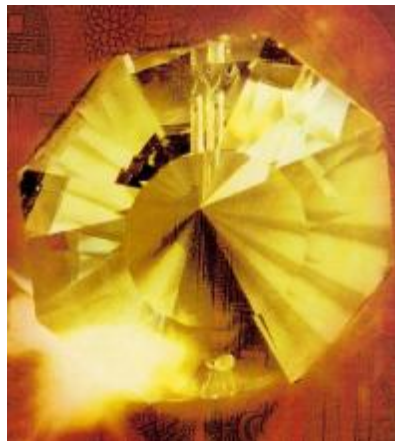


LA CREATIVIDAD APLICADA, ¿ES UN DIAMANTE OCULTO?

TEMA: IMAGINACIÓN. EL PODER DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN.

**IX CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACION
Y XVI CONGRESO DE ADMINISTRACION DEL
MERCOSUR “TALENTO, IMAGINACION Y VALORES”**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009.



Autora : **Dra. CP. Silvia Pirraglia,**

Colaboración: Dra. M. Soledad Muscato, Abogada.

SUMARIO

1.- INTRODUCCION.....	3
2.- ¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD?.....	3
2.1.- ¿CUÁL ES EL ORIGEN DE LA CREATIVIDAD EN EL CEREBRO?...4	
3.- UN ENFOQUE DIFERENTE	5
3.1.- EL POTENCIAL OCULTO DE TODAS LAS COSAS.....	5
3.1.1.- LA PERCEPCION.....	6
3.2.- LAS HUELLAS DE LA MENTE.....	8
4.- ¿QUE SABEMOS DEL CEREBRO?.....	9
5.- ¿EMPRESA FACILITADORA O LIMITANTE?.....	12
6.- UNA PROPUESTA DISTINTA.....	14
6.1.- UNA EXPERIENCIA COMPROBABLE.....	16
7.- CONCLUSIONES.....	17
RESUMEN.....	19

1.- INTRODUCCION

El propósito de este trabajo es realizar un aporte para debatir sobre la creatividad aplicada en diversos campos, a partir de entenderla como una potencialidad oculta de todas las personas y proponer una forma de acceder a dicha potencialidad como una manera efectiva de afrontar los tiempos que vivimos, donde el cambio fundamental es la velocidad con la que ocurren los cambios, que supera ampliamente a la capacidad de los individuos para adaptarse a ellos.

El enfoque utilizado para su elaboración, ha sido el de integrar información proveniente de distintas disciplinas: generada por profesionales especialistas en creatividad, por investigadores del campo científico y de milenarios conocimientos aplicados al mundo de los negocios.

La **idea innovadora**, al menos en mi opinión, es elaborar una conclusión que integre conceptos provenientes de ámbitos diferentes que, en principio, parecerían contradictorios.

Está dirigido a aquellas personas que tienen interés en desarrollar su creatividad potencial a los fines de aprender a aplicarla en su vida laboral y personal, es decir no está destinado a aquellas que por su naturaleza y/o por mérito propio ya disfrutaban de los beneficios de esta poderosa herramienta.

2.- ¿QUÉ ES LA CREATIVIDAD?

La palabra **Creatividad** deriva del latín “creare” y significa: engendrar, producir, crear, por lo tanto, su significado refiere a algo en movimiento, dinámico y en conexión con procesos de cambio.

Seleccioné diferentes maneras de definirla, aunque presentan coincidencias, con el fin de circunscribir el trabajo:

- Creatividad es la “facultad de crear” o la “capacidad de creación”, a su vez, **Crear** es producir algo de la nada. ⁽¹⁾
- El Licenciado Carlos Churba, ⁽²⁾ experto en creatividad, dice que “es la actitud y la aptitud para generar por un proceso creador nuevas ideas, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos productos, nuevos servicios, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social.”
- El Licenciado en Educación, en Historia y Geografía por la Universidad de Santiago de Chile, Francisco Navia ⁽³⁾ plantea la necesidad de una cultura creativa que nos permita crear respuestas antes desconocidas para situaciones nuevas y desde esa perspectiva la define como: “la capacidad mental que interviene en la generación de ideas aptas para establecer sensibilidad ante la resolución de problemas y redefinición de experiencias”.
- Para la Neurociencia: “crear es poner en el mundo algo que no existía antes. La creatividad es un proceso intrínseco al propio funcionamiento del cerebro. ... la creación no es, en su esencia, una potencialidad que sólo tengan ciertos individuos. Cualquier ser humano tiene la capacidad, en mayor o menor grado, de ser creativo. Y de hecho todo el mundo puede crear y crea todos los días...”. ⁽⁴⁾

La Neurociencia es una ciencia experimental que intenta explicar como funciona el cerebro, qué moléculas, células, circuitos y redes neuronales se ven involucrados y participan en la elaboración de **procesos** de: emociones, sentimientos, toma de decisiones, razonamiento, pensamiento moral y ético, arte, abstracción, conocimiento y creatividad.

Un área específica dentro de ella, la Neurociencia Cognitiva trata el estudio de la realidad humana referida a la construcción y elaboración del mundo personal, de uno mismo, pensamientos, emociones y sentimientos, mientras que otra área de la Neurociencia, la Neurocultura se ocupa de aquello

⁽¹⁾ Diccionario de la Real Academia Española.

⁽²⁾ Churba, Carlos Alberto, La creatividad. Editorial Dunken. Buenos Aires, 2007. Página 33.

⁽³⁾ www.observatoriodigital.net.

⁽⁴⁾ Mora Teruel Francisco. Creatividad e innovación desde la perspectiva de la neurociencia: algunas reflexiones. Universidad Complutense de Madrid. www.madrimasd.org

que constituyen las sociedades en las que vivimos y las normas y valores con los que se orienta la conducta en ellas.

2.1.- ¿CUÁL ES EL ORIGEN DE LA CREATIVIDAD EN EL CEREBRO?

La creatividad ya nace en el cerebro humano como un **código de funcionamiento, capaz de ser activado con los estímulos nuevos**, sin embargo, los ingredientes de ese proceso no tienen origen en el cerebro humano, sino que éste los ha adquirido en su proceso evolutivo.

“Ese código por ejemplo ya elabora la curiosidad que es la energía que lleva a los mamíferos a explorar, a buscar nuevos estímulos y con ellos descubrir cosas nuevas.” ⁽⁵⁾

La **curiosidad** es un componente de la **emoción**, nació con los mamíferos hace aproximadamente 200 millones de años y posiblemente ahí arranca la capacidad del cerebro de crear. En el ser humano, la creatividad tiene rasgos propios, con las capacidades de atención, aprendizaje, memoria, abstracción, razonamiento y especialmente el lenguaje.

