

# LA CREATIVIDAD DESDE UNA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

*Belkys Rojas de Escalona*  
[belev16@hotmail.com](mailto:belev16@hotmail.com)  
(IPC-UPEL)

Recibido: 12/11/06

Aprobado: 15/03/07

## **RESUMEN**

El propósito de este artículo es revisar algunas concepciones teóricas a fin de develar los cambios desarrollados en la visión de la creatividad desde la perspectiva organizacional. Se destaca la importancia del entorno en la expresión creativa y se hacen algunas consideraciones relacionadas con los términos creatividad, innovación y cambio. A partir de las conclusiones, la autora plantea interrogantes en relación con el futuro de la educación en Venezuela.

**Palabras clave:** creatividad organizacional; innovación.

# CREATIVITY FROM AN ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE

## **ABSTRACT**

The aim of this article is to review some theoretical conceptions in order to unveil the changes developed with regards to creativity from an organizational perspective. The importance of context for creative expression is foregrounded and some observations are made in relation to the terms creativity, innovation and change. On the basis of the conclusions, the author states questions related to the future of education in Venezuela.

**Key words:** organizational creativity; innovation.

# LA CRÉATIVITÉ DEPUIS UNE PRESPECTIVE ORGANISATIONNELLE

## RÉSUMÉ

Le but de cet article est d'analyser certaines conceptions théoriques afin de dévoiler les changements développés dans la vision de la créativité d'après la perspective organisationnelle. L'importance du contexte est mise en avant dans l'expression créative et dans le même temps on fait quelques considérations par rapport aux termes créativité, innovation et changement. À partir des conclusions, l'auteure pose des questions en rapport avec l'avenir de l'Éducation au Venezuela.

**Mots clés:** créativité organisationnelle; innovation.

## LA CREATIVIDAD DESDE UNA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

El interés por el estudio de la creatividad comienza a principios de siglo XX. Sin embargo, los años cincuenta fueron particularmente prolíficos para la investigación en el área de la creatividad; es en 1950 cuando Guilford, para entonces presidente de la Asociación Americana de Psicología (APA) pone sobre el tapete este tema al revelar el escaso porcentaje de artículos publicados referidos al mismo en relación con otros tópicos como inteligencia, por ejemplo. Señala Guilford que de ciento veintidós mil artículos publicados en el *Psychological Abstracts* entre 1920 y 1950, sólo ciento ochenta y seis se referían a creatividad (Guilford, 1971). A partir de ese momento se incrementa el interés por su estudio. En esa misma década Prince, interesado en el análisis del proceso creativo en la empresa conoce a William J. Gordon, del *Invention Design Group*, una compañía de experimentos industriales, y comienzan los primeros experimentos de lo que después se llamó *Synectics, Inc.*, una entidad dedicada a la invención, estudios del proceso inventivo y la enseñanza. En 1961 Gordon publica el libro *Synectics*, informe de los hallazgos de sus trabajos junto a Prince (Prince, 1980).

El grupo de sinéctica de Cambridge fue el primero que ofreció datos e hipótesis para el estudio de la creatividad. Desde la perspectiva de esta teoría, estableció una relación simbiótica con la industria norteamericana, de forma tal que ésta se convirtió en el laboratorio más importante para las investigaciones de *Synectics*.

La palabra sinéctica es de origen griego y significa la unión de elementos distintos y aparentemente irrelevantes. La teoría se aplica a la integración de individuos a un grupo, al planteamiento y solución de problemas. Se trata de una teoría operacional dirigida a hacer conscientes a las personas de los procesos psicológicos preconscientes subyacentes a la actividad creadora. El proceso de *synectics* incluye: volver conocido lo extraño y volver extraño lo conocido; identifica cuatro mecanismos para volver extraño lo conocido, todos de carácter metafórico: analogía personal, analogía directa, analogía simbólica, analogía fantástica.

La teoría de la sinéctica sostiene: (a) que la eficacia de las personas puede aumentarse si se les hace comprender los procesos que se ponen en funcionamiento cuando están creando; (b) en el proceso creativo, el componente emocional es más importante que el intelectual; el irracional más importante

que el racional; (c) los elementos emocionales e irracionales son los que deben ser comprendidos para aumentar las posibilidades de éxito en la solución de problemas.

En este enfoque, como en la mayoría de los estudios de esta época, priva el uso instrumental de la creatividad, la aplicación de técnicas y estrategias dirigidas a estimularla en la empresa para aumentar la productividad.

Desde sus comienzos, el estudio este tema se centró tres dimensiones: la persona creativa, el producto creativo, el proceso creativo. Pero con el incremento de las investigaciones y sus hallazgos, los investigadores comenzaron a observar la necesidad de analizarla en un marco más amplio, de múltiples dimensiones que diera cuenta de la complejidad del fenómeno creativo.

En el ámbito organizacional, Wesenberg (1994) señala que el estudio de la creatividad se ha orientado bajo tres perspectivas: individual, consensual y estructural. La perspectiva individual se inspira en las teorías humanistas de Maslow y Rogers. Estos investigadores rechazan el determinismo ambiental y suponen que la creatividad es el resultado de un proceso de actualización que se da en el sujeto gracias a su motivación intrínseca. Las relaciones gerente-subordinados se consideran cruciales y los gerentes se observan como facilitadores del potencial creativo de los empleados. El individuo se considera autodeterminante de su mundo social, el cual no existe en sentido material, es producto de la subjetividad y la intersubjetividad

La perspectiva consensual, sostenida entre otros por Amabile (1988), señala que la organización debe adoptar estructuras y sistemas que permitan la autorealización a los individuos que la integran. La creatividad es vista como resultado del crecimiento personal. El énfasis está en la organización. Parten de la premisa de que algunos son creativos, otros no lo son tanto y otros definitivamente no lo son. Bajo este enfoque se buscan personas creativas para integrar departamentos “creativos” en la empresa. La realidad existe fuera del sujeto.

