



**UNIVERSIDAD
TORCUATO
DI TELLA**

Master of Business Administration (MBA)

Tesis de MBA

La paradoja de la creatividad en empresas y escuelas

Rodrigo C.M. Moreno

Mentor: Carlos Loisi

Buenos Aires Julio 2015

Propuesta de Investigación

Propósito de la investigación:

Es la intención de este estudio acercarse a la potencial contradicción entre la proclamación de la importancia de contar con personal creativo y que éste luego encuentra que sus conductores suelen rechazar sus procesos creativos y más aún sus productos creativos.

Quizás esta contradicción simplemente sea una forma de la resistencia al cambio, al probar. Pero sigue presente y no es inocente. Genera malestar, estancamiento y achata el espíritu innovador. Tal como propone Gamez George (1998) *“Debes superar el miedo a explorar. La creatividad tiene mucho que ver con la experimentación. La exploración y la curiosidad te conducirán a ámbitos que superan tus conocimientos y tu experiencia. El miedo a lo desconocido te priva de las numerosas posibilidades de tu imaginación. Algunas personas siempre necesitan saber a dónde van. No quieren explorar ni aventurarse más allá de los caminos trillados. La creatividad significa explorar nuevas direcciones y cambiar las cosas. Las personas rígidas prefieren que las cosas permanezcan como están”*.

De allí la motivación para realizar esta investigación, tratando de aportar a un cambio, de contribuir a que el directivo disminuya sus grados de incoherencia, que aumente su autenticidad con un mayor descubrimiento de sí mismo.

Importancia de este estudio

“No pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos”. Albert Einstein

La importancia de este trabajo yace en su contribución para ayudar a la concientización de una paradoja que, de estar presente, limita los beneficios que trae el desarrollo de un ambiente que propicie la creatividad, tanto en el área escolar como empresarial.

Siguiendo el modelo de cambio ADKAR (Hiatt, 2006), el primer paso de un cambio se basa en darse cuenta de la necesidad del mismo (Awareness en el modelo ADKAR). El principal beneficio de estudiar este tema es entonces poner

de manifiesto una dinámica socio cultural, que hasta ahora no ha sido foco de estudio con un enfoque científico.

Objetivo General

Comprender si las instituciones u organizaciones sociales (con o sin fines de lucro), a través de sus directivos (personas en cargos de liderazgo de personas, ya sea en empresas o escuelas) producen la contradicción de proclamar que la creatividad es crítica para luego no fomentar el proceso y producto creativo de estos integrantes

Esta tesis nos permitirá generar concientización sobre este recorte de la realidad actual, propiciando, como toda concientización, una posibilidad de cambio a futuro.

Objetivos Específicos

- Comprobar si los directivos tienen un buen entendimiento sobre lo que es creatividad y la consideran una característica importante al momento de formar y liderar su equipo de trabajo.
- Comprobar si los directivos favorecen los procesos y productos creativos de su grupo de colaboradores.

Metodología

A los efectos de indagar sobre estos objetivos se trabajará sobre organizaciones opuestas en su concepción: entidades educativas de nivel primario en Buenos Aires (Capital y Conurbano) y empresas con fines de lucro u objetivos comerciales. La elección de las primeras, tiene una doble intención. Al ser instituciones formativas toman una importancia crítica en el desarrollo de la creatividad o en su bloqueo, y además como organización que persigue objetivos, tiene una dinámica particular que puede o no incorporar la creatividad o su incentivo como parte de sus procesos.

Para estudiar las entidades educativas, realizaremos entrevistas y encuestas a directores y docentes, investigaremos documentación sobre la formación docente obligatoria enfocándonos en la formación sobre el área de creatividad y realizaremos entrevistas con expertos (en el área de educación y creatividad), que nos ayude a entender la actualidad en estas instituciones.

La elección de incorporar personas trabajando en empresas lucrativas, tiene como objetivo estudiar si sus miembros reconocen a la creatividad como un requerimiento y a su vez, si existen incentivos o no hacia ella.

Esta parte del estudio se basará en una encuesta (más de 110 encuestados) enfocada (pero no limitada) a la Argentina. Esta encuesta se realizará utilizando algunas preguntas del trabajo de campo “Creative Potential and Practised Creativity Scale” (Psicothema, 2014).

No se pretende hacer una comparación entre estos segmentos o instituciones sino, indagar que presencia toma la creatividad en las instituciones que se ocupan de formar individuos en las etapas tempranas y por ende que importancia se le da a la creatividad, y si se oponen implícitamente por sus procedimientos. Luego se ejemplifica con un análisis en las instituciones ya de la vida laboral de una persona, en donde también habitualmente se declama sobre la necesidad de la generación de ideas y pensamiento disruptivo.

Las preguntas de las entrevistas y encuestas se encuentra detalladas en el Anexo III

Preguntas de la investigación

En base a los objetivos específicos fijados en la introducción de este trabajo, buscaremos responder a:

Primer Pregunta: ¿Los niveles directivos en las organizaciones contienen qué es el proceso creativo?

Segunda Pregunta: ¿Los niveles directivos en las organizaciones declaman que la creatividad es importante en sus equipos de trabajo?

Tercer Pregunta: ¿Los niveles directivos en las organizaciones favorecen el desarrollo de la creatividad por parte de sus equipos de colaboradores?

Índice		
	Propuesta de Investigación	2
	Agradecimientos	6
	Resumen Ejecutivo o Abstract	7
1.	Introducción	8
2.	Revisión bibliográfica y marco teórico	11
	<u>Capítulo 1)</u> Previas investigaciones acerca de esta contradicción	11
	<u>Capítulo 2)</u> La creatividad	14
	<u>Capítulo 3)</u> Creatividad en el Individuo	21
	a) Todos nacemos creativos y dejamos de serlo	21
	b) La Creatividad y sus bloqueos	24
	<u>Capítulo 4)</u> Creatividad en equipo y organizaciones	29
3.	Metodología de la Investigación	37
	<u>Capítulo 5)</u> Las entidades educativas: Análisis del diseño curricular - resultados encuesta educadores	37
	<u>Capitulo 6)</u> Resultados encuestas a profesionales en carreras corporativas	55
4.	Conclusiones	63
5.	Bibliografía	68
6.	Anexos	73
	Anexo I: Consulta de documentos	73
	Anexo II: Entrevistas: diseño de instrumentos	79
	Anexo III: Entrevistas y encuestas utilizadas	82
	Anexo IV: Resultados de encuesta y entrevistas a Directivos y Docentes de escuela Primario	105
	Anexo V: Ejercicio de vinculación del concepto de creatividad entre las respuestas de entrevista y los autores académicos	106
	Anexo VI: Consulta a expertos	120
	Anexo VII: Importancia del tema de estudio de este trabajo	126
	Anexo VIII: Compilado Alonso Monreal	127
	Anexo IX: Evaluaciones en área educativa vs. área corporativa	127

Agradecimientos

A Arturo, por su incansable apoyo, su guía espiritual y filosófica, su contagiante perseverancia, y su interminable voluntad para empujarme a sacar esto adelante.

A mi hermana Tamara y mi mamá Inés, por hacer que suceda un enorme trabajo de campo a distancia, gracias a su enorme esfuerzo y su característico empuje!

Resumen Ejecutivo o Abstract

Considerando a la Creatividad como crítica tanto para la formación de los futuros líderes como para el desarrollo de empresas competitivas, este trabajo pretende investigar una aparente contradicción actitudinal en organizaciones educativas (nivel primario en Bs. As.) y empresas con fines de lucro: la proclamación de la necesidad de contar con un equipo de trabajo que contenga la característica de ser creativo, tanto en el proceso como en el producto, lo cual es posteriormente rechazado por la misma organización.

El trabajo se realiza basándose en la teoría de que todos los seres humanos nacen creativos, y que esta creatividad puede, posteriormente, ser desarrollada y/o bloqueada.

A partir de una triangulación de métodos dados por la revisión de documentos, la consulta a expertos y un extraordinario énfasis en entrevistas y encuestas realizadas a ejecutivos, directores y docentes, este trabajo busca identificar si el entorno organizacional fomenta y/o bloquea las capacidades creativas de los colaboradores.

Como conclusión principal del trabajo de campo realizado, se destaca que la gran mayoría de los docentes y directores de escuela no contienen el concepto académico de creatividad, lo asocian mas con la acción y el resultado. Adicionalmente, la paradoja de declamar que la creatividad es importante para sus instituciones, para luego desarrollar actitudes que la bloquean está presente en este grupo.

Los resultados de las encuestas realizadas en el área empresarial manifiestan niveles similares a los docentes en cuanto al conocimiento teórico sobre qué es la creatividad, y también declaman que su nivel importancia es alto para lograr los objetivos de sus organizaciones. Sin embargo, el área empresarial no refleja un alto grado de desarrollo de actitudes que bloquean la creatividad.

El objetivo esta tesis es generar una concientización sobre este recorte de la realidad actual, propiciando en caso de ser necesario, una posibilidad de cambio a futuro.

1. INTRODUCCION

La importancia de la creatividad en el desarrollo del ser humano ha dejado de ser un tema de discusión, y al día de hoy la mayoría de los autores ponen su esfuerzo en entender mejor cómo funciona la creatividad.

Esta Tesis pretende demostrar la existencia de conductas saboteadoras en los conductores de grupo, generadas por la paradoja de declamar la crítica importancia de contar con un equipo de colaboradores creativos, para luego limitar la potencialidad creativa en la organización que lideran.

El énfasis colocado en estudiar el tema creatividad se basa en pensar que es la mejor solución a problemas existentes y que no han tenido solución, lo cual se refleja en desafíos que el ser humano afronta actualmente, como ser el incremento de la población con una curva disímil a la de los alimentos en un sistema económico cerrado como es la Tierra, la distribución de la riqueza, entre otros.

Basándose en el concepto de que no se puede transmitir lo que no se contiene, según lo propuesto por Donald y James Kirkpatrick (2000), se trabajará en la paradoja entre el decir y el hacer de los directivos de equipos, intentando comprobar primero si estos directivos tienen un buen entendimiento sobre lo que es creatividad, para luego entender si la consideran una característica importante al momento de formar y liderar su grupo de trabajo y, finalmente, comprobar si en la práctica ellos favorecen los procesos y productos creativos de su equipo de colaboradores.

Se trabajará en dos áreas, el área educativa y el área empresaria. Se propone esta modalidad dado que una es la formadora de la otra.

Importancia de este estudio

Se justifica este trabajo si da sirve para concientizar el problema, si permite que más conductores incorporen que la búsqueda de seguridad siempre es a costa del afán de aventura, pero que esta última es la que permitió al ser humano llegar a estos días; y la única que facilitará el tránsito hacia delante en la evolución. A su vez, esta concientización permitirá una mejora en la gestión del costo oculto que esta paradoja trae consigo; ya que este costo (“quiebre” en el lenguaje de Rafael Echeverría, 2008) produce resentimiento, frustración y resignación en los

empleados, generando como respuesta conductas de sabotaje y rebelión, incluso inconsciente.

La verificación de hipótesis se realizará con las técnicas de encuesta, consulta a expertos, consulta de documentos y entrevista.

Estructura del trabajo

El trabajo se estructurará en base a los siguientes pilares:

Capítulo 1: Previas investigaciones acerca de esta contradicción. Se reflejará los estudios previos de autores en áreas relacionadas a esta Tesis.

Capítulo 2: La creatividad. Se desarrollarán las definiciones acerca de la Creatividad, junto con una comparación de los distintos enfoques y tendencias que los autores más reconocidos fueron desarrollando a lo largo del tiempo. También se pondrá en manifiesto el concepto de individuos creativos que se toma de referencia para este trabajo.

Capítulo 3: Creatividad en el Individuo. Definirá dónde yace la creatividad, hace foco en la potencialidad creativa con la que nace el individuo, y como ésta se ve afectada en el proceso de inserción social.

Subsecuentemente, se definirán las características comunes a los seres creativos y se hará foco en aquellos factores que, con su presencia, limitan las capacidades y el desarrollo creativo (los bloqueos). Finalmente, se trabajará en la interconexión que existe entre los factores creativos y los bloqueos.

Capítulo 4: Creatividad en equipo y organizaciones. En este capítulo se trazará el vínculo entre la persona creativa y el equipo creativo (organizaciones creativas), definiendo el rol de los factores individuales y los factores situacionales que afectan a la creatividad en las organizaciones. Se incorporará el concepto de presión en el ambiente laboral, y se definen las consecuencias que trae consigo el desarrollo de las capacidades creativas en las organizaciones. Finalmente, se hará una diferenciación entre la demanda, aplicación y resultados de la creatividad en el área educativa y el área corporativa.

Capítulo 5: Las entidades educativas: Análisis del diseño curricular - resultados encuesta educadores. Reflejará los resultados principales del trabajo

de campo que incluirá entrevistas y encuestas a docentes y directivos de escuelas primarias, así como también consulta a expertos y consulta de documentos que ayuden a reflejar el entendimiento, la declamación de necesidad y el accionar de los directores en cuanto a la creatividad en las escuelas.

Capítulo 6: Resultados encuestas a profesionales en carreras corporativas. Aquí se incorporarán las derivaciones del trabajo de campo en el área de empresas con fines de lucro, con el fin de entender las implicancias de la creatividad en corporaciones, más específicamente, el entendimiento sobre el concepto creativo, su declamación de necesidad y la percepción sobre el apoyo organizacional en el desarrollo creativo.

Conclusiones:

Con el análisis de las recopilación de datos en el área educativa y corporativa, se descubre que la capacitación sobre el proceso y producto creativo no es habitual, tampoco el poder describir sus características o conductas favorecedoras. Que en el área educativa se describe la creatividad sólo como producto creativo y que en el área corporativa el desarrollo de las conductas necesarias para ser creativo están dadas, entre otras causales, por la alta motivación, que no se da en el área educativa en igual grado. El contexto favorecedor de la creatividad no es habitual en ninguna de las dos áreas, pero en el área de empresas, quizás en modo inconsciente, se da situaciones favorecedoras. Se sostiene la existencia de una dicotomía entre declamación de creatividad y contexto poco favorecedor.

2. REVISION BIBLIOGRAFICA Y BASE TEÓRICA

Capítulo 1) Principales investigaciones acerca de la dicotomía entre declaración de creatividad y contexto poco favorecedor

En la búsqueda de trabajos sobre la contradicción que ocupa a este trabajo, la existencia de una dicotomía entre declamación de creatividad y contexto poco favorecedor, se han hallado sinnúmero de tesis, publicaciones y opiniones sobre la necesidad de generar personas creativas y la denuncia que, principalmente, el contexto es no favorecedor o directamente desfavorable. Así se asume que se sabe de la contradicción, pero no se han hallado trabajos de comprobación realizados con actitud científica.

En la tesis de Gonzales (1981) se propone que los conductores buscan el fijar puntos de vistas fijos, buscan que su interpretación de la realidad sea la única válida y esto genera que en su misma inmovilidad niegan hechos nuevos, impidiendo que el conducido progrese. En lugar de proponer la duda sistemática, imponen la búsqueda de certeza en base a experiencias históricas. Gonzales sostiene que se busca desde el conductor la confluencia hacia una “verdad”, hacia un “*valor central*”, definido colectivamente, buscando salvar la cohesión grupal, evitando todo aquello que pueda ser singular y original.

Este posicionamiento evita la singularidad del individuo, disminuye la posibilidad de la exclusión del integrante divergente, pues trasmite que este es anormal o atípico.

Así el grupo conserva su integridad, incorporando concesiones recíprocas, reduciendo la diferencia con la ideología impuesta y amplía las posibilidades de supervivencia como grupo.

Se encontró una “Cita Obligatoria” en los trabajos de tesis de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia donde se prohíbe la publicación por parte de los alumnos que sustenten tesis “*nada contrario al dogma y la moral católica*”, pero demandando “*el anhelo de buscar la verdad y la justicia*”.

Aquí el aporte es contradictorio, pues declaman que la verdad tiene propietario, la justicia no es ciega y solamente se puede proponer tesis desde una visión dogmática, poseedora de todas las respuestas. Será sumamente difícil en este contexto un aporte creativo, que permita interpretar la realidad desde

distintos puntos de vista. Es fácil de preguntarse cómo inventar o descubrir algo nuevo donde todo está hecho, dónde lo nuevo es peligroso (de ahí esta Cita Obligatoria), donde lo cuestionable no se admite, la flexibilidad es prohibida, o las respuestas son preexistentes.

Este contexto desfavorecedor de la creatividad es estudiado por Cabrera Cuevas (2011) quien propone que la percepción de la propia creatividad se ve reflejada en la percepción del contexto desfavorecedor.

Así se asocia a los autores que proponen que es el contexto el que genera u obstruye el surgimiento del proceso creativo. Cabrera Cuevas opina que existe una propiedad biunívoca entre contexto y creatividad. Que la persona creativa lo será si el contexto lo permite, pues un trabajo personal creativo lo será si el contexto lo acepta, y en caso contrario será una persona creativa sin serlo, será un vidente en una habitación totalmente a oscuras.

Adicionalmente, Abrile de Vollmer (1994) muestra que más de 20 años atrás ya había conocimiento de una posible desalineación entre la educación y la creatividad en Iberoamérica.

Parte del análisis de las conductas requeridas para desarrollar la creatividad y descubre que prácticamente ninguna de ellas se halla en las planificaciones áulicas e incluso opina que la mayoría de esas conductas son “*incompatibles con las prácticas escolares actuales*”.

Es sencillo recordar en la propia historia personal el posicionamiento de la mayoría de nuestros docentes desde lo ideológico y nunca desde lo filosófico. O sea, brindan respuestas en lugar de generar en los alumnos la actitud de preguntarse.

En un interesante trabajo presentado en la XVI Conferencia Internacional sobre Ingeniería Industrial y Gerencia Operacional, en 2010 en Sao Paulo, Brasil, Jung, Frank y Schwengber ten Caten, proponen como conclusión de la investigación que realizaron que la presencia de factores, principalmente de acceso a la información y de comunicación interpersonal contribuyen para el bloqueo de la creatividad. Los resultados de la investigación facilitan entender que cuándo se analizan en forma sistémica algunos factores se puede ver un perfil organizacional como no favorable a la creatividad. Así también que no siempre el hecho de que una organización permita o tenga actividades dirigidas a la innovación caracterizará la existencia de un ambiente favorable a la creatividad..

En el Manual de la Creatividad Empresarial (Crea Business Idea, 2010), en el capítulo “Barreras y bloqueos mentales” predica que dentro de la organización, además de los elementos estimulantes existen otros que obstaculizan la creatividad como ser la estructura vertical, que el liderazgo es impuesto, la búsqueda de una sola respuesta, la búsqueda de lógica y normas, la visión de que la creatividad corresponde al área artística, que el juego es para los niños, el miedo al fracaso y al error, escasa apertura a nuevas ideas, la creatividad no baja costos y que la creatividad corresponde al departamento de Investigación y Desarrollo

Finalmente, Candelas (2011) propone que la cantidad de preguntas que un infante realiza desciende drásticamente luego de los seis años de edad y comienza el siguiente nivel de escolaridad. Dice que no es casual, se da porque el sistema educativo recompensa la respuesta y sanciona la pregunta. No se fomenta el cuestionamiento, afectando negativamente la curiosidad y su motivación para el aprendizaje. Es fácil observar en cualquier aula de hoy que el docente afirma en lugar de preguntar. Dicta cuál es la realidad, no pregunta cómo la interpreta el alumno.

Capítulo 2) Qué es la Creatividad

El ser de las cosas, no su verdad, es la causa de la verdad en el entendimiento.

Santo Tomás De Aquino

Etimológicamente la palabra crear proviene del latín creare y significa “*producir, engendrar a partir de la nada*”. Representa un poder que distintas religiones, básicamente las monoteístas atribuyen al Dios omnipotente, Creador de todas las cosas. En el Antiguo Testamento, en el Génesis, se puede leer que ese poder omnipotente creó el cielo y la tierra de la nada (San Agustín, De civita Dei, 22,14: “qui creavit concta de nihilo”, tomado de Cantera y Rodríguez 1977)

Así se tomó el concepto de que la creación es un atributo divino, que Dios lo entregaba como un “don” solamente a los elegidos por Él. Platón creía que un artista era instrumento de la divinidad y su alumno Sócrates creía que ese don se poseía por inspiración de la divinidad., que era la que movía al creador. Evidentemente, los humanos comunes sólo podemos crear a partir de las cosas ya existentes. Se dice que una persona es creadora cuando ha combinado ideas y cosas existentes de una manera original, nueva, no conocida hasta entonces. Se reestructura lo ya conocido o poco habitual procesos, herramientas, materiales, ideas, símbolos, colores, formas para obtener productos, servicios o significados no existentes con anterioridad. A los humanos nos es negado crear a partir de la nada. Quizás por esta causa se prefiere el adjetivo “creativo” al de “creador”

La definición de Creatividad varía enormemente dependiendo del autor que se considere, tanto así como el tiempo y el enfoque en cual se la defina. En base a esto, reflejaremos a continuación distintas definiciones de creatividad de autores reconocidos en el área y una breve reseña de la postura que se tomará para este trabajo.

Comenzaremos tomando el trabajo realizado por Carlos Alonso Monreal (2000) en Anexo VIII, donde vemos la definición de Creatividad de los siguientes autores:

Tabla 1

	Autor	Año	Propuesta	Centrado en
1	Guilford	1950	La combinación de rasgos característicos	La persona
2	Stein	1956	Obra nueva y defendible o útil, según un grupo	El producto

3	Gordon	1961	Actividad mental	El intelecto
4	Mednick	1962	Formación de elementos asociados y lejanos	La combinación
5	Taylor	1975	La persona elabora salidas en ambiente estimulante	Un sistema formador
6	Gardner	1995	Resuelve problemas	Las soluciones
7	Alonso Monreal	1997	Utilizar información y conocimientos en forma nueva	Nuevos usos

Fuente: basado en el trabajo de Alonso Monreal (Ver Anexo VIII)

Todas estas definiciones parten de teorías y paradigmas distintos. Guilford se basa en la persona, Stein en el grupo, Gordon pone foco en los resultados, Mednick en las combinaciones, Taylor propone considerar el sistema ambiental y personal, Gardner habla de una persona resolutive y Monreal en la formación de algo nuevo.

Guilford, psicólogo cognitivo estadounidense, recordado por sus propuestas de psicometría, y defensor de la corriente de los Factores Específicos de la Inteligencia, basa su definición de Creatividad en la persona, incorporando incluso una tautología (“*La creatividad aparece en una conducta creativa*”) y describe conductas más vinculadas con el producto y no con el proceso. Incluso remarca que se necesita dar “*pruebas manifiestas*” de estas conductas para ser considerados creativos.

Parecería ser que, para él, la creatividad se demuestra a través de la innovación. Se puede pensar que conductas citadas por Guilford, tales como la elaboración, la organización, la composición y la planificación se encuentran presentes en individuos no creativos tales como personalidades dogmáticas, asertivas, burocráticas, etc.

Stein propone el proceso como camino para obtener el producto, pero con tres condicionamientos: de ser “*nuevo*”, de aceptación grupal y ubicación temporal. De ser así, quien desarrolló las actuales velas aromáticas no fue creativo pues la vela era un invento antiquísimo, aunque se trate de un “resurgimiento”.

Tampoco es necesaria la aceptación grupal, como el caso del ama de casa que reemplaza el huevo fresco faltante por una cucharada de agua para obtener un biscochuelo. Y respecto a un momento temporal podemos acotar que un acto creativo es atemporal, tal como la “Última Cena” de Leonardo Da Vinci o el “David” de Miguel Ángel.

En 1961 Gordon propone un modelo de pensamiento creativo utilizando analogías y metáforas. La base de la propuesta era que las personas creativas utilizan

rutinariamente pensamiento metafórico para visualizar nuevas formas de ver problemas o cuestiones. La propuesta fue generar una nueva forma de solucionar problemas y la llamó Sinéctica. La clave era poder establecer conexiones entre lo extraño y lo familiar, buscando romper el patrón de pensamiento “normal”. Gordon, con mentalidad típica de su época, nos lleva a las propuestas de John Dewey., para quien el objetivo básico de la Educación es la solución de problemas. O sea, se confunde objetivos con medios, pues la solución de problemas es un medio para alcanzar un objetivo, que siempre es superior de la estrategia. Es una propuesta de Creatividad mecanicista y reduccionista. También vemos que se prioriza la “*actividad mental*”, ignorando que no hay acción humana que no conlleve lo emocional. Es imposible reflexionar sólo intelectualmente.

Mednik es pionero en el trabajo sobre investigación etiológica de psicopatologías o trastornos mentales. Su área principal era la esquizofrenia, pero ha contribuido al estudio de la creatividad, la sicopatología, el alcoholismo y el suicidio.

En su propuesta sobre Creatividad se basa en la vinculación de elementos que, aunque lejanos, el individuo creativo los puede vincular, relacionar o proporcionar, encontrando nuevas combinaciones. Este concepto es muy similar al de Inteligencia, según Goleman (1996), aunque éste las denomina “Competencias”.

Es decir, esta definición no nos permite diferenciar la creatividad de otras competencias. Es posible encontrar individuos sumamente inteligentes y escasamente creativos u otros altamente creativos con un normal nivel de inteligencia. Nuevamente nos encontramos con una carencia de especificidad, vemos una generalización ambigua, aplicable a otras actitudes, como la resiliencia, la conducción grupal, etc.

En 1975 Taylor propone el Modelo de Talentos Múltiples, siguiendo la concepción planteada por Guilford, pero en 1978 enriquece la teoría proponiendo agrupar las habilidades en seis áreas de trabajo: talento académico, comunicativo, creativo, de planificación, de toma de decisiones y de predicción. Taylor supone que no existe talento único, sino talentos de distintas áreas. Esta propuesta permitió instrumentar programas específicos para el desarrollo de la inteligencia, la creatividad y el talento dentro de los sistemas educativos.

Su visión incluye no sólo al individuo sino al contexto o ambiente y teniendo como objetivo la transformación de los problemas en “*salidas básicas*”, producto esto de un ambiente favorecedor y nutriente. Compárese esta visión con los anteriores autores,

donde no sólo el individuo es el agente creador sino que el contexto facilita o dificulta la Creatividad.

Gardner estadounidense, nacido en 1943, es psicólogo, investigador y profesor de la Universidad de Harvard y reconocido en el ámbito científico por sus investigaciones en el análisis de las capacidades cognitivas y por haber formulado la teoría de las inteligencias Múltiples. Él propone que cada persona tiene por lo menos nueve inteligencias, habilidades cognoscitivas. Estas inteligencias trabajan juntas, aunque como entidades semiautónomas. Cada persona desarrolla unas más que otras. Diferentes culturas y segmentos de la sociedad ponen diferentes énfasis en ellas.