En tal sentido, pensar en la creatividad como en el resultado de una combinación entre curiosidad y emoción llevaría a concluir que es una conducta comunicativa y expresiva, ya que transmite no sólo información sino también sentimientos y emociones, cuya expresión de por sí, genera modificaciones en el observador, dándole de tal modo significado a las creaciones.

Ahora bien, cabe señalar que **la creatividad es un proceso individual** que cada persona deberá transitar – a su manera – para atreverse a buscar caminos no convencionales, formas diferentes de hacer las cosas, para lo cual necesita abrirse a experimentar y cultivar un profundo espíritu crítico para desarrollar nuevas posibilidades frente a nuevos contextos.

El Dr. L.A. Eduardo Kastika ⁽⁶⁾ remarca el concepto de individualidad del proceso del siguiente modo:

“Y en cada uno de nosotros distintos son los móviles que nos llevan a “ponernos” creativos. Por eso, en creatividad no hay “consejos” universales. Sólo hay propuestas. Técnicas o herramientas que a **algunos** les sirven. Frases o ideas que a **algunos** les desencadenan una nueva manera de ver las cosas. Situaciones o condiciones que a **algunos** motivan”.

3.- UN ENFOQUE DIFERENTE

La aplicación de principios de la sabiduría budista al mundo de los negocios, a primera vista parecería absurda, sin embargo, la experiencia de

⁽⁵⁾ Ídem Nota 4.

⁽⁶⁾ Kastika Eduardo. Desorganización Creativa. Organización Innovadora. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1994. Página 2.

Michael Roach ⁽⁷⁾ en el mundo de los negocios del diamante, demostraría que no solo es posible, sino altamente eficiente y sería:

“... una lección que todos pueden aprender y aplicar, más allá de sus orígenes o creencias...”. ⁽⁸⁾

Entre 1981 y 1998 trabajó con Ofer y Aya Azrielant, propietarios de Andin International Diamond Corportion para construir desde la nada una de las empresas más grandes del mundo. En el momento de su retiro, para dedicarse por completo a la actividad de capacitación, las ventas de la empresa excedían los cien millones de dólares al año y tenía 500 empleados con oficinas en todo el mundo, habiéndose iniciado con un préstamo de u\$s 50.000 y 3 ó 4 empleados. Roach vive en New York, Estados Unidos, es graduado por la Universidad de Princeton con diploma de honor y maestro de budismo tibetano.

3.1.- EL POTENCIAL OCULTO DE TODAS LAS COSAS.

El diamante es carbono común, pesado, costoso de producir e infinitamente más duro que el acero, es el objeto más duro del universo, nada puede rajarlo, excepto otro diamante. El diamante en bruto no es más que una piedra cubierta de barro, a simple vista no puede saberse si realmente es un diamante valioso, por eso representan un potencial oculto de todas las cosas, en el antiguo camino tibetano.

“... En medio de este ciclón de ruido se sientan los talladores, acostumbrados al caos, con sus ojos tranquilos, profundos por la concentración. La fricción entre la piedra y la rueda produce tanto calor que el diamante en bruto pronto empieza a brillar con un profundo carmesí fluorescente, pudiendo producir quemaduras tan desagradables como cualquier brasa. Cuando el calor llega al foco de tensión que rodea a una inclusión interior, la piedra entera puede explotar, haciendo girar la rueda a gran velocidad y arrojando pequeños trozos por toda la habitación...”. ⁽⁹⁾

Al ser la creatividad una potencialidad y por lo tanto invisible, no se puede ver, sólo se hará visible – como el diamante - en aquellas personas que se atrevan a atravesar el doloroso proceso de transformación.

El empresario que tenga plena conciencia de este potencial y entienda cómo aprender a usarlo, tendrá la clave para lograr el éxito, tanto en sus negocios, como en su vida personal.

Para utilizar con éxito el potencial oculto de las cosas es necesario comprender su principio y éste es que **las cosas que suceden no son buenas o malas en sí mismas**, si así fuera todos los individuos las experimentarían en igual forma y ello no es así, **cada persona percibe las cosas de diferente manera.**

Por ejemplo, determinada persona puede generar irritación en algunos individuos y serenidad en otros, sin embargo ninguna de esas dos cualidades

⁽⁷⁾ Michael Roach. El tallador de diamantes. Editorial Kier S.A. Buenos Aires. Año 2008.

⁽⁸⁾ Ídem Nota 7. Página 12.

⁽⁹⁾ Ídem Nota 7. Página 24.

“está” dentro de ella, sino que cada una de esas cualidades es percibida de tal modo por la mente de la persona que interactúa con ella. Dicho de otra manera, las personas (o cosas) están “en blanco”, son “neutrales” o están “vacías”, de allí, el concepto de “vacuidad” del budismo.

Nuestra propia percepción proviene de nuestra mente, aunque eso no significa que podamos controlarla con solo desearlo, más adelante haré referencia a la idea de Buda ⁽¹⁰⁾ al respecto.

3.1.1.- LA PERCEPCIÓN

La percepción es la capacidad de recibir información del mundo exterior a través de alguno de los cinco sentidos: visión, audición, gusto, olfato, tacto, o una combinación de ellos.

Considero de suma importancia comprender este tema, a los fines de mejorar la interacción humana, por ello, con el propósito de ser lo más clara posible, atento su especificidad, transcribiré textualmente información científica para entender el proceso neurofisiológico de cómo el organismo humano genera percepciones:

“En 1760, el filósofo Immanuel Kant propuso que nuestro conocimiento del mundo exterior depende de nuestras formas de percepción. Para definir lo que es "extrasensorial" necesitamos definir lo que es "sensorial". Tradicionalmente, hay cinco sentidos humanos: vista, olfato, gusto, tacto, y audición. Cada uno de los sentidos consiste de células especializadas que tienen receptores que reaccionan a estímulos específicos. Estas células están conectadas por medio del sistema nervioso al cerebro. Las sensaciones se detectan en forma primitiva en las células y se integran como sensaciones en el sistema nervioso. La vista es probablemente el sentido más desarrollado de los seres humanos, seguido inmediatamente por la audición. **Más allá de nuestros cinco sentidos.** Además de la vista, olfato, gusto, tacto, y audición, los seres humanos también tienen un sentido de equilibrio, de la presión, de la temperatura, del dolor, y del movimiento que hacen uso coordinado de múltiples órganos sensoriales. El sentido de equilibrio se mantiene por una interacción compleja de la vista, de los sensores propioceptivos (que son afectados por la gravedad y estiran los sensores en los músculos, la piel, y las articulaciones), del sistema vestibular del oído interno, y del sistema nervioso central. Cualquier trastorno en el sistema de equilibrio o de su integración con el cerebro puede causar la sensación de vértigo o inestabilidad.” ⁽¹¹⁾

Reflexionando esta cuestión, desde otro punto de vista: ¿Cómo construyen las personas su percepción de la realidad?. Existen distintas maneras de percibir la realidad, tantas como personas, dependiendo ello de diversos factores, tales como, la etapa del proceso evolutivo en que se encuentren, por ejemplo, ante un mismo objeto, un niño de 5 años no lo percibirá igual que un adulto, cada uno le pondrá un significado diferente.

