



leader  
summaries

# Inteligencia Creativa

## Contenido

Introducción.

Pag 1

Cómo se descubre la inteligencia creativa.

Pag 1

Cómo se descubre el potencial creativo.

Pag 2

Las enseñanzas de la gente creativa.

Pag 3

Cómo se usa la capacidad creativa.

Pag 4

La creatividad en la enseñanza.

Pag 5

Los retos del futuro.

Pag 6

Conclusión.

Pag 6

Este libro lo puedes comprar en:

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

**Título del Libro:** Creative Intelligence: Discovering the Innovative Potential in Ourselves and Others

**Autor:** Alan J. Rowe

**Fecha de Publicación:** 1 de Marzo 2.004

**Editorial:** Financial Times/Prentice Hall

**Nº Páginas:** 160

**ISBN:** 0131453572



**EL AUTOR:** Alan J. Rowe es profesor emérito de Dirección y Organización en la Escuela de Negocios USC Marshall y fue miembro directivo de las empresas Hughes Aircraft y General Electric. Ha publicado 11 libros, entre los que se incluyen Intelligent Information Systems, Managing with Style y Strategic Management.

## Introducción

Todos llevamos dentro un potencial creativo oculto que podemos intentar descubrir. Quizá si observamos la vida de aquellas personas que fueron claves en el desarrollo de la humanidad y analizamos qué les llevó a desmarcarse de la gente corriente, podríamos aproximarnos a una definición de lo que es la Inteligencia Creativa: una combinación del carácter, el modo de procesar la información, los valores personales y el apoyo externo a nuestro esfuerzo. ¿Cómo reaccionamos ante diferentes situaciones? ¿Cómo percibimos el mundo? ¿Qué hacemos y qué conseguimos? ¿Qué actividades se adaptan mejor a

nuestras capacidades? ¿Quién nos apoya? Este libro enseña a aplicar y fomentar la inteligencia creativa en los diversos campos de la actividad humana.

## Cómo se descubre la inteligencia creativa

La creatividad es fundamental para la supervivencia en nuestro planeta, para vivir en una sociedad aceptable y para conservar nuestros márgenes competitivos en el mundo de los negocios. A diferencia de la inteligencia general, la inteligencia creativa se centra en la forma de pensar y en las ganas de conseguir algo innovador o diferente.

Así pues, la inteligencia creativa es esa parte de la personalidad que conduce a lograr metas relevantes; está relacionada con la idea del bien y del mal y justifica las ganas de un individuo de asumir riesgos. Los resultados pueden ir desde arreglar algo que no funciona correctamente hasta pintar la Mona Lisa, pero si algo tienen en común ambos creadores es la gran pasión por su trabajo.

Diferenciar la inteligencia general de la inteligencia creativa es motivo de disputas académicas, pero aceptamos que la inteligencia creativa es innovadora, valiente, abierta, amena, revolucionaria y libre, frente a la inteligencia general que es conservadora, práctica, disciplinada, lógica, dirigida y realista. Los últimos estudios genéticos han demostrado que la herencia determina los niveles de inteligencia general. Además, la mayoría de los individuos posee algún tipo de creatividad y nuestra capacidad para almacenar e interpretar información depende de la inteligencia creativa. También sabemos que el test del Cociente Intelectual es poco significativo para conocer la creatividad de una persona porque no refleja los factores decisivos: motivación y necesidad de resolver problemas. La necesidad de crear es un instinto natural en el ser humano. Desde la cirugía plástica practicada en la India en el siglo I a. C. hasta las sofisticadas herramientas que manejamos hoy, la inteligencia creativa ha transformado las estructuras políticas del mundo y ha favorecido el progreso de las civilizaciones. Sin embargo, muchas personas no aprovechan su talento o no tienen el entorno social adecuado. ¿Se puede modificar la inteligencia creativa de una persona? Es cierto que podemos mejorar nuestras capacidades, pero ello no conduce necesariamente a una actividad creadora. En el ámbito educativo, sería posible avanzar si las prácticas pedagógicas propiciaran nuevas formas de "explicar" las asignaturas que saquen a la luz la inteligencia creativa de cada alumno. Puesto que poseemos una capacidad innata, todos podemos alcanzar retos

que se ajusten a nuestro potencial si el entorno educativo nos anima a experimentar y a "descubrir".

