

una rápida toma de decisiones de mayor calidad e innovadoras, como: la constante curiosidad, la creatividad y un espíritu crítico constructivo. No le faltaba razón. Efectivamente, según las conclusiones más relevantes de un estudio reciente a nivel global llevado a cabo por IBM (1) en más de 60 países mediante entrevistas a más de 1.500 directivos de organizaciones privadas y públicas, de diferentes tipos, sectores y tamaños, el liderazgo creativo es un factor esencial en cualquier organización en estos tiempos que corren y es un factor diferencial para conseguir ser directivos con resultados sobresalientes, en otras palabras, para caminar por la senda de la excelencia.

Finalmente, conviene recordar que también en el marco legal del ámbito militar español, las *Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas* (Real Decreto 96/2009), código de conducta y guía esencial de comportamiento del personal militar, en su artículo 60 titulado «Capacidad de decisión, iniciativa y *creatividad*», establece que:

«La condición esencial del que ejerce mando es su capacidad para decidir. Actuará con iniciativa y la fomentará entre sus subordinados. Para adoptar sus decisiones aplicará la normativa vigente y *actuará con creatividad* y capacidad de juicio *sin coartar la intuición y la imaginación.*»

Creatividad ¿nueva moda o necesidad real?

La *creatividad* es una cualidad de largo recorrido, una necesidad de siempre. La novedad hoy es la gran velocidad del cambio, de los sucesivos cambios antes de asentar el anterior, y la alta incertidumbre del momento actual, en un entorno globalizado donde el conocido «efecto mariposa» se hace más patente que nunca. No cabe duda de que hoy en día es bastante más complejo planificar a medio y largo plazo, y que se requiere más que nunca revisar más a menudo los planes de acción, readaptarse a circunstancias imprevistas y ser capaces de redefinir objetivos y reorientar el rumbo.

En las actuales condiciones cualquier organización trata de mejorar su capacidad de adaptación rápida a los cambios contextuales, a través de un buen liderazgo, la gestión del cambio y del talento, la transformación

(1) 2010 *Global CEO Study*, IBM.

permanente de una organización flexible y la apuesta por la innovación. El papel del liderazgo creativo es ayudar a una toma de decisiones y resolución de problemas más rápida y de mayor calidad. En efecto, se proclama la necesidad de encontrar soluciones diferentes, enfoques innovadores ante los problemas de siempre o para afrontar de forma diferente los cada vez más complejos nuevos problemas y desafíos. Cuanto más complejo se hace el mundo, más creativos necesitamos ser para afrontar sus retos. Por eso las organizaciones buscan cada vez más gente que pueda pensar y aportar soluciones de forma creativa, que sea flexible, que desee y sea capaz de aprender continuamente, que sepa adaptarse y que esté abierta al cambio, incluso que lo estimule o genere. Demasiado a menudo dicen que no consiguen encontrarla.

Los Estados Mayores de nuestras Fuerzas Armadas no pueden salir a buscar y contratar personas creativas en función de la necesidad de cada momento. El anuncio inicial de este artículo nunca verá la luz. La buena noticia es que no lo necesitan, porque ya disponen de personas creativas. Además, son muchas. El gran activo de las Fuerzas Armadas es su personal, muy diverso en competencias y talento, y por tanto rico en creatividad.

La solución es tan simple de decir como compleja de llevar a cabo: sacar lo mejor de nuestro personal, aprovechando lo que ya tenemos, estimulando aún más si cabe el desarrollo y expresión de todo su potencial creativo. ¿Cómo? A lo largo de este artículo viajaremos en fin por el apasionante mundo de la creatividad individual de todo ser humano, revisaremos el concepto científico de creatividad y algunas de las ideas erróneas acerca del mismo y daremos algunas pistas que permiten aprovechar el potencial creativo de todo ser humano, tanto desde el punto de vista individual como de la organización en la que trabaja.

Errores comunes sobre la creatividad

A pesar de la existencia de numerosos estudios científicos sobre el tema, hay todavía muchas nociones falsas, muchos mitos, muchos errores comunes sobre la creatividad. Veamos algunos de ellos:

«La creatividad es un fenómeno mágico, un don que se limita a algunas personas especiales, poco comunes.» «Yo no invento nada, no se me da bien el arte... luego no soy creativo.»

Es el mito más común apreciado por los investigadores. No es cierto que ser creativo requiera tener un don especial o que solamente se pueda ser creativo en determinadas actividades. Todos los seres humanos tenemos esa capacidad y su ámbito de aplicación es ilimitado, estamos rodeados de creatividad. Si piensas que no eres creativo, tal vez debas reaprender a aplicarla, sacar a la luz esa facultad natural, desarrollar todo tu potencial. Podemos y debemos desarrollar, practicar, la habilidad creativa: en la escuela, en el entorno profesional y en nuestra vida cotidiana:

«Los seres más creativos suelen estar un poco (o muy) locos o ser psicológicamente desequilibrados.»