En su definición de creatividad vemos nuevamente el tema de la resolución de problemas, agregando el concepto de hacerlo “*con regularidad*” y que obtiene resultados que en principio son nuevos y luego serán aceptados en “*un contexto cultural nuevo*”.

Nuevamente nos encontramos con que el producto es el objeto de la creatividad. Es más importante el producto creativo, el resultado, que el proceso creativo. Suena como que el ser creativo solo se justifica si hay innovación.

Carlos Alonso Monreal, español contemporáneo, es psicólogo y escritor. Se especializó en Psicología del Arte. Propone que la creatividad es una “*conducta urgente*”, que se reclama la necesidad y prisa de su intervención. Que desde el arte a la cotidianidad, las ciencias y la empresa es un duende mágico que causa perplejidad.

Monreal, en vuelo más poético que prosódico, plantea que su concepto de Creatividad es una capacidad de aprovechar los saberes de forma nueva, centrándose en la búsqueda de soluciones divergentes. Parece que no solo prioriza el producto creativo sino que acepta la necesidad de utilizar las destrezas, habilidades y conocimientos en búsqueda divergente.

Más cercanos en el tiempo, Shalley & Gibson (2004) entienden que la creatividad es ver cosas con una nueva e inusual mirada, distinta a la que nadie antes ha tenido. Y por ello, significa que ofrece una nueva, inusual y efectiva manera de encarar el problema (Aghayi 2007). Aquí será necesario conocer el significado del verbo “ver”, para comprender la propuesta. Nuevamente nos vemos sujetos a interpretar.

En cambio Baer (2003) entiende que la creatividad es un proceso cognitivo producido por una idea, concepto, producto o invento innovador. Vemos aquí una

propuesta centrada en el producto creativo y en la cognición. Si “cognitivo” es aquello que pertenece o que está relacionado al “conocimiento” y éste, a su vez, es el cúmulo de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia, vemos que Baer ignora las conductas no cognitivas y el proceso creativo.

Chen, (2006); Thatcher & Brown, (2010) nos proponen que la creatividad se da en tres niveles distintos interrelacionados, el personal, el grupal y el organizacional. Pero no nos dicen qué es la creatividad y la propuesta tiene vinculación con un individuo adaptativo, que cambia de conductas según el contexto. O vemos que Richards (1999) proponía lo que llamo las cuatro P: persona, producto, proceso y presión contextual

Guilera Agüera (2011) es ingeniero industrial y doctor en Psicología y se ha especializado en la docencia e investigación de la creatividad, la inteligencia y las competencias directivas. Propone que la Creatividad se enmarca en una sociedad y en una cultura. Y nunca es un acto individual. Guilera propone que la creatividad es un acto sistémico de interacción entre la persona y su entorno socio-cultural y su reconocimiento o denegación será el de la sociedad en que está inmerso

Una visión mas contemporánea, es la de Robinson (2011) y que será la que utilizaremos como referencia en este trabajo: *“el proceso de tener ideas originales que tengan valor”*.

Vemos que este autor habla de proceso, tema alejado de la mayoría de los autores clásicos sobre Creatividad y define el proceso como la heurística de producir nuevas ideas, imaginar posibilidades y generar alternativas, o sea actitud de búsqueda, luego evaluando, lo que requiere proceso reflexivo y análisis crítico. Propone que este segundo paso, la evaluación, puede ser individual o grupal, a corto a largo plazo, pero siempre en ínter actuación.

Por su parte, Boden (1991) diferencia dos clases de creatividad, una creatividad-h y una creatividad-p, es decir una creatividad que tiene repercusión cultural histórica, impactante en la esencia de una cultura y la convierte y una creatividad personal que sólo impacta en el ámbito del autor y el círculo de personas que gozan de su obra.

Inteligentemente, y como una bocanada de aire fresco, Fuentes y Torbay (2004), ambas Licenciadas en psicología, proponen renunciar a definir la creatividad, *“lo que*

es”, aceptando la imposibilidad de aplicar recetas conceptuales y enfrentarnos a una época en la que se sabe más de factores de riesgo que de protección, que nos exige continuamente nuevas formas de adaptarnos, de entender, de ser y de vivir.

Vemos que la mayoría de los primeros investigadores sobre Creatividad proponen que se es creativo si hay resultados o “pruebas manifiestas”, ya sean individuales o grupales, aprobadas o no, facilitadas o dificultadas por el contexto. Parecería que la única condición es que sean ideas nuevas, o sea, que haya innovación o producto creativo. Con el comienzo del milenio las propuestas se centran más en un equilibrio razón-emoción.

Por ejemplo, Robinson (2011), prioriza el proceso, aunque demanda “*que tengan valor*”. Interesante planteo, pues admite ejemplos de Creatividad que según sus definiciones los otros autores no aceptarían.

Algunos ejemplos serían un niño jugando con su mente, siendo un astronauta en la inmensidad del vacío, o un vaquero sobre una indócil cabalgadura o un médico en una intervención quirúrgica.

Él es lo que su mente quiere, según Mattai Quelle (2012). Vive un proceso creativo y nunca desarrollará un producto creativo. Y deberá ser creativo para desarrollar resiliencia, si espera que al volver a su hogar encontrará un ambiente desagradable o agresivo.

Otro ejemplo es aquel artista plástico a mediados de su obra. Puso en juego todas las conductas demandadas en el Capítulo 3, apartado ‘b’ de esta Tesis, pero considerará siempre que su obra es eternamente inacabada. Y qué decir de los famosos bocetos de Da Vinci. La gran mayoría de ellos nunca vieron su concreción como obra. Nacieron y murieron en ideas.

Aquella visión de la Creatividad centrada en el producto creativo es posible de fundamentar por una educación y tejido social utilitarista, entendiendo que dicha visión satisface las tres propuestas del Utilitarismo: lo que resulta intrínsecamente valioso para los individuos, el mejor estado de las cosas es aquel en el que la suma de lo que resulta valioso es lo más alta posible, y lo que debemos hacer es aquello que consigue el mejor estado de cosas conforme a esto, según lo propuso Mill (2005).

Si sumamos el Pragmatismo como base de aquella visión mayoritaria, cuya concepción es que solamente aquello que funciona es verdadero, dice Sini (1999), llegamos a una visión de la Creatividad como la potencialidad de concretar ideas, buscar soluciones, dar salida a los conflictos, innovar.

Esta visión reduccionista dificulta el desarrollo de aquellas conductas que facilitarían el vivir más plenamente, más sabiamente, el dejar que todo fluya, “*en la forma que debería. Es escuchar al universo sin imponer evaluaciones ni requisitos*”, según propone Chopra (2011).

Si proyectamos aquella visión utilitarista y pragmática en la conducción de grupos, hallaremos que el resultado es la estructuración, la reiteración, al aplicar soluciones viejas a problemas nuevos y la luz al final del túnel será cada vez menos brillante.

Capítulo 3) Creatividad en el Individuo

a) Todos nacemos creativos y dejamos de serlo

“Las mentes creativas son conocidas por ser capaces de sobrevivir a cualquier clase de mal entrenamiento.” Anna Freud

Amabile (1996) y Amabile y Conti (1999) proponen que la creatividad yace en el individuo, como resultado de su motivación y que poco se puede hacer si, en su “mundo interior”, no está presente el “motivo” de accionar su potencialidad creativa. En su Principio General propone que la motivación intrínseca (que procede del interior de una persona) conduce a la creatividad, mientras que la extrínseca controladora es perjudicial (evaluación anticipada, contratos por recompensa, directivas externas, etc.), salvo la extrínseca informacional o facilitadora. Respecto a esta última, Amabile sostiene que los directivos deben poner la acción favorecedora de la creatividad, fundamentalmente en ámbitos organizacionales, en la motivación por la tarea, pues es este componente el único que puede ser influenciado en el corto plazo.

Si aceptamos que la motivación es un “estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta” según Woolfolk (2006) o como “los factores o determinantes internos que incitan a una acción” según Pinillos (1977), vemos que la creatividad yace en el individuo y sólo estará presente como un acto de voluntad. O por el contrario, si el individuo se halla “desmotivado”, término éste tomado como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía, el acto de voluntad estará diseccionado a evitar “poner el esfuerzo” o desarrollar la potencia creativa.

Leemos en la propuesta de Ojeda (2001) que la existencia de la “creatividad potencial” es desarrollable y educable, como cualquier otra potencialidad, basándose en las condiciones, técnicas y cualidades. Por definición tomamos la potencialidad como *“Cosa que tiene posibilidad de ser o de existir en el futuro”*.

Así es posible deducir que la creatividad reside en el individuo y por lo tanto, todos nacemos creativos y con posibilidad de desarrollar la potencia creativa.

Para complementar esta posición, se desarrollan aquí las razones por las cuales se entiende que todos los seres humanos nacen con la capacidad creativa, la cual es lentamente limitada a medida que avanza la socialización del individuo.

Esta postura es compartida por varios autores de áreas disímiles.

Empezando por Robinson (2006), quien ostenta uno de los videos mas visto en TedTalk, cuando dice que el futuro es impredecible, pero es la educación quien nos llevará a ese futuro y propone que *“hoy la creatividad es tan importante como la alfabetización y deberíamos darle el mismo estatus”*.

Da el ejemplo de una niña que dibujaba y la maestra le pregunta qué dibujaba. La niña responde – estoy dibujando a Dios- y obviamente la maestra responde –Nadie conoce a Dios- La niña contesta- Lo va a saber en un minuto-.

Robinson propone que los niños prueban, que no tienen miedo a equivocarse, pero cuando llegan a adultos esta capacidad la han perdido. Tienen miedo a equivocarse y se conducen las empresas bajo esta misma lógica.

Se estigmatizan los errores, se dicen que los errores son lo peor que se puede hacer.

Robinson entiende que todos los sistemas educativos del mundo sostienen la misma jerarquía de materias: arriba las matemáticas y lenguas, luego humanidades y por debajo las artes. Y dentro de las artes la jerarquía es arte y música antes de drama y danza. No hay ningún sistema educativo que enseñe danza todos los días, de la misma manera que enseña matemáticas, lo cual, entiende que se debe a que se educa a los niños de manera progresiva de la cintura hacia arriba y luego nos concentramos en su cabeza, principalmente en su lado izquierdo. Justifica esta orientación en la necesidad de llenar las necesidades de la industrialización.

Subsecuentemente, propone que la única solución es adoptar una nueva concepción de ecología humana, una que reconstituya el concepto de la inmensa capacidad humana. En definitiva, propone aprovechar el milagro de la imaginación humana.

En la misma línea, en la web page de educartes visuales (2015), se encuentra una reseña sobre los motivos de por qué la creatividad se va perdiendo a medida que el ser humano va desarrollándose.

Se propone aquí que la creatividad requiere trabajo para su evolución y el enfrentar obstáculos (como el miedo al cambio, por ejemplo) es parte de su desarrollo. Se suma la indiferencia de los sistemas educativos hacia la creatividad.

Por ejemplo, se acepta que los docentes apliquen año tras año las mismas actividades que tuvieron éxito, evitando actividades nuevas que pueden “salir mal”.

Esto hace que no se desarrollen las conductas requeridas para cuestionarse, indagar, probar, equivocarse, etc.

Finalmente, Díaz Ridao, (2014) entiende que ciertas frases (“*Deja de jugar, que ahora va en serio*”, “*se acabó el juego*”) que son regularmente usadas, inhiben la creatividad en edad adulta.

Díaz Ridao se pregunta ¿por qué nos percibimos a nosotros mismos como poco creativos, en qué momento de nuestras vidas, por qué pensamos que hay personas creativas y otras no creativas? Y se responde: “*Quizás porque nadie nos enseñó que nacemos siendo creativos y no dejamos de serlo con el paso de los años*”. Y prosigue: “*La capacidad creadora es innata y no caduca, es decir, todos nacemos con ella y podemos y debemos entrenar nuestras habilidades creativas a lo largo de nuestra vida.*”

Se ven las coincidencias de estos tres trabajos sobre que la “búsqueda de éxito”, el evitar el error, la resistencia al cambio, etc. generan conductas llamadas bloqueos, ya sean emocionales, mentales, hábitos, contextuales, cognitivos, etc., que inhiben la creatividad y el proceso creativo.

Incluso en aquellos escasos casos de entrenamiento creativo, estos se basan en algunos enfoques no holísticos sobre creatividad y toda la labor por su educación y desarrollo suele limitarse a uno de los factores potenciales citados (condiciones, técnicas y cualidades), según propone Ojeda (2001). Es decir, o sólo a las técnicas, o únicamente a las condiciones, o exclusivamente a las cualidades. Aunque a veces vinculan aspectos de dos de ellos.

Hoy se acepta más la innovación (como producto) que en generaciones pasadas, la tolerancia social al error es mayor que en las generaciones anteriores, pero aún así el concepto de que nacemos creativos y lentamente dejamos de serlo, no es mayoritariamente aceptado.

Es posible que la tendencia a aplicar recetas viejas a problemas nuevos se produzca para no salir de la “zona de confort” (desde un punto de vista psicológico), o a buscar el menor gasto de energía (desde el punto de vista de la física) o simplemente priorizar la comodidad.

La motivación es la misma, pero el resultado es la inmovilización y consecuentemente el no aprendizaje de las conductas necesarias para permitir desarrollar la potencialidad creativa.

b) La Creatividad y sus bloqueos

En este punto, a través del análisis de distintos autores destacados en el área de la creatividad, desarrollaremos un esquema que nos permita vincular la teoría de lo que un ser creativo es, con conductas que nos permitan definirlo como tal.

Es decir, definiremos aquellas conductas que se espera de un ser creativo. En base a esto, entenderemos que los directivos de escuelas primarias incentivan a tener equipos de trabajo (docentes) creativos a medida que favorezcan el desarrollo de estas conductas en su institución educativa y los conductores corporativos favorecerán aquellas conductas que faciliten el conseguir los objetivos con ideas nuevas.

i) Factores indicadores de una persona creativa

En su libro “La Creatividad: diagnóstico, evaluación e investigación”, Marín Ibáñez (1995) hace una comparación de tres autores clásicos, indicando los factores indicadores de perfil creativo en los cuales los tres autores coinciden (x) y en los que difieren (-):

Tabla 2

Indicadores	Autores		
	Víctor Lowenfeld	J.P. Guilford	E. Paul Torrance
Sensibilidad para problemas. Preguntas	X	X	X
Fluidez, productividad	X	X	X
Flexibilidad mental	X	X	X
Formular hipótesis	X	X	X
Originalidad	X	X	X

Redefinir (usos inusuales)	X	X	X
Mejora del producto	X	X	X
Establecer relaciones remotas	X	X	X
Elaboración	X	X	X
Síntesis	X	X	X
Abstracción	X	-	-
Análisis	X	-	-
Organización	X	-	-
Comunicación	X	X	X

Fuente: "La Creatividad: diagnóstico, evaluación e investigación", Marín Ibáñez (1995)

Para el propósito de esta tesis, nos enfocaremos en 5 factores aceptados por los tres autores. Estos 5 factores y sus conceptos son:

Redefinir (usos inusuales): volver a definir estableciendo nuevas pautas o usos inusuales.

Formular hipótesis: generar respuestas.

Flexibilidad: posibilidad de variar los propios puntos de vista o conceptos que hubiera formado sobre una persona, situación o tema cuando se dispone de mejores argumentos.

Audacia creadora: buscar nuevas respuestas para lo convencional, querer mejorar lo existente, lo que todos ya saben aún cuando suscite reacciones. Es la búsqueda de transformaciones.

Fluidez: facilidad, soltura para hacer algo.

ii) Bloqueos a la creatividad

Pero para poder comprender si el liderazgo del equipo incentiva o bloquea sus capacidades creativas, incluiremos en este esquema aquellas conductas que bloquean el desarrollo del proceso creativo, y las vincularemos con los factores arriba mencionados.

Para ello nos referiremos a la visión compartida por muchos autores y aquí reflejada por Schnarch (2006), la cual considera que todos nacemos creativos.

Asimismo, el autor del artículo hace un fuerte énfasis en las cosas que pueden limitar nuestra capacidad de ser creativos. Estos **bloqueos**, según el autor son *"razones, motivos y circunstancias que, de una u otra forma están impidiendo*

el desarrollo de la creatividad” y la raíz de estos bloqueos puede ser cultural, emocional o perceptual.

Cano Videll (2004) al estudiar la emoción afirma que la “*situación*”, es la responsable del surgimiento de una reacción emocional y que la “*especificidad situacional*” genera respuesta en los sistemas cognitivo, fisiológico y motor del individuo.

En base a la revisión propuesta por varios autores (referenciados en cada uno de los puntos a continuación), se considerarán los siguientes 4 bloqueos como determinantes para interferir el incentivo a desarrollar la creatividad:

1er Bloqueo: Temor a lo desconocido

“Todo lo ajeno es hostil” propone Rogers (2000), citando a Maslow y defiende vigorosamente la naturaleza humana, señalando que *“las emociones antisociales -hostilidad, celos, etcétera- resultan de la frustración de impulsos básicos que buscan la seguridad y la pertenencia, deseables en sí mismas”*. En la Guía de la Filosofía (2009) se encuentra que el miedo a lo desconocido encubre el miedo a la muerte y también el temor a la vida, porque lo desconocido es todo lo nuevo y si el miedo impide enfrentarlo, estaremos condicionados a vivir en el pasado, sin posibilidades de cambio o crecimiento.

2do Bloqueo: El miedo al ridículo *“¿Sabías que el miedo número uno de la sociedad moderna es a hacer el ridículo?”* nos dice Shimasaki (2014). Carrizosa (2005) dice que nos reímos de las personas que actúan torpemente para desenvolverse en una situación determinada. Amén de reírnos de ellas tendemos a dejarles de lado, a considerar que como pareja, amigo o miembro de nuestro grupo no nos aportan demasiado pero las utilizamos para comparar nuestras habilidades y alimentar nuestro ego. Este miedo lo vincula con el temor a ser rechazado.

3er Bloqueo: Falta de entrenamiento para mirar las cosas desde todos los ángulos y perspectivas. Lo propone Dweck (2014) y de Campoamor nos recitó: *«En este mundo traidor / nada es*

verdad ni mentira / todo es según el color / del cristal con que se mira»

4to Bloqueo: Utilización Frases asesinas - El “No Puedo”, “Ya lo probamos”, “Piense salvajemente y libremente. Usted puede mejorar más adelante”, nos propone Clark (2010) y Litvinoff (2012) nos ofrece diez manera de matar un proyecto.

Grafico 1: Cuatro pilares (bloqueos) que limitan el proceso creativo



Fuente: elaboración ilustrativa propia

iii) Vinculando los factores creativos y los bloqueos

En este apartado, terminando el modelo que nos servirá como base teórica para el trabajo de campo, combinamos los factores creativos, con los bloqueos que los limitan.

Redefinir (usos inusuales): puede ser impactado por el miedo al ridículo y la falta de entrenamiento para mirar las cosas desde todos los ángulos y perspectivas y la búsqueda de la aprobación exterior

Formular hipótesis: puede ser afectado por el miedo al ridículo, la falta de entrenamiento para mirar las cosas desde todos los ángulos y perspectivas y la utilización de frases asesinas y la actitud de evaluar las ideas en el momento de generarlas.

Flexibilidad: se puede ver afectado por la falta de entrenamiento para mirar las cosas desde todos los ángulos y perspectivas y la búsqueda de la aprobación exterior

Audacia creadora: se vería afectado por el miedo a lo desconocido, el miedo al ridículo y la falta de entrenamiento para mirar las cosas desde todos los ángulos y perspectivas

Fluidez: los bloqueos que limitan la fluidez son el miedo a lo desconocido y el miedo al ridículo

Postula Marín Ibáñez (2005) que la corriente psicológica humanista (Rogers, Maslow) en la década de los 60 fue la reacción que se opuso al conductismo, para la cual lo fundamental es el estímulo y la respuesta, que son exteriores al individuo, pero no lo que sucede en su mundo interior. Esta corriente humanista, esta visión del peso del mundo interior –mente, conciencia- es un factor decisivo para entender lo que sucede en el interior de la persona. En consecuencia, para favorecer la creatividad el sujeto debe sentirse comprendido y aceptado. Propone esta corriente psicológica, que cuando el individuo se siente a gusto, cuando el ámbito es receptor, su producción se incrementa, (Recordemos los experimentos de Taylor al aumentar la iluminación de los espacios de trabajo). Marín Ibáñez propone que el aumentar la autoestima y la autoconfianza del individuo es iniciarlo en el camino de la producción creativa

Calantone y Schmidt (1998) sugieren que para que las empresas se tornen más competitivas éstas deben ser capaces de generar ideas. Pero aclaran que para tornarse más competitivas los individuos pueden sufrir influencia de diversos factores que ocasionan bloqueos a la creatividad como también que éstos pueden no tener una cultura organizacional favorable al desarrollo de la creatividad en el lugar de trabajo. A su vez, Koberg y Bagnall (1974) afirman que uno de los obstáculos al pensamiento creativo es, muchas veces, la convicción de un individuo de que él no es creativo. Estos autores refieren que esto puede ser acentuado por la propia forma con que la organización conduce el proceso de gestión.

Esto último refleja la importancia del ambiente en que el sujeto trabaja, y como éste impacta en la producción creativa.

Capítulo 4) Creatividad en equipo y organizaciones

La bibliografía consultada muestra diversas razones de por qué la creatividad es crítica en todo tipo de instituciones, de lo cual no escapan las organizaciones con fines de lucro ni las educativas.

Un hilo vinculante del área educativa y empresaria respecto a la creatividad es propuesto por Gamez (1998) cuando nos habla del miedo a explorar, del rechazo a experimentar. Afirma que en la exploración y en la curiosidad la experiencia no es útil y estas dos acciones generan conciencia que los hábitos adquiridos son insuficientes. Que el temor a lo desconocido inhibe el uso de la imaginación. Se hace necesario saber hacia dónde vamos. Este sentir bloquea el aventurarse a caminos no trillados. Las personas rígidas *“eligen que las cosas permanezcan estáticas”*. Esto es tan válido para un docente como para un gerente

Shalley, Zhou & Oldham, G. (2004). Este grupo de trabajo, quizás por estar formado por dos profesoras mujeres, enriquece las visiones anteriores de creatividad al trabajar el peso de las emociones y (elegimos esta palabra en lugar de sensaciones o sentimientos pues etimológicamente, el término *emoción* viene del latín *emotio*, que significa "movimiento o impulso", "aquello que te mueve hacia") el desarrollo de la creatividad, así como anteriormente Woodman, Sawyer, & Griffin (1993), resaltan que la creatividad se da por la interacción entre factores individuales y situacionales y, por lo tanto, las organizaciones pueden crear situaciones favorecedoras para estimular la creatividad de sus empleados.

Pero este contexto propiciador tiene la forma de una “U invertida, según Robbins & Judge, 2008). Amabile (1996) y Amabile y Conti (1999), donde la excesiva o escasa presión es contraproducente. Avanzaron el estudio proponiendo que se podía estudiar el ambiente laboral y su influencia sobre la creatividad analizando dos dimensiones, ambas emocionales del empleado, el “desafío” y “la carga”.

La primera emoción, se vincula a la dificultad y el significado, o sea la significación que para el empleado tiene la satisfacción de cumplir la tarea y la segunda, “la carga” estaba directamente vinculada con el tiempo es la presión en la carga de trabajo y un lapso de tiempo restrictivo. La primera emoción es favorecedora de la creatividad. La segunda es desfavorecedora.

La misma Amabile propone en 1983 y revisa en 1996 su Modelo de Componentes y describe la creatividad como la confluencia de motivación

intrínseca, conocimientos relativos al dominio (experiencia) y procesos relativos a la creatividad (habilidades de pensamiento)

En 1988 Mumford y Gustafson 1988; Amabile 1988 proponen que la creatividad organizacional se vincula con la producción de ideas novedosas y útiles y posteriormente Scott y Bruce 1994 y Borins en 1998 amplían el concepto a las aplicaciones de estas ideas a obtener productos, servicios y procesos innovadores

En las organizaciones la creatividad, como ventaja competitiva, es sin duda una de las variables más nombradas. Es así que, a los 34 años de edad un ingeniero suizo, paseando por el campo con su perro advirtió los cardos que se pegaban a sus pantalones y al pelaje del animal. Quince años después patentó el Velcro, sin el cual el descenso del hombre en la Luna no hubiese podido ser posible.

La industria del vidrio plano agradece aún hoy a Allistair Pilkington que dedujo de su observación de la capa de aceite que flotaba en el agua sucia el método actual de fabricar vidrio para ventanas. Anteriormente el vidrio fundido de los hornos se iba retirando a través de traccionarlo con rodillos, que dejaban ondulaciones y marcas. Al inicio se introducía una reja verticalmente entre los rodillos, se introducía en el lecho fluido y lentamente se izaba. Al pasar por las series de rodillos se laminaba y se enfriaba, para luego ser cortada. Pilkinton (1959) con un proceso creativo genial hizo que el vidrio en estado líquido se deslice sobre un lecho de estaño fundido, con una velocidad que permite regular el espesor de la lámina flotante. Ambas caras de deslizamiento son perfectamente paralelas, lo cual permite que hoy podamos ver a través de nuestras ventanas sin distorsiones.

Otras ideas que se crearon en entornos no comunes son las calculadoras de bolsillo o los neumáticos para automóviles. El hilo conductor de estos inventos son *“las empresas que se plantean preguntas completamente distintas de las empresas que no lo son”* propone Ricchiuto (2014) psicólogo positivista

Por ejemplo, Toyota en lugar de preguntarse como escuchar mejor al mercado se interroga cómo lo puede sorprender, o Microsoft utiliza el sistema de Brainstorming abierto, mediante el correo electrónico con Bill Gates y otros altos directivos. Nissan Internacional en California invita a sus trabajadores a estrenos de películas.

El propósito es común: generar ideas a partir de descubrir necesidades insatisfechas.

Si recordamos la historia reciente de donde estaba la República Popular China hace unos treinta años, o la Unión de Repúblicas Soviéticas o la América Latina hace una década, vemos que el cambio es vertiginoso y la aceleración aumenta. Aquellos que no puedan acomodarse a estos cambios quedarán descolocados.

Otros autores, tal cual lo refleja Tanoira (2012) hacen su foco en la adaptación al entorno: *“La creatividad es importante para que las empresas y organizaciones en general se adapten a su entorno y desarrollen ventajas competitivas”*. Se observa aquí priorizado el concepto de adaptabilidad, quizás la razón primaria de la evolución del Hombre y su capacidad de ocupar todos los nichos terrestres.

Parafraseando a Darwin en su “Origen de las especies” esta característica de adaptabilidad requiere proceso y producto creativo. El hombre paleolítico descubrió que cierto tipo de piedras se partían fácilmente en finas hojas que tenían filo, o sea aprovechó una característica mineralógica que se describió millares de años después, el clivaje. O más crítico aún, inventó el que quizás sea el mayor invento en la historia humana, el nudo. Este permitió vincular elementos no vinculados: la piedra al mango en un hacha primitiva, los tirantes de una choza, el sostenimiento de ropa de abrigo, el cerramiento de pieles para conservación de alimentos, la construcción de artilugios para sobrevivir como balsas, chozas, angarillas, pirámides, andamios, atalayas, carros, etc. Aún hoy se necesita de este invento para sostener nuestras ropas en orden, gracias a los botones y sus nudos.