La creatividad puede medirse con un test muy fiable, el Perfil de Potencial Creativo, que determina el estilo de inteligencia creativa de una persona. Además, el autor de este libro ha ideado el Inventario de Estilo de Decisiones, que esclarece la personalidad de un individuo y predice qué actividades serán las más satisfactorias a lo largo de la vida. La inteligencia creativa trabaja relajando la mente y aporta flexibilidad e intuición a la hora de afrontar un problema. Las soluciones innovadoras son ilimitadas si existe la motivación suficiente para encontrarlas. Por eso, las personas creativas son luchadoras, críticas, siempre superan las expectativas y ven con el "ojo" de su imaginación numerosas posibilidades que han dado lugar a los grandes inventos que hoy disfrutamos.

Otra forma de acercarse a la inteligencia creativa es contemplar el discurso vital de las personas que han sido fundamentales en el desarrollo de la humanidad, muchas veces tachados de soñadores o visionarios. Pensemos en T. Edison, que al inventar la bombilla cambió radicalmente nuestra vida, en Beethoven, cuya Novena Sinfonía se ha convertido en un emblema de la música clásica o, más cercano a nosotros, Bill Gates, que persiguiendo su sueño ha dado un paso de gigante en la revolución tecnológica. La inteligencia creativa se manifiesta en todas las actividades humanas, pero ¿qué tienen en común los grandes creadores? Que son perseverantes, originales, arriesgados y críticos, tienen talento y visión de futuro y nos han legado cosas extraordinarias. En opinión de J. Piirto, lo que distingue a un creador es su personalidad: es imaginativo, intuitivo, arriesgado y acepta la ambigüedad. Para D. Perkins, el proceso creativo es un pensamiento profundo que encuentra soluciones en muy poco tiempo. Las personas creativas buscan y valoran la información importante, descansan, reflexionan y vuelven al asunto con la mente más despeja-

da.

Los momentos creativos surgen de forma espontánea y la mente debe estar preparada para aceptarlos. Algunos científicos creen que nunca llegaremos a conocer por completo este fenómeno, pero existen ciertas actitudes comunes a todas las personas creativas: se comprometen a fondo porque creen firmemente en lo que hacen, necesitan poner orden y sentido en lo que les parece caótico, amplían su campo de trabajo, valoran datos contradictorios y asumen riesgos; los artistas se esfuerzan en reflejar su visión del mundo y los científicos manejan miles de datos para justificar su teoría. Pero, sobre todo, sienten una inquietud creativa que deben satisfacer, independientemente de las recompensas económicas o sociales que les aporte su obra.

### **Cómo se descubre el potencial creativo**

Antes se pensaba que la creatividad era un concepto indefinible, pero las investigaciones demostraron que se trata de una actividad natural en la que influyen factores genéticos, ambientales y fortuitos. Es un impulso interior relacionado con la capacidad de alcanzar metas y que explica las preferencias personales a la hora de interpretar la información y aplicarla a las nuevas situaciones. Es algo estable, duradero y exclusivo de cada ser humano, aunque puede estimularse en un ambiente de trabajo libre y comunicativo.

En el proceso creativo es necesaria la preparación, es decir, "conocer el terreno". La información y la experiencia conducen a un nuevo conocimiento, que es, a su vez, un vehículo para explorar nuevos campos no previstos al comienzo del proceso. Skinner creía que las ideas interesantes que surgen en el proceso deben estudiarse inmediatamente, porque si se posponen se corre el riesgo de perderlas. El proverbio "Golpea el hierro cuando aún está caliente" ilustra perfectamente este pensamiento. Los laboratorios

Bell estaban investigando con transistores y, antes de terminar, encontraron el circuito integrado y otros inventos electrónicos fundamentales hoy en día.