La imagen del científico «loco», desordenado, excéntrico, en las nubes, y ensimismado en su mundo ha hecho mucho por este mito. A veces, lo que ocurre es que nos resulta fácil tachar de locos o raros a quienes simplemente no entendemos. Por la fuerza de este mito nadie querría ser considerado creativo, ya que nadie quiere ser tachado de enfermo mental o estigmatizado como «excéntrico». Es grave suponer que creatividad y patología están relacionadas. Dicha asociación es infundada y puramente accidental, son muchas más las personas consideradas muy creativas que han gozado de buena salud física y mental. El sello de las personas creativas no es el sufrimiento sino la capacidad para redescubrir lo que uno puede hacer bien y disfrutar haciéndolo (Csikszentmihalyi, 1996):

«La alta creatividad no se puede desarrollar, el muy creativo nace ya así.»

Los estudios centrados en el desarrollo de la creatividad parecen indicar que el talento creativo excepcional se hace (Ericsson, 1996) y que manifestar creatividad en cualquier campo, como hacía por ejemplo Leonardo da Vinci, requiere un periodo de aprendizaje previo (Hayes, 1989 y Simonton, 1991). La producción de ideas creativas no surge de la nada sino más bien de personas que han desarrollado un amplio abanico de habilidades y que disponen de un rico cuerpo de conocimientos relevantes previamente adquirido en contextos favorecedores (Simonton, 2000):

«Soy metódico. Mi organización es metódica, muy formal, está llena de normas. No hay lugar para la creatividad.»

Si bien es cierto que un clima y una cultura de una organización que fomenta demasiado la uniformidad en los razonamientos de los individuos en lugar de favorecer la expresión de la diversidad de su libre pensamiento no ayuda mucho a obtener un mayor rendimiento creativo del grupo

organizativo (2), la creatividad no es incompatible con el orden, el método o la normativa. Tanto el pensamiento convergente (3) como el divergente (4) son necesarios para obtener productos innovadores. En determinados momentos de un proceso metodológico, por formalizado que sea, se pueden y se deben utilizar técnicas que estimulan el pensamiento y la producción creativos, tanto individuales como de grupo:

«Ser creativo se basa en dejarse ir, hacer o decir lo primero que se pasa por la cabeza.»

Para ser creativo, además de que debe existir una actitud personal y un clima laboral favorables, hay que poder, con el tiempo, controlar los materiales con los que trabajas para obtener los efectos que te interesan y seguir el camino que te fijes:

«Sólo en algunas profesiones se requiere o utiliza mucho la creatividad.»

La creatividad puede darse en cualquier ámbito: puedes ser un músico o un artista creativo, pero también un matemático creativo, un químico creativo, un entrevistador creativo, un profesor creativo, un militar creativo... ¡puedes ser creativo con cualquier cosa que implique el uso de la inteligencia humana!

¿Qué es la creatividad?

Para que el lector se haga una idea clara sobre lo que es la creatividad, basada principalmente en los resultados de investigaciones científicas (Amelang, 1991), me centraré en los siguientes aspectos: aclarar lo que no es la creatividad; dar algunas pistas que ayuden a definir el concepto desde diferentes perspectivas y a comprender su relación con otros

(2) «En una reunión en que todo el mundo está de acuerdo quizás sean pocos los que piensan», como puso de relieve Alfred P. Sloan jr., el artífice del fenomenal impulso que adquirió General Motors para competir con Ford, entonces líder del mercado.

(3) Características diferenciales del pensamiento racional (lógico, continuo y convergente), según Edward de Bono: selecciona, busca lo correcto, es secuencial, se concentra en lo significativo, se mueve en la dirección convencional.

(4) Características diferenciales del pensamiento creativo (imaginativo, discontinuo y divergente), según Edward de Bono: cambia, busca lo distinto, va a saltos, acepta intrusiones al azar, explora caminos heterodoxos.

factores; reflexionar sobre los conceptos de creatividad e innovación; y, finalmente, proponer una posible definición de la creatividad.

La creatividad *no* es:

