



## LOS VALORES COMPARTIDOS: CREATIVIDAD Y DIÁLOGO EN EL SISTEMA DEL MINISTERIO DE JUSTICIA

MSc: Yasmina Padrón López. Directora Centro de Preparación y Superación del Ministerio de Justicia.

### Introducción

**Analizar la motivación y estimulación en el ámbito laboral de las organizaciones en Cuba, así como algunos elementos, entre ellos, valores, actitudes, conductas individuales y necesidades, nos hace reflexionar cómo en los últimos años se han desarrollado transformaciones para satisfacer las necesidades del hombre y las capacidades de la fuerza de trabajo en todos los tiempos de la historia de la humanidad. De hecho, se han producido un grupo de cambios tecnológicos, de conocimiento, actuación y pensamiento que unido a la dirección, indican al hombre como elemento importante en la solución de problemas, la creatividad y la innovación; y en tal sentido la transformación de la Cultura Organizacional que exige el mundo actual es un reto para nuestro Sistema.**

El proceso de diálogo organizativo para la formulación y coherencia de visión, misión y valores compartidos constituye el alma para nuestra organización. La Dirección por Valores (DpV) por ser lógica y simple contempla la visión como el sueño de lo que queremos llegar a ser, pasa por entender y aplicar el valor del respeto a la persona y a su medio ambiente.

A partir de diciembre del 2001, se inició en el Ministerio de Justicia la impartición de un ciclo de conferencias de actualización en materia de Dirección Científica, dirigido a Cuadros del 1er nivel, cuadros intermedios y reserva. El Centro de Preparación y Superación del Sistema, como máximo responsable del desarrollo de esta tarea, satisface las necesidades que en este componente presenta este segmento de los recursos humanos.

Se seleccionó en este sentido dos de los valores compartidos de nuestra organización: creatividad y diálogo, entendiéndose este último como comunicación. El desarrollo del aspecto concerniente a la comunicación centra su atención en el lenguaje interior y a la comunicación no verbal, por ser estos elementos comunicativos al que pocas veces le prestamos atención. A continuación, ofrecemos una de las conferencias prácticas impartidas que a mi consideración es vital para potenciar el trabajo que con los valores compartidos tiene identificada la organización.

El desarrollo de este trabajo tiene como propósito que reflexionemos en este sentido, de manera tal que propicie un mejor entendimiento en nuestras relaciones de trabajo.

## Desarrollo

### Creatividad Organizacional

Al analizar las siguientes ilustraciones se pone de manifiesto el grado de creatividad de aquellos que las observan y en tal sentido deben identificar la imagen que en ella se encuentra.

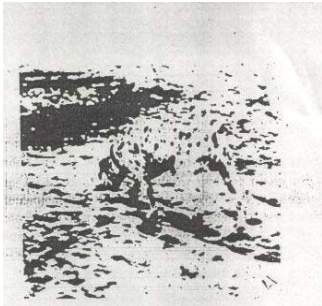


Figura 1

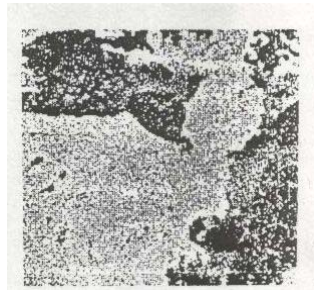


Figura 2

Al observar las figuras nos parece que estamos en presencia de un absurdo, lo que tiene su explicación que podemos verla más adelante.

La figura 1 refleja la imagen de un perro Dálmata y la dos, la cabeza de una res. Vuelva a observarla y se dará cuenta de ello.

A medida que se van presentando imágenes de este tipo nuestro cerebro se va condicionando para poder “ver algo” y hace que nos sintamos más preparados en aquello que nos parece un sin sentido.

Al observar la siguiente figura 3 seguramente le será más fácil identificar qué representa, aunque para muchas personas podría aún significar: “un garabato”; “unos trazos sin sentido” etc.

Si observamos la figura con la intención de descubrir algo, podemos apreciar que la misma representa un director dirigiendo una orquesta.