Influyen también la educación recibida, los valores y normas que guiaron su conducta, de qué manera afrontó sus experiencias de vida, cómo ha

⁽¹⁰⁾ Fundador del Budismo (c. 560 – c. 480 aJC).

⁽¹¹⁾ www.scientificpsychic.com/workbook/sentidos-humanos.html

interactuado con sus propias fuerzas internas, con las personas con las que se ha vinculado y con su medio ambiente.

¿Es posible modificar la manera de percibir la realidad?. Si, se puede llegar a modificar la forma de percibirse a sí mismo y al mundo exterior, a partir de la aplicación de diversas herramientas. A modo de ejemplo señalo las **Psicoterapias**, cuya definición y descripción de las distintas escuelas, excede el marco de este trabajo, sin dejar de reconocer su utilidad, cuando se ejercen con responsabilidad e idoneidad; la **Meditación** y las **Técnicas Facilitadoras del Autoconocimiento**.

- **Meditación:** a los fines de este trabajo, la defino como una focalización de la mente en un único objeto de percepción, como por ejemplo la respiración o una recitación constante de palabras (mantra).

Existen diversas técnicas que remiten a las filosofías orientales y su práctica se puede aprender. No es un ejercicio intelectual porque no se medita con la racionalidad, sino con otras facultades de las capacidades humanas. Los propósitos pueden ser diversos, religiosos, espirituales o el mantenimiento de la salud física y mental.

Su práctica, tiene muchos beneficios, entre ellos: reduce el estrés, lo que produce una mejora en el desempeño, ayuda a regular las emociones, restaura la energía, mejora la atención y la memoria.

Uno de los métodos más investigados por científicos en el mundo es la meditación trascendental, que se caracteriza por promulgar el concepto de "no-esfuerzo" y "no-control" durante la práctica. En 1984 la Organización Mundial de la Salud reconoció sus efectos terapéuticos.

Varias compañías ofrecen clases de meditación a sus empleados, entre ellas Google y Deutsche Bank.

“...Aunque resulta aparentemente simple, su práctica parece ejercitar las partes del cerebro que nos ayudan a prestar atención.”La atención es la clave para aprender, y la meditación ayuda a regularla voluntariamente”, dice Richard Davidson, director del Laboratorio de Neurociencia Afectiva de la Universidad de Wisconsin.”. ⁽¹²⁾

- **Técnicas facilitadoras del Autoconocimiento:** se diseñan específicamente para permitir al individuo, mediante su aplicación, conocer sus aspectos positivos y negativos para actuar en consecuencia.

Al respecto, me parece apropiado señalar la relevancia del autoconocimiento, ya que no es sólo una herramienta, sino una responsabilidad que cada individuo deberá asumir.

En la Era del Conocimiento, lo que verdaderamente otorga poder es su aplicación, no su cantidad, ni siquiera la velocidad con la que lo adquirimos, por lo tanto, es imprescindible conocerse a sí mismo, ya que es un facilitador que abre un abanico de posibilidades, al permitir conocer las propias potencialidades, aptitudes, preferencias, así como aquellas cuestiones que limitan el accionar. Ello conducirá a tomar mejores decisiones, evitando caer en confusiones y/o manipulaciones.

⁽¹²⁾ Takeuchi Cullen, Lisa, ¿Cómo hacerse más inteligente, con cada respiración?. Revista Mente y Cuerpo, publicado 10/01/2006. Fuente Time, traducción Miguel Artime.

3.2.- LAS HUELLAS DE LA MENTE

Tal como anticipé en el último párrafo del punto 3.1.-, corresponde referirme a la idea de Buda sobre la importancia de las “huellas de la mente” en nuestras percepciones. Éstas fueron plantadas en el pasado a partir de experiencias “buenas” o “malas”.

Se plantan (a un promedio de 65 por segundo), de tres maneras diferentes: mediante las **acciones**, las **palabras** y los propios **pensamientos**.

Tienen una fuerza exponencial durante su incubación en el subconsciente.

Todas las experiencias ocurren por causa de huellas anteriores impresas en la mente que, cuando pasan al consciente, determinan la percepción del acontecimiento que se está viviendo. Una huella que queda plantada como positiva, sólo puede obligar a la persona, como resultado, a percibir algo como una experiencia agradable, por el contrario una negativa generará una experiencia del mismo tipo.

“Nuestra filmadora incorporada, la mente, se enciende todo el tiempo, y uno de sus niveles está siempre grabando todo lo que percibimos a través de las lentes de nuestros ojos, oídos y del resto, incluidos los pensamientos mismos. Cuando nos vemos ayudando a un empleado que atraviesa una situación difícil, queda grabada en la mente una huella buena; cuando nos vemos diciendo una pequeña mentira a un cliente o proveedor, en la mente se graba una huella mala.” ⁽¹³⁾

La **intención** es el factor más importante para decidir la intensidad de la huella, no es lo mismo herir a alguien por error que hacerlo a propósito. También cuentan las emociones y las condiciones o circunstancias que rodean a la persona contra la que se realiza la acción.

En Occidente no estamos habituados a hablar del aprendizaje a partir de “**huellas plantadas a propósito**”, sin embargo es sabido que lo aprendido “queda en algún lugar” y surge cuando lo necesitamos. Las huellas funcionan igual que las plantas. Plantarlas y cuidarlas lleva **tiempo** y **paciencia**, a nadie se le ocurriría sembrar trigo y quedarse al lado mirando la tierra sembrada esperando que nazca la planta.

