



## LIDERAZGO CREATIVO EN LAS FAS

Ignacio NIETO FERNÁNDEZ



ESDE hace más de diez años, dentro del ámbito exclusivo del Ejército de Tierra, se vienen realizando unas jornadas de liderazgo creativo para la eficacia profesional del nuevo Ejército. Su duración aproximada es de quince días, intercalados en tres meses. Las jornadas las dirige el doctor don César Díaz-Carrera, presidente del Instituto para el Desarrollo de la Creatividad, y abarcan un amplio temario que combina una dimensión teórica y otra práctica, donde se estudian desde técnicas creativas para la resolución de problemas hasta procedimientos para mantener y mejorar la salud y el bienestar, pasando por desarrollos del «yo creativo» o prospectiva de la institución militar.

Inicialmente, a alguno de los oficiales concurrentes a las jornadas puede invadirle el escepticismo, ya que es difícil adentrarse en la dimensión intuitiva de los conceptos relativos a la creatividad, aplicada a hacer más eficaz el desempeño profesional o a profundizar en el autoconocimiento, en especial para un militar, por idiosincrasia orientado a buscar resultados tangibles y objetivos bien reconocidos cuando empeña su tiempo en un programa de quince jornadas completas.

Y ¿quién es don César Díaz-Carrera?, pues una eminencia en esto del liderazgo creativo, autor de multitud de publicaciones y profesor titular de Ciencia Política por la Universidad Complutense; además es doctor en Filosofía y Letras y doctor en Ciencia Política y Sociología por el IUE de Florencia. Ante este currículo es fácil darse cuenta de que es una de las personas más preparadas y con más conocimiento de liderazgo (tan ligado a la vida militar) y de creatividad en el ámbito nacional. Después de más de 18 años estudiando esta materia, mantiene líneas de investigación abiertas en liderazgo creativo en los ámbitos político, educativo, social y militar.

## Liderazgo

Últimamente ha proliferado la necesidad en cualquier ámbito, no sólo el militar, de potenciar algo tan básico como el liderazgo. *Las Líneas Generales de la Armada de 2007* establecen como uno de los retos más importantes el de «consolidar nuestro estilo de liderazgo». Posteriormente, la Directiva 07/07 (1) marca la necesidad de plasmar en un documento concreto el concepto de liderazgo, que finalmente este verano vio la luz con la promulgación del *Concepto de Liderazgo en la Armada de 2008*.

A título personal diré que contamos con numerosos artículos en las diferentes revistas militares; destacar los publicados en la REVISTA GENERAL DEL MARINA (meses de marzo y abril de 2008) por el capitán de navío Dionisio Huelin Martínez de Velasco, donde se describe el liderazgo en la sociedad actual, así como los conceptos y caminos para llegar a ser líderes. Ni que decir tiene que en escuelas como la ESFAS (Escuela Superior de las FAS) o la EGN (Escuela de Guerra Naval), el liderazgo es un asunto recurrente y existen numerosas monografías y trabajos que versan sobre este tema.

Una primera lectura del *Concepto de Liderazgo* nos asoma a la complejidad de un término que parecía sencillo, en especial para un militar. Un ejemplo de esta complejidad queda patente en la cantidad de cualidades que debe atesorar un líder y que vienen reflejadas en el «Concepto»; hasta un

---

(1) Directiva 07/07 de 20 de diciembre de 2007, sobre implantación de medidas derivadas de los resultados de las encuestas de motivación.

total de 24 (2). Realmente, es complejo encontrar a alguien con tantas cualidades como las que se reflejan. Y curiosamente entre ellas aparece la creatividad, definida como «la capacidad de encontrar soluciones para afrontar situaciones o problemas nuevos».

