

CREATIVIDAD Y DESCENTRALIZACIÓN MENTAL

Jorge Yarce

La vida de una sociedad está en función de su actividad creadora (Unesco)

1. Creatividad es capacidad y habilidad para producir cosas nuevas o para modificarlas, para innovar. Puede darse gente con un alto cociente intelectual muy creativa o poco creativa. No es asunto sólo de grado de inteligencia o del hemisferio derecho del cerebro, que se asocia a la sensibilidad, a la fantasía, a las emociones, al pensamiento “lateral” o “divergente”, que se llama así por oposición al convergente, analítico, en el que predomina el raciocinio.

2. El pensamiento demasiado sometido a la memoria, a los esquemas, a los caminos trillados se va quedando sin creatividad. Por eso hace falta desarrollar un pensamiento recursivo, innovador, que abre nuevos caminos a la inteligencia. Hay que dejar que el pensamiento y la expresión fluyan desde la persona sin encorsetarlo en esquemas predeterminados.

3. No hay que tenerle miedo a la imaginación ni dejarse arrastrar por ella. Muchas veces hay que soltarla y favorecer la espontaneidad pero buscando la disciplina, el rigor para construir.

4. Ante la mucha información, tan propia de la sociedad del conocimiento, la creatividad puede tener en ella un punto de partida o una fuente de inspiración, si se sabe aprovecharla bien, seleccionarla, entenderla y aplicarla, reflexionando con los propios modos de pensar. En este sentido la informática puede ser un instrumento muy útil para estimular la creatividad.

5. La creatividad es una de las características que más se destacan –en las encuestas entre dirigentes de todos los sectores– a la hora de definir el liderazgo. Va muy unida a la visión, los valores, la comunicación y el compromiso.

6. Resulta muy difícil pensar en el liderazgo sin creatividad o sin capacidad de innovación. La creatividad es una “ventaja competitiva perdurable” para el líder y para la empresa.

7. No basta pensar en la capacidad intelectual, los conocimientos o la experiencia profesional. La creatividad exige la puesta en juego de todo eso y algo más. Una persona creativa busca siempre mejorar su forma de pensar y de obrar, escapar de lo rutinario y del conformismo ante las soluciones trilladas, romper paradigmas.

8. Se habla de desarrollo del talento como una forma de impulsar la actividad creadora. Eso implica aptitudes, actitudes, ciencia, arte, técnica, ingenio, imaginación, decisión, motivación, novedad, recursividad, insatisfacción, etc.

9. La ciencia, el arte o la técnica no son posibles sin la creatividad. La inteligencia y la actividad mental o emocional juegan un papel decisivo, pero necesitan impactos que las despierten, acontecimientos o situaciones que las conmuevan y las estimulen.

10. El medio ambiente físico ayuda mucho. No se puede crear, normalmente, en medio del ruido, del desorden o de circunstancias materiales desfavorables.

11. La creatividad tiene mucho que ver con la *descentralización* mental, del pensamiento. A veces se cree que todo tiene que estar centralizado: en la naturaleza, en la mente, en las empresas, en la sociedad o en el Estado. Como si se tratara de algo inevitable.

12. Investigaciones recientes (M.Reynick, MIT) sobre creatividad demuestran que no hay líderes en las bandadas de pájaros, ni en

las abejas, y que el sistema inmunológico no está centralizado, como tampoco lo están el cosmos, ni el cerebro, ni tienen que estarlo la educación, las empresas, los países o las organizaciones políticas.

13. Si se hace pasar la creatividad a un primer plano, entonces es mucho más eficaz el trabajo de los miembros de las instituciones, y de sus dirigentes, hoy en día sometidos muchas veces a las estructuras administrativo-financieras.

14. Para eso sirve precisamente el talento creativo, la innovación, la renovación basada en una concepción de las instituciones como organizaciones humana, como sistemas de cooperación, como entidades cuyo eje central son las personas y el logro de sus objetivos personales y sociales, y no la tecnología y los procesos.

15. Para innovar en una institución hay que aplicar las nuevas tecnologías, renovar los procesos y los modos de trabajar, de gestionar, de enseñar, de capacitar, de aprender, de manejar el tiempo, de tomar decisiones, de trabajar en equipo, etc.

16. Ayuda bastante el contacto con la realidad cambiante del mundo, con la marcha de instituciones o empresas parecidas en otros lugares del planeta, conocer las expectativas internacionales, los fenómenos globales, los entornos, las visiones de conjunto de lo que ocurre en cada sociedad concreta, y de las tendencias o megatendencias hacia el futuro.

17. Hay que pensar cómo se ve desde fuera la organización, por la competencia, a la luz de las innovaciones de otras latitudes, así parezcan muy lejanas del contexto propio, "sacar la cabeza del agujero" y mirar horizontes más amplios.

18. El espíritu creativo lleva a concebir las empresas e instituciones como "organizaciones de aprendizaje", en las que se practica el constante *aprender a aprender*, actitud capital para renovarse metodológicamente, para formarse continuamente.

19. "Aprender es descubrir que ya sabes, actuar es demostrar que lo sabes (R.Bach)".