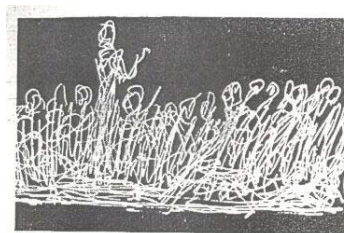


Figura 3

Para volar; un pájaro necesita de las dos alas, si cortásemos el extremo de una de ellas, el pájaro volaría en círculos. El problema sería el mismo si un ala fuese más fuerte que la otra, no importa cuánto más. Si tomamos esto en cuenta y lo comparamos con las funciones cerebrales, podemos significar que el cerebro humano está dividido en dos hemisferios: izquierdo y derecho, ambos tienen funciones diferentes y para poder apreciar lo que nos rodea, es necesario que ambos hemisferios estén en equilibrio, debemos trabajar con ambos lados del cerebro.

### HEMISFERIOS CEREBRALES



<b>DETALLISTA</b>
MECÁNICO
BLANCO Y NEGRO
ESCÉPTICO
LENGUAJE
LÓGICO
CERRADO
CAUTELOSO
REPETITIVO
VERBAL
ANALÍTICO
MEMORIA

<b>AMPLIO</b>
CREATIVO
ESENCIA
COLORES
RECEPTIVO
MEDITACIÓN
ARTÍSTICO
ABIERTO
AVENTURERO
INNOVADOR
INTUITIVO
SINTÉTICO
ESPACIAL

Los hemisferios derecho e izquierdo procesan la información de forma distinta, y así se complementan y amplían nuestras posibilidades de comprensión y de actuación en el mundo.

El secreto reside en equilibrar los dos hemisferios. En la civilización occidental la educación normalmente tiende a favorecer el desarrollo del hemisferio izquierdo. Veamos el siguiente ejemplo:

Cuando un niño pequeño se inicia en el dibujo, los adultos inmediatamente coartamos su creatividad imponiéndole patrones, ya sea en la forma de lo que dibuja y/o en los colores que utiliza, sin prestarle atención a lo que el niño quiere representar de cómo él ve el mundo que le rodea. Muchas veces nos parece inconcebible que colorea un sol verde o que el mismo, en vez de ser redondo, lo dibuje con otra forma.

Como adultos y a consecuencia de nuestra educación, lo calificamos de inadmisibile, y sucede muchas veces que los niños pregunten primero cómo hacer las cosas, declarándose incompetentes para algo, que para nosotros los adultos puede ser tan fácil de hacer por parte de ellos.

A partir de lo anterior podemos hablar entonces de un “pensamiento lógico” y un “pensamiento creativo”

Pensamiento lógico: es reforzado en el hombre desde la primera infancia mediante la educación que reciben en el seno familiar y en la escuela. Estudios realizados demuestran que los niños son más creativos antes de ir a la escuela que cuando comienzan en ésta.

PENSAMIENTO LÓGICO	PENSAMIENTO CREATIVO
Se usa la negación para bloquear desviaciones laterales	No se rechaza ningún cambio
Se excluye lo que parece no relacionado con el tema	Se explora incluso lo que parece ajeno al tema
Sigue los caminos más evidentes	Sigue los caminos menos evidentes
Selecciona	Crea
Analítico	Proactivo
Se basa en la secuencia de las cosas	Puede efectuar saltos
Se mueve sólo si hay una dirección en qué moverse	Se mueve para crear una dirección

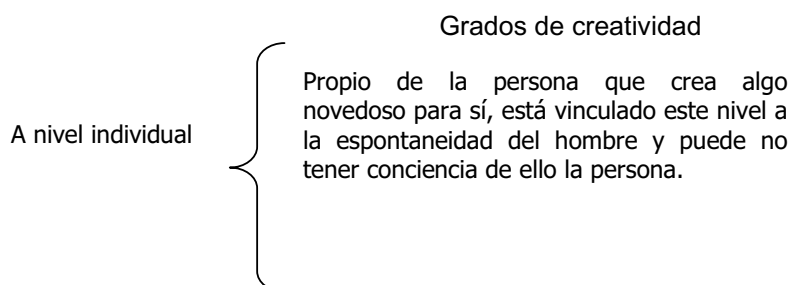
La motivación en la administración significa hacer coincidir los intereses personales, con los de la organización, en tal sentido las organizaciones deben crear un clima adecuado que propicie que sus recursos humanos se sientan motivados y desarrollen la creatividad.