Por otra parte, definiciones de liderazgo existen multitud, pero dos me han llamado la atención: por una parte, la reflejada en la doctrina nacional: «capacidad personal del que dirige un grupo humano para influir en sus componentes de forma que éstos trabajen de forma cohesionada y con entusiasmo en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior»; por otra, la reflejada en la doctrina de los Estados Unidos (3), definida como «el proceso de influir en la gente proporcionándole propósitos, directrices y motivación mientras trabajan en el cumplimiento de la misión mejorando la organización» (4). Ambas definiciones destacan el vínculo que existe entre el cumplimiento de la misión y la capacidad de liderazgo; y aquí es donde entra a jugar la creatividad, pues será una de las armas que poseemos para conseguir las metas que nos propongamos y, por tanto, se antoja como una cualidad importante a la hora de ser mejores líderes.

En la actualidad, el nuevo escenario en el que nos encontramos guarda una complejidad difícil de controlar. La revolución tecnológica y los vertiginosos cambios que induce, los medios de comunicación, la opinión pública, la globalización, la acuciante crisis de valores y otros muchos factores pincelan un escenario en el que cualquier circunstancia, por nimia que parezca, puede tener trascendencia al nivel más elevado. El resultado es un agarrotamiento en el proceso de la decisión, pero sobre todo hace que necesitemos otros mecanismos para continuar de forma acertada en el cumplimiento eficaz de nuestras misiones. Uno de esos mecanismos es sin duda la creatividad, definida como la capacidad que debemos tener de generar soluciones adaptadas a la realidad que consigan triunfar en un entorno tan complejo. Pero ¿qué es eso de la creatividad?; ¿es tan influyente en la resolución de problemas?; ¿es innata o se aprende?

## La creatividad

Aunque de la definición de la palabra *crear* proporcionada por el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua* («producir algo de la nada») se desprende que el acto de crear es algo complejo o incluso dotado de connota-

---

(2) En total son: integridad moral, lealtad, disciplina, responsabilidad, confianza, espíritu de sacrificio, afán de superación, conocimiento, iniciativa, creatividad, adaptabilidad, visión, visión de futuro, energía, resolución, humanidad, valor, resistencia, presencia de ánimo, facilidad de expresión, seguridad en sí mismo, empatía, optimismo, jovialidad.

(3) FM 6-22. *Army Leadership* (Department of the Army. October 2006): 1-2.

(4) *The process of influencing people by providing purpose, direction, and motivation while operating to accomplish the mission and improving the organization.*

ciones de carácter divino (¿quién puede generar algo de la nada?), para los humanos crear es generar algo a partir de lo invisible (idea, creencia, proyecto). Pero lo invisible no es la nada. Hay quien piensa que crear es un arte reservado a los denominados genios y no a los comunes mortales, pero la creatividad, como todo en esta vida, admite gradaciones. No todos podemos desarrollar la teoría de la relatividad, pero sí inventar un mejor modo de hacer las cosas. Y es que hay una creatividad para sobrevivir, otra para convivir y otra que nos permite vivir en plenitud, y —en opinión de César Díaz-Carreña— el liderazgo creativo tiene que ver con las tres.

Por otra parte la definición más extendida de *creatividad* es «la facultad de combinar elementos para producir un todo original y útil». Esta definición encierra dos conceptos, el de originalidad y el de utilidad, que sin duda son relativos y dependen de contextos culturales y de muchas otras circunstancias. La creatividad depende de juicios socioculturales y es, por consiguiente, dependiente del contexto. En todo caso, conviene distinguir la creatividad como capacidad significativa de la especie humana de las técnicas que nos permiten aplicar concretamente ese talento. La creatividad tiene un sustrato, unos mimbres con los que hacer el cesto final; entonces, ¿cualquier mortal puede ser creativo? Nace aquí la primera disyuntiva similar a la del liderazgo: ¿se puede aprender a ser creativo o es algo innato? Pues como pasa con la mayoría de las cualidades, se puede nacer con un don específico pero que necesita ser potenciado. Y para ello existe toda una formación que nos permite identificar y desarrollar esos talentos tan típicamente humanos.