Otro aspecto del proceso es la percepción, es decir, cómo procesamos e interpretamos la información recibida. La inteligencia creativa usa recuerdos y códigos mentales subconscientes para asimilar de una forma selectiva; eso explica por qué cada persona recibe diferentes impresiones de un mismo libro o de una misma canción.

El conocimiento consiste en identificar y entender la información y los conceptos necesarios para emitir opiniones. Es fundamental para la creatividad, porque permite que una cierta idea combinada con la experiencia produzca otras ideas más complejas, y porque genera unos conceptos que van desde la información irrelevante hasta las ideas más innovadoras.

Por último, la imaginación es un gran instrumento para la creatividad, porque nos permite visualizar diferentes posibilidades, ayuda a que las nuevas ideas se abran paso y a veces interrumpe el proceso mental para incorporar conceptos que pueden ser interesantes.

Según el autor, la inteligencia creativa se manifiesta en cuatro estilos:

1. Intuitivo. Es el habitual en dirigentes, políticos y actores. Estas personas se centran en los resultados y en la experiencia. Son muy trabajadores y utilizan el sentido común. Jack Welch, jefe ejecutivo de General Electric, es un ejemplo prototípico. Era un líder duro pero carismático, confiaba en el potencial creativo de sus trabajadores y logró sacar a su empresa de la situación de estancamiento en que se hallaba.

2. Innovador. Es típico de científicos, ingenieros e inventores. Se centran en los experimentos y en el análisis profundo, saben manejar las dificultades y son muy perseverantes. Marie Curie, por ejemplo, superó muchas dificultades en el camino hasta lograr sus metas, pero creía en la perseverancia y la confianza en uno mismo y además no se dejó corromper por la fama.

3. Imaginativo. Es el estilo creativo propio de artistas, escritores y políticos. Saben encontrar oportunidades, se arriesgan a romper las tradiciones, son muy abiertos y suelen usar el sentido del humor para comunicarse. Winston Churchill, que aunque no fue un alumno brillante, tenía una mente privilegiada, supo manejar los momentos de crisis y fue un prolífico escritor. Veía la vida como una lucha donde sólo sobrevive el más capacitado y estaba convencido de que la inventiva humana no tenía límites.

4. Inspirador. Es el estilo de educadores, líderes y escritores. Se centran en las necesidades sociales y se entregan completamente a sus ideas. Son visionarios y quieren transformar la realidad para ayudar a los demás. Martin Luther King, líder del Movimiento por los Derechos Civiles en los años sesenta, es un buen ejemplo de este estilo creativo. Tenía grandes dotes para el lenguaje, usaba formas de protesta pacíficas y resaltaba la importancia de la cultura para tener un pensamiento crítico. "Para luchar por una idea debes estar dispuesto a morir por ella" es una máxima suya expresada poco antes de que lo asesinaran.

¿Es un estilo mejor que otro? Depende del momento. Ante una emergencia, el estilo intuitivo rápidamente toma buenas decisiones, pero si se trata de prever las consecuencias futuras de una determinada situación, puede resultar más eficaz el estilo imaginativo.

El Test del Perfil de Potencial Creativo se utiliza para conocer el estilo creativo de una persona. Consiste en una batería de 25 preguntas con 4 posibles respuestas, que asignan el número 1 a la que se adapta más a nuestra personalidad, el 2 a la que se adapta bastante, el 3 a la que se adapta poco y el 4 a la que se adapta menos. Un programa informático interpreta los resultados y asigna un estilo a una determinada puntuación. Pero el ser humano es complejo y la mayoría de las personas poseen rasgos propios de varios estilos. Miguel Ángel fue pintor, escultor, ingeniero y científico, encajando así en tres

estilos diferentes. Sencillamente, el estilo ideal no existe, sino que la mayoría de las situaciones requieren una mezcla de todos ellos y mucha flexibilidad. Además, en nuestra creatividad también influyen los rasgos de la personalidad, que rigen nuestro comportamiento y reflejan nuestras creencias y vivencias infantiles.