Esta búsqueda de competitividad posibilitó la aparición de técnicas que mejoraron la generación de ideas. Por ejemplo, la “tormenta de ideas o de cerebros” de Osborn. Él mismo (1957) sostuvo que el resultado grupal en ideas es superior al resultado individual, pero Staw (2009) criticó esta idea con el argumento de que la suma de miembros no asegura resultado creativo.

A su vez, en el segundo concepto de Tanoira (2012) se ve nuevamente a Darwin. En una sociedad donde prima la competencia, ya sea con uno mismo (superación) o “contra el otro”, el desarrollo de ventajas hace al sostenimiento de cualquier ente, sea corporativo o individual. El ser cavernícola abandonó la caverna como refugio cuando su ecosistema colapsó. Descubrió que ser nómada

le permitía más posibilidades de supervivencia y la ventaja competitiva fue el refugio portátil.

¿Hoy qué pensaría un industrial si le aconsejarán instalar calderas alimentadas a fuel oil en lugar de gas? ¿O un industrial cárnico si le propusieran un frigorífico con matanza “en catre” en lugar de noria? ¿O un motor a vapor en lugar de una turbina?

Las ventajas competitivas son las que permiten ocupar nichos inexplorados, acceder a mercados que poseen otros, o sea sobrevivir hasta que esa ventaja sea de dominio generalizado, donde necesitamos nuevamente obtener ventaja. Y la única herramienta para ello es la creatividad.

Es interesante el planteamiento de Herrar y Brown (2006) al demarcar que “Los límites que tienen las personas, empresas y organizaciones para alcanzar el éxito están determinadas por su apego a reproducir moldes”.

Este “reproducir moldes”, también conocido como “usar bastones”, “utilizar recetas”, “copiar”, “repetir” está estrechamente vinculado con el “cómo”. Así en las corporaciones se utiliza más la eficiencia organizacional que el planeamiento estratégico, según lo propone Porter (1998), mientras la primera intenta hacer todo bien, la segunda busca dónde quiere estar mañana y cómo llegar allí. La diferencia está dada por la capacidad creativa de la corporación.

Otro concepto comúnmente aceptado es que la creatividad yace a nivel personal y si bien el contexto puede promover o bloquear el proceso creativo, las características individuales de las personas que forman una organización son las que determinan el nivel de creatividad de la misma. En esta línea, muchos autores se basan en definir a la persona creativa y sus características.

Una opinión es la Ditkoff (2014) quien entiende que las personas creativas se diferencian porque se auto-motivan, asumen riesgos, establecen conexiones que otros no ven, investigan nuevas posibilidades, buscan generar mayor cantidad de hipótesis, no temen a la opinión ajena, son más perspicaces y se desalientan menos y fundamentalmente están predispuestos a aprender.

Otro emblemático enfoque es el de Rogers, 2000, quien sostiene que estudiando la evolución humana reconocemos que las mayores posibilidades de adaptación y supervivencia en condiciones cambiantes, está en la persona creativa. Que ese individuo es capaz de ajustarse creativamente a las situaciones

nuevas o viejas, y agrega con mucho énfasis “*y digno de figurar en la vanguardia de la evolución humana*”.

Pero muchos autores van más allá de estos conceptos comúnmente aceptados y consideran que la creatividad genera mayor nivel de responsabilidad en las organizaciones, como concepto opuesto al repetir una fórmula ya conocida siguiendo órdenes de un jefe o supervisor sin buscar nuevas alternativas.

Esta idea la resume claramente Graham, cuando propone que en cada organización el nivel de creatividad está directamente relacionado con la intencionalidad de superación de las personas y a sus propios límites.

La poca creatividad se da porque esos individuos piensan que pueden causar daños o no se sienten responsables. Nuevamente el contexto condiciona el “darse permiso” o no. El necesitar la aprobación previa desde el afuera, el no defraudar al otro, el obtener la aceptación o aprobación, entre otras, son las herramientas contextuales que matan la creatividad individual.

Pero al intentar explicar las causales de la diferencia de demanda, aplicación y resultados de la creatividad entre el área corporativa y la educativa surge como tema básico la motivación, concepto trabajado en el inicio del capítulo 3, y que permite presentar los siguientes gráficos:

Tabla 3:

Características	Área corporativa	Área educativa primaria
Asistencia	Voluntaria	Obligatoria
Ausentismo	Baja	Alta
Capacidad de elección	Alta	Nula
Determinación de objetivos propios	Alta e interna	Confusa y externa
Diagnóstico situacional	Alta	Inexistente
Elección de alternativas	Alta	Nula
Estimulación	Alta	Baja
Evaluación	Continua	Externa y esporádica
Grados de libertad	Alto	Nulo
Incorporación herramientas de gestión	Alta	Nula
Necesidad de autogestión	Alto	Bajo
Planeamiento estratégico	Mayoritario	Escaso
Recompensas	Existentes	Inexistentes

Fuente: elaboración propia

El análisis del grado permite inferir que, a pesar de las escasas características descriptas, el grado de “tener ganas” en el área educativa será bajo, tanto para el alumno como para el docente. Solo la característica “asistencia”

determina la obligatoriedad de “estar presente”, con la consecuencia de lo no elegido. Se puede asimilar ésta con la productividad de un obrero en una economía estalinista. Incluso en los docentes, que gozan mayor grado de libertad decisoria, las rotaciones son bajas, pues se acepta que no habrá mayores diferencias entre distintos establecimientos educativos.

En el área educativa la motivación del alumnado es mínima, no entra en juego las “ganas” de concurrir ni los docentes trabajan para motivar la curiosidad o para generarles incertidumbre. No se guía al alumno a que genere respuestas, incluso erróneas, ni atemperan el miedo al equivocarse minimizando el error, ni lo festejan para que siga arriesgando respuestas. No se crea situaciones para que el alumno busque la superación. Lo contrario se da en el área corporativa, donde la principal competencia es con uno mismo.

Otra de las causales de la diferencia de demanda, aplicación y resultados de la creatividad entre el área corporativa y la educacional surge cuando analizamos el Control de Calidad

Actualmente en las corporaciones se adopta el criterio de Calidad Total, que es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia, que genera consecuencias, entre otras, tales como la búsqueda de la superación continua, lograr la participación espontánea y positiva del personal y un clima organizacional basado en el respeto.

En cambio, en el área educativa con poco entusiasmo se sigue aún con el viejo concepto de Control de Calidad, o sea, la realización de inspecciones y ensayos para comprobar si las materias primas, el proceso o el producto terminado cumple los objetivos de los perfiles buscados.

Es difícil encontrar instituciones educativas que tengan predeterminado las características cognitivas y emocionales que deben tener sus alumnos potenciales o sus docentes a incorporar. También el control de proceso es deficitario, pues las evaluaciones del desempeño del personal son esporádicas y discontinuas y las de los alumnos contradicen todas las teorías de las técnicas evaluativas modernas, propuesto por Sanchez Henríquez (2014).

El control del producto terminado es inexistente, pues si se compara el Ideario de las instituciones, donde está explicitado el perfil, valores y

características del egresado se halla que estos objetivos no están contenidos en los alumnos y tampoco en todos los docentes formadores.

Inclusive se puede vincular el tema de Control de Calidad con el de Motivación, pues al ser los objetivos externos al individuo, tanto alumno como agente formador (currículo y contenidos mínimos) definidos por la autoridad provincial y/o nacional, la posibilidad de fijar objetivos personales está sumamente limitada, lo que genera un ámbito desfavorecedor de la creatividad.

Prosiguiendo con el ámbito educativo, diversos autores consideran la educación actual como limitadora de capacidades y procesos creativos. En este aspecto, Soriano (2008) entiende que la educación comúnmente adopta características de “*castradora, opresora, excesivamente volcada hacia el pasado*”.

Remarca Soriano, en la utilización de la memoria como herramienta principal, y que poco se ha hecho en preparar al alumno para solucionar creativamente problemas y darle herramientas para afrontar los desafíos, para colmo, en una época de cambios vertiginosos, grandes incertidumbres y turbulencias.

Se puede aquí poner como ejemplo, el problema actual de los inmigrantes africanos hacia Europa. Seguimos aplicando fórmulas históricas, que ya no dan resultado.

De manera similar, Robinson explica en su presentación en Ted Talks, “*que todas las personas nacen con capacidades naturales para ser creativos*” y amplía describiendo que los sistemas de educación masiva tienden a suprimir estas potencialidades, describiendo a su vez los beneficios personales, económicos y culturales de cultivar la creatividad; lo cual se debería dar repensando el sistema actual educativo.

Penagos & Aluni (2000) propone que la Creatividad es “*una condición necesaria*” para el desarrollo de un país y de la humanidad, pero principalmente para la calidad de lo humano, Proporciona que la Creatividad es a la humanidad lo que la evolución a todas las especies. Que seremos más humanos cuanto más creativos seamos

Pérez Lindo, (2004), se alinea a la posición de Robinson y sostiene que las motivaciones para el aprendizaje o las actitudes favorables a la creatividad resultan aceptables y altas al comienzo en el Jardín de Infantes y decrecen con la escolaridad. Así vemos que en el Nivel Inicial se aprende a jugar y luego en el

Nivel Primario comienzan los condicionamientos a través de normas, tal como vimos en el Capítulo 3, apartado 'A'.

Todos los autores citados coinciden en la importancia de la creatividad como única salida a un futuro preocupante. Algunos desde el desarrollo de ventajas competitivas, otros desde el desarrollo personal y otros desde, coincidiendo con Dewey, la solución de problemas. Pero todos reiteran que el futuro, sea el que fuere, será construido con creatividad o la especie humana desaparecerá.

3. Metodología de la Investigación

Capítulo 5) Las entidades educativas: Análisis del diseño curricular - resultados encuesta educadores

¿Los directivos de escuelas primarias en Buenos Aires contienen qué es el proceso y producto creativo?

i) Consulta de Documentos:

De acuerdo al estatuto docente vigente (Ordenanza N° 40593): <http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/infoadmin/estatuto.pdf> tanto los maestros como los directores de escuela primaria deben tener el título de docente de grado de nivel primario.

Por este motivo, tanto los titulares de grado como sus supervisores tienen el requisito de haber aprobado el equivalente al día de hoy del Profesorado de Educación Primaria.

Haciendo una revisión de las asignaturas del profesorado de educación primaria en la CABA ([Anexo I](#)), vemos que ninguno de los nombres de las asignaturas hace referencia al estudio del proceso creativo.

Ahora bien, esto no significa necesariamente que la creatividad no sea parte de los objetivos de estudio del programa de capacitación y pilar del perfil de egresado de la carrera docente. Por esta razón, se ha revisado también los programas de estudio de las distintas asignaturas de la carrera de formación docente.

Como resultado de este análisis, encontramos lo siguiente:

19 asignaturas que conforman el Campo de la Formación General – Tabla 4:

Nombre de asignatura	¿Nombra la Creatividad en el programa?	¿Contiene como objetivo capacitar al futuro docente en el proceso creativo?
Pedagogía	No	No
Psicología Educacional	No	No
Instituciones Educativas	No	No
Filosofía y Educación	No	No
Didáctica 1	No	No
Didáctica 2	No	No
Nuevos escenarios, cultura, tecnología y	No	No

subjetividad			
Seminarios trabajo docente	No	No	No. Solamente en el nombre de un libro de la bibliografía.
Talleres nuevas tecnologías: Solo en la bibliografía	Si	No	No es parte de los objetivos/propósitos de la materia
Educación sexual integral: Una vez. No está en eje temático y contenido, pero sí en la evaluación "Los criterios y aspectos a evaluar son: participación, creatividad y reflexividad en las respuestas"	Si	No	No. Solamente en los criterios de evaluación. No es parte de los objetivos/propósitos de la materia
Narración	No	No	No. Describe la metodología de clase como creativa, pero no es parte de los objetivos/propósitos de la materia
Teatro	Si	No	No. Dentro del primer módulo de la asignatura (Apreciación de las Artes Plásticas) propone entender 'La creatividad en el arte'. Dentro del modulo 1: en el modulo 1 "Apreciación de las artes plásticas". 'La creatividad en el arte'
Taller literario	No	No	No. Parte de los Objetivos y propósitos de la asignatura considera "promover el desarrollo sensible de la expresión y de la creatividad"
Plástica	Si	No	No, no forma parte de los objetivos y propósitos de la materia.
Música:	No	No	No
Uso de la voz	Si	No	No
Cuerpo, sonido y ritmo	Si	No	No
Trabajo de campo - experiencias de investigaciones educativas	No	No	No

Fuente: análisis basado asignaturas del profesorado de educación primaria (Anexo I)

18 asignaturas que conforman el Campo de la Formación Específica – Tabla 5:

Enseñanza de ciencias naturales I	No	No
Enseñanza de ciencias naturales II	No	No
Enseñanza de ciencias naturales III	No	No
Enseñanza de la Matemática I	No	No
Enseñanza de la Matemática II	No	No
Enseñanza de la Matemática III	No	No
Matemática en el 2do Ciclo	No	No
Enseñanza de las Ciencias Sociales I	No	No
Enseñanza de las Ciencias Sociales II	No	No
Enseñanza de las Ciencias Sociales III	No	No
Enseñanza de las Practicas del Lenguaje I	No	No
Enseñanza de las Practicas del Lenguaje II	No	No
Alfabetización Inicial	No	No
Literatura en la Educación Primaria	No	No

Ética, derechos humanos y construcción de ciudadanía en la Educación Primaria	No	No
Sujetos de la Educación Primaria	No	No
Problemáticas actuales de la educación primaria	No	No
Las TIC en la Educación Primaria	No	No

Fuente: análisis basado asignaturas del profesorado de educación primaria (Anexo I)

Como resultado, vemos una capacitación como mucho limitada en cuanto al proceso creativo dentro de la formación docente. Dentro de las 37 asignaturas, solamente una (uso de la voz) considera la creatividad como objetivo de la materia. En este caso en particular, se refiere a “promover el desarrollo sensible de la expresión y de la creatividad”.

Esta conclusión parecería estar totalmente alineada al informe realizado por el banco mundial “Construir Sociedades de Conocimiento: nuevos desafíos para la educación terciaria” (© 2003 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial

<http://siteresources.worldbank.org/TERTIARYEDUCATION/Resources/Documents/Constructing-Knowledge-Societies/CKS-spanish.pdf>) el cual describe muy claramente la problemática que encontramos en nuestro sistema educativo docente en Buenos Aires: *“En las economías del conocimiento, las nuevas competencias que valoran los empleadores se relacionan con comunicaciones verbales y escritas, trabajo en equipo, enseñanza entre pares, creatividad, capacidad de pensamiento visionario, recursividad y capacidad de ajustes a los cambios..] [... los currículos de la educación terciaria tienden a ser especializados debido a que muchos campos requieren de ciertas habilidades reconocidas, bien definidas y mensurables. Sin embargo, siempre que sea posible, es primordial enriquecer los currículos con temas generales.”*

Como punto de contraste a esta situación, podemos tomar el caso de Finlandia (5ta mejor educación del mundo según Pearson / Economist Intelligence unit 2014).

Explicando la razón del éxito de la educación en este país, encontramos la creatividad como una de las competencias de mayor

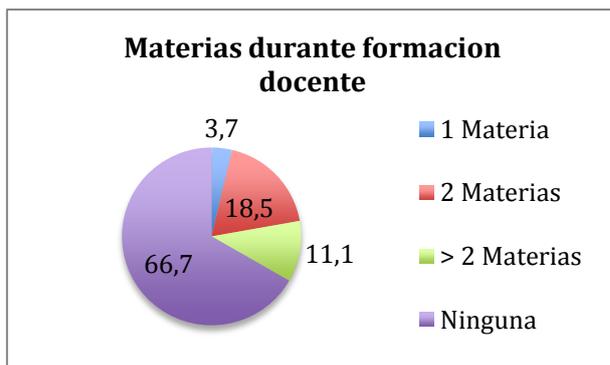
importancia. Como describe el Ministerio de Educación de Finlandia (*Tendencias de la política Finlandesa de Educación y Ciencias, 2008*) (<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm42.pdf?lang=fi>) “La educación siempre ha sido para Finlandia un factor de éxito, y en el mundo global las competencias adquieren una importancia aún mayor. La cultura, el conocimiento, la capacidad de innovación y la creatividad son elementos decisivos”.

ii) Entrevista & Encuesta sobre formación:

Al ser preguntados los docentes y directivos sobre la capacitación relacionada sobre el área de la creatividad, hemos recibido las siguientes respuestas:

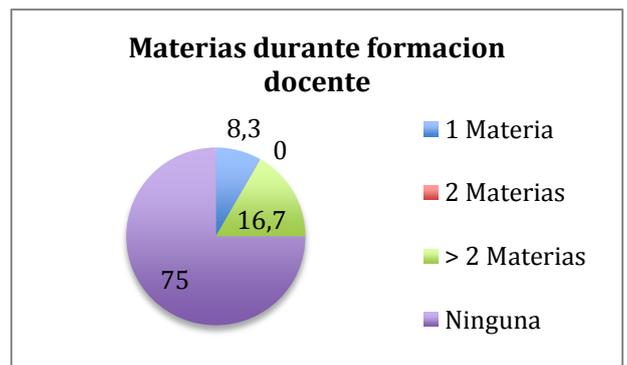
Docentes:

Gráfico 2:



Directivos:

Graáfico 3:



Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

Gráfico 4:

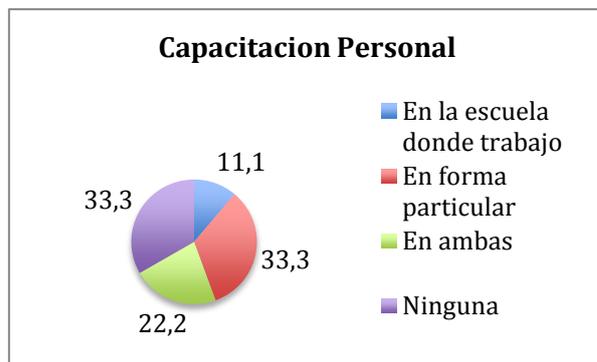
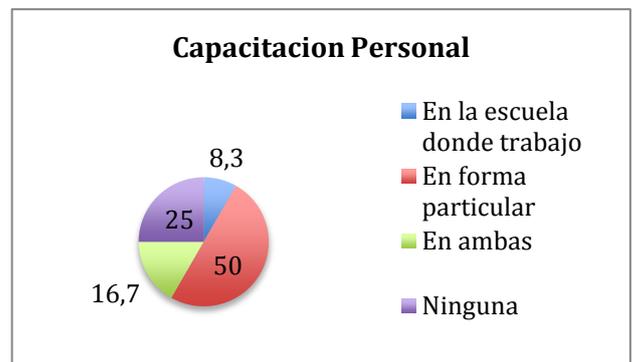
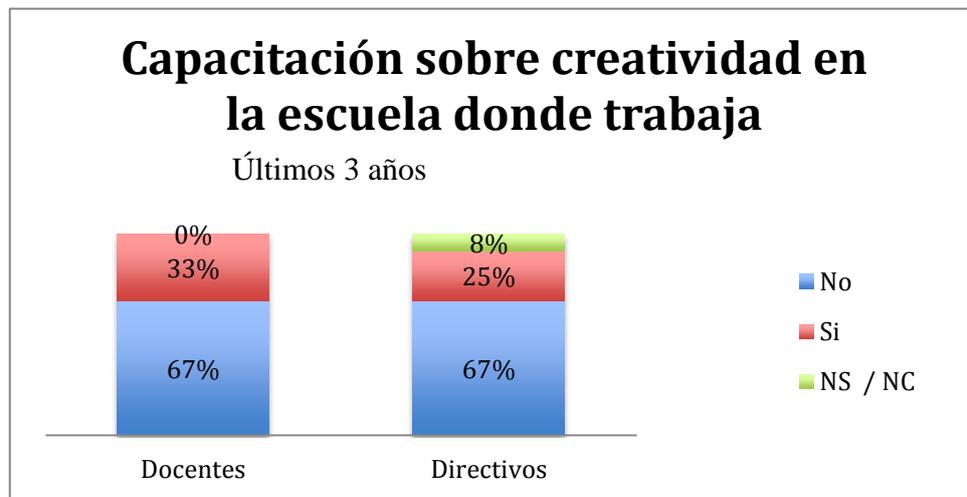


Gráfico 5:



Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

Gráfico 6:

Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

Y al momento de ser preguntados cuáles son las características personales de un ser creativo, el siguiente cuadro nos deja una comparación entre las áreas comunes de los autores mencionados en la base teórica de este trabajo (Capítulo 3, apartado 'B') y los nombrados por los docentes y directivos entrevistados.

Tabla 6

Indicadores	Autores			Encuestados	
	Víctor Lowenfeld	J.P. Guilford	E. Paul Torrance	Directivos	Docentes
Sensibilidad para problemas. Preguntas	X	X	X	27%	54%
Fluidez, productividad	X	X	X	0%	0%
Flexibilidad mental	X	X	X	36%	32%
Formular hipótesis	X	X	X	27%	11%
Originalidad	X	X	X	9%	4%
Redefinir (usos inusuales)	X	X	X	0%	4%
Mejora del producto	X	X	X	0%	0%
Establecer relaciones remotas	X	X	X	0%	0%
Elaboración	X	X	X	0%	4%
Síntesis	X	X	X	0%	0%
Comunicación	X	X	X	0%	0%

Nota: las respuestas recibidas fueron interpretadas y, cuando fue posible, agrupadas dentro de los indicadores determinados por los tres autores en cuestión. Para más detalles sobre el proceso de agrupación ver Anexo V.

Fuente: "La Creatividad: diagnóstico, evaluación e investigación", Marín Ibáñez (1995)

Tanto en la encuesta como en la entrevista, sin considerar de importancia el orden de las respuestas, parece que se vincula la creatividad muchísimo más con

la percepción de los conflictos, la flexibilidad y el generar respuestas. La demanda del mundo exterior es priorizada. Son posturas volitivas derivadas de la necesidad de acción, con la acción, con el hacer, con el movimiento, más que con la capacidad de reflexión, siendo esta última la base del proceso creativo.

iii) Consulta a expertos:

Como parte del relevamiento, se realizaron dos entrevistas a dos profesionales del área de educación, con una fuerte trayectoria en el área de la creatividad. Ellas son Teresa Carmuega y Nora Obradors. Por favor, referirse al Anexo VI para ver notas completas de las entrevistas, así como también una breve reseña de sus trayectorias.

Uno de los expertos consultados entiende que la gran mayoría de los directivos y docentes no contienen qué es el proceso y el producto creativo, al ser éste fácilmente confundido por efectismo y marketing, o limitado al área artística únicamente. Y por consecuente, no implica mayores cambios en la rutina lógica de un trabajo colectivo

En la misma línea, la otra experta consultada propone que el problema empieza en la definición de creatividad, ya que esta palabra tiene significantes diferentes en la sociedad y es fácilmente confundible con *'quien dibuja bien'* o *'hace mucho con poco'*.

Coincide este supuesto con lo visto en la Consulta a Experto, donde cito: *"Para muchos directivos un docente creativo es un maestro que hace "unas láminas divinas", aquel que se le ocurrió la cartelera diferente a la del año anterior, el que dibuja bien "vos que sos tan creativo", "No "repetirse" sería para muchos directivos, igual a ser creativo"*.

Otro experto asevera: *"Me arriesgaría a decir que en la gran mayoría no. Ya que para una gran masa de la docencia la creatividad significa efectismo y marketing"*. Nuevamente aparece la acción, el movimiento, el hecho, pero no el proceso reflexivo.

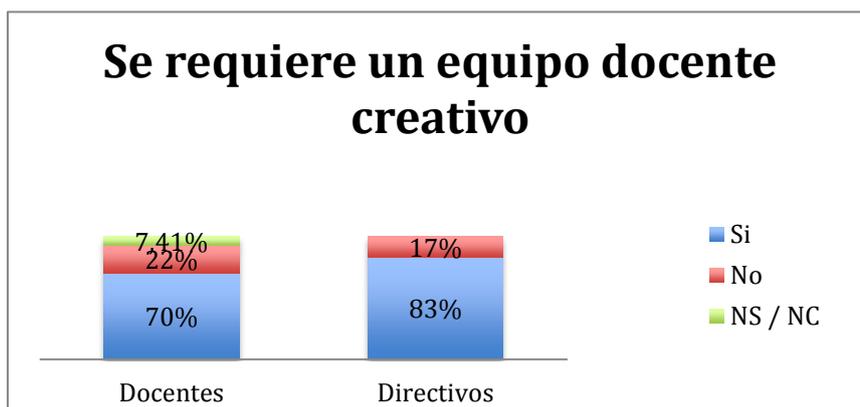
La opinión de los expertos trasmite que los agentes del área educativa no sólo ignoran mayoritariamente las conductas requeridas para ser creativo sino que conceptualizan la creatividad desde el resultado. Es como si la Educación y la Vida se evaluaran por llegar y no por transitar el camino.

Nota: Por favor referirse al Anexo VI para ver las notas completas de las entrevistas a expertos y una reseña de sus trayectorias profesionales.

¿Los directivos de escuelas primarias en Buenos Aires declaman que la creatividad es importante en sus equipos docentes?

i) Entrevista y Encuestas con directivos de escuela primaria:

Gráfico 7:



Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

Entendiendo “declamar” como la acción de incoherencia entre el decir y el hacer de una persona, vemos que ya en la pregunta 13.9 de la encuesta, 3 de cada 4 directivos no recibieron capacitación sobre creatividad y que luego sólo la mitad de ellos se capacitó. Pero 2 de cada 3 directivos sostienen que no hubo capacitación en las escuelas que dirigen y que el 83% cree que un equipo docente creativo es beneficioso.

Es curiosa esta contradicción entre lo que afirman (es beneficioso tener colaboradores creativos) y la no capacitación en creatividad en sus instituciones y en ellos mismos.

ii) Consulta a expertos

Así también los expertos afirman que “(Los directivos) declaman que la creatividad es importante porque es políticamente correcto así decirlo”, y “Entendemos a la creatividad como un proceso, o nos quedamos con el producto, el resultado del proceso. Es innegable que las escuelas y sus directivos, buscan la creatividad como un valor, y esperan que sus docentes sean creativos, pero en la mayoría de sus prácticas, se priorizan aquellas que homogeneizan, y que obtienen la practicidad en el aula –si tengo treinta alumnos en primer grado, la máxima que adopto es: “igual para todo el mundo”-. ¿Hay algo que atente más

contra la creatividad que la noción que todos hacemos lo mismo y lo hacemos de la misma manera, en el mismo tiempo asignado y con los mismos recursos y materiales? ¿Cuánto espacio dedican los maestros a que sus alumnos exploren diferentes opciones? Y si los maestros lo hacen ¿cuánto espacio brindan los directivos a sus maestros para que exploren soluciones diferentes a situaciones comunes?

