

El binomio innovación-creatividad en las organizaciones del siglo XXI. Un análisis de sus antecedentes

Antonio Leal Millán
Universidad de Sevilla
aleal@us.es

Antonio Ariza Montes
Universidad Loyola Andalucía
ariza@uloyola.es

Gema Albort Morant
Universidad de Sevilla
galbort@uloyola.es

Recibido: 16 de septiembre de 2016

Aceptado: 29 de septiembre de 2016

Para citar este artículo: Leal, A., Ariza, A. y Albort G. (2016). El binomio innovación-creatividad en las organizaciones del siglo XXI. Un análisis de sus antecedentes. *Creatividad y Sociedad* (26) 95-116

Recuperado de: <http://creatividadysociedad.com/articulos/26/4>. El binomio innovación-creatividad en las organizaciones del siglo XXI. Un análisis de sus antecedentes.pdf

Resumen

Las organizaciones deben innovar, mejorando continuamente productos y procesos, y haciéndolo de manera ágil y rápida para lograr ventajas competitivas sostenibles y sobrevivir. Innovar es un proceso que comienza con la creatividad, la cual conduce a un invento, y termina cuando este invento se usa y difunde en el mercado de consumidores e incluso es adoptado finalmente por otras organizaciones imitadoras. Así pues, todo comienza con la generación de una idea, es decir, con la existencia de un proceso primigenio y básico denominado: "creatividad". En este artículo tratamos de arrojar luz sobre los determinantes más importantes o antecedentes que provocan y potencian los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones. Todo ello se efectúa en el marco de un análisis histórico de la literatura científica más relevante sobre estos tópicos.

Palabras clave

Creatividad · Innovación · Gestión del conocimiento · Cultura innovadora · Apoyo de la alta dirección · TICs.

Abstract

Organizations must innovate, continually improving products and processes, and to do so agile and quick to achieve sustainable competitive advantages and to survive. Innovation is a process that begins with the creativity, which leads to an invention, and ends when this invention is used and disseminated in the consumer market and even is finally adopted by other organizations (imitators). Thus, it all begins with the generation of an idea, with the existence of a primitive and basic process so called: "creativity". In this paper we try to shed light on the more important determinants or antecedents that cause or enhance the processes of creativity and innovation. All this is being carried out in the framework of a historical analysis of the more relevant scientific literature on these topics.

Key words

Creativity · Innovation · Knowledge management · Innovative culture · Top management support · ICTs.

1. Introducción

Un gran experto en política científica, el alemán Peter Glotz, en su libro *Las doce menos cinco* en las Universidades alemanas, escribía en 1996: "En Alemania, un país con pocos recursos naturales, un pueblo con una baja tasa de natalidad y un Estado social con, necesariamente, altos costes, todo depende de la inteligencia, de la fantasía y de la creatividad, es decir, de la calidad de la educación, de la investigación y la innovación".

Las sociedades y las organizaciones, que operan hoy bajo la influencia de la competición global, el progreso tecnológico y la carestía de recursos, necesitan innovar para sobrevivir, mejorar su eficacia-eficiencia y crecer. Desde una perspectiva estratégica, las organizaciones innovan para evolucionar adaptándose a los cambios del ambiente en el que se hallan o para influir en dicho ambiente. Por lo cual, la innovación es un mecanismo de reacción ante un cambio interno o externo, además de ser una acción proactiva para generar cambios en el entorno donde opera dicha organización. En otros términos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos desarrollándolos de manera ágil y rápida con la meta puesta en el logro de ventajas competitivas sostenibles y, de esta forma, apuntalar su posición de liderazgo frente sus competidores.

La innovación es un proceso que comienza con la creatividad, la cual conduce a un invento, y termina cuando este invento se usa y difunde en el mercado de consumidores e incluso es adoptado finalmente por otras organizaciones imitadoras (Van de Ven y Engleman, 2004). Así pues, todo comienza con la generación de una idea, es decir, con la existencia de un proceso primigenio y básico denominado: "creatividad".

En este artículo nos planteamos deslindar los conceptos de innovación y creatividad en las organizaciones e individuos que la forman, analizando en un breve recorrido histórico el estado de la literatura mas relevante en su conceptualización, cómo

se relacionan o interactúan entre sí y descubrir los principales “drivers” o variables antecedentes que impulsan y favorecen el desarrollo de la creatividad y, por ende, dan inicio a los restantes procesos de la innovación.