Únicamente siendo constantes en la aplicación de los principios explicados se alcanzarán resultados concretos, práctica difícil de incorporar en los tiempos del “fast food” y causal de decepción por no alcanzar el éxito esperado en la mayoría de los casos.

Necesitamos aprender a plantar huellas específicas en la mente para obtener resultados determinados en la vida o los negocios, que en general son bastante opuestas a lo que la naturaleza humana tiende a dictar, un ejemplo textual aclarará la cuestión:

“... es importante que tengamos cautela con nuestra reacción natural ante un problema, porque esta puede llegar a perpetuarlo. En tibetano este fenómeno se conoce como *korwa* o “círculo de un problema que se autopropaga”. Como hay escasez de dinero en la empresa, empezamos a

⁽¹³⁾ Ídem Nota 7. Página 57.

realizar actos que les niegan a otros la ayuda que necesitan, y comenzamos a hablar de recortes y, lo más importante de todo, nuestro propio pensamiento pasa de ser un pensamiento de creación y creatividad a uno de defensa y atrincheramiento. Cada una de estas reacciones planta nuevas huellas en la mente, huellas negativas. ... Entonces, cuando se provoca una nueva onda de problemas financieros, reaccionamos con una actitud de tacañería mucho más pronunciada aún, y así se crea una tercera onda. El resultado acumulado es la espiral descendente que se detecta tan a menudo en las empresas que tienen problemas.” ⁽¹⁴⁾

Comprender cómo las huellas nos hacen percibir nuestro mundo del modo que lo hacemos, hará posible que, de manera consciente, mejoremos nuestra calidad de vida.

4.- ¿QUÉ SABEMOS DEL CEREBRO?

Sin desconocer la complejidad neurofisiológica del cerebro, me referiré a él brevemente y en un lenguaje sencillo por entender que ciertos conceptos resultan útiles a los fines del presente trabajo.

El cerebro forma parte del sistema nervioso del cuerpo humano, está en contacto, a través de la médula espinal y la red de nervios, con el resto del cuerpo al que constantemente da órdenes sobre qué tienen qué hacer, independientemente de que seamos conscientes de ello. No solo controla lo que pensamos y sentimos, sino muchas cosas más, cómo aprendemos, cómo recordamos, la forma en que nos movemos, etcétera.

Está dispuesto en una red formada por billones de células especializadas llamadas neuronas, separadas unas de otras, pero capaces de comunicarse entre ellas. Éstas tienen un cuerpo central de forma variable y diversas prolongaciones, una de las cuales, la más larga y con ramificaciones en su parte final, se denomina axón.

Una vez estimulada una neurona con un mensaje, pensamiento o recuerdo, ésta le pasa información a la siguiente por medio de un proceso electroquímico, que se propaga por los axones de las neuronas (interconectados) hacia el cerebro y la médula espinal. El paso de los impulsos de una neurona a otra se realiza a través de la liberación de sustancias químicas, llamadas neurotransmisores, cuyo reconocimiento por la neurona vecina supone el inicio del impulso electroquímico en ésta; a este proceso de transmisión se lo denomina “sinapsis”.

Tony Buzan, ⁽¹⁵⁾ creador de los mapas mentales, expresa el proceso del siguiente modo:

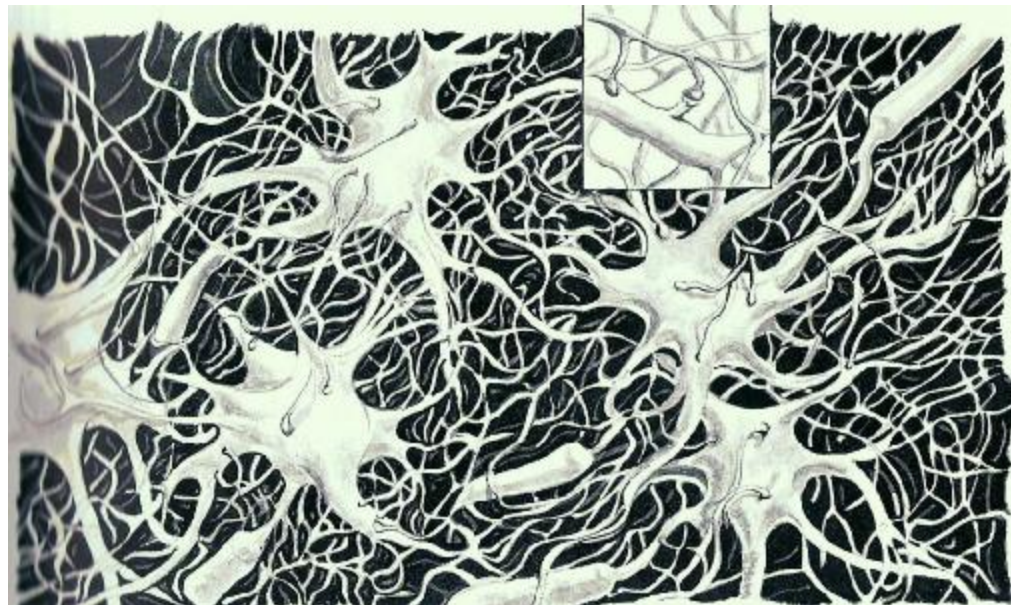
“...cuando un mensaje, un pensamiento o un recuerdo se va transmitiendo de una célula cerebral a otra, se establece una senda bioquímico/electromagnética. A cada una de estas sendas neuronales se la denomina “rastro mnemotécnico”. Estos rastros mnemotécnicos o mapas mentales son uno de los dominios más fascinantes de la moderna investigación

⁽¹⁴⁾ Ídem Nota 7. Página 80.

⁽¹⁵⁾ Buzan, Tony. El libro de los mapas mentales. Como utilizar al máximo las capacidades de la mente. Editorial Urano S.A. España, 2002. Página 38/39.

del cerebro, y nos han llevado a algunas conclusiones sorprendentes. ... Cada vez que tenemos un pensamiento, se reduce la resistencia bioquímico/electromagnética a lo largo de la senda neuronal que lo transporta. Es como tratar de despejar un sendero en medio de un bosque. ... cuanto más se repitan, con menor resistencia tropezarán los modelos o mapas de pensamiento. Por consiguiente, y esto es de la mayor importancia, la repetición en sí misma incrementa la probabilidad de repetición. Dicho de otra manera, cuanto mayor sea la frecuencia con que se produce un “hecho mental”, más probable será que vuelva a suceder.”

La imagen siguiente corresponde a cinco células cerebrales. Tiene mil aumentos y representa un área microscópica del cerebro.