### **Las enseñanzas de la gente creativa**

Conocer la vida de algunos creadores puede ayudarnos a indagar en nuestro potencial. Talento, capacidad y conocimiento son necesarios, pero no suficientes, puesto que la creatividad se asemeja a un ser vivo que necesita alimento y apoyo constantes para desarrollarse plenamente, incluso a veces pasando factura en nuestra vida personal.

Las personas creativas tienen inquietudes que los llevan a realizar lo imposible. Muchas de ellas están obsesivamente dedicadas a lo que hacen y sus ideas las acompañan a lo largo de la vida. Otros necesitan formación especializada para alcanzar altos niveles de eficacia y experimentan fuera de su ámbito concreto.

La gente creativa necesita concentración y su comportamiento hace dudar a veces de su estabilidad mental, pero suelen poseer una voluntad fuerte que les permite soportar las críticas y concentrarse en sus capacidades. Muchos de ellos son gente inconformista, lo que puede plantear un conflicto entre la independencia intelectual y el desprecio por la autoridad, es decir, entre la libertad y la oficialidad. Las personas creativas son un reto para los educadores o los jefes que tienen que tratarlas.

Comparar las vidas de las personas famosas que destacaron por su creatividad nos aporta datos singulares. Artistas como Picasso y Mozart poseían un estilo creativo imaginativo e intuitivo; inventores como Du Pont y Stradivarius, un estilo innovador e intuitivo; políticos como Eisenhower y Franklin uno ins-

pirador, imaginativo e intuitivo; líderes como Ghandi o la Madre Teresa de Calcuta eran personas de estilo creativo inspirador e intuitivo y científicos como Darwin y Freud tenían un estilo innovador e inspirador. Todos ellos contaban en común su capacidad de trabajo y de sacrificio, sus originales ideas y una importante misión que cumplir.

También se han dado en la historia familias especialmente fecundas, como los Bach en la Alemania del siglo XVII o los actores británicos de la familia Barrymore, que sirven para estudiar la influencia de la genética y del entorno en la actividad creativa. Otro dato relevante es que la edad no afecta al proceso creativo y que la energía juvenil no juega un papel decisivo. La actividad constante se alimenta de sí misma y el potencial creativo en edades avanzadas es el fruto del conocimiento acumulado y de la madurez psicológica de la persona. Miguel Ángel estuvo diseñando la cúpula de la basílica de San Pedro desde los 72 hasta los 88 años; Agatha Christie supervisó la película *Asesinato en el Orient Express* con 84 y Gore Vidal, a sus 74 años, se pone a trabajar en cuanto se levanta, porque cree que para escribir bien hay que vivir intensamente.

No debería haber duda de que podemos aprender mucho de todos ellos. Para sacar fruto de estas enseñanzas en nuestra vida debemos conocer nuestro propio estilo de inteligencia creativa, decidir en qué campo queremos trabajar, dedicar mucho tiempo al estudio, creer firmemente en nuestras ideas y tratar de alcanzar los objetivos pase lo que pase.

### **Cómo se usa la capacidad creativa**

Es evidente que algunas personas resuelven los problemas mejor que otras, porque los diferentes enfoques dependen de su estilo de inteligencia creativa. Los ordenadores y la inteligencia artificial también resuelven problemas, pero la crea-

tividad es exclusivamente humana. El programa de ajedrez diseñado por IBM no derrotó realmente al mejor jugador del mundo, sino que el ordenador jugó las partidas con una rapidez sobrehumana que no tenía el campeón. Pero no todo consiste en encontrar una buena solución, sino en saber quién la lleva a la práctica y cómo se aplica esa solución. Muchas veces no podemos prever las dificultades futuras o hacerles frente a la hora de poner en marcha una determinada idea.