2. El concepto de innovación y sus determinantes

La innovación es un fenómeno social y no es precisamente nuevo. Puede decirse que es tan veterana como el propio ser humano y su instinto para pensar continuamente en nuevas y mejores formas de hacer las cosas y sacar mejor provecho a los recursos siempre escasos. Sin el constante proceso de innovación humana y social, en la actualidad nuestro mundo sería muy diferente. Para el ser humano de hoy es difícil pensar en una vida sin ordenadores personales, tabletas, teléfonos móviles, automóviles y antibióticos, sólo por señalar algunas de las innovaciones más importantes del último siglo. En resumidas cuentas, ¿dónde estaría la humanidad sin inventos fundamentales como la agricultura, la rueda, el alfabeto, o la imprenta?.

La innovación en las organizaciones abarca tanto la producción de ideas creativas como la aplicación o puesta en práctica de estas ideas (Hülshager, Anderson y Salgado, 2009; Potočnik y Anderson, 2016). Aunque comportamientos innovadores son aquellos que benefician a las organizaciones en alguno de sus niveles de análisis (individuo, grupo, organización) y suelen ser prescritos o gestionados por la organización como requisitos de los puestos de trabajo, frecuentemente los empleados a título personal adoptan comportamientos innovadores basados en su propia iniciativa (West, 2002).

Las primeras investigaciones sobre la innovación surgieron a inicios del siglo XX con la obra de Gabriel Tarde titulada *Les lois de l'imitation* (1890), la cual fue traducida al inglés en 1903 y publicada como *The Laws of Imitation*. Basándose en la

imitación de los padres por parte de los hijos y utilizando también la idea del prestigio, Gabriel Tarde consideró la imitación, consciente e inconsciente, como un rasgo interpersonal clave en el proceso de la innovación, planteando las “leyes lógicas de la imitación” (The Logical Laws of Imitation) y “las influencias extra lógicas” (The Extra-logical Influences), donde distinguía entre los procedimientos o normas lógicas que sigue la adopción de una innovación por un individuo, identificando los factores relacionados con la innovación propiamente dicha y los relacionados con el individuo que la adopta, así como los rasgos o características del entorno que influyen en estas normas (Tarde, 1903). Tarde también reveló que el fundamento de la innovación es el individuo y precisó la importancia del rol que juega el entorno y la cultura en todo este proceso creativo del individuo. Finalmente, Tarde investigó movido por su interés en averiguar por qué de cien diferentes innovaciones concebidas al mismo tiempo, diez tenían éxito mientras noventa no lo tenían y se abandonaban. Observó, también, que la ratio de adopción de una nueva idea habitualmente seguía a la variable tiempo como una curva en forma de S.

Años más tarde, Joseph Schumpeter (1934, 1942, 1998) realizó una contribución importante al estudio de la innovación, argumentado esencialmente que las industrias deben cambiar la estructura económica desde dentro y que el sistema capitalista está afectado por las innovaciones del mercado. En su libro *Capitalismo, Socialismo y Democracia* (1942) vino a exponer que la apertura por parte de las empresas a nuevos mercados (nacionales o internacionales) y el crecimiento de las mismas siguen el mismo proceso de innovación industrial que cambia la estructura económica de los sectores de actividad desde dentro, proceso al que denominó como “destrucción creativa”.

Partiendo del análisis del sistema capitalista, Schumpeter (1942) trató de deducir cómo las empresas podrían estar en mejor situación para innovar. Desplegó inicialmente una teoría, con base intuitiva (careció de la prueba empírica), por la cual la capacidad de una empresa para producir e implantar innovaciones guardaba una relación inversamente proporcional con su tamaño. Es decir, postuló que las pe-

queñas empresas estarían en una mejor posición (por su mayor flexibilidad) que las grandes, las cuales solían presentar estructuras más burocráticas y mecanicistas. En cambio, años más tarde, Schumpeter cambio de hipótesis para plantear que las organizaciones de mayor tamaño y, por consiguiente, con mayor poder de monopolio detentarían una cierta ventaja o capacidad de innovación. En otras palabras, las grandes empresas al poseer mejores y mayores recursos, unido al hecho de poseer mayores cuotas de mercado, desarrollarán mayor capacidad o poder de innovación que aquellas mas pequeñas en tamaño. No obstante, puede decirse que esta teoría de Schumpeter sobre la innovación en las empresas se elaboró sin ninguna base empírica (datos, pruebas, etc.) que pudiera apoyar una relación entre el tamaño de la organización y su poder de innovación.