La perspectiva estructural propuesta por Wesenberg (1994) implica tanto estructura como procesos, individuo y organización como partes inseparables, como caras de una misma moneda. Este autor rechaza la posición “dualística” y aboga por un “dualismo”, es decir, la posición dualística alude a partes separadas, escindidas, mientras que el dualismo refiere partes de un único e indivisible proceso.

En el estudio Wesemberg (1994), encontró que las personas inhiben inconscientemente su propia creatividad en el trabajo dentro de la organización. La gente realiza acciones que tienen consecuencias no previstas y que contribuyen a mantener estrategias e ideologías que ellos mismos critican a causa de su frustración en el trabajo y de su bajo desempeño creativo. Las investigaciones que se centran en el individuo o en la organización separadamente, apunta Wesemberg (1994), ofrecen resultados superficiales y parciales que no logran explicar la vida organizacional. Es necesario relacionar los términos del binomio para comprender el contexto y contribuir a cambios cualitativos en la organización.

A partir de los años setenta y hasta nuestros días, algunos investigadores (Feist y Runco, 1993), han desarrollado modelos que intentan explicar la creatividad, no ya del individuo aislado, sino del hombre inmerso en un contexto, en una organización, en una cultura. En este sentido, Martindale (1989), afirma que la creatividad consiste en una combinación de elementos previamente no relacionados, combinados de una forma nueva y útil. Es necesario que la persona tenga un buen almacén de conocimientos en diversos dominios, pero también la presencia de factores motivacionales que estimulen el aprendizaje y el recuerdo. En la creatividad influyen variables de personalidad, motivacionales y situacionales.

Csikszentmihalyi (1988), sostiene que la creatividad es el producto de tres tipos de fuerzas relacionadas: un grupo de instituciones sociales o campo, que se encarga de seleccionar las realizaciones del individuo que considere valiosas para preservarlas; un dominio cultural estable, el cual preservará y mantendrá las nuevas ideas para las futuras generaciones y, finalmente, el individuo que es el que realiza algunos cambios que el campo decidirá si son creativos o no. La creatividad es un fenómeno que resulta de la interacción de tres sistemas. Sin un dominio de acción culturalmente definido en el cual la innovación sea posible, la persona no puede ni siquiera comenzar su proceso creativo. Y sin un grupo de pares para evaluar y confirmar la utilidad de la innovación, es imposible diferenciar lo que es creativo de lo que es simplemente bizarro o raro.

La creatividad existe sólo en contextos históricos y sociales específicos. Csikszentmihalyi (1988) sostiene que es imposible determinar si un objeto es creativo o no sólo observándolo. Sin un contexto histórico, falta la referencia

necesaria para determinar si el producto es de hecho una innovación. Una máscara africana puede ser considerada por nosotros como creativa hasta que sabemos que la misma máscara se ha repetido exactamente igual durante siglos. Por supuesto es creativa como expresión de una cultura en un tiempo determinado, pero la persona que ahora la copia no es creativa.

Csikszentmihalyi (op. cit.), destaca la importancia del acuerdo social en la determinación del producto o la persona creativa. Es la sociedad, el campo, quien decide qué o quiénes son creativos. Para comprender la creatividad, es necesario conocer cómo fueron hechas las atribuciones o qué criterios condujeron a juzgar un producto como creativo.

La creatividad está íntimamente vinculada al devenir histórico y cultural de los pueblos. Kim (1993), fundador del grupo DAEWOO, señala que hay ciertos fenómenos sintomáticos de la decadencia de una gran civilización: la creatividad disminuye, la ética decae y el hedonismo prolifera. La creatividad representa la libertad de los pueblos, la fuerza viva de la expresión de su identidad.

En su modelo Ecológico de la Creatividad Humana, Harrington (1990), propone tomar el sistema ecológico de la Biología como metáfora para estudiar la creatividad humana. Su modelo está referido a la creatividad social, la cual es producto de múltiples procesos, tiempos, momentos y personas. Cada creación humana supone una serie de momentos, de circunstancias y de personas que antecedieron o compartieron el proceso creativo.

Desde su perspectiva, los ecosistemas deberían estudiarse considerando cuatro factores: (a) los recursos personales del individuo principalmente involucrado en la actividad creativa, incluyendo habilidades cognitivas, personalidad y dinámica motivacional; (b) la distribución y natural complementariedad de estos recursos personales; (c) los recursos presentes en el ecosistema que son relevantes para la actividad creativa; y (d) las relaciones funcionales entre los individuos activamente involucrados en la creación y entre ellos y el resto de los recursos del ecosistema.

A su juicio, resulta útil examinar normas sociales, distribución de poder y conocimientos, roles y su accesibilidad, patrones de cooperación y competición, matrices motivacionales, canales de comunicación y acceso a la información y a los entrenamientos. Tales relaciones de funcionalidad e interdependencia pue-

den determinar si la creatividad de un ecosistema es igual, más o menos que la suma de sus partes. Harrington hace hincapié en la importancia del ecosistema como unidad de análisis para la comprensión de la creatividad del individuo en su organización. Toma el concepto de “demanda bioquímica” de los ecologistas y lo traslada al ecosistema de la organización como “demanda psicosocial.” Así como el organismo solicita oxígeno, la organización pide acciones creativas de sus miembros, requiere niveles de conocimiento, imaginación, recursos, tiempo, espacio, canales de comunicación y acceso a audiencias apropiadas. Si estos requerimientos no satisfacen las demandas de la organización, ésta decae y puede morir.

