

Un enfoque hacia la creatividad en el desarrollo organizacional



Dra. Ma. Elena Acosta Velasco

Cualesquiera que sean las antinomias presentadas entre las organizaciones surgidas en una sociedad, el proceso de cambio en el desarrollo organizacional adquiere cierta nitidez cuando lo relacionamos con la idea de creatividad, debido a la extraordinaria gama de culturas surgidas sobre la tierra que han sido testigos del potencial llamado "inventiva del hombre".

Sin embargo, la creatividad entendida plenamente cuando se inserta en el contexto cultural, se ha distorsionado en los últimos diez años; en este sentido se dará respuesta a tres preguntas asociadas entre sí en torno a la creatividad, al desarrollo y las organizaciones.

Desde que el hombre existe, a diferencia de la naturaleza como afirma Kant... Crea, pero ésta ha sido forjada o ha sido una creatividad espontánea?, a su vez el espacio de la cultura ha estado determinado por una acción y desarrollo creador, la cual expresa su libertad en las formas de creatividad, mas estas formas hacia dónde habrán gravitado?, por último, si los primeros grupos sociales tuvieron un carácter principalmente biológico, la creatividad en las organizaciones ha sido individualizada o bien organizada?

En relación a la primera pregunta se ha considerado a las organizaciones como demasiado impersonales, grandes y más allá del control de los humanos; incluso como monstruos creados por los mismos.

Ante esta situación pareciera ser que se ha forjado a la creatividad a responder a una ciencia "progresivamente" puesta al servicio de una técnica en busca de una mayor eficiencia de trabajo humano y de diversifi-

cación de pautas de consumo. A su vez, desde el punto de vista de espontaneidad como declara Moreno en la evolución humana, la espontaneidad apareció "antes que la libido, la memoria y la inteligencia...", en efecto los mecanismos culturales generalmente han desalentado y frustrado muchos de los problemas de la psique y de las dificultades sociales de las organizaciones, las cuales son atribuidas a un desarrollo insuficiente de la espontaneidad. Por esta razón, lo más importante por hacer es aprender en cada una de las instituciones educativas el "arte de enseñar" a usar la espontaneidad a través de un proceso de activación de la percepción, que condujera el pensamiento a nuevas asociaciones de ideas, esta activación y transformación en nuevas formas conduciría a la creatividad. Ese "arte" enseñaría en las organizaciones, metodologías propiciadoras de cambios para desarrollar una espontaneidad —creatividad que consistiera en suministrar una nueva y ajustada respuesta a una situación difícil y nueva (o vieja) conectada con los puntos y tradición cultural.

La segunda pregunta lleva a evidenciar el espacio del clima cultural determinado por la acción creadora del hombre, la cual expresa su libertad. En las formas que toma la creatividad es donde se puede encontrar la clave para captar las tendencias profundas para el desarrollo organizacional; ahora bien, estas formas han tenido que gravitar por uno u otro camino en torno a un proceso de acumulación. La competitividad inherente a la economía de mercado estimula la iniciativa e inventiva personal; asimismo el flujo de las innova-



ciones amplía el horizonte del ser humano y lo "libera" de los problemas que lo someten a la naturaleza.

Pero, la creatividad se ha subordinado a la lógica de los medios. O sea, la influencia de los medios como satisfactor de necesidades humanas ha subordinado a la creatividad, de esta manera la libertad asume el carácter de instrumento, por ejemplo: la creación científica dentro de las organizaciones tiende a subordinarse a las conveniencias de la innovación técnica y éstas a las conveniencias del proceso de acumulación.

De la misma forma, los métodos introducidos en el "mercado organizacional" han adquirido un valor de cambio tendiente a prevalecer sobre un mensaje intrínseco. Métodos como el entrenamiento de la sensibilidad (sensivity training), dinámica de grupo, grupos T, simulaciones, grupos de entrenamiento centrados en sí mismos, así el grupo contenido y razón de interacción han dejado de ser un medio de asegurar la comunicación con el exterior para transformarse en fuentes de valor de cambio. Así, quienes las realizan tienden a aplicar reglas rígidas con estereotipos facilitadores para la identificación con sus autores o requieren de un esfuerzo renovador, sin otra justificación que las exigencias del marketing. Por ejemplo: Rogers entiende la libertad como un proceso subjetivo, o sea la capacidad del individuo para elegir y para ser. Esta subjetividad se manifiesta independientemente de las alternativas externas que rodean a la persona. Contrario al "conductismo" que sostiene a los hombres como no libres, puesto que están condicionados por factores externos a él, Rogers considera al hombre responsable, comprometido, descubridor de sí mismo y ser libre en permanente cambio. Pero cómo descubrirse cuando la creatividad y libertad excluyen la posición global universal?

No es posible entender la visión universal sin poder alcanzar la conciencia crítica. La creatividad en desarrollo organizacional como crítica ha correspondido a un acto de afirmación personal sin propiciar una difusión y aceptación (más que en algunas organizaciones) y adaptación de métodos con un trabajo cognitivo para obtener una forma, una consolidación integrada a la noción de creatividad, admitida como la facultad humana de interferir en el determinismo causal, enriqueciendo con nuevos elementos el proceso social. El cambio cognitivo sería necesario para transformar las rutas organizacionales, implicaría restaurar y dar a conocer a todos el conocimiento científico y tecnológico,

así como restablecer el primado de la sabiduría sobre el conocimiento y renovar los elementos del pensar creativo, entidades psicológicas en relación a una cultura en particular.