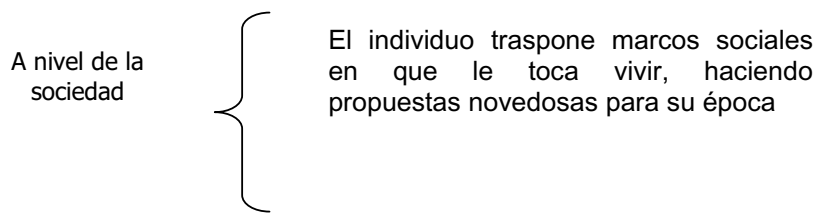
**Creatividad Empresarial:** Conjunto de acciones de uno o varios hombres con el fin de crear algo nuevo, útil, reconocido, apto.

La creatividad está presente potencialmente en todo hombre y está relacionada con aspectos de la personalidad y cognitivos, que bajo determinadas condiciones se manifiestan.

Rasgos del individuo creativo

1. Elevada energía
2. Inconformidad con lo alcanzado
3. Independencia
4. Fuerte motivación por el trabajo





## Consejos

### para cultivar la creatividad

1. Reserve tiempo para leer temas variados
2. Coleccione notas interesantes
3. Busque todas las fuentes de información posible
4. Busque los factores clave de su problema y procure aislarlos
5. Cuestione todas las suposiciones planteadas al problema
6. No se apresure en descontar ideas viejas
7. Pregúntese mucho, cuáles son los límites de los problemas
8. Halle las variables del problema mediante análisis
9. Anote las ideas y los métodos de solución del problema
10. Niéguese a desanimarse temprano
11. Cuídese de aferrarse mucho a una idea
12. Suspenda su pensamiento crítico
13. Impóngase cuota de ideas
14. Si no logra de momento solución, deje de lado el problema y haga algo diferente
15. En la fase de buscar soluciones, evite discusiones
16. Cuando formule la idea prepárese para recibir críticas
17. Recepcione y analice las críticas

Reglas de oro que nos ayudan a combatir los obstáculos que nos alejan de la creatividad

1. ponerse en situación
2. abstenerse de criticar a priori
3. convertir lo insólito en habitual, haciendo de lo habitual algo insólito
4. preguntarse constantemente ¿por qué no?

aplicando estas reglas podremos combatir los:

Frenos a la creatividad

- el temor al ridículo
  - la rutina
- el juicio de la experiencia
- el instinto de propiedad de las ideas
  - el cartesianismo excesivo
- la falta de confianza en uno mismo y en los demás
  - los intereses creados

Es importante para todo proceso creativo la manera en que se desarrolla la comunicación entre los miembros de la organización, pues mediante la palabra expresamos nuestras ideas.

El lenguaje es el intento de expresar lo que se experimenta. Sin embargo, por más rico que sea, no puede expresar por completo lo que sucede en nuestra mente. Por ello las personas no se comprenden y se hacen daño las unas a las otras.

Todos necesitamos de una comunicación eficaz ya sea exterior o interior, pero veamos la comunicación interior: la comunicación con uno mismo.

El lenguaje que utilizamos en la comunicación interior es de una importancia fundamental para conseguir lo que deseamos. Estudios realizados demuestran que más del 95% de la población mundial mantienen una “conversación interior negativa”. Está demostrado que hasta los 8 años de edad oímos más de 100 mil veces la palabra “NO”. Nuestro cerebro está condicionado para la conversación negativa, por ello tendemos más a enfocar lo que “NO” queremos que lo que realmente deseamos, por ejemplo:

En lugar de decirme a mí misma:

- Quiero tener éxito. Me digo- No quiero fallar; o en lugar de decirme:
- Quiero ser delgado. Me digo – No quiero estar gordo.

Haga el siguiente ejercicio:

Levante la mano derecha.

En estado de hipnosis solo hubiera levantado la mano y no como probablemente ha hecho.

El inconsciente va directo al asunto, en el caso de una frase negativa, la palabra **NO**, no es el problema; y lo invito a realizar el siguiente ejercicio:

1. **No** piense en el color rojo, **No** piense en una manzana.

Como habrá podido darse cuenta, ya es demasiado tarde, pues usted pensó en el color rojo y en la manzana, lo mismo sucede cuando dice: No quiero fallar, el subconsciente registra la palabra fallar y usted sin darse cuenta, hace todo lo posible por errar. Como es lógico esto frena todo proceso creativo por lo que se trata de que toda idea que surja debe enfocarla positivamente y de seguro tendrá éxito en su consecución.

