

APRENDER A CREAR

Jorge Yarce

La creatividad es la capacidad que tiene la persona de abrir nuevos caminos con la inteligencia y la imaginación, y recorrerlos a medida que los abre. Su horizonte es casi infinito. Sin creatividad no hay horizonte propio, y la educación y el trabajo se convierten en colonizar la mente con las ideas ajenas o dejarse llevar de la rutina en los procesos, sin innovación alguna.

Dicho más llanamente: creatividad es fomentar la capacidad de observación y atención para hacerse preguntas e intentar responderlas primero por sí mismo, y luego ayudado por otros. No importa que parezcan tonterías, sueños o locuras. La creatividad no es algo exclusivo de filósofos, artistas o de los creativos de la publicidad. Es, más bien, un requisito para el ejercicio de todos los oficios, para todos los niveles y para la persona, cualquiera que sea su grado de cultura, porque todos podemos pensar, actuar y vivir más creativamente.

Creatividad es capacidad y habilidad para producir cosas nuevas o para innovar. Creativo es quien es capaz de ver en las cosas lo que otros no ven. Puede darse gente con alto coeficiente intelectual, muy creativa o poco creativa. Desafortunadamente lo que estamos encontrando en el mundo de hoy es que, a veces, paradójicamente, a mayor nivel intelectual, más limitaciones hay para la creatividad.

No es asunto de grado de inteligencia o de ejercicio del hemisferio derecho del cerebro, que se asocia a la inteligencia emocional y al pensamiento "lateral" o "divergente". El pensamiento lineal, 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 abra nuevos caminos a la inteligencia. Que no se limite al paradigma lineal causa-efecto.

Hay que dejar que el pensamiento y la expresión fluyan desde la persona, sin encorsetarlos en esquemas predeterminados. Hay que avanzar hacia el pensamiento complejo y sistémico para entender las realidades, es decir, ver las cosas

desde el todo, no desde las partes, partir de la visión global. Y examinar cómo el lenguaje lleva hacia las interrelaciones, los significados de totalidad, etc. La creatividad nos permite ubicarnos desde fuera del problema para poder buscar alternativas de solución. Cuando falta, nos desgastamos demasiado tratando de encontrar la solución a los problemas

Soltar "la loca de la casa"

"La fuerza de las ideas orientadoras se deriva de la energía que se libera cuando se unen la imaginación y la aspiración. La comprensión de esta fuerza ha sido siempre un distintivo de los grandes líderes" (P. Senge). No hay que tenerle miedo a la imaginación ni dejarse arrastrar por ella.

Aunque Teresa de Jesús llama a la imaginación "la loca de la casa", hay que soltarla y favorecer la espontaneidad. Hay que orientarla y aterrizarla para que no se quede en los sueños. Como cuando se está ante un papel en blanco y se quiere escribir o dibujar algo, hay que emborronar muchas veces antes de que las cosas tomen cuerpo.

Lo importante es que la imaginación esté aliada a la inteligencia para enriquecerla y abrirle mundos, variados y contrastantes. 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 aprovechar bien, seleccionarla, entenderla y aplicarla, reflexionando con los propios modos de pensar.

En este sentido hay contenidos en las redes virtuales que pueden ser un instrumento muy útil para estimular la creatividad. Existe el peligro de quedarse sólo en la información, que es una de las situaciones más graves hoy: la gente está llena de datos, que no integra en información coherente que conduzca al conocimiento, a la comunicación inteligente, y al trabajo en equipo. Estos forman redes de cooperación con apoyo en bases de datos que se van alimentando con los aportes de todos los equipos, en busca de la solución de los problemas.

Porque de nada sirve tener información y conocimientos si no son materia prima para brindar soluciones a necesidades reales. La imaginación y la creatividad en el mundo de hoy, caracterizado por el consumismo, están siendo utilizadas para crear instrumentos que responden a necesidades ficticias, antes que utilizarlas para resolver problemas y necesidades reales.

Vivimos en un mundo donde las personas están llenas de problemas inventados y de cosas que no necesitan. E invadidas por necesidades sin resolver. En las encuestas entre dirigentes de todos los sectores, la creatividad es una de las características que más se destacan a la hora de definir el liderazgo. Va muy unida a la visión, los valores, la comunicación y el compromiso. Resulta imposible 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.

No basta pensar en la capacidad intelectual, los conocimientos o la experiencia profesional. La creatividad exige mucho más que eso. Una persona creativa busca siempre nuevas formas de pensar, de obrar y de ver las cosas, rechaza lo rutinario, no acepta el conformismo. La ciencia, el arte y la técnica cuentan con la creatividad. La inteligencia y la actividad mental o emocional juegan un papel decisivo, pero necesitan impactos que las despierten, acontecimientos o algunas situaciones que las conmuevan y las estimulen. La apertura hacia las cosas, las personas, y la curiosidad, son también despertadores de la creatividad. Igualmente la ilusión, el empeño y el entusiasmo.