Por último en desarrollo organizacional, la creatividad parece ser ha tenido una orientación predominantemente grupal, en donde los "asesores capacitados" (científicos del comportamiento) aconsejan al "cliente" (administrador) el apoyo a los programas de planeación de procesos de cambio. Ciertamente que la planeación ha demostrado una "eficacia" cuando se trata de explicar un conjunto de objetivos de cuya consecución sería "movilizada la colectividad". Pero estos "éxitos" no han podido profundizar en los problemas de fondo engendrados por el inmovilismo social que se ha propiciado por la "prioridad" a organizaciones "estratégicas" dejando al resto de los mismos fuera o desatando olas de publicidad nefasta.

Por otro lado, se quieren cambiar actitudes y hábitos de los individuos, cuando lo aprendido son respuestas estereotipadas adquiridas por hábitos o repetición, que aunque los hábitos tengan su aspecto positivo, permitiendo ganar tiempo y aumento de eficacia. Si las mismas indicaciones conducen siempre a las mismas conclusiones, las mismas causas producirán los mismos efectos, o sea si siempre se reciben las mismas órdenes, para ser seguidas por las mismas acciones resultará una respuesta habitual y estereotipada.

A su vez en desarrollo organizacional se intenta cambiar el clima o cultura del grupo, ello sería acertado siempre y cuando se estableciera la comprensión entre la cultura que se propicia al interior con estrecha relación del medio ambiente y a su vez, propiciar la apertura y conocimiento de culturas diferentes. Si partimos que toda cultura es un conjunto de maneras o formas de pensar, de sentir y de obrar; no se trataría simplemente de iniciar al contenido formal de la cultura, sino de analizar cómo funciona el conjunto formal de la cultura, ya sea por conocer y comprender los efectos en el dominio material (hábitos, instituciones, familia, religión), sino además las actitudes y comportamiento sociopsicológico. No se trataría de aislar el clima de una organización, sino de ver el funcionamiento del conjunto cultural, cómo sus diferentes elementos se articulan pues si bien, cada cultura valoriza y desarrolla diferente las cualidades individuales sobre diferentes planos físicos, intelectuales, artísticos y morales, existen significados comunes que los ligarían a diversos signos y símbolos donde la enseñanza podría evitar



obstáculos culturales, siempre y cuando se aprendiera a crear organizadamente, entonces tal vez el hombre se acercaría con mayor rapidez a un desarrollo organiza-

cional acorde a la cultura, pero habrá de tenerse cuidado de no organizar la creatividad con fines contrarios a la naturaleza o al individuo.

Bibliografía

Duvignaud Jean. *The Sociology of Art*. Paladin. London. 1972.

Hall Richard. *Organizaciones, Estructura y Proceso*. Prentice Hall. EE. UU. 1986.

Jennies Sue. *Terapia Creativa*. Kapeluz. Buenos Aires. 1979.

Koestler Arthur. *The Act of Creation*. Hutchinson. London. 1964.

Lawrence, Lorsch. *Desarrollo Organizacional*. F. E. Interamericana, EE. UU. 1973.

Latarga J. *Desarrollo del Potencial Humano*. Trillas. México. 1978.

Le Thanh Koi. *L'Education Comparee*. Colín. París. 1980.

Rodríguez Mauro. *Psicología de la Creatividad*. Pax. México. 1985.

Rogers Carl. *Libertad y Creatividad en Educación*. Paidós. Buenos Aires. 1975.

Self Chovish Galia. *Hacia una Pedagogía de la Creatividad*. Trillas. México. 1985.

La autora es egresada de la Universidad Nacional Autónoma de México. Obtuvo el doctorado en la Sorbona de París en Francia. Actualmente es coordinadora de la Maestría en Educación en la Sección de Graduados de la ESCA del IPN y en el campo de la investigación se ha desarrollado en las áreas de desarrollo organizacional y metodología de la Enseñanza Superior.

investigación
administrativa

Cupón de Suscripción

Nombre: _____ Teléfono: _____
Calle: _____ No: _____ Colonia: _____
Ciudad: _____ Estado: _____ País: _____ C.P. _____ Delegación: _____

Envío cheque o giro postal No. _____ por la cantidad de \$ 6,500.00 favor de la Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnológica.

Organo interno de comunicación Científica y Tecnológica de la Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnología de la Escuela Superior de Comercio y Administración del I.P.N.

Sección de Graduados y de Investigación Científica y Tecnológica: Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional, Carpio 471, edificio D 3er Piso Col. Sto. Tomás, Delegación Miguel Hidalgo 11340 México, D.F. Tels. 541-62-07 y 547-77-92. Partado Postal 4025 Sta. María la Ribera Deleg. Cuauhtémoc.



investigación **administrativa**

Toda orden de suscripción y correspondencia relativa a suscripciones deberá ser remitida al Apartado Postal 4025, Sta. María la Ribera, Deleg. Cuauhtémoc, 06400 México, D.F., que es la dirección establecida para recibir este tipo de notificaciones.

No se aceptan suscripciones por períodos mayores a un año, requiriéndose los pagos

por adelantado, en moneda nacional para el país, remitidos a Investigación Administrativa en cheque o giro postal únicamente. No envíe efectivo.

Las suscripciones del extranjero deberán pagarse en dólares (USc), remitiendo las órdenes de pago a Investigación Administrativa. En el precio anual está incluido el porte correspondiente para su envío por vía aérea.



investigación **administrativa** **Cupón de Suscripción**

**Apartado Postal 4025
Sta. Ma. La Ribera
Delegación Cuauhtémoc
06400 México, D.F.**