Comunicarse plenamente implica conocer qué es lo que decimos y cómo lo decimos. Cada persona con la que nos comunicamos tiene un campo de intereses y un código propio para comunicarse.

Su personalidad es una sola, pero su comunicación con el mundo, para ser eficaz, tiene que hablar el idioma del lugar donde se encuentre. La forma de decir algo es tan importante como lo que queremos comunicar. Reflexione sobre este aviso.

LA VIDA ES COMO EL ECO:  
SI NO LE GUSTA LO QUE ESTÁ RECIBIENDO,  
PRESTE ATENCIÓN A LO QUE EMITE.

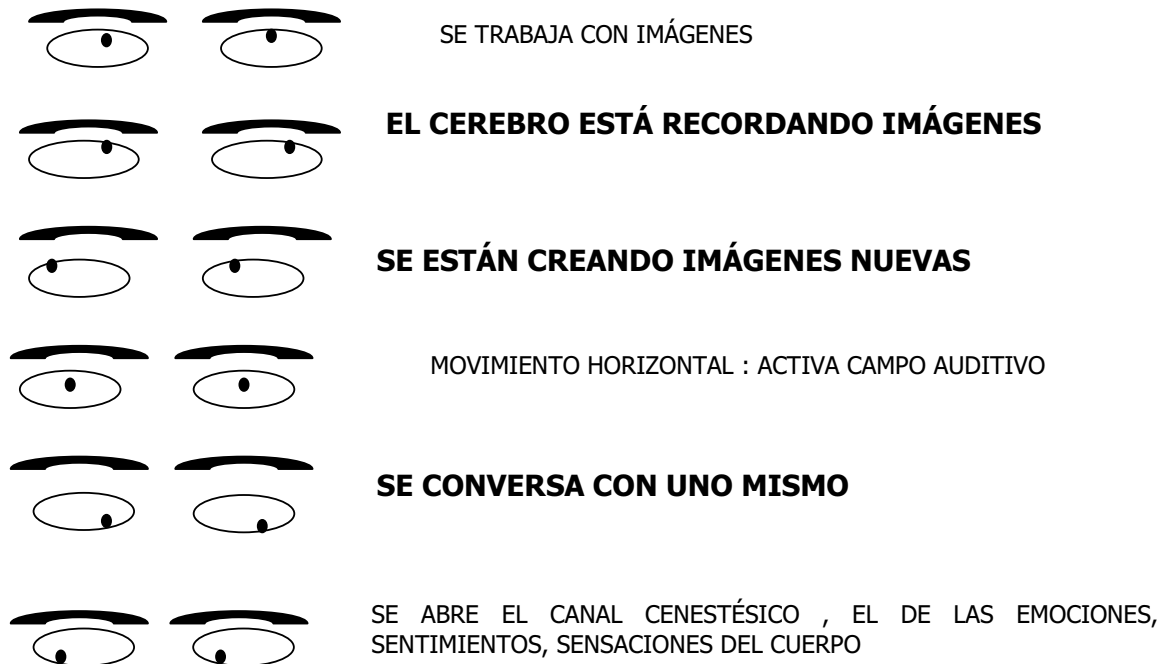
Además de la comunicación verbal existen aspectos significativos de la comunicación no verbal – gestos, posturas corporales- que también influyen decisivamente en lo que se está diciendo, a veces hasta tal punto que pueden hacer que una persona deje de creer en las palabras de su interlocutor. Un aspecto importante al que poca gente presta atención es al movimiento de los ojos.

Se habrá dado cuenta de que mientras la gente conversa, sus ojos se mueven. Esto pertenece al dominio de la neurofisiología. Dependiendo del lugar hacia donde miren, se activan diferentes

partes del cerebro. Cuando se mira hacia arriba, se está trabajando con imágenes. Si se mira hacia arriba y a la derecha, se están creando imágenes nuevas, y si es hacia arriba y a la izquierda, el cerebro está recordando imágenes.

Si durante una entrevista de trabajo usted preguntara al candidato si tiene experiencia y éste, al responder mira hacia arriba y a la derecha, esto significaría que está mintiendo, incluso antes de hablar- con ese movimiento de ojos la persona está creando imágenes de algo que aún no ha sucedido. El cuerpo no miente.

