

Oficios y prácticas

Creativity Is Not a Scarce Commodity

Howard S. Becker

Resumen

La “creatividad” –un objeto u acto original– sucede frecuentemente. Ya que generalmente se la celebra en abstracto, se la reconoce o premia poco en la vida cotidiana y en el trabajo diario en las organizaciones. Si la vemos en diversos contextos organizacionales puede ser comprendida como una actividad interesante, cuyo valor potencial es difícil de ver por culpa de las restricciones organizacionales.

Creatividad; teoría del etiquetamiento.

Abstract

“Creativity”—an original action or object—occurs frequently. Usually praised in the abstract, it’s seldom recognized or rewarded in ordinary life and in the workings of organizations. Seen in organizational contexts, it can be understood as an interesting activity whose potential value organizational constraints make it impossible to recognize for what it is.

Creativity, labeling theory.

**Oficios y
prácticas**

apuntes
CECYP

30

PÁGINA

102

La creatividad no es un bien escaso¹

Howard S. Becker²

Los artistas valoran la creatividad, los coleccionistas de arte buscan comprarla o experimentarla, las instituciones trabajan para fomentarla, a los ejecutivos les gustaría organizarla y controlarla, así sus empresas pueden florecer.

A todo el mundo le interesa la creatividad. Todo el mundo supone –es algo implícito en la propia idea– que la creatividad es algo escaso, que no aparece todos los días. Y dado que es algo bueno y deseable, necesita de nutrición y cuidado especial, así podemos tener más de ella. Los consultores aconsejan a clientes sobre los métodos especiales necesarios para reorganizar sus empresas para alentar la creatividad. Las universidades tienen programas especiales para los talentosos y dotados.

Yo vengo a decir lo opuesto: la creatividad sucede todo el tiempo en todas partes. Uno no puede ir a ningún lado sin tropezarse con ella. Para experimentar los maravillosos resultados que se supone que genera, lo único que necesitamos es salirnos de su camino. Y como corolario de esto voy a afirmar algo más, lo que requerirá una explicación un poco más larga: que la creatividad es contextual.

¿Qué viene a ser la creatividad?

Generalmente llamamos “creativo” a una acción o un objeto cuando pensamos que es poco usual, diferente de lo que otra gente haría o produciría dado el mismo problema a resolver. También queremos decir, aunque lo hacemos de manera menos explícita, que la idea –por lo menos en principio– no es una tontera, una locura o imposible de llevar a cabo. Cuando las ideas nos parecen tontas, locas o imposibles no las llamamos “creativas”, usamos palabras casi desaproboratorias como “idiota”, “rara”, o “inútil.”

1. Traducción: Claudio E. Benzecry. Traducido de Becker, Howard. 2017. “Creativity Is Not a Scarce Commodity”, en *American Behavioral Scientist* 61 (12): 1579–1588. DOI: <https://doi.org/10.1177/0002764217734277>.

2. Howard S. Becker vive y escribe en San Francisco y Paris. Su libro más reciente es *Evidence* (University of Chicago Press, 2017).

Esto identifica a la palabra “creativa” como un título honorífico, una manera elegante de decir que una acción, objeto o idea es buena de una manera en la que otras acciones, objetos o ideas similares no lo son. Llamar “creativa” a una idea u objeto significa que pensamos que éstos son buenos de una manera que otros objetos similares –por lo menos superficialmente– no lo son. Ya que aprobamos a las cosas que llamamos “creativas”, las tratamos mejor que a las cosas que pensamos no merecen ese título.

¿Cuál es la manera creativa de ser bueno que tanto nos gusta? El diccionario define “creatividad” como originalidad, expresividad, la capacidad de imaginar, todas cosas obviamente buenas que a cualquiera le gustaría ser, y que ésta sea una cualidad que exhiban los objetos que hacen o poseen, o las ideas que tienen o proponen. Tales palabras implican que estas cosas encarnan cualidades poco comunes. No pensamos generalmente que algo que se produce de manera cotidiana, rutinariamente, como original o especial. Cuando usamos una palabra como “creativo” para describir algo poco usual, decimos implícitamente que es valioso, tanto en el sentido mundano de las recompensas pecuniarias como en el sentido más abstracto cultural.

