

# Educación de la Creatividad\*

Cuando uno se acerca al mundo de las empresas y de otra serie de instituciones sociales y educativas, se encuentra con personas que han perdido el empoderamiento, esto es, la capacidad de asumir el poder personal sobre sus propias vidas: con personas heterónomas, con dificultad para enfrentar los conflictos, para dar un aporte singular y a la vez interdependiente a los procesos de la organización con dificultad para el trabajo en equipo, hay muchísimos roces, desgaste, costos altos en estrés, en la salud de la gente y también en la eficiencia de la organización; bajo sentido de pertenencia; miedo y desestímulo a la participación; problemas de comunicación, de manejo del tiempo, muchos de los cuales se catalogan como problemas técnicos, pero constituyen un síntoma muy serio de lo que está pasando con nuestras propias vidas, pues el tiempo, por ejemplo, no es un recurso más como tener un buen computador o recursos económicos, sino que tiempo es igual a vida y lo que hacemos con nuestro tiempo es lo que estamos haciendo con nuestra vida sin que seamos muy conscientes de ello. Entonces, se busca la solución a estos problemas en técnicas, cursos y recetas. Pero si no hay una reflexión mucho más profunda sobre por qué tenemos tan desorganizada nuestra realidad interna y externa, por más cursos que nos den vamos a seguir en un desorden tremendo.

Todas estas dificultades, sin hablar de las que vemos en nuestro entorno: la violencia, el irrespeto a la vida, nos llevan a ver que esa realidad externa en gran parte refleja qué está pasando con nuestro mundo interno. Al hacernos conscientes de esta realidad, no queda más remedio que empezar a preguntarnos por las causas de esta problemáti-

ca, y personalmente creo que la respuesta tiene que ver, de una parte, con la manera como hemos sido formados por los distintos agentes educativos y de otra, con los enfoques que hemos utilizado para comprender el cambio personal, los cuales se quedan en un nivel muy superficial: en el desarrollo de habilidades, pero no tocan una realidad mucho más profunda, que tiene mucho que ver con lo que planteamos a propósito de la tercera generación de estudios en creatividad:

¿Cómo podemos autoadministrar nuestro proceso de cambio personal, tener un contacto mucho más amplio e integrado con nuestra realidad interna y contribuir a la transformación de nuestro entorno familiar, profesional y social? La complejidad de estas preguntas requiere búsquedas igualmente complejas que den cuenta de los distintos factores que afectan esta realidad.

Obviamente, hemos presentado solo una cara de la moneda; la otra tiene que ver con una gran riqueza humana; con esfuerzos realmente importantes por encontrar alternativas y por construir soluciones a la crisis social y económica que vivimos.

A continuación presentaré algunos de los problemas más frecuentes en el mundo organizacional y su relación con vacíos y preguntas no resueltas en el ámbito educativo.

## 1. ORGANIZACIÓN Y ESCUELA: AMBIENTES EDUCATIVOS

*"Obligamos a niños pequeños a pasarse el día sentados en sus pupitres escolares haciendo tediosas tareas repetitivas; Y luego nos preguntamos por qué esta generación tiene tan poca creatividad! Más tarde, por cierto, las principales corporaciones gastan millones enseñando a sus ejecutivos a jugar para que puedan pensar creativamente".*

Carol Pearson

\* Colección Documentos de la Misión de Ciencias, Educación y Desarrollo. Tomo V.

---

Tanto la escuela como el mundo del trabajo son contextos de socialización que asumen a la persona en diferentes momentos evolutivos. Las relaciones que se plantean no pretenden enjuiciar a uno y otro, sino aportar a la búsqueda de comprensiones y soluciones.

A continuación destacaremos algunos de los principales problemas que se evidencian en la organización y que muy probablemente se empiezan a configurar y se alimentan en la familia y la escuela.

### **1.1. Actitud negativa ante los problemas**

Los convertimos en quejas al poner en el afuera, en otros, la responsabilidad de modificarlos, sin entender que generalmente somos parte del problema y parte de la solución.

La gente en las organizaciones dedica gran cantidad de tiempo y energía a buscar culpables, en lugar de dedicarlos a buscar soluciones.

Se requiere comprender el papel de los problemas en la innovación, el cambio y el desarrollo personal, con miras a modificar esta actitud reactiva y poco constructiva.

*“Educación, aprendizaje y cambio están tan estrechamente relacionados con la solución de problemas, que podrían ser todos nombres para la misma cosa”.*

*George Prince*

Una educación centrada en problemas más que en contenidos podría constituir un importante antídoto para esta tendencia.