¿Cuántas veces hemos tenido noticia de que varios testigos de un mismo crimen cuentan diferentes versiones del mismo hecho? Nuestra óptica personal condiciona lo que vemos y cómo lo interpretamos, nuestra ética influye a la hora de elegir y nuestras convicciones nos hacen a veces negar la evidencia. En cambio, con una mentalidad abierta liberamos nuestro potencial creativo y la recompensa merece la pena. Solucionar un problema puede ser un reto estimulante para una persona cuya experiencia le proporciona confianza en sí misma, pero lo que realmente la anima a intentarlo es su deseo de arriesgarse.

A veces el problema y la solución están muy claros, como cuando un frigorífico no funciona porque no se ha enchufado correctamente, pero también existen dificultades de origen desconocido con varias soluciones posibles o problemas irresolubles por actitudes "cerradas". Es el caso de la empresa que no invierte en seguridad laboral porque el director general ha decidido ahorrar dinero sin consultar a nadie. En los demás casos, se puede encontrar una solución creativa combinando talento, valentía y constancia.

He aquí el caso de dos "soluciones" para un mismo "problema": en cierta ocasión, en un teatro iluminado con lámparas cubiertas de plástico, una de ellas empezó a echar humo por el excesivo calor de la bombilla. La mayor parte del público, temiendo que hubiera un incendio, se precipitó hacia la salida. Sólo unos pocos se dieron cuenta de que el auténtico peligro no era la llama,

sino el ser arrollado por una avalancha de gente histérica. Se quedaron tranquilamente en sus butacas y algunos de los que huyeron resultaron heridos. Como se ha visto, las soluciones creativas también dependen de la actitud personal y de la capacidad de razonamiento.

Otra forma de respuesta creativa es el llamado enfoque heurístico, que viene de la palabra griega *heuriskein* (inventar, descubrir). El pensamiento heurístico supone investigar, experimentar, valorar y asimilar la información mientras el proceso tiene lugar. No se basa en la lógica matemática, sino en la inteligencia creativa, y su ventaja es que, al entenderse fácilmente, el usuario lo acepta y lo aplica mejor. Tomemos el caso de la solución al problema del mensajero y el camino más corto. Una persona debe visitar 30 ciudades distribuidas por todo el país para recoger o entregar paquetes y, según el enfoque heurístico, debe 1) Viajar siempre por la carretera más exterior, 2) No volver atrás y 3) Evitar que los itinerarios se crucen. Para ello se marcan las ciudades en un mapa y se traza una línea continua pero en zigzag, que intenta aproximarse a las fronteras del país, que se desvía hacia el interior cuando es necesario y que cubre todos los destinos volviendo al punto de partida. Este enfoque se ha aplicado con éxito en horarios de aeropuertos, tratamientos médicos y optimización de recursos en el trabajo.

A la hora de tomar decisiones no cabe duda de que las "preferencias personales" también tienen su influencia. Se sabe de dos "razones" por las que la empresa de alquiler de coches Avis trasladó su oficina central desde Boston a Long Island. Un antiguo directivo, llamado Townsend, dijo que habían estado pensando en dónde situaría su oficina central un marciano. Obviamente, cerca de aeropuertos con tráfico nacional e internacional. Eligieron Long Island, entre los aeropuertos JFK y La Guardia, mientras que la competencia se decidió por Manhattan. Tiempo después, su sucesor en el cargo explicó que, en realidad, Townsend vivía en

Long Island y no tenía ganas de irse a Manhattan en aquel momento. En general, cuando intentamos que una decisión nos favorezca no estamos siendo objetivos, pero eso no significa que todas las decisiones subjetivas sean malas. Puede ocurrir que el yerno del director sea la única persona cualificada para salvar la empresa.

