

Autor: KING, N. e ANDERSON, E.
Ano: 2003
Título: *Cómo administrar la innovación y el cambio. Guía crítica para organizaciones*
Lugar: Madrid
Editorial: Paraninfo

Na obra *Cómo administrar la innovación y el cambio*, Nigel King e Neil Anderson conxugan con grande acerto dous grandes tópicos de permanente actualidade, a creatividade e a innovación nas organizacións. Exploran, por un lado, cuestións relacionadas coa natureza da creatividade e a persoa creativa e suxiren como identificar estas persoas e como fomentar a creatividade no marco das organizacións.

En relación co primeiro dos tópicos, a creatividade, debemos sinalar que aproximarnos a unha definición consensuada do termo non é tarefa doada. Non obstante, no que si parece existir certo acordo é no feito de que a capacidade para crear un produto, sexa un poema, unha sonata, unha innovación tecnolóxica..., foi e é unha das actividades humanas máis sorprendentes. Por iso non resulta estraño que moitos científicos e artistas se interesasen por buscar explicacións sobre como ten lugar tal acción creativa, e que moitos profesores busquen a mellor forma de axudar os seus alumnos a desenvolver a súa capacidade creativa.

Para abordar o estudo da natureza da creatividade seguíronse variadas estratexias, entre as que se inclúen dende os intentos por analizar a natureza do produto creativo ata o estudo da personalidade da persoa creativa ou a reprodución do proceso creativo.

En efecto, un modo de comprender a natureza da creatividade é examinar aquelas persoas que parecen usar os seus talentos ou destrezas en abundancia. Outra aproximación é coñecer o proceso de creación, é dicir, a secuencia de estados a través dos cales pasa unha persoa cando realiza un produto de creación. Polo que se refire ao fomento da creatividade, son dúas principalmente as estratexias seguidas para intentar potenciala e xerar unha produción socialmente útil e nova. A primeira é aquela que proporciona unha serie de destrezas ou procedementos que lles permitirán aos suxeitos usar o coñecemento dispoñible que cada un xa posúe. A segunda é aquela capaz de crear un ambiente que permita a toma de risco intelectual e o pensamento único e orixinal.

Polo que se refire á innovación nas organizacións, hoxe todo parece indicar, á luz das achegas pluridisciplinares, que é preciso deseñar organizacións intelixentes, capaces de estar atentas aos retos do ámbito, que consideren o seu persoal como o factor clave da súa competitividade e que estean dispostas a invertir en recursos humanos e a xestionalos segundo formulacións estratéxicas e non conxunturais. Este é o reto que teñen na actualidade as organizacións. Deben considerar que a competitividade vén dada pola competencia do seu persoal, máis que polo custo do seu activo material. A participación do persoal na mellora da organización e do seu propio traballo é clave. As organizacións poden mellorar a súa creatividade estimulando o rendemento creativo dos seus membros e utilizando procedementos de selección e avaliación para recrutar individuos creativos e asignarlles funcións laborais apropiadas. Noutras palabras, podemos dicir que a consideración dos recursos humanos constitúe unha das crenzas básicas de calquera paradigma da cultura empresarial. O que diferencia unha empresa que ten éxito doutra que non o ten é, ante todo, as persoas, o seu entusiasmo e a súa creatividade.

A presente publicación trata en profundidade as cuestións descritas máis arriba seguindo unha orde lóxica que se estrutura en sete capítulos.

No primeiro, os autores discuten o concepto de creatividade e a medición

desta, que agrupan en tres categorías: medidas baseadas na persoa (cuestionarios biográficos, test de habilidade creativa), medidas baseadas no proceso (medición directa dos procesos creativos) e medidas centradas no produto (medición en función das características dos produtos). Examinan tamén as diferentes estratexias das que poden facer uso as organizacións cando desexan introducir cambios e melloras no seu seo referidas ao aumento da produción creativa dos seus membros.

O seguinte capítulo ocúpase dos diferentes enfoques psicolóxicos relativos á creatividade. Divide os estudos de creatividade en seis áreas xerais que representan os enfoques principais sobre o tema: creatividade e trazos da personalidade, o estudo das vidas creativas, a creatividade como habilidade mental, as perspectivas psicodinámicas, as perspectivas humanistas e a psicoloxía social da creatividade.

O contido do capítulo terceiro está relacionado co impacto dos procesos de grupo sobre a innovación nas organizacións. Na primeira parte deste estúdase a influencia da investigación sociopsicolóxica sobre os grupos, especialmente no referido aos procesos de influencia social e toma de decisións, así como a teoría da identidade social. Na última parte avalíanse os estudos sobre innovación de grupo e estúdanse cinco dos principais factores que afectan a innovación grupal: o estilo de liderado, a composición do grupo, a estru-

tura do grupo, o clima do grupo e a lonxevidade e desenvolvemento do grupo.

A continuación, o cuarto capítulo achéganos unha visión xeral das posibles relacións entre a innovación nas organizacións e nas persoas. Trátanse os catro principais factores promotores da innovación e do cambio nas organizacións, isto é: as persoas, a estrutura organizacional, o clima e cultura da cultura da organización e o ámbito.

O seguinte capítulo ofrécenos unha descrición e explicación da natureza do proceso de innovación, utilizando para iso deseños de investigación lonxitudinais ou retrospectivos. A última parte deste capítulo recolle unha discusión crítica sobre o grao en que é administrable o proceso de innovación.

No penúltimo capítulo desta obra abórdase dunha cuestión de interese central, a resistencia ao cambio nas organizacións. Nas primeiras páxinas discútense os enfoques clásicos de

resistencia ao cambio. A continuación discútense as principais causas da resistencia ao cambio analizándoas dende o punto de vista individual, grupal e organizacional. Finalmente, valóranse diferentes perspectivas e teorías sobre a resistencia ao cambio.

Conclúe este volume coas propostas dos autores para futuras investigacións e accións prácticas recollidas no último capítulo. Así mesmo, nas páxinas finais recompílase unha abundante bibliografía sobre o tema obxecto de atención.

Soamente nos resta dicirlles aos que se acheguen a esta obra que poderán comprobar que o cambio e a innovación nas organizacións é un fenómeno complexo e que, precisamente por iso, tal e como nos sinalan os propios autores, a comprensión dos procesos psicolóxicos que subxacen a este fenómeno é tan importante. A lectura destas páxinas é unha boa ocasión para conseguir este obxectivo.

Ana M^a Porto Castro
Universidade de Santiago de Compostela