No hay centro, sino periferia

La creatividad tiene mucho que ver con la “descentralización del pensamiento” (M. Resnick). El hombre tiende a centralizar todo porque cree que la centralización es un dogma: en la naturaleza, en la mente, en las empresas, en la sociedad o en el Estado. Investigaciones recientes demuestran que no es así, y que en todos esos campos opera la descentralización. Por tanto, procede el desmonte de la visión piramidal de las organizaciones y del liderazgo en ellas. Aplicando esta idea a la naturaleza, se ha descubierto (M. Resnick), contrariamente a lo que se daba por cierto, que no hay líderes en

las bandadas de pájaros, ni en las colonias de abejas o de hormigas, y que el sistema inmunológico tampoco 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.

Coviene favorecer el pensamiento creativo descentralizado y fomentar la descentralización y desburocratización a todos los niveles, buscando la simplificación, de la flexibilización de los procesos, de los equipos de trabajo, y de las mismas organizaciones. En campos como la política, la “perestroika” (renovación) y el “glasnot” (transparencia) de Gorbachov, en los años ochenta del siglo pasado, fueron procesos creativos dentro de un mundo acostumbrado al inmovilismo y al dogmatismo ideológico. Simplemente se aireó lo que llevaba 70 años encerrado, fosilizado y preconizado como “la verdad”. Se colocó una bomba en el más centralizado y totalitario de los imperios contemporáneos, que se disolvió. La cortina de hierro era en realidad una cortina de humo, y por eso se desvaneció fácilmente. Se inyectó libertad en un sistema totalitario, que también se desplomó.

Una lección histórica de envergadura para la humanidad y para otros sistemas filosóficos, económicos, sociales o políticos, que pueden convertirse en totalitarios en la medida que tienden al monopolio de la opinión, a la concentración del poder económico, a no respetar el pluralismo de posibilidades y de opiniones. El pluralismo es necesario para que haya equidad y justicia en la construcción de lo social, y defensa de las libertades personales y sociales, sin las cuales no hay auténtica política ni auténtica democracia.

Lo único importante

Si se hace pasar la creatividad a un primer plano, entonces es mucho más eficaz el trabajo. Por ejemplo, los directivos empresariales, hoy en día, se someten a lo administrativo-financiero, y dicen no tener tiempo para ninguna otra cosa, para sacar la cabeza de lo rutinario y pensar creativamente, cosa indispensable para competir en mundo globalizado y de cambio.

Para eso sirve precisamente el talento creativo: para dejar la rutina, y buscar la renovación

basada en una concepción de la empresa como organización humana. Si los procesos y las tecnologías se vuelven más importantes que las personas, e incluso que los objetivos mismos de la empresa, se pierde el sentido de las organizaciones, que se convierten en entidades con tecnologías muy avanzadas, pero que no funcionan. A manera de ejemplo, esto pasa en una clínica u hospital donde los procesos y las tecnologías están muy bien estructurados, pero los trámites para el ingreso de un paciente son tan largos y complejos que algunos pacientes pueden morir en el área de urgencias, esperando poder suministrar todos los datos para cumplir con los requisitos.

Para innovar hay que aplicar las nuevas tecnologías, rediseñar los procesos y los modos de trabajar, de gestionar el servicio, de manejar el tiempo, de tomar decisiones y de trabajar en equipo. Ayuda bastante a este propósito el contacto con la realidad cambiante de los negocios y de las organizaciones en otras partes del mundo, el conocer las expectativas de los mercados, los fenómenos globales, los entornos. Tener la visión de conjunto sobre lo que ocurre en cada sociedad concreta, en el marco de las tendencias o megatendencias hacia el futuro. Hay que pensar en cómo son vistas desde fuera las organizaciones, por la competencia; en mirarlas a la luz de las innovaciones de otras latitudes, así parezcan muy lejanas del contexto propio. Es decir, “sacar la cabeza del agujero” y mirar horizontes más amplios.

El espíritu creativo lleva a concebirlas, como “organizaciones de aprendizaje” en las que se practica el constante aprender a aprender, actitud capital para renovarse metodológicamente, para formarse continuamente, para convencerse de que *“aprender es descubrir que ya sabes y actuar es demostrar que lo sabes”* (R. Bach). Para conseguir organizaciones creativas, hay que conformar equipos inteligentes, que construyan plataformas y escenarios internos para el aprendizaje continuo dentro de la empresa. Esto cambia no sólo el modo de trabajar, sino la relación entre las personas, porque se tiende a horizontalizar las empresas, es decir, ya no cuenta tanto el *gerente-rey* del que dependen todas las decisiones. Estas pasan a depender de un nosotros, de un equipo con iniciativa, con actitud activa, con objetivos comunes desde el comienzo, con aportes profesionales variados, interdisciplinarios e hiperdisciplinarios.