Pese a la debilidad científica en la que se fundamentaron las hipótesis de Schumpeter, una idea importante que legó es que la innovación puede ser considerada como “olas de destrucción creativa”, las cuales alteran o cambian las estructuras de los mercados favoreciendo a aquellas empresas u organizaciones capaces de apropiarse -mas rápidamente que las demás- de las oportunidades provocadas por las discontinuidades o rupturas. De pensamiento liberal, Schumpeter estaba convencido de que la “destrucción creativa” es el mecanismo básico del capitalismo y que los empresarios permanentemente buscan la mejor manera de satisfacer a sus clientes o consumidores ofreciéndoles productos y/o servicios con la máxima calidad, durabilidad, seguridad y precio, y basándose en una permanente innovación con las tecnologías mas avanzadas.

Así pues, Schumpeter (1998) apuntó a la innovación como la dimensión más importante o clave del progreso económico, argumentando que todo cambio económico se produce a partir de la acción de tres variables básicas: la innovación, las acciones emprendedoras y el dominio o poder de mercado ejercidos por las empresas y otros agentes económicos. Trató de demostrar que la innovación influida por el poder de mercado lograría proporcionar mejores resultados que la mano invisible y la competencia vía precios. Argumentó que la innovación tecnológica aunque a me-

nudo crea monopolios temporales, consintiendo ganancias anormales, sin embargo éstas pronto son reducidas por la acción de la competencia de empresas rivales e imitadoras. Estaba convencido que *“estos monopolios temporales son necesarios para proporcionar los incentivos necesarios para que las empresas desarrollen nuevos productos y procesos”* (Schumpeter, 1998, p. 98).

La evolución histórica del concepto de innovación continúa posteriormente en los años sesenta, donde se produjo un notable incremento de las publicaciones sobre el tema. En 1962 aparece la obra *“Diffusion of innovations”*, de Everett Rogers (2003), donde se continúa desarrollando las ideas de Gabriel Tarde intentando probarlas empíricamente. Dio lugar a la denominada teoría de la difusión de Rogers, que ha sido uno de los modelos más utilizados en las investigaciones sobre la adopción de innovaciones desde un punto de vista individual. Según este modelo, la innovación aparece cuando presenta algunas ventajas para el adoptante: ahorro de costes, mejora de la calidad, mejora del rendimiento, etc. Además, la innovación crece cuando aumenta la posibilidad de ser ensayada antes de la etapa de implementación, es palpable o reconocible, fácil de utilizar y compatible con los sistemas actuales.

Otro salto importante en el desarrollo de una teoría de la innovación se produce durante la década de los años ochenta, noventa y principios del siglo veintiuno. Una serie de trabajos científicos de reconocidos autores tales como Damanpour (1987, 1992, 1996), Damanpour y Gopalakrishnan (1998, 2001), Damanpour y Wischnesky (2006), Damanpour y Schneider (2009), etc., trataron de ofrecer una teoría y/o modelos aplicables relacionados con la innovación que se centraron fundamentalmente en el proceso y en los factores internos de las organizaciones que influyen en la misma. Otros estudios han examinado los determinantes de la innovación (Nystrom, Ramamurthy y Wilson, 2002; Van de Ven y Engleman, 2004), la aceptación de nuevas tecnologías (Teo y Pian, 2004;), la adopción de innovaciones (Van-Everdingen y Waarts, 2003; Taylor y Wilson, 2012), las teorías de las redes, el aprendizaje y la gestión del conocimiento como antecedentes de la innovación (Crossan y Apaydin, 2010; Shang, Li, Wu y Hou, 2011)

3. Sobre el concepto de creatividad

La creatividad ha sido considerada por ciertos autores como una subcategoría del proceso de innovación (o la primera parte del proceso de innovación: la generación/producción de ideas útiles). Algunos autores han usado el término “generación de ideas” (Nijstad, Diehl y Stroebe, 2003), que en esencia se refiere a la creatividad y puede así considerarse como sinónimo de creatividad. Por el contrario, son numerosos los autores que argumentan la existencia de una fuerte distinción entre innovación y creatividad (Rank, Pace y Frese, 2004). Por ejemplo, La innovación ha sido sugerida básicamente como un “proceso social” o inter-individual, mientras que la creatividad representa en esencia un “proceso cognitivo” o intra-individual. Es decir, la innovación se distingue de la creatividad en base a su carácter o naturaleza social, según la cual resulta esencial conseguir el apoyo de otras personas a la hora de implantar o realizar las ideas creativas. Los empleados que participan en la materialización de la innovación tienen mayor probabilidad de ser expuestos a la evaluación y el juicio crítico de los demás, y esto puede influir en sus esfuerzos de innovación. En cambio, la creatividad como un proceso mucho más individual “se queda” con el empleado, a menos que él o ella decida promoverlo a fin de obtener el apoyo y la ayuda de los demás para su aplicación o realización.