- *Un concepto nuevo*, es una materia relativamente reciente desde el punto de vista de su investigación científica, comparada con otras áreas de la ciencia. No obstante, se puede afirmar que la creatividad, en el marco de la segunda década del siglo XXI, no es un concepto nuevo. Frierson (1969) constata ya, desde las primeras investigaciones de Galton (1890) sobre el talento creador, un aumento exponencial de los estudios publicados sobre este tema. Las investigaciones no parecen haber perdido fuerza con el paso de los años y de hecho se han fundado algunas revistas dedicadas a esta área de la psicología.
- *Una nueva necesidad*, Guilford (1950), fundador de la investigación actual sobre creatividad, puso de nuevo en circulación la estimulante palabra «creatividad», ausente durante mucho tiempo, en su discurso presidencial a la *American Psychological Association*, lamentando ya por entonces la falta de personas creativas en la ciencia y la economía de Estados Unidos, exigiendo desde un enfoque integrador la investigación científica y la promoción de la creatividad.
- *Un don, una cualidad innata exclusiva* de artistas, genios, inventores, personas excéntricas, superdotado... Como decía Einstein: «cada niño nace genio». Todo ser humano tiene algún nivel innato de creatividad y además, ese nivel se aprende y desarrolla.
- *Solamente imaginación*, uno de los rasgos distintivos de la inteligencia humana es una potente capacidad de imaginación, gracias a la cual podemos visitar el pasado y anticipar el futuro o asumir el punto de vista de otras personas, más allá de lo que captan en el aquí y ahora nuestros sentidos. La creatividad es un paso adelante, es el proceso de poner a trabajar la imaginación y generar ideas nuevas, es imaginación aplicada, valiosa y útil.
- *Fruto exclusivo de la intensificación del trabajo*, más bien requiere de equilibrio personal y laboral, de tiempo, de finalidad, y de una adecuada combinación de trabajo intenso, de descanso y de diversificación de actividades (Barron, 1965; p. 3).
- *Solamente pensamiento divergente*, ya que con frecuencia la producción y valoración convergentes, que busca soluciones correctas basándose en hechos y a la lógica, son necesarias para el acto creativo (Guilford, 1966 y 1976).

La creatividad es:

- *Una capacidad natural que todo ser humano posee de forma innata, en mayor o menor medida, y que se puede desarrollar y mejorar* (5). Basta con ver cómo los niños pequeños se esfuerzan diariamente por ver el mundo que los rodea desde diferentes perspectivas y su relativa facilidad para encontrar continuamente usos diferentes, novedosos y útiles de cualquier objeto cotidiano. Cuando somos niños, la mayoría de nosotros empleamos de forma práctica nuestra creatividad en casi todo lo que hacemos, pero como adultos, a la mayoría nos parece que no lo somos tanto. Ocurre algo en nuestro proceso de crecimiento, en las escuelas y centros de enseñanza, y después, en nuestras organizaciones profesionales, que nos lleva a reprimir gran parte de nuestra actitud creativa natural y por tanto a disminuir nuestro nivel de producción creativa.
- *La capacidad para producir algo nuevo*, el concepto de lo nuevo, de lo original, es el criterio más usado para definir la creatividad. He ahí la gran cuestión: ¿y qué es lo nuevo? ¿Quién y cómo se decide que algo es relativo o totalmente nuevo, o no? La respuesta más común entre los investigadores es apelar a la intersubjetividad como criterio de objetividad: el acuerdo consensuado de los observadores externos apropiados, familiarizados con el dominio en que se ha creado el producto o articulado una respuesta.
- *En la práctica*, para la mayoría de las personas, fuera del ámbito de la investigación científica, esto se traduce en que perciban que su idea o producto es apreciado y juzgado como creativo, valioso, novedoso, útil, por su entorno más próximo.
- *Una respuesta o idea inusual, nueva o rara en sentido estadístico...* y que se puede realizar en todo o en parte, sirve para resolver un problema, mejorar una situación o cumplir un objetivo (MacKinnon, 1962; p. 485).
- *Útil*, mucho más que novedad, la creatividad aporta utilidad, es un proceso muy práctico... Stein (1953) constató que un producto creativo es un producto nuevo que puede ser considerado por un grupo en cualquier punto temporal como útil o satisfactorio. No es la novedad en sí, sino su utilidad resultante, la magnitud decisiva.

(5) Entrevista de Eduard Punset con Ken Robinson, experto en creatividad, Los Ángeles (Estados Unidos), 17 de enero de 2011.

Dimensiones de la creatividad

Según Johnson (1972; pp. 276-277), existen *dimensiones de la actividad creativa* relacionadas entre sí, además de la originalidad, la inusualidad y la utilidad, como la sensibilidad ante los problemas (capacidad para identificar y formular preguntas), liderazgo intelectual (influencia en los temas de investigación de científicos posteriores), agudeza e inventiva, adecuación y amplitud (de la aplicabilidad o de la influencia).

A partir de los factores cognitivos individuales, la capacidad creativa no siempre produce conductas creativas ni resultados y productos concretos, ya que va en función de otras características de personalidad y de las condiciones de la situación, del contexto. Según diversos estudios, serían más creativos los sujetos autónomos y autodirigidos, emocionalmente estables, muy motivados por su trabajo, con preferencia por el pensamiento práctico y la ocupación cognitiva, de alta inteligencia general y con intereses muy variados.

Yo añadiría, fruto de mi experiencia personal, un factor influyente más: la pasión, el entusiasmo. En efecto, somos más creativos si nos apasiona la tarea en la que estamos involucrados, si nos gusta muchísimo lo que hacemos, si nos movemos en nuestro «elemento», en el que nos sentimos cómodos, para el que tenemos aptitudes, en el que casi todo nos parece fácil, interesante y motivador y al que nos gustaría dedicar todo nuestro tiempo.