Fuente: Libro citado en nota 15.

La corteza cerebral está dividida en dos hemisferios, conectados por una estructura neuronal llamada “cuerpo calloso”.

Mucho se ha dicho sobre el uso predominante del hemisferio derecho para desarrollar la creatividad, sin embargo, las últimas investigaciones han concluido que, aunque existe un hemisferio dominante en ciertas habilidades, y las informaciones que le llegan a uno de ellos son desconocidas por el otro, ambos están capacitados en todas las áreas, ya que **las conexiones que se realizan entre ambos hemisferios mediante el cuerpo calloso favorecen las asociaciones de ideas y dan nacimiento a las innovaciones.**

“Si nosotros mismos nos consideramos personas regidas por el “cerebro derecho” o por el “cerebro izquierdo” estamos limitando nuestra capacidad para organizar estrategias nuevas”. ⁽¹⁶⁾

El cerebro de un adulto es menos adaptable y flexible que el de un niño, le cuesta más aprender cosas nuevas o cambiar pautas de conductas ya

⁽¹⁶⁾ Ídem Nota 15. Página 42.

establecidas, por eso los científicos consideran importante promover nuevos aprendizajes para mantener entrenado al cerebro.

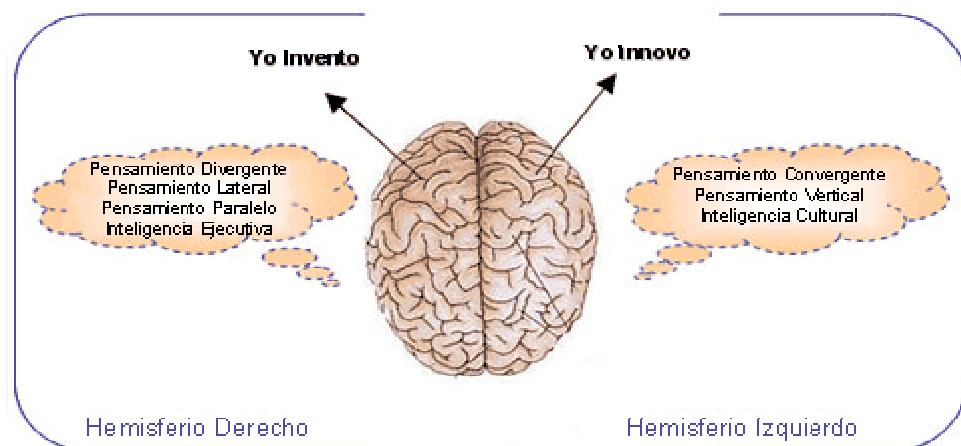
No es correcto decir “no sirvo para la habilidad mental X”, la forma adecuada de expresarse al reconocer la necesidad de desarrollar alguna habilidad mental sería: “todavía me falta cultivar la habilidad mental X”.

En la década del '40 Joy Paul Guilford ⁽¹⁷⁾ distinguió entre el **pensamiento convergente**, según el cual para cada problema existe sólo una solución correcta y el **pensamiento divergente**, que en cambio contempla varias opciones que pueden generar respuestas múltiples pudiendo ser todas ellas correctas, según como se mire.

La creatividad se relaciona con el pensamiento divergente y el hemisferio derecho, pero para que sea útil necesita emplear la información captada, aprendida y elaborada por el hemisferio izquierdo.

“... Buzan (1974) señala que no existen herramientas específicas divergentes o convergentes. Su propuesta de mapa mental es una actividad para todo el cerebro, estimula, simultáneamente, la lógica y la fantasía. Se viaja a través de un mapa mental siguiendo ocho pasos: centrarse; iluminarse; liberarse; pensar rápido; romper fronteras; no juzgar; continuar en movimiento; permitir la organización. Estas distintas fases del mapa mental reflejan como los dos hemisferios entran en acción para obtener resultados prácticos.

En consecuencia, estos enfoques no provocan ninguna sombra de duda acerca del papel del hemisferio derecho que suscita las habilidades creativas para comprender, enriquecer y construir conocimiento aunque la fase de evaluación del proceso mental creativo deba estar regida por el hemisferio izquierdo que es el que, transformará, con criterio, las ideas creativas en innovaciones. En tal sentido, la creatividad constituiría uno de los primeros eslabones del proceso de innovación de la empresa (Wang et al.,1999).” ⁽¹⁸⁾



Fuente: propia de los autores citados en nota 18.

La ciencia realiza continuas investigaciones y experimentos para descubrir el funcionamiento del cerebro, que todavía sigue siendo un enigma.

⁽¹⁷⁾ Psicólogo americano (1897 – 1987).

⁽¹⁸⁾ Morcillo, Patricio. Catedrático de Organización de Empresas, Universidad Autónoma de Madrid. Alxahud López, Mari Carmén. Psicóloga. Creatividad que estas en los cielos... Universidad Complutense de Madrid. Julio 2005. www.madrimasd.org

5.- ¿EMPRESA FACILITADORA O LIMITANTE?

El ritmo de los acontecimientos en el mundo actual requiere de personas que se sientan a gusto con el cambio y que sepan manejarse ante situaciones de alto grado de incertidumbre.

Ciertamente estas habilidades no son las que brinda la educación formal tradicional ni las que fomenta nuestra cultura, por lo que es preciso “desaprender lo aprendido” para aprender nuevas conductas que faciliten el desempeño efectivo en el contexto actual, lo que equivale a decir **tener coraje**, entendido como la posibilidad de recuperar la libertad de la infancia, que los adultos en general van perdiendo “con la educación”.

“La creatividad de una empresa es un capital que se va construyendo con el tiempo: invirtiendo, siendo fiel a determinados principios, tomando decisiones, animándose.”⁽¹⁹⁾

Utilizar un **enfoque sistémico** para analizar la posibilidad de fomentar el desarrollo de nuevas habilidades en las personas que integran la organización, conducirá a resultados efectivos ya que **permitirá identificar la existencia de cuestiones que será preciso resolver previamente**, como ser la necesidad de modificar las estructuras y/o procesos de la organización que dificulten, constituyan barreras o impidan el desarrollo del proceso creador.

En la generación de ideas, tiene una gran influencia el ambiente (entendido como clima) en el que se trabaja.