Amabile (1990), propone una concepción teórica de la creatividad similar al modelo con Csikszentmihalyi (1990), en el cual priva el estímulo externo acompañando al ímpetu inicial que posee el individuo dentro de sí. En la etapa dos del modelo, la preparación, juegan un papel importante el conocimiento, la memoria y la generación de respuestas. La etapa tres es la evaluación de la respuesta y la última etapa la culminación que puede conducir al éxito, al fracaso o a un éxito parcial. El proceso creativo está influenciado por la motivación a la tarea, las habilidades relevantes y la creatividad o procesamiento de las habilidades.

De Bono (1997) destaca el papel de los valores en la organización creativa. De acuerdo con sus planteamientos, la competencia ha dejado de ser el factor clave para el éxito de la empresa. En la organización del futuro se imponen los valores integrados que buscan satisfacer tanto a los fabricantes como a los proveedores y clientes. Las personas se identifican con la organización cuando perciben que ésta busca satisfacer no sólo sus intereses económicos sino que, además, se interesa por el bienestar de sus miembros. Las empresas que sobrevivan en el futuro serán aquellas capaces de “sur/petition” (buscar sobre) más que de competencia (buscar juntos), es decir, serán aquellas capaces de buscar sus propios caminos, de crear nuevas vías y no las que se mantengan en el juego bajo las reglas establecidas.

En el marco de los nuevos paradigmas con una visión amplia del hombre, de la organización y de la sociedad en general, los estudios acerca de la inteligencia emocional ponen en evidencia la importancia del manejo de las emociones en el contexto laboral. Tomar conciencia de las emociones, adoptar una actitud empática hacia los sentimientos de los demás, tolerar las presio-



nes del ambiente y las frustraciones producidas en el trabajo, incrementan las relaciones interpersonales y favorecen la integración de equipos de trabajo productivos y creativos (Goleman, 1997; Weisinger, 1998).

Desde la perspectiva de la inteligencia emocional, el progreso de una organización creativa depende del desarrollo emocional de los sujetos que la integran. Tomar conciencia de las propias emociones, aprender a controlarlas y automotivarse es una responsabilidad individual. La empresa, la universidad, las instituciones, deben proveer y promover los mecanismos que faciliten a los miembros de la organización el conocimiento y la concientización de sus potencialidades intelectuales y emocionales como premisa fundamental para el éxito de la organización.

## **EL ENTORNO Y LA CREATIVIDAD**

El entorno, ambiente o clima organizacional, es un factor decisivo en el desarrollo y expresión de la creatividad. De allí que muchos investigadores hayan orientado sus estudios hacia la influencia de estos aspectos en la creatividad organizacional.

Desde su perspectiva biológica, Harrington (1990) destaca la importancia de la relación organismo-ambiente. Sostiene que las propiedades de algún organismo que se consideran cruciales para sobrevivir en un ambiente determinado pueden ser irrelevantes e incluso desventajosas en otro ambiente. Así por ejemplo, mientras que la presión por el tiempo y la competencia puede resultar estimulante para la expresión creativa de algunos individuos, para otros representan bloqueos a la creatividad (Amabile, 1984). La autonomía, un rasgo de personalidad que se ha vinculado a la creatividad, puede resultar un obstáculo cuando se trabaja en grupos que requieren altos niveles de interacción y de colaboración.

Estos planteamientos son importantes al momento de estudiar la creatividad organizacional, pues si bien el clima organizacional influye sobre la respuesta creativa de los miembros de la organización, no todas las personas son afectadas de la misma manera, para algunos el clima puede favorecer su creatividad, en otros casos inhibirla y para otros resultar indiferente.

Majaro (1994) afirma que las personas crecen a plenitud en un entorno creativo. La creatividad individual, dice, no se extingue nunca pero cuando el clima organizacional le es adverso, el sujeto se aliena o utiliza su creatividad en contra de la empresa o abandona el trabajo para incorporarse en otra organización que le permita el desarrollo de su creatividad.

En la organización se despliegan fuerzas limitantes e impulsoras de la creatividad, las cuales deben ser identificadas para potenciar las impulsoras y eliminar las limitantes (Majaro, 1994). La identificación de estas fuerzas pone en evidencia los cambios que la organización debe emprender para convertirse en creativa. Majaro (1994) plantea tres niveles de cambios organizacionales: el nivel 1 corresponde a los cosméticos, los cuales pueden dar lugar a dos tipos de acciones: reaccionar al síntoma introduciendo alguna pequeña modificación o profundizar en la situación para descubrir otros factores que impiden la generación de ideas creativas. El nivel 2 se refiere a cambios en los sistemas, los cuales pueden llevar también a dos opciones: cambiar los sistemas que provocan la aparición del síntoma o profundizar más para identificar los valores que se encuentran en la base de los sistemas y que obstaculizan el desarrollo de la creatividad. El nivel 3 corresponde a cambios de valores. Después de identificar los valores, puede determinarse que los actuales valores de la organización no son coherentes con el desarrollo de la creatividad, es necesario entonces, cambiarlos para crear el clima adecuado a este desarrollo. Los cambios de valores son, por supuesto, los más difíciles de lograr.

Amabile (1988) encontró en un estudio con 165 científicos que algunos factores del entorno facilitaban la creatividad mientras que otros la inhibían. Las variables que facilitaban la creatividad eran: (a) libertad y control del trabajo; (b) una buena dirección que establece metas, evita distracciones y no es demasiado estricta; (c) recursos suficientes; (d) estimulación de nuevas ideas; (e) colaboración entre las divisiones del trabajo; (f) reconocimiento del trabajo creativo; (g) disponer de suficiente tiempo para pensar; (h) la existencia de problemas desafiantes; (i) sentido de la urgencia de que el trabajo sea realizado. Los factores que limitan la creatividad eran en este caso: (a) pobres recompensas; (b) pobre comunicación; (c) formalidades burocráticas; (d) falta de libertad; (e) apatía; (f) evaluación poco realista e inadecuada; (g) insuficiencia de recursos; (h) presión debida a la falta de tiempo; (i) falta de voluntad para asumir el

riesgo que supone el cambio; (j) el carácter defensivo de la organización y (k) la competitividad.