Para resumir el potencial de la inteligencia creativa, que siempre nos permitirá intentar o hacer algo diferente, recordemos las palabras de un antiguo directivo de la Compañía de Gas de California: "En mi empresa no hay problemas, sólo hay oportunidades".

## **La creatividad en la enseñanza**

La curiosidad es innata en el ser humano, aunque la enseñanza tradicional basada en lecciones, ejercicios y exámenes no se adapta por igual a todos los alumnos de una misma clase. Aprender significa entender, asimilar y aplicar los conocimientos, así que hace falta un sistema de enseñanza que tenga en cuenta la inteligencia creativa de cada persona.

Son muchos los profesores que han investigado y opinado sobre el tema de la enseñanza. Para Ken Robinson, el actual sistema no educa al alumno para afrontar los nuevos retos del mercado laboral: ser buen comunicador, intuitivo, flexible y capaz de trabajar en equipo. Hace algún tiempo, un título universitario era símbolo de distinción y prestigio, pero actualmente deben tenerse en cuenta la vocación y las habilidades necesarias para adaptarse a los constantes cambios de la sociedad. Robinson también es partidario de que los estudios universitarios abarquen todas las ramas del conocimiento, es decir, ciencias y humanidades.

A. Kohn va más allá y piensa que la escuela actual lo que hace es poner trabas al proceso de aprendizaje y, frente a la idea de que los niños deben acumular datos para triunfar y ser cultos, propone una educación

que enseñe a pensar y a entender.

H. Thoreau dejó escrito que la enseñanza "cavaba un foso en un arroyo libre y serpenteante" porque no facilitaba el aprendizaje. En cambio, él animaba a sus alumnos a interpretar lo que veían, a hacer hipótesis y a confirmarlas, con métodos que abarcaban desde paseos por el campo hasta visitas a empresas. Creía que los chicos aprenden lo que están dispuestos a aprender y que la experiencia es el mejor profesor. La rutina y el autoritarismo son un sinsentido y pensaba que la enseñanza no es transmitir cultura sino reconstruirla, en un proceso cíclico donde se experimenta, se sacan conclusiones y se vuelve a experimentar para confirmar o despreciar la información.

Sobre la memoria, Sócrates, ya en la antigüedad, nunca ofrecía respuestas a sus alumnos: les hacía preguntas para estimular el pensamiento crítico y guiarlos hasta conclusiones lógicas, método con el que los conocimientos se recordaban mejor.

En la actualidad, el sistema educativo de EE.UU. ofrece bastantes deficiencias. Hay escasez de profesores cualificados, a los que se exige dedicación, compromiso y energía a cambio de un salario insuficiente y medios escasos; los programas de estudios adolecen de un desequilibrio entre las ciencias y las humanidades, primando aquellas sobre estas; el nivel cultural de los alumnos de EE.UU. es inferior a los de Asia y Europa porque no se les anima a ampliar la mente con un enfoque creativo que incluya la literatura, la escritura y la expresión oral.

Por suerte, y a cambio, cada vez se da más protagonismo al alumno. Éste debe saber usar lo aprendido en clase y el profesor lo consigue mejor si entiende los aspectos clave del pensamiento. L. Hart explica cómo razona un niño. Le preguntó a un alumno de Primaria por qué existía el polvo y el chico respondió: "Porque el portero le permite entrar". Los niños necesitan verbalizar y tocar, aprenden más rápido en contacto con la realidad, reproducen modelos que conocen y necesi-

tan que se fomente su creatividad.