El cuadro siguiente detalla algunos de los principales facilitadores y barreras a la creatividad: ⁽²⁰⁾

Principales facilitadores y barreras a la creatividad	
Facilitadores	Barreras
<ul style="list-style-type: none">• Disponer de un espacio individual y de un margen de maniobra para dar rienda suelta a nuestras ideas e iniciativas.• Crear un ambiente de trabajo que favorezca la expresión y eclosión de los talentos personales.• Fomentar la curiosidad y el gusto por lo desconocido.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar bajo presión y tensión.• Dejarse llevar por los hábitos, las rutinas y las deformaciones profesionales que nos esclavizan.• Temer el ridículo• Enunciar una crítica prematura

⁽¹⁹⁾ Kastika, Eduardo. Introducción a la creatividad. Editorial Innovar, Escuela de Innovadores de Buenos Aires, 2007. Página 18.

⁽²⁰⁾ Ídem Nota 18.

<ul style="list-style-type: none"> • Dejar que las personas se enfrenten a los retos con ilusión y entusiasmo y reciban el apoyo de los demás. • Proteger a las personas con espíritu investigador. • Involucrarse en los temas y romper barreras asumiendo riesgos. • Tener confianza en lo que uno hace. • Mantener canales de comunicación siempre abiertos. • Compartir información y objetivos. • Premiar los aciertos. 	<p>de tipo "racional".</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aferrarse a los paradigmas (uno ve lo que espera ver). • Creer en las culturas cerradas con principios, valores, creencias y patrones de comportamiento muy rígidos. • Exigir resultados inmediatos. • Dar por buenas las estructuras organizativas muy jerarquizadas. • Sancionar los fracasos.
---	---

Fuente: propia de los autores citados en nota 20.

6.- UNA PROPUESTA DISTINTA

La aplicación de la creatividad en los diferentes ámbitos, sólo será posible si se comprende que la potencialidad sin desarrollar equivale a un recurso sin explotar.

Al ser la creatividad un proceso individual, no puede enseñarse. No obstante, la existencia de un **facilitador** que guíe y acompañe el proceso de conversión “del carbono en un valioso y brillante diamante” es significativa.

Como todo proceso tiene diferentes etapas que es conveniente reconocer y planificar de manera integrada. Caso contrario, resultarán ineficaces todas aquellas decisiones que se tomen de manera aislada y en respuesta a presiones que generan emociones poco propicias para la creatividad.

El siguiente dialogo es un ejemplo:

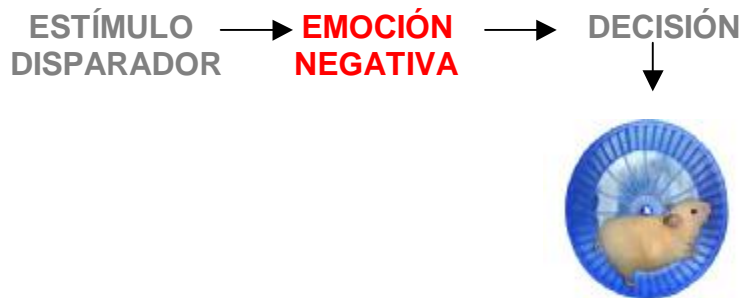
Jefe “desesperado”: El lunes empieza un taller de creatividad para incrementar las ventas, preséntese a las 8:00 en....

“Pepe Rutinario”: De acuerdo Jefe, ¿Entonces no vengo a trabajar?.

Jefe “desesperado”: No le dije que tenemos que aumentar las ventas!!! El dueño me dijo que haga algo....

“**Pepe Rutinario**”: Pero....¿creatividad?.....yo soy una persona seria.

Sin duda, esa capacitación no arrojará ningún resultado positivo, ya que la decisión fue tomada bajo presión “cumpliendo una orden” desde una emocionalidad negativa, sin reflexionar y dirigida a la persona equivocada o en un momento impropio.



Las decisiones adoptadas “en cumplimiento de una orden”, sin reflexión previa, como reacción a una emoción negativa, son tan ineficaces como las conductas del hámster. Por mucho que se haga, siempre se estará en el mismo lugar.

Para evitarlo, es imprescindible **lograr un cambio de actitud para desempeñar los nuevos roles que exige el mercado.**

Es preciso comprender que la autoridad ya no viene impuesta con el rol, “se debe ganar”, para lo cual **los nuevos líderes** deberán mostrar no sólo conocimiento, sino también coherencia en el accionar, y generar empatía en lugar de imponer.

Por ello, entiendo que mi propuesta es distinta a la decisión tradicional de capacitar personas en forma aislada y por lo general sin establecer claramente objetivos previos ni haber realizado un análisis de cómo integrar sus resultados a la empresa.

La principal misión de los líderes deberá ser **crear el clima** que ofrezca posibilidades para ayudar a sus liderados a desarrollar el proceso creador.

Dada la naturaleza de los cambios que deben fomentarse, es requisito ineludible que comprendan que ellos – previamente – deberán atreverse a modificar su propia percepción de las cosas y los procesos, como único camino para ayudar a transformar conductas.

De tal modo, **contribuirán al cambio de la cultura en sus organizaciones y adquirirán autoridad** para:

- guiar el aprendizaje.
- facilitar los procesos e incentivar a las personas para afrontar los nuevos desafíos.
- Entrenar al personal para que desarrollen nuevas actitudes, que faciliten la creatividad:

- Ø **flexibilidad.**
- Ø **iniciativa.**

- Ø **perseverancia.**
- Ø **espíritu crítico.**

Asimismo, deberán:

- a) aprender a integrar las distintas percepciones de las personas que lideran.
- b) identificar sus creencias negativas para trabajarlas y ayudar a modificarlas y construir otras positivas. Por ejemplo “el error es un fracaso”, es una creencia inhibidora de cualquier creación, por lo cual será conveniente resignificar la experiencia del pasado y utilizarla como disparador de la creatividad y entrenamiento en el aprendizaje.
- c) seleccionar las herramientas más adecuadas para impulsar a la creatividad, en cada caso particular.

En el mercado existen diversas herramientas, algunas orientadas a la solución de problemas y otras a la innovación. Su descripción excede el alcance de este trabajo.

Analizar su eficacia, para seleccionar con responsabilidad la más adecuada a cada uno, es una cuestión compleja en la que influyen diversos factores que habrá que evaluar con prudencia.

Puede ocurrir que en el proceso de esa selección surja la tentación de elegir aquellas que ofrecen **soluciones mágicas** impuestas desde afuera, que son consumidas por la necesidad intrínseca de lo mágico, sin tener en cuenta que transcurrido un tiempo demostrarán su ineficacia ocasionando nuevas frustraciones.