Sternberg y Lubart (1997), señalan algunas variables del entorno que afectan a la creatividad, pero aclaran que los resultados de las investigaciones son contradictorios. Posiblemente debido a las características de las muestras, los materiales de las pruebas y la metodología utilizada en los estudios. Las variables consideradas por ellos son: el contexto del trabajo, las limitaciones de la labor, la evaluación, la competición, la cooperación, el clima doméstico, los modelos de rol, el clima escolar, el clima organizativo, la atmósfera social.

Con relación al contexto del trabajo, estos autores concluyen, sobre la base de los estudios revisados y su propia experiencia, que un entorno rico en indicaciones, por regla general, facilita la creatividad en mayor medida que un entorno precario. No obstante, es preciso prestar atención a la elección de las indicaciones. Así por ejemplo, una música muy alta puede convertirse en un obstáculo para la expresión creativa de algunas personas. Lo deseable sería seleccionar las indicaciones que se adecúen al trabajo creativo que se busca.

En cuanto a las limitaciones de la labor, estos investigadores sostienen que las personas son más creativas cuando trabajan en un ámbito que les exige tareas novedosas dentro de ciertos límites. Es decir, cuando las demandas en originalidad sobrepasan sus conocimientos en el área exigida, las personas no pueden responder al reto, pero si la labor es demasiado fácil o familiar, entonces se sienten poco motivadas y la creatividad es más bien pobre.

Los resultados de los estudios de Sternberg y Lubart (1997), sugieren que cuando la evaluación se percibe como una amenaza, afecta negativamente a la creatividad. Pero, en general, cuando las personas saben sobre qué base serán evaluadas, trabajan mejor. Sostienen que la autoevaluación las ayuda en el proceso creativo, permitiéndoles descubrir cuándo están a punto de apartarse del camino andado.

Los hallazgos en relación con la competitividad como factor estimulante de la creatividad son contradictorios. En este sentido, Stenberg y Lubart (1997), afirman que las personas necesitan cierta presión endógena o exógena para expresar su creatividad, pero si se supera el umbral, la presión interfiere en la producción creativa. La competición ciertamente aumenta la presión.

Ahora bien, que facilite o inhiba la creatividad depende de las características personales.

Otro factor considerado es la cooperación. El proceso de la creación reclama la cooperación. Cualquier tarea que se emprenda en el entorno organizacional o social supone la participación de diferentes grupos que coadyuvan a la consecución de un fin. Sin embargo, señalan estos autores que en ocasiones la cooperación puede resultar una limitante para la creatividad. Las más comunes de estas circunstancias son aquéllas en las que los miembros de un grupo profesional aceptan apoyar una obra o un proyecto sólo si se adecúa a ciertas normas o reglas del grupo. En estos casos la cooperación se convierte en un obstáculo para la creatividad.

En relación al clima doméstico hay mucha controversia acerca de los factores que inhiben o estimulan la creatividad. Parece que lo más importante es proporcionar al sujeto las oportunidades para que aprenda y se exprese por sí mismo. Aunque los efectos del modelaje del rol sobre la creatividad puede que varíen de un caso a otro, su importancia es clara. Sin embargo, éste puede resultar negativo si los discípulos no tienen la independencia necesaria para crear su propio estilo.

Se observa, generalmente, como el clima escolar puede atentar contra la expresión creativa, debido al autoritarismo y las normas rígidas que imperan en esos ambientes. Los educadores que tratan a los alumnos como personas, alientan su independencia y sirven de modelos en sus roles creativos, se consideran como estimuladores de la expresión creativa; mientras que aquellos que desalientan la generación de nuevas ideas, privilegian el aprendizaje repetitivo, son inseguros y rígidos inhiben la creatividad de sus estudiantes.

Una organización fuertemente jerárquica parece relacionarse negativamente con la creatividad. La falta de comunicación, la escasez de recursos, la presión del tiempo pueden ser factores limitantes de la creatividad en la organización.

Finalmente, Stenberg y Lubart (op. cit.), abordan la atmósfera social referida a la sociedad como un todo. Los autores, fundamentados en la investigación antropológica, señalan que las sociedades pueden canalizar la creatividad permitiendo su expresión y desarrollo en algunos ámbitos y no en otros. Como

ejemplo, mencionan la sociedad de los ashanti, una etnia del África Occidental, en cuyo contexto se estimula la creatividad en la talla de objetos de uso secular, pero la disuaden en lo que se refiere a la talla de objetos de origen religioso.

Sternberg ha desarrollado una teoría de los entornos organizacionales la cual describe en Sternberg y Lubart (1997); en ella los categoriza en ocho tipos de acuerdo con el grado en que fomenten o disuadan la creatividad. La teoría exige que se planteen tres preguntas acerca de la organización a fin de evaluar en qué medida estimula la creatividad. Las preguntas son: (a) ¿en qué medida se desea en esta organización que haya creatividad real?; (b) ¿en qué medida se desea la aparición de la creatividad?; (c) ¿cuál es la autoestima, o la opinión de sí misma que tiene esta organización?

Fundamentado en las respuestas a estas preguntas, Sternberg elaboró los ocho tipos de entornos organizacionales. Aun cuando aclara que ninguna organización es pura, puede ser una mezcla de distintos tipos de entornos. La teoría se inspira en los minerales, recibe el nombre de teoría mineralógica del apoyo a la creatividad. El apoyo que las organizaciones pueden prestar a la creatividad puede ser de dos tipos: estructural en superficie o estructural en profundidad. El primero se refiere al grado en que se estimula la creatividad en el trabajo, pero no necesariamente en el espíritu. La creatividad se tolera, pero hasta cierto punto, mientras no signifique cambios en la organización. El segundo se refiere al grado en que se apoya la creatividad más profunda. En este caso se permite que se expresen ideas que podrían desafiar los principios o dogmas de la organización.