El objetivo debe ser adaptar la pedagogía a las habilidades del alumno. Así, un chico que aprende mejor usando las palabras aumentará su comprensión lectora escribiendo un resumen de la lección. Con la pedagogía de "las manos en la masa" comprenden los principios fundamentales de la asignatura y para estudiar la electricidad, por ejemplo, lo mejor es que fabriquen un sencillo circuito con pilas y bombillas. Otros métodos proponen que los alumnos trabajen en grupo para resolver problemas y aprender así de los errores, o "sacarlos" a la calle para practicar la teoría y que luego expongan en clase sus "descubrimientos", emplear juegos de ingenio, competiciones entre compañeros y ejercicios graduados, donde para pasar al siguiente es necesario saber el anterior.

El problema para el profesor estriba en que cada persona es diferente a la hora de reconocer modelos y unos alumnos manejan números fácilmente, mientras que otros se defienden mejor frente a una imagen. Puesto que la enseñanza debe estar abierta a todos, algunas escuelas han puesto en marcha ideas creativas como, por ejemplo, los cuestionarios que premian la opción correcta y además preguntan al alumno otras posibles respuestas. Otra práctica consiste en dividir la clase en cuatro grupos según su personalidad y analizar cómo resuelven un problema en 60 minutos. Los intuitivos lo hacen en 15 minutos, los innovadores en 60 pero ofrecen varias soluciones, a los imaginativos no les da tiempo a terminar y los inspiradores basan su respuesta en las consecuencias sociales que la solución alcanzada tendría.

Uno de los temas que mayor controversia genera puede que sea el de los exámenes, puesto que sólo reflejan la cantidad de teoría aprendida pero no lo que se ha asimilado ni cuánto va a durar. Cuando termina el examen, empezamos a olvidar. Chinn y Brewer proponen un modelo de aprendizaje basado en el cambio conceptual y en la interiorización. Para empezar, el alumno

expresa su teoría previa sobre el tema a tratar y, al recibir la información nueva, la contrasta con lo que pensaba y elabora otra teoría que debe ser confirmada por la práctica o alterada cuando sea necesario. Al final del proceso, descubre la teoría válida y a veces aporta nuevas alternativas.

Para formar ciudadanos creativos y cultos, la enseñanza debe fomentar, por tanto, la curiosidad y poner énfasis en la comprensión de los contenidos. Resta, por último, el asunto de la ética profesional. Sabemos que algunos ejecutivos "maquillan" las cuentas de su empresa para presentar los resultados deseables, así que queda en el aire la pregunta de si la honradez debe enseñarse en casa o en la escuela. Para evitar estos comportamientos, las empresas del futuro tienen que mostrarse abiertas y creativas: deben motivar a sus trabajadores proporcionándoles una formación constante y un puesto adaptado a su perfil, porque sólo así sobrevivirán en un mundo cada vez más competitivo. Cuando Churchill era un niño, un granjero le salvó la vida y no quiso ninguna recompensa, pero el padre de Churchill quiso agradecerse y le pagó al hijo del granjero los mismos estudios que a su hijo. Ese niño era Alexander Fleming, que con el paso del tiempo inventó la penicilina y salvó a Churchill de morir de neumonía. Afortunadamente, la honradez siempre tiene su recompensa.

### **Los retos del futuro**

En un entorno que cambia constantemente, las empresas necesitan líderes creativos para resolver los problemas. Los jefes eficaces valoran las aportaciones de sus trabajadores, se crecen en la adversidad, saben ganarse la confianza de la gente y apoyan las ideas innovadoras que generan productos competitivos.