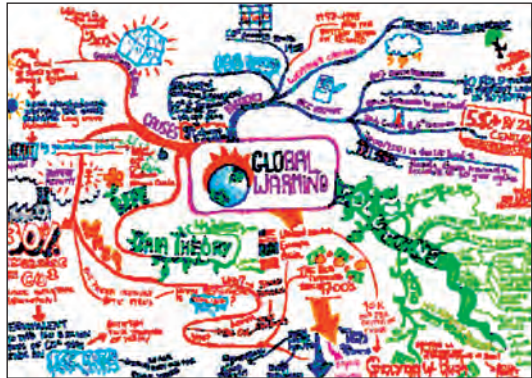
## Técnicas para formentar la creatividad

Hemos visto la necesidad que la actualidad nos impone de ser creativos y el importante vínculo que existe entre el cumplimiento de la misión, la creatividad y el liderazgo. Estos conceptos resultan relevantes para iluminar la actual noción de «la transformación», pues no hay que olvidar que «el cambio es inevitable, pero el progreso no». Por ello, las garantías de progreso de nuestros proyectos mejoran si prestamos atención a dos factores: creatividad y utilidad. Intentemos ver qué procedimientos existen para aprender a ser creativos.

Dentro del proceso creativo, quizá la técnica más extendida es la atribuida a Tony Buzán, denominada «Mapa de la Mente» (*Mind Mapping*). Es una técnica que consiste en establecer múltiples relaciones ramificadas entre los conceptos y las ideas, a partir de una idea-eje o núcleo central. Constituye la técnica que mejor se adapta al funcionamiento del cerebro, consiguiendo un mayor rendimiento mediante el uso de las imágenes, los símbolos, el color y la palabra. La utilización del *Mind Mapping* garantiza un mayor desarrollo de las capacidades mentales, facilita el aumento de la autoestima y la cooperación en los grupos de trabajo y hacen del proceso de aprendizaje una expe-

riencia estimulante, entretenida y eficaz en sus resultados.

Realmente el *Mind Mapping* ha adquirido gran trascendencia debido a su facilidad para combinar las habilidades de ambos hemisferios del cerebro: el lado derecho, que es el que relaciona espacialmente y genera ideas, y el izquierdo, que obedece a la parte lógica y permite ordenar las ideas. Para que la creatividad fluya convenientemente es necesario integrar y potenciar los dos hemisferios, el izquierdo como cerebro científico y el derecho como artístico.



Ejemplo del Mapa de la Mente.

Otra técnica creativa, aplicada a la gestión, es la archiconocida «tormenta o torbellino de ideas», creada por Alex F. Osborn a principios de la década de los cincuenta. Básicamente consiste en una reunión dirigida por un facilitador donde todos los concurrentes aportan sus ideas y sugerencias de cómo resolver el problema. Para la discusión se establecen unas premisas básicas a cumplir por todos los participantes, como son la ausencia total de la crítica, fomentar la desinhibición, la búsqueda de la cantidad (que se resuelve en calidad) y por último la potenciación de la combinación y la mejora de las sugerencias anteriores. Básicas son la primera y la tercera reglas, que sedimentan uno de los factores fundamentales en el líder: la facultad de escuchar con tolerancia todas las ideas y escoger las más brillantes o las que mejor dan respuesta al problema planteado. Para potenciar la tormenta de ideas es necesario dotarnos de la facultad de ser dialógicos, entendido como la capacidad de dialogar y de propiciar la discusión constructiva en aras de conseguir sinérgicamente una solución adecuada a la situación. Esta técnica rechaza frontalmente las visiones reducidas, monistas y simples, las que excluyen otras ideas por cualquier razón o motivo inexplicable, desafortunadamente tan frecuentes en la actualidad, donde parece que se premia a los destructores, a los antilíderes y a los recalcitrantes, entendidos éstos como aquellos que se decantan por la pasividad, por el inmovilismo y por la sinrazón y el sinsentido de cualquier tema que se plantee.

Pero no todos los problemas son susceptibles de tratamiento con esta técnica, sólo los que requieren una búsqueda de ideas. Aquellos problemas que dependen del juicio o que sólo tienen un número reducido de soluciones no se adaptarán a esta técnica, o al menos no obtendrán de ella su mayor beneficio. Estas premisas convierten esta técnica en la idónea para la creación de ideas y



*Brainstorming.*

para fomentar la creatividad en las organizaciones.