Relación de la creatividad con otros constructos psicológicos

INTELIGENCIA

Un alto nivel de inteligencia ha sido considerado habitualmente un buen predictor de la creatividad, aunque existen componentes no intelectuales de la creatividad. Fruto de las investigaciones, se podría decir que la inteligencia alta no equivale a creatividad alta, pero que la creatividad alta presupone incondicionalmente una inteligencia superior a la media. Si queremos encontrar personas de excelente capacidad creativa, busquémoslas por tanto entre las consideradas como más inteligentes de nuestra organización.

Muchas investigaciones han tratado de medir la creatividad de forma separada a la de la inteligencia, aunque sus resultados han sido muy diversos. Conviene destacar tanto la investigación de Hocevar (1980),

en que los que se apreció que los tests divergentes no resultaron superiores a los tests clásicos de detección de factores de inteligencia para explicar la actividad creativa; como la constatación de Schuman (1966) de que la variable creatividad parece ser mucho menos productiva, en términos creativos, que el viejo caballo de batalla, la inteligencia.

RENDIMIENTO ESCOLAR

En general, los estudios sobre la creatividad en el ámbito de la enseñanza y del rendimiento escolar indican que su aportación es limitada, siendo la inteligencia el elemento clave del rendimiento escolar. Por ejemplo, en una de las investigaciones realizadas, las personas que puntuaron alto en inteligencia (más de 150 de cociente intelectual) y bajo en pruebas específicas de creatividad obtuvieron el mismo rendimiento general y unos resultados creativos similares a aquellas que puntuaron medio-alto en inteligencia (entre 127 y 150 de cociente intelectual) y alto en pruebas específicas de creatividad.

También se ha detectado que, en general, los profesores suelen preferir a alumnos muy inteligentes, más que a alumnos muy creativos. Esto se explica tal vez debido a que la conducta en el aula de un alumno creativo habitualmente incomoda al profesor y suele ralentizar el ritmo de avance programado de los objetivos y contenidos de la materia, debido a que son menos disciplinados, realizan muchas más preguntas, algunas muy incómodas para el profesor, y cuestionan abierta y continuamente el sistema y las normas establecidos. No obstante, existe una enorme influencia e interacción entre los estilos del profesor y del alumno en el rendimiento. Por ejemplo, un profesor muy creativo preferirá y potenciará a los alumnos muy creativos, con lo que serían esos los que mejor rendimiento obtienen en sus clases.

PERSONALIDAD

Entre otros resultados, las investigaciones que han intentado encontrar algunas relaciones entre la creatividad y algunos factores y rasgos de la personalidad muestran que las personas muy creativas suelen ser más independientes que la media, no expresan tanta deseabilidad social, no necesitan llevarse bien con los demás, tienen gusto por la aventura y alta tolerancia a la frustración. En resumen, su actitud vital es de una asertividad aplastante, defendiendo sus puntos de vista cueste lo que cueste,

tratando de influir, cambiar y mejorar el mundo y «el sistema». Mal utilizada, esta actitud puede percibirse en ocasiones por los demás como de confrontación, lo que les lleva no pocas veces a encontrar demasiados enemigos por el camino. Un ejemplo de ello es que los alumnos muy creativos suelen ser los más expulsados en muchos colegios, por salirse de lo establecido. En el seno de las organizaciones pasa algo similar, a pocos jefes les gustaría oír demasiadas propuestas de cambio del mismo individuo, de una forma demasiado directa e intensa y demasiadas veces. En muchas ocasiones acabaría siendo estereotipado como el «elemento crítico negativo». Sin embargo, cuando se les escucha debidamente y se valoran y saben aprovechar de forma útil muchas de sus ideas y cuestionamientos en beneficio de la organización, el cambio continuo a mejor está garantizado.

ESTILOS COGNITIVOS

Recientemente, los investigadores han descubierto que las personas no solo diferimos en nivel de creatividad, como en otras aptitudes, sino en el estilo de creatividad y en su forma de expresión, influenciado por los estilos cognitivos, que influyen a su vez en la forma individual de resolver problemas, tomar decisiones y de pensar.

El estilo cognitivo se refiere a la forma en que normalmente procesamos la información (Witkin y Goodenough, 1981), es estable, dominante, omnipresente y afecta a varios aspectos de nuestra conducta. Tanto en casa, como en actividades de ocio o en el trabajo nos solemos comportar con el mismo estilo cognitivo. De los diferentes estilos posibles, ninguno es mejor que otro, su valor adaptativo va en función de la situación, y obviamente no tenemos uno sólo en estado puro sino una combinación de todos ellos, aunque siempre hay uno predominante.