Pero hay algo más. Cómo usamos esos términos aprobatorios en la vida cotidiana revela algunas incongruencias. Típicamente tratamos el tocar un instrumento en una sinfónica como una manera extremadamente original y creativa de ganarse el pan, aunque la mayoría –sino todos– de los músicos de orquesta dan fe de que esto es, en realidad, una tarea increíblemente repetitiva y tediosa. ¿Cuántas veces pueden ejecutarse “creativamente” las nueve sinfonías de Beethoven?

Incluso la improvisación, a la que muchos ubican como epítome de la creatividad, consiste –como el análisis de Paul Berliner (1994) sobre los solos de jazz ha demostrado– mayormente en unir pequeños fragmentos musicales que los músicos conocen bien y ensayaron una y otra vez. La combinación quizás sí sea nueva, y como tal original y creativa –aunque en general no lo es– pero los fragmentos que se combinan no lo son de modo alguno. La práctica escultórica de Rodin, a menudo, incluía re-usar partes –manos, pies– en una variedad de piezas.

Hay muchos que piensan que semejantes críticas son de criticón, pequeños detalles que no perturban la suposición estándar de que la creatividad es sólo lo que ellos piensan que es. Ellos dirían, si puedo hablar por boca suya, “está bien, quizás las partes individuales no son creativas, pero la combinación lo es. Así es cómo los artistas hacen *collages* de fragmentos que cortan de las revistas o los diarios y que va de suyo no produjeron”. El tipo de consideraciones que quiero traer al tapete ahora –espero– va a mostrar que estas objeciones no son importantes para el argumento que aquí avanzo.

Etiquetamiento

Lo que he dicho hasta ahora sugiere que aquello con los que estamos tratando es otra instancia del poder del etiquetamiento, en el que la forma en la que hablamos de ciertas cosas les otorga atributos que –vistos desde otra perspectiva– quizás no tendrían. Cuando la forma en la que hablamos no reside automáticamente en la naturaleza de las cosas –y por supuesto, nunca lo hace– sabemos que estamos discriminando y clasificando objetos que podríamos haber clasificado de manera diferente. Todo esto sugiere, a un sociólogo sospechoso, que la etiqueta “creativa” se aplica de manera discriminatoria a cosas que no difieren demasiado en sus orígenes y características intrínsecas. Pensar *cómo esto* sucede y qué consecuencias se siguen de ello, plantea preguntas fundamentales acerca del problema de la organización social.

La idea del etiquetamiento ha venido influyendo al pensamiento sociológico, bajo distintos nombres, desde que W. I. Thomas dijo que si definimos a las situaciones como reales, éstas son reales en sus consecuencias. Los sociólogos han usado esta idea para analizar fenómenos tan variados como la desviación social, la producción científica y el arte. Han argumentado durante mucho tiempo acerca de la idea y del fenómeno, los problemas de cómo definirla, su importancia, la relación entre etiquetas y realidad.

Everett Hughes agregó algo importante a la idea en su ensayo sobre las instituciones bastardas. Dijo que la gente –y en ese término, como es usual de los estudiantes de Robert E. Park, englobaba aparte de a los individuos a organizaciones, instituciones y otras formas colectivas– puede “desviarse” de alguna norma o estándar en dos direcciones, aunque generalmente nos interesamos por sólo una de ellas.

En muchas de estas situaciones en las que el etiquetamiento ha sido invocado como mecanismo, los analistas se interesaron mayormente por desviaciones negativas, comportamientos y resultados peores que los que esperamos, queremos, deseamos, o por los que insistimos, y que en consecuencia tratamos como cosas a las cuales hay que escaparles, intentar controlar, o mejor aún, deshacernos de ellas. Hughes se refirió a estas desviaciones como yendo en “dirección del diablo”. Y recordó con insistencia a los lectores que las desviaciones podían ir hacia la otra dirección también, la que bautizó la “dirección santa”. Esto es, que las personas y las organizaciones podían actuar peor de lo que lo esperábamos, pero también mejor de lo que queríamos.

Hughes se tomaba muy en serio que las personas podían ser “mejor de lo que queríamos que fueran”, señalando que, a menudo, los santos crean problemas para las instituciones que tienen que lidiar con uno. La Iglesia católica ha tratado a los santos, frecuentemente, como un problema e incluso llegado a condenar a algunos por herejes, cambiando más tarde sus justificaciones organizacionales al respecto. Juana de Arco, quemada como hereje indigesta por la Iglesia en 1431, fue luego en 1920 declarada santa.

