



knowsquare .

**JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ**

3 DE ENERO DE 2016

**LA CREATIVIDAD ES COSA SERIA,  
CASI UN TRASTORNO**

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Por alguna razón —seguramente varias y diversas—, no siempre se toma la creatividad en serio. Parece obligado que los *workshops* orquestados sobre el tema resulten amenos y aun divertidos. Sin duda hay pensamiento divergente en el buen humor, y este suele resultar recomendable y oportuno; pero lo hay igualmente al buscar nuevas y valiosas soluciones a problemas muy relevantes. Además y bien entendida, la creatividad se nutre de distintos recursos intelectuales (incluida la intuición, claro), y no solo de la divergente dirección del pensamiento.

En realidad, casi todos los *workshops* que se organizan para directivos y titulados (sobre liderazgo, talento, trabajo en equipo, comunicación...) tienden felizmente a resultar amenos; pero no habría de renunciarse a una mayor dosis de efectividad. Esta se halla en verdad cuestionada porque los directivos encaran, en sus organizaciones y cada día, complejas y diferentes situaciones que no pueden preverse-abordarse en el transcurso de los programas formativos. Por ejemplo, hace días veía en Twitter cómo un prestigioso consultor español se preguntaba “por qué fracasa la formación en liderazgo”.

Volvamos a la creatividad... También leía el mismo día, por cierto, que “la creatividad surge de personas felices y (del) trabajo en equipo”. Uno cree que esta se manifiesta especialmente en individuos creativos —acaso no siempre tan felices— trabajando solos, pero sigamos; situémonos, sí, en esta facultad o fortaleza, entendida con cierta amplitud aunque tratando, empero, de preservar un deseable rigor conceptual. Con riesgo de omisión, parecería apuntar especialmente a:

- La creación artística
- El avance de los campos de la ciencia
- El progreso técnico tras la investigación
- El desarrollo de nuevos productos y servicios
- El aprovechamiento de oportunidades
- Las soluciones creativas a problemas técnicos
- Las mejoras de procesos, métodos y herramientas
- Las conexiones generativas entre distintos campos
- Una nueva y rompedora visión de las cosas
- El aprovechamiento *serendípico* de la casualidad
- El ingenio de las ocurrencias-ideas oportunas
- La propia concepción de técnicas de generación de ideas

Podría verse de otro modo (lo de la lista y todo lo anterior), pero enfoquemos ya el particular perfil de los más creativos. Uno diría que estos —los creativos más patológicos— gozan de un privilegiado trastorno de personalidad; o sea, que tienen algo

bueno a pesar de su singular *cuasitrastorno*, el de reservar su curiosidad y su atención a lo suyo, y resultar extraños, incluso excéntricos en algún caso, a los demás. Tipos raros, sí, aunque unos más que otros.

Los psicólogos hablan de personalidad compleja; de que pueden presentar rasgos opuestos de personalidad en diferentes momentos (acaso en el mismo también); de que apenas se les advierte en el virtuoso punto medio... Ocurre, típicamente y en efecto, que dedican mucha de su energía psíquica a su especialidad. No hablamos solo de creativos famosos, reconocidos; hablamos también de individuos cuyas creaciones no son tenidas por suficientemente valiosas, pero a las que siguen dedicando buena parte de su tiempo y esfuerzo, como si se tratara de una cierta adicción irreprimible, insoslayable.

Puede —su especialidad— formar parte de su ámbito de responsabilidad laboral, o no. En su caso y en su organización, la creatividad puede ser celebrada, aprovechada, temida, alentada, preterida... Las organizaciones tenidas por inteligentes, innovadoras o excelentes alientan y utilizan la creatividad de sus personas y todo su capital humano; podemos decirlo basándonos en estudios de diferentes autores, aunque cabría también reflexionar sobre la vida de los creativos en entornos de mediocridad creativa *militante*. No se da siempre esta *militancia*, pero se da en ocasiones.

Pues sí. Los individuos de marcada personalidad creativa, brille o no su creatividad, son a menudo vistos como raros, poco sociables, emocionalmente inestables, egoístas, arrogantes... Nos lo decía por ejemplo Csikszentmihalyi, que tanto sabe sobre la creatividad y los estados de fluidez (de concentración y disfrute con la actividad desplegada).

Cuando hablamos de estereotipos en las organizaciones, incluimos a los trepas, los narcisistas, los críticos, los negativos (*downers*), los holgazanes, los pelotas (*pleasers*), los Pepito Grillo (*whistleblowers*), los desleales (*back stabbers*)... y sí, también a los creativos (al margen de los profesionales de publicidad), cuyo característico perfil conductual está bien identificado (lo estudió, por ejemplo, Mitchell Ditkoff).

Si se les deja —si no se sofoca su iniciativa, si no se deja marchitar su potencial— se muestran, como es sabido, inquietos, críticos, perspicaces, comunicativos, penetrantes, perseverantes, espontáneos, individualistas, arriesgados... Pueden cuestionar las reglas, el estado de cosas, la rutina, preguntarse a menudo el porqué... No, no es fácil controlar a este tipo de personas y, en determinadas culturas organizacionales, pueden resultar una pesadilla para sus jefes.

Uno recuerda su breve (y ya muy lejana) etapa en el centro de investigación de ITT en Madrid... A veces creo que algo se me contagió, y otras que ojalá; pero pienso, sí, que los creativos son personas particulares, bastante enfocadas a lo suyo. Tal vez habríamos

de ser más empáticos con ellos, porque la creatividad y la intuición parecen constituir *las joyas de la corona* de la inteligencia.

La verdad es que una personalidad falta de creatividad se ve incompleta, y que esta facultad proporciona cierta plenitud a nuestra existencia. Desde luego, se diría que los creativos no se aburren. Pero la atención es recurso limitado y, en general y aunque hablemos de creativos sin especificar más, solo podemos ser sensiblemente creativos en un campo. Rara vez da la cosa para más. Podemos interesarnos por varios y eso haría nuestro perfil más completo, pero lo de crear consiste en generar novedades valiosas y para eso se ha de poseer cierto dominio del campo.

Si simplificáramos mucho, podríamos llegar a decir que uno, de natural, tiene perfil creativo o no lo tiene; pero ser reconocido socialmente como creativo demanda sensibles niveles en lo de “novedad” y en lo de “valiosa”. O sea, ciertamente el creativo reconocido ha de ser un buen experto en su campo, para no *reinventar la rueda* ni resultar extravagante.

Antes de cerrar la reflexión y dejar al lector que asienta o disienta, preguntémonos qué pasa con la creatividad de los directivos. Podemos pensar que el *management* es un arte, pero uno vería, aquí y sobre todo, al directivo como catalizador de la creatividad de sus colaboradores. No sé si queda hueco, porque la literatura se empeña en verlo como líder, pero me parece compatible y hasta felizmente compatible. Eso sí, si los directivos desean tener buenas ideas, no consuman mucha atención en la protección de su ego, la defensa de su territorio o la estrategia de ganar poder.

© José Enebral Fernández  
© Know Square S.L.