Del estilo de inteligencia creativa dependerá el éxito de los cambios que se van a producir. El jefe intuitivo inicia el cambio cuando lo anuncia y provoca una reacción

fría. El inspirador convoca una reunión para explicar por qué hace falta una reforma y provoca una reacción abierta y confiada. El innovador se centra en las cuestiones técnicas, pasa por alto las necesidades de la gente y provoca una reacción en contra. El imaginativo se anticipa a las necesidades futuras e incluye a las personas en sus planes. Del estilo creativo también dependerá que el cambio sea aceptado por los clientes, por la empresa y por todo el entramado social. Ejemplo de ello es la nueva televisión de plasma, que todavía no se vende bien porque los clientes creen que esa imagen perfecta no compensa su elevado precio. Otras veces la empresa no tiene ni tiempo ni dinero para embarcarse en proyectos con resultados a largo plazo, así que un jefe creativo debe ser muy convincente y debe usar las palabras adecuadas para ganarse la confianza de los empleados. La empresa de bolsas de plástico A&E no podía luchar contra la competencia y contrató a un experto que puso en marcha la creatividad de los trabajadores para salir de la crisis. Les pidió que inventaran una bolsa original y surgió la idea de poner el nombre de la tienda en cada bolsa, lo que permitió a A&E recuperar su cuota de mercado.

Para ser innovadoras, las empresas necesitan reestructurar su economía, sacar partido al potencial de sus empleados y pensar si les convienen los cambios drásticos o los evolutivos. Cuando Microsoft percibió que su estilo informal no generaba los beneficios esperados, contrató a un consultor que supo explicar las razones del cambio, se centró en los productos más atractivos para los clientes, planteó nuevas formas de vender y en siete años cuadruplicó los beneficios. Pero los cambios pueden provocar temor y ansiedad. Hay empresas muy vinculadas a la tradición que ponen freno a las posibles innovaciones. A veces los directivos se centran en evaluar los resultados y el personal creativo se mantiene inactivo para no arriesgar su puesto de trabajo; otras veces los trabajadores inteligentes están desaprove-

chados porque desempeñan tareas rutinarias o burocráticas.

La alternativa a la rigidez tradicional la ideó un Jefe de Diseño de BMW que se consideraba a sí mismo la unión del arte y el comercio. Tenía que diseñar un coche que fuera a la vez el más moderno y un éxito de ventas, así que aisló a su equipo creativo para que no se sintiera presionado. Al mismo tiempo, iba informando con regularidad a la parte económica de la empresa de los avances que se producían, porque los diseñadores veían la perfección como una meta espiritual pero los ingenieros creían que la perfección se podía medir en cifras. En sus comunicaciones usaba un lenguaje descriptivo con imágenes divertidas, comparando por ejemplo las piezas de un coche con animales o con personas.

Las personas creativas necesitan estar motivadas por la promoción en la empresa, el reconocimiento público y un salario competitivo. Algunos tienen ideas constantemente, incluso en su tiempo libre, son optimistas y convencen a la gente para que se suba a su nube, pero las empresas deben apoyarlos con un entorno creativo favorable y con los recursos económicos necesarios, porque de lo contrario intentarán buscar otro trabajo.

### **Conclusión**

Los descubrimientos científicos están avanzando mucho gracias a los super-ordenadores y a un mayor conocimiento de las leyes que gobiernan todos los aspectos de la vida. Van a aparecer nuevas formas de energía que permitirán un desarrollo sostenible y los ordenadores serán de gran ayuda en la educación, la medicina, la agricultura o la estrategia militar. Hay tres avances científicos que cambiarán drásticamente nuestra civilización: la teoría cuántica, la tecnología biomolecular que está revelando los detalles del ADN y la aplicación de la informática a la medicina y al estilo de vida, lo que permitirá, entre otras cosas, fabricar coches que ayuden al conductor a evitar situaciones

peligrosas. Los científicos podrán reactivar partes del cuerpo paralizadas gracias a un chip y los robots "inteligentes" podrán actuar sin ayuda humana. Pero ¿podemos predecir el futuro con exactitud? ¡A finales de 1800 se pensaba que la

Oficina de Patentes de EE.UU. cerraría porque ya estaba todo inventado! Los problemas del futuro requieren soluciones creativas que tengan el apoyo público, un precio razonable y nuevos canales de distribución como Internet. Aunque la

creatividad por sí sola no cambia las cosas, ofrece enormes posibilidades de mejorar el mundo.