Oficios y prácticas

H. S. Becker

La creatividad no es un bien escaso

apuntes
CECYP

30

PÁGINA

105

Como Hughes bien dijo, los *managers* de todo tipo de organizaciones encuentran que la adhesión de los subordinados a reglas y a comportamientos acostumbrados en situaciones en las que su conformidad crea dificultades, bien podría eludirse si los *managers* hubieran reconocido la importancia de ser un poco flexibles al respecto.

Traigo a colación la distinción de Hughes, porque pienso que, muy probablemente, aquello que desde un punto de vista distinto podemos llamar “creativo” a menudo causa muchos problemas por ser “demasiado” creativo, demasiado diferente, difícil de asimilar por los aparatos organizacionales en existencia, lo que lleva a que en consecuencia estos no merezcan el título honorífico de “creativos”. Una pequeña distancia separa “creativo” de “un dolor de bolas”.

Los contextos del etiquetamiento

Los actos y los objetos de los que vengo hablando, y las definiciones que la gente les agrega –como mejor o peor de lo que a ellos les gustaría que fueran– no ocurren en un vacío social. Es obvio que la creatividad sucede, por el contrario, en un contexto social, y que una de las características principales de ese contexto son los estatus sociales de la gente que lleva a cabo los gestos y objetos innovadores que, en algunas circunstancias, son etiquetados como “creativos.”

¿Cómo sabemos que un acto u objeto son creativos? Los comparamos con otros actos u objetos “del mismo tipo” pero hechos por otros. Pero el acto clasificatorio es siempre y necesariamente un acto imbricado y definido socialmente, clasificamos del modo en que las organizaciones sociales en las que vivimos y trabajamos nos permiten. El hablar de esta manera requiere que hagamos entonces algunas preguntas acerca de quiénes juzgan a los productos y personas como creativos, los principios en los que se basan estos juicios, y sobre el contexto organizacional en el que esto sucede. ¿Qué tipo de razonamiento usan? ¿Qué argumentan? ¿Quién acepta estos argumentos y en base a qué? ¿Cómo colaboran todos estos actores para producir las consecuencias de esas clasificaciones?

¿Quiénes juzgan? Antes que nada, los que juzgan fueron nombrados por alguien o se autonombraron para llevar a cabo esta tarea. En las escuelas lo hacen generalmente los maestros. En los mundos del arte, lo hacen o bien los críticos o los coleccionistas pero, de modo más constante e impregnado, los colegas. Las cosas son similares en los mundos de la ciencia también, pero la ciencia agrega aún un juez más, el mundo exterior en el que los eventos son o no validados, por lo menos en tanto los instrumentos de investigación aceptados pueden revelar a aquellos que interpretan sus resultados los juicios que van a realizar sus colegas.

Tan importante como esto, y de muchas maneras quizás lo más importante para cualquiera que quiera promover la creatividad, la gente juzga a sus

propias producciones y actividades como originales, imaginativas y creativas; o –en la dirección opuesta– como estúpidas, tontas e inútiles.

Dije antes que si queríamos alentar a la creatividad, debíamos correr nos de su camino. Aquella fue una afirmación ambigua, y me gustaría aclarar algo de su ambigüedad, insistiendo que la creatividad no es para nada algo raro. Esto queda claro una vez que identificamos los obstáculos organizacionales y personales que se inmiscuyen.

¿Es la creatividad realmente escasa?

Es aquí donde los procesos de juicio involucrados en el etiquetamiento que invoqué antes llevan a cabo su labor. Las observaciones cotidianas nos muestran que lo que escasea no es la creatividad –algún tipo de actividad distinta a la que otros han hecho antes– sino el acto de etiquetar algo como “creativo”. Si miramos a nuestro alrededor, todo el tiempo vemos gente siendo creativa en las situaciones cotidianas más comunes, haciendo cosas originales que no han sido llevadas a cabo de la misma manera. Una vez que separamos la originalidad de una idea o una acción, vista desde un punto de vista imparcial, de los juicios que otros realizan sobre su originalidad y creatividad, podemos buscar expresiones de creatividad en todas partes. Y las vamos a encontrar.

