

Administración tradicional vs. Administración creativa

Blanca Ruby Rendón

Facultad de Administración de Empresas - Universidad Pontificia Bolivariana
Medellín, Colombia.

¿POR QUE HABLAR DE CREATIVIDAD?

Nada es estático, el mundo es dinámico en todas sus expresiones, y cada vez se consume más imaginación; el hombre siente la necesidad de expresarse y sigue ese ritmo. Durante algún tiempo el hombre vivió en sociedades estables con una mínima cantidad de algo nuevo que creaban algunas personas llamadas en su tiempo *genios*: Einstein (teoría de la relatividad), Newton (Ley de la gravedad), Shakespeare, más recientemente Henry Ford (introducción de la producción en serie); son sólo algunos nombres de hombres creativos en determinadas épocas. Actualmente parece ser que el progreso científico excede al tiempo, el hombre necesita expresarse, necesita crear.

DEFINICION

"Creatividad" es una palabra recién llegada al vocabulario; en los diccionarios sólo se encuentra en sus ediciones más recientes. Tomaremos la definición de Mauro Rodríguez, 1985, Master en Creatividad: "Creatividad es la capaci-

dad de producir cosas nuevas o valiosas".

Cosas: Incluye todo: un método, un estilo, una idea, es decir, lo tangible y lo intangible.

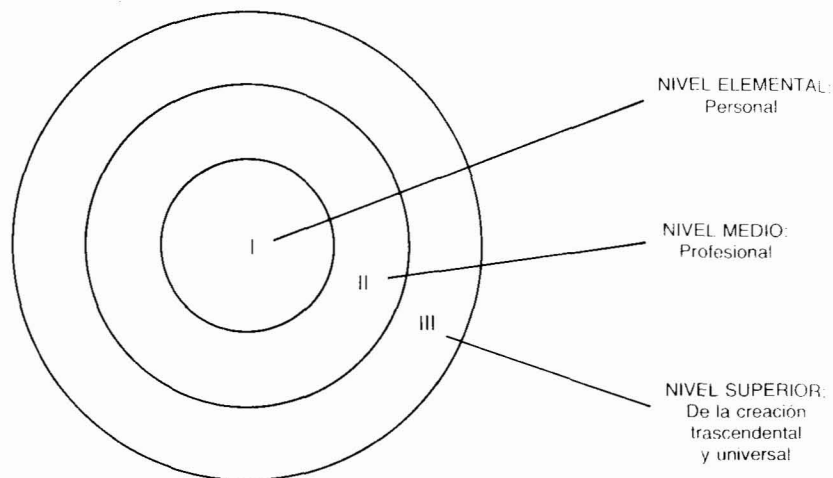
Nuevo: Lo que se le ha ocurrido a un individuo, lo que ha descubierto sin importar que en otro lugar del mundo otra persona haya llegado a lo mismo; es válido desde algo modesto hasta un gran diseño tecnológico.

Valioso: Es más subjetivo, hay tres niveles para valorar un producto:

1. Valioso para el círculo afectivo del sujeto creativo.
2. Valioso para su medio social.
3. Valioso para la humanidad.

Resultan así tres niveles de creatividad:

1. Nivel elemental o de interés personal.
2. Nivel medio de resonancia laboral o profesional.
3. Nivel superior o de la creación trascendental y universal.



NIVELES DE CREATIVIDAD

Todo ser humano puede aportar en el 1 y 2 y probablemente en el 3, con un entrenamiento adecuado.

Todos los seres humanos somos creadores; no hay personas carentes de creatividad, sólo personas inhibidas, con rigidez mental que requieren un entrenamiento especial; más o menos prolongado.

Desde nuestra infancia los seres humanos estamos creando; para un niño en el periodo preoperatorio (2 a 7 años), según Piaget, unos cubos pueden ser un tren, o un camión, o una granja; una escoba es un caballo; es un periodo en que la capacidad de crear aún no ha sido reprimida; la creatividad infantil es una expresión de espontaneidad, un principio de autodeterminación, donde aún no se ha conformado la lógica de pensamiento.