Los tipos de organización según Sternberg son: la organización de hierro oxidado, la organización de granito, la organización tipo ámbar, la organización de ópalo, la organización de circonio cúbico, la organización de diamante algo impuro, la organización de plomo y la organización de diamante bruto.

La organización de hierro oxidado está caracterizada por un bajo nivel en relación con el deseo de cambio real, al deseo de aparición de cambio y de autoestima. La disposición anímica de la organización es de abatimiento; su autoimagen exterioriza que todo está perdido y ya no hay esperanza. Los signos más notorios son: una burocracia atrincherada, apatía, recursos materiales en decadencia, un personal “quemado”, falta de conclusión en los acuerdos,

indiferencia ante la clientela y ausencia de recursos. La creatividad es muy baja y muy pocas las posibilidades de apoyarla ni superficial ni profundamente.

La organización de granito muestra un deseo de nivel bajo de cambio real, un deseo de nivel bajo de aparición del cambio real, pero una autoestima alta. Están seguros de que son los mejores en su ramo. Es una organización tradicional, que hace hincapié en las apariencias, que se enorgullece de la forma como ha hecho las cosas hasta ahora. El apoyo a la creatividad tanto a nivel superficial como estructural es bajo.

La organización tipo ámbar muestra un nivel de deseo bajo en relación con el cambio real, un elevado deseo de aparición del cambio y una baja autoestima. Su estado de ánimo es propio de la frustración, posee un equipo directivo endurecido y envejecido, imperfecciones estructurales evidentes en el modo de funcionar, hipersensibilidad ante toda disensión e inaccesibilidad manifiesta a la estructura de poder. El apoyo a la creatividad estructural en superficie es mediano-bajo mientras que el apoyo a la creatividad estructural profunda es bajo.

La organización de ópalo muestra un nivel bajo de deseo de cambio real, pero un alto nivel de deseo de la aparición del cambio y un nivel alto de autoestima. Los signos de una organización tipo ópalo son: la opulencia, cantidad y calidad de recursos materiales (a menudo subutilizados), destrezas del equipo directivo, acento en las apariencias, salarios altos y una sorprendente falta de misión. El apoyo a la creatividad en superficie es moderado pero en profundidad es bajo.

La organización de circonio cúbico muestra un deseo alto de deseo de cambio real pero es bajo su nivel de deseo de aparición del cambio y el de autoestima. La autoimagen es "somos un fraude" por lo que no permiten que los extraños se acerquen demasiado porque pueden ponerse en evidencia. Tienen resistencia a las auditorias, ausencia de investigación y desarrollo, descripciones que enfatizan en el continente y no en el contenido, y empleados que no hablan con extraños. En relación con el apoyo a la creatividad en superficie es moderadamente bajo y en profundidad es bajo.

La organización de diamante algo impuro muestra un nivel alto de cambio real, un deseo bajo de que el cambio haga su aparición y un nivel alto

de autoestima. Están convencidos de que serían perfectos si no fuera por X. Los signos son: el elogio de la organización con indirectas a X, desviación de preguntas dirigidas a investigar acerca de X, intentos de negar el problema de X, pero se deslizan frases que denotan que algo anda mal. El apoyo estructural en superficie a la creatividad es moderadamente alto y en profundidad es bajo.

La organización de plomo muestra un alto deseo de cambio real, un elevado nivel de deseo de aparición del cambio, pero baja autoestima. En esta organización priva el pensamiento mágico, las soluciones rápidas y fáciles, falta de interés en la comprensión de las intervenciones, ausencia de comprensión de los problemas organizativos y acento en hacer y no planificar. El apoyo a la creatividad en superficie es moderadamente alto mientras que en profundidad es bajo. El hecho de que alguien puede hacer subir la autoestima de esta organización de modo que no recurran a los pensamientos mágicos para resolver los problemas, puede ser excelente.

La organización diamante en bruto muestra un nivel de deseo alto de cambio real, de deseo de aparición del cambio y de autoestima. Su estado de ánimo es de esperanza. Características de esta organización son la voluntad de dedicar recursos, tiempo y dinero al cambio; alegría; reconocimiento de las fortalezas y las debilidades, receptividad, búsqueda de apoyo exterior para conseguir sus metas. El apoyo a la creatividad estructural en superficie y profundidad es alto.

Stenberg (1997) señala como corolario de sus experiencias e investigaciones que el nivel de creatividad en cualquier organización depende no sólo de contratar a personas creativas sino de proporcionar un entorno que apoye la creatividad.

esluk, Farr y Klein (1997) integran los conceptos de clima y cultura organizacional en un esquema que considera al desarrollo, a las relaciones para la práctica organizacional y a las influencias sobre la creatividad individual. Estos autores sostienen que es necesario considerar tanto la cultura como el clima organizacional para comprender la creatividad en la organización. Afirman que la cultura es más difícil de cambiar mientras que el clima puede ajustarse a través de políticas y prácticas.

## CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y CAMBIO

En la literatura referida a la organización, los términos creatividad, innovación y cambio aparecen íntimamente vinculados, por lo que resulta conveniente aclarar sus significados.

Majaro (1994) distingue creatividad e innovación. Para él la creatividad es el proceso de pensamiento que nos ayuda a generar ideas. Innovación es la aplicación práctica de esas ideas, que se implantan con el fin de ejecutar mejor una determinada actividad.