Los expertos consultados entienden que los directivos declaman que la creatividad es importante porque “es *políticamente correcto así decirlo, declamarlo y promocionarlo*”

Nota: Por favor referirse al Anexo VI para ver las notas completas de las entrevistas a expertos y una reseña de sus trayectorias profesionales.

¿Los directivos de escuelas primarias en Buenos Aires favorecen el desarrollo de la creatividad por parte de sus equipos docentes?

i) Entrevista y Encuestas con directivos y docentes de escuela primaria:

Para poder entender si los directivos tienen actitudes que fomentan o bloquean la creatividad, se realizaron preguntas situacionales a los directivos y docentes. Estas preguntas estaban ligadas a los 4 bloqueos desarrollados en el Capítulo 3, apartado ‘B’ de esta tesis.

Las preguntas realizadas a directivos fueron enfocadas en sus propias decisiones, mientras que las preguntas a docentes fueron mayormente enfocadas en cuales entendían ellos que serían las decisiones tomadas por parte de su jefe (directivo de escuela); dado que estas decisiones (de los directivos) son el foco de estudio de este trabajo.

○ **Preguntas relacionadas al bloqueo ‘miedo a lo desconocido’**

a) Una situación inesperada hace que, dos días hábiles antes de empezar el ciclo lectivo anual, deba encontrar un reemplazo para todo el año para su docente de primer grado. Usted tiene un suplente con un performance aceptable, pero que no está al nivel que se espera para este colegio. La segunda opción, es un docente a quien Usted entrevistó hace 3 semanas por el transcurso de 1 hora, y que le generó muy buenas expectativas.

¿Qué haría Usted ante esta situación?

Gráfico 8:

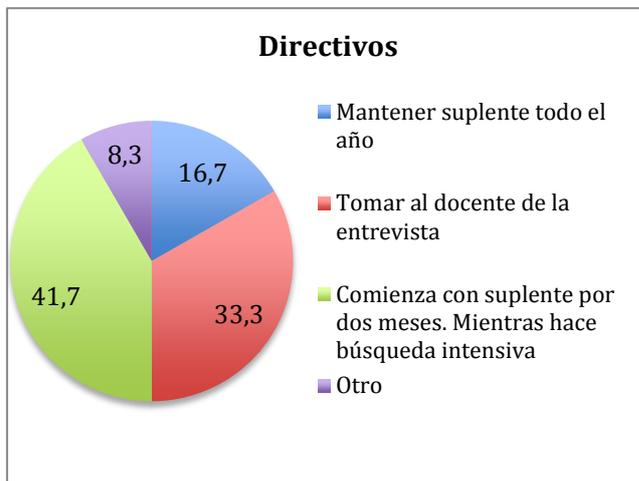
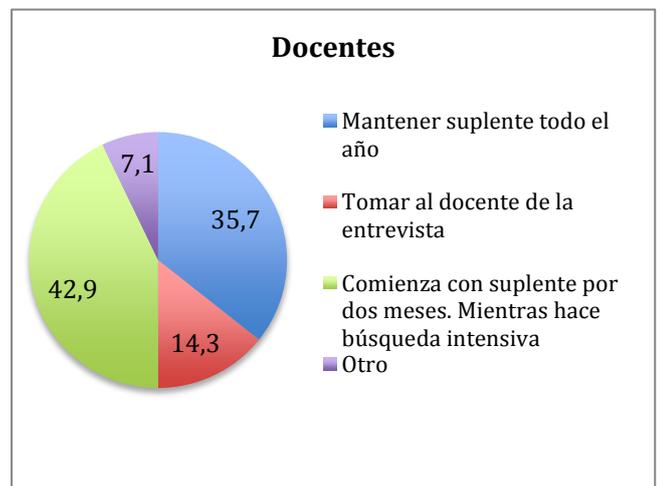


Gráfico 9:



Nota: a los docentes se les preguntó cuál entienden ellos que sería la reacción de su director ante esta misma situación. Para mas información, ver cuestionarios completos en el Anexo III

Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

b) Usted toma el puesto de Director de un nuevo colegio, el cual es reconocido, entre otras cosas, por su buena enseñanza en el área de matemáticas. Al interiorizarse sobre los métodos de enseñanza en este área, Usted nota que la metodología es la misma que se emplea en su anterior escuela (desde hace al menos 10 años), pero ejecutada con excelencia por el equipo docente.

Al reunirse con el asesor pedagógico de la escuela, él le comenta que hace ya años que esta metodología no se usa en países del primer mundo (Suecia y EEUU por nombrar algunos), y que ya hay una escuela utilizando una nueva metodología en Buenos Aires. Para respaldar sus comentarios, le deja un ejemplar de una prestigiosa revista de educación, la cual muestra números sorprendentes sobre los beneficios de este nuevo método de enseñanza. Al hablar con los profesores a cargo del área en una charla informal, Usted nota que ninguno de ellos está al tanto de esta situación, e incluso desconocen la nueva metodología.

¿Qué decide Usted hacer ante esta situación?

Gráfico 10:

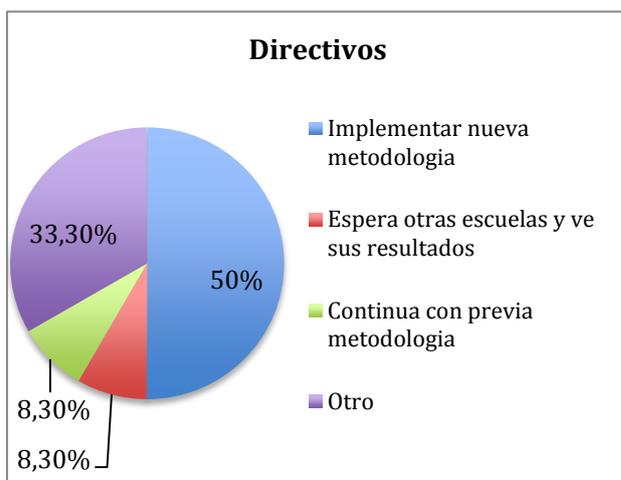
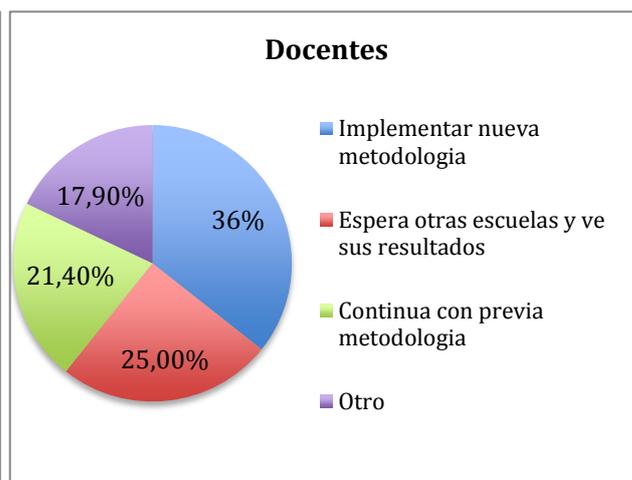


Gráfico 11:



Nota: a los docentes se les preguntó cual sería la reacción del director, si la propuesta hubiese sido generada por el docente. Para mas información, ver cuestionarios completos en el Anexo III

Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

○ **Preguntas relacionadas al bloqueo 'temor al ridículo'**

a) Durante una capacitación grupal en creatividad a todo el equipo docente, el facilitador invitado comienza la capacitación preguntando a su equipo qué es la creatividad. Después de varios segundos de silencio, ninguno de los presentes en su equipo toma la palabra para dar una respuesta.

¿Qué entiende que está sucediendo?

Gráfico 12:

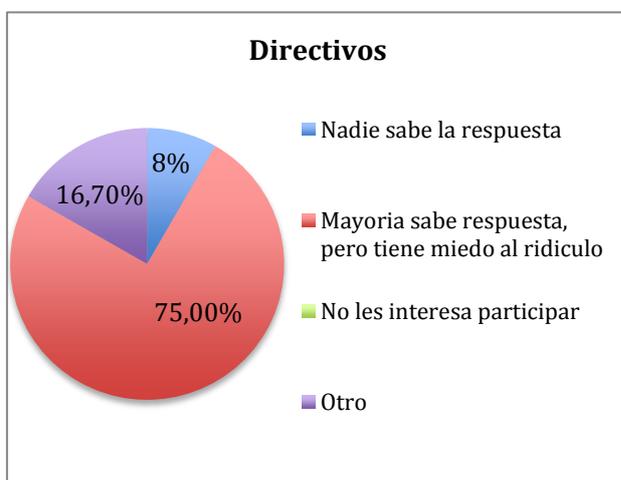
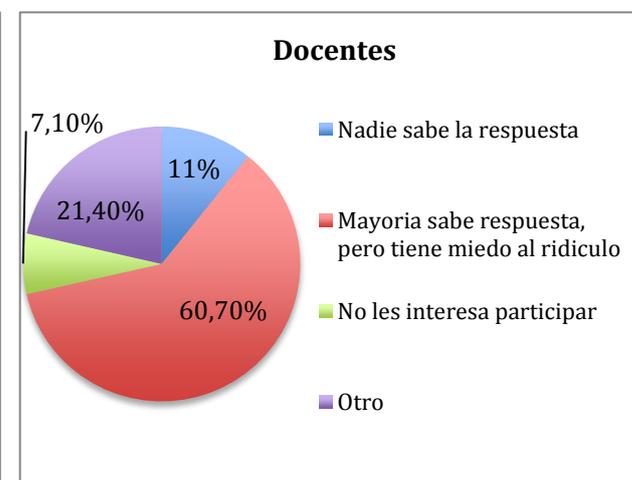


Gráfico 13:



Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

b) El Director principal de la escuela invita a todo el equipo docente y directivo a un día de evaluación del año lectivo recién terminado, el cual se dará conjuntamente con una capacitación. Para el mismo, requiere que todos los presentes asistan disfrazados.

¿Qué sentires piensa que esto le traerá al equipo docente?

Gráfico 14:

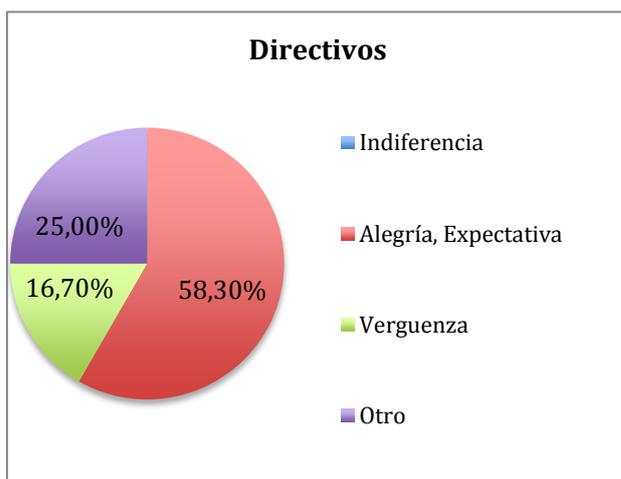
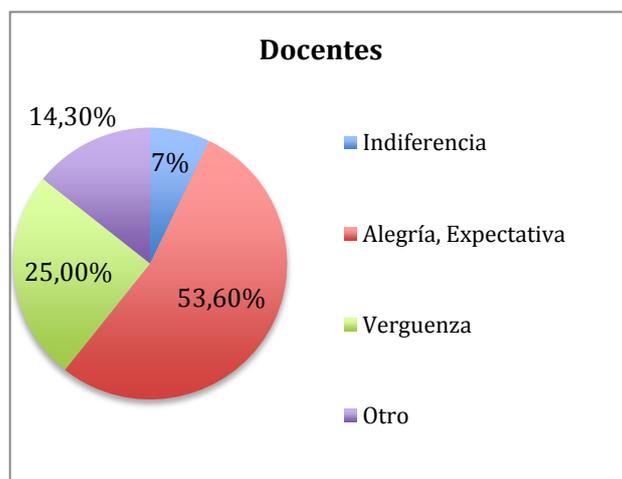


Gráfico 15:



Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

○ **Preguntas relacionadas al bloqueo 'Falta de entrenamiento para ver las cosas desde otras perspectivas'**

a.1) Pregunta a Directores: Usted le pide a cada titular de grado que realice una lista con los mayores desafíos que afronta la escuela para ser la mejor de su distrito.

¿Cuáles de las siguientes áreas espera Usted que sean consideradas dentro de las respuesta de la mayoría de sus docentes?

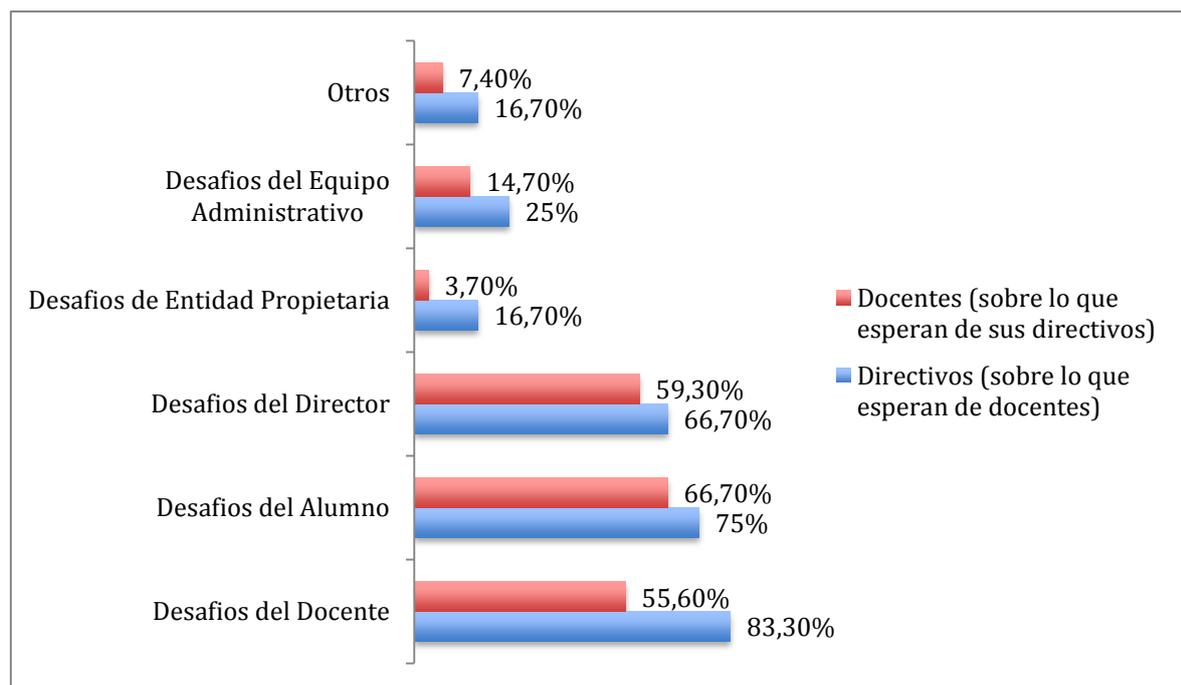
a.2) Pregunta a Docentes: El director de su escuela ha trabajado en una lista que define los mayores desafíos que afronta la escuela para ser la mejor de su distrito.

¿Cuáles de las siguientes áreas espera Usted que sean consideradas dentro esta lista?

i. Desafíos que afronta el docente - Por ejemplo: el acoso de los padres, el numero de alumnos por clase,

- ii. Desafíos que afronta el Alumno en la escuela - Por ejemplo: aburrirse en clase, falta de motivación, bullying.
- iii. Desafíos que afronta usted como director - Por ejemplo: nivel de ausentismo de los docentes, lenta respuesta a cambios propuestos por parte del equipo docente.
- iv. Desafíos que afronta la entidad propietaria - Por ejemplo: inflación en sueldos y materiales de estudio que no puede trasladarse la cuota y/o ingresos
- v. Desafíos que afrontan los equipos de administración y limpieza y mantenimiento - Por ejemplo: incremento en las horas de trabajo necesarias para mantener la higiene del lugar.
- vi. Otros desafíos. Por favor desarrollar.

Gráfico 16:



Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

○ **Preguntas relacionadas al bloqueo 'frases asesinas'**

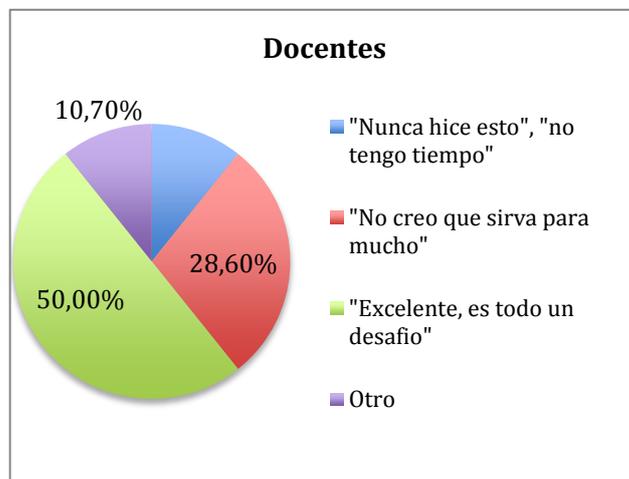
a) Durante el periodo de planificación anual, Usted solicita a la totalidad de su equipo docente realizar una tarea individual que nunca antes se ha realizado; por ejemplo: proponer una metodología de enseñanza distinta para una de las materias que tiene cada uno a cargo, para luego compartirla con el equipo, y evaluar sus beneficios/perjuicios en la implementación.

¿Cuál espera Usted que sea la respuesta más probable por parte de la mayoría de su equipo docente al momento de proponer la iniciativa?

Gráfico 17:



Gráfico 18:



Nota: a los docentes se les preguntó cual entienden ellos que sería la reacción de sus colegas docentes, ante esta misma situación. Para mas información, ver cuestionarios completos en el Anexo III

Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

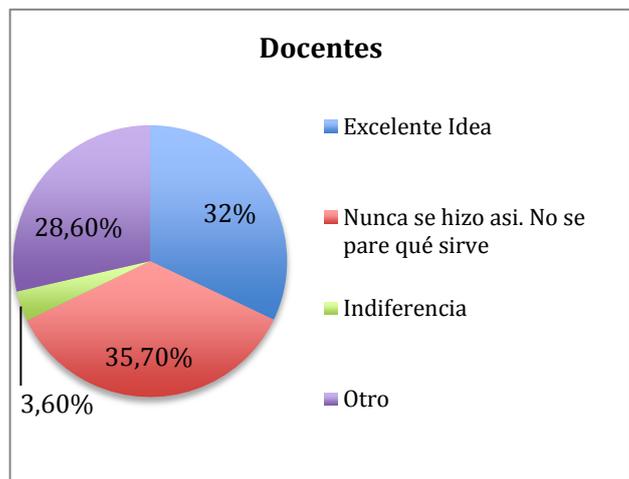
b) Usted como director le propone a todo su equipo docente eliminar el timbre anunciador de los recreos y que cada sección salga a recreo cuando el docente a cargo entienda que terminó la actividad propuesta; siendo también responsables por el total de tiempo de recreo a lo largo del día.

¿Cuál espera Usted que sea la respuesta por parte de su equipo docente al momento de proponer la iniciativa?

Gráfico 19:



Gráfico 20:



Nota: a los docentes se les preguntó cual sería la reacción del director ante esta misma iniciativa propuesta por parte del docente. Para mas información, ver cuestionarios completos en el Anexo III

Dentro de las respuestas 'otro', fue recurrente nombrar el disturbio que se podía ocasionar a aquellos alumnos/docentes en clase por parte de los alumnos en horario de recreo.

Podemos colegir en base a lo comprobado con las dos primeras preguntas, que si los directivos de escuela primaria no contienen el proceso creativo y sólo lo declaman, difícilmente se puede favorecer el desarrollo de algo que desconocen y les es ajeno. Amén de que la respuesta negativa de los directivos a esta pregunta la pueden considerar vergonzante.

Analizando los bloqueos surge:

Miedo a lo desconocido

a) Cubrir vacante – Tabla 7

	Directivos	Docentes
Mantener suplente	16.7	35.7
Entrevistado	33.3	14.3
Sigue búsqueda	41.7	42.9
Otro	8.3	7.1

Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

Llamativamente en ambos grupos casi la mitad de los encuestados eligen el seguir la búsqueda, incorporando temporariamente al conocido pero no suficientemente idóneo docente. Así también leemos que los docentes prefieren un suplente conocido a un poco entrevistado colega, ratificando el dicho "es preferible malo conocido que bueno por conocer".

En ambos casos, por desvíos inversos, el miedo a lo desconocido se hace notar, pues prima la necesidad de seguridad para disminuir la incertidumbre y el riesgo del fracaso.

b) Nueva metodología – Tabla 8

	Directivos	Docentes
--	-------------------	-----------------

Aceptar propuesta	50.0	35.7
Seguir igual	8.3	25
Esperar y ver	8.3	21.4
Otro	33.3	17.9

Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

En este caso el cambio de metodología es aceptada mayoritariamente por los directivos, pues sumando el 50 % y el 33.3 % gradual es ampliamente superior a mantener la metodología conocida, o sea el no cambio. Pero la respuesta de la conducta esperada del directivo vista desde los docentes es distinta. Los docentes se manifiestan mucho más conservadores que los directivos.

Temor al ridículo:

a) ¿Qué es la creatividad? – Tabla 9

	Directivos	Docentes
a. Nadie sabe	8.3	10.7
b. Tienen miedo	75	60.7
c. No le interesa	0.0	7.1
d. Otros	16.7	21.4

Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

Ambos grupos en amplia mayoría sostienen la respuesta b. Nuevamente la inseguridad y la no certeza inhiben la exposición de la opinión.

b) Asistir disfrazados – Tabla 10

	Directivos	Docentes
Indiferencia	0.0	7.1
Alegría	58.3	53.6
Vergüenza	16.7	25.0
Otro	25.0	14.3

Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

Ambos grupos tomarían el desafío mayoritariamente con alegría, con mayor contribución en los directivos con un proceso previo de preparación (25%) que iguala a el “sentir vergüenza” de los docentes. Parecería que los directivos

aceptan mejor una actividad lúdica de lo que suponen los docentes de sus directivos.

Falta de entrenamiento para ver las cosas desde otras perspectivas' –

Tabla 11

	Directivos	Docentes
Desafíos docente	83.3	55.6
Desafíos alumnos	75.0	66.7
Desafíos director	66.7	59.3
Desafíos entidad propietaria	16.7	3.7
Desafíos maestranza	25.0	14.8
Otro	16.7	7.4

Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

Se marca la diferencia de visión de la gestión directiva. Mientras que los directivos priorizan el área docente, los docentes suponen que los directivos priorizan al área alumnos y ambos grupos se desentienden de los desafíos del área entidad propietaria.

Preguntas relacionadas al bloqueo 'frases asesinas'

a) Proponer nueva metodología – Tabla 12

	Directivos	Docentes
Nunca hice esto	8.3	10.7
No creo que sirva	25.0	28.6
Excelente idea	50.0	50.0
Otro	16.7	10.7

Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

La respuesta al desafío es mayormente positiva en ambos grupos, casi igualando con las respuestas negativas, pero invocando estas últimas distintas fundamentaciones. En este caso no se pide responder sobre lo que supuestamente hará el directivo, sino pesó la opinión personal.

b) Eliminar recreo – Tabla 13

	Directivos	Docentes
a. Excelente idea	41.7	32.1
b. Nunca se hizo	16.7	35.7
c. Da lo mismo	0.0	3.6
d. Otro	41.7	28.6

Fuente: Entrevista y encuestas realizadas a docentes y directivos de escuela primaria

Este caso toca una de las tradiciones educativas más arraigadas. Se demuestra que los directivos, con las respuestas a y d evitan las frases asesinas más que los docentes, quienes están mayoritariamente en contra. Nuevamente se destaca la resistencia al cambio.

ii) Consulta a expertos

Los expertos consultados entienden que los directivos, “en líneas generales”, no favorecen el desarrollo de la creatividad por parte de sus equipos docentes.

Uno de ellos entiende que el foco está hoy en niveles de rendimiento y de nivel académico bilingüe para la escuela privada, y (“en el mejor de los casos”) la inclusión con impacto pedagógico en el ámbito estatal.

Así mismo, el segundo experto entiende que “En el mejor de los casos, algunas escuelas entrenan a sus cuadros con un curso sobre Creatividad y Aprendizaje, pero aún así, lo hacen buscando determinados resultados para que los docentes puedan ser creativos a la hora del trabajo con las ciencias, con la matemática o en el área de la lengua. Y aquí nuevamente, se pone el énfasis en el producto.

Pareciera ser que si los docentes aprenden a ser “creativos”, mejorarán las propuestas que realizan a sus alumnos. La creatividad no se circunscribe a un área del aprendizaje, sino que se manifiesta en todas las áreas de la persona y hablando de un docente, se pone de manifiesto a la hora de resolver una situación de convivencia o conflicto con otra mirada, también se manifiesta a la hora de encarar un acto escolar, en la forma de diseñar la participación de los padres en la escuela, a la hora de decidir y sacarle el jugo a una salida didáctica,

al hacer cumplir las normas como formar o no formar fila para entrar al aula, o saludar a la bandera todas las mañanas.”

Nota: Por favor referirse al Anexo VI para ver las notas completas de las entrevistas a expertos y una reseña de sus trayectorias profesionales.

Capítulo 6) Resultados encuestas a profesionales en carreras corporativas

¿Los directivos de empresas con fines de lucro contienen qué es el proceso y producto creativo?