Retomaríamos aquí afirmaciones de autores como Guy Aznar, 1974, el cual afirma que la creación requiere "una organización particular, una estrategia metódica para olvidar la lógica y el juicio, un esfuerzo intenso para atreverse a ser irracional durante esos instantes que requiere la creación".

¿DE DONDE SURGE LA CREATIVIDAD?

Encontramos varias explicaciones científicas:

La genética: explica por factores hereditarios, resultado de combinación genética. Es una cualidad innata.

La neurofisiología: Hace un aporte sobre la evolución del sistema nervioso, que relaciona al individuo con el ambiente y es capaz de asociar entre sí diversos objetos.

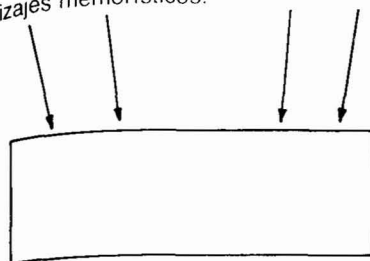
Los seres humanos tenemos dos hemisferios cerebrales, el derecho y el izquierdo; cada uno con una tarea definida.

Hemisferio izquierdo: controla el lado derecho; pensamiento lógico, elabora raciocinio, discurso verbal, operaciones matemáticas, lecto- escritura, descripción.

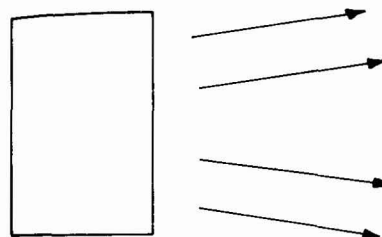
Hemisferio derecho: controla el lado izquierdo; pensamiento creativo, imaginativo, ponemos en acción la fantasía, hallamos analogías.

Al pensamiento lógico del hemisferio izquierdo algunos autores lo llaman vertical y convergente; evoca ideas y trata

de encadenarlas para llegar a un punto ya definido, se relaciona con los aprendizajes memorísticos.



El pensamiento creativo: es llamado lateral divergente; actúa como un explorador que va a la búsqueda.



Maslow, psicólogo que ha establecido la teoría de la motivación jerarquizada en diversos niveles: biológico, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización, afirma que este último nivel es el que le permite al hombre desarrollar su creatividad, teniendo en cuenta un ambiente que se lo permita.

Retomando los diversos aportes, podemos concluir que la creatividad depende de factores intrínsecos como lo genético y lo biológico, y factores extrínsecos en los que se ubica el ambiente con oportunidades y metodologías educativas adecuadas para permitir un desarrollo de la creatividad.

En estudios realizados se han encontrado descripciones sobre algunos rasgos encontrados en personas creativas:

Thurston, 1976: las personas creativas poseen: salud, capacidad de análisis, capacidad de síntesis, fluidez de asociaciones, motivación a la autorrealización, no defensividad.

Barrow, 1976: afirma que poseen alta capacidad intelectual, independenciamiento,

fluidez verbal, apreciadores de temas intelectuales y cognitivos.

Rodríguez, 1985. Su perfil incluye: inteligencia fuerte no como C.I. sino deseo de profundizar, curiosidad, capacidad de encontrar analogías, versatilidad. Tiene que ver con el pensamiento divergente, dar vueltas a un problema hasta descubrir soluciones; intuición, imaginación, fineza de percepción, confianza en sí mismo, independenciamiento, tenacidad, alta tolerancia a la frustración, flexibilidad, decisión, autocrítica.

La creatividad no es sólo cuestión de capacidad mental heredada, es también cuestión de voluntad; propósito y actitudes frente a las diversas situaciones.

La mayoría de los rasgos citados pueden aprenderse o incrementarse por medio de:

1. *Metodos educativos:* Metodologías familiares y escolares que permitan la libre expresión; profesores preocupados por que se aprenda a pensar y no a memorizar; aceptación incondicional que permita una autocrítica y una adecuada formación de personalidad creativa.