Otro argumento que diferencia entre ambos conceptos establece que la creatividad se refiere a ideas que son absolutamente novedosas (novedad radical), mientras que la innovación está presente incluso cuando las ideas se están adoptando de experiencias previas en el tiempo (novedad relativa) o que pertenecen a otras organizaciones (West, 2002). Sin embargo, últimamente también se ha aplicado la novedad relativa al concepto de creatividad para estudiar un tipo de ella denominado como creatividad “incremental” (Magdar, Greenberg y Chen, 2011). Un último argumento para la diferenciación entre estos conceptos se relaciona con los niveles de análisis bajo los cuales se han estudiado cada uno de ellos. La creatividad se ha usado generalmente para referirse exclusivamente al nivel individual (y cada vez más

también a nivel de análisis de los equipos de trabajo), mientras que la innovación se ha aplicado a los tres niveles de análisis: individual, de equipo y de la organización (Oldham y Cummings, 1996). Por lo general, los investigadores utilizan la creatividad para referirse a la primera parte del proceso de innovación, es decir, la producción de nuevas ideas útiles, que, si se aplican, pueden dar lugar a la innovación en uno o más de estos distintos niveles de análisis.

Desde principios de los años noventa para acá, el tópico “creatividad organizacional” ha ido ganando importancia en muchas y diversas áreas de las ciencias sociales. Incluso dentro del amplio campo de la administración y dirección de empresas, la creatividad ha sido abordada desde diferentes perspectivas a lo largo de diferentes niveles de análisis, casi siempre intentando configurar modelos conceptuales y encontrar evidencias sobre aquellos factores antecedentes, facilitadores y moderadores de la misma.

Desde la perspectiva interaccionista apuntada por Woodman, Sawyer y Griffin (1993), la creatividad puede ser vista como “la creación de productos, servicios, ideas, procedimientos o procesos valiosos por parte de individuos que trabajan juntos en un sistema social complejo” (p. 293). El argumento principal de Woodman y sus colegas es que para comprender la creatividad organizacional es esencial prestar atención y examinar diversos aspectos tales como el proceso creativo, el producto creativo, la persona creativa, e incluso la situación creativa y como todos ellos interactúan con los demás generando creatividad.

Siguiendo este enfoque interaccionista o relacional se han venido desarrollando la mayoría de los trabajos o estudios sobre creatividad. Y siendo el componente de creatividad individual la base de toda innovación (Amabile y otros, 1996), los investigadores han analizado el efecto de ciertas características del individuo sobre la creatividad organizacional. Otros estudios han ampliado el campo de análisis investigando algunas de las características del contexto organizacional tales como: la complejidad del trabajo, la naturaleza del proceso de supervisión de los jefes (supervisión de apo-

yo versus supervisión de control), el efecto de ciertos mecanismos del proceso de creatividad organizacional, e incluso factores relacionados con la tecnología utilizada por la organización (Bharadawaj y Menon, 2000; Lin, 2007; Wang y Wu, 2012). Otras investigaciones se han centrado en la "lógica" o cultura organizacional donde tiene lugar el proceso creativo de los individuos, la naturaleza aislada o integrada de los equipos de trabajo de las organizaciones, el grado de aprendizaje relacional o integración en cadenas de suministro que mantiene la organización, e incluso factores de entorno social como la existencia de ecosistemas de innovación (McLean, 2005), y cómo todos estos antecedentes inciden en un mayor grado de creatividad.

Siguiendo una perspectiva interna, a continuación, nos vamos a centrar en la combinación de tres mecanismos organizativos básicos que favorecen las dinámicas interpersonales para dar lugar a la creatividad. Considerando a la creatividad como una variable dependiente, intentaremos profundizar en algunos antecedentes menos analizados en la literatura sobre creatividad. En este sentido, concebimos a la creatividad organizacional como una función de los resultados del proceso creativo de las personas, sus conocimientos tácitos y explícitos que conforman la base de conocimiento organizacional, las nuevas tecnologías de la información que utilizan y el apoyo prestado por la alta dirección creando espacios de libertad y estímulos a la creación en su organización. Seguidamente, efectuamos un recorrido por el resto de los antecedentes mas estudiados en la literatura sobre creatividad.