Kirton (1976) relaciona los estilos cognitivos con la creatividad e identifica un estilo adaptativo y uno innovador. Ambos tienen el mismo potencial creativo. Simplemente su forma de afrontar la mejora de la situación es diferente. La creatividad adaptativa mejora paso a paso dentro del paradigma actual, de forma progresiva. La creatividad innovadora es más transgresiva, trata de salirse de los esquemas actuales y cambiar de forma más rápida. Por ejemplo, la primera nos dio el primer aeroplano, la segunda permitió a la humanidad poder volar sobre el océano Atlántico en menos tiempo, en apenas unas horas. Gracias a la suma de la creativi-

dad de ambos estilos a través de la historia del ser humano no seguimos viviendo en las cavernas. Las organizaciones requieren del servicio de ambos estilos de creatividad.

Por ello es tan importante y más rica, eficiente y eficaz la actividad creativa en grupo, porque se dispone de los diferentes niveles de creatividad y estilos cognitivos individuales de los miembros del grupo, todos ellos con sus diferentes fortalezas y debilidades, que se pueden compensar para lograr una mejora de la situación en el marco de unos objetivos corporativos comunes.

Creatividad e innovación

Según el *Diccionario* de la Real Academia Española de la Lengua, la «creatividad» es «la facultad de crear o la capacidad de creación». Una «facultad», es entre otras cosas, la «aptitud, potencia física o moral» o el «poder para hacer algo». Una «capacidad» es, entre otras cosas, la «aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo». Una «aptitud» es, entre otras cosas, la «capacidad para operar competentemente en una determinada actividad» o la «capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte». «Crear» tiene varias acepciones, entre otras: «producir algo de la nada», «establecer, fundar, introducir por vez primera algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado». Dentro de las acepciones del término «creación» encontramos la siguiente «obra de ingenio, de arte o artesanía muy laboriosa, o que revela una gran inventiva».

La innovación es definida como la «acción y efecto de innovar» o la «creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado». Innovar es «mudar o alterar algo, introduciendo novedades». La innovación es por tanto un término más amplio, que como la creatividad, está relacionado con la creación, pero también y sobre todo con la modificación de lo establecido.

Visto así, según estas definiciones formales, la mayoría de las veces sería suficiente con tener muchos empleados innovadores, dejando los creativos para las tareas en que haya que crear algo de la nada.

Sin embargo, parece acertado decir que el lenguaje común que se utiliza habitualmente en el ámbito profesional es en ocasiones ligeramente diferente al del *Diccionario*. Según Robinson (2012), el pensamiento creativo

englobaría tres cosas: imaginación, entendida como la capacidad del ser humano de pensar en algo que va más allá de lo que captan sus sentidos; creatividad, entendida como la capacidad de generar nuevas ideas; e innovación, entendida como la capacidad de llevar a la práctica esas nuevas ideas. Yo ampliaría esta acertada explicación resaltando que, en mi opinión, el aspecto diferencial más destacable entre creatividad e innovación es su ámbito de aplicación.

La creatividad es una cualidad individual de un ser humano único, presente en todos los seres humanos en mayor o menor medida. Por tanto se asocia a las personas. El concepto de innovación estaría más asociado al ámbito de las organizaciones, ya que implica la facilitación e interacción dirigida, de forma más o menos consciente, de la riqueza creativa de las diversas personas, seres diferentes, que trabajan para ella con un mismo fin, y que daría como resultado ideas y productos diferentes que se llevan a la práctica y que implican cambios, transformación, evolución progresiva o revolución en la organización y en su entorno.

Definición de creatividad: las cuatro «P,s» y el cambio a mejor

En términos prácticos, el *Diccionario* aparte, no es fácil dar una definición simple y no ambigua de la creatividad. No lo ha sido históricamente para los investigadores.

En el año 1961 Rhodes (Puccio, 1999) revisó numerosos estudios intentando encontrar una única definición global utilizada por los investigadores y encontró más de 40 definiciones diferentes, que eran parcialmente complementarias, no excluyentes. Finalmente estableció que para definir la creatividad hay que hacer referencia a las cuatro grandes áreas en que las investigaciones se han centrado: las características de la Persona creativa; los componentes del Proceso creativo; los aspectos del PRODUCTO creativo; y las cualidades del contexto que alimenta la creatividad (*Press*). Rhodes no encontró por tanto una simple definición de creatividad, pero desarrolló un sistema al que llamó las cuatro «P,s» de la creatividad, que permite a los investigadores estudiar componentes más pequeños y manejables del complejo y más amplio concepto de creatividad.

Podemos no obstante convenir una posible definición teórica amplia de la creatividad, que englobe todos los aspectos citados anteriormente. No hace falta inventarla, la que propone Drevhal (1956; p. 22) me parece muy completa y acertada:

«Capacidad del hombre para producir resultados mentales de cualquier tipo que son esencialmente nuevos y que eran desconocidos antes para el que los ha producido. Se puede tratar de imaginación o de una síntesis mental, que es algo más que una mera amalgama. La creatividad puede incluir la formación de nuevos sistemas y nuevas combinaciones, como también la transferencia de relaciones conocidas a nuevas situaciones y la formación de nuevos correlatos. Una actividad creativa debe ser intencionada y dirigida, no inútil ni fantástica... si bien el producto puede no tener una aplicación práctica inmediata, no ser perfecto ni totalmente acabado. Puede adoptar una forma artística, literaria, científica, o ser de naturaleza técnica o metodológica.»