2. *Técnicas creativas:* Con el adulto se trabajan ejercicios que van a permitir el desarrollo o el incremento de la creatividad. Las más utilizadas son:

- a. Estudio de modelos: Análisis de bibliografías de maestros en creatividad; a nivel general nos damos cuenta que eran personas con regularidad en el trabajo, muchas preguntas, meditación prolongada.
- b. Ejercicios de descripción: describir minuciosamente objetos, esto nos ayuda a tomar conciencia del mundo que nos rodea.
- c. Detección de relaciones remotas: asociaciones curiosas.
- d. Descripción imaginaria de mejoras: olvidar cómo son las cosas para pensar cómo podrían ser.
- e. Psicodramas: Representaciones teatrales improvisadas, provocan la

concientización de lo inconsciente y la liberación de lo reprimido.

- f. Ejercicios de transformación: cómo mejorar un objeto y o situación.
- g. Lluvia de ideas.
- h. Escribir todas las ideas manteniendo una libreta retenedora de ideas.
- i. Vivenciar seminarios de creatividad.
- j. Sinéctica: Combinación de elementos heterogeneos, utilización consciente de mecanismos subconscientes.

¿QUE SE OPONE A LA CREATIVIDAD?

Encontramos muchas cosas que dificultan el desarrollo de la creatividad:

Inseguridad, rutina, miedo a lo desconocido, a la frustración, al fracaso, a influir en otros abiertamente, al exceso de trabajo, sistemas tradicionales de educación, la rigidez mental. Para vencer lo anterior se requiere un cambio de actitud frente a la vida, y a los demás. El mayor impedimento del progreso de la sociedad está en la rigidez mental de sus dirigentes.

RELACIONES ENTRE CREATIVIDAD Y EMPRESA

Hasta ahora hemos hablado de la creatividad en su parte general. ¿Qué ocurre específicamente en la empresa? Debemos agregar un factor más, y es que esa idea tenga éxito en el mercado; si esto se logra, se está relacionando también la creatividad con la economía y posiblemente con la sociedad.

Drucker, 1986, cita el ejemplo de MacDonald: Después de la Segunda Guerra Mundial, las hamburguesas eran un producto casero, con puesto de venta hasta en las esquinas. MacDonald aplicó la creatividad a la administración de empresas. Diseñó primero la producción final, luego diseñó el proceso de obtención y la maquinaria de tal manera que cada trozo de carne, cada rodaja de cebolla, cada pan, fueran

siempre idénticos y se produjeran en el mismo tiempo mediante un proceso totalmente automático.

Finalmente se hicieron estudios sobre lo que es importante para el consumidor: calidad, rapidez en el servicio, limpieza absoluta, trato amistoso; preparó a sus empleados para proporcionarlo adecuadamente.

Decíamos al principio que se puede crear desde algo modesto hasta una gran tecnología, y el proceso del ejemplo anterior lo demuestra. La creación no fue el producto final, sino una forma nueva de comercialización. Cada paso requirió creatividad, se pasó desde un primer nivel a un segundo nivel.

La creatividad es la herramienta de los empresarios innovadores, el medio para explotar una oportunidad para "algo" diferente, es una disciplina que puede aprenderse pero debe practicarse. Lo que lo hace creativo es lo nuevo, lo específico; lo diferente en el ejemplo anterior, lo nuevo no fue el producto, sino todo el proceso de comercialización. Cualquier cambio en el potencial productor de riqueza ya existente también es creación. La creación no tiene que ser exclusivamente técnica, ni siquiera tiene que ser tangible; la compra a plazos introducida por Cyrus McCormick transformó la economía.

Hay creaciones que podríamos llamar episódicas, es como una "iluminación": "se me ocurre que..." Sin demeritar estas creaciones a nivel empresarial se requieren creaciones más complejas, fruto de una elaboración que implica encadenar muchos elementos y vencer obstáculos; no se puede dar un cliché o un manual para todo y para todos. Mauro Rodríguez cita seis etapas en ese proceso creativo:

1. *El cuestionamiento*: Se empieza por el interés en un tema, se descubre un aspecto que despierte curiosidad, dudas; en ocasiones se siente ansiedad pero también hay expectativa, deseo de aventura.

2. *Acopio de datos*: Se empieza a recopilar la información; lectura, entrevistas, revisar tecnologías; si la mente es la máquina con poder de transformar y procesar, los hechos son la materia prima.