La organización del futuro se ve como un conjunto de redes interdependientes de información, cooperación y servicios. En ellas, las decisiones se toman y se estructuran en cadenas de trabajo, debidamente coordinadas, con una potencialidad y una virtualidad que les permite ir mucho más lejos que a la empresas estructuradas sólo en torno a tecnologías y procesos. Hay que formar equipos para delegarles responsabilidad, funciones y poder. Si no, no hay verdadera participación en la empresa ni se facilitan las formas de acción solidaria.

Subir alto para divisar

La educación de las personas no consiste en ponerse al día en los fenómenos del desarrollo técnico y científico de esta época, sino en prepararse para el futuro. Formar gente con capacidad de detectar las grandes tendencias, para orientar las empresas en los procesos de cambio, y para comprender cómo las empresas se integran a la sociedad. De eso depende el futuro. Para llegar a él hay que tener mucha visión, un espíritu creativo e innovador puesto a prueba en el día a día. Desarrollar formas diferentes de percepción de los problemas, por ejemplo, atendiendo mucho más a las emociones y sentimientos de las personas que a la funcionalidad y al lenguaje formulario.

La creatividad supone una inteligencia alerta, capaz de admirarse más que de saber cosas, capaz de crítica constructiva y no de crítica destructora de las iniciativas de sus subordinados. Capaz de estar en los detalles porque lo esencial ya está captado, aptitud para tener y aplicar una escala de valores y de prioridades. Poco a poco aparecen las organizaciones “virtuales”, concebidas como redes inteligente de coordinación de acciones y operaciones, en las que la relación interpersonal necesita apoyarse en la confianza, el respeto y la autoridad, respaldada por los conocimientos, ganada por prestigio adquirido al dirigir, por la ejemplaridad y por la vivencia auténtica de los valores corporativos.

El entramado de todo ello 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, a las personas

y a las organizaciones las devoran los problemas y la gente habituada a no cambiar, a resistir detrás de un escritorio, a no enfrentarse competitivamente, que se convierten un obstáculo, en un freno para su crecimiento.

Un contagio sano

La creatividad lleva a decir y a hacer. A diseccionar los casos ajenos y sacar de ellos los cambios de conducta que exigen premura, persistencia en las soluciones y seguimiento al perfeccionamiento humano de los empleados. Hay que conocerlos muy bien para lograr que den mucho más y alcanzar metas más ambiciosas. Hay que traducir el conocimiento a indicadores de comportamiento: *Lo que se puede medir, se puede manejar.*

Hay muchas cosas que estamos acostumbrados a no medir: apatía, sinceridad, prepotencia, disponibilidad, laboriosidad, honestidad, colaboración, chismografía, autoritarismo, desorden, pereza, creatividad, comunicación, disponibilidad, egoísmo, generosidad. Unas veces para convertir los puntos críticos o negativos en oportunidades de cambio, y otras para que lo positivo contrarreste lo negativo y se progrese, se apunte a conductas y comportamientos de mayor calidad, de excelencia y liderazgo contagiables al resto de la institución.

Creatividad y libertad están muy relacionadas. Hay auténtico liderazgo si la persona es creadora de espacios de libertad desde su propia libertad comprometida. Si ella conduce hacia los objetivos, supera establemente los condicionamientos y la estrechez de miras de las actitudes individualistas. La educación y la formación continuas necesitan una renovada dosis de espíritu creativo que haga ver que la vocación a la creatividad es posible en todos o, al menos, en muchos más de los que habitualmente se piensa que tienen acceso a ese mundo.

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 todo lo que se hace.

La creatividad no surge por decreto, ni por copia de modelos o por repetición de fórmulas experimentadas en otra parte, o por la adopción de la última moda empresarial, tecnológica o educativa. Hay que sembrar inquietudes, darle oportunidades 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 y el trabajo de otros, sin prisas, ni obsesiones, ni etiquetas despersonalizantes.

Creatividad es que la gente pueda hacerse preguntas, escribir borradores o redactar documentos con hipótesis y soluciones, que juegue lógicamente, que reflexione sobre su modo de actuar. También para detectar las incoherencias, los pasos en falso, los desalientos, las mediocridades y los errores, para sacar de ellos experiencia, afán emprendedor, ganas de cambiar e impulso creativo.

Una aventura

Es imposible pensar en la creatividad sin pensar en que se trata de una auténtica aventura. Toda actividad 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 la experiencia por acertar (*“Si cierras la puerta a los errores, habrás dejado afuera la verdad”*, R. Tagore), por convertir la empresa en un sistema de vasos comunicantes,

El trabajo especializado hoy tiende a cerrar espacios a la persona, cuando en realidad debería ser un campo de expansión y de nuevos escenarios para la 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, y esperanzado, impulsor de cambios y transformaciones duraderas. Todos podemos ser promotores de creatividad porque podemos aprender enseñando y enseñar aprendiendo. 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).