¿Dónde deberíamos buscarlas? En todos aquellos lugares donde la gente trabaja en actividades que otros, especialmente aquellos en posiciones de poder como para realizar juicios con consecuencias, no evalúan favorablemente; o adonde la gente que trabaja no son ellos mismos evaluados en alta estima, porque pertenecen a grupos étnicos, raciales, de género o clase que los jueces no evalúan favorablemente. Los jueces convencionales, que trabajan en organizaciones convencionales, pueden clasificar lo que sea que hagan estos trabajadores como ordinario, de ninguna manera como algo creativo u original, porque la categoría de trabajo *in toto*, o alternativamente, cualquier tipo de trabajo llevado a cabo por miembros de esas categorías, cae convencionalmente dentro de la categoría de “poco interesante” y, en consecuencia, esencialmente incapaz de generar creatividad. Si los problemas que esta gente enfrenta en sus trabajos no son “importantes”, ninguna solución que encuentren puede merecer la etiqueta de “creativo”.

He aquí algunos ejemplos obvios.

La cocina familiar

El estudio de Marjorie DeVault acerca de cómo las amas de casa planifican y cocinan para sus familias muestra cómo estas mujeres encuentran soluciones inusuales, imaginativas y –sí– creativas a un problema complejo de optimización: cómo generar menús que satisfagan las múltiples demandas

Oficios y prácticas

H. S. Becker

La creatividad no es un bien escaso

apuntes
CECYP

30

PÁGINA

107

en conflicto en su situación laboral, la del hogar. Deben satisfacer a los miembros de la familia –generalmente maridos e hijos, aunque dependiendo del caso puede haber otros– con todos sus idiosincráticos gustos y disgustos: éste no come carne, aquel detesta la berenjena, al tercero no le van los vegetales, y así seguimos por una lista potencialmente interminable. Y tampoco pueden repetir aquello que sí les gusta a sus familiares una y otra vez, porque esto aburriría a todo el mundo. Al mismo tiempo, tienen que tratar con dos realidades que pertenecen a órdenes distintos: qué se consigue en los mercados y a qué precios, y de cuánto dinero disponen para gastar en cada comida. Todos estos requerimientos y constreñimientos son elásticos, pero no infinitamente, así que crear una semana de comidas que satisfagan todos estos requerimientos necesita de una gran inventiva.

Estas amas de casa solucionadoras de problemas actúan generalmente solas. Aprendieron cómo cocinar con variados grados de sofisticación y complejidad, gracias a fuentes diversas, y con el correr del tiempo gracias a la ayuda inmediata de libros de cocina y programas de TV, la sección de recetas del diario, amigos y parientes. Pero al final son ellas solas en la cocina con la cena que se acerca y un menú por crear. Estas cocineras resuelven sus problemas constantemente –¿qué otra posibilidad les queda?– y no debería sorprendernos que lo hacen a menudo de un modo tal que la mayoría de la gente acordaría en llamar “creativo”. No todas ellas, ni todo el tiempo, pero esto también vale para artistas y científicos, nuestros modelos implícitos de creatividad. Aunque no es reconocido a menudo, ellos también producen cosas rutinarias que satisfacen los requerimientos de las circunstancias, sin ser por ello necesariamente una contribución original.

Aquellos que comen las comidas de estas mujeres –la familia o los invitados ocasionales para los que cocinan– ofrecen juicios, por supuesto, que ayudan a dar forma a los esfuerzos posteriores de la cocinera. Pero nadie entrega el premio Nobel a la alimentación familiar, sin importar cuán originales o creativas sean las soluciones de las cocineras a estos problemas. Nadie da “premios a los genios” a estas inventoras. Ni siquiera el premio James Beard a la creatividad cocinera. Su creatividad pasa inadvertida y no provee de tema para los estudiosos del campo; aunque los críticos culinarios, por supuesto, tratan a los mismos experimentos pero por chefs reconocidos con asombro y reverencia. El pensamiento convencional no imagina que mujeres que no están especialmente entrenadas y educadas puedan ser creativas, y algunos piensan aún que las mujeres son simplemente incapaces del tipo de pensamiento inusual que amerita el rótulo “creativo”.

Los ámbitos industriales

Los negocios y las industrias –en contraste con los ejemplos del hogar– sirven en general como un ámbito de búsqueda de creatividad y de los procesos que llevan a su descubrimiento. Pero los ejemplos que voy a describir

no nos muestran a manager e ingenieros pergeñando soluciones ingeniosas a problemas identificados por los ejecutivos de la compañía. Estos ejemplos demuestran cómo trabajadores de menor rango en la organización – trabajadores calificados, aunque a veces miembros con menos habilidad y calificación– aplican su ingenio al problema de cómo lidiar con sus jefes, quienes quieren que se trabaje más por menos plata. Desde el punto de vista de la literatura sobre *management*, esto es lo que los *managers* llaman solucionar el “problema de la productividad”.