3. *Incubación*: Si en la 1 y 2 es como si se sembrara, en la tercera es el inicio de la germinación: es concentración, meditación, asimilación, ubicación en mundos imaginarios.

4. *Iluminación*: Inesperadamente se nos ocurre algo, se ven analogías donde no se habían percibido, se ve la salida, se reestructura el campo perceptivo. Es la etapa crucial de la creatividad.

5. *Elaboración*: Verificar hipótesis o realizar una obra; aquí entra ya la lógica, la técnica, la organización; es como el alpinista que sube tanteando y al llegar a la cima puede describir el camino por el que logró la meta.

6. *Comunicación*: El creador busca trascender, necesita retroalimentación.

Este esquema no es el único. Koestler citado por Rodríguez, 1985, distingue:

1. Fase lógica: Formulación del problema.
2. Fase intuitiva: Lo creativo, la incubación, el encontrar lo que se busca.
3. Fase crítica: Que incluye la verificación o elaboración de lo creado.

¿QUE ES MAS EFECTIVO: LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL O GRUPAL?

El hombre se abre a la vida en grupo, en la familia y durante toda la vida está integrando grupos. La empresa no es otra cosa que varios grupos de personas con objetivos comunes; si bien es cierto que cada persona integrante puede ser creativa, a varias personas con un mismo objetivo puede facilitárseles más el proceso creativo.

La organización ideal es análoga al organismo biológico sano: se da un má-

ximo de unidad de funcionamiento a pesar de la diversidad de órganos y sistemas; lo más adecuado es alternar y combinar la creatividad individual con la grupal ya que la persona es la protagonista de la creación.

La función esencial del grupo consiste igualmente en disminuir las dificultades de la tarea, eliminar temores, proporcionar seguridad; debe considerarse que al interior de ese grupo se dé una estructura firme con elementos sólidos, como: cohesión, integración, interacción, objetivos, comunicación. El trabajo creativo en un grupo empresarial va a contribuir a disminuir las barreras de la creatividad.

EL HOMBRE EN LA SOCIEDAD COMO EMPRESA CREATIVA

En una sociedad empresarial creativa, el hombre se enfrenta a un desafío: la necesidad de un aprendizaje creativo cambiante. Hace algunos años se suponía que el aprendizaje terminaba a los 20-22 años, igualmente se suponía que ese conocimiento se aplicaría sin ningún cambio durante toda la vida.

Los tiempos actuales exigen que se aprendan cosas nuevas mucho después de haberse convertido en adulto; lo que se ha aprendido al concluir la educación escolar o universitaria, irá cambiando y tal vez se vuelva obsoleto después de 5 - 10 años siendo reemplazado por nociones, habilidades y nuevos conocimientos que requieran de un hombre con meta creativa, con capacidad de respuesta a los cambios del entorno de la empresa.

La organización y la administración son actividades humanas y humanísticas antes que técnicas, indica manejo de personas con idiosincrasia propia; no somos iguales ni reaccionamos igual los latinos que los japoneses. Podemos establecer un cuadro comparativo para distinguir aquellas características propias de la administración tradicional y la administración creativa.

Administración tradicional

Individualismo
 Poca comunicación
 Comunicación vertical desc.
 Convencionalismo
 Rigidez
 Autoritarismo
 No aprovechamiento integral del recurso humano
 Controles externos
 Motivaciones externas
 Represión
 Temas rutinarios
 Estancamiento del hombre

Administración creativa

Apertura a la colectividad
 Alta comunicación
 Comunicación en todos los sentidos
 Espontaneidad
 Flexibilidad
 Clima democrático
 Aprovechamiento integral del recurso humano
 Controles integrales
 Motivaciones internas
 Libertad de expresión
 Búsqueda, experimentación
 Crecimiento personal

No se trata de ubicar un estilo bueno o malo, no hay una fórmula mágica, cada situación tiene su fisonomía única. El papel de los dirigentes no es subrayar constantemente las fallas e imperfecciones de su personal, sino apreciar los esfuerzos y estimular las potencialidades, o lo que favorecerá el desarrollo de la creatividad.