La creatividad, según Majaro (1994), se puede clasificar en normativa, exploratoria y creatividad por azar. La creatividad es normativa cuando las ideas se generan con el deliberado propósito de analizar y solucionar necesidades específicas. Es la más eficiente en términos de costes-beneficios. La creatividad exploratoria se centra en extrapolar hacia el futuro a partir de los conocimientos y tecnologías actuales. La síntesis de estos dos tipos de creatividad ofrece la combinación perfecta para orientar acciones hacia objetivos específicos pero pródigos en soluciones imaginativas. La creatividad por azar es lo que se conoce como “serendipity”, se da cuando las ideas generadoras de la innovación surgen accidentalmente.

Rodríguez Estrada (1978), al referirse a los cambios, afirma que las organizaciones como los organismos biológicos tienen su devenir o cambio y que este cambio se da de modos diversos: un modo que supone un regreso a situaciones ya vividas o una restauración deseable por algún motivo. Este tipo de cambio se llama renovación; un segundo modo es la innovación que representa una copia o adaptación de modelos ensayados en otros lugares; está también la innovación que es imaginación, inventiva y creación cuando florece espontánea y vigorosa. Distingue además entre la innovación lenta y gradual que es evolución e innovación brusca, violenta que es revolución.

De la Torre (1997), presenta algunas coincidencias y diferencias entre creatividad e innovación a partir de las cuatro orientaciones que comúnmente han seguido los estudios de estos tópicos: persona, medio, proceso, producto.

En relación con la persona creativa, se observa como aquella capaz de ir más allá de lo aprendido, de superar la realidad presente. Las personas innovadoras proponen ideas valiosas que muchas veces cambian el curso de la



historia. No todos los creadores son innovadores. Un artista puede ser creativo pero es innovador cuando introduce nuevas técnicas que podrán ser utilizadas después por otros.

El medio parece ser decisivo tanto en la creatividad como en la innovación y en cualquier otra capacidad y actitud humana. Un medio rico en estímulos favorece la creatividad y la innovación mientras que un ambiente pobre inhibe su florecimiento.

Tanto la creatividad como la innovación se conciben como procesos dinámicos, susceptibles de modificación, alterables y adaptables a las circunstancias. Ambos procesos se dan en cuatro momentos: preparación, incubación, iluminación, verificación. En términos de resultados ambos procesos transmiten la idea de aportación novedosa y de valor.

Tesluk, Farr y Klein (1997) definen la creatividad como el proceso de detectar un problema y generar ideas y la innovación como la implementación de ideas. Enfatizan el clima y la cultura organizacional como estimuladores de la creatividad individual, pero reconocen que muchos otros factores son necesarios para que la creatividad individual se haga efectiva a través de la innovación.

Grossman y King (1990) definen innovación como una idea única implementada de manera provechosa. La originalidad depende del sujeto y el proceso de implementación depende en gran parte de la cultura organizacional. Desde esta perspectiva, los autores mencionados sugieren tres modos de innovación: (a) innovación por mejoramiento, en este caso métodos, productos o servicios son modificados para generar una línea más efectiva manteniendo los atributos convencionales del objeto; (b) innovación por extensión, que es la manipulación creativa de tecnologías existentes para ampliar lo existente. Por ejemplo, nuevos modos de fabricar algo, hacer altamente absorbente una toalla a partir de la tecnología utilizada para elaborar pañales desechables o el desarrollo del correo telefónico combinando de una nueva forma tecnologías de las computadoras y la comunicación y (c) innovación a través de paradigmas, que supone una nueva forma de hacer las cosas e introduce un patrón completamente diferente a nivel mental, físico y actitudinal. Ejemplos de estas innovaciones son los trasplantes en medicina o el desarrollo del transistor o la animación en las películas.

Grossman y King (1990) dicen haber descubierto tres tipos de innovadores los cuales se identifican porque combinan de formas diferentes el conocimiento, las habilidades y están motivados para la innovación por valores diferentes. Los tipos se identifican con el águila, la nutria y el unicornio. Es importante para la organización identificar estos tipos de innovadores pues para que la innovación tenga lugar la gente adecuada debe estar en el lugar apropiado.

El águila es fuerte, poderosa y tenaz; la nutria es inteligente, juguetona e indulgente; el unicornio es místico, brillante e individualista. Estos son prototipos, puede haber ciertas variaciones en ellos.

En general, los águilas innovan por mejoramiento; las nutrias por extensión y los unicornios por paradigmas. Con entrenamiento y con el equipo adecuado uno puede moverse al estilo del otro, o bajo la influencia de una cultura organizacional que anule la motivación pueden volverse “haraganes”.

Los águilas conocen a fondo su área de trabajo, tienen la habilidad para razonar acerca de las relaciones causa/efecto en su área. Observan la organización como un todo, en una ojeada pueden comprender el trabajo de otros departamentos con los cuales están involucrados sólo indirectamente. Tienen a realizar cursos de entrenamiento constantemente; conocen la estructura y la filosofía de la empresa.

En relación con las habilidades, para el águila cada acto creativo es un ejercicio de manipular posibilidades. Toma lo que existe y lo relaciona de manera diferente para resolver un problema. Posee tres habilidades que lo ayudan en su poder manipulativo: fluidez, flexibilidad y poder de observación. Para el águila la motivación extrínseca es más fuerte que la intrínseca. Dinero, poder y sentido de seguridad son su norte. Para él la innovación representa una forma de ganar poder y territorialidad. Piensa futurísticamente y sacrifica su tiempo personal dedicándose a la empresa.

Las nutrias pueden ser innovadores por extensión, lo cual no significa que no puedan innovar por mejoramiento o por paradigma. Como los águilas, tienen un amplio conocimiento de su área de trabajo. La nutria no está interesada en el conocimiento de la estructura de poder y la empresa como un todo,

ella centra su interés en muchos otros tópicos diferentes a los directamente relacionados con su área de trabajo y puede dedicar sus horas libres a leer acerca de la historia medieval o la filosofía griega. Además de la fluidez y la flexibilidad que identifican al águila, la nutria tiene una gran capacidad para el pensamiento visual. Piensa en ideas y conceptos en cuadros mentales, como metáforas o analogías de su experiencia de vida.