### LOS OJOS SON LAS VENTANAS DEL ALMA



Las manos también juegan un importante papel en la comunicación, la forma en que se gesticula también comunica. La comunicación es como una danza, cuando una pareja de bailarines baila bien, en sintonía, es imposible saber quién está dirigiendo. Cuando todos los elementos de su cuerpo y de su mente están sintonizados en un mismo mensaje, la comunicación tiene una fuerza capaz de convencer a cualquiera.

En nuestra comunicación con el entorno, los acontecimientos externos se experimentan a través de los sentidos. La cognición del suceso tiene lugar cuando se recibe la información que llega a través del canal de entrada sensorial: visual; auditivo; cenestésico (sensaciones exteriores como la presión, la temperatura y la textura, además de los sentimientos: tristeza, alegría etc; olfativo y gustativo).

No todo el mundo tiene las mismas preferencias ni capacidades en cuanto a los estímulos sensoriales. Algunas personas prefieren el canal visual: “verlo para creerlo”. Otras el auditivo: “Una palabra vale más que mil imágenes” Otras prefieren oler, saborear, sentir lo que está sucediendo. Veamos a continuación algunos ejemplos:

1. Imagínese una pareja en la que él es visual y ella auditiva. La mujer le dice al marido:

“ya no me amas” y él le contesta “¿qué quieres decir con esto? Siempre te traigo flores y te he comprado un vestido nuevo”

“Sí pero nunca me dices que me amas”

Ella es auditiva y quiere escuchar “te amo”. Él es visual y demuestra su amor con los regalos. Si la situación fuese a la inversa él diría: “te amo”, y ella respondería “nunca me regalas flores”

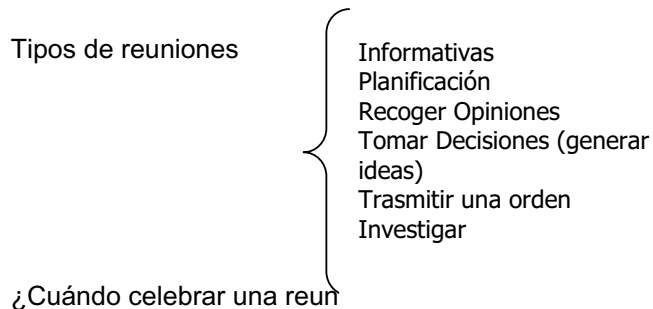
A una persona cenestésica le gustará ser acariciada y estar cerca de los demás. Cuando se es visual se tiende a apartarse de la gente cenestésica, para tener una visión global del ambiente, mientras que ésta buscará la proximidad para sentir mejor a las otras personas.

De hecho para lograr una comunicación efectiva un buen comunicador utiliza todos los recursos de la comunicación: pasa diapositivas para gustar a los visuales, habla alto y con tonos diferentes para llegar a los auditivos, y se mueve a lo largo de la sala para satisfacer a los cenestésicos, por otro lado, al moverse, estimula los diferentes sectores de su propio cerebro, dando una mayor agilidad a sus ideas.

Los jefes deben ser buenos comunicadores, lo que deben demostrar saber hacer en una de las actividades que con mayor frecuencia realizan: Las reuniones.

¿Qué es?

Reunión: Concurrencia de varias personas con objetivo común.



¿Cuándo celebrar una reunión

- Cuando se desea información del grupo o asesoramiento
- Se quiere involucrar al grupo en la solución de problemas
- Existe un problema que se quiere que sea aclarado
- El jefe tiene inquietudes que desea compartir con el grupo
- El propio grupo desea reunirse
- Cuando haya un problema que compete a personas de grupos diferentes
- Cuando haya un problema que no esté claro de qué se trata o de quién es la responsabilidad.

¿Cuándo no celebrar una reunión?

- Se traten asuntos personales
- No existan datos o no se haya preparado suficientemente
- El contenido pueda ser comunicado por teléfono, correo electrónico u otras vías
- El jefe está convencido de la decisión que tomará
- El asunto es muy trivial
- Hay demasiada hostilidad en el grupo y las personas necesitan tiempo para calmarse antes de comenzar el trabajo de colaboración.