Donald Roy (1952; 1953; 1954) estudió una fábrica de la Segunda Guerra Mundial, en la cual los jefes enviaron a los ingenieros a medir cuánto tiempo le tomaba a los operadores manuales calificados realizar ciertas tareas, para que aquellos luego crearan formas de “racionalizar” esas acciones, con el fin de conseguir que se hiciera más trabajo en el mismo tiempo, sin tener que por eso pagar más a los trabajadores. Estos últimos crearon ingeniosamente estrategias colectivas para contrarrestar esos esfuerzos, pero a ningún experto en *management* se le ocurriría describir estas invenciones como “creativas”; aun si eran generalmente combinaciones inesperadas y originales de técnicas ya conocidas, y nuevas posibilidades que resultaban en procedimientos inventivos que permitían a los trabajadores el hacer “como si” cumplieran con las órdenes, mientras lo que hacían era garantizar su propio poder de asegurarse que ellos eran quienes decidían que era un “salario justo”.

La aparente incongruencia de ver a la inventiva de los operadores como creativa sugiere que las organizaciones reservan la posibilidad, casi el derecho, de ser original y creativos a aquellos que ocupan posiciones por arriba de cierto nivel de estatus. No van a decirlo en ningún documento que defina los derechos y responsabilidades de los distintos estamentos organizacionales, pero este supuesto está usualmente allí, aun si no dicho. Los operadores no resuelven problemas que merezcan ser resueltos de manera similar a lo que hacen los supervisores y ejecutivos. Ninguno de éstos –quienes controlan la asignación del prestigioso certificado de “creativo,” o cualquiera de sus sinónimos– vieron como “creativo” a acto alguno de los trabajadores, sin importar cuán original éstos podían llegar a ser. A lo sumo, supongo, podrían ver que la solución de los trabajadores era “ingeniosa”, pero que no se dedicaba a resolver un problema valioso y, en algunos casos, la veían como un problema en sí mismo.

Así que sólo la persona indicada, definida así por la organización como el tipo de persona que puede ser creativa, puede encontrar soluciones creativas, y la solución tiene que ser para un problema visto por aquellos que dirigen la organización como valioso de resolver. Pero esto simplifica un poco lo que sucede. Si las cosas “creativas” pueden ser sólo llevadas a cabo por gente del rango apropiado, cualquier acto realmente inventivo por alguien de menor estatus debe ser ignorado, degradado o robado, y sólo entonces pasible de ser identificado como “creativo”.

Oficios y prácticas

H. S. Becker

La creatividad no es un bien escaso

apuntes
CECYP

30

PÁGINA

109

Existe un paralelo interesante en el argumento con las leyes suntuarias que regulaban qué tipos de vestimenta –incluyendo el tipo de material– podían ser usadas por gente de órdenes sociales diferentes. En este caso tenemos códigos informales regulando quién puede ser creativo y sobre qué asuntos.

Más aún, solo se puede reconocer oficialmente a ciertos problemas como tales y en consecuencia como necesitados de solución. No son sólo aquellos en el fondo de la jerarquía organizacional quienes observan y desarrollan soluciones ingeniosas a problemas que no fueron definidos como tales por los cuadros superiores. Melville Dalton (1955: 194-217) hizo una ruptura teórica no del todo reconocida cuando identificó que los *managers*, a menudo, definían como un sistema de recompensas informal al “hurto del empleado”. Explicó esto de la siguiente manera. Supongamos que un vicepresidente de una compañía quiere que un subordinado haga algo que no le puede pedir legalmente: por ejemplo, construir una pajarera en su casa, uno de los ejemplos más llamativos de Dalton. El vicepresidente no puede ordenarle hacer eso al carpintero de la compañía y tampoco puede pagarle con fondos de la empresa, pero sí puede permitirle, haciéndose el tonto, que se robe algo de valor más o menos considerable como pago, digamos una pila de madera cara. ¿Están robando? Dalton explica que *stricto sensu* sí, están robando, pero que el pago es en realidad la recompensa por un “favor”. Cuando los empleados toman cosas que no les corresponden es generalmente como retorno por algún favor similar al que describimos.