En el ambiente empresarial actual, no se puede depender de métodos comunes y corrientes para solucionar problemas y tomar decisiones; no podemos darnos el lujo de utilizar ideas pasadas de moda, procedimientos obsoletos y métodos anticuados, porque repercuten en el costo de la empresa y del país. En organizaciones exitosas la creatividad ha llegado a ser el centro de atención, ya no se restringe a la investigación solamente, juega un importante papel en la manera de pensar, en la solución de los problemas y en la toma de decisiones; debe ser utilizada en gerencia, planeación, publicidad, manejo de personal, etc. Su aplicación redundará no sólo en el beneficio personal sino en el de una sociedad que cada vez está evolucionando y exigiendo más al individuo.

Hay un doble desafío para la Universidad y el estudiante: La Universidad implementando una metodología que contribuya al desarrollo de esa creativi-

dad, al pensamiento divergente; y para el estudiante desmitificando lo lógico y venciendo las barreras de la creatividad, concientizándose de que todos somos creativos. El permitir desarrollar y practicarla va a beneficiarlo no sólo como individuo sino como integrante de una comunidad y una sociedad que puede beneficiarse de ella.

Lo anterior es sólo un mínimo aporte para despertar inquietudes sobre un nuevo tema que cada día se requiere más a nivel empresarial.

BIBLIOGRAFIA

1. AZNAR, G. *Creatividad en la empresa*. Ed. Oikos-tao. Barcelona, 1974.
2. BITTEL, C. *Lo que todo supervisor debe saber*. Ed. Mac Graw Hill. México, 1979.
3. DICHTER, E. *Iniciativa y Creatividad del Gerente Contemporáneo*. Ed. Diana. México, 1979.
4. DRUCKER, P. *La innovación y el empresario innovador: La práctica y los principios*. Ed. Sudamericana. 1985.
5. PAPALIA D. Y WENDKOS. *Psicología*. Ed. Mac Graw Hill. México, 1987.
6. RODRIGUEZ, M. *Manual de la creatividad*. Ed. Trillas. México, 1985.
7. *Psicología de la Creatividad*. Ed. Pax. México. 1985.

El Fondo de Garantías como instrumento de fomento de la pequeña empresa

Eckar Oerhing

Fundes - Suiza

Quiero dividir la ponencia en dos partes. En la primera brevemente me gustaría presentarles qué es FUNDES Suiza, por qué motivo fue creada y qué objetivos persigue; después haré una presentación técnica de nuestra experiencia con el instrumento del fondo de garantías dentro de los programas de fomento de la pequeña empresa.

FUNDES Suiza es una iniciativa de la empresa privada suiza con vínculos en América Latina. Son casi todas empresas grandes que ya desde hace cinco o seis décadas tienen inversiones o relaciones comerciales con este continente, y son las empresas de la química, los bancos, las empresas de la construcción de maquinaria, de alimentos, todo lo que tiene nombre en este pequeño país y allí tomamos la decisión. Hace cinco años que contribuimos con algo a la solución de la crisis que todo su continente atraviesa y que empezó al inicio de la década de los 80. Pensaron hacerlo a través de un programa de fomento a favor de la pequeña empresa, porque todas ellas son grandes, y para ellas lo más lógico fue, en vez de apoyar un programa social, apoyar a un estrato de empresas lo que para ellas es tan importante que en Suiza se lo considera

como fundamento o garantía de la existencia de la economía social de mercado.

Existe la convicción de que la mediana y la gran empresa a mediano y largo plazo pueden existir únicamente cuando en la economía existe un muy amplio fundamento de micro y pequeñas empresas. En este sentido la contribución es figurativa, no es altruista ni filantrópica; contribuir a este fomento en América Latina es un aporte modesto, y con ciertos principios voy a explicar ahora los motivos principales que persiguen estas empresas en Suiza, que son los mismos que persiguen en América Latina. En este sentido hay identidad en objetivos y motivos de las empresas, y el primero es contribuir al desarrollo que se caracteriza por un capitalismo democrático y pluralista, es decir, donde todo el mundo tiene oportunidad de existir, donde todo el mundo tiene oportunidad de crear su empresa, donde no hay discriminación. En ese sentido, en la situación actual de Colombia hay un alto grado de apertura interna y externa.

El segundo principio es que se trate de una economía social de mercado cuyo elemento básico sea la competen-