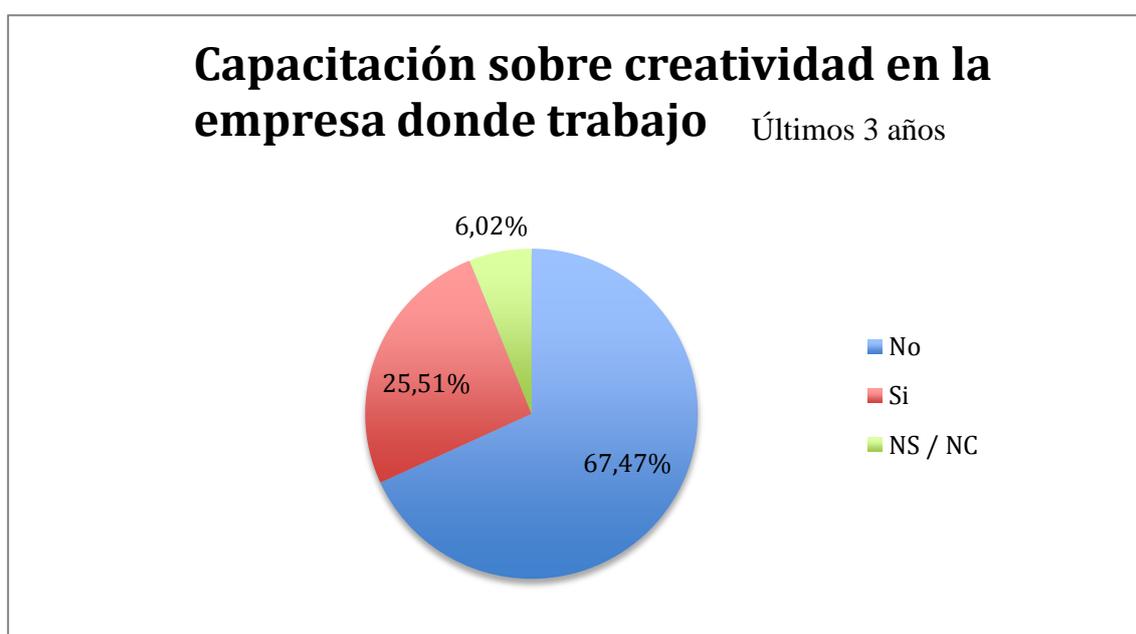
Tabla 14

Indicadores	Autores			Encuestados Directivos empresa
	Víctor Lowenfeld	J.P. Guilford	E. Paul Torrance	
Sensibilidad para problemas. Preguntas	X	X	X	11%
Fluidez, productividad	X	X	X	0%
Flexibilidad mental	X	X	X	36%
Formular hipótesis	X	X	X	11%
Originalidad	X	X	X	30%
Redefinir (usos inusuales)	X	X	X	0%
Mejora del producto	X	X	X	0%
Establecer relaciones remotas	X	X	X	3%
Elaboración	X	X	X	9%
Síntesis	X	X	X	0%
Comunicación	X	X	X	15%

Nota: las respuestas recibidas fueron interpretadas y, cuando fue posible, agrupadas dentro de los indicadores determinados por los tres autores en cuestión. Para mas detalles sobre el proceso de agrupación ver Anexo V.

Fuente: "La Creatividad: diagnóstico, evaluación e investigación", Marín Ibáñez (1995)

Gráfico 21



Nota: Gráfico basado en 83 respuestas obtenidas

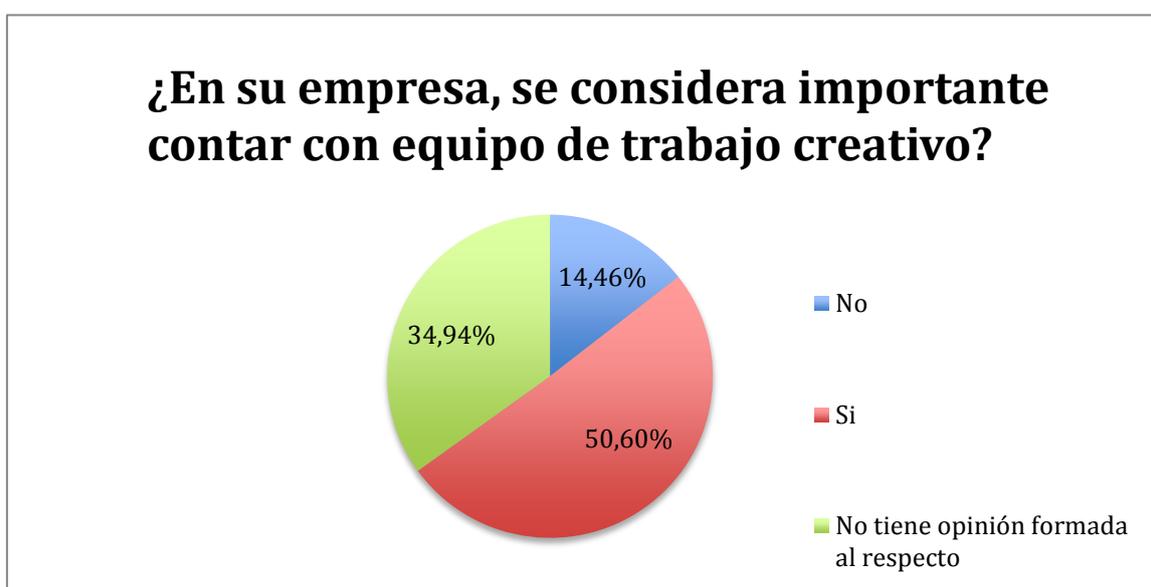
Fuente: encuesta realizada a empleados de empresas con fines de lucro

Al igual que la encuesta en el área educativa, se ha preguntado a los trabajadores del área empresarial cuáles son las características personales de un ser creativo. El primer cuadro nos deja una comparación entre las áreas comunes de los autores mencionados en la base teórica de este trabajo (Capítulo 3, apartado 'B') y los nombrados por los docentes y directivos entrevistados. La flexibilidad, el generar respuestas y "el fruto de la creación" es nombrado por casi el 80 % de los encuestados. Son actitudes basadas en el área volitiva, que requieren proceso reflexivo más que acción. El ser pensante predomina sobre el reactivo, a pesar de la escasa capacitación en el área creatividad.

Nota: las respuestas recibidas (74 completaron este campo) fueron interpretadas y, cuando fue posible, agrupadas dentro de los indicadores determinados por los tres autores en cuestión. Para mas detalles sobre el proceso de agrupación ver Anexo V

¿Los directivos de empresa declaman que la creatividad es importante en sus equipos?

Gráfico 22



Nota: Gráfico basado en 83 respuestas obtenidas

Fuente: encuesta realizada a empleados de empresas con fines de lucro

A pesar que la mitad de los encuestados responde que su empresa considera importante contar con grupos creativos, el 40% del universo no tienen opinión, o sea el tema de creatividad no está presente en sus organizaciones o les falta información al respecto y el 15 % restante entiende que en sus empresa no es importante contar con grupos creativos.

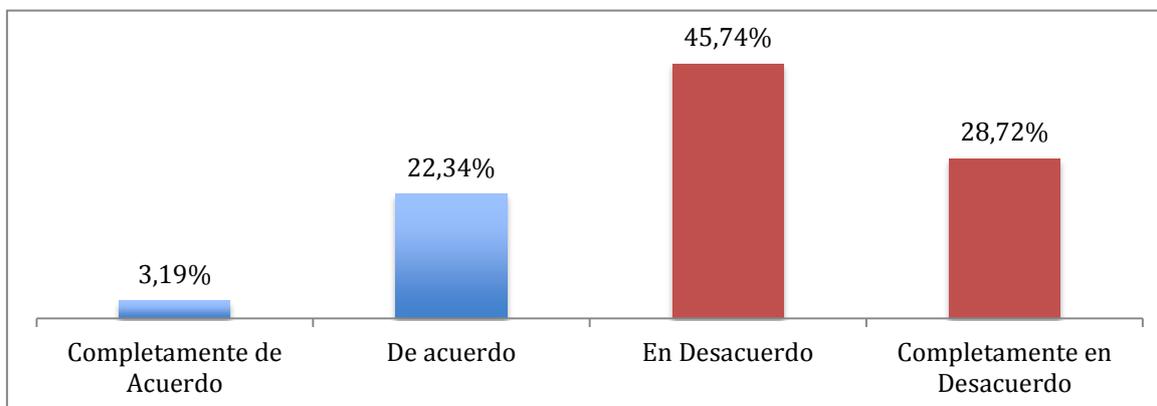
¿Los directivos de empresas favorecen el desarrollo de la creatividad por parte de sus equipos de trabajo?

Basándonos en preguntas relacionadas a situaciones en las cuales se ponen de manifiesto los bloqueos a la creatividad desarrollados en la base teórica de este trabajo, los directivos empleados en empresas con fines de lucro respondieron lo siguiente:

- **Preguntas relacionadas al bloqueo 'miedo a lo desconocido'**

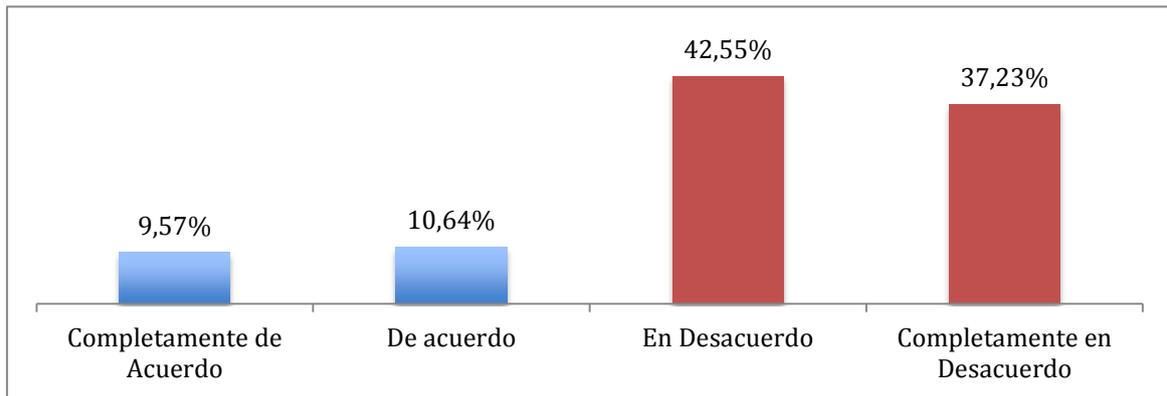
Al preguntarles si estaban de acuerdo con la siguiente afirmación: “En el trabajo me toma tiempo establecer vínculos con gente nueva”, empleados de empresas con fines de lucro respondieron:

Gráfico 23



Fuente: encuesta realizada a empleados de empresas con fines de lucro

Al consultarles sobre la afirmación “Me gustaría volver a una anterior versión de Office, yo la conocía mejor”, las respuestas recibidas fueron:

Gráfico 24

Fuente: encuesta realizada a empleados de empresas con fines de lucro

Se sugiere apertura, que “el otro” es aceptado con bajo costo, que lo desconocido es aceptado, y que una persona cada cuatro tiene dificultades para vincularse con lo desconocido o ajeno.

○ **Preguntas relacionadas al bloqueo ‘temor al ridículo’**

En cuanto al temor al ridículo, se les pidió valorizar tres afirmaciones: 1) Mientras trabajo en la oficina, evito exponerme porque temo que se puedan burlar de mí, 2) Me controlo intensamente para no llamar la atención de manera desagradable y hacer el ridículo y 3) Hablaría mucho más en la oficina si no tuviera miedo de hacer el ridículo

Las valoraciones obtenidas para estas 3 afirmaciones son:

Tabla 15:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1) Evito exponerme	5.32%	8.51%	31.91%	54.26%
2) Me controlo intensamente	4.26%	19.15%	30.85%	45.74%
3) Hablaría mas	0%	10.64%	39.36%	50%

Fuente: encuesta realizada a empleados de empresas con fines de lucro

Las respuestas se orientan marcadamente a no temer quedar descolocados, que el peso de la opinión ajena es minimizado.

○ **Preguntas relacionadas al bloqueo ‘Falta de entrenamiento para ver las cosas desde otras perspectivas’**

* Al afrontar problemas en el trabajo, pienso en cuáles son los intereses implícitos de la otra parte

* Comúnmente pido consejos a mis compañeros de trabajo para afrontar desafíos laborales

* Normalmente me tomo el tiempo para pensar mas de una solución para los desafíos que el trabajo me presenta

Tabla 16:

	Completamente De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1) Al afrontar problemas	21.28%	69.15%	8.51%	1.06%
2) Pido consejos	13.83%	51.06%	30.85%	4.26%
3) Me tomo tiempo para pensar	26.60%	67.02%	6.38%	0 %

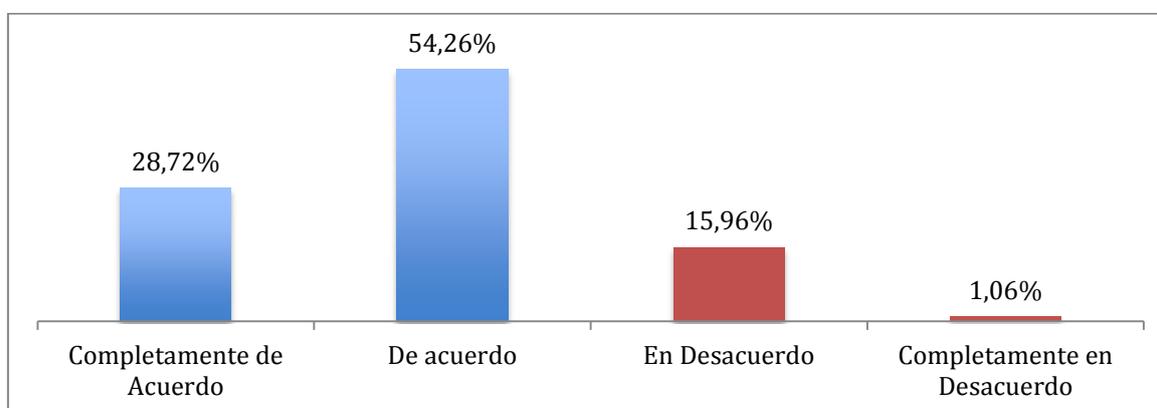
Fuente: encuesta realizada a empleados de empresas con fines de lucro

Parecería que la gran mayoría tiene tanto interés en conocer los intereses implícitos de la contraparte (lo que significa que son buenos negociadores), como tendencia a ejercitar la reflexión. Y también, aunque en menor medida, son proclives a pedir consejo.

○ **Preguntas relacionadas al bloqueo ‘frases asesinas’**

* Es común en mi trabajo escuchar a gente diciendo frases similares a: “no tengo tiempo para esto” o “esto nunca va a funcionar”

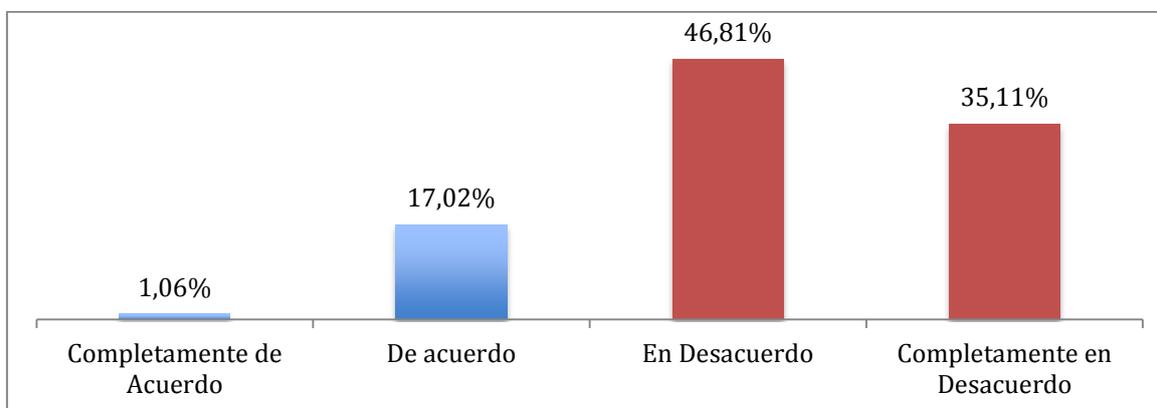
Gráfico 25



Fuente: encuesta realizada a empleados de empresas con fines de lucro

* Para algunas de las tareas que realizo siento que no soy la persona indicada, que yo no sirvo para llevarla a cabo

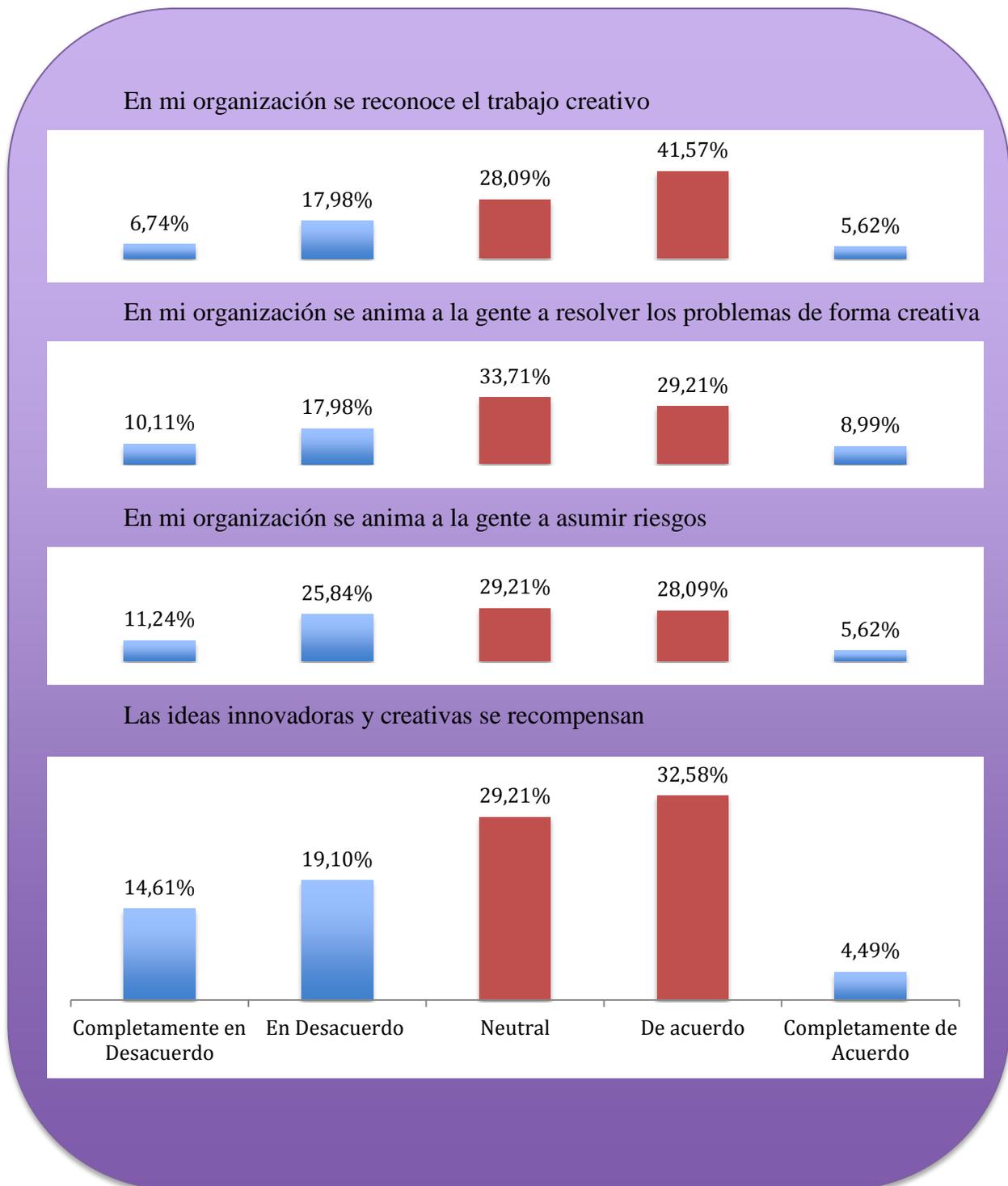
Gráfico 26



Fuente: encuesta realizada a empleados de empresas con fines de lucro

El primer cuadro muestra que el 80 % de los cuestionados vivió frases asesinas y el segundo cuadro es un buen ejemplo de una autoconfianza alta.

Finalmente, se incorporó en las encuestas, preguntas ya validadas en la investigación publicada en Psicothema (Psicothema, 2014), las cuales se enfocan en dilucidar la percepción del apoyo organizacional en materia de creatividad. Es decir, como perciben los empleados el nivel de apoyo brindado por las organizaciones donde trabajan para desarrollar la creatividad en el área laboral. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Gráfico 27

Fuente: encuesta realizada a empleados de empresas con fines de lucro

Esta encuesta muestra un amplio porcentaje de respuestas neutras. Cerca de 1/3 de las personas siente una neutralidad respecto al área consultada.

Más allá de este punto, los resultados se inclinan por demostrar que se reconoce el trabajo creativo en las corporaciones, se anima al ser humano a ser creativo,

pero existe la limitación en la toma de riesgos (muchas veces necesaria) para alcanzar ese nivel de creatividad.

4. Conclusiones

AREA EDUCATIVA

¿Los niveles directivos en las organizaciones comprenden qué es el proceso creativo?

Tanto con Consulta de Documentos, Cuestionario y Consulta a Experto hallamos que se desconoce el proceso creativo. Que se evalúa la creatividad como producto, no como proceso. No figura en los planeamientos curriculares el desarrollo de las conductas necesarias para desarrollar el potencial creativo, los directivos y docentes no pueden diferenciar las conductas de un niño creativo de otro que no lo es, y los expertos descreen del sistema para favorecer la creatividad.

La respuesta a la pregunta es negativa.

¿Los directivos de escuelas primarias en Buenos Aires declaman que la creatividad es importante en sus equipos docentes?

Los resultados del Cuestionario y la Consulta a Expertos muestran la contradicción entre lo que se espera que digan y lo que fomentan. Dicen que es importante la creatividad en sus colaboradores pero no propician cursos sobre la materia y tampoco ello se capacitaron. Si declamar es el resultado del confrontar el valor Deber con el valor Bien, (Jean Piaget, 1984), vemos que sí declaman.

¿Los directivos de escuelas primarias en Buenos Aires favorecen el desarrollo de la creatividad por parte de sus equipos docentes?

Las conclusiones a las dos primeras preguntas condicionar la conclusión de ésta tercera. Si se ignora el concepto de creatividad, pero se afirma conocerlo, es una obviedad que se pueda favorecer el desarrollo de algo desconocido, sólo “recitado”, ergo, se favorecerá el repetir lo trillado, el no probar, la búsqueda de seguridad, el no cambio. Sorprendentemente se halla que los “maestros” sostienen más que sus directores esta posición conservadora, inclusive los últimos aceptan mejor las situaciones lúdicas. Los expertos consultados niegan que se favorezca el desarrollo de la creatividad. La respuesta a la pregunta resulta negativa.

AREA EMPRESAS

¿Los directivos de empresas con fines de lucro contienen qué es el proceso y producto creativo?

De las respuestas se desprende que la gran mayoría de ellas responden a comportamientos fluidos, dinámicos, basados en la voluntad. Priorizan el proceso reflexivo, antes que la acción, a pesar de la escasa capacitación específica sobre creatividad. Es posible que la necesidad de “sostener” la tarea genere cambios actitudinales que favorece desarrollar el potencial creativo. Parecería que son creativos o intentan serlo, sin saber que es la creatividad. La respuesta es negativa

¿Los directivos de empresa declaman que la creatividad es importante en sus equipos?

Nos encontramos nuevamente frente a una respuesta deseada, pues la respuesta negativa es vergonzante en nuestra sociedad. Cuatro de cada diez individuos no tienen opinión sobre el tema, a pesar que sus empresas consideran importante el contar con colaboradores creativos. Esta contradicción puede enmascarar lo que se declama. La respuesta a la pregunta es afirmativa.

¿Los directivos de empresas favorecen el desarrollo de la creatividad por parte de sus equipos de trabajo?

La mayoría de los encuestados muestran una alta consideración por los intereses de las contra partes en negociaciones, se toma tiempo para pensar opciones, pide consejos y tienen un alto nivel de confianza. Sumado a esto, perciben que la empresa en dónde trabajan reconoce el trabajo creativo y anima a los empleados a ser creativos. Como contracara, hay una alta presencia de frases asesinas y una tendencia a evitar tomar decisiones con altos niveles de riesgo. Dado este perfil, se llega a la conclusión de que no hay elementos suficientes para definir que los líderes en organizaciones con fines de lucro limitan el desarrollo creativo en la empresa.

CONCLUSIONES GLOBALES

Teniendo dos grupos o sectores bien diferenciados (educativo y empresarial), insertos ambos en la misma sociedad, demostrando ambos

niveles limitados sobre el entendimiento acerca del proceso y producto creativo, y declamando ambos por igual que la creatividad es de gran importancia para lograr los objetivos de sus organizaciones: ¿Por qué entonces el sector educativo limita el desarrollo creativo, mientras que el sector empresarial percibe sensaciones opuestas?

La capacitación parece estar descartada como razón de este contraste. Esto se debe a que, si bien la carrera docente no tiene casi foco en la creatividad, la gran mayoría de las otras carreras terciarias están en situaciones similares; según pronuncia el reporte del banco mundial (Banco Mundial, 2003) el cual resalta la limitación en la preparación del área creativa en todas las carreras de educación terciaria. A su vez, los niveles de capacitación en el lugar del trabajo resultaron similares tanto para el área educativa como la empresarial. Finalmente, las respuestas recibidas sobre qué es la creatividad, no varían mayormente en la cantidad de personas que contienen su definición, sino en el enfoque que se adopta: en el área educativa se enfocan en la capacidad de realizar preguntas y la flexibilidad mental; mientras que en el área empresarial el foco está puesto en la flexibilidad mental, la originalidad y la comunicación.

La principal razón para esta situación se podría encontrar entonces en los niveles de motivación de los empleados (docentes en el caso de escuelas) que se encuentran en las entidades educativas de nivel primario vs. las organizaciones con fines de lucro. Las principales razones que respalda esta afirmación se basan en el Estatuto Docente CABA (2015) y se reflejan en:

- Ascensos: en el área educativa dependen de una Junta de Clasificación (COREAP), ajena a los establecimientos en que se ejerce. En contraste, en el sector empresarial surgen habitualmente de las evaluaciones de desempeño y vacantes (http://www.rrhh-web.com/Procedimiento_ascensos_y_transferencias.html)
- Desempeño esperado: El rol del docente está definido por el Estatuto Docente, por ende, el contrato psicológico entre el director y el docente (basado en el rol a ocupar por este último) tendería a ser implícito. En el lado opuesto se encuentran las empresas, las cuáles

requieren de una definición de todos los roles de la compañía, facilitando la explicitación del contrato psicológico

- Seguridad y estabilidad laboral: En base al artículo 7 del Estatuto Docente, las desvinculaciones están lejanas del desempeño docente; mientras en la empresa están directamente ligadas con el desempeño y la satisfacción del rol (Relaciones Laborales y derecho del empleo, 2015).
- Evaluación: En la corporaciones la evaluación (Luecke, 2007) es continua en todos los niveles de los recursos. En educación la evaluación (Art. 24, Estatuto Docente) sólo es formal, pero en realidad casi inexistente. (Ver Anexo IX para mas detalles sobre Evaluación) En función de lo investigado nos preguntamos ¿en qué forma el adulto posee conductas que le permiten generar productos creativos, cuando él, en la escolarización, no fue enseñado ni aprendido?.