La diferencia más grande entre los águilas y las nutrias es el grado en el cual la motivación intrínseca genera pasión y perseverancia en las nutrias. Hay tanta fantasía en la vida de las nutrias que muchas veces prefieren su propia compañía y trabajan mejor solas que en grupos. Para las nutrias el dinero y los beneficios no son elementos que las motivan, sin embargo la falta de dinero puede actuar como desmotivador. Las motiva el trabajo en sí mismo y requieren cierta excitación intelectual en el trabajo.

El unicornio no es muy común en las organizaciones. Como los anteriores, conoce profundamente su área de trabajo pero él tiene una extraordinaria habilidad para abstraer conceptos y encontrar nuevos principios generalizadores. Su talento reside en la habilidad para pensar en términos de sistemas integrados y conceptos globales. Esta habilidad para pensar con altos niveles de abstracción y generalizar patrones está fuertemente correlacionada con lo que se conoce como coeficiente intelectual. En los unicornios puede llegar a niveles de genialidad. Poseen la flexibilidad y fluidez de las águilas y las nutrias y también la capacidad para imaginar de estas últimas, pero los unicornios tienen además una habilidad llamada auto-observación. Tienen la capacidad para meterse dentro de ellos mismos y observar lo que están haciendo y repensarlo mientras, al mismo tiempo, hacen emerger del preconscious las hipótesis acerca del problema en consideración. Este nivel de meta-análisis les permite hacer ajustes sobre su propia percepción de manera que otras personas no pueden hacerlo. El científico Nicolai Tesla, citado por Grossman y King (1990), representa este tipo de innovador. Él diseña una máquina, la construye y observa cómo trabaja, qué fallas tiene, repara las fallas y la vuelve a probar, todo sin tocar la máquina, en su cabeza.

Los unicornios están casi exclusivamente intrínsecamente motivados, son criaturas muy independientes que pueden tener un sueño privado y preferir los

beneficios de seguridad y estabilidad laboral que ofrecen las grandes empresas. La palabra que mejor los define es “paradoja”. Porque a pesar de que sus percepciones son únicas y distintas, se sienten inseguros. El dinero para ellos es un símbolo de aceptación y amor, algo que les permite ser aceptados por los demás. Esperan que los demás quieran los que ellos crean para fortalecer su autoestima. Viven con la paradoja de creer en su propia visión interna de las cosas, excluyendo a los demás y paralelamente necesitan la afirmación de los otros porque en el fondo sienten que están totalmente errados.

Águilas, nutrias y unicornios tienen diferentes capacidades, habilidades y motivaciones. Los ambientes en los cuales se realiza el trabajo creativo también varían de una organización a otra. Sin embargo, lo que Grossman y King (1990) ponen en evidencia en este artículo, es la importancia de considerar las características personales y las expectativas de cada quien a la hora de ubicarlo en la estructura organizacional para obtener mayores beneficios tanto personales como organizacionales.

En lo que a cambio se refiere, está implícito en toda innovación dentro de la organización. Creatividad e innovación suponen cambio. Las organizaciones, como los individuos, temen a los cambios. Tal vez las organizaciones sienten mayor temor dado que el cambio atenta contra lo establecido, contra lo predecible, lo “seguro”.

En las organizaciones burocráticas en las cuales se ha perpetuado una manera de hacer las cosas, se crean actitudes estereotipadas y se entronizan personas en cargos inamovibles, los cambios son más difíciles y por supuesto no hay cabida para la creatividad y mucho menos para la innovación. Cuando en una organización se añade al cambio el miedo a perder el trabajo, se puede llegar a graves conflictos e incluso al caos, mientras los cambios son lentamente asimilados o rechazados y abandonados (Rodríguez Estrada, 1978).

El cambio en las organizaciones tradicionalmente se ha emprendido desde una perspectiva individualista lo cual ha limitado sus alcances. Katz y Kahn (1985) señalan en este sentido que la tendencia a hacer a un lado las variables organizacionales, olvidando el carácter sistémico de las organizaciones obstaculiza el cambio. Los científicos y los gerentes han supuesto que los cambios ocurridos en los individuos generan cambios correspondientes

a nivel organizacional. Bajo esta premisa se realizan asesoramientos, terapias, dinámicas de grupo. La experiencia demuestra la falsedad de este supuesto. Los sujetos que reciben algún entrenamiento o terapia desvinculados del ámbito organizacional y de las variables que concurren en la cotidianidad de la vida organizacional, cuando vuelven al contexto del trabajo se encuentran muchas veces frustrados o simplemente no logran cambio alguno.

En el ámbito educativo los cambios se plantean por vía de reformas legales las cuales no siempre se traducen en cambios reales en el contexto de la organización escolar. Cualquier reforma supone cambio en la manera de concebir la realidad, en los valores, en las creencias. Estos cambios requieren tiempo, voluntad y convencimiento de la necesidad del mismo, además de la indispensable formación para la puesta práctica de la reforma.

En Venezuela, en los actuales momentos, el Ministerio de Educación y Deporte emprende una reforma educativa la cual supone cambios profundos en la concepción de la educación, de la práctica educativa y de la escuela misma. Esta reforma educativa exige un profesor creativo, capaz de innovar, de crear nuevos caminos, nuevas estrategias de enseñanza y de evaluación. Corresponde a las fuerzas vivas de la organización educativa emprender las acciones para generar las nuevas actitudes, valores y creencias que hagan del cambio una realidad cultural.