En mi opinión, la ineficacia de dichas herramientas obedece a alguna de las dos razones que paso a exponer o a su combinación:

- a) generalmente fueron desarrolladas en otras culturas, sin tener en cuenta la idiosincrasia de nuestra sociedad y sin considerar que se apoyan en huellas mentales viejas, que no ayudan a modificar.
- b) la decisión de utilizarlas de manera aislada y sin evaluar sus consecuencias.

6.1.- UNA EXPERIENCIA COMPROBABLE.

En tal sentido, existe una experiencia comprobable, por cualquier lector del presente, en el Juzgado Nacional de Primera Instancia del Trabajo N° 74 a cargo de la Dra. Diana Cañal (desde 1994), cuyo funcionamiento y manejo de las tareas se realiza con gran perfil estratégico.

En el marco de respeto y cumplimiento de determinadas pautas, existe para los empleados fácil y rápido acceso para comunicarse con las máximas autoridades del Juzgado (esto es Juez y Secretario). Así como autonomía y libertad para sugerirles **modificaciones innovadoras** que contribuyan a mejorar la eficacia de las tareas que realizan cotidianamente, la mayoría de las cuales son implementadas.

El ambiente de trabajo es cordial, se pueden observar plantas, se escucha música, y cada empleado puede ambientar a gusto personal su espacio de trabajo, aunque respetando ciertas pautas.

Esta experiencia que hoy es un hecho concreto, en algún momento fue una idea, ¿Cómo se pudo llevar a la práctica?. ¿Cuál es el secreto?. Sebastián Vargas empleado en la Justicia desde hace 12 años, trabaja en el Juzgado N° 74 desde el año 2003 y me describió la modalidad de trabajo del Juzgado desde su percepción y vivencia personal.

El pilar fundamental es un **concepto diferente de autoridad**, donde ésta no surge de las jerarquías, sino de la capacidad para desempeñar el rol y de la coherencia en el accionar, en relación con el discurso.

Por otro lado, la **perseverancia** en los siguientes principios:

a) objetivos compartidos: cada integrante del Juzgado, desde la Juez hasta el Ordenanza, sabe cuáles son los objetivos a lograr y los comparte, lo que genera el **compromiso** de todos. Ello hizo posible que se cumplieran los propósitos establecidos aún en épocas que sólo contaban con 7 personas, siendo que la dotación total necesaria es de 13 personas.

b) conciencia de equipo y flexibilidad: todos aprendieron distintas tareas, rotan en caso de ser necesario, sin importar las jerarquías y todos están pendientes de ver donde se atora el trabajo para ir a dar una mano, porque saben que el problema de uno los afecta a todos (espíritu de compañerismo).

Los problemas que se generen se resuelven entre todos, teniendo la flexibilidad de adaptarse a cada momento según se presenten las circunstancias.

c) iniciativa: nadie espera órdenes, porque no se interpreta un pedido en relación al cargo de quien lo realiza, sino a la utilidad del mismo y cuando alguien ve la posibilidad de cambiar algún esquema para mejorar una tarea expone su punto de vista para ver si es viable. El concepto es que todo es perfectible. Esta modalidad de trabajo contribuye al desarrollo del **espíritu crítico** de cada individuo, actitud que facilita la creatividad.

Cabe mencionar que, a lo largo de los años, no todos se pudieron adaptar a este método, algunos no entendieron la idea de roles dentro de la igualdad y el rotar a distintas tareas según la experiencia y aprendizaje.

Algunas personas piensan que un compañero con un cargo inferior no puede enseñarle a otro con cargo superior. La solución a esta dificultad la generan esas mismas personas. Primero se autoexcluyen del grupo porque sienten que la competencia es contra todos y luego se terminan yendo al sentirse débiles frente a la unidad del grupo.

7.- CONCLUSIONES

Aplicando los principios expuestos en este trabajo, podría decirse que cada lector sacará conclusiones diferentes según su propia percepción del mismo.

Desde la mía, elijo focalizar en las siguientes cuestiones, por entender que son los conceptos más significativos y prioritarios cuya asimilación nos permitirá reaprender a ver el mundo en el que vivimos.

1.- El potencial oculto de la creatividad: concebirla de tal modo sin duda, es la llave que nos abrirá nuevas puertas, tanto en lo laboral como en lo personal.

Para lograr su desarrollo, es fundamental tener plena conciencia de ello y comprenderla como un proceso individual, propio del funcionamiento del cerebro, aprender a usarla a partir de entender sus principios y aplicarlos con constancia.

El cerebro humano está diseñado para aprender en forma constante durante todo su ciclo vital y lo hace integrando toda la información recibida por ambos hemisferios, cuya resultante es el aprendizaje, que le permitirá enriquecer las habilidades básicas.

2.- Responsabilidad: Cada persona deberá asumir su responsabilidad de aprender a desarrollar su potencial en la medida de sus posibilidades y aplicarlo en su vida laboral y personal.

En mi opinión, es en este aspecto donde se encuentra la mayor dificultad y también el mayor aprendizaje por realizar, ya que no estamos habituados a pensar en términos de **proceso**, que refiere ineludiblemente a un trabajo por hacer en un tiempo futuro.

Me refiero no solo al **tiempo cronológico**, sino también al **tiempo psicológico**, es decir a aquel que cada individuo necesita para procesar internamente las situaciones y adaptarse o no a ellas, afrontando las consecuencias de una decisión u otra.

El avance de las nuevas tecnologías en todos los campos ejerce una gran influencia en el sentido contrario, vinculando al éxito con la rapidez, sin embargo **la naturaleza del ser humano no funciona a partir de principios económicos.**

Existen algunas verdades tan obvias que por obvias las perdemos de vista.

Así como algunos Médicos se dieron cuenta que la Medicina no tiene enfermedades sino enfermos, los profesionales de las Ciencias Económicas deberán entender que en estos tiempos y en los que vendrán, **para lograr el desarrollo económico se necesitan PERSONAS**, con sus diferencias, conflictos y ritmos propios que habrá que aprender a integrar, no “recursos humanos”.

Dicha comprensión conduce a un **cambio de actitud frente al cambio:** decidir afrontarlo con la mejor disposición de hacer el esfuerzo necesario para entender lo diferente y realizar las modificaciones necesarias.

De tal modo será preciso aprender a: observar; escuchar; transmitir conceptos; diferenciar y evaluar lo escuchado.

La gran paradoja del Siglo XXI es que, existiendo el potencial dentro de cada ser humano le sea tan costoso acceder a él y aprender a usarlo.

Tal vez, la clave sea afrontar el desafío de vencer el miedo de enfrentarse a sí mismo.