### **1.2. Competitividad**

Una concepción rígida de la competencia basada en el paradigma de que para ganar siempre debe haber un perdedor, fomenta el gana-pierdes como forma básica, unilateral de relación, actitud que genera multitud de problemas en las relaciones interpersonales en el trabajo. Esta actitud genera ambientes altamente competitivos, en los que el fin justifica los medios, posiciones arribistas, desconfianza y recelo.

Esto se relaciona además con una notoria pobreza en la comunicación consigo mismo, una dificultad de escuchar al otro y una falta

de sensibilidad para comprender las necesidades propias y ajenas, así como falta de imaginación para encontrar la tercera alternativa: el beneficio común. No hemos sido educados para enfrentar el conflicto con imaginación, respeto y consideración por los diferentes puntos de vista involucrados, elemento esencial en una educación para la autonomía y la solidaridad.

### **1.3. Dificultad para el trabajo en equipo**

Si concebimos las organizaciones como organismos vivos, dinámicos, que deben comportarse inteligentemente para anticipar los problemas del entorno, resulta claro que el trabajo en equipo es una herramienta gerencial de primer orden, para poder obtener resultados eficientes y sobre todo, sincronizados y oportunos. Sin embargo en la mayoría de las organizaciones se observa como una debilidad la Dificultad para la Interdependencia, esto es, la conciencia y la disposición para entender que dependemos de los demás para obtener los resultados. Priman las visiones y los intereses personales o grupales sobre los intereses de la organización y de la sociedad a la cual se pretende servir. Es difícil construir y esculpir en el corazón de las personas la visión compartida o imagen de futuro, tan importante para trabajar en equipo. Y sin embargo, como plantean Robert Kriegel y Louise Patler en su sugestivo libro: “¡Si no está roto, rómpalo!” (1993), lo que caracteriza el liderazgo necesario para los 90's es un liderazgo en el que todos se sientan parte de un proyecto significativo.

Y para ello, el tener sueños comunes, visiones compartidas, es el imán que aglutina la sinergia en una misma dirección.

Una educación que valore las relaciones de cooperación, el sentido de interdependencia y complementariedad tan necesario en un mundo complejo como el actual, indudablemente constituiría un aporte en la prevención de esta problemática. Muchos esfuerzos, dinero y tiempo se ahorrarían si hubiésemos sido educados en esta perspectiva.

### **1.4. Crisis en la institución del liderazgo**

Esta crisis es parte de una crisis social más amplia, en la cual una constante se refiere a cómo enfrentar el desafío principal de esta

época: El Cambio, en las diversas facetas de interés humano: la familia, el sector productivo, las relaciones sociales, etc. Todas estas instituciones las lideran personas y si no generamos enfoques que enfrenten la crisis de sentido y de esperanza que se ve en todos estos campos, difícilmente vamos a poder enfrentar y protagonizar ese cambio mucho más integral que es el que se espera de nosotros en esta época.

La dependencia, heteronomía y sumisión en la que se educa a la gente, se convierten en una gran carencia de mentalidad autogestionaria, la cual es grave, pues hoy más que nunca se espera que la gente sea su propio gerente, trabaje de manera autónoma, participe inteligentemente, se empodere, tome decisiones, todo esto entre otras es lo que requiere propuestas como la Reingeniería (1994), que plantean que la gente capaz de liderar los cambios que se requieren hoy día tengan entre otras, las siguientes creencias.

*"La responsabilidad es mía: debo aceptar la propiedad de los problemas y resolverlos".*

*"Yo pertenezco a un equipo: o fracasamos o nos salvamos juntos".*

*"Nadie sabe lo que nos reserva el mañana: el aprendizaje constante es parte de mi oficio".*

### 1.5. Resistencia al Cambio

Hemos sido educados para la conservación, la repetición, en el medio a equivocarnos, a quedar mal, a perder aprobación, y todos estos miedos nos acompañan y se transforman en miedo a perder poder, prestigio, reconocimiento, temor al riesgo, al error... Un alto ejecutivo de una empresa líder en su campo, les dice a sus colaboradores: "Equivóquense, pero rápido". Esta misma idea la plantea Tagore, el poeta: "Si cierras la puerta a todos los errores, dejarás afuera la verdad".

Cuando se falla, se sabe lo que no trabaja y se da la oportunidad de intentar nuevos planteamientos, tal como ocurre en la ciencia. Sin embargo, en las organizaciones, probablemente por el ancestral énfasis en el manteni-

miento y la continuidad, se le teme profundamente al error, al riesgo. Esta actitud tan autoprotectora hace que se pierdan oportunidades, capacidad de respuesta y posibilidad de desarrollo personal e institucional. Además, hacen mucha falta enfoques orientadores para una gestión efectiva del cambio.

Esto y otros problemas requieren la búsqueda de enfoques y alternativas que permitan superar la brecha entre educación y trabajo. A continuación veremos un enfoque especialmente útil e inspirador que puede ser retomado como un marco de referencia en esta tarea.