En uno de sus casos más iluminadores, describe a un capataz promotor al que sus jefes querían promover a posiciones gerenciales. Pero, en esa organización y en esa época, eso era un problema. Todos los jefes eran protestantes y el capataz potencialmente ascendido era católico, y los managers protestantes no estaban seguros de poder confiar en un católico. Pero si cambiaba su denominación, sentirían que era alguien más confiable. El problema es que uno no puede pedirle oficialmente a alguien que cambie su religión para acomodar los prejuicios de sus superiores. Pero lo que sí puede hacer es dejar en claro que si lo hiciera recibiría ciertas ventajas que ahora no le correspondían. Se lo recompensaría por su flexibilidad en el asunto de una forma que no deja registro burocrático.

Aquellos involucrados en este tipo de negociaciones hacen contribuciones reales, de alguna u otra forma, a que las organizaciones funcionen sin trabas, e inventan métodos y esquemas que podríamos llamar razonablemente “creativos”. Podríamos ir aún más lejos y considerar, más generalmente, que cada organización tiene que resolver problemas que no puede admitir que tiene, y que nadie en esas organizaciones podría reconocer esas soluciones creativas porque el hacerlo requeriría admitir que hubieron problemas a resolver.

Muchos de los disparates gerenciales de los últimos años consisten en invenciones similarmente ingeniosas, las cuales seguramente nunca habrían sido permitidas si las hubiera propuesto alguien en los puestos inferiores de la compañía. Éstas no fueron sólo permitidas, sino definidas también

como contribuciones altamente creativas cuando los esquemas financieros innovadores vinieron de la mano de los CEO y otros altos oficiales de la compañía. A los ejecutivos de firmas como Enron, entre otras, los felicitaron por invenciones que resolvieron problemas inmediatos de finanzas y gestión, pero que eventualmente llevaron a la compañía a la ruina y a los inventores a la cárcel (McLean y Elkind 2004).

Censura

La creatividad, entonces, parece escasa incluso cuando está y puede ser vista, porque nadie puede permitirse reconocerla oficialmente. Los *managers* que otorgan recompensas informales a los trabajadores en las compañías que estudió Dalton sabían bien qué era lo que estaban haciendo, pero no podían decirlo oficialmente. Dado que lo que estaban recompensando no existía oficialmente, difícilmente podían reconocerlo como una forma de inventiva.

Pero hay otro conjunto de razones por las cuales la creatividad, aunque pueda ser hallada en cualquier lado, se nos aparece como escasa. Podemos distinguir dos tipos de creatividad aquí. Una consiste en la idea o esquema original, algo que alguien pensó y que otros no pensaron. La otra es no sólo acerca de la imaginación, sino más bien acerca de cómo los sueños son convertidos de idea a plan, en un prototipo finalizado, en una idea que se precisa en planes de trabajo que luego se construyen, en una invención a nivel organizacional que los actores organizacionales finalmente implementan, en la visión de un artista que se convierte en una obra terminada.

La creatividad es escasa por culpa de la censura. No uso aquí el sentido habitual de la palabra –los policías cerrando un cabaret, a algún oficial gubernamental coleccionando y quemando libros políticamente ofensivos– sino más bien en el sentido de “desaliento”, de decirle a aquellos que tienen ideas que no son interesantes, que no son sensatas, que son un poco –o quizás más que un poco– locas, sugiriéndoles que quizás sea mejor olvidarse de ellas. “Buen intento, pero no hay recompensa”, captura esta respuesta a ideas poco usuales.

Todas las razones que se dan para ignorar soluciones fuera de lo común funcionan porque están basadas en realidades organizacionales. “No es práctico”, generalmente una razón para no prestarle atención a una manera original o poco usual de hacer cosas, significa que la idea va ir en contra de arreglos y soluciones organizacionales que satisfagan a la mezcolanza de intereses que tienen que satisfacer las actividades de la organización. De dónde viene el “deber” es siempre una pregunta importante, una que debería ser fructífero perseguir.