4. Los antecedentes de la creatividad organizacional

La perspectiva interaccionista apuntada por Woodman, Sawyer y Griffin (1993) permite estudiar el fenómeno conjunto de las dinámicas interpersonales y el de la circulación e intercambio de ideas y conocimiento. Han sido numerosos los estudios que han intentado indagar las influencias del contexto que afectan a la creatividad

individual, tales como el efecto de la calidad de las relaciones interpersonales dentro la organización (Kurtzberg y Amabile, 2001). No obstante, el modelo de creatividad organizativa de Woodman y colaboradores concibe el conocimiento como uno de los ingredientes esenciales de la creatividad individual y a la información que circula en la red social como el mecanismo que hace que este conocimiento sea compartido entre los individuos. También se ha investigado este fenómeno como el proceso mediante el cual las personas que adquieren conocimiento y aprenden de los demás fomentan la creatividad. Así, el proceso de recoger o captar conocimiento entre colegas y compañeros permite a las organizaciones que se comparta su capital intelectual, y esto además de considerarse como un compromiso con la innovación organizacional y la creatividad (Cavaliere y Lombardi, 2015) permite la transición del conocimiento individual hacia un nivel superior de agregación de la creatividad, como la creatividad del grupo y la de la organización en su conjunto (Pinho, Rego y Cunha, 2012).

Compartir conocimiento en el interior de la organización es clave para desarrollar una innovación (Hu y Randel, 2014). En términos generales, el conocimiento se considera un antecedente de la innovación en la medida en que contribuye a generar pensamientos creativos en los individuos (Rechberg y Syed, 2014). También, en la medida que el conocimiento se comparte y fluye por toda la organización, se van generando nuevos conocimientos (por combinación) que acaban afectando a los diversos niveles de creatividad: individuo, grupo, empresa (Nonaka, 1991). Diversos estudios científicos han demostrado ampliamente que los mecanismos de transferencia del conocimiento y los procesos de compartir conocimiento entre individuos de la misma organización (o pertenecientes a organizaciones diferentes) estimulan el aprendizaje mutuo, reforzando/potenciando consecuentemente la innovación (Kogut y Zander, 1992; Hu y Randel, 2014; Leal-Millán y otros, 2016).

Por otra parte, compartir conocimiento representa una acción relacional (social) que implica a dos o más personas, independientemente de su pertenencia formal o no a grupos específicos. Dentro del proceso de compartir conocimiento se pueden distinguir dos subprocesos diferentes: (i) donar conocimiento y (ii) recoger conoci-

miento (Lin, 2007). El primero representa la capacidad de los empleados para comunicar con otras personas y voluntariamente transferir (ceder) su capital intelectual. El segundo (recoger conocimiento) es más que un proceso de pedir a otras personas que compartan con él su conocimiento, es sobre todo un proceso de aprender de ellos (aprender a partir del conocimiento de otros). Ambos subprocesos (donar y recoger conocimiento) son complementarios, pero no necesariamente son iguales o simétricos. Ello es debido a que tienen una naturaleza diferente y pueden ser influenciados por factores diferentes.

Otro importante antecedente de la creatividad está relacionado con la intensidad con que las organizaciones usan las tecnologías de la información y la comunicación (TICs). Desde los años noventa, las áreas de investigación en innovación y gestión del conocimiento han sido extensivamente exploradas desde el enfoque o la lente de los ciertos instrumentos y herramientas usadas por las organizaciones para facilitar e impulsar la transferencia y el almacenamiento del conocimiento (Zack, 1999; Hansen, 1999). Numerosas investigaciones han demostrado que la información es un componente clave del conocimiento, y que las TICs contribuyen al almacenamiento del conocimiento de una manera sustancial mediante el uso de intranets, groupware, memorias y repositorios organizativos, etc. (Cepeda y Vera, 2007; Leal-Rodríguez y otros, 2014; Cepeda, Cegarra y Jiménez, 2012).

Las herramientas TICs pueden ser consideradas como un marco tecnológico o infraestructuras tecnológicas que contienen expectativas, valores y conocimientos que pueden ser almacenados y procesados con una gran velocidad, eficacia y eficiencia. De esta manera, las TICs son capaces de contribuir a la creatividad organizacional a través de dos mecanismos básicos: (i) el almacenamiento del conocimiento explícito de manera accesible y rápida, y (ii) facilitando los procesos de transferencia de conocimiento entre los donantes (emisores) y los receptores del mismo (Leal-Millán y otros, 2016).