20. Para ello conformar equipos inteligentes, que construyan plataformas y escenarios internos para el aprendizaje continuo. Esto cambia no sólo el modo de trabajar sino la relación entre los hombres, porque se tiende a horizontalizar las organizaciones es decir, ya no cuenta tanto el director-rey, gerente-rey o rector-rey del que dependen todas las decisiones. Estas pasan a depender no de mí sino de un *nosotros*, de un equipo con iniciativa, con actitud activa, con objetivos comunes desde el comienzo, con aportes profesionales variados, complementarios e interdisciplinarios.

21. La organización del futuro se ve como un conjunto de redes interdependientes de información, cooperación y servicio, en las que las decisiones se toman y se estructuran en cadenas de trabajo, debidamente coordinadas, con una potencialidad y una virtualidad que les permiten ir mucho más lejos que las instituciones estructuradas en torno a tecnologías y procesos o a esquemas formales, donde la espontaneidad y lo informal no tienen vida.

22. Estamos ya viviendo la experiencia de la organización "virtual", concebida como una red inteligente de coordinación de acciones y operaciones, en la que la relación interpersonal necesita apoyarse en la confianza y la autoridad, respaldada por los conocimientos y por los valores corporativos encarnados en las personas, para garantizar la transformación de la conducta.

23. Esto le da consistencia a una organización, coherencia, unidad, capacidad de proyección y de expansión, fuerza para transformar procesos, para cambiar estrategias, para crear un clima de exigencia y de estímulo permanente, de reto personal y de propósitos corporativos permanentes. Si no, la devoran los problemas y la gente habituada a no cambiar, a resistir detrás de un escritorio, en realidad a no enfrentarse competitivamente.

24. Creatividad que lleva a *decir* y a *hacer*. A analizar los casos ajenos y sacar de ellos los cambios de conducta que exigen premura,

persistencia en las soluciones y seguimiento al perfeccionamiento humano, buscando conocer bien a las personas para lograr que den mucho más y logren metas más ambiciosas. Convertir el *know how* en *know to learn*.

25. Hay que traducir ese conocimiento a indicadores que permitan medir descriptores de comportamientos. *Lo que se mide, se puede manejar*. Hay muchas cosas que estamos acostumbrados a no medir: laboriosidad, honestidad, colaboración, chismografía, prepotencia, desorden, pereza, creatividad, comunicación, disponibilidad, egoísmo, generosidad. Medir para convertir los puntos críticos o negativos en oportunidades de cambio y para que lo positivo contrarreste lo negativo y se progrese, se apunte a conductas y comportamientos de mayor calidad, de excelencia y liderazgo, contagiados al resto de la institución.

26. Creatividad y libertad están muy relacionadas. Hay auténtico liderazgo si el líder es un creador de espacios de libertad desde su propia libertad comprometida con sus seguidores. Si es un conductor hacia los objetivos, un claro superador de los condicionamientos y de la estrechez de miras del individualismo, si es un impulsor animante, digno de ser imitado, que despierta ejemplaridad y que enseña a trabajar y amar el trabajo como un servicio a prestar con orgullo, como quien está haciendo la tarea más digna del hombre.

27. Estrictamente hablando, la creatividad no se enseña como un contenido más del conocimiento sino como una actitud, una disposición, un modo de afrontar las realidades, una manera de vivir y de pensar que influye en todos los campos de la actividad humana.

28. La creatividad no surge por decreto ni por copia de modelos o por repetición de fórmulas experimentadas en otras partes, o por la adopción de la última moda empresarial, tecnológica o educativa.

29. Hay que sembrar inquietudes, darle oportunidad a la gente, sacarla de la cadena del activismo incesante y dejarla pensar con

calma, para que refresque la mente, mire otros panoramas, observe la naturaleza, observe el trabajo de otros sin prisas, ni obsesiones ni etiquetas despersonalizantes.

30. Que se puedan hacer preguntas, que puedan emborrionarse papeles con hipótesis y soluciones, que se pueda jugar lógicamente, que se reflexione sobre el modo de actuar, y se mire como en una película para detectar las incoherencias, los saltos, los pasos en falso, los desalientos, las mediocridades y los errores, para sacar de ellos experiencia, ganas de cambiar, impulso creativo.

31. Toda organización humana tiene una gran dosis de aventura, de viaje a lo desconocido, de incertidumbre y riesgo. Pero eso no debe disminuir el afán creativo e innovador. Al contrario, debe impulsarlo porque los posibles errores en esas búsquedas e intentos son parte positiva de una experiencia por acertar, por convertirla en un sistema de mejoramiento permanente, de vasos comunicantes, donde unos aprendemos de otros, y todos aprendemos de las otras empresas, del mundo en competencia, de los fenómenos del mercado, la economía, el país, la política, la cultura, etc.

32. El trabajo especializado hoy tiende a cerrar espacios a la persona, cuando en realidad debería ser un campo de expansión y de nuevos espacios por excelencia. Todo depende de que se mantenga alta la motivación, porque la respuesta al llamado de la creatividad se da por parte de todos para el bien de todos y para poder ejercer en ella y desde ella un liderazgo proactivo, renovador, esperanzado, futurista, ejemplarizante e impulsor de cambios y transformaciones duraderas.

33. Todos podemos ser promotores de creatividad porque podemos aprender enseñando y enseñar aprendiendo, pues, a la hora de la verdad, "enseñar es recordar a los demás que saben tanto como tú. Somos todos aprendices, todos ejecutores, todos maestros" (R. Bach).