## 2. CREANDO PUENTES

Peter Senge (1993), autor del libro *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, plantea cómo, desde temprana edad, nos enseñan a fragmentar el mundo, con el ánimo de facilitar el aprendizaje de tareas complejas, pero con un costo elevado: perdemos la sensación de conexión con una totalidad más amplia. Su propuesta es construir "organizaciones inteligentes", "donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto". (p. 11).

Para las organizaciones inteligentes no basta con sobrevivir. Por ello conjugan el "aprendizaje adaptativo", necesario para la supervivencia, con el "aprendizaje generativo", un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa, gracias a la metanoia, esto es, la capacidad de cambiar de enfoque, mediante un desplazamiento mental de una perspectiva a otra.

Las cinco disciplinas que configuran la organización inteligente según este autor son:

- *Dominio personal*: "El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En cuanto tal, es una piedra angular de la

---

organización inteligente, su cimiento espiritual. El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser inferiores a las de sus miembros". (p. 16).

Lo planteado en este capítulo cobra especial relevancia a la luz de esta afirmación. Si no logramos un cambio desde dentro en las personas, podemos seguir invirtiendo en tecnología y jamás lograremos la transformación personal requerida para generar innovación y desarrollo.

- *Modelos mentales*: "Los modelos mentales" son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que tienen sobre nuestra conducta". (p. 17).

La película "Paradigmas" realizada por Joel Arthur Baker, futurólogo y asesor internacional en el área del cambio organizacional, plantea cómo al no revisar permanentemente nuestros paradigmas, podemos sesgarnos en la manera de visualizar los problemas, volvernos literalmente ciegos ante las oportunidades que no coinciden con nuestros paradigmas y en definitiva entorpecer los procesos de desarrollo personal y el cambio organizacional.

- *Construcción de una visión compartida*: La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones de futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esa disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea." (p. 19).

Esta disciplina tiene que ver con el propiciar estilos de liderazgo en los cuales el líder más que un capataz o administrador es un "servidor de la visión", construida a partir de los sueños y visiones personales, mediante prácticas verdaderamente participativas que generen compromiso y pertenencia.

- *Aprendizaje en equipo*: "La disciplina del

aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para 'suspender los supuestos' e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto, en el que se aprende a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo". (p. 19).

El aprendizaje en equipo podría constituirse en una herramienta para agenciar el cambio institucional de primer orden si se le concediera la importancia requerida. Desafortunadamente las reuniones de grupo son uno de los espacios de intercambio más mal aprovechados; se realizan por rutina, sin una planeación adecuada o se les atesta de tal cantidad de asuntos irrelevantes que más que generar verdaderas soluciones y conducir a decisiones, constituyen un dolor de cabeza para todos los trabajadores, quienes las consideran una auténtica pérdida de tiempo.

- *La quinta disciplina: el pensamiento sistémico*. "El pensamiento sistémico es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas; nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes". (p. 21).

Este enfoque sistémico es clave para administrar de manera coherente procesos de cambio organizacional, evaluando el impacto de cada factor en la totalidad de la entidad, a la vez que desarrolla en las personas y equipos una clara conciencia de cómo crean su realidad y cómo pueden modificarla.

Esta disciplina suministra el encuadre apropiado para la puesta en marcha de las otras cuatro disciplinas y contribuye a hacerlas realidad.

Enfoques como el de este autor realmente son el tipo de puentes que necesitamos para generar enfoques educativos vitales, integradores e innovadores, susceptibles de ser aplicados tanto en las instituciones educativas como en las organizaciones

productivas.

Lograr la maestría y el desarrollo; estar abiertos a la revisión y modificación de modelos y paradigmas mentales; compartir utopías y poner en marcha visiones de futuro reforzando el trabajo en equipo y una visión sistémica en el cambio personal y organizacional constituyen pilares importantes en la convergencia de estos dos agentes socializadores: la escuela y el mundo del trabajo.

### 3. LA COTIDIANIDAD: ESPACIO DE TRANSFORMACIÓN OLVIDADO

El énfasis eficientista que caracteriza a la sociedad contemporánea ha relegado el espacio de lo cotidiano hasta el punto de que las agendas, instrumento privilegiado para planear nuestro tiempo, esto es, nuestra vida, confinan los momentos del "tiempo libre", (en el cual no estamos trabajando) a espacios ínfimos, casi invisibles, que por supuesto escapan a todo manejo intencional. Sin embargo, las diferentes expresiones de lo que se ha llamado "cultura" ejercen su influjo en estos resquicios, en el afuera.