Por otra parte, una definición de mínimos acertada que maximice el consenso entre quienes estudian este tema y las posibilidades de desarrollo es la siguiente propuesta: creatividad es, ante todo, una forma de cambio (Vecina, 2006).

Finalmente, si queremos sintetizar la definición de creatividad en una sola palabra, en mi opinión la mejor sería la siguiente: «mejora» (Tracy, 2012).

Reflexiones finales. Estado Mayor cuenta con oficiales creativos

Fruto de todas las evidencias y reflexiones anteriores, podemos concluir respecto a la llamada efectuada por el anuncio inicial que los Estados Mayores no necesitan dicho anuncio porque ya disponen entre sus oficiales una gran capacidad creativa, que además se puede desarrollar mediante entrenamiento, como se hace durante el Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas.

En efecto, de acuerdo con el «efecto Schwarzenegger» (Tracy, 2012), la creatividad se parece a los músculos del culturista: partiendo de un potencial innato se desarrolla cada vez más con su uso continuado, una y otra vez, en diferentes situaciones, hasta devenir en algo tan natural, automático e inconsciente como respirar. Y lo bueno es que no necesitamos para ello dedicar cada día largas horas de esfuerzo para ello, como hace el culturista en un gimnasio, sino que basta con tener una actitud adecuada, convertir en hábito unos pocos y sencillos pasos, rodearnos de elementos facilitadores, eliminar los elementos limitadores que nos acechan y las ideas empezarán a fluir prácticamente solas.

Si ha llegado el lector al final de este artículo, posiblemente conocerá ahora un poco mejor qué es esto de la creatividad, en base tanto a resultados de investigaciones científicas como a experiencias profesionales y personales. Aparte de definirla y conocer sus diferentes dimensiones y diversos factores que influyen en la expresión de su máximo potencial, hemos revisado y desmontado algunos de los errores y mitos más habituales sobre la creatividad, tratando de desmitificar esa idea global de que la competencia directiva «creatividad» es innata y exclusiva de unos pocos iluminados.

Ojalá que el lector se haya convencido, aunque solo sea un poquito, de que es un genio desde que nació, y los que le rodean también. Por otra parte, no basta con ser consciente de ello, sino que es preciso recuperar el hábito de la creatividad perdida, derribando los límites personales autoimpuestos y facilitando su expresión en el entorno corporativo mediante estilos de liderazgo adecuados.

Tiene el lector un bonito y apasionante camino por delante para desarrollar todo tu potencial creativo y convertirlo en un hábito. Recuerde que la creatividad engancha, crea adicción, que una vez que se empieza, no se puede parar. Y esta adicción se debe a que la interna satisfacción del deber cumplido, uno de los más potentes motivadores intrínsecos que existen, crece exponencialmente con la contribución creativa personal al cambio a mejor de las organizaciones o instituciones en que trabajamos y servimos, en nuestro caso en nuestras queridas Fuerzas Armadas españolas.

Quiero finalmente concluir dando algunas pistas más, sin entrar en mayores detalles que bien podrían ser objeto de otro artículo diferente, sobre los factores más influyentes en la expresión creativa, sobre el cómo comenzar a mejorar la expresión del máximo potencial, a veces oculto o limitado, de esa competencia directiva denominada «creatividad».

Desde una perspectiva individual y personal, la percepción propia y la autoconciencia de su capacidad y la autoconfianza juegan un papel importante y son el motor de arranque de la creatividad. Los oficiales de Estado Mayor deben creer realmente que poseen capacidad de generar nuevas ideas y estar dispuestos a ver las situaciones desde múltiples puntos de vista, a buscar más allá de lo obvio y lo habitual («si creo que puedo, podré»). El segundo punto a destacar es la voluntad, ya que deben querer practicar dicha capacidad a menudo, de forma continua («si creo que soy

capaz y además quiero, puedo»). El último paso adelante es la actitud, ya que deben finalmente llevar a la práctica dicha voluntad y hacerla hábito de conducta ante todo tipo de situaciones problema que se les presenten («ya que sé que soy creativo, puedo y quiero, simplemente actúo de forma creativa de forma habitual»).

Desde una perspectiva corporativa, las claves pasan por facilitar el desarrollo y la puesta en práctica de ese potencial creativo de su personal. Un aspecto importante es que es recomendable, cuando ello es posible, que las necesidades de la organización y las competencias e intereses de las personas sean sinérgicas, que cada uno pueda ocupar puestos de trabajo donde más motivado, entusiasmado y a gusto se sienta como profesional y como persona, y para lo que esté natural y profesionalmente capacitado (motivación personal ligada a la motivación profesional).