En la medida en que la creatividad organizacional se basa en parte en la infor-

mación, es razonable esperar que cuanto más información compartan las personas y los grupos, más se activarán los procesos de creación y transferencia de conocimiento y, por ende, la creatividad en toda la organización (Martelo-Landroguez y Cegarra, 2013). Abundando en este argumento, otros autores han sugerido que las organizaciones cuyos miembros hacen un uso más libre de las TICs para intercambiar información, probablemente serán más creativas; mientras que por el contrario, las coacciones para abrir la información a todas las personas y las restricciones o barreras a compartir esta información puede tener un efecto negativo en el rendimiento creativo (Kang y Kim, 2013; Alavi y Leidner, 2001; Kang y Hau, 2014).

La investigación sobre los antecedentes de la creatividad también ha puesto su foco de interés en el fenómeno del apoyo de la alta dirección de las organizaciones. Diversos trabajos (por ejemplo, Oldham y Cummings, 1996) sugieren que ciertas condiciones sociales que influyen en el comportamiento de los empleados podrían afectar finalmente a los niveles de creatividad organizacional. De esta manera, la creatividad proviene no solo de la buena voluntad o disposición de los individuos de contribuir a ella, sino también del ambiente de trabajo percibido por ellos (Amabile y otros, 2004). Una de las características del ambiente de trabajo más importantes por su impacto o influencia en la creatividad es el apoyo de la alta dirección.

La investigación empírica en estos últimos años ha encontrado que el apoyo de los directivos de alto nivel organizativo facilita la capacidad de los empleados para generar nuevas ideas. Esto anterior se consigue creando un clima o ambiente de trabajo agradable y apoyando una "cultura abierta" y receptiva a las ideas y sugerencias de los empleados, lo cual se ha comprobado que es un determinante esencial de la creatividad y la innovación organizacional (Leal-Rodríguez y otros, 2013).

Aunque la cultura es un conglomerado de elementos organizacionales esenciales que sirven como fundamento y sustento de las conductas y comportamientos de los empleados (Senge, 1990), la implantación de proyectos innovadores requiere cambios en la cultura existente en la organización. Estos cambios culturales

requieren el liderazgo, el ejemplo y el apoyo de los directivos al mas alto nivel de la empresa (Bures, 2003). Esto significa también que para que la innovación organizacional ocurra, es necesario que la alta dirección remueva o elimine ciertas “barreras culturales” que están impidiendo que los empleados adopten los conocimientos, actitudes y conductas adecuadas. Las barreras culturales a la innovación pueden tener diversas causas, por ejemplo la falta de entrenamiento e instrucción, falta de motivación de los empleados, carencia de valores y habilidades básicas para ser creativos, etc., pero una de las mas determinantes es el mal ejemplo de los directivos que, con sus conductas y decisiones, mantienen creencias culturales poco flexibles y/o adaptativas a los cambios en los mercados y en las preferencias de los clientes. Otras veces, es la falta de motivación o poca predisposición de la alta dirección a participar activamente en los procesos de generación y transferencia de conocimiento, o a permitir un ambiente de crítica constructiva y participación de los empleados en la solución de los problemas de la organización (Ardichvili y otros, 2003; Grugulis y Bevitt, 2006; McDermott y O’Dell, 2001; Sinkula, 2002).

Numerosos estudios han demostrado el efecto positivo que una cultura organizacional adecuada puede tener en la innovación organizacional (véase por ejemplo Deshpande y otros, 1993; Hernández-Mogollón y otros, 2010). Verdaderamente una organización innovadora debe estar integrada en una cultura que estimule fuertemente la participación de las personas y donde sus directivos apoyen comportamientos innovadores (Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007). El supuesto básico es que la cultura juega un papel clave al permitir a las empresas alcanzar velocidad y flexibilidad en el proceso de innovación. Estos estudios también sugieren que las empresas deben poseer suficientes recursos organizacionales, apoyo y técnicas para desarrollar con éxito nuevos productos (Calantone y otros, 1993). Con esto en mente, nos sugieren que la cultura adecuada inyecta nuevas ideas en la organización, aumenta la capacidad de comprender nuevas ideas y fortalece la creatividad y la capacidad de detectar nuevas oportunidades que favorezcan la innovación organizativa.

Conclusiones

En este artículo se presenta una revisión histórica sobre los estudios de la innovación y la creatividad organizacional, además de una visión integradora de los conceptos relacionados con la creatividad con el objetivo de llegar a una mejor comprensión de lo que es y de lo que representa. Así, se profundiza en los fundamentos teóricos de los conceptos de innovación y creatividad para lograr una definición propia de los mismos. Del mismo modo, se proporciona un marco conceptual sobre la adopción de innovaciones, tanto por parte del individuo como por parte de la organización. Para ello, se presentan los marcos teóricos más significativos que se dan en la aparición de creatividad y en la adopción de innovaciones en la organización y las determinantes o antecedentes principales que influyen en estos fenómenos y sus procesos.