## **A MANERA DE CONCLUSIÓN**

En síntesis, la revisión de la literatura especializada en el área de la organización y de la creatividad en la organización pone de relieve algunos aspectos:

1. Se observa un cambio paradigmático, de una concepción mecanicista, instrumentalista, a una perspectiva basada en sistemas complejos adaptables. Las teorías acerca de la organización han pasado de la concepción de un modelo ideal de la organización a la diversidad y la pluralidad en la cual se conjugan e integran múltiples aspectos en la relación sujeto-organización. No hay un modelo de organización, cada organización es única y desarrolla su modelo en función de su visión-misión.

2. En la nueva concepción de la relación sujeto-organización el énfasis se ha desplazado hacia la gente que integra la organización. Revalorizar el capital humano y estimular el trabajo en equipos se observa como la manera más adecuada para afrontar los grandes desafíos actuales y futuros.
3. La rigidez de la estructura vertical de las organizaciones burocráticas ha dado paso a estructuras horizontales y flexibles.
4. Como consecuencia de lo anterior, cambió el papel del gerente. La emergencia de un nuevo liderazgo caracterizado por la versatilidad, flexibilidad, apoyo socio-afectivo, motivación intrínseca, disposición para afrontar retos y moverse como “pez en el agua” ante la diversidad de situaciones desplazó al gerente administrador.
5. En el marco de la nueva organización, los valores vinculados al consumo, la competencia, la producción *per se* dan paso a valores integrados; al cultivo de los recursos interiores del ser humano como premisa fundamental para un desarrollo profesional óptimo.
6. La creatividad y la innovación se convierten en valores fundamentales. Una actitud abierta al aprendizaje está íntimamente vinculada con la creatividad y con la capacidad para formular nuevas perspectivas.

Cabe preguntarse a la luz de estos planteamientos: ¿en el nuevo orden organizacional, qué cambios deberían realizar las instituciones educativas, y particularmente las universidades que tienen como misión la formación del recurso humano para la educación de las nuevas generaciones?

¿Cómo será el educador del futuro, qué características personales y profesionales deberá tener? ¿Podrá la universidad, heredera del enciclopedismo y del racionalismo, generar los cambios necesarios para adecuarse a los nuevos tiempos y transformarse en una universidad creativa? De no ser así, es posible pronosticar un desequilibrio creciente entre la universidad y el resto de la sociedad con un costo muy alto para ambas.

La transición a la cual deberá responder el sistema educativo supone un cambio cultural. En este sentido, todos y cada uno de los miembros de cada organización esta llamado a modificar sus actitudes y comportamientos de

manera radical. El proceso no es fácil, sin embargo, reconocer la naturaleza, la dirección y la magnitud de los cambios es un primer paso en el camino del éxito. Es necesario considerar la creatividad como una dimensión fundamental del concepto de educación permanente que los organismos internacionales promueven en todo el mundo.

El centro de todo cambio es el hombre, en la medida que la organización educativa contribuya al desarrollo de cada uno de sus miembros para elevar su condición de vida y pasar de un estado de dependencia a uno de auto confianza y posteriormente, a uno de contribución con los demás, seremos capaces de expresar nuestras potencialidades y contribuir al desarrollo de un mundo mejor.

## REFERENCIAS

- Amabile, T. M. (1984). *Creativity motivation in research and development symposium conducted at the meeting of the American Psychological Association*. Toronto, Canadá.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovations in organizations. *Creative Research Journal*, 2, 231-253.
- Amabile, T. M. (1990). Within you, without you: the social psychology of creativity and beyond. En M. A. Runco y R. S. Albert (Eds). *Theories of creativity*. Newbury Park, California: Sage Publications Inc.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Society, cultura and person system view of creativity. En R. J. Stemberg (Ed). *The Nature Creativity*. New York: Cambridge University Press
- Csikszentmihalyi, M. (1990). The domain of creativity. En M.A. Runco and R. S. Albert (Eds). *Theories of creativity*\_(pp. 190-212). Newbury Park C.A: Sage.
- De Bono, E. (1997). *Más allá de la competencia*. Barcelona, España: Paidós.
- De la Torre, S. (1997). *Creatividad y Formación*. México: Trillas.
- Feist, G. y Runco, M. (1993). Trines in the creativity literature: an analysis of research in the Journal of Creative Behavior. *Creative Research Journal*, 6(3), 271-286.
- Goleman, D. (1997). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editores.

- Grossman, S. y King, M. (1990). Eagles, otters and unicorns. An anatomy of innovations. *The Journal of Creative Behavior*, 4(2), 75-96.
- Guilford, J. P. (1971). *Creatividad y educación*. Buenos Aires: Paidós.
- Harrington, D. (1990). The ecology of human creativity: a psychological perspective. En M. A. Runco, y R. S. Albert (Eds). *Theories of Creativity*. Newbury Park, California: Sage Publications Inc.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1985). *Psicología de las organizaciones y sociedad contemporánea*. Barcelona, España: Ariel.
- Kim, Y. (1993). *El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Majaro, S. (1994). *Marketing y creatividad. Un enfoque instrumental*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martindale, C. (1989). Personality, situation and creativity. En Glover, Romming y Reynolds (Ed). *Handbook of Creativity*. New Cork: Plenum Press.
- Prince, G. (1980). *La Práctica de la Creatividad*. México: Diana.
- Rodríguez Estrada, M. (1978). *Psicología de la organización*. México: Trillas.
- Sternberg, R. y Lubart, T. (1997). *La creatividad en una cultura conformista*. Barcelona, España: Paidós.
- Tesluk, P., Farr, J. y Klein, S. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1).
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Wesenberg, P. (1994). Bridging the individual-social divide: a new perspective for understanding and stimulating creativity in organizations. *The journal of Creative Behavior*, 28(3), 177-192.