Otro aspecto clave es que los estilos de liderazgo que se desarrollan, aplican y valoran por los jefes y mandos respectivos sean los adecuados para facilitar un clima interno favorecedor de la creatividad. Ese clima debe ser tolerante con el error, al menos en determinados ámbitos en que eso pueda ser así sin consecuencias inasumibles. El trabajo en equipo y el empleo de determinadas técnicas individuales y de grupo, las que hemos citado u otras que no están aquí recogidas, son los aliños al gusto de esta especie de receta de la creatividad. Conviene recordar aquí una de las conclusiones más relevantes del *2010 Global CEO Study* llevado a cabo por IBM que citamos al principio del artículo: el liderazgo creativo es un factor crítico de éxito, hoy y en el futuro, en todo tipo de organizaciones privadas e instituciones públicas.

Potenciando la expresión de la creatividad podemos dar por sentado que los cambios, los resultados, las soluciones a los problemas y las tomas de decisiones de la organización, que en definitiva surgen del trabajo de las personas, ganarán aún más si cabe en eficacia, eficiencia, calidad e innovación, en el corto, medio y largo plazo, y que todos los implicados en ello serán además seres humanos más felices. Esto de la felicidad del personal no es baladí para la creatividad y para la productividad. Parafraseando al conocido empresario español, señor Villar Mir, al que tuve la suerte de escuchar en el año 2011 durante un panel de liderazgo impartido durante el Curso de Actualización para el Desempeño de los Cometidos de Oficial General impartido en la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas: una organización consigue muchos

más éxitos, incluso en tiempos de crisis difíciles, si en el marco de unos objetivos corporativos comunes, se hace todo lo posible para que su personal sea y trabaje feliz.

La receta de la creatividad y de la innovación, en fin, no parece en teoría tan difícil, incluso es factible sin grandes costes, aún a sabiendas de que en la práctica el día a día reclama más prisas de las deseables para ser creativo y de que no siempre es fácil o está bien visto (clima y liderazgo) que un subordinado cuestione o se le premie por cuestionar el *status quo*. El objetivo a conseguir es importante: que un oficial de Estado Mayor sea capaz de responder ante una situación problema como hizo el siguiente estudiante:

«En una prueba escrita, se planteaba a los alumnos la siguiente pregunta: ¿cómo calcularía usted la altura de un edificio usando un barómetro? Uno de los estudiantes respondió lo siguiente: lo ataría a una cuerda muy larga, subiría a la azotea del edificio, bajaría con la cuerda el barómetro, cuando éste tocase el suelo, mediría la longitud de la cuerda y esa es la altura del edificio. El profesor le suspendió. El estudiante recurrió el suspenso. El centro designó a un tribunal compuesto por varios profesores para estudiar el caso, y vieron que en realidad la respuesta era técnicamente correcta y posible, aunque no era la esperada por el profesor ni tenía relación con lo enseñado en la asignatura sobre la presión y la altura. Decidieron darle una segunda oportunidad y que el alumno repitiese el examen ante ellos. Se le puso la misma pregunta tratando de que diera con otra solución diferente. Al cabo de 20 minutos, aún no había escrito nada. Uno de los profesores del tribunal le preguntó: ¿qué le ocurre? ¿cómo no escribe nada? ¿no sabe la respuesta, verdad? El estudiante contestó: sí, de hecho ya se me han ocurrido 37 alternativas de respuesta posibles usando el barómetro. Seguidamente le explicó algunas de ellas: la que ya propuso antes con la cuerda; medir la altura del barómetro y la longitud de las sombras del barómetro y del edificio, hacer cálculos con tal fórmula, y obtengo la altura del edificio; por supuesto la que ustedes esperan de mí, medir la presión barométrica en el suelo y en la azotea, aplicar tal fórmula y ya tengo la altura; etc. El estudiante finalmente aprobó. Cuentan que 10 años más tarde obtuvo el Premio Nobel de Física.