Suponemos que la necesidad de competir en una corporación o en cualquier medio hostil le obligan a desarrollar conductas, conocimientos, habilidades y destrezas que podemos llamarlas adaptabilidad, resiliencia, etc. Este proceso de aprendizaje es el costo del “derecho de piso”. Pero todo aprendizaje se da si el alumno desea aprender. He aquí la diferenciación entre desarrollar potencialidades o quedar en la zona de confort.

Sin embargo, debemos preguntarnos si ese “derecho de piso” es necesario. No lo sería si el Sistema Educativo planificara el desarrollo de aquellas conductas que generan el proceso y el producto creativo.

En base a los puntos expuestos, la motivación puede ser el factor principal que genere a los líderes de equipo en el sector empresarial, más allá de sus conocimientos teóricos sobre el proceso creativo, a desarrollar ambientes más proclives a la creatividad.

La pregunta que surge naturalmente en este punto del análisis, es ¿Qué se necesita cambiar para ver un ambiente educativo primario estar a la altura de los ambientes de trabajo empresariales? Si bien esto podría ser

un paso subsecuente al estudio de esta tesis, habría que preguntarse también si la voluntad de cambio realmente existe. Es decir, ¿existe voluntad de cambiar una Educación (como herramienta de la Política) que parecería hoy proponer ciudadanos impulsivos, no cuestionadores, no curiosos, dogmáticos, asertivos? (Raths, 2014).

5. BIBLIOGRAFÍA

- * Abrile de Vollmer María Inés, Revista Iberoamericana de educación, Mayo-Agosto 1994, ISSN-e 1022-6508
- * Aghayi Fishani, Teymur, (2007). Creativity and innovation in humans and organizations. Terme Press, Tehran.
- * Alcover de la Hera Carlos: “El Contrato Psicológico”, 2012, Aljibe ISBN 9788497000673
- * Alonso Monreal Carlos: “Qué es la Creatividad”, Biblioteca Nueva, Madrid, 2000
- * Aluni J.C. y Pengaos R: “Creatividad, una aproximación, Revista de Psicología, Universidad de las Américas, Puebla, México, <http://inteligenciacreatividad.com/recursos/revista-psicologia/revista-psicologia-2/index.html>
- * Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- * Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42, 630-640.
<http://doi.org/dxjtf4>
- * Amabile, T. M., & Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-253.
<http://doi.org/dkt9sv>
- * Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. 2003. Rewarding creativity: When does it really matter? *The Leadership Quarterly*, 14: 569-586.
- * Boden Margaret: “The Creative Mind: Myths and Mechanisms Paperback”, 2003, Amazon, [javascript:void\(0\)](http://www.amazon.com/dp/0130353145), ISBN 978-0415314534
- * Barroso Tanoira Francisco, volumen 16, Revista Ingeniería de la Universidad Autónoma de Yucatán, 2012, México, <http://www.revista.ingenieria.uady.mx/volumen16/importancia.pdf>.
- * Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.
[/siteresources.worldbank.org/TERTIARYEDUCATION/Resources/Documents/Constructing-Knowledge-Societies/CKS-spanish.pdf](http://siteresources.worldbank.org/TERTIARYEDUCATION/Resources/Documents/Constructing-Knowledge-Societies/CKS-spanish.pdf), 2003
- * Biblioteca General Pontificia Universidad Javeriana. Ciudad.
www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis41.pdf

- * Cabrera Cuevas Jessica D., “Creatividad, conciencia y complejidad”,
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7419/41933_Cabrera_Cuevas_Jessica_Dinely.pdf?sequence=1, 2011
- * Calantone y Schmidt (1998): “Factores-de-bloqueo-a-la-creatividad-en-investigadores-de-un-polo-de-innovacion-tecnologica-desde-una-perspectiva-macro-ergonomica”, <http://docslide.us/documents/factores-de-bloqueo-a-la-creatividad-en-investigadores-de-un-polo-de-innovacion-tecnologica-desde-una-perspectiva-macro-ergonomica.html>
- * Cano Videl A.: “La ansiedad: claves para vencerla”, Arguval, 2004 ISBN 9788495948984
- * Cantera S. y Rodríguez De La Peña A: “El tratado De Civitate Dei y la interpretación agustiniana de la Historia”, Revista Arbil Nº 76, 1977, <http://www.arbil.org/arbi-d76.htm>
- * Choppa Gotham: “Paseos de sabiduría”, Emecé, 2011, ISBN 978-950-04-3388-4
- * Clark Charles, “Brainstorming – The Dynamic New Way to Create Successful Ideas”, 2010 ISBN-10: 1608425614
- * Crea Business Idea, 2010.09.01, “Manual de la Creatividad Empresarial”,
http://www.creabusinessidea.com/creativo_noticias_detalle.php?id=172
- * Díaz Ridao Pedro, www.tu-mapa.es/la-creatividad-y-la-importancia-del-juego/, 2014
- * Ditkoff Mitch, www.gestion.org/recursos-humanos/31640, 2014
- * Dweck Carol, www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?language=es#t-76822
- * Echeverría Rafael, “Ontología del Lenguaje”, Granica, , ISBN: 9789506413521, 2008
- * educartes visuales, www.educartesvisuales.wordpress.com/2015/01/14/educacion-y-creatividad-10/, 2015
- * Estatuto del Docente CABA
<http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/infoadmin/estatuto.pdf>
- * Fromm Erich: “Del tener al Ser”, Paidós, 2007, ISBN 9788449320408
- * Gamez George, “Todos somos creativos”, Urano, ISBN 8479532971, 1998

- * Gonzales Pilar, “La Educación de la Creatividad”,
www.biopsychology.org/tesis_pilar/t_pilar_06.htm#4.7, 1981
- * Gram Ben S., “Creatividad y simplificación del trabajo”,
www.mejoresprocesos.com/articles/creatividad.pdf, 2014
- * Guilera Agüera Llorenç: “Anatomía de la creatividad”, 2011, FUNDIT, ISBN 978-84-93
- * Herrar y Brown, “La Guía del emprendedor”, Empresa Activa, ISBN-10: 8496627055, 2006
- * Hiatt Jeffrey ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community, 2006, ASIN: B00AEFFPYC
- * Jung, Frank y Schwengber ten Caten: “ Factores de bloqueo a la creatividad en investigadores de un polo de innovación tecnológica desde una perspectiva macro-ergonómi”http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TI_ST_116_758_15106.pdfca”, 2010, XVI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management,
- * Koberg Don y Bagnall Jim: “Crisp: Universal Traveler”, 2003, Amazon, ISBN-10: 1560526793
- * Marín Ibáñez M., “La Creatividad: diagnóstico, evaluación e investigación”, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 1995
- * Matthai Quelle Horst: “Todos los pensamientos son verdaderos”, Verdehalago, 2012, ISIN Boo8VEXGTY
- * Mill John Stuart: “El Utilitarismo: un sistema de la lógica (Libro VI, Capítulo XII), 2005, Alianza, ISBN 978842067421044
- * Mill J.S, “El utilitarismo”, Editorial Alianza, ISBN 84-206-7241-6, 2002
- * Mordkowicz Jorge, (2015), nuevacatedra.com.ar/maestro-todos-somos-creativos-por-naturaleza)
- * Mumford, M.D., and Gustafson, S.B. (1988), ‘Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation’, Psychological Bulletin, 103, 27–43
- * Norma SA 8000: Estándares sobre Responsabilidad Social Empresarial.
http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=aea7ae71-6b3b-48f6-b6cc-9eed4d8b6bea&groupId=10128

- * Osborn, A. F. (1957). *Applied imagination*. New York: Scribner's
ASIN: 0930222933
- * Pérez Lindo Augusto, “Creatividad, actitudes y educación”, Biblos, Buenos Aires, 2004, ISBN 9789507864339
- * "Psicothema 2014. Vol. 26. No. 1, 55-62 doi: 10.7334/psicothema2013.68
ISSN 0214 - 9915 CODEN PSOTEG Copyright © 2014 Psicothema
www.psychothema.com
- *Raths y otros: “Como Enseñar a Pensar”, 1971, Paidós
- * “Relaciones Laborales y derecho del empleo”, ADAPT. University press, 2015.
<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/272-581-1-PB.pdf>
- * Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Organizational behavior* (13th ed.). New York: Prentice-Hall.
- * Robinson Ken, “El Elemento”, ISBN 9788499083902, 2011
- * Robinson Sir Ken,
http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity/transcript, 2006
- * Rogers Carl, “El Proceso de convertirse en persona”, Paidós América, ISBN 84-493-0993-X, 2000
- * Sanchez Henríquez J.A.; “Control de gestión del desempeño de los recursos humanos”, 2014, Thomson Henríquez ISBN 978-956-337-098-0
- * Scott, S.G., and Bruce, R.A. (1994), ‘Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace’, *Academy of Management Journal*, 37, 580–607.
- * Shalley, C. E., & Gibson, L. L. 2004. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1): 33–53.
- * Shalley, C., Zhou, J., & Oldham, G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958. <http://doi.org/cnxtb9>
- * Shimasaki Ana(2014) www.15a20.com.mx/2014/07/24/saca-lo-mejor-de-ti-9278-3-pasos-para-superar-el-miedo-al-ridiculo.php
- * Sini Carlos: “El Pragmatismo”, 1999), ediciones AKAL, ISBN 978-84-4601-053-1

- * Soriano Eunice, “Escuela y El desarrollo del Talento creativo”, www.buenastareas.com, 2008
- * Soto Beatriz, Revista Gestión, <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/>), 2012
- * Tendencias de la política finlandesa de educación y ciencia, 2008 , Publicaciones del Ministerio de Educación
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm42.pdf?lang=fi>
ISBN: 978-952-485-601-0 ISBN: 978-952-485-602-7 (PDF)
- * Staw, B.M. (2009) Is Group Creativity Really an Oxymoron? Some Thoughts on Bridging the Cohesion-Creativity Divide. In Mannix, E.A., Neale, M.A. and Goncalo, J.A. (eds.), Research on Managing Groups and Teams: Creativity in Groups. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

6. ANEXOS**ANEXO I****PROFESORADO DE EDUCACIÓN PRIMARIA (P.E.P.)****Plan –Resolución 6635/MEGC/2009****Resolución ME 130/11 (Validez Nacional) / Rectificatoria ME2116/11**

CAMPO DE LA FORMACIÓN GENERAL		
	Asignaturas	Horas
1	Pedagogía	6
2	Psicología educacional	6
3	Historia social y política de la educación argentina	3
4	Instituciones educativas	3
5	Filosofía y Educación	3
6	Didáctica I	3
7	Didáctica II	3
8	Nuevos escenarios: cultura, tecnología y subjetividad	6
9	Trabajo de Campo: experiencias de investigación educativa	3
Seminarios		
10	Trabajo Docente	3
Talleres		
11	Nuevas Tecnologías	3
12	Educación sexual integral	3
13	Lenguajes artísticos expresivos 1*	3
14	Lenguajes artísticos 2*	3

* Dos a elección entre:

Música, Plástica, Expresión corporal, Títeres, Teatro o Narrativa

CAMPO DE LA FORMACIÓN ESPECÍFICA		
	Asignaturas	Horas
15	Enseñanza de Matemática I	6
16	Enseñanza de Matemática II	6
17	Enseñanza de Matemática III	6
18	Enseñanza de las Prácticas del Lenguaje I	6
19	Enseñanza de las Prácticas del Lenguaje II	6
20	Alfabetización Inicial	6

21	Enseñanza de las Ciencias Naturales I	6
22	Enseñanza de las Ciencias Naturales II	6
23	Enseñanza de las Ciencias Naturales III	6
24	Enseñanza de las Ciencias Sociales I	6
25	Enseñanza de las Ciencias Sociales II	6
26	Enseñanza de las Ciencias Sociales III	3
27	Ética, Derechos Humanos y construcción de la Ciudadanía en la Educación Primaria	6
28	Sujetos de la Educación Primaria	6
Seminarios		
29	Literatura en la Educación Primaria	3
30	Matemática en el Segundo Ciclo	3
31	Problemáticas actuales de la Educación Primaria	3
Talleres		
32	Las TIC en la Educación Primaria	3
33	Definición Institucional	200

CAMPO DE LA FORMACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DOCENTES

Asignaturas	Horas
34 Tramo I - Taller 1	3
35 Tramo I - Taller 2	3
Tramo I Pasantía: Observación y Ayudantía Pedagógica	
36 Tramo II - Taller 3	3
37 Tramo II - Taller 4	3
Tramo II Prácticas para la enseñanza 1 Prácticas para la enseñanza 2	
38 Tramo III - Taller 5	3
39 Tramo III - Taller 6	3
Tramo III: Residencia 1 Residencia 2	
40 Definición Institucional	200

INSTANCIA CURRICULAR 0 TAREAS Y RESPONSABILIDADES DOCENTES (DE DICTADO CUATRIMESTRAL)	Horas cátedra docentes semanales
TRAYECTO DE FORMACIÓN GENERAL	
Didáctica y Curriculum	6
Instituciones Educativas	6
Pedagogía	6
Seminario de Conocimiento y Educación	3
Seminario de Trabajo y Rol docente	3
Seminario Mundo Contemporáneo y Educación (a)	3
Sistema Educativo y Políticas en Educación	6
Sujetos de la Educación	6
Taller de Informática	3
Taller de Formación General (b)	3
Trabajo de Campo	
TRAYECTO DE FORMACIÓN CENTRADA EN LA ENSEÑANZA EN EL NIVEL	
Enseñanza de Matemática I	6
Enseñanza de Matemática II	6
Seminario Matemática	3
Enseñanza del Lenguaje I	6
Enseñanza del Lenguaje II	6
Seminario de Alfabetización	3
Enseñanza de las Ciencias Sociales I	6
Enseñanza de los Ciencias Sociales II	6
Enseñanza de las Ciencias Naturales I	6
Enseñanza de las Ciencias Naturales II	6
Formación Ética y Ciudadana	4
Problemáticas de la Educación Básica	4
Sujetos de la Educación en el Nivel Primario	6
Taller Evaluación y Aprendizaje	3
TRAYECTO DE CONSTRUCCIÓN DE LAS PRACTICAS DOCENTES	
TCPD Tramo 1	3
TCPD Tramo 2 (c)	9
TCPD Tramo 3	9
TCPD Prácticas de Enseñanza de Ciencias Naturales*	3

TCPD Practicas de Enseñanza de Ciencias Sociales*	3
TCPD Practicas de Enseñanza del Lenguaje*	3
TCPD Prácticas de Enseñanza de Matemática*	3
Coordinador TCPD	12

- (a) El estudiante debe optar por un seminario entre las opciones que brinde la institución.
- (b) El estudiante debe optar por dos talleres de la Formación General entre las opciones que brinde la institución.
- (c) Las designaciones de docentes para los profesores del TCPD de los Tramos 2 y 3 incluyen la posibilidad de que, según las necesidades institucionales, los docentes se desempeñen en relación a cualquiera de los dos tramos.

Campo de la Formación General

Instancia curricular	Modalidad	Horas cátedra semanales
Pedagogía	Materia	6
Psicología educacional	Materia	6
Historia social y política de la educación Arg.	Materia	3
Filosofía y Educación	Materia	3
Instituciones educativas	Materia	3
Didáctica I	Materia	3
Didáctica II	Materia	3
Nuevos escenarios: cultura, tecnología y subjetividad	Materia	6
Trabajo Docente	Seminario	3
Nuevas tecnologías	Taller	3
Educación sexual integral	Taller	3
Trabajo de campo: experiencias de investigación educativa	Trabajo de campo	3
Lenguajes artísticos expresivos 1 y 2	Taller	3

Campo de la Formación Específica

Instancia curricular	Modalidad	Horas cátedra semanales
Enseñanza de las Ciencias Naturales I	Materia	6
Enseñanza de las Ciencias Naturales II	Materia	6
Enseñanza de las Ciencias Naturales III	Materia	6
Enseñanza de la Matemática I	Materia	6

Enseñanza de la Matemática II	Materia	6
Enseñanza de la Matemática III	Materia	6
Matemática en el 2º ciclo	Seminario	3
Enseñanza de las Ciencias Sociales I	Materia	6
Enseñanza de las Ciencias Sociales II	Materia	6
Enseñanza de las Ciencias Sociales III	Materia	3
Enseñanza de las Prácticas del Lenguaje I	Materia	6
Enseñanza de las Prácticas del Lenguaje II	Materia	6
Alfabetización Inicial	Materia	6
Literatura en la Educación Primaria	Seminario	3
Ética, Derechos Humanos y construcción de ciudadanía en la Educación Primaria	Materia	6
Sujetos de la Educación Primaria	Materia	6
Problemática Actuales de la Educación Primaria	Seminario	3
Las TIC en la Educación Primaria	Taller	3

Campo de la Formación de las Prácticas Docentes

Instancia curricular	Modalidad	Horas cátedra semanales
Taller 1: "Construir miradas sobre las prácticas docentes" / Experiencias de campo en instituciones educativas	Taller	3 + 40h
Taller 2: "Construir miradas sobre las situaciones de enseñanza" / Experiencias de campo en el aula	Taller	3 + 20h
Taller 3: Prácticas de la enseñanza I	Taller	3 + 80h
Taller 4: Prácticas de la enseñanza II	Taller	3 + 80 h
Taller 5: Residencia I	Taller	3+ 176h (incluye dos Talleres de Diseño)
Taller 6: Residencia II	Taller	3 + 176h (incluye dos Talleres de Diseño)
Taller de diseño Prácticas del Lenguaje	Taller (simultáneo a Taller 5 o 6)	Incluidos en Taller 5/6
Taller de diseño Ciencias Naturales	Taller (simultáneo a Taller 5 o 6)	Incluidos en Taller 5/6
Taller de diseño Ciencias Sociales	Taller (simultáneo a Taller 5 o 6)	Incluidos en Taller 5/6
Taller de diseño Matemática	Taller (simultáneo a Taller 5 o 6)	Incluidos en Taller 5/6

Espacios de Definición Institucional (EDI)

Instancia curricular	Modalidad	Horas cátedra semanales
EDI Optativo: Taller expresivo de la palabra y la escritura	Taller	3
EDI 1: Taller de Escritura Académica	Taller	3
EDI 2: Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales	Materia/Taller	6 + 48 h (trabajo autónomo)
EDI 3: Educación permanente de jóvenes y adultos	Materia	6
EDI 3: Taller de Educación permanente de jóvenes y adultos	Taller	3 + 56 h

ANEXO II

Entrevistas: diseño de instrumentos.

Instrumento de Etapa Inicial:

- Definición de información a obtener:

Objetivo	Técnica	Indicadores
1) Identificar en el discurso de los directivos elementos que reflejen el nivel de entendimiento que estos tienen sobre el proceso creativo	Entrevista	Concepto de creatividad
2) Identificar si los directivos y docentes declaman que la creatividad es importante en su tarea diaria	Entrevista	Pregunta directa
3) Comprobar si los directivos favorecen los procesos y productos creativos de su equipo docente	Entrevista	Miedo a lo desconocido
		Temor al ridículo
		Ver las cosas desde distintas perspectivas
		Frases asesinas

- Solicitud de entrevista

Contacto, presentación, entrega de documentación respaldante (si existe), definición de fecha/s de entrevista/s.

- Metodología a aplicar

Presentar casos a resolver, buscando reacciones ante el estímulo. Se descarta "Asociación de Ideas" por falta de experiencia en esa metodología. Se evitará hacer preguntas directas para no generar conductas defensivas.

- Obtener clima sin tensiones, buscando respuestas no estereotipadas

Le solicité esta entrevista pues necesito su ayuda. Estoy realizando distintas entrevistas a directores y docentes de Nivel Primario. Como usted es un reconocido directivo/docente me interesa mucho conocer sus opiniones. Desde ya descuento la confidencialidad y sólo se conocerá su nombre y

cargo si usted lo autoriza. Hágame todas las preguntas que quiera y le quiero agradecer el tiempo que me está dedicando.

- Respuesta ante interrupciones

-Le parece bien que retomemos desde...

- Respuesta ante pedido de opinión al entrevistador

Con mucho gusto responderé a su pregunta después que terminemos la entrevista, para evitar cambiar el rol de entrevistador a entrevistado y cortar la secuencia.

- Respuesta ante prisa del entrevistado

Veo que se encuentra corto de tiempo, por lo tanto le propongo que posterguemos la entrevista para cuando disponga de más tiempo

- Respuesta ante pedido de postergación de entrevista

Por supuesto, estoy totalmente a su disposición. Fije usted cuando la podemos realizar. Le agradeceré que sea lo más pronto posible

Instrumento de Etapa Media:

- Elección de vestimenta

En coincidencia con el nivel de la organización del entrevistado, el lugar de la entrevista y la época del año. Suponer qué imagen espera el entrevistado del entrevistador.

- Presentación y agradecimiento

Ver "Obtener clima..." del Instrumento de Etapa Inicial.

- Solicitud de permiso para grabar/filmar/tomar notas

A fines de ser más fiel y facilitar mi tarea le propongo que me permita grabar/filmar/tomar notas, siempre y cuando no crea que ello puede influir su naturalidad, condicionar sus respuestas o hacerle sentir incómodo.

- Propuesta de aplicación de metodología

Es mi propósito facilitar su comodidad y autenticidad, por eso, intentaré hacer la menor cantidad posible de preguntas. Al contrario, le propongo

jugar, sin compromiso corporal, sentados cómodos. Le mostraré distintos escenarios y usted será el actor ¿Tiene ganas de jugar?

-Aplicación de metodología/s

Se entrega al entrevistado fichas, escritas en tamaño 14 o 16 para facilitar la lectura, con cada caso a resolver. Se evitará emitir consignas aclaratorias o intervenir oralmente. Se registrará respuestas verbales y gestuales.

-Agradecimiento del tiempo otorgado y atención recibida

Le quedo muy agradecido. Desearía saber cómo se siente y si se entretuvo con la entrevista o la resultó pesada o incómoda. Ha sido de gran ayuda. Le agradezco nuevamente.

Instrumento de Etapa Final:

-Transcripción de entrevista, tanto del lenguaje verbal como gestual

Las transcripciones se debe intentar realizarlas lo más pronto posible, buscando registrar las impresiones recibidas, profundizar lo observado, principalmente en lo emitido con lenguaje gestual.

-Subrayar términos que denoten información sobre el objetivo buscado

Marcar con resaltador todos los términos vinculados con cada uno de los casos a resolver. Por ejemplo, en el caso “Concepto de creatividad” resaltar todos los conceptos dichos, para luego comparar con las definiciones de creatividad tomadas en esta investigación. También resaltar los mensajes corporales observados: moverse incómodo, tragar saliva, dudar, mucho tiempo de reflexión, muletillas, pedir aclaraciones para ganar tiempo, ceño fruncido, sonrisitas, titubear, etc.

-Deducir la información buscada

Considerando los términos resaltados y los mensajes no verbales recibidos inferir si la conducta buscada está presente o ausente. Si es necesario y posible utilizar una evaluación de grado cinco (nunca, poco, habitualmente, mucho y siempre).

-Concluir.