Defectos principales de los que presiden una REUNIÓN

1. Falta de adaptación a la personalidad del grupo
2. Deseo de demostrar su superioridad
3. Voluntad de imponer sus ideas
4. Ganas de hablar



5. El exceso o la insuficiencia de autoridad
6. La falta de seguridad

Algunas sugerencias para desarrollar reuniones con éxito

1. Defina los objetivos de la reunión
2. Estructure el método de trabajo a utilizar.
3. Cierre ideas de manera tal que todos los participantes tengan claridad de cuáles son sus metas.
4. Tenga en cuenta las actitudes del grupo: reacción de los participantes, el comportamiento verbal y no verbal, sus reacciones y sentimientos.
5. Cumpla con el horario y evaluación del tiempo. Las reuniones no por más extensas, son mejores, pueden denotar falta de preparación y madurez de quienes la conciben.
6. Evalúe la dinámica del grupo.
7. Emplee un lenguaje asertivo.

Como se ha señalado ya, la comunicación en el desarrollo de todo proceso humano es vital, y en la labor de dirección el cuadro debe tener clara la complejidad de las personas que dirige, saber qué las mueve, cuál o cuáles son sus motivaciones.

Quien lidera enamora, enamora a su gente, para eso no se necesita ningún recurso, sólo basta que usted se lo proponga. Recuerde que liderar significa:

Influir  
Inspirar  
Ilusionar

Primero, para lograr éxito en las relaciones con otras personas debemos lograr el éxito con nosotros mismos: esto es una condición necesaria y en tal sentido;

Para gustar a otros, uno tiene que:

- Gustarse a sí mismo
- Conocerse
- Controlarse
- Tener autodominio
- respetarse
- ser verdaderamente una persona libre e independiente
- tener autenticidad
- tener criterio propio
- de constitución inquebrantable
- amarse
- tener estilo propio
- portar un himno y una bandera personal

Cuando nos volvemos independientes – proactivos, impulsados por principios correctos, con capacidad para organizarnos y realizar cosas con integridad en torno a las prioridades de nuestra vida, podemos construir relaciones ricas, duraderas y altamente productivas con otras personas.

Al efectuar el análisis de la situación “OPORTUNIDAD”; el cual expresa un conflicto entre jefe y subordinado, se pone de manifiesto generalmente la desconfianza que muchas veces prevalece, y que de alguna manera socavan la relación de confianza entre las personas y por consiguiente se daña la comunicación, elemento de gran importancia para cualquier organización –como señalamos anteriormente-. La confianza –como concepto abstracto- constituye un valor universal, es indispensable fomentarla para el buen funcionamiento de cualquier organización e incluso para la vida personal. No se trata de utilizarla como eslogan sino de demostrarla con hechos prácticos. ¿Cómo hacerlo?

En nuestra vida muchos han tenido la posibilidad de abrir cuentas bancarias. Para el desarrollo de las relaciones interpersonales, podemos también abrir y fomentar cuentas bancarias, pero de tipo emocional. Y sugiero la utilización de la Cuenta Bancaria Emocional.

¿Qué es?

**La CBE:** es un **metáfora de la confianza incorporada a una relación**. Es el sentimiento de seguridad que tenemos respecto de otro ser humano. Cuando la cuenta de confianza es alta, **la comunicación es fácil, instantánea y efectiva**.

Como en toda cuenta bancaria, en esta se realizan depósitos constituyendo así una reserva de la que podemos exigir reintegros cuando lo necesitamos. Si aumento mis depósitos de que hago a usted depositario: cortesía, bondad, honestidad, y mantengo mi compromiso con usted, yo constituyo una reserva. La confianza que usted tiene en mí, crece, y yo puedo apelar a esa confianza muchas veces, en el caso que la necesite puedo apelar a esa confianza muchas veces, puedo equivocarme, y ese nivel de confianza, esa reserva emocional, compensará la diferencia.

Pero si tengo costumbre de mostrarme descortés, e irrespetuoso, de exteriorizar reacciones desmesuradas, de ignorarlo, de comportarme con arbitrariedad, de traicionar su confianza, de amenazarlo, si en su vida no valgo dos céntimos, finalmente mi cuenta bancaria emocional quedará al descubierto. El nivel de confianza será muy bajo.