Bibliografía

- AMELANG, M. y BARTUSSEK: *Psicología diferencial e investigación de la personalidad*, Herder, 1991.
- BATURONE, B.: «El fracaso en un mundo cambiante», *Executive Excellence*, 83, pp. 36-38, 2011.
- BONO, E. de: *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, Harper Collins, 1992.
— *El pensamiento creativo*, editorial Paidós Plural, Barcelona, 1994.
- CSIKSZENTMIHALYI, M.: *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Collins Publishers, Nueva York, 1996.
- ERICSSON, K. A.: *The Road to Expert Performance: Empirical Evidence From the Arts and Sciences, Sports and Games*, Mahwah, Erlbaum, Nueva Jersey, 1996.
- GOBIERNO DE ESPAÑA: Ministerio de Defensa, Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las *Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas*.
- GOLEMAN, D.: *Leadership That Gets to Results*, Harvard Business Review, 2000.
- GORDON, W.: *Synectics. The Development of Creativity Capacity*, Harper Row, Nueva York, 1961.
- GUILFORD, J. P.: «Creativity», *American Psychologist*, 5, pp. 444-454, 1950.
- HAYES, J. R.: *The Complete Problem Solver*, Hillsdale, Erlbaum, Nueva Jersey, 1989.
- KIRTON, M. J.: «Adaptors and Innovators: A Description of a Measure», *Journal of applied Psychology*, 61, pp. 622-629, 1976.
- LEÓN, O. G.: *Tomar decisiones difíciles*, pp. 59-78, editorial McGraw Hill, Madrid, 2001.
- PERICÓ, P.: *La nueva gestión del talento: contruyendo compromiso*, FT Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2008.
- Puccio, G. J.: *Two Dimensions of Creativity: Level and Style. Reading Room*, International Center for Studies in Creativity, 1999, recuperado el 12 de marzo de 2012, en: <http://www.buffalostate.edu/orgs/cbir/readingroom/html/Puccio-99a.html>
- RHODES, M.: *An Analysis of Creativity*, pp. 305-310, Phi Delta Kappan, 1961.
- ROBINSON, K.: *Busca tu elemento*, editorial Urano, Empresa-Activa, Barcelona, 2012.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J.: discurso del jefe del Estado Mayor de la Defensa, acto de inauguración del XIII Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas, CESEDEN, Madrid, 2011.
- SIMONTON, D. K.: «Emergence and Realization of Genius: The Lives and Works of

- 120 Classical Composers», *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, pp. 829-840, 1991.
- «Cognitive, Personal, Developmental and Social Aspects», *American Psychologist*, 1, pp. 151-158, 2000.
- TORRANCE, E. P.: «Can we Teach Children to Think Creatively?», *Journal of Creative Behavior*, 6, pp. 236-262, 1962.
- *Torrance Tests of Creative Thinking: Norms and Technical Manual*, IL: Scholastic Testing Service, Bensenville, 1974.
- TORRANCE, E. P. y PRESBURY, J.: «Criteria of Success of 242 Recent Experimental Studies of Creativity», *Creative Child Quarterly*, 30, pp.15-19, 1984.
- TRACY, B.: *A Guide For Creative Thinking*. Web Site: *GO Publish Yourself*, recuperado el 12 de 3 de 2012, en: www.go-publish-yourself.com/archive/articles/creative-thinkin/tracyb.php
- VALLS, A.: *Las 12 habilidades directivas clave*, editorial Gestión, Barcelona, 2000.
- VECINA, M. L.: «Creatividad», *Papeles del psicólogo*, volumen 27(1), pp. 31-39, 2006.
- WITKIN, H. A. y GOODENOUGH, D. R.: «Cognitive Styles: Essence and Origin», *Psychological Issues Monograph*, número 51, International University Press, Inc., Nueva York, 1981.
- ZWICKY, F.: *Morphology of Propulsive Power*, Society for Morphological Research, Pasadena, California, 1962.

IMAGEN Y COMUNICACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS

Emilia Celemín Redondo

Máster Diplomacia y Relaciones Internacionales

Este artículo trata de analizar la imagen de las Fuerzas Armadas y su buena relación con la Sociedad Civil en la actualidad. Veremos la evolución de la institución desde la época franquista, hasta la actualidad, y explicaremos cuáles han sido los cambios decisivos para que tal sinergia pueda darse. Mostraremos cómo un buen plan de comunicación institucional está en la base de la creación de una imagen sólida y positiva que revierte en la valoración que los ciudadanos hacen de ella.

Introducción

Según el último *Barómetro* del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (1), nuestras Fuerzas Armadas, son la institución más valorada por los españoles en la actualidad, tal y como recogieron algunos medios a principios de diciembre de 2011 (2). Llama poderosamente la atención que en una Sociedad como la española, en la que la mayoría de los ciudadanos se declaran pacifistas y contrarios a los conflictos bélicos, las Fuerzas Armadas sean la única institución con más de 5,65 puntos en una escala de 0 a 10 por delante de los medios de comunicación (4,97), la Monarquía (4,89), el defensor del Pueblo, el Tribunal Constitucional y otras siete instituciones, siendo la única que alcanza el aprobado (3). Se

(1) *Defensa y Fuerzas Armadas* (IX) (estudio número 2.912), en: http://www.iece.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Informe_sintetico_defensa_2011_CIS.pdf. Consultado 23 de mayo de 2012.

(2) En: <http://www.abc.es/20111026/espana/abci-barometro-octubre-preocupacion-pro-201110261235.html>. Consultado el 24 de mayo de 2012.

(3) En: <http://www.ejercito.mde.es/noticias/2011/10/1197.html> Consultado el 24-5-2012. Las Fuerzas Armadas son la institución mejor valorada por los españoles. Reportajes del *Boletín de Tierra*, número 1.197, publicado el jueves 27 de octubre de 2011. El trabajo de campo del *Barómetro* de octubre se realizó entre los días 1 y el 9, y sus primeros resultados se hicieron públicos el 26. Se trata de una encuesta de ámbito nacional, en la que se han realizado 2.472 entrevistas, sobre un universo formado por la población española de ambos sexos de 18 años y más.