ANEXO III

1) Encuadre entrevista para Directivo de escuela primaria

El directivo entrevistado deberá responder a la incógnita de cada situación problema o caso planteado.

i) Preguntas Situacionales

	Caso a resolver por entrevistado
Concepto de creatividad	Delante suyo tiene una hoja A4 apaisada, donde se ven dos figuras de niños. Uno de ellos es Juan y el otro Pedro. Usted sabe que Juan es muy creativo, y que Pedro no lo es. ¿Qué conductas posee Juan que no posee Pedro?
Miedo a lo desconocido	<p>En el primer año como Director de su actual colegio Usted nota que, si bien el prestigio sobre la calidad de la enseñanza en el área de Matemáticas en el colegio es muy alto, la metodología utilizada está rápidamente siendo reemplazada por una nueva manera de enseñar. Durante una charla informal con el profesor a cargo de la materia, Usted nota que él tiene completo desconocimiento de esta situación y aún mas, desconoce completamente la nueva metodología. En base a esta situación, Usted considera como critica la pronta implementación de la nueva forma de enseñanza.</p> <p style="padding-left: 40px;">a. ¿Qué piensa Usted que sentirá el Profesor cuando se le pida que se aplique una metodología que él desconoce?</p> <p style="padding-left: 40px;">b. ¿Qué piensa el profesor dirá apenas informado de la situación?</p> <p>Una situación inesperada hace que, dos días hábiles antes de empezar el ciclo lectivo anual, el director de su escuela deba encontrar un reemplazo para todo el año</p>

	<p>para su docente de primer grado. Hay un docente suplente que todos conocen, quien tiene un performance “aceptable”, pero que no está al nivel que se espera para este colegio. La segunda opción que él tiene, es un docente a quien entrevistó hace 3 semanas por el transcurso de 1 hora, y que le generó muy buenas expectativas. ¿Qué decisión piensa Usted que tomaría su Director? ¿Por qué?</p>
<p>Temor al ridículo</p>	<p>El Director General de la escuela invita a todo el equipo docente y directivo a un día de evaluación del año lectivo recién terminado, el cual se dará conjuntamente con una capacitación. Para el mismo, requiere que todos los presentes asistan disfrazados. ¿Qué sentires piensa que esto le traerá al equipo docente?</p>
	<p>Durante una capacitación grupal en creatividad a todo el equipo docente, el facilitador invitado comienza la capacitación, preguntando a su equipo qué es la creatividad. Después de varios segundos de silencio, nadie en su equipo toma la palabra para dar una respuesta. ¿Qué entiende que está sucediendo?</p>
<p>Ver las cosas desde distintas perspectivas</p>	<p>En los siguientes 45 segundos, enumere los distintos usos (además de escribir y dibujar) que encuentra para un lápiz Faber Castell No. 2</p>
	<p>Usted le pide a cada titular de grado que realice una lista con los mayores desafíos que afronta la escuela para ser la mejor de su distrito. ¿Cuáles de las siguientes áreas espera Usted que sean consideradas dentro de las respuesta de la mayoría de sus docentes?</p> <ol style="list-style-type: none"> Desafíos que afronta el docente. Desafíos que afronta el Alumno en la escuela. Desafíos que afronta usted como director. Desafíos que afronta la entidad propietaria. Desafíos que afrontan los equipos de administración y limpieza y mantenimiento.

	f. Otros desafíos. Por favor describir.
Frases asesinas	Durante el periodo de planificación anual, Usted solicita a su equipo docente entero realizar una tarea individual que nunca antes se ha realizado; por ejemplo: proponer una metodología de enseñanza distinta para una de las materias que tiene cada uno a cargo, para luego compartirla con el equipo, y evaluar sus beneficios/perjuicios en la implementación. ¿Cuál espera Usted que sea la respuesta por parte de su equipo docente al momento de proponer la iniciativa?
	Usted le propone a su director eliminar el timbre anunciador de los recreos y que cada sección salga a recreo cuando el docente a cargo entienda que terminó la actividad que está llevando a cabo. ¿Cuál espera Usted que sea la respuesta por parte de su Director al momento de escuchar la iniciativa?

ii) Preguntas Generales

1. ¿Cómo parte de su formación docente, ha usted tenido alguna materia que abarcara qué es el proceso creativo y cómo se fomenta y/o obstruye?
2. ¿Y fuera de su formación docente, ha tenido alguna capacitación acerca del proceso creativo?
3. En la escuela primaria que dirige y/o es docente: ha habido alguna capacitación sobre el proceso creativo para los docentes en los últimos 3 años?
 - a. Si
 - b. No
 - c. NS/NC

4. ¿Usted considera que contar con un equipo docente creativo es beneficioso para los objetivos de la escuela?
- Si
 - No
 - No tengo una opinión formada al respecto
5. ¿Cual de las siguientes definiciones es mas acertada para definir qué es la creatividad? ¿Por qué?
- Gordon: el proceso creativo consiste en «la actividad mental en situaciones de definición de problemas o solución de problemas cuyo producto son las invenciones artísticas o técnicas, acentuando así tanto la formulación como la solución de problemas como partes del proceso creativo».*
 - Taylor: los procesos de creatividad consisten en «un sistema que implica a una persona que da forma o diseña su ambiente transformando problemas básicos en salidas fructíferas facilitadas por un ambiente estimulante».*
 - Guilford: «La personalidad creativa se define, pues, según la combinación de rasgos característicos de las personas creativas. La creatividad aparece en una conducta creativa que incluye actividades tales como la invención, la elaboración, la organización, la composición, la planificación. Los individuos que dan pruebas manifiestas de esos tipos de comportamiento son considerados como creativos».*
 - Alonso Monreal: «la capacidad de utilizar la información y los conocimientos de forma nueva, y de encontrar soluciones divergentes para los problemas».*

2) Encuadre entrevista para Docente de escuela primaria

El docente entrevistado deberá responder a la incógnita de cada situación problema o caso planteado.

i) Preguntas Situacionales

	Caso a resolver por entrevistado
Concepto de creatividad	Delante suyo tiene una hoja A4 apaisada, donde se ven dos figuras de niños. Uno de ellos es Juan y el otro Pedro. Usted sabe que Juan es muy creativo, y que Pedro no lo es. ¿Qué conductas posee Juan que no posee Pedro?
Miedo a lo desconocido	<p>En el primer año en que Usted se incorpora a su actual escuela como Docente, Usted nota que la metodología y didáctica utilizada para el área de Matemáticas no está actualizada, y es mas antigua que la que usted utilizaba en su anterior colegio. Durante una charla informal con el Director, Usted nota que él tiene completo desconocimiento de esta situación y aún más, desconoce completamente la nueva metodología. En base a esta situación, Usted considera como crítica la pronta implementación de la nueva forma de enseñanza.</p> <p>a. ¿Qué piensa Usted que sentirá el Director cuando Usted le proponga que se aplique una metodología que él desconoce?</p> <p>b. ¿Qué piensa el Director dirá apenas informado de la situación?</p>
	Una situación inesperada hace que, dos días hábiles antes de empezar el ciclo lectivo anual, el director de su escuela deba encontrar un reemplazo para todo el año para su docente de primer grado. Hay un docente suplente que todos conocen, quien tiene un performance “aceptable”, pero que no está al nivel que se espera para este colegio. La segunda opción que él tiene, es un docente a quien entrevistó hace 3 semanas por el transcurso de 1 hora, y que le generó muy buenas expectativas. ¿Qué decisión piensa Usted que tomaría su

	Director? ¿Por qué?
Temor al ridículo	El Director principal de la escuela invita a todo el equipo docente y directivo a un día de evaluación del año lectivo recién terminado, el cual se dará conjuntamente con una capacitación. Para el mismo, requiere que todos los presentes asistan disfrazados. ¿Qué sentires piensa que esto le traerá al equipo docente?
	Durante una capacitación grupal en creatividad a todo el equipo docente, el facilitador invitado comienza la capacitación, preguntando a su equipo qué es la creatividad. Después de varios segundos de silencio, ninguno en el equipo docente y directivos toma la palabra para dar una respuesta. ¿Qué entiende que está sucediendo?
Ver las cosas desde distintas perspectivas	En los siguientes 45 segundos, enumere los distintos usos (además de escribir y dibujar) que encuentra para un lápiz Faber Castell No. 2
	<p>El director de su escuela ha trabajado en una lista que define los mayores desafíos que afronta la escuela para ser la mejor de su distrito. ¿Cuáles de las siguientes áreas espera Usted que sean consideradas dentro esta lista?</p> <ol style="list-style-type: none"> Desafíos que afronta la Dirección Desafíos que afronta el docente. Desafíos que afronta el Alumno en la escuela. Desafíos que afronta la entidad propietaria. Desafíos que afrontan los equipos de administración y limpieza y mantenimiento. Otros desafíos. Por favor describir.
Frases asesinas	Durante el periodo de planificación anual, el Director solicita a su equipo docente realizar una tarea individual que nunca antes se ha realizado; por ejemplo: proponer una metodología de enseñanza distinta para una de las materias que tiene cada uno a cargo, para luego compartirla con el equipo, y evaluar sus

	beneficios/perjuicios en la implementación. ¿Cuál espera Usted que sea la respuesta por parte de sus colegas docentes al momento de escuchar la iniciativa?
	Usted le propone a su director eliminar el timbre anunciador de los recreos y que cada sección salga a recreo cuando el docente a cargo entienda que terminó la actividad que está llevando a cabo. ¿Cuál espera Usted que sea la respuesta por parte de su Director al momento de escuchar la iniciativa?

ii) Preguntas Generales

6. ¿Cómo parte de su formación docente, ha usted tenido alguna materia que abarcara qué es el proceso creativo y cómo se fomenta y/o obstruye?
7. ¿Y fuera de su formación docente, ha tenido alguna capacitación acerca del proceso creativo?
8. En la escuela primaria que dirige y/o es docente: ha habido alguna capacitación sobre el proceso creativo para los docentes en los últimos 3 años?
 - a. Si
 - b. No
 - c. NS/NC
9. ¿Usted considera que contar con un equipo docente creativo es beneficioso para los objetivos de la escuela?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No tengo una opinión formada al respecto
10. ¿Cual de las siguientes definiciones es mas acertada para definir qué es la creatividad? ¿Por qué?
 - a. *Gordon: el proceso creativo consiste en «la actividad mental en situaciones de definición de problemas o solución de problemas cuyo producto son las invenciones artísticas o técnicas, acentuando así*

tanto la formulación como la solución de problemas como partes del proceso creativo».

- b. Taylor: los procesos de creatividad consisten en «un sistema que implica a una persona que da forma o diseña su ambiente transformando problemas básicos en salidas fructíferas facilitadas por un ambiente estimulante».*
- c. Guilford: «La personalidad creativa se define, pues, según la combinación de rasgos característicos de las personas creativas. La creatividad aparece en una conducta creativa que incluye actividades tales como la invención, la elaboración, la organización, la composición, la planificación. Los individuos que dan pruebas manifiestas de esos tipos de comportamiento son considerados como creativos».*
- d. Alonso Monreal: «la capacidad de utilizar la información y los conocimientos de forma nueva, y de encontrar soluciones divergentes para los problemas».*

3) Encuadre encuesta para Directivo de escuela primaria

El directivo encuestado deberá responder optar por las siguientes respuestas a cada pregunta o situación planteada:

1. Delante suyo tiene una hoja A4 apaisada, donde se ven dos figuras de niños. Uno de ellos es Juan y el otro Pedro. Usted sabe que Juan es muy creativo, y que Pedro no lo es. Describa entre 3 y 5 características personales que Juan posee y Pedro no posee:
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.

2. Una situación inesperada hace que, dos días hábiles antes de empezar el ciclo lectivo anual, deba encontrar un reemplazo para todo el año para su docente de primer grado. Usted tiene un suplente con un performance aceptable, pero que no está al nivel que se espera para este colegio. La segunda opción, es un docente a quien Usted entrevistó hace 3 semanas por el transcurso de 1 hora, y que le generó muy buenas expectativas. ¿Qué haría Usted ante esta situación?

- a. Opta mantener al docente suplente para todo el año
- b. Opta por el docente con el que tuvo una entrevista laboral por una hora 3 semanas atrás
- c. Decide comenzar las clases con el docente suplente por un periodo de dos meses, que es el tiempo en que le tomará hacer una búsqueda de personal que asegure un buen docente para el resto del año
- d. Otra opción: por favor desarrollar.

3. Usted toma el puesto de Director de un nuevo colegio, el cual es reconocido, entre otras cosas, por su buena enseñanza en el área de matemáticas. Al interiorizarse sobre los métodos de enseñanza en este área, Usted nota que la metodología es la misma que se emplea en su anterior escuela (desde hace al menos 10 años), pero ejecutada con excelencia por el equipo docente. Al reunirse con el asesor pedagógico de la escuela, él le comenta que hace ya años que esta metodología no se usa en países del primer mundo (Suecia y EEUU por nombrar algunos), y que ya hay una escuela utilizando una nueva metodología en Buenos Aires. Para respaldar sus comentarios, le deja un ejemplar de una prestigiosa revista de educación, la cual muestra números sorprendentes sobre los beneficios de este nuevo método de enseñanza. Al hablar con los profesores a cargo del área en una charla informal, Usted nota que ninguno de ellos está al tanto de esta situación, e incluso desconocen la nueva metodología. ¿Qué decide Usted hacer ante esta situación?

- a. Implementar inmediatamente esta nueva metodología, capacitando a los docentes en medida que sea necesario
 - b. Esperar a otras escuelas a implementarlo para ver si los resultados prometidos son realmente ciertos, y la teoría se puede aplicar en la práctica.
 - c. Continuar con la metodología aplicada el último año, la cual trajo hasta ahora muy buenos resultados.
 - d. Otra opción: por favor desarrollar.
4. Durante una capacitación grupal en creatividad a todo el equipo docente, el facilitador invitado comienza la capacitación preguntando a su equipo qué es la creatividad. Después de varios segundos de silencio, ninguno de los presentes en su equipo toma la palabra para dar una respuesta. ¿Qué entiende que está sucediendo?
- a. Nadie sabe la respuesta
 - b. La mayoría tiene una respuesta en mente, pero al no estar 100% seguro, tienen miedo a quedar en ridículo frente a sus pares
 - c. No les interesa comenzar la capacitación
 - d. Otra opción: por favor desarrollar.
5. El Director principal de la escuela invita a todo el equipo docente y directivo a un día de evaluación del año lectivo recién terminado, el cual se dará conjuntamente con una capacitación. Para el mismo, requiere que todos los presentes asistan disfrazados. ¿Qué sentimientos piensa que esto le traerá al equipo docente?
- a. Indiferencia, al fin y al cabo es otra reunión de equipo
 - b. Alegría, con expectativa de un encuentro diferente
 - c. Vergüenza, miedo a ser el único que vaya en verdad disfrazado
 - d. Otra opción: por favor desarrollar.

6. Usted le pide a cada titular de grado que realice una lista con los mayores desafíos que afronta la escuela para ser la mejor de su distrito. ¿Cuáles de las siguientes áreas espera Usted que sean consideradas dentro de las respuesta de la mayoría de sus docentes?
(haga un círculo señalando aquel / aquellos que usted espera sean considerados por la mayoría)
- a. Desafíos que afronta el docente.
Por ejemplo: el acoso de los padres, el numero de alumnos por clase,
 - b. Desafíos que afronta el Alumno en la escuela.
Por ejemplo: aburrirse en clase, falta de motivación, bullying.
 - c. Desafíos que afronta usted como director.
Por ejemplo: nivel de ausentismo de los docentes, lenta respuesta a cambios propuestos por parte del equipo docente.
 - d. Desafíos que afronta la entidad propietaria.
Por ejemplo: inflación en sueldos y materiales de estudio que no puede trasladarse la cuota y/o ingresos
 - e. Desafíos que afrontan los equipos de administración y limpieza y mantenimiento.
Por ejemplo: incremento en las horas de trabajo necesarias para mantener la higiene del lugar.
 - f. Otros desafíos. Por favor desarrollar.
7. Durante el periodo de planificación anual, Usted solicita a la totalidad de su equipo docente realizar una tarea individual que nunca antes se ha realizado; por ejemplo: proponer una metodología de enseñanza distinta para una de las materias que tiene cada uno a cargo, para luego compartirla con el equipo, y evaluar sus beneficios/perjuicios en la implementación. ¿Cuál espera Usted que sea la respuesta más probable por parte de la mayoría de su equipo docente al momento de proponer la iniciativa?

- a. “Nunca hice esto”. “No tengo tiempo”. “Yo para esto no sirvo”
 - b. “No creo que sirva para mucho”. “Hay otras cosas mas importantes que hacer”
 - c. “Excelente idea, es todo un desafío”. “Nunca lo había hecho, pero me gustaría intentarlo”
 - d. Otra opción: por favor desarrollar.
8. Usted como director le propone a todo su equipo docente eliminar el timbre anunciador de los recreos y que cada sección salga a recreo cuando el docente a cargo entienda que terminó la actividad propuesta; siendo también responsables por el total de tiempo de recreo a lo largo del día. ¿Cuál espera Usted que sea la respuesta por parte de su equipo docente al momento de proponer la iniciativa?
- a. “Es una excelente idea, así tendré más flexibilidad en mis clases”
 - b. “Esto nunca se hizo así, no se para qué sirve”
 - c. “Da lo mismo de una u otra manera”
 - d. Otra opción: por favor desarrollar.
9. ¿Cómo parte de su formación docente, ha usted tenido alguna materia que abarcara qué es el proceso creativo y cómo se fomenta y/o obstruye?
- a. Una materia
 - b. Dos Materias
 - c. Mas de dos
 - d. Ninguna
10. ¿Y fuera de su formación docente, ha tenido alguna capacitación acerca del proceso creativo?
- a. Si, como parte de la capacitación docente de la escuela donde trabajo

- b. Si, me he capacitado de manera particular (por favor indicar donde)
- c. Si, tanto en capacitación docente de la escuela como personalmente (por favor indicar donde)
- d. No, no fue parte de la capacitación que he elegido hasta ahora

11. En la escuela primaria que dirige y/o es docente: ha habido alguna capacitación sobre el proceso creativo para los docentes en los últimos 3 años?

- a. Si
- b. No
- c. NS/NC

12. ¿Usted considera que contar con un equipo docente creativo es beneficioso para los objetivos de la escuela?

- a. Si
- b. No
- c. No tengo una opinión formada al respecto

13. ¿Cual de las siguientes definiciones es mas acertada para definir qué es la creatividad?

- a. Gordon: *el proceso creativo consiste en «la actividad mental en situaciones de definición de problemas o solución de problemas cuyo producto son las invenciones artísticas o técnicas, acentuando así tanto la formulación como la solución de problemas como partes del proceso creativo».*
- b. Taylor: *los procesos de creatividad consisten en «un sistema que implica a una persona que da forma o diseña su ambiente transformando problemas básicos en salidas fructíferas facilitadas por un ambiente estimulante».*
- c. Guilford: *«La personalidad creativa se define, pues, según la combinación de rasgos característicos de las personas creativas. La creatividad aparece en una conducta creativa que incluye actividades tales como la invención, la elaboración, la organización,*

la composición, la planificación. Los individuos que dan pruebas manifiestas de esos tipos de comportamiento son considerados como creativos».

- d. Alonso Monreal: «*la capacidad de utilizar la información y los conocimientos de forma nueva, y de encontrar soluciones divergentes para los problemas».*

4) Encuadre encuesta para Docente de escuela primaria

El docente encuestado deberá responder optar por las siguientes respuestas a cada pregunta o situación planteada:

1. Delante suyo tiene una hoja A4 apaisada, donde se ven dos figuras de niños. Uno de ellos es Juan y el otro Pedro. Usted sabe que Juan es muy creativo, y que Pedro no lo es. Describa entre 3 y 5 características personales que Juan posee y Pedro no posee:
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.

2. Una situación inesperada hace que, dos días hábiles antes de empezar el ciclo lectivo anual, el director de su escuela deba encontrar un reemplazo para todo el año para su docente de primer grado. Hay un docente suplente que todos conocen, quien tiene un performance “aceptable”, pero que no está al nivel que se espera para este colegio. La segunda opción que él tiene, es un docente a quien entrevistó hace 3 semanas por el transcurso de 1 hora, y que le generó muy buenas expectativas. ¿Qué decisión piensa Usted que tomaría su Director?

- a. Optar por mantener al docente suplente para todo el año
 - b. Optar por el docente con el que tuvo una entrevista laboral por una hora 3 semanas atrás
 - c. Comenzar las clases con el docente suplente por un periodo de dos meses, que es el tiempo en que le tomará hacer una búsqueda de personal que asegure un buen docente para el resto del año
 - d. Otra opción: por favor desarrollar.
3. En el primer año en que Usted se incorpora a su actual escuela como Docente, Usted nota que la metodología y didáctica utilizada para el área de Matemáticas no está actualizada, y es mas antigua que la que usted utilizaba en su anterior colegio. Durante una charla informal con el Director, Usted nota que: a) él tiene completo desconocimiento de esta situación, b) él desconoce completamente la nueva metodología, c) la escuela tiene un alto reconocimiento por su enseñanza en el área de matemáticas.
- Dada la actual situación, Usted considera como crítica la pronta implementación de la nueva forma de enseñanza. ¿Qué piensa Usted que hará su Director cuando usted le proponga aplicar inmediatamente una nueva metodología que él desconoce?
- a. Aceptar la propuesta e implementar inmediatamente esta nueva metodología, capacitando a los docentes en medida que sea necesario
 - b. Continuar con la metodología aplicada hasta ahora, ya que él la conoce muy bien y ha traído muy buenos resultados incrementando la imagen positiva del colegio
 - c. Esperar a otras escuelas a implementarlo para ver si los resultados prometidos son realmente ciertos.
 - d. Otra opción: por favor desarrollar.
4. Durante una capacitación grupal en creatividad a todo el equipo docente, el facilitador invitado comienza la capacitación preguntando al equipo

docente y directivo qué es la creatividad. Después de varios segundos de silencio, ninguno de los presentes toma la palabra ni propone una respuesta. ¿Qué entiende que está sucediendo?

- a. Nadie sabe la respuesta
- b. La mayoría tiene una respuesta en mente, pero al no estar 100% seguro, tienen miedo a quedar en ridículo frente a sus pares
- c. No les interesa comenzar la capacitación
- d. Otra opción: por favor desarrollar.

5. El Director principal de la escuela invita a todo el equipo docente y directivo a un día de evaluación del año lectivo recién terminado, el cual se dará conjuntamente con una capacitación. Para el mismo, requiere que todos los presentes asistan disfrazados. ¿Qué sentiría usted ante esta situación?

- a. Indiferencia, al fin y al cabo es otra reunión de equipo
- b. Alegría, con expectativa de un encuentro diferente
- c. Vergüenza, miedo a ser el único que vaya en verdad disfrazado
- d. Otra opción: por favor desarrollar.

6. El director de su escuela ha trabajado en una lista que define los mayores desafíos que afronta la escuela para ser la mejor de su distrito. ¿Cuáles de las siguientes áreas espera Usted que sean consideradas dentro esta lista?

- a. Desafíos que afronta la Dirección
Por ejemplo: nivel de ausentismo de los docentes, lenta respuesta a cambios propuestos por parte del equipo docente, etc.
- b. Desafíos que afronta el docente.
Por ejemplo: el acoso de los padres, el número de alumnos por clase, la cantidad de exámenes que se deben tomar/corregir.

- c. Desafíos que afronta el Alumno en la escuela.
Por ejemplo: aburrirse en clase, falta de motivación, bullying.
 - d. Desafíos que afronta la entidad propietaria.
Por ejemplo: inflación en sueldos y materiales de estudio que no puede trasladarse la cuota y/o ingresos
 - e. Desafíos que afrontan los equipos de administración y limpieza y mantenimiento.
Por ejemplo: incremento en las horas de trabajo necesarias para mantener la higiene del lugar.
 - f. Otros desafíos. Por favor desarrollar.
7. Durante el periodo de planificación anual, el Director solicita a su equipo docente realizar una tarea individual que nunca antes se ha realizado; por ejemplo: proponer una metodología de enseñanza distinta para una de las materias que tiene cada uno a cargo, para luego compartirla con el equipo, y evaluar sus beneficios/perjuicios en la implementación. ¿Cuál espera Usted que sea la respuesta por parte de la mayoría de sus colegas al momento de escuchar la iniciativa?
- a. “Nunca hice esto”. “No tengo tiempo”. “Yo para esto no sirvo”
 - b. “No creo que sirva para mucho”. “Hay otras cosas mas importantes que hacer”
 - c. “Excelente idea, es todo un desafío”. “Nunca lo había hecho, pero me gustaría intentarlo”
 - d. Otra opción: por favor desarrollar.
8. Usted le propone a su director eliminar el timbre anunciador de los recreos y que cada sección salga a recreo cuando el docente a cargo entienda que terminó la actividad que está llevando a cabo. ¿Cuál espera Usted que sea la respuesta por parte de su Director al momento de escuchar la iniciativa?

- a. “Es una excelente idea, así se tendrá más flexibilidad en mis clases”
 - b. “Esto nunca se hizo así, no se para qué sirve”
 - c. “Da lo mismo de una u otra manera”
 - d. Otra opción: por favor desarrollar.
9. ¿Cómo parte de su formación docente, ha usted tenido alguna materia que abarcara qué es el proceso creativo y cómo se fomenta y/o obstruye?
- a. Una materia
 - b. Dos Materias
 - c. Mas de dos
 - d. Ninguna
10. ¿Y fuera de su formación docente, ha tenido alguna capacitación acerca del proceso creativo?
- a. Si, como parte de la capacitación docente de la escuela donde trabajo
 - b. Si, me he capacitado de manera particular (por favor indicar donde)
 - c. Si, tanto en capacitación docente de la escuela como personalmente (por favor indicar donde)
 - d. No, no fue parte de la capacitación que he elegido hasta ahora
11. En la escuela primaria que dirige y/o es docente: ha habido alguna capacitación sobre el proceso creativo para los docentes en los últimos 3 años?
- a. Si
 - b. No
 - c. NS/NC
12. ¿Usted considera que contar con un equipo docente creativo es beneficioso para los objetivos de la escuela?
- a. Si
 - b. No

c. No tengo una opinión formada al respecto

13. ¿Cual de las siguientes definiciones es mas acertada para definir qué es la creatividad?

- a. *Gordon: el proceso creativo consiste en «la actividad mental en situaciones de definición de problemas o solución de problemas cuyo producto son las invenciones artísticas o técnicas, acentuando así tanto la formulación como la solución de problemas como partes del proceso creativo».*
- b. *Taylor: los procesos de creatividad consisten en «un sistema que implica a una persona que da forma o diseña su ambiente transformando problemas básicos en salidas fructíferas facilitadas por un ambiente estimulante».*
- c. *Guilford: «La personalidad creativa se define, pues, según la combinación de rasgos característicos de las personas creativas. La creatividad aparece en una conducta creativa que incluye actividades tales como la invención, la elaboración, la organización, la composición, la planificación. Los individuos que dan pruebas manifiestas de esos tipos de comportamiento son considerados como creativos».*
- d. *Alonso Monreal: «la capacidad de utilizar la información y los conocimientos de forma nueva, y de encontrar soluciones divergentes para los problemas».*

5) Encuadre encuesta para trabajadores en empresas con fines de lucro

i) Perfil del encuestado y la empresa en la que trabaja

- 1. Estudios Completos:
 - a. Primario
 - b. Secundario
 - c. Terciario
 - d. Universitario
 - e. Master o Doctorado

2. Edad:
 - a. 16 a 25
 - b. 25 a 30
 - c. 30 a 45
 - d. 45 a 60
 - e. Más de 60

3. Área en la que trabaja dentro de la compañía
 - a. Administración y Finanzas
 - b. Marketing
 - c. Ventas
 - d. Recursos Humanos
 - e. Operaciones / Fabrica
 - f. Otro: completar

4. ¿Tiene usted reportes directos a cargo?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿A cuantos niveles se encuentra su puesto por debajo del Director/CEO de la compañía?

6. Alcance de la empresa en donde trabaja:
 - a. Multinacional
 - b. Local

7. País en el que trabaja:

8. Industria de la empresa en la que trabaja:

9. Tamaño de la empresa (en cantidad de personas):
 - 1-10
 - 11-50
 - 51-200
 - 201-500
 - 501-1000
 - 1001-5000
 - 5001-10,000
 - 10,000+

10. Nivel de Facturación anual de la empresa (USD):
 - a. 1 a 10 mil
 - b. 10 mil a 100 mil
 - c. 100 mil a 1 millón
 - d. 1 millón a 10 millones
 - e. Más de 10 millones

ii) Preguntas Situacionales:

Temor al ridículo: tomé las preguntas del paper, pero traté de encuadrarlas en el ámbito laboral

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
<p><u>Temor al ridículo</u> Mientras trabajo en la oficina, evito exponerme porque temo que se puedan burlar de mí</p>				
<p><u>Temor al ridículo</u> Me controlo intensamente para no llamar la atención de manera desagradable y hacer el ridículo</p>				
<p><u>Temor al ridículo</u> Hablaría mucho más en la oficina si no tuviera miedo de hacer el ridículo</p>				
<p><u>Miedo a lo desconocido</u> En el trabajo me toma tiempo establecer vínculos con gente nueva</p>				
<p><u>Miedo a lo desconocido</u> Me gustaría volver a una anterior versión de Office, yo la conocía mejor</p>				
<p><u>Distintas perspectivas</u> Al afrontar problemas en el trabajo, pienso en cuáles son los intereses implícitos de la otra parte</p>				
<p><u>Distintas perspectivas</u> Comúnmente pido consejos a mis compañeros de trabajo para afrontar desafíos laborales</p>				
<p><u>Distintas perspectivas</u> Normalmente me tomo el tiempo para pensar mas de una solución para los desafíos que el trabajo me presenta</p>				
<p><u>Uso de frases asesinas</u> Es común en mi trabajo escuchar a gente diciendo frases similares a: “no tengo tiempo para esto” o</p>				

“esto nunca va a funcionar”				
<u>Uso de frases asesinas</u> Para algunas de las tareas que realizo siento que no soy la persona indicada, que yo no sirvo para llevarla a cabo				

iii) Preguntas sobre la percepción de apoyo organizacional (*escala de Potencial Creativo y de la Creatividad Practicada*)

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
En mi organización se reconoce el trabajo creativo					
En mi organización se anima a la gente a resolver los problemas de forma creativa					
En mi organización se anima a la gente a asumir riesgos					
Las ideas innovadoras y creativas se recompensan					

iv) Preguntas directas sobre creatividad y declamación de importancia

Concepto de creatividad:

11. Juan y Pedro son parte de su equipo de trabajo. Usted sabe que Juan es muy creativo, y que Pedro no lo es. Describa entre 3 y 5 características personales que Juan posee y Pedro no posee:

- a.
- b.