La creatividad es también, y quizás de manera más decisiva escasa, gracias a la autocensura. En muchas situaciones, gente con ideas originales o creativas se dicen a sí mismos, “no vale la pena seguir haciendo esto, a

Oficios y prácticas

H. S. Becker
La creatividad no es un bien escaso

apuntes
CECYP

30

PÁGINA

111

nadie más le va a interesar, estoy sólo perdiendo el tiempo”. “A quién le va a importar”. Esto puede ser verdad o no, pero lo que indica es que la falta de interés puede deberse no a que nadie piense que la idea no tenga mérito intrínseco, sino más bien que no amerita lo suficiente como para justificar el problema o la inversión necesaria para empujarla, para trabajar en ella, y llevarla más allá de la etapa “idea”, moverla de la iluminación momentánea de un cerebro a un producto finalizado.

“Me interesa, pero tengo miedo de que no funcione, así que para qué perder el tiempo”. Aquí también la imagen de la inversión se apropia del proceso. Calculando las ganancias y las pérdidas posibles, el innovador se dice a sí mismo “a la mierda con esto”.

Estaba en Río de Janeiro durante la dictadura militar de los 70 cuando un amigo me llevó a ver a un amigo suyo, un puestista teatral. El puestista nos dijo que ya no hacía nada ni remotamente político porque –recordando sus observaciones–: “¿Para qué? Uno pone mucho laburo y al final la *censura* te cierra el show la noche antes del estreno”. Esta respuesta común a la censura, lo que hace de manera brutalmente efectiva es cortar el fluir de las ideas originales aún antes de que vean la luz del día.

Estas negociaciones con uno mismo no consumen más tiempo que un respiro. Mientras me observo a mí mismo y escucho a otros describir sus experiencias cuando los empujo a hablar sobre estos temas, me doy cuenta de que no cuesta nada decir “no” a nuestra propia mente cuando una idea inusual aparece. Para muchos, es casi una segunda naturaleza.

Por supuesto, todas las ideas que se nos aparecen no brillan fosforescentes de originalidad. Muchas están hechas de fantasías llenas de lugares comunes acerca de alguna u otra cosa que conocemos (o pensamos que conocemos), y como tales no tienen chance alguna de convertirse en algo real, son sueños diurnos y nada más.

Pero algunas ideas pueden contener un centelleo de algo distinto, algo que quizás uno podría hacer, o algo que quizás amerite un poco más de exploración. Diez segundos más, otro minuto, pueden sugerirnos algunas formas de llevar a la realidad ese sueño en particular.

Todas estas ideas errantes no son para construir la máquina de movimiento perpetuo o quimeras similares (“ilusiones mentales caprichosas”), son ideas que no son *tan* fáciles de descartar. No quiero sonar moralista y decir que merecen una chance de brillar un momento a la luz del sol, sino que si pensamos en ellas sólo un minuto más, las diéramos vuelta y las mirásemos desde distintos ángulos, quizás haya algo allí que pudiéramos pensar como útil, interesante, valioso, hasta lucrativo.

Lecciones organizacionales

Para las organizaciones las lecciones son aún más fáciles, pero más difíciles de implementar: alentar a la gente a que dejen que sus mentes deambulen

un poco. Generalmente llamamos a esto “pensar fuera de los moldes tradicionales” y todos compartimos la idea de que es algo bueno. Pero pocos lo hacen, el precio es demasiado alto. Simplificando un poco, las organizaciones rechazan ideas nuevas porque esas novedades van en contra de cómo suelen hacerse las cosas. Y las cosas se hacen como se hacen por buenas razones, así como el menú de un ama de casa incorpora las demandas idiosincráticas de la familia y los limitados recursos financieros, las soluciones que una organización da a sus problemas deben tener en cuenta los compromisos acumulados y las soluciones que se dieron con anterioridad y cómo estos se han solidificado en el “así es cómo hacemos las cosas acá”. Cualquier cambio podría perturbar alguno de ellos, y eso es usualmente una buena razón para no hacerlo. Dickens inmortalizó esta falla organizacional en su retrato –en *Little Dorritt*– de “la oficina de circunvalación”, una oficina gubernamental cuyo *expertise* consistía en “el arte de percibir cómo no hacerlo”.