La innovación se considera como un recurso esencial para que la empresa tenga una ventaja competitiva, señalándose que la organización adopta innovaciones de una forma continua con el fin de obtener ventajas competitivas y realizar tareas. Por lo tanto, las innovaciones, ya sean tecnológicas (en el sentido de producción), informáticas (en el sentido de información y conocimiento) o administrativas (creadas o adoptadas), influyen de forma positiva o negativa en el valor y/o la supervivencia de la empresa. Se adopta la conceptualización de que la creatividad –o generación de nueva idea creativa- es el primer paso o subproceso que da origen a un proceso de innovación en la organización.

Por consiguiente, la innovación es un proceso que comienza con la creatividad, la cual conduce a un invento, y termina cuando este invento se usa y difunde en el mercado de consumidores e incluso es adoptado finalmente por otras organizaciones imitadoras. Así pues, todo comienza con la generación de una idea, es decir, con la existencia de un proceso primigenio y básico denominado: "creatividad".

Siguiendo una perspectiva interna, nos hemos centrado en la combinación de tres mecanismos organizativos básicos que favorecen las dinámicas interpersonales para dar lugar a la creatividad, profundizando en algunos antecedentes menos analizados

en la literatura sobre creatividad. En este sentido, hemos abordado los orígenes de la creatividad como una función de los resultados del proceso creativo de las personas, sus conocimientos tácitos y explícitos que conforman la base de conocimiento organizacional, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) que utilizan y el apoyo prestado por la alta dirección creando espacios de libertad y estímulos a la creación en su organización.

Referencias

ALAMI, M. & LEIDNER, D.E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.

AMABLE, T.M., CONTI, R., COON, H., LAZENBY, J. & HERRON, M. (1996). Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39, 1154–1184.

ARDICHVILI, A., PAGE, V., & WENTLING, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7 (1), 64-77.

BHARADWAJ, S. & MENON, A. (2000). Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both?. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 424–434.

BURES, V. (2003). Cultural barriers in knowledge sharing. *Economics and Management*, 6 (2), 57-62.

CALANTONE, R. J., DI BENEDETTO, C. A., & DVMINE, R. (1993). Organizational, technical, and marketing antecedents for successful new product development. *R&D Management*, 23 (4), 337-351.

CAVALIERE V., LOMBARDI S. and GIUSTINIANO L. (2015), "Knowledge sharing in knowledge-intensive manufacturing firms. an empirical study of its enablers", *Journal of Knowledge Management*, 19 (6), 1124-1145.

CEPEDA-CARRIÓN, G., CEGARRA-NAVARRO, J.G., & JIMENEZ-JIMENEZ, D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*, 23, 110-129.

CEPEDA, G., VERA, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426–437

CROSSAN, M. & APAYDIN, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), 154-1191.

DAMANPOUR, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: the impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13, 675-688.

DAMANPOUR, F. (1991). Organizational innovation: a meta- analyses of effects of determinants and moderators. *Academy of management Journal*, 34, 555-590.

DAMANPOUR, F. (1992). Organizational Size and Innovation. *Organization Studies*, 13, 375-402.

DAMANPOUR, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42, 693-716.

DAMANPOUR, F. & GOPALAKRISHNAN, S. (1998). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1-24.

DAMANPOUR, F. & GOPALAKRISHNAN, S. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45-65.

DAMANPOUR, F. & WISCHNEVSKY, J. (2006). Research on Organizational Innovation: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23, 269-291.

DAMANPOUR, F. & SCHNEIDER, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495-522.

DESHPANDE, R., FARLEY, J.U., & WEBSTER JR, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.

GRUGULIS, I., BEVITT, S. (2006). The impact of investors in people: a case study of a hospital trust. *Human Resource Management Journal*, 12 (3), 44-60.

HANSEN, M.T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.

HERNÁNDEZ-MOGOLLÓN, R., CEPEDA-CARRIÓN, G., CEGARRA-NAVARRO, J.G., & LEAL-MILLÁN, A. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 23 (4), 360-376.

HU, L. & RANDEL, A. E. (2014), "Knowledge sharing in teams: social capital, extrinsic incentives, and team innovation", *Group & Organization Management*, 39, 213-243.