¿qué flexibilidad podré esperar? Ninguna

Muchas veces pensamos en frases como estas

“Estoy pasando por un campo minado”

“Debo tener mucho cuidado con lo que digo”

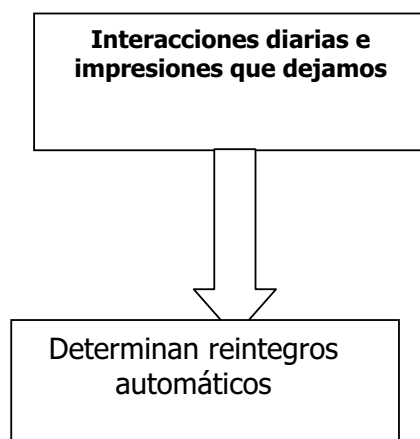
“Protejo mi retaguardia, politiqueo”

Muchas organizaciones funcionan así y muchas familias también

Nuestras relaciones más constantes requieren de depósitos constantes, satisfaciendo expectativas que no disminuyen los antiguos depósitos.

El matrimonio es una de las relaciones más constantes, las personas con las que interactuamos más frecuentemente requieren de depósitos más constantes.

#### Depósitos constantes



#### Depósitos principales

1. **Comprender al individuo:** Hacer que lo importante para otra persona sea tan importante para uno como la persona misma. Trata a los otros como querías que ellos te trataran a ti.

2. **Prestar atención a las pequeñas cosas:** Pequeñas bondades y pequeñas atenciones. Detalles.
3. **Mantener los compromisos:** Lograr tender puentes de confianza
4. **Aclarar expectativas:** Las expectativas poco claras en el área de las metas socavan la comunicación y la confianza, provocan incomprensiones y decepciones. Por ello es tan importante poner siempre las expectativas claras sobre la mesa.
5. **Demostrar integridad personal:**
  - ❖ Genera confianza
  - ❖ Incluye la veracidad. Adecuar nuestras palabras a la realidad
  - ❖ Mantener las promesas y satisfacer las expectativas
  - ❖ Ser leales con quienes no están presentes
  - ❖ Evitar toda comunicación engañosa, desleal
6. **Disculparse sinceramente cuando se hace un reintegro:**

Palabras que se dicen sinceramente representan depósitos

  - ❖ “me equivoqué”
  - ❖ “no fue muy amable de mi parte”
  - ❖ “fui irrespetuoso”
  - ❖ “no respeté su dignidad, lo lamento”

### **Conclusiones**

El cerebro humano está dividido en dos hemisferios: izquierdo y derecho, ambos tienen funciones diferentes, y para poder tener éxito en nuestra vida –personal y laboral- es necesario que ambos hemisferios estén en equilibrio, por lo que debemos trabajar con ambos lados del cerebro.

La creatividad está presente potencialmente en todo hombre, la misma se relaciona con aspectos de la personalidad y aspectos cognitivos, que bajo determinadas condiciones se manifiestan.

El pensamiento lógico es reforzado en el hombre desde la primera infancia mediante la educación que reciben en el seno familiar y en la escuela. Estudios realizados demuestran que los niños son más creativos antes de ir a la escuela que cuando comienzan en ésta.

Nuestro cerebro está condicionado para la conversación negativa, por ello tendemos más a enfocar lo que “NO” queremos que lo que realmente deseamos. Usted puede variar esta situación.

En nuestra comunicación con el entorno, los acontecimientos externos se experimentan a través de los sentidos. La cognición del suceso tiene lugar cuando se recibe la información que llega a través del canal de entrada sensorial: visual; auditivo y cenestésico.

La confianza –como concepto abstracto- constituye un valor universal, es indispensable fomentarla para el buen funcionamiento de cualquier organización e incluso para la vida personal.

La CBE es una metáfora de la confianza incorporada a una relación. Es el sentimiento de seguridad que tenemos respecto de otro ser humano. Cuando la cuenta de confianza es alta, la comunicación es fácil, instantánea y efectiva.

**ABRA CONSTANTEMENTE TODAS LAS  
CUENTAS BANCARIAS EMOCIONALES QUE  
PUEDA.**

**LUCHE POR SU FELICIDAD Y LA DE LOS DEMÁS, SE PUEDE.**

**CRÉALO PARA VERLO.**

**Bibliografía**

1. **Ribeiro, Dr. Lair:** El éxito no llega por casualidad. 1993 Ediciones Urano S.A, Argentina, España, México, Venezuela.
2. **Toledo, González MSc: Clara:** Comunicación no verbal y extraverbal en el contexto cultural. Material elaborado por el Instituto de Comercio Exterior República de Cuba.
3. **González, Pilar:** La Educación de la Creatividad 1981TEORÍAS SOBRE LA CREATIVIDAD