi.org/10.1037/h0063487>
- Guzmán, M. de (1994). Para pensar mejor. Ediciones PIRÁMIDE S. A.
- Poincaré, H. (1908). Science et méthode. Flammarion.
- Schnarch, A (2021). Desarrollo de nuevos productos y empresas [Creatividad, innovación y marketing]. Mc Graw Hill.
- Sikora, J. (1977). Manual de métodos creativos. Ed. Kapelusz
- Simberg, A. (1994). Los obstáculos a la creatividad. UPC.
- Torrance, E. (1969). Orientación del talento creativo. TROQUEL.
- Wallas, G. (2018). The art of thought. Soliss Press.