Tuve mi propia experiencia con esto cuando con mis colegas escribimos un libro con los resultados de una investigación sobre la experiencia de los estudiantes de Medicina. Cuando nos reunimos con los ocho profesores de la escuela interesados en lo que encontramos, todos tenían una queja: ¿cuáles eran nuestras recomendaciones? Se habían acostumbrado a investigadores que usaron el informe final para decirles cómo mejorar la escuela. Les dije que al no ser mi asunto el educar a los estudiantes de medicina, no tenía nada en especial que quisiera que la escuela consiguiera y que, en consecuencia, no tenía recomendaciones. Pero les dije que si me preguntaban acerca de qué es lo que les gustaría cambiar, quizás podía decirles cómo cambiarlo. Después de pensar acerca de esto un poco, uno de ellos me dijo que estaba preocupado porque, como describimos en el estudio y el bien sabía, los estudiantes generalmente estudiaban de memoria para los exámenes, regurgitando (su palabra) durante la prueba, y luego se olvidaban de todo. Les dije que esa era probablemente una respuesta racional al tipo de examen escrito que tomaban, y les pregunté qué querían que los estudiantes supieran. “Entrevistar a un paciente y tomar su historia médica, llevar a cabo una revisión en detalle, ordenar las pruebas de laboratorio correspondientes, diagnosticar y planificar el tratamiento”. Les dije inmediatamente que tenía la solución a sus problemas: asegúrense que cada estudiante haga exactamente eso con dos pacientes asignados aleatoriamente y luego supervisen lo que hicieron. Me miraron todos con cara de incomodidad y uno finalmente me dijo que no era práctico. ¿Por qué no? “Bueno” –dijo– “nos llevaría mucho tiempo.” Asentí con él, pero les dije que hacer eso es lo que lograría lo que ellos querían. Insistieron en la explicación, contándome que –después de todo– ellos tenían sus propios pacientes de los que encargarse, su propia investigación, sus tareas administrativas en el hospital y la escuela. Me dejaron en claro, aunque no hubieran aceptado mi lenguaje para expresarlo, que lo que querían era una *panacea*, algo que se deshiciera de las cosas que no les gustaba sin cambiar aquello que sí les gustaba. Y había varias cosas que les gustaban, más de lo que les disgustaban las otras, así que nada iba a cambiar como resultante de nuestra investigación.

Oficios y prácticas

H. S. Becker

La creatividad no es un bien escaso

apuntes
CECYP

30

PÁGINA

113

Este es desafortunadamente el destino de muchos de los descubrimientos acerca de la creatividad de las Ciencias Sociales. Aun así, debemos reconocer que la innovación ocurre dentro de las organizaciones, que a la gente sí se les ocurren objetos e ideas originales, a pesar de todos los obstáculos que mencioné.

¿Cómo pueden hacerlo? Fácil de decir, pero difícil de implementar. Para los individuos no resulta tan difícil de visualizar; aquellos que hacen en la actualidad actividades recompensadas renuncian a algunas o a todas las recompensas. Muchos artistas lo han hecho ya, y muchos más lo harán en el futuro. Algunos de ellos conseguirán que las instituciones convencionales reconozcan su creatividad: una compañía teatral pone en escena una obra muy original de un autor poco conocido, la ópera ofrece un título nuevo e inusual que demanda grandes esfuerzos por parte de todos los involucrados. La mayoría de ellos van a fracasar, pero las artes están organizadas de modo tal que permiten que pocas cosas “diferentes” puedan superar las barreras.

Las organizaciones grandes tienen menos éxito al respecto, aunque aquí y allá siempre aparecen leyendas inspiradoras. Mi cuento de hadas favorito es acerca de un hombre que estableció una empresa pirata en el campus de la compañía que él mismo había fundado, dedicada a hacer una computadora personal muy poco práctica, que los ejecutivos de su propia compañía habían ya rechazado. Steve Jobs y la Macintosh, una historia demasiado conocida como para necesitar que la cuente una vez más, pero cuya lección es difícil de aceptar.

Bibliografía

- Berliner, P. F. 1994. *Thinking about jazz: The infinite art of improvisation*. Chicago: University of Chicago Press
- Dalton, M. 1959. *Men who manage: Fusions of feeling and theory in administration*. New York: Wiley.
- DeVault, M. L. 1991. *Feeding the family: The social organization of caring as gendered work*. Chicago: University of Chicago Press.
- McLean, B y P. Elkind. 2004. *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron*. New York: Portfolio Trade.
- Roy, D. 1952. Quota restriction and goldbricking in a machine shop. *American Journal of Sociology* 57: 425-42.
- . 1953. Work satisfaction and social reward in quota achievement. *American Sociological Review* 18: 507-14.
- . 1954. Efficiency and the ‘fix’: Informal intergroup relations in a piecework machine shop. *American Journal of Sociology* 60: 255-66.