### **Proceso creativo. Desarrollo y barreras**

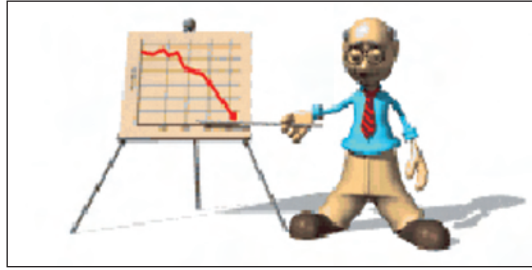
Muchos autores han diseñado diagramas para determinar el proceso creativo. Graham Wallas en su libro *El arte del Pensamiento*, o Webb Young en *Técnicas de producción de ideas*, o el mismo Alex Osborn. En todos, una de las fases comunes es la recogida

de material específico, de conocimientos. Aquí es fundamental el aprendizaje por cuanto será un sustrato importante de la fase de recopilación de ideas y de toma de decisiones y, a la postre, una comprobación de la efectividad de nuestros proyectos creativos.

Pero en este sencillo proceso existen algunas barreras que complican el proceso creativo sobremanera; y se prodigan algunos vicios dentro de la organización que sin duda interfieren en la tarea de crear. Los que considero más perniciosos son:

- Filosofía «errores cero»: sin duda somos enemigos de los errores, los consideramos nocivos y nuestro fin debe ser el anularlos a toda costa. Incluso donde deben ser asumibles, como en unos simples ejercicios en la mar, buscamos la perfección absoluta. Consideramos el error como algo estéril y negativo, lo que nos lleva a una preocupación excesiva, más por evitar nuestros errores que por aportar soluciones definitivas al problema. Esta tendencia defensiva bloquea el proceso general y mancorna la toma de decisiones. Es frecuente que cuando se presenta un error se busque un culpable; quién no he tenido la tentación de decir «dame un nombre» cuando realmente es un problema del sistema. El verdadero líder es aquel que tiene la capacidad de distinguir cuándo el error demanda un castigo al personal o, por el contrario, es achacable a un error derivado de la actuación normal del sistema. Ésto servirá para mejorar el proceso de aprendizaje continuo que todas las organizaciones necesitan para evolucionar.
- Presiones en el trabajo: fácil de entender y sufridas por todos nosotros. Es complejo ser creativo cuando apenas tenemos tiempo para reflexionar, cuando no podemos pensar sobre las posibles soluciones a adop-

tar. El paradigma es el castigo a la reflexión, pues no es del todo bien visto pararse a reflexionar. Premiamos el movimiento más que la contemplación, cuando esta última es la que sin duda nos puede proporcionar mayores benefi-



Los errores son siempre productivos.

cios. En muchas ocasiones se habla de la urgencia en el proceso de la decisión en asuntos trascendentales, circunstancia que sin duda se antoja aberrante. Se suele considerar la reflexión formal como un lujo, pues el tiempo dedicado a ella estaría mejor empleado actuando en pos de conseguir objetivos a corto plazo.

- Actitudes defensivas: acuciantes en nuestro entorno, pues cuando pensamos en el estereotipo de una persona creativa lo asociamos a un ser bohemio, aquella persona que se aparta de las normas establecidas y se decanta por cánones pocos frecuentes o extravagantes. No podemos aportar soluciones creativas o distintas a lo comunmente adoptado cuando el contexto en el que nos encontramos es poco propicio a aceptarlas.

### Líder creativo militar

Y todo este galimatías, ¿cómo se puede traducir en algún sistema exportable a los mandos de las Fuerzas Armadas? La fórmula es difícil de implantar. Si fuera asunto sencillo, sin duda se habría adaptado hace bastantes años. Ya lo decía Liddell Hart a mediados del siglo pasado: «La inteligencia creativa es, y siempre ha sido, requisito supremo del mando militar... la mayor esperanza de vencer yace en la originalidad». Sin embargo se pueden aportar algunos apuntes a modo de corolario que faciliten la capacidad de liderazgo de los mandos de las FAS.