Como plantea Víctor Guedez (inédito):

*"Es en el margen donde desplegamos la libertad y esta es la acción que nos permite buscar y lograr las cosas que están más allá de nosotros mismos. Desde lo textual y lo conocido solo podemos sobrevivir. En cambio desde lo contextual y lo marginal, encontramos los espacios para crear, es decir, para vivir más plenamente".*

Glifford Geertz (1988) considera que el hombre es un ser inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, siendo la cultura esa urdimbre y el análisis de la cultura, por tanto, una ciencia interpretativa en busca de significaciones. (p. 20).

De esta concepción de cultura como un entramado de significaciones múltiples, se deriva la importancia de la diversidad, de lo que se ha considerado banal, marginal, residual en la constitución de fuentes "infor-

males" de socialización, cuyo impacto educativo es mucho más configurador de identidades que la educación familiar y formal. En efecto, la calle, el cine, la televisión, la música, la ciudad, los centros comerciales, los grupos de pares, configuran espacios de diálogo, encuentros, encantos y desencantos, donde destituimos y reconstituimos de manera sutil nuestras identidades y donde desaprendemos y nos despojamos de todos los aprendizajes formales que no estorban.

*"En la vida, como en el arte, lo hermoso se mueve en curvas".*

*Sir Henry Bulwer*

Asumir la reflexión sobre la cotidianidad como espacio de transformación requiere un abordaje interdisciplinario desprovisto de definiciones preestablecidas, en el cual debería primar el dejarse interpelar por el Afuera para descubrir nuevos órdenes de significado y para abrir nuevas posibilidades de constitución de lo humano y de transformación integral de nuestras realidades.

### 4. ¿EN QUÉ CONSISTE EL CLIMA CREATIVO Y CÓMO PROPICIARLO?

El concepto de Clima se ha venido imponiendo en los últimos años para referirse al conjunto de creencias, valores y significaciones que constituyen diferentes contextos de referencia. La importancia que ha adquirido este concepto se origina en el hecho de que el cambio hoy no es una actividad que se realiza en un período de tiempo determinado, sino una constante en la dinámica organizacional y social. Y es indiscutible que el cambio se sostiene en el largo plazo gracias a lo que se ha denominado "cambios blandos", los cuales tienen que ver con la generación de ambientes de soporte, donde sea posible asumir riesgos, experimentar, donde se valore la diversidad y se asuma el conflicto como parte de la dinámica de crecimiento de individuos, grupos e instituciones.

El clima inicial cuyo efecto configurador es más permanente es la familia. Muchos de los valores, creencias, actitudes y aprendizajes más hondamente arraigados los absor-

bimos de manera más o menos conciente en el interjuego de interacciones con nuestros padres, hermanos y allegados. Este aprendizaje informal tan profundo y permanente es una clara demostración de la importancia de los climas en la adquisición y configuración de actitudes favorables o no al cambio. Como vimos anteriormente, la pertenencia a climas diversos nos permite equilibrar, compensar y diversificar influencias.

Así como existen climas oxigenados y nutritivos con patrones flexibles, que estimulan la innovación y el cambio, existen otros altamente contaminados, con energía caótica, patrones rígidos, que estimulan la apatía y la rebeldía.

La generación de climas constructivos debe ser una responsabilidad y una prioridad de los líderes, dado el impacto que ejerce en la actitud hacia el cambio y en la configuración de ambientes educativos.

Sin embargo, la toma de conciencia sobre cómo nuestras actitudes y comportamientos

contribuyen a crear y a mantener los diversos tipos de climas, es una tarea común a todos los que conforman una organización. Responsabilizarnos de la realidad que construimos no es fácil. Pero una vez nos damos cuenta de ello, podemos empezar a cambiar.

A manera de conclusión podemos plantear que, en efecto, existe una serie de factores personales en el despliegue de la creatividad como son el descubrir cuál es la propia misión, el ámbito más significativo de activación de la propia creatividad, el desarrollo de una serie de hábitos de trabajo y el gusto por el proceso que nos permiten generar logros y aportes realmente valiosos.

Sin embargo, como queda planteado en este capítulo, ámbitos de socialización como la escuela, la familia, la organización y la vida cotidiana pueden influir de manera definitiva tanto en el despertar de esta creatividad personal como en la efectividad de los equipos y organizaciones.

## **ESPECIALIZACIONES QUE OFRECE LA UNIVERSIDAD**

**Maestría en Administración y Supervisión Educativa**

**Especialización en Finanzas y Sistemas**

**Especialización en Gerencia de Proyectos  
de Construcción**

**Especialización en Desarrollo Humano y Valores**

**Especialización en Estudios Pedagógicos**

**Especialización en Pedagogía del  
Deporte de Menores**



MAYORES INFORMES

**CORPORACION UNICOSTA**

CALLE 58 No. 55-66 - A. A. 50366

Departamento de Postgrado

Teléfono 341 4197 - Fax 344 2670, 344 3379

Barranquilla, Colombia