En tal sentido, se expresa Churba ⁽²¹⁾:

⁽²¹⁾ Ídem Nota 2. Página 25.

“¿El vivir creador, qué nos exige? Primero, abrirse a uno mismo, conocernos en nuestra interioridad, abrirnos al medio que nos rodea. Disponer de una actitud positiva, animarse a explorar, a jugar, a percibir, a imaginar, a expresar lo nuevo, lo original. Decidirse a trabajar mucho, a transpirar, a perseverar, a resistir frustraciones, a volver a comenzar, una, dos, las veces que fueran necesarias. Para todo esto es que hace falta coraje.

Sin ninguna duda vamos a ser recompensados”

RESUMEN: LA CREATIVIDAD APLICADA. ¿ES UN DIAMANTE OCULTO?

La creatividad ya nace en el cerebro humano como un código de funcionamiento, capaz de ser activado con los estímulos nuevos, lo que equivale a decir que **es un potencial a desarrollar**.

Ahora bien, cabe señalar que la creatividad es **un proceso individual** que cada persona deberá transitar – a su manera – para atreverse a buscar caminos no convencionales, formas diferentes de hacer las cosas, para lo cual necesita abrirse a experimentar y cultivar un profundo espíritu crítico para desarrollar nuevas posibilidades frente a nuevos contextos.

La aplicación de principios de la sabiduría budista al mundo de los negocios, a primera vista parecería absurda, sin embargo, la experiencia de Michael Roach en el mundo de los negocios del diamante, demostraría que no solo es posible, sino altamente eficiente.

El diamante es carbono común, pesado, costoso de producir e infinitamente más duro que el acero, es el objeto más duro del universo, nada puede rajarlo, excepto otro diamante. El diamante en bruto no es más que una

piedra cubierta de barro, a simple vista no puede saberse si realmente es un diamante valioso, por eso representa un potencial oculto de todas las cosas, en el antiguo camino tibetano.

El empresario que tenga plena conciencia de este potencial y entienda cómo aprender a usarlo, tendrá la clave para lograr el éxito, tanto en sus negocios, como en su vida personal.

Para utilizar con éxito el potencial oculto de las cosas es necesario comprender su principio y éste es que **las cosas que suceden no son buenas o malas en sí mismas**, si así fuera todos los individuos las experimentarían en igual forma y ello no es así, **cada persona percibe las cosas de diferente manera.**

Nuestra propia percepción proviene de nuestra mente, aunque eso no significa que podamos controlarla con solo desearlo.

La percepción es la capacidad de recibir información del mundo exterior a través de alguno de los cinco sentidos: visión, audición, gusto, olfato, tacto, o una combinación de ellos.

Reflexionando esta cuestión, desde otro punto de vista: ¿Cómo construyen las personas su percepción de la realidad?. Existen distintas maneras de percibir la realidad, tantas como personas, dependiendo ello de diversos factores, tales como, la etapa del proceso evolutivo en que se encuentren, la educación recibida, los valores y normas que guiaron su conducta, de qué manera afrontó sus experiencias de vida, cómo ha interactuado con sus propias fuerzas internas, con las personas con las que se ha vinculado y con su medio ambiente.

¿Es posible modificar la manera de percibir la realidad?. Si, se puede llegar a modificar la forma de percibirse a sí mismo y al mundo exterior, a partir de la aplicación de diversas herramientas: Psicoterapias, la Meditación y las Técnicas Facilitadoras del Autoconocimiento.

Todas las experiencias ocurren por causa de “huellas de la mente” que fueron plantadas en el pasado a partir de experiencias “buenas” o “malas”, mediante las acciones, las palabras y los propios pensamientos. Determinan la percepción del acontecimiento que se está viviendo.

Según el Budismo necesitamos aprender a plantar huellas específicas en la mente para obtener resultados determinados en la vida o los negocios, que en general son bastante opuestas a lo que la naturaleza humana tiende a dictar.

Mucho se ha dicho sobre el uso predominante del hemisferio derecho del cerebro para desarrollar la creatividad, sin embargo, las últimas investigaciones han concluido que, aunque existe un hemisferio dominante en ciertas habilidades, y las informaciones que le llegan a uno de ellos son desconocidas por el otro, ambos están capacitados en todas las áreas, ya que **las conexiones que se realizan entre ambos hemisferios mediante el cuerpo calloso favorecen las asociaciones de ideas y dan nacimiento a las innovaciones.**

En la década del 40 Joy Paul Guilford distinguió entre el **pensamiento convergente**, según el cual para cada problema existe sólo una solución correcta y el **pensamiento divergente**, que en cambio contempla varias opciones que pueden generar respuestas múltiples pudiendo ser todas ellas correctas, según como se mire.

La creatividad se relaciona con el pensamiento divergente y el hemisferio derecho, pero para que sea útil necesita emplear la información captada, aprendida y elaborada por el hemisferio izquierdo.

El ritmo de los acontecimientos en el mundo actual requiere de personas que se sientan a gusto con el cambio y que sepan manejarse ante situaciones de alto grado de incertidumbre.

Ciertamente estas habilidades no son las que brinda la educación formal tradicional ni las que fomenta nuestra cultura, por lo que es preciso “desaprender lo aprendido” para aprender nuevas conductas que faciliten el desempeño efectivo en el contexto actual, lo que equivale a decir tener coraje, entendido como la posibilidad de recuperar la libertad de la infancia, que los adultos en general van perdiendo “con la educación”.

Al ser un proceso individual, no puede enseñarse. No obstante, la existencia de un **facilitador** que guíe y acompañe el proceso de conversión “del carbono en un valioso y brillante diamante” es significativa.

Es preciso comprender que la autoridad ya no viene impuesta con el rol, “se debe ganar”, para lo cual los nuevos líderes deberán mostrar no sólo conocimiento, sino también coherencia en el accionar, y generar empatía en lugar de imponer.

Los líderes contribuirán al cambio de la cultura en sus organizaciones y adquirirán autoridad para: guiar el aprendizaje; facilitar los procesos e incentivar a las personas para afrontar los nuevos desafíos; entrenar al personal para que desarrollen nuevas actitudes que faciliten la creatividad.

En tal sentido, existe una experiencia comprobable, por cualquier lector del presente, en el Juzgado Nacional de Primera Instancia del Trabajo N° 74 a cargo de la Dra. Diana Cañal (desde 1994), cuyo funcionamiento y manejo de las tareas se realiza con gran perfil estratégico.