HÜLSHEGER, U. R., ANDERSON, N. R. & SALGADO, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145.

KANG, M. & HAU, Y. S. (2014). Multi-level analysis of knowledge transfer: A knowledge recipient's perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18 (4), 758-776.

KANG, M. & KIM, B. (2013). Embedded resources and knowledge transfer among R&D employees. *Journal of Knowledge Management*, 17 (5), 709–723.

KOGUT, B., ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3, 383–397.

KURTZBERG, T.R. & AMABILE, T.M. (2001), "From Guilford to creative synergy: opening the black box of team-level creativity", *Creativity Research Journal*, 13, 285–294.

LEAL-MILLÁN, A., ROLDÁN, J. L., LEAL-RODRÍGUEZ, A. L., & Ortega-Gutierrez, J. (2016). IT and relationship learning in networks as drivers of green innovation and customer capital: evidence from the automobile sector. *Journal of Knowledge Management*, 20 (3), 444-464.

LEAL-RODRÍGUEZ, A. L., LEAL-MILLÁN, A., ROLDÁN-SALGUEIRO, J. L., & ORTEGA-GUTIERREZ, J. (2013). Knowledge management and the effectiveness of innovation outcomes: The role of cultural barriers. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11 (1), 62-71.

LEAL-RODRÍGUEZ, A. L., ROLDÁN, J. L., ARIZA-MONTES, J. A., & LEAL-MILLÁN, A. (2014). From potential absorptive capacity to innovation outcomes in project teams: The conditional mediating role of the realized absorptive capacity in a relational learning context. *International Journal of Project Management*, 32, 894–907.

Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study, *International Journal of Manpower*, 28, 315–332.

MADJAR, N., GREENBERG, E., & CHEN, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 730–743.

McDERMOTT, R., O'DELL, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 76-85.

McLEAN, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development, *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246.

NIJSTAD, B. A., DIEHL, M. & STROEBE, W. (2003). Cognitive stimulation and interference in idea generating groups. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 137–159). New York, NY: Oxford University Press.

NYSTROM, P., RAMAMURTHY, K. & WILSON, A. (2002). Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 221-247.

NONAKA, I. (1991). The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, 69, 96–104.

OLDHAM, G. R. & CUMMINGS, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.

PINHO, I., REGO, A. and CUNHA, M.P. (2012), "Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach", *Journal of Knowledge Management*, 16 (2), 215-242.

POTOČNIK, K., ANDERSON, N. R. (2016). A constructively critical review of change and innovation-related concepts: towards conceptual and operational clarity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25 (4), 481-494.

RANK, J., PACE, V. L., & FRESE, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 518–528.

RECHBERG, I.D.W. & SYED, J. (2014). Appropriation or participation of the individual in Knowledge management, *Management Decision*, 52 (3), 426-445.

ROGERS, E. (2003). *The Diffusion of Innovation (14th edition)*. New York: The Free Press.

SANTOS-VIJANDE, A. & ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27 (9), 514-532.

SCHUMPETER, J. (1934). *The Theory of Economic Development* (16th edition). New Brunswick: Transaction Publishers.

SCHUMPETER, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy* (3 edition). New York: Harper Collins Publishers.

SCHUMPETER, J. (1998). *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles and the Evolution of Capitalism* (10th edition). New Brunswick: Transaction Publishers.

SENGE, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, London: Random House.

SHANG, S., LI, E., WU, Y., & HOU, O.. (2011). Understanding Web 2.0 service models: A knowledge-creating perspective. *Information & Management*, 48(4-5), 178-184.

SINKULA, J. M. (2002). Market-based success, organizational routines, and unlearning. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (4), 253-269

TARDE, G. (1903). *The laws of imitation*. New York: Henry Holt and Co.

TAYLOR, M. & WILSON, S. (2012). Does culture still matter?: The effects of individualism on national innovation rates. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 234-247.

TEO, T. & PIAN, Y. (2004). A model for Web adoption. *Information & Management*, 41, 457-468.

VAN DE VEN, A., & ENGLEMAN, R. (2004). Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 7, 47-72.

VAN-EVERDINGEN, Y. & WAARTS, E. (2003). The effect of national culture on the adoption of innovations. *Marketing Letters*, 14(3), 217-232.

WANG, C.J., & WU, L.Y. (2012), "Team member commitments and start-up competitiveness", *Journal of Business Research*, 65(5), 708–715.

WEST, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355–387.

WOODMAN, R.W., SAWYER, J.E., & GRIFFIN, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18, 293–321.

ZACK, M. H. (1999). Managing codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40, 45-58.