En primer lugar, y quizá la más importante cualidad, es el dialogismo como herramienta integradora de los *mimbres* que tenemos como subordinados. Similarmente a la tormenta de ideas, la cantidad como requisito generador de la calidad, la grandeza del dialogismo, es poder contar con todas las opiniones para lograr determinar la correcta línea de acción, pues tenemos muchas ideas geniales de los profesionales que nos rodean que realmente son creativos. Nuestro acierto debe ser encontrarlos y motivarlos, pues su motivación servirá como un catalizador que multiplique las soluciones a nuestros complejos problemas.



Estrés en el trabajo.

to, acelerado y volátil, el Liderazgo Creativo no es un lujo prescindible: es una cuestión decisiva. Urge desarrollarlo en personas, organizaciones y sociedades, ya que toda merma en la calidad de nuestro liderazgo implica un aumento proporcional en el número y gravedad de los problemas que nos veremos obligados a afrontar».

Una vez encontradas las líneas de acción, su materialización debe contar con factores propios de los reflejados en el concepto de liderazgo, pero especialmente destacaría el optimismo, la resolución y la seguridad en sí mismo para comprometerse con un proyecto diferente, anormal o incluso raro. A medida que vayamos realizando las diferentes etapas de nuestro proyecto, será crucial realimentarlo con las lecciones aprendidas de los errores que, indefectiblemente, lo jalonan.

En fin, si el lector ha llegado hasta aquí, no tengo claro si será creativo, pero desde luego sí que o bien es obstinado o muy amigo mío.

Acabo el artículo con un pensamiento del doctor Carrera, que viene a resumir la importancia de la creatividad: «En el actual momento incier-





## BIBLIOGRAFÍA

- AJEMA. *Líneas Generales de la Armada 2007*. Septiembre 2007.
- CARDOSO DE SOUSA, Fernando: «El liderazgo y la creatividad; una visión interaccionista». *Revista Creatividad y Sociedad*, núm 3. Madrid 2003.
- DÍAZ-CARRERA, César: «Cómo formar líderes creativos», en *Antropología y Educación*. Actas del III Congreso Internacional de Filosofía de la Educación, volumen II. UNED Ediciones. Madrid 2002.
- DÍAZ-CARRERA, César: *La creatividad global* (CD Rom). Edit. ESIC/Emprendedores. Madrid 2000.
- DÍAZ-CARRERA, César: «Liderazgo Cívico-Militar en la Sociedad del Conocimiento: Retos y perspectivas más allá de la postmodernidad». Boletín de Información CESEDEN. Núm. 300. Ministerio de Defensa. Madrid, 2007.
- DÍAZ-CARRERA, César: «¿Qué significa ser creativo hoy?», en *Publicidad y Comunicación Creativa*. Miguel Barros & Asociados S. L. (ed.). Vigo 1999.
- Estado Mayor de la Armada. *Concepto de Liderazgo en la Armada*. Junio 2008.
- HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO, Dionisio. «El liderazgo en la sociedad del siglo XXI. Conceptos sobre liderazgo». *REVISTA GENERAL DE MARINA*. Marzo 2008.
- HUELIN MARTÍNEZ DE VELASCO, Dionisio: «El liderazgo en la sociedad del siglo XXI. Cómo llegar a ser líderes». *REVISTA GENERAL DE MARINA*. Abril 2008.
- STEINBERG, Robert: *Creatividad e Inteligencia*.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly: *Creativity*. Harper Collins Publishers. Nueva York, 1996.
- STEINBERG, Robert J.: *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press. Estados Unidos, 1999.
- SHAW and PERKINS: *Cómo enseñar a las organizaciones a aprender; el poder de los fracasos productivos*. Estados Unidos, 2005.
- The Mind Mapping Site: <http://www.mind-mapping.co.uk/index.htm>
- Tony Buzán Site: <http://www.imindmap.com/>