- c.
- d.
- e.

12. En la empresa en la cual usted trabaja, ¿ha habido alguna capacitación para empleados sobre el proceso creativo en los últimos 3 años?

- a. Si
- b. No
- c. NS/NC

13. ¿En la empresa en que usted trabaja, se considera que contar con un equipo de trabajo creativo es beneficioso para los objetivos de la empresa?

- a. Si
- b. No
- c. No hay una opinión formada al respecto

ANEXO IV

Resultados de encuesta y entrevistas al área educativa y al área empresarial

Tanto las entrevistas como las encuestas realizadas fueron procesadas por la herramienta 'online encuesta' (www.onlineencuesta.com)

Los resultados de la misma se detallan a continuación (pdf adjunto):



ANEXO V**Ejercicio de vinculación del concepto de creatividad entre las respuestas de entrevista y los autores académicos**

Las respuestas recibidas por parte de Directivos y Docentes se agruparon y vincularon con las propuestas de los autores académicos de la siguiente manera:

Tabla de vinculación respuesta de directivos educativos:

Características	Vinculación con autores
proactivo	
observador	
seguro de sí mismo	
abierto	
curioso	Sensibilidad para problemas. Preguntas
genera muchas opciones para resolver un problema	Formular hipótesis
dice lo que siente	
imaginativo	Flexibilidad mental
genera alternativas, respuestas variadas, opciones diferentes a lo común	Formular hipótesis
soluciona problemas de forma rápida	
vestimenta y figura suelta	
inventa juegos	Originalidad
cabeza y cuerpo erguido	
alegre	
no estructurado	Flexibilidad mental
imaginativo	Flexibilidad mental
posee pensamiento divergente	
es analítico	

buen escucha	
decide con fundamento	
en movimiento	
lo hace de acuerdo al incentivo de su medio ambiente	
inquieto	
en movimiento	
curioso	Sensibilidad para problemas. Preguntas
observador	
observador	
es audaz	
busca hacer las cosas bien, no para cumplir	
defiende sus propuestas con argumentación	
cuestionador	Sensibilidad para problemas. Preguntas
espontaneo	
haciendo algo con las manos	
intenso	
observador	
inquieto	
muy desarrollado el pensamiento abstracto	
gran capacidad analítica	
seguro	
analítico	
desestructurado, intrépido	Flexibilidad mental
sus comentarios son sintéticos	
arriesgado	
reflexivo	
genera alternativas de solución con	Formular hipótesis

facilidad	
apasionado	

Tabla de vinculación respuesta de docentes:

Características	Vinculación con autores
más libre	
curioso	Sensibilidad para problemas. Preguntas
alegre	
mirada diferente	
imagina	Flexibilidad mental
buen humor	
observador	
imaginación	Flexibilidad mental
fantasioso	Flexibilidad mental
Charlatan	
observador	
ingenio	
dinámico	
Observador	
Seguro	
movedizo	
movedizo	
flexible	Flexibilidad mental
dinámico	
le es fácil comprender a los demás	
travieso	
fastidioso	
posee buen manejo de lo abstracto	
activo	
enojoso	
espontaneidad	

fundamenta sus decisiones	
cuestionador	
pregunta más	Sensibilidad para problemas. Preguntas
inquieto	
curioso	Sensibilidad para problemas. Preguntas
con un elemento puede dar diferentes usos	Redefinir (usos inusuales)
es más práctico	
narrativas más fantaseadas	
habilidoso	
intuitivo	Sensibilidad para problemas. Preguntas
Extrovertido	
inquieto	
imaginacion	Flexibilidad mental
idealista	
Curioso	Sensibilidad para problemas. Preguntas
Expresivo	
preguntón	Sensibilidad para problemas. Preguntas
preguntón	Sensibilidad para problemas. Preguntas
busca alternativas	Formular hipótesis
pregunta	Sensibilidad para problemas. Preguntas
hace muchas preguntas y después repregunta	Sensibilidad para problemas. Preguntas
inquieto	
en movimiento permanente	
define lo que quiere	
obedece si está de acuerdo	

dúctil	
alborotador del aula	
crea a partir de diferentes estímulos	
hace más de lo que se pide	Elaboración
sus producciones denotan su personalidad	
intrépido	
interactúa	
ve diferentes posturas	Formular hipótesis
se relaciona con más gente	
imaginativo	Flexibilidad mental
ofrece juicios críticos	
inteligente para resolver situaciones cotidianas	
Gracioso	
activo	
posibilidades	
fantasioso	Flexibilidad mental
Seguro	
Curioso	Sensibilidad para problemas. Preguntas
flexible	Flexibilidad mental
buen estudiante	
sensible	
propone muchas respuestas	Formular hipótesis
es creativo	
busca mejorarse y aprende de sus errores	
pregunta mucho	Sensibilidad para problemas. Preguntas
desobediente	
escucha	
solitario	

rebelde	
porfiado	
se da permisos	
capacidad deductiva	
observador	
flexible	Flexibilidad mental
tiene buenas calificaciones	
idealista	
Inquieto	
cuestionador	Sensibilidad para problemas. Preguntas
habilidad	
inquieto	
individualista	
reflexivo	
piensa las cosas	
dibuja muy bien	
muy organizado	
desobediente	
inquieto	
se toma tiempo para pensar	
curioso	Sensibilidad para problemas. Preguntas
siempre tiene respuestas	
se destaca en lo artístico	
preguntón	Sensibilidad para problemas. Preguntas
relajado, no copia	
juega	
suplanta lo que falte	
alegre	
autoestima	
persuasivo	

creador	
es empático	
revoltoso	
pregunta mucho	Sensibilidad para problemas. Preguntas
polemiza	
muy organizado	
indisciplinado	

Tabla de vinculación respuesta de trabajadores en empresas con fines de lucro:

Características	Vinculación con autores
abierto	Flexibilidad mental
Adaptación	
Adaptación	
Alegre	
Alegre	
Alta motivación	
Altruista	
Amable	
amigo al riesgo	
Amplia Mirada	
Analista	Elaboración
Analítico	Elaboración
ansiedad	
Antes de avanzar con una idea, se pone a pensar si existe una alternativa	Formular hipótesis
Apertura mental	Flexibilidad mental
Apertura mental	Flexibilidad mental
Arriesgado	
Arriesgado	
Arriesgado	
Arriesgado	
asume riesgos	

Audacia	
Audaz	
Audaz	
Auto-confianza	
Autoconfianza	
Automotivación	
buen humor	
buen humor	
buna capacidad de comunicacion	Comunicación
Buena onda	
busca aliados para implementar cosas nuevas	
busca alternativas a los problemas	Formular hipótesis
busca diferentes alternativas	Originalidad
Busca el "porque si"	
busca opiniones y sabe escuchar	Comunicación
buscador	
busqueda de nuevas soluciones	Formular hipótesis
capacidad de adaptacion	
capacidad de mejora	
capacidad de resolucion de problemas	
Capacidad de respuesta	
caracter extrovertido	
Carismatico	
Carismatico	
Colaborador	
Comparte sus ideas con el resto del equipo	Comunicación
Comunicativo	Comunicación
comunicativo	Comunicación
con deseos de aprender	
con deseos de enseñar	
Considerado	
creador	
creador	
creatividad	
Creatividad	
creatividad	
creativo	
creativo	
cuestionador	Sensibilidad para problemas. Preguntas
Curiosidad	Sensibilidad para problemas. Preguntas

Curioso	Sensibilidad para problemas. Preguntas
Curioso	Sensibilidad para problemas. Preguntas
curioso	Sensibilidad para problemas. Preguntas
desafía los límites / reglas	
Descontracturado	Flexibilidad mental
Desestructurado	Flexibilidad mental
desicion	
Desinhibición	
desinhibido	
desordenado	
desorganizado	
Desorganizado	
detallista	
DINAMICO	
Disfruta y se divierte con cosas nuevas	Originalidad
disperso	
Distinto	Originalidad
Distinto	Originalidad
Distraido	
Divertido	
Divertido	
ea ludico	
Efectividad	
Eficiencia	
Empatico	Sensibilidad para problemas. Preguntas
emprendedor	
Empuje	
energetico	
Energico	
Energico	
es medio loco	
es optimista	
Es proactivo	
escucha	Comunicación
Escucha activa	Comunicación
Escucha Activa	Comunicación
Escucha activa	Comunicación

Escucha opiniones pero no implementa lo que le recomiendan exactamente como se lo recomiendan	
espíritu de conquista	
está abierto al cambio	Flexibilidad mental
Establece relaciones no convencionales entre conceptos	
estados gamma	
expresivo	
Extrovertido	
Flexibilidad	Flexibilidad mental
Flexibilidad	Flexibilidad mental
flexible	Flexibilidad mental
Futurista	
Ganas de resolver problemas	
genera alternativas	Formular hipótesis
Genera opciones nuevas	Formular hipótesis
hablador	Comunicación
hace asociaciones	Establecer relaciones remotas
Hace brainstorming	Formular hipótesis
Idealista	
Imaginacion	Flexibilidad mental
Imaginación	Flexibilidad mental
imaginatico	Flexibilidad mental
imaginativo	Flexibilidad mental
imaginativo	Flexibilidad mental
Impaciencia	
impaciente	
Importancia del Cliente en el centro	
incorpora recursos por fuera de la empresa	
Informal	
Ingenioso	
Ingenioso	
Ingenioso	
iniciativa	

Iniciativa	
iniciativa	
Iniciativa	
iniciativa	
Iniciativa propia	
innovacion	Originalidad
innovacion	Originalidad
Innovación	Originalidad
Innovador	Originalidad
Inquieto	
Inquietud	
Inquietudes	
Insistente	
Insistente	
inspiracion	
inspirador	
inteligencia emocional	
Inteligente	
Inteligente	
Inteligente	
Inteligente	
Interesado	
Interesado	
Inventa soluciones nuevas	Formular hipótesis
Investiga fuera de la oficina	
juan conoce el perimetro laboral a la perfeccion	
Juan es curioso y siempre está atento a los problemas y soluciones del equipo.	Sensibilidad para problemas. Preguntas
juan es muy temperamental	
Juan está atento a sus tareas y a las del resto del equipo siendo participativo y compartiendo sus opiniones	

Juan relaciona los problemas del trabajo con el negocio y con la realidad del mercado donde estamos insertos	Establecer relaciones remotas
Le disgusta la jerarquía (algo rebelde)	
liderazgo	
liderazgo	
Mejora constante	
modernidad	
Multi-funcional	
Necesidad de cambio	
Necesidad de superación	
nivel de demanda	
No busca excusas	
no común	
No especialista	
no tiene preconceptos	
observacion	
observador	
Ocurrente	
optimismo	
Optimista	
Optimista	
Original	Originalidad
original	Originalidad
out of the box	Originalidad
pedro es diplomatico	
pedro es muy distraido y comete errores	
pedro es organizado y ecicaz	
pensamiento lateral	Flexibilidad mental
Pensante	Elaboración
Pensante	Elaboración
Perpicaz	
perseverancia	
Perseverante	
persistente	
persistente	
Perspicas	
piensa	Elaboración
Piensa fuera de la caja	Originalidad

piensa ideas locas	Formular hipótesis
positivo	
Positivo	
Positivo	
pregunton	Sensibilidad para problemas. Preguntas
Proactividad	
proactivo	
profesionalismo	
propone cosas distintas	Originalidad
Propone ideas que no están en un manual	Originalidad
reflexivo	Elaboración
reflexivo	Elaboración
Resiliencia	
resolutivo	
Resuelve	
s e tiene confianza	
se autoexige	
se olvida de las limitacionea de las personas actualwa	
se olvida de los procesos	Originalidad
Seguridad	
Seguro de si mismo	
sencillez	
sencillez	
Sensible	
Si está a mitad de trabajo y escucha una alternativa, la puede llegar a considerar y descartando lo que hizo	
sincero	
Sobrio	
sociable	
Social	Comunicación
soft skills	

solitario	
Tiene un 6to sentido	
Toma riesgos	
Tomador de riesgo	
Unidad de grupo	
valiente (sin miedo al ridiculo)	
Versatil	Flexibilidad mental
vision	
vision	
Visión alternativa a los problemas	
Vision de futuro	
volador	Flexibilidad mental
vueltero	

ANEXO VI

Entrevista a expertos

A continuación se detalla las notas de la entrevista a expertos junto a una pequeña reseña de su trayectoria. Este escrito fue circulado nuevamente a cada una de ellas para verificar que el resumen refleja el espíritu de la conversación.

1) Primer Entrevista: Teresa Carmuega

Reseña de trayectoria profesional:

Lic. en ciencias de la educación, UBA, (1986) Profesora en Docencia Superior, UTN (2015)

Capacitadora docente en materia de juego y educación para la salud alimentaria. Asesora en programas y acciones en educación alimentaria del Centro de Estudios Sobre Nutrición Infantil (CESNI).

Coordinadora de “NUTRIMUNDO: La aventura de crecer sanos y vivir mejor”, propuesta educativa para 5000 escuelas de GCBA, Pcia de Bs. As., Chubut y Tierra del Fuego.

Desde 2001 es Directora de Pueblo Educativo, Escuela Primaria y Secundaria de la provincia de Bs.As. Distrito Tigre.

Resumen Entrevista:

Creo que los directivos siempre buscamos “un alumno creativo” esto está entre los propósitos generales y el ideario de cualquier escuela cuando reza “buscamos el desarrollo integral de la persona, su capacidad para resolver creativamente los problemas” , por ende, siempre estamos buscando “docentes creativos” capaces de facilitar el desarrollo de las condiciones para el logro de la creatividad de sus alumnos.

Ahora bien, ¿qué características tiene un docente creativo? Aquí, es donde creo que enfrentamos la primer dificultad, porque es justamente la concepción de qué es un proceso creativo lo que nos puede conducir a respuestas diferentes.

Para muchos directivos un docente creativo es un maestro que hace “unas láminas divinas”, aquel que se le ocurrió la cartelera diferente a la del año anterior, el que dibuja bien (“vos que sos tan creativo ¿no te gustaría encarar ...?”). Es casi una muletilla infaltable a la hora de repartirse las tareas escolares en reuniones de personal docente. También entran en este grupo los docentes que se destacan por la innovación a diferencia de la repetición año a año de las mismas tareas, los mismos textos o los proyectos aúlicos que encara. No “repetirse” sería para muchos directivos, igual a ser creativo.

De la misma forma, algunos piensan que “arreglarse con lo que hay”, “mirá con tan poco todo lo que hizo este maestro” es también un indicio para reconocer a un docente creativo. Por eso es tan interesante la primer pregunta que planteas y creo que también es la clave para este análisis. ¿Tenemos los directivos una misma visión acerca del proceso creativo?. Entendemos a la creatividad como un proceso, o nos quedamos con el producto, el resultado del proceso. En los ejemplos que te cité recién, pareciera que valoramos la creatividad como resultado visible de algo. Pero si hablamos de proceso, estamos refiriendo a una adquisición progresiva de capacidades personales para encarar de manera original y distintiva situaciones cotidianas de una forma satisfactoria. Estas capacidades son susceptibles de ser entrenadas, de adquirirse, de mejorarlas en dimensiones desconocidas. ¿Cuánto hacen los directivos para mejorar este proceso? Inicialmente algunos pueden decir que mucho, personalmente creo que hacemos poco. Según cómo entendamos la creatividad, buscaremos docentes que contengan esta capacidad o promoveremos más o menos la capacitación y el desarrollo progresivo de esta potencialidad, en una dirección u otra.

En el mejor de los casos, algunas escuelas entrenan a sus cuadros con un curso sobre Creatividad y Aprendizaje, pero aún así, lo hacen buscando determinados resultados para que los docentes puedan ser creativos a la hora del trabajo con las ciencias, con la matemática o en el área de la lengua. Y aquí nuevamente, se pone el énfasis en el producto. La hipótesis pareciera ser, si estos docentes aprenden a ser “creativos”, mejorarán las propuestas que realizan a sus alumnos.

Personalmente creo, que la creatividad no se circunscribe a un área del aprendizaje, sino que se manifiesta en todas las áreas de la persona y hablando de un docente, se pone de manifiesto a la hora de resolver una situación de convivencia o conflicto con otra mirada, también se manifiesta a la hora de encarar un acto escolar, en la forma de diseñar la participación de los padres en la escuela, a la hora de decidir y sacarle el jugo a una salida didáctica, al hacer cumplir las normas como formar o no formar fila para entrar al aula, o saludar a la bandera todas las mañanas. Te doy un ejemplo, si en la escuela existe la norma que los alumnos no pueden correr para evitar accidentes, qué solución proponemos para que los recreos permitan el despliegue de las capacidades socio-motrices de nuestros alumnos y el exceso de energía que en las aulas, sentados en las sillas no pueden desplegar. Y redoblo, ¿qué solución nos propondrían los chicos para resolver el mismo problema?.

También creo que existe otro escollo y tiene que ver con tu pregunta acerca de cuánto declaman las escuelas que la creatividad es importante en sus equipos docentes. Es innegable que las escuelas y sus directivos, buscan la creatividad como un valor, y esperan que sus docentes sean creativos, pero en la mayoría de sus prácticas, se priorizan aquellas que homogeneizan, y que obtienen la practicidad en el aula –si tengo treinta alumnos en primer grado, la máxima que adopto es: “igual para todo el mundo”-.

¿Hay algo que atente más contra la creatividad que la noción que todos hacemos lo mismo y lo hacemos de la misma manera, en el mismo tiempo asignado y con los mismos recursos y materiales? ¿Cuánto espacio dedican los maestros a que sus alumnos exploren diferentes opciones? Y si los maestros lo hacen ¿cuánto espacio brindan los directivos a sus maestros para que exploren soluciones diferentes a situaciones comunes?.

Una escuela creativa se logra cuando las decisiones que se toman sobre la mayoría de las cuestiones pedagógicas y de convivencia son puestas en discusión entre los docentes y directivos hacia la búsqueda de miradas y soluciones nuevas que den respuestas a los acontecimientos cotidianos. Si en una escuela se hace simplemente lo que el directivo decide, o se hace lo que sea

más práctico y sencillo para todos, no hay espacio para la creatividad.

1) Segunda Entrevista: Nora Obradors

Reseña de trayectoria profesional:

Estudios - Profesora para la Enseñanza Primaria

- Maestra de Música
- Psicóloga Social de teoría Pichoniana y Moffatiana
- Licenciada en Terapia de Crisis Social
- Facilitadora de juego

Experiencia Profesional

- 30 años en la Dirección GRAL de Escuelas (Ministerio de la Pcia. de Bs As) como docente de grado y como profesora de arte -música en los niveles primario, inicial y especial
- 20 años como inspectora del área artística en los cuatro niveles educativos
- Integrante de coros del conservatorio de Morón y Coral Femenino de San Justo con experiencia en concursos nacionales .latinoamericanos y en el exterior
- Tallerista en dinámicas para escuelas y grupos especializados en música y danzas.
- Directora de coros y agrupaciones populares
- Cantante en grupos vocales y dúos comerciales

Resumen Entrevista:

¿Los directivos de escuelas primarias en Buenos Aires contienen qué es el proceso creativo?

Me arriesgaría a decir que en la gran mayoría no. Ya que para una gran masa de la docencia la creatividad significa efectismo y marketing, más ubicable en las escuelas privadas/pagas, otras las focalizan en el aspecto artístico solamente y casi todas piensan en algo entre mágico y especial pero que no implica mayores cambios en la rutina lógica de un trabajo educativo. Curioso esto último ya que en las escuelas estatales que realizan una fuerte contención social no viven este desafío como algo creativo sino como un trámite de un seguir institucional

¿Los directivos de escuelas primarias en Buenos Aires declaman que la creatividad es importante en sus equipos docentes?

Por supuesto que declaman que la creatividad es importante porque es políticamente correcto así decirlo, declamarlo y promocionarlo. Es más lo promueven como algo a producir por o en los alumnos y los maestros como impulsores pero no se replantean que los docentes sean los motivadores reales del proceso creativo

¿Los directivos de escuelas primarias en Buenos Aires favorecen el desarrollo de la creatividad por parte de sus equipos docentes?

En líneas generales no. En la faz privada buscan niveles de rendimiento y de nivel académico bilingüe y en la faz estatal tratan la inclusión con impacto pedagógico en el mejor de los casos. Los proyectos son hoy en día lo que fue hace años el currículum oculto.....la realidad va por un eje y los niños por otro.

Otros comentarios

Faltaría a mi ideología si expresara que hay que olvidarse de la creatividad como paradigma a trabajar en los equipos de conducción y docentes. Humildemente creo que la coyuntura actual de nuestra sociedad está enrarecida y complicada estructuralmente hablando. No contempla la creatividad como proceso ni como paradigma por más que se vocifere a los cuatro vientos. Socialmente estamos complicados con temas que nos atraviesan en la cotidianeidad tales como: aprender como valor no como resultado , evaluar procesos y no sancionar disciplinariamente, ni castigar con la nota, ni promocionar como regalo. Re-

categorizar el grupo como fenómeno social y no como un agrupamiento rotulado (grupo difícil, grupo apático, etc.). Re-categorizar la autoridad desde la escuela y desde la casa hacia la escuela. La escuela ha pasado de ser un modelo referente a un lugar obligado a transitar con instantes de impacto y encuentro social.

Sin embargo yo estoy esperanzada que lo cíclico que también está en nuestra sociedad instaure escenarios a través de la ecología y /o desde la necesidad del cambio que despierte que sostener y vivir más que seguir es un estado creativo y hermoso de ser vivido. Y de cual la educación es la herramienta contracultura necesaria y poderosa.

ANEXO VII

Importancia del tema de estudio de este trabajo

En el estudio realizado por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA, 2004) con 180 formadores de 18 universidades españolas, se propusieron 23 competencias específicas, de las cuales la más valorada por la muestra fue el «*Conocimiento de los contenidos que hay que enseñar, comprendiendo su singularidad epistemológica y la especificidad de su didáctica*» (ANECA, 2004, p. 92).

Así también en los requisitos para la verificación de los títulos universitarios oficiales que habilitan para el ejercicio de la profesión de maestro en Educación Primaria (Orden ECI/3857/2007), la primera competencia que los estudiantes de Magisterio deben adquirir es «*Conocer las áreas curriculares de la Educación Primaria, la relación interdisciplinar entre ellas, los criterios de evaluación y el cuerpo de conocimientos didácticos en torno a los procedimientos de enseñanza y aprendizaje respectivos*».

Más concretamente, en el Módulo Didáctico y Disciplinar (Ciencias Experimentales; Ciencias Sociales; Matemáticas; Lenguas; Educación Musical, Plástica y Visual; y Educación Física) se dice, por ejemplo, «*que debe adquirirse la siguiente competencia: Comprender los principios básicos y las leyes fundamentales de las ciencias experimentales (Física, Química, Biología y Geología). Conocer el currículo escolar de estas ciencias. Plantear y resolver problemas asociados con las ciencias a la vida cotidiana. Valorar las ciencias como un hecho cultural. Reconocer la mutua influencia entre ciencia, sociedad y desarrollo tecnológico, así como las conductas ciudadanas pertinentes, para procurar un futuro sostenible. Desarrollar y evaluar contenidos del currículo mediante recursos didácticos apropiados y promover la adquisición de competencias básicas en los estudiantes*».

ANEXO VIII

Recopilado por Carlos Alonso Monreal (2000) donde vemos la definición de Creatividad de los siguientes autores:

- 1) *Guilford (1950): «La personalidad creativa se define, pues, según la combinación de rasgos característicos de las personas creativas. La creatividad aparece en una conducta creativa que incluye actividades tales como la invención, la elaboración, la organización, la composición, la planificación. Los individuos que dan pruebas manifiestas de esos tipos de comportamiento son considerados como creativos».*
- 2) *Stein (1956): La creatividad es «aquél proceso que produce una obra nueva que es aceptada como defendible o útil o satisfactoria por un grupo en un determinado momento temporal».*
- 3) *Gordon (1961): el proceso creativo consiste en «la actividad mental en situaciones de definición de problemas o solución de problemas cuyo producto son las invenciones artísticas o técnicas, acentuando así tanto la formulación como la solución de problemas como partes del proceso creativo».*
- 4) *Mednick (1962): «La creatividad es una formación de elementos asociados, y mutuamente muy lejanos, en nuevas combinaciones».*
- 5) *Taylor (1975): los procesos de creatividad consisten en «un sistema que implica a una persona que da forma o diseña su ambiente transformando problemas básicos en salidas fructíferas facilitadas por un ambiente estimulante».*
- 6) *Gardner (1995): el individuo creativo «es una persona que resuelve problemas con regularidad, elabora productos o define cuestiones nuevas en un campo de un modo que al principio es considerado nuevo, pero que al final llega a ser aceptado en un contexto cultural concreto».*
- 7) *Alonso Monreal (1997): «la capacidad de utilizar la información y los conocimientos de forma nueva, y de encontrar soluciones divergentes para los problemas».*

ANEXO IX

Evaluaciones en área educativa vs. área corporativa

En la corporaciones la evaluación es continua en todos los niveles de los recursos. En educación la evaluación solo es formal, pero en realidad casi inexistente

En Educación

La evaluación (1) en el mismo establecimiento la realiza el Director, llenando un "Cuaderno de Actuación", pero la calificación es habitualmente alta y raramente baja, pues ésta significa abrir expediente con la intervención de Inspección, Consejo Escolar y Sindicato. La inmensa mayoría de los docentes figuran con actuación muy buena. Es interesante observar que la evaluación se realiza con una planilla común para todos los docentes (2), lo que distorsiona el objetivo buscado de evaluar desempeños, o sea no existe el individuo, sino el satisfacer formalmente una norma. Este sistema dificulta y/u oculta la retroalimentación, anulando el sistema de R. Jakobson (3) de comunicación.

(1) Estatuto del Docente CABA. Art. 24.
<http://www.buenosaires.gob.ar/areas/educacion/infoadmin/estatuto.pdf>

(2) "I. El Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de la Ciudad de Buenos Aires proveerá un instrumento adecuado a las distintas jerarquías de la enseñanza, a los efectos de la calificación numérica y conceptual de los docentes".

.(3) aparece publicado por vez primera en el trabajo "Closing Statements: Linguistics and Poetics" (en Thomas A. Sebeok, Style In Language, Cambridge, MIT Press, 1960.

En Empresas

Si entendemos que la evaluación (4), principalmente la de desempeño, es el proceso mediante el cual una organización mide la contribución que le aporta un empleado y se utiliza para obtener retroalimentación, ubicaciones del colaborador, necesidad de capacitación, errores de diseño del puesto, etc y ésta se realiza en forma idealmente continua, las posibilidades de ajustes, rectificaciones, prevenciones, etc. serán simples de tomar. La evaluación es la

forma de mantener abierto el feedback, cerrando el diagrama cibernético (3) de la comunicación.

(4) Luecke Richard: "Gestión del